

Rotterdam School of Management,
Erasmus University

**HOE KAN HET WERKEN MET
ZELFSTURENDE TEAMS EEN BIJDRAGE
LEVEREN AAN BRABANT WATER?**

Door

Richard Broeks

29 september 2011

Afstudeerscriptie in het kader van de parttime opleiding MScBA/drs. Bedrijfskunde
Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit
Management van Verandering

Rotterdam School of Management, Erasmus University

Algemene gegevens opleiding

Instituut : RSM Erasmus University

Opleiding : Parttime opleiding MScBA /drs. Bedrijfskunde

Major : Management van Verandering

Afstudeercommissie

Coach : Ton Roodink

Meelezer : Johan Wempe

Student

Student : Richard Broeks

Studentennr. : 332313

Mobiel : 06-51223806

Email : richard.broeks@brabantwater.nl

Contactpersoon Brabant Water

Sectorhoofd : Leo de Waal

VOORWOORD.

Toen ik in januari 2011 mijn afstudeeronderzoek aan Ton voorlegde zag ik het helemaal voor me, de onderzoeksstappen, de planning, alles onder controle en in juni afgestudeerd. Ik had het leukste afstudeeronderwerp (wie niet), was gedisciplineerd, dus wie of wat hield mij tegen. Dat de werkelijkheid anders is en controle in een sociaal constructivistisch onderzoek niet mogelijk en wenselijk is, is één van de vele leerpunten die ik uit mijn onderzoek heb gehaald.

Ik wil iedereen bedanken die bijgedragen heeft aan mijn afstudeeronderzoek en een aantal mensen in het bijzonder. Trudi, die tijdens de hele opleiding mijn steun en toeverlaat was. Zonder haar was het niet gelukt werk, gezin en een opleiding te combineren. Tijdens het afstuderen was dat extra moeilijk, want ik was er wel, maar toch ook weer niet. Trudi, Super! John voor het spiegelen tijdens mijn onderzoek en het geven van waardevolle feedback vaak nog midden in de nacht. Leo voor zijn support, zowel gedurende de hele opleiding, als tijdens mijn afstuderen binnen Brabant Water. Ine voor de precisie waarmee ze mijn scriptie ontiaan heeft van spelfouten en er goed Nederlands van heeft gemaakt wat, zoals sommigen weten, geen geringe opgave is.

Mijn onderzoek had ik nooit kunnen uitvoeren zonder de medewerking van de mensen van de zelfsturende teams. De sfeer, de trots, maar ook de gewooneheid waarmee de teamleden het werk doen is bijzonder en heeft mijn enthousiasme voor deze mensen en hun werkwijze versterkt. Ik vind het dan ook een voorrecht dat ik dit onderzoek samen met hen heb uitgevoerd. Een bijzonder woord van dank voor Ad die met zijn gedrevenheid en enthousiasme mij waardevolle inzichten heeft gegeven in zijn manier van mensen benaderen. Ook Coby en de mensen van Distributie wil ik bedanken voor het mee mogen lopen tijdens de pilot.

Ik zou niet weg komen met een trucje werd mij verteld toen ik aangaf dat Ton mijn coach en Johan mijn meezeer zou worden. Prima, dat was ook mijn doel, leren en in de praktijk toepassen. Deze voorspelling is ook wel uitgekomen, vaak met weinig woorden maar altijd met vragen die je tot denken zetten. Johan deed dat altijd op een manier waarbij hij ruimte liet om er mijn eigen invulling aan te geven. Ton deed dat op zijn Ton's, met vragen die je dwingen zelf op zoek te gaan naar antwoorden. In die zin is mijn afstudeer periode ook de meest leerzame periode van de opleiding geweest. Beiden bedankt!!!

INHOUD

Voorwoord	1
Leeswijzer	5
Samenvatting	7
1 Inleiding	9
1.3 Probleemstelling	13
1.4 Doelstelling	14
1.5 Onderzoeksmethode	15
2 Methodologie	17
2.1 Inleiding	17
2.2 Sociaal-constructivistisch onderzoek	17
2.3 Responsieve methodologie van Abma en Widdershoven	18
2.4 Onderzoekscontext	19
2.5 Data verzamelen	20
2.6 Data analyse	23
2.7 Overzicht en samenhang data verzamelen en analyse	25
2.8 Validiteit en Betrouwbaarheid	25
3 Literatuur onderzoek	29
3.1 Inleiding	29
3.2 Historisch perspectief	30
3.3 Betrokkenen bij het organiseren van werk	34
3.4 De rol van de literatuur in mijn onderzoek	43
3.5 Reflectie op de gebruikte literatuur	43
4 Praktijk onderzoek.....	45
4.1 Aanpak	45
4.2 Data verzameling.....	48
4.3 Data-analyse	58
4.4 Multiple inclusie.....	61
5 Verhalen.	63
5.1 Inleiding.	63
5.2 Verhaal 1: De oprichter.....	64
5.3 Verhaal 2: Het teamlid, Co is mijn naam	66
5.4 Verhaal 3: Het aanspreekpunt, zeg maar Herrie	67
5.5 Verhaal 4: De leidinggevende, Cees met de C van Coach.....	68
5.6 Verhaal 5: De klant	69
5.7 Verhaal 6: De kleine geluiden uit de organisatie	71

6 Interventie.....	73
6.1 Inleiding	73
6.2 De kleine interventies.....	73
6.3 Workshop	74
6.4 Hoe verder met de transformatie naar zelfsturende teams	78
6.5 Hoe kan het werken met zelfsturende teams een bijdrage leveren aan Brabant Water ...	80
7 Reflectie	89
7.1 Criteria van onderzoek	89
7.2 Methodische reflectie	91
7.3 Onderzoeksbependingen	97
7.4 Persoonlijke reflectie.....	98
Literatuurlijst.....	101

Figuren:

Figuur 1	Overzicht en samenhang data verzamelen en analyseren.....	25
Figuur 2	Taakkarakteristieken model van J.R. Hackman.....	35
Figuur 3	Karakteristieken van traditionele baas naar teamleider.	37
Figuur 4	Communicatiepatroon overleg no 4.....	57
Figuur 5	Communicatiepatroon overleg no 5.....	57
Figuur 6	Tabel uitwerking thema Span of control.....	59
Figuur 7	Tabel uitwerking thema betrokkenheid.....	59
Figuur 8	Onderscheid in veranderingsprocessen	79

Bijlagen:

Bijlage 1	Overzicht interviews
Bijlage 2	Overzicht observaties
Bijlage 3	Terugvertelde verhalen uit de workshop
Bijlage 4	Intranet bericht na aanleiding van de workshop
Bijlage 5	Verhaal van de oprichter

LEESWIJZER

Ieder zijn weg

Ik kan me voorstellen dat de verschillende lezers vanuit verschillende inzichten en interesses deze scriptie lezen. Hoofdstuk 1 lijkt mij voor iedereen een goede start om de context waarin het onderzoek zich afspeelt te kunnen plaatsen. Hierin beschrijf ik de probleemstelling, de aanleiding tot en de doelstelling van het onderzoek.

De lezer die met name geïnteresseerd is in de beleving van de verschillende betrokkenen bij het onderzoeksonderwerp zou vervolgens hoofdstukken 5 en 6 kunnen lezen. Hoofdstuk 5 geeft de verhalen weer vanuit de perspectieven van de verschillende betrokkenen. Het laatste verhaal is een samenstel uit de kleine geluiden van de organisatie. Hoofdstuk 6 beschrijft de interventies met uiteindelijk de workshop en de bevindingen die ik heb gevonden.

De lezer die een rijker beeld wil van de achtergrond, de overwegingen en de keuzes die ik als onderzoeker heb gemaakt, leest ook hoofdstuk 4. Hier heb ik mijn bevindingen verwoord uit het praktijkonderzoek met stukken uit mijn logboek, zodat de lezer mijn bevindingen tegen de achtergrond van mijn ervaringen kan plaatsen. De volgorde wordt dan hoofdstuk 1, 4, 5 en 6.

Voor diegenen die geïnteresseerd zijn in de wetenschappelijke onderbouwing zijn hoofdstukken 2 en 7 aan te bevelen. In hoofdstuk 2 worden het sociaal constructivistisch onderzoeksparadigma en de gebruikte onderzoeksmethoden toegelicht. Vervolgens wordt de data-analyse beschreven en hoe deze data worden gebruikt om tot verhalen te komen. In hoofdstuk 7 geef ik mijn reflectie op de kwaliteitscriteria van onderzoek, op de gebruikte responsieve methode maar ook ten aanzien van mijn eigen persoonlijke ervaring.

Voor achtergrondinformatie over de organisatie van werk in het verleden tot het heden en hoe deze literatuur zich verhoudt tot het postmodernisme, is hoofdstuk 3 interessant. Hier wordt, vanuit het theoretische perspectief, een beeld gegeven van het organiseren van werk, de rol van de literatuur in mijn onderzoek en een reflectie.

Diegene die een beeld wil hebben van de complete ontdekkingsstocht die ik heb doorlopen nodig ik van harte uit mijn gehele scriptie te lezen.

SAMENVATTING

In dit sociaal constructivistisch onderzoek heb ik onderzocht hoe de context-gedreven werkwijze van de afdeling Centraal Onderhoud met zelfsturende teams kan bijdragen aan Brabant Water. Brabant Water is het drinkwaterbedrijf wat in de provincie Noord-Brabant de drinkwaterlevering verzorgt. Hierbij kan het grootste gedeelte van Brabant Water getypeerd worden als een systeem-gedreven intern gerichte organisatie.

Het onderzoek is volgens de responsieve methodologie van Abma en Widdershoven dat tot het sociaal constructivistische paradigma behoort uitgevoerd. Kenmerkend voor het sociaal constructivistisch paradigma is dat samen en in interactie met de betrokkenen betekenis wordt gegeven rekening houdend met de context. Hierbij geeft de responsieve methodologie specifieke aandacht aan de verhalen van de betrokkenen. Deze verhalen zijn verkregen door met name interviews en verschillende vormen van observaties. Doel van deze methodologie is niet om een theorie te ontwikkelen maar om door middel van een dialoog tussen betrokkenen kennis en ervaringen uit te wisselen en daarmee een bijdrage te leveren aan de praktijksituatie van diezelfde betrokkenen. De emergentie en de relevantie van het onderzoek werd duidelijk toen tijdens het onderzoek een pilot ging lopen met het werken met zelfsturende teams bij de sector Distributie. Deze kans heb ik met beide handen gegrepen door het onderzoek uit te breiden met de pilot. De data die uit de interviews en observaties zijn gekomen zijn gebruikt om een vijftal verhalen te maken die zijn toegepast in een workshop waarbij zowel betrokkenen vanuit Centraal Onderhoud als uit de pilot deelnamen.

Mede door deze workshop is een proces op gang gekomen om meer kennis en ervaringen uit te wisselen. Er is onder andere meer bewustzijn gekomen ten aanzien van de veranderende rol en benodigde vaardigheden van de leidinggevende in het proces van een traditionele organisatie naar een organisatie van zelfsturende teams. De tijd die benodigd is om een dergelijk proces tot stand te brengen, maar ook een aantal praktische zaken als grote van zelfsturende teams en de rollen binnen dergelijk teams. Het belangrijkste resultaat is echter het bekend maken van en dichterbij brengen van de ervaringen van de betrokkenen uit zowel de “oude” werkwijze bij Centraal Onderhoud en de betrokkenen met de “nieuwe” werkwijze in de pilot.

1 INLEIDING

*“We verschillen juist van elkaar om te beseffen
hoezeer we elkaar nodig hebben.”*

Desmund Tutu

Het vierde en laatste semester van de opleiding PTO MScBA/drs. Bedrijfskunde staat geheel in het teken van het afstuderen. Binnen de major Managent van Verandering (MV) betekent afstuderen niet zozeer het afleggen van een proeve van bekwaamheid door het schrijven van een scriptie, maar het toepassen van wetenschappelijk onderzoek, gebaseerd op een sociaal constructivistische grondslag in de praktijk. Hierdoor is het afstuderen een ontdekkingsstocht geworden langs verschillende werkelijkheden binnen het bedrijf waar ik werkzaam ben en waarbinnen het onderzoek wordt uitgevoerd: Brabant Water (BW).

1.1 Aanleiding

Het idee om als onderwerp voor mijn afstudeeronderzoek zelfsturende teams (ZST) te nemen, ontstond toen ik een case las, ter voorbereiding van een MV college, over een supermarkt in het boek: “Zijn zij gek of ben ik het” (Van Dinten & Schouten, 2010, 205-208). Wat mij in de bewuste case intrigeerde, was dat een context-gedreven methode van organiseren werd ingevoerd binnen een systeem-gedreven intern gerichte organisatie.

De context-gedreven methode van organiseren bleek succesvol op het gebied van efficiëntie, werkvreugde, flexibiliteit en financiële resultaten. Toch bleek deze manier van organiseren, in de beleving van de Raad van Bestuur, niet inpasbaar binnen de werkwijze van het supermarkt-concern. Met als gevolg dat het project, ondanks het succes, werd gestopt en de oude werkwijze weer werd ingevoerd. De Raad van Bestuur had er moeite mee dat deze wijze niet zomaar gekopieerd kon worden naar een andere situatie, de “harde” cijfers moeilijker konden worden verkregen en later konden worden gegenereerd. Verder was de argumentatie dat deze werkwijze te kwetsbaar was en het ontbreken van voldoende controle.

Deze case deed mij meteen denken aan de afdeling Centraal Onderhoud (CO) van BW. Rond 2003 is een context-gedreven wijze van organiseren ingevoerd voor de afdeling CO. Dit is bijzonder binnen een intern georiënteerd en systeem-gedreven organisatie. Bij de invoering van

deze nieuwe werkwijze werden ZST als organisatievorm ingevoerd. De gelijkheid van de ervaringen en belevingen van de medewerkers en de directe chef uit de case met die van de afdeling CO vielen mij op, als ook het onbegrip en de verwondering bij de rest van de organisatie. Het verschil met de case is dat nu ca 8 jaar later deze manier van organiseren bij de afdeling CO nog steeds wordt gehanteerd.

In 2010 is bij BW een tweejarig Management Development traject gestart voor alle leidinggevendenden. Eén van de doelstellingen is de verantwoordelijkheid meer bij de medewerkers te leggen en meer te sturen op output in plaats van op inhoud en procedures. Het werken met ZST past goed in deze filosofie. Bovenstaande was voor mij aanleiding om als afstudeeronderzoek te kijken hoe ZST kunnen bijdragen aan de doelstelling van BW.

1.2 Context Brabant Water

Brabant Water (BW) is ontstaan uit een fusie van het Waterbedrijf Oost Brabant met Waterleidingbedrijf Noord West Brabant en de overname van de Tilburgse Water leiding Maatschappij. BW heeft circa 850 medewerkers en is een drinkwaterbedrijf met als voorzieningsgebied de provincie Noord-Brabant. BW produceert naast drinkwater ook industrie- en koelwater en zij exploiteert koude warmte opslag systemen. BW is opgedeeld in sectoren waarvan de sector Productie met 157 medewerkers de op één na grootste is.

1.2.1 Reorganisatie

De sector Productie heeft net een reorganisatietraject achter de rug. De nieuwe organisatie is op 1 januari 2011 van start gegaan. De organisatie bestond uit de stafafdelingen Bedrijfsbureau (BB) en Ingenieursbureau (IB), één ondersteunende afdeling (CO) en drie lijnafdelingen, de Productie-regio's Noord, Zuid en West. De nieuwe organisatie bestaat uit vier afdelingen: BB, IB een afdeling Bedrijfsvoering (BV) en een afdeling Onderhoud (OH).

Doel van de reorganisatie was, gesteld door het sectorkader, meer uniformiteit in werkwijze, bundeling van dezelfde werkzaamheden in één afdeling, efficiënter onderhoud en kwaliteit op een (nog) hoger niveau brengen. Dit door, kennis te delen en een betere samenwerking. De grootste verandering voor zowel het bedrijf als de mensen was dat BV en OH die regionaal werkten, gecentraliseerd werden in Breda, elk in een aparte afdeling.

De impact van de reorganisatie voor de medewerkers van CO is gering, want standplaats en werkwijze blijven hetzelfde. CO werkte sinds de fusie al centraal vanuit Breda. De afdeling CO gaat als sectie Services & Ondersteuning (S&O) van de afdeling Onderhoud verder en is uitgebreid van 6 tot 24 onderhoudsmedewerkers. Het takenpakket is breder geworden met zogenaamde hand en span diensten. De monteurfuncties binnen CO zijn vervallen.

1.2.2 Mijn rol binnen Brabant Water

In mijn oude rol als hoofd Productie-regio Zuid, was ik integraal verantwoordelijk voor de levering van kwalitatief goed drinkwater in voldoende hoeveelheid, maar ook voor het onderhoud aan de installaties. Dit op zowel het werktuigbouwkundige, elektrotechnische als het bouwkundige vlak. Voor CO was ik de opdrachtgever van het werk wat zij in regio Zuid deden. Mijn rol in de nieuwe organisatie is hoofd van de afdeling Onderhoud, die verantwoordelijk is voor beheer en onderhoud van alle installaties, terreinen en kantoren van BW in de gehele provincie Noord-Brabant. De voormalige afdeling CO, nu de sectie S&O, valt in deze nieuwe organisatie binnen deze afdeling. In hiërarchische zin sta ik, als hoofd van de afdeling Onderhoud, boven de medewerkers van S&O. Dit geeft een extra dimensie aan mijn onderzoek. Ik kan mijn rol als hoofd en de invloed die mijn rol heeft op het onderzoek niet negeren. Zowel mijn eigen beeld op de organisatie en de mensen als het beeld wat de medewerkers van mij hebben als afdelingshoofd, nu en in het verleden, speelt een rol. In hoofdstuk 7 zal ik terugkomen hoe dit uitpakkt heeft.

1.2.3 Centraal Onderhoud

De afdeling CO heeft in de eerste jaren na de fusie van 2002 een spannende tijd gehad. De afdeling stond op de nominatie opgeheven te worden waarbij alle werkzaamheden uitbesteed zouden worden. In de eerste 2 jaar na de fusie is de organisatie van de afdeling CO veranderd van een traditioneel aangestuurde lijnafdeling naar een afdeling die werkt volgens het principe van ZST. Na een evaluatie in 2005, waaruit bleek dat de afdeling bestaansrecht had, werd door de directie besloten de afdeling in afgeslankte vorm te laten voortbestaan.

De grootste verandering voor de mensen van CO destijds was de omslag van een regionale naar een centrale werkwijze voor geheel Brabant. De volgende punten waren het meest zichtbaar voor de onderhoudsmedewerkers (+positief/–negatief):

- Medewerkers waren eerst verantwoordelijk voor het onderhoud in hun eigen, beperkte gebied. De huidige regio's zijn veel groter waardoor meer afstand, zowel letterlijk als figuurlijk, is ontstaan.
- Breder takenpakket, meer onderling contact en meer eigen verantwoording
- De leidinggevende (hoofd) was eerst verantwoordelijk voor zowel de bedrijfsvoering als het onderhoud uitsluitend voor het onderhoud.
- De mensen van CO kwamen organisatorisch verder van de klant af te staan.
- Het bestaansrecht van de afdeling, de eigen banen stonden ter discussie.

Bovenstaande punten zijn generalisaties zoals deze in de verschillende gesprekken en overleggen worden gehoord. Het is niet bekend in hoeverre deze mening unaniem wordt gedragen door de betreffende onderhoudsmedewerkers.

De afdeling CO bestond bij aanvang uit twee groepen: een groep van 9 monteurs en een groep van 42 onderhoudsmedewerkers. De monteurs waren nieuwbouwmonteurs. Dat wil zeggen dat zij voornamelijk werden ingezet voor de montagewerkzaamheden tijdens nieuwbouwprojecten. Daar er steeds minder nieuwbouwprojecten waren, de projecten die er waren werden uitbesteed, veranderde de functie van monteur. Hij ging steeds meer naar kleinere werken en hij assisteerde bij werktuigbouwkundige onderhoudswerkzaamheden (sleutelen) in de regio's. Het aantal monteurs werd afgebouwd naar vier monteurs en na de afgelopen reorganisatie is die functie binnen de sectie S&O helemaal verdwenen.

Het werk van de onderhoudsmedewerker is niet veranderd en bestaat nog steeds voornamelijk uit het schoonmaken van reinwaterkelders, het verpompen van filtergrind, het leegpompen van slibvijvers en het industriële onderhoudswerk op de productielocaties. Het aantal onderhoudsmedewerkers werd teruggebracht van 42 naar 18 en dit was tot de reorganisatie de formatie. De leiding van de afdeling bestond uit een afdelingshoofd en een coördinator.

Het doel van de afdeling CO was het uitvoeren van waterzijdig onderhoud aan de installaties van BW. Incidenteel werden ook voor derden soortgelijke werkzaamheden verricht. Het werk is lichamelijk zwaar en het opleidingsniveau ligt op VMBO niveau.

1.3 Probleemstelling

Het bijzondere aan de afdeling CO, nu S&O, is dat het ziekteverzuim behoort tot het laagste van het bedrijf wat des te opmerkelijker is, gezien de leeftijdsopbouw en de zwaarte van het werk. Ook springt de motivatie van de medewerkers er positief uit. De kwaliteit van het geleverde werk is goed (gemeten aan afkeur van werk), maar het is moeilijk te beoordelen of het efficiënt gebeurt, daar er geen vergelijkingsmogelijkheden zijn.

BW en met name de sector Productie is een intern gerichte organisatie die hoofdzakelijk rationeel is georganiseerd. Veel van de werkzaamheden zijn vastgelegd in procedures en werkinstructies en er wordt gestuurd op basis van kengetallen en prestatie-indicatoren, de zogenaamde koude cijfers. Voor de direct leidinggevende is het een uitdaging deze groep, met de werkwijze van ZST, aan te sturen, te begeleiden en te beoordelen. De traditionele manier van leidinggeven binnen BW is waarschijnlijk niet effectief voor ZST, waarbij meer verantwoording, zelfsturing en regelend vermogen bij de teamleden zelf ligt en de leidinggevende een meer faciliterende rol heeft.

Hoe de waarde van werken met ZST dan te beoordelen? Afhankelijk van de oriëntatie van waaruit dit beoordelen gebeurt zal er naar verschillende aspecten worden gekeken. Bij een overwegend dominante rationele oriëntatie zal de beoordeling meer liggen op efficiency, kosten en prestatie-indicatoren, waarbij eerst gemeten wordt en er vervolgens een cijfer aan gegeven wordt. Bij een meer sociale oriëntatie wordt meer waarde gehecht aan harmonie, samenwerken en sfeer, wat moeilijker is te meten en te monitoren.

Bij het beoordelen van zelfsturende teams is het noodzakelijk niet alleen naar de 'harde' maar ook naar de 'zachte' aspecten te kijken. Dit om te voorkomen dat juist de bij deze werkwijze behorende voordelen onderbelicht raken en zo belangrijke informatie verloren gaat.

De hoofdvraag van mijn onderzoek is daarom ook: "hoe krijg ik inzicht in de werking van deze werkwijze binnen Centraal Onderhoud?" Wat zijn de belangrijkste voorwaarden om het succesvol te laten zijn, gezien vanuit de verschillende stakeholders: de medewerkers, de klanten en het management. Op welke manier kan inzicht worden gegeven in de toegevoegde waarde van deze werkwijze. Deze toegevoegde waarde is hier in een bredere zin bedoeld dan uitsluitend de

economische waarde, het betreft ook waarden zoals: motivatie, werkplezier, flexibiliteit, samenwerking etc. Mijn (voorlopige) onderzoeksvraag is als volgt gedefinieerd:

Hoe kan het werken met ZST een bijdrage leveren, aan een organisatie als Brabant Water?

Ik heb hier voorlopig tussen haakjes gezet om te benadrukken dat deze vraag het startpunt is en richting geeft. In interactie met de betrokkenen wil ik deze vraag verder verduidelijken.

Als voorlopige deelvragen heb ik de volgende vragen:

1. Wat betekent het werken met de ZST inhoudelijk voor de betrokkenen?
2. Wat zijn volgens de betrokkenen de belangrijke kenmerken van deze werkwijze?
3. Wat zien de betrokkenen als belangrijke aspecten die ZST waardevol maken?
4. Wat zouden de betrokkenen niet meer kwijt willen?
5. Hoe wordt de werkwijze door de betrokkenen ervaren?
6. Hoe waardeert de leidinggevende van een zelfsturend team het functioneren van het team?
7. Welke eigenschappen zijn van belang voor de leidinggevende van zelfsturende teams?
8. Welke verbeterpunten zijn er volgens de betrokkenen?
9. Wat is er verloren gegaan met deze werkwijze volgens de betrokkenen?

1.4 Doelstelling

De doelstelling van mijn onderzoek is inzicht te krijgen in het werken met ZST vanuit de verschillende perspectieven van de betrokkenen. En vervolgens samen met de betrokkenen kijken hoe deze kennis gebruikt kan worden om tot verbeteringen te komen.

Als onderzoeker vind ik het intrigerend hoe deze wijze van organiseren werkt en waarom deze zo succesvol lijkt. Wat zijn de belangrijkste succesfactoren, hoe is de beleving van de medewerkers, van de direct leidinggevendenden, van het management en van de klanten. In deze punten zou ik, als onderzoeker, graag meer inzicht willen krijgen.

Als leidinggevende is er nu een natuurlijk moment daar de afdeling overgaat in een aparte sectie. Hierbij kunnen wij, als management van de sector, kijken of er verbetermogelijkheden zijn en of het waardevol is door te gaan met de huidige werkwijze en of dit op meerdere

plaatsen binnen de sector toegepast kan worden. Als leidinggevende wil ik weten hoe ik leiding geef aan een ZST, waar ik op moet letten en hoe ik het functioneren kan monitoren.

Voor de medewerkers is het interessant te weten hoe hun werkwijze wordt ervaren door de betrokkenen buiten de eigen afdeling en door hun directe collega's uit de ZST. Door dit terug te koppellen hoop ik de medewerkers zelf meer inzicht te geven.

Voor het management van P&O is het interessant inzicht te hebben in de condities die van belang zijn voor het werken met ZST en hoe deze te monitoren. Welke vrijheden en verantwoordelijkheden krijgen de medewerkers. Welke specifieke vaardigheden zijn van belang voor het leidinggeven aan ZST. Kunnen die vaardigheden zoals het monitoren van zachte aspecten, ook relevant, toepasbaar en nuttig zijn voor andere afdelingen. Met behulp van deze inzichten kan de afdeling P&O beter beoordelen in welke situaties het werken met ZST een mogelijkheid is het werk te organiseren.

1.5 Onderzoeksmethode

Het onderzoek is uitgevoerd volgens de responsieve methodologie (RM) van Abma en Widdershoven, die zij in hun boek 'Responsieve methodologie, interactief onderzoek in de praktijk' beschrijven (Abma, Widdershoven, 2006). RM is een stroming die binnen het sociaal constructivistisch paradigma is te plaatsen. Kenmerkend voor het sociaal-constructivistisch paradigma is dat samen en in interactie met de betrokkenen betekenis wordt gegeven rekening houdend met de context. Specifiek voor de RM is dat deze recht doet aan de ervaring en stem van belanghebbenden en daarmee ook degenen die gewoonlijk geen stem hebben in het beleidsproces.

Als onderzoeksmethoden worden interviews, verschillende vormen van observaties en documentenonderzoek gebruikt om een beter beeld te krijgen van de context van de betrokkenen. Parallel aan het praktijkonderzoek zal het literatuuronderzoek plaatsvinden.

Een verdere beschrijving van de gebruikte onderzoeksmethoden is terug te vinden in het hierna volgend hoofdstuk, Methodologie.

2 METHODOLOGIE

“Spreek ik de waarheid?

Dat komt omdat u het met mij eens is.”

George Braque

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de methodologie behandeld die is gebruikt voor dit onderzoek om de onderzoeksvragen die in het vorige hoofdstuk naar voren zijn gebracht te beantwoorden. Ik heb ervoor gekozen het onderzoek uit te voeren via de door Abma en Widdershoven ontwikkelde RM, behorend tot het sociaal constructivistisch paradigma.. Eerst wordt het sociaal constructivistisch onderzoek toegelicht, daarna de RM en de motivatie waarom gekozen is voor de RM. Dan worden de gebruikte methoden om de data te verzamelen en te analyseren besproken. Vervolgens worden de toepassing van de verhalen en de verhalenworkshops toegelicht. Hierin vindt de terugkoppeling plaats van het resultaat. Tot slot worden validiteit, betrouwbaarheid, beperkingen en grenzen van dit onderzoek besproken.

2.2 Sociaal-constructivistisch onderzoek

“We hebben andere mensen nodig om menselijk te zijn.

Ik ben doordat andere mensen zijn.”

Desmond Tutu

Kenmerkend voor het sociaal-constructivisme is dat samen en in interactie met de betrokkenen betekenis wordt gegeven, rekening houdend met de context. De gebruikte methodes zijn daarom voor wat de inhoud betreft “leeg”. Er is dus geen theoretische werkelijkheid voor wat de inhoud betreft, geen vooraf vastgestelde normen, kaders en modellen, maar een werkelijkheid die wordt vormgegeven door en met betrokkenen. Het sociaal-constructivistisch onderzoek is echter voor wat de gebruikte modellen en theorieën betreft **niet** leeg. Deze modellen en theorieën zijn erop gericht de onderzoeker te faciliteren samen met de betrokkenen in hun sociale context hun werkelijkheid weer te geven. Daar waar in een traditioneel onderzoek de onderzoeker een alles wetende expertrol bekleedt en het onderzoek uitvoert volgens het principe ‘Voor u, maar zonder u’, zal in een sociaal-constructivistisch onderzoek en speciaal de RM de onderzoekersrol meer zijn ‘Voor u en samen met u’.

2.3 Responsieve methodologie van Abma en Widdershoven

*“In het gelaat van de Ander, naaste, ontmoet de mens de oneindigheid
die hem verbiedt de Ander aan zijn Ik te onderwerpen.”*

Emanuel Levinas

De RM van Abma en Widdershoven is een kwalitatieve onderzoeksmethode, waarbij de ervaringskennis van de mensen wordt erkend en benut. Zij beschrijven dit in hun boek “Responsieve methodologie, interactief onderzoek in de praktijk” (Abma, Widdershoven, 2006). RM is een stroming binnen het sociaal-constructivisme en is in grote mate beïnvloed door de “Fourth Generation Evaluation” van Guba en Lincoln (1989). Abma en Widdershoven richten zich op de **ethische** kant van het niet-horen van de ander, bijv. als je ‘de’ (= jouw) werkelijkheid managet (College 1-2, Ton Roodink, Management van Verandering, 31-02-2010). Verder baseren zij zich op de filosofische overwegingen van o.a. Emanuel Levinas, fenemoloog en inspirator van het postmodernisme. Levinas stelde de “Ander” centraal en zette zich af tegen de, met name de westerse, denktraditie om ‘ik’ als centrale instantie te gebruiken.

Zoals eerder gezegd is kenmerkend voor het sociaal-constructivisme, dat samen en in interactie met de betrokkenen betekenis wordt gegeven, rekening houdend met de context. Responsieve wetenschap streeft ernaar alle belanghebbenden een stem in de dialoog te geven over issues die de betrokkenen betekenisvol vinden. Deze methode doet recht aan de uiteenlopende waarden en belangen van de betrokkenen. Uitgangspunt is dat de dialoog een passende manier is kennis te verwerven door ervaringen van elkaar te horen en toe te voegen aan bestaand repertoire. De grondgedachte is dat mensen hun situatie beter leren begrijpen door hierover met elkaar in gesprek te gaan en er daardoor een leerproces op gang komt. Abma en Widdershoven hebben daarbij specifiek het gebruik van verhalen ingevoerd. Eén van de doelstellingen van de wetenschap is bij te dragen aan de kennis en deze vervolgens ook praktisch bruikbaar te maken. Hierbij is toegankelijkheid een belangrijk item. Een dik wetenschappelijk rapport met statistieken, formules en hypothesen, geordend volgens een strak stramien, doet geen recht aan de meervoudigheid en dubbelzinnigheden van de werkelijkheid en aan het feit dat niet iedereen in staat is een dergelijk wetenschappelijk rapport te lezen. Daarmee wordt dan ook geen bijdrage geleverd aan een verdere dialoog met de betrokkenen. Juist in verhaalvorm kan recht worden gedaan aan de verschillende werkelijkheden, belevingen en dubbelzinnigheden van de

betrokkenen zonder deze in modellen of strakke stramien te stoppen. Door deze verhalen te communiceren en te delen met de betrokkenen, bijvoorbeeld in een verhalenworkshop, kan een dialoog ontstaan tussen betrokkenen wat weer kan leiden tot meer inzicht en kennisontwikkeling wat vervolgens weer kan leiden tot meer begrip tussen de betrokkenen. Binnen RM is het werken met verhalen cruciaal.

RM kenmerkt zich door het emergente karakter en dat de issues aan het begin van het onderzoek nog niet bekend zijn. Het onderzoeksontwerp ontwikkelt zich in samenspraak met de betrokkenen. Een praktisch voordeel daarbij is dat bij de start van het onderzoek de onderzoeksstructuur niet geheel bekend hoeft te zijn. Dit geeft enige flexibiliteit om het onderzoek aan te passen indien dat nodig is. Verder geeft RM diepere kwalitatieve data dan een onderzoek in het traditionele paradigma. De reden om binnen het sociaal constructivistisch paradigma te kiezen voor RM is de toegankelijkheid tot de onderzoeksresultaten die voor alle betrokkenen met de verhalen en de verhalenworkshops wordt gecreëerd.

2.4 Onderzoekscontext

Daar de onderzoeksvraag is “Hoe kan het werken met ZST een bijdrage leveren aan Brabant Water” is BW als onderzoekscontext gekozen. In eerste instantie was het de bedoeling mijn onderzoek te houden binnen de afdeling CO en de betrokkenen van deze afdeling. Als betrokkenen waren gedefinieerd: de klanten, de teamleden, de leidinggevenden en de afdeling P&O. Tijdens mijn onderzoek bleek echter dat de sector Distributie een pilot ging doen om het werken met ZST in te voeren. Besloten is ook de pilot te betrekken in mijn onderzoek. BW is een intern georiënteerde bureaucratisch ingerichte organisatie. Het doel van BW is het maken van kwalitatief goed drinkwater onder alle omstandigheden. BW en met name de technische sectoren zijn daarom gericht op procedures, werkinstructies en standaardisaties. Alle werkzaamheden worden conform strikte normen uitgevoerd. Om in een dergelijke organisatie te gaan werken met ZST is een extra uitdaging. Met name in een bureaucratisch ingerichte organisatie is het zaak de autonomie van de medewerkers te bevorderen (Berkel, 2002: 33). Het is interessant te zien in hoeverre dat is gebeurd en wat de succesfactoren zijn van een afdeling als CO die al ca 8 jaar met ZST werkt. Ten aanzien van de pilot bij de sector Distributie kan dit proces van veranderen in de praktijk worden gevolgd.

2.5 Data verzamelen

In de vorige paragrafen is de gekozen onderzoeksmethode behandeld, de door Abma en Widdershoven ontwikkelde RM.. Kenmerkend voor RM is dat betekenis wordt gegeven, samen en in interactie met de betrokkenen. Om deze constructivistische benadering zoveel mogelijk te waarborgen, zijn voornamelijk semigestructureerde interviews en observaties gekozen als data verzamelingsmethode. Ook is de oprichter gevraagd zijn verhaal op te schrijven over het opzetten van ZST. Incidenteel zijn bedrijfsdocumenten en verslagen gebruikt. In de volgende paragrafen worden de gebruikte methoden toegelicht.

2.5.1 Interviews

Bij interviews wordt al gauw gedacht aan gesprekken waarbij de één (de onderzoeker) vragen stelt aan de ander (de geïnterviewde). In de filosofie van RM vinden interviews meer plaats in de vorm van een dialoog. In de dialoog reconstrueren de onderzoeker en de geïnterviewde samen het verleden en wordt het hier en nu geïnterpreteerd (Erlandson et al, 1993: 85). Interviews kunnen ingedeeld worden naar de mate waarin ze zijn gestructureerd, of ze mondeling of schriftelijk zijn afgenomen en of het individuele of groepsinterviews zijn.

Bij de onderverdeling naar structuur wordt onderscheid gemaakt in, gestructureerd, semi-gestructureerd en ongestructureerd (Baarda et al, 2001). Bij gestructureerde interviews worden vooraf de vragen vastgesteld en op dezelfde manier aan alle betrokkenen gesteld. Deze vorm past beter in een kwantitatief onderzoek. Semi- en ongestructureerde interviews daarentegen passen beter in een kwalitatief onderzoek (Saunders et al, 2010: 300). Bij semigestructureerde interviews worden thema's en vragen behandeld die door de onderzoeker zijn opgesteld, maar deze kunnen in volgorde en per interview verschillen. Ongestructureerde interviews zijn informeel en worden ook wel diepte-interviews genoemd (Baarda et al, 2001:94). De geïnterviewde krijgt bij ongestructureerde interviews meer de kans vrijuit te praten en zelf de richting van het gesprek te bepalen. Het grootste voordeel is dat door de interactie tussen de geïnterviewde en de interviewer er vanuit verschillende perspectieven naar de onderwerpen gekeken wordt. Hierbij is het van belang dat de interviewer zich bewust is van zijn eigen meningen, ervaringen, culturele achtergrond en eventuele vooroordelen (bias), daar hij een actieve rol

heeft in het interview c.q. dialoog (Rubin, H.J., I.S. Rubin, 2005: 36). Het nadeel van ongestructureerde interviews is de kans dat onvoldoende gerichte informatie naar boven komt. Ik heb in mijn onderzoek hoofdzakelijk gebruik gemaakt van individuele interviews en soms van groepsinterviews. Het individuele interview geeft de geïnterviewde meer privacy en meer ruimte zijn eigen verhaal te doen. Bij groepsinterviews is het nadeel dat de één de ander kan overstemmen of dat men niet vrijuit durft te praten. Voordeel kan zijn dat een geïnterviewde bij een groepsinterview zich misschien wat beter op zijn gemak voelt en door de interactie met de andere geïnterviewde gestimuleerd wordt.

Bij dataverzameling met behulp van interviews en met name bij semi- en ongestructureerde interviews, zijn een aantal kanttekeningen te plaatsen (Saunders et al, 2010: 307.. 309). Oorzaken hiervan zijn het interactieve karakter en het niet standaard zijn van een interview en de bias van zowel de interviewer als de geïnterviewde alsook de betrouwbaarheid. Het is belangrijk een vertrouwensband op te bouwen met de geïnterviewde om te voorkomen dat er sociaal gewenste antwoorden worden gegeven. Verder is toon, non-verbaal gedrag en de interpretatie van de antwoorden door de interviewer van belang. Daar onderzoek wordt gedaan in een dynamische, complexe en meervoudige werkelijkheid, zal betrouwbaarheid niet verkregen worden door de exacte reproduceerbaarheid van de bevindingen, maar door een juiste en navolgbare vastlegging van de gevonden onderzoeksgegevens en de wijze van totstandkoming.

Voor mijn onderzoek heb ik gebruik gemaakt van enkele mondelinge maar hoofdzakelijk individuele interviews en een aantal groepsinterviews met maximaal 2 personen. Tijdens de interviews is getracht om met behulp van open vragen zoveel mogelijk ruimte te geven aan de geïnterviewde zodat deze zijn verhaal kan doen maar dat er toch enigszins richting aan is gegeven. Voor een overzicht van de gehouden interviews, plaats, locatie en context, zie bijlage 1.

2.5.2 Observaties

De observaties zijn gebruikt om een beter beeld van de context en het gedrag van de betrokkenen te krijgen. Waar bij interviews betrokkenen vertellen wat zij doen, wordt bij observaties gekeken naar hun daadwerkelijke gedrag en interactie en op welke manier iets gezegd wordt. (Caluwe 2010: 352). Als een persoon in interactie met zijn omgeving is zal zijn gedrag ook afhankelijk zijn van de setting en de omgeving. Hierdoor kunnen andere antwoorden gegeven

worden wanneer deze in de natuurlijke omgeving van de betrokkenen zouden zijn gegeven. Door observatie in de natuurlijke omgeving van de betrokkenen is getracht deze invloeden te minimaliseren. Observatie is door Delbridge en Kirkpatrick (1994: 37) ook “onderdompeling” in de onderzoekssituatie genoemd en geeft een veel dieper en genuanceerder beeld dan alleen het verzamelen van gegevens. Door Gill en Johnson is een onderverdeling gemaakt gebaseerd op de mate waarin je je als onderzoeker bekend maakt aan de onderzoeksgroep en in hoeverre je als onderzoeker deelneemt aan de activiteiten (Saunders et al (2010: 277).

Voor dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van participant als waarnemer en waarnemer als participant. Naast deze twee methoden heb ik ook relationele observatie zoals beschreven door Watzlawick toegepast. Het tweede axioma van Watzlawick (2001: 44) zegt:

“Elke communicatie bezit een inhouds- en een betrekkingaspect, in dier voege dat de laatste de eerste classificeert en derhalve metacommunicatie is.”

Het betrekkingaspect bepaalt dus hoe de inhoud van de communicatie tussen personen opgevat moet worden. Daarom is het zinvol niet alleen ten aanzien van het inhoudsaspect een beschrijving te maken maar ook van de relationele kant, zodat er een aanvullend ander beeld word verkregen. Voor deze manier van observeren is gebruik gemaakt van de techniek “relatie geeft betekenis”. (College, Ton Roodink, Management van Verandering, 17-2-2010)

Samenvattend: in dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van drie observatie methoden participant als waarnemer, waarnemer als participant en de relationele observatie. Voor een overzicht van de observaties, plaats, locatie en context, zie bijlage 2.

2.5.3 Documentenstudie

Als onderdeel van mijn onderzoek heb ik ook (bedrijfs)documenten onderzocht. Deze zijn met name gebruikt als achtergrondinformatie en om het resultaat in de context te plaatsen. Daar een groot gedeelte van het onderzoek de periode 2002 t/m 2010 betreft, kunnen deze documenten gebruikt worden om kritische gebeurtenissen en datums te ontdekken die gebruikt kunnen worden tijdens de gesprekken om gebeurtenissen in een juist tijdschema te plaatsen. De documenten zijn met name door het management en hoger personeel geschreven en dienen daardoor met enige voorzichtigheid te worden bekeken. Het perspectief van de medewerker kan in deze

documenten onderbelicht zijn. De gebruikte documenten zijn onder andere, notulen, gespreksverslagen, beslis- en beleidsdocumenten, interviews, videofilms en transcripts daarvan.

2.6 Data analyse

De data-analyse is gebeurd door te kijken naar de issues en de eigenheid van de verhalen. Door gebruik te maken van RM wordt de eigenheid van de verhalen van de betrokkenen toegevoegd (Abma en Widdershoven, 2006: 60). Door naast de inhoud ook naar de vorm te kijken wordt een completer beeld geschetst. De wijze waarop iets gezegd wordt, de herhalingen de woordkeuze, de aarzelingen en de stiltes helpen de inhoud te interpreteren en betekenis te geven. Doel is met behulp van deze analyse te komen tot eerst de geïnterpreteerde verhalen per geïnterviewde waarna deze worden gebruikt om tot de samengestelde verhalen te komen.

2.6.1 Verhalen

De data die zijn verkregen en geanalyseerd, zoals in de vorige paragrafen is behandeld, zijn verwerkt tot verhalen. Verhalen hebben verschillende functies. Eén ervan is het overbrengen van het verhaal op een ander zodat deze begrip heeft voor of kennis neemt van de gebeurtenissen die in het verhaal worden verteld. Een tweede functie is het beïnvloeden van de ander met behulp van een verhaal. Door een verhaal te vertellen kan de context geschetst worden waarin het gebeurde zich heeft afgespeeld. Hiermee kan de houding van de luisteraar worden beïnvloed. Dit wordt de “performatieve” functie van verhalen genoemd (Abma, Widdershoven, 2006: 50).

Verhalen zijn een reconstructie van een door de verteller geïnterpreteerde werkelijkheid. Dit houdt in dat de verhalen altijd worden gekleurd door een persoonlijk standpunt en perspectief van de verteller. Dit geldt niet alleen voor de verteller maar ook voor de luisteraar. Hij plaatst de verhalen in zijn eigen belevingswereld en geeft zodoende betekenis aan het verhaal.

2.6.2 Verhalenworkshops

De verhalen worden gebruikt om de bevindingen en belevingen van de verschillende betrokkenen te delen in een verhalenworkshop met als doel een interventie te doen. Niet als een

“veranderaar” in een situatie, maar in interactie met de betrokkenen, waardoor draagvlak kan worden ontwikkeld. Door het vertellen van verschillende verhalen en met name apocriefe (kleine verhalen) kan de meervoudigheid van de werkelijkheid worden weergegeven en kunnen de deelnemers bewust worden van hun eigen vanzelfsprekende verhalen en van de verhalen van de ander.

Verhalen vertellen is een dialogisch proces met als voornaamste kenmerk narratieve rationaliteit. Het uitwisselen en het leren van ervaringen staat hierbij centraal en niet het overtuigen van elkaar met behulp van argumenten. Belangrijke kenmerken van dialogen zijn respect, inclusie, betrokkenheid en reflectie (Abma, Widdershoven, 2006: 55).

In een verhalenworkshop is het van belang de juiste sociale condities te creëren. Hierbij is het belangrijk rekening te houden met setting, groepsgrootte en vertrouwen alsook welke issues onderwerp zijn en welke belangen de verschillende deelnemers hebben. Een veilige sfeer, symmetrische verhoudingen en geen uitsluiting van mensen/groepen is essentieel. Vertrouwen en betrokkenheid zijn hierbij cruciaal en worden bereikt door niet alleen in overleg met de betrokkenen de issues te bepalen maar ook de opzet van de workshops te bespreken.

2.7 Overzicht en samenhang data verzamelen en analyse

In de voorgaande paragrafen zijn de verschillende methoden beschreven welke gebruikt zijn om de data te verkrijgen en te analyseren. De samenhang en volgorde hiervan worden schematisch weergegeven in onderstaand figuur. Opmerking hierbij is dat het in het schema lijkt of alles volgorde heeft plaatsgevonden, terwijl ik in mijn onderzoek ook verschillende keer heen en weer in het proces ben gegaan.

Interviews	Observaties	Literatuurstudie	Documenten studie
		Methodologie	Globaal beeld context
Interviews	Observatie	Inhoudelijk	
Letterlijk transcript			
Member check		Inhoudelijk	Documenten
Geïnterpreteerde verhalen per transcript			
Member check			
	Participerende	Inhoudelijk	
Samengestelde verhalen			
Member check			
Verhalenworkshop			
Bevindingen			

Figuur 1: overzicht en samenhang data verzamelen en analyseren.

2.8 Validiteit en Betrouwbaarheid

De traditionele wetenschappelijke kwaliteitscriteria zijn ongeschikt om de betrouwbaarheid van een onderzoek volgens het sociaal constructivistisch paradigma te beoordelen. Dit betekent dat het juist hanteren van de gebruikte methoden, het navolgbaar maken van de toepassing van de methode en het vastleggen van alle gegevens van ruwe data, aantekeningen, geluidsopnames tot de uiteindelijk opgestelde rapportages, extra belangrijk zijn. Om dit te borgen zijn de door Erlandson ea (1993) opgestelde kwaliteitscriteria, credibility, transferability, dependability en confirmability gehanteerd. Daarnaast hebben Guba en Lincoln (Abma en Widdershoven, 2006: 42) een drietal criteria genoemd, “Geloofwaardigheidscriteria”, “Fairness en authenticiteitscriteria” en “Het hermeneutisch-dialectisch proces”. Van deze drie criteria zijn de tweede en derde in dit onderzoek aanvullend en van belang op de criteria van Erlandson ea. Dit met name

door de toegepaste RM waar de dialoog van cruciaal belang is met alle betrokkenen en mijn continue aanwezigheid in de onderzoeks-context.

Tijdens het onderzoek is een dagboek bijgehouden waarin overwegingen en opvallende zaken over het proces en de inhoud zijn vastgelegd. Hiermee kan het denkproces worden gevolgd wat ik als onderzoeker heb doorgemaakt alsmede de keuzes die in het onderzoek zijn gemaakt.

2.8.1 Credibility

De geloofwaardigheid van een onderzoek verwijst naar de juistheid van de interpretaties en conclusies en in hoeverre deze niet afhankelijk zijn van toeval. De geloofwaardigheid wordt beïnvloed door de duur de onderzoeker, in de onderzoekscontext aanwezig is. Dit noemt men prolonged engagement. Daar ik werkzaam ben binnen BW kon ik me tijdens de onderzoeksperiode op een natuurlijke manier, in de context begeven. Door triangulatie van de verschillende onderzoeksmethoden, wordt de betrouwbaarheid van de informatie verhoogd. Door de uitspraken uit interviews te vergelijken met het gedrag van dezelfde persoon is gekeken of dit elkaar bevestigt of tegenspreekt. Door uitspraken van verschillende personen met elkaar te vergelijken is de consistentie van het verhaal gecheckt. Door regelmatig uit de onderzoekscontext te stappen en de interpretaties, inzichten en analyses in een peer briefing met vakgenoten te bespreken is feedback verkregen wat heeft geholpen om het onderzoek te verfijnen en overzicht over het onderzoek te blijven houden. Met de coach en mee-lezer zijn afspraken gemaakt over periodieke terugkoppelingen. Door tijdens en na de interviews de interpretaties en conclusies te memberchecken, heb ik getracht de geloofwaardigheid te borgen.

2.8.2 Transferability

Overdraagbaarheid, van de onderzoeksresultaten uit een onderzoek volgens de RM is niet of slecht mogelijk, omdat kennis tijd- en plaatsgebonden is en in de context in wisselwerking tussen de betrokkenen en de onderzoeker wordt verkregen. Niet de onderzoeker maar de lezers van het onderzoek kunnen via rijkgeschakeerde gevalsbeschrijvingen plaatsvervangende ervaringen opdoen en op grond van hun ervaringen bepalen of de verkregen inzichten overdraagbaar zijn, naar hun eigen setting. Dit wordt Naturalistische generalisatie genoemd (Abma en Widdershoven, 2006: 181). Overdraagbaarheid buiten BW is niet het doel, wel van de afdeling CO naar de rest van de organisatie van BW. Thick description, van de context van

waar het onderzoek heeft plaatsgevonden helpt de lezer beoordelen of overdraagbaarheid mogelijk is. Een naturalistisch onderzoek heeft als doel een zo compleet mogelijk rijke beschrijving van de context te verkrijgen. Om dit te bereiken zijn de geïnterviewden door middel van een doelgerichte steekproef gekozen (Purposive sampling). Voor de ZST zelf is besloten alle teamleden te interviewen om een zo compleet mogelijk beeld te geven en niemand buiten te sluiten.

2.8.3 Dependability

De betrouwbaarheid geeft de mate aan waarin de methode voor het verzamelen van gegevens consistente resultaten geven, gelijksoortige waarnemingen zullen worden gedaan, of dezelfde conclusies worden getrokken door andere onderzoekers indien zij dezelfde gegevens als bron hebben en met dezelfde of gelijksoortige respondenten in dezelfde of vergelijkbare context bevinden (Erlandson et al, 1993: 34). Om de betrouwbaarheid inzichtelijk te maken wordt een audit-trail bijgehouden met daarin de relevante data van de gehouden interviews en observaties. Ook worden alle ruwe data als geluidsopnames, transcripten, aantekeningen, documenten en dergelijke bewaard zodat deze indien nodig geraadpleegd kunnen worden.

2.8.4 Confirmability

De neutraliteit van een onderzoek is afhankelijk in hoeverre de bias van de onderzoeker de bevindingen van het onderzoek hebben beïnvloed. In een traditioneel onderzoeksparadigma zal gestreefd worden naar een zo groot mogelijke objectiviteit (Erlandson et al, 1993: 34). In de ogen van een naturalistische onderzoeker is objectiviteit een illusie en kan geen enkele methodologie worden gescheiden van diegene die deze gekozen heeft. Om de confirmability te waarborgen wordt dezelfde audit trail gebruikt als bij dependability. Juist in een onderzoek in het sociaal constructivistisch paradigma is het van belang om in een audit trail de bevindingen traceerbaar te maken om een voldoende betrouwbaarheid te krijgen.

2.8.5 Fairness criteria

Fairness criteria staan voor de gecreëerde machtsbalans, waarin alle betrokkenen in staat zijn gesteld hun stem te laten horen. Daar mijn rol in de normale situatie leidinggevend is kan dit

verstorend werken. Getracht is dit te ondervangen door in mijn rol als onderzoeker, rekening te houden met de context van de betrokkene. Dit door oa de interviews te houden op de locaties waar de betrokkenen werken, mijn kledingkeuze en woord- en taalgebruik af te stemmen op die van de geïnterviewde. Tenslotte door expliciet vooraf aan te geven, dat ik op dat moment in de rol van onderzoeker ben.

2.8.6 Hermeneutisch-dialectisch proces

Met het hermeneutisch-dialectisch proces wordt bedoeld het zoveel mogelijk actief betrekken van de belanghebbenden, in onderling overleg, waardoor de kans klein is dat vertekening in de richting van één partij optreedt. Dit is getracht te bereiken door alle betrokkenen te interviewen tot er een “verzadigingspunt” is bereikt ten aanzien van nieuwe informatie, thema’s en issues vanuit de geïnterviewden. Ook zijn betrokkenen uitgenodigd voor de verhalenworkshop. Hierdoor heeft ook het “kleine” verhaal een stem gekregen.

3 LITERATUUR ONDERZOEK

3.1 Inleiding

Zoals in hoofdstuk 2 is aangegeven, gaat het sociaal-constructivisme ervan uit dat betekenis wordt gegeven samen en in interactie met de betrokkenen, waarbij rekening wordt gehouden met de context. Dit maakt de rol van de literatuur in een sociaal constructivistisch onderzoek lastig en in ieder geval anders dan bij een traditioneel onderzoeksparadigma, waar vanuit de theorie betekenis wordt gegeven. In dit onderzoek is de literatuur gebruikt om de issues die door de betrokkenen naar voren zijn gebracht te plaatsen in een theoretische achtergrond. De bedoeling hiervan is deze issues beter te kunnen begrijpen als ook hun interactie met elkaar en met de betrokkenen. Daarom heeft het literatuuronderzoek niet vooraf plaatsgevonden maar parallel aan het daadwerkelijke onderzoek in de praktijk en hebben beide elkaar regelmatig afgewisseld. Dat de literatuur in de navolgende paragrafen als een aaneengesloten stuk wordt gepresenteerd is om de lezer een logische structuur te bieden.

Over samenwerken al dan niet in teams zijn boeken vol geschreven. In de literatuur kan onderscheid gemaakt worden tussen de verschillende betrokkenen: de (zelfsturende) teams zelf, het leidinggeven aan de teams en als derde de omgeving of het bedrijf waarin een team werkt. In de onderliggende paragrafen ga ik op deze afzonderlijke aspecten in. De opbouw is als volgt: in hoofdstuk 3.2 geef ik een stuk historisch perspectief van het organiseren van werk, in hoofdstuk 3.3 bekijk ik vanuit de literatuur de verschillende rollen van de betrokkenen en tenslotte beschrijf ik in hoofdstuk 3.4 de rol van de literatuur in mijn onderzoek.

3.2 Historisch perspectief

*“Zij die het verleden niet bestuderen zullen de vergissingen opnieuw maken,
zij die het bestuderen zullen andere manieren vinden om te dwalen.”*

Charles Wolf Jr.

3.2.1 Organisatie van werk

Sinds de industriële revolutie is de productie van goederen explosief toegenomen. Kleine werkplaatsen werden vervangen door fabrieken, handwerk verdween en werd overgenomen door seriematige productie. De werkzaamheden werden steeds complexer en werden verder opgeknipt in deeltaken wat weer tot gevolg had dat er meer coördinatie moest plaatsvinden. Dit resulteerde in grotere productie, lagere kosten en een constante hogere kwaliteit. Om deze deeltaken op elkaar af te stemmen werden op verschillende niveaus leidinggevenden aangesteld, voormannen, ploegbazen, afdelingshoofden etc. Deze vorm van organiseren heeft geen wind-eieren gelegd, de productie ging met sprongen vooruit en de welvaart nam toe. De keerzijde van deze ontwikkeling was dat het werk voor velen steeds eentoniger en de werkbeleving steeds lager werd.

De organisatie van arbeid veranderde. Verschillende wetenschappers, zoals Adam Smith, Karl Marx en Frederick Winslow Taylor, hadden invloed op deze ontwikkelingen. Zij richtten zich met name op het steeds efficiënter inrichten van de processen. Andere wetenschappers, zoals Emile Durkheim, Mary Parker Follet en Chester Barnard, richtten zich meer op de sociologische kanten van de organisatie van arbeid. Henri Fayol zat daar tussenin met zijn theorieën over administratieve principes en zijn esprit de corps. Eric Trist en Ken Banfort speelden een belangrijke rol als grondleggers van de sociotechniek. De wetenschapper Ulbo de Sitter introduceerde de moderne sociotechniek in Nederland.

Adam Smith stelde in zijn "Division of Labor" dat hoe gespecialiseerder de werkzaamheden zijn hoe efficiënter deze uitgevoerd kunnen worden (Hatch, 2006: 27-28).

Volgens de "Kapitaal theorie" van Karl Marx is collectief werken productiever dan individueel werken. Door het steeds efficiënter of anders gezegd goedkoper produceren, werd de druk groter, om steeds meer vormen van managementcontrole op het werkproces te leggen. Een ander gevolg was volgens Karl Marx een "vervreemding" tussen de arbeidskrachten en de

kapitalisten, de eigenaren van de fabrieken. Zij zagen arbeid uitsluitend als kostenpost en niet als collectief doel voor de maatschappij. Hierdoor veranderde de relatie tussen het werkend personeel en de managers in een puur economische, gelijk aan de relatie met andere productiemiddelen (Hatch, 2006: 28-30).

Taylor ontwikkelde “Scientific Management”, een wetenschappelijke methode om te kijken welke werkmethode het meest efficiënt is. In deze methode worden alle taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastgelegd in functiebeschrijvingen en organisatieschema’s en worden de werkzaamheden volgens vaste regels en procedures uitgevoerd. Taylor geloofde in een sterke rationalisering en beheersing van organisaties en een sterke supervisie op de werknemers. Nadeel van Scientific Management was dat deze het vertrouwen en de samenwerking tussen management en werknemers negeerde (Hatch, 2006: 32-33).

Henri Fayol was een groot voorstander van het rationeel besturen van organisaties, waarbij duidelijke hiërarchische structuren belangrijk waren. Hierbij beschreef hij de verantwoordelijkheden van de managerstaken zoals: plannen, organiseren, opdrachten geven, coördineren en controleren. Tevens benadrukte Fayol het belang van het zorgen voor gelijke gevoelens en harmonie onder medewerkers, het door hem genoemde “esprit de corps” oftewel teamspirit. Dit zou een goede bijdrage leveren aan het soepel lopen van een organisatie (Hatch, 2006: 34).

Emile Durkheim benadrukte de noodzaak te letten op sociale behoeftes van werknemers en het onderscheid tussen formele en informele processen aangaande arbeid (Hatch, 2006: 30).

Follet ontwikkelde het idee dat dezelfde principes van sterke sociale gemeenschappen toegepast konden worden om organisaties succesvol te maken. Follet promoveerde democratische vormen van organiseren en het hierbij betrekken van medewerkers. In 1924 stelde Follet een managementtheorie voor, gebaseerd op zelfbestuur. Volgens haar zou dit de groei stimuleren van zowel de individuen die betrokken zijn bij, als de groep zelf. Door de directe interactie tussen de betrokkenen om de gezamenlijke doelen te bereiken, groeiden de betrokkenen door het proces van de groepsontwikkeling (Hatch, 2006: 33-34). Dit kan wel gezien worden als de eerste aanzet tot zelfsturende teams.

Chester Barnard borduurde voort op de theorieën van Fayol en Follet door te stellen dat het managen van de informele organisatie één van de belangrijkste functies van het management was. Door de focus te richten op de motivatie van werknemers en de communicatie van doelen, konden de managers de organisaties ontwikkelen (Hatch, 2006: 35-36).

Eric Trist en Ken Banfort hebben met hun Socio Technical Systems Design (STSD), dat aan de basis ligt van zelfsturende teams (Hatch, 2006: 40-41), als onderzoekers van het Tavistock institute, een belangrijke rol gespeeld als grondleggers van de sociotechniek. Ulbo de Sitter is de grondlegger van de moderne sociotechniek in Nederland met het Socio Technical Organization Design (STOD). Dit is gegrond in de STSD maar heeft als belangrijkste toevoeging , dat het sociale en het technische systeem niet als aparte subsystemen worden gezien maar als een integraal functionerend systeem (De Sitter ea, 1994). De Sitter stelde dat arbeidsverdeling tussen het regelen en het uitvoeren van arbeid, wat door het Tayloriaanse model werd bewerkstelligd, zijn doel voorbijgeschoten was. Hierdoor werden niet alleen de effectiviteit en de efficiëntie verminderd maar dit droeg ook bij aan de polarisering van het management en de arbeiders en aan de betrokkenheid van de medewerkers. De Sitter streefde ernaar complexe taken uit te laten voeren in simpele structuren in plaats van simpele taken in complexe structuren (De Sitter, 1989a).

3.2.1 Zelfsturende teams

*“Seperating: the head from the body the thinkers from the do’ers
the management from the labor”*

M. Flory, 2008, 24

Rond 1950, vijf jaar na het einde van de Tweede Wereldoorlog, werden in de Durham-mijnen in Engeland zelfsturende teams (ZST) ingevoerd. Het gevolg was dat de productiviteit en de kwaliteit van het werk sterk toenamen en het ziekteverzuim afnam. In onveilige en onzekere omstandigheden onder de grond bleken ZST aanzienlijk beter te presteren dan bureaucratische organisaties (Amelsvoort, 2003: 11). In studies werd het belang (her)ontdekt van zelfstandigheid en variatie in het werk voor een betere betrokkenheid en motivatie van medewerkers. Door de sterke arbeidsdeling, het werk werd in kleine deeltaken opgesplitst, en door de verdeling van het denken en doen over de managers en de werkers, ontstonden functies met een geringe taakinhoud. Het gevolg was dat de medewerkers het hele proces niet meer konden overzien en geen zicht meer hadden op de resultaten van hun eigen arbeid. In de zestiger jaren hebben Eric Trist en Ken Bamforth in de Durham-mijnen de invloed van de technologie onderzocht op productiviteit, motivatie, moraal en stress van de arbeiders. Trist en Bamforth ontdekten dat door de “autonomous workgroups”, waarbij de mijnwerkers hun eigen taakinvinging konden doen, zij in totaal effectiever werden. Hoewel deze taakinvinging

technisch gezien niet zo efficiënt was als de werkwijze die de “Engineers” hadden bedacht, was de werkwijze in zijn totaal toch effectiever. Er werd meer werk verzet en de mijnwerkers waren tevreden. De conclusie van Trist en Bamforth was dat deze suboptimalisatie van het werkproces, de sociale en technische systemen tegelijk optimaliseerde. Fred Emery, ook een onderzoeker van het Tavistock Institute, bracht de effecten in kaart van de impact van de sociale en technische systemen op de psychologische behoeftes van individuen. Hij stelde voor de werkzaamheden zodanig te reorganiseren dat deze geschikt waren voor teamwork en verschillende vaardigheden en zelfmanagement vereisten van de medewerkers. Volgens hem is het succes van een organisatie afhankelijk van de mogelijkheid van elke subgroep te anticiperen op problemen van en te integreren met andere subgroepen in het totale systeem. De focus van de onderzoekers van het Tavistock Institute lag op een aantal humanistische zaken, het belang van de groep versus het individu en een verdeling van werk wat tot een grotere variëteit van taken moest leiden. Zij stelden voor dat ZST de bouwblokken zouden vormen van een organisatieontwerp waarmee antwoord gegeven kon worden op de negatieve effecten van hiërarchische vormen van organiseren. Deze zienswijze stond haaks op die van het “Scientific Management” van Taylor (Hatch, 2006: 41).

De Sitter (1987) ging hierop door in zijn boek “Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren” waarin hij de gevolgen in kaart bracht van een te sterke arbeidsdeling vanuit het traditionele beheersingsdenken. De Sitter gaf aan dat dit kon leiden tot het ontbreken van zingeving en betrokkenheid van de medewerkers, met als mogelijk gevolg vervreemding, stress, verzuim en verlies van zelfstandigheid met als resultaat hogere kosten en matige kwaliteitsbeheersing. In de jaren tachtig werden in Nederland de eerste echte experimenten met ZST uitgevoerd. Er was op dat moment een economische recessie en een aantal bedrijven probeerde het tij te keren met behulp van dit concept. Doelstellingen waren een lagere kostprijs, klantgerichter werken, een betere productkwaliteit en een lager verzuim. Het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA), het Nederlandse instituut voor toegepast natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO) en de Algemene Werkgevers-Vereniging (AWV) deden een onderzoek bij dertien bedrijven (Joosse et al, 1990). Uit dit onderzoek bleek dat de invoering een positieve uitwerking had op productkwaliteit, levertijden, klachten, productieverlies en motivatie van medewerkers. In 1997 werd het onderzoek nogmaals gedaan om te kijken of de voordelen op langere termijn bleven bestaan. Toen bleek dat de bedrijven nog steeds werkten met groepen mensen die met een zekere mate van zelfstandigheid werkten,

maar zij voldeden niet aan het ideaalbeeld van zelfsturing (Peeters en Koppens, 1997). In de jaren negentig werden ZST populair, mede omdat een aantal grote bedrijven, zoals Procter and Gamble, General Foods en DAF, veel succes boekte met dit concept.

3.3 Betrokkenen bij het organiseren van werk

In de volgende hoofdstukken wordt vanuit de literatuur verschillende aspecten beschreven aangaande de verschillende betrokkenen ten aanzien van ZST.

3.3.1 Medewerkers

Het invoeren van ZST had in de meeste gevallen niet primair het doel de kwaliteit van de arbeid van de medewerkers te verhogen, maar het verhogen van de productiviteit (effectiviteit en efficiency). Met name zaken als kortere communicatielijnen, duidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden en het herstel van fouten op de plaats waar ze gemaakt zijn, zijn als argument genoemd om ZST in te voeren (Joosse, 1990: 13). Wel was er altijd een positief neveneffect op de kwaliteit van arbeid. Over de kwaliteit van arbeid is in de literatuur veel geschreven en verschillende onderzoekers hebben hier modellen voor ontwikkeld zoals:

De Sitter (1989b) houdt in zijn model rekening met de kwaliteit van de arbeid, de organisatie en de arbeidsverhoudingen. De Sitter kijkt vooral naar het arbeidsproces en niet naar de medewerkers en stelt dat de kwaliteit van arbeid verbeterd kan worden door regelcapaciteit. Hij onderscheidt interne regelcapaciteit, de mate waarin de medewerker zelf zijn werkwijze kan kiezen en externe regelcapaciteit waarbij de werknemer zelf het werk kan aanpassen.

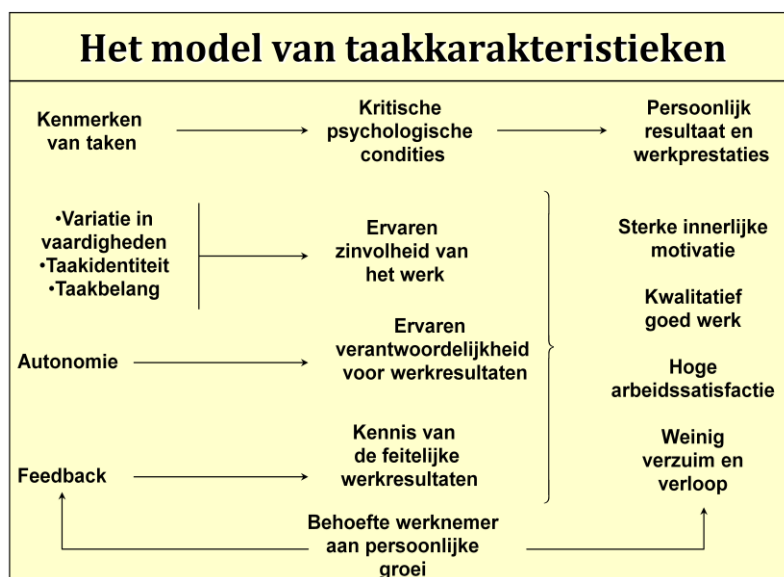
Buyse (1987) kijkt naar de relatie van het werk en de organisatie (systeeminrichting) versus sociale en technische output (systeemfunctioneren). Hij beschouwt naast stuur- en regelcapaciteit (interne en externe regelcapaciteit van de Sitter), ook speelruimte die de mogelijkheid geeft persoonlijke en bedrijfsdoelstellingen gelijktijdig te verwezenlijken.

Hackman (1977) ontwikkelde het taak karakteristieken-model of zoals het oorspronkelijk heet het Job Characteristics Model (JCM) (Robbins, 1994: 73). Dit model geeft van vijf sleutelkenmerken van functies inzicht in de onderlinge relaties, hoe deze ervaren worden door de medewerkers en voorspelt hun invloed op productiviteit, motivatie en tevredenheid.

Het gaat in het kader van dit onderzoek te ver om alle zienswijzen hier te bespreken. Hoewel het werken met modellen om de werkelijkheid te beschrijven binnen het sociaal constructivistisch paradigma niet past, heb ik een uitzondering gemaakt voor het model van Hackman. Dit model geeft een duidelijke beschrijving van de beleving van de individuele medewerker die precies overeenkomt met de issues die door de geïnterviewden werden verteld. Het taakkenmerken-model van Hackman gaat uit van vijf sleutelkenmerken:

- **Variatie in vaardigheden:** de mate waarin een functie bestaat uit verschillende activiteiten waarvoor verschillende vaardigheden en talenten nodig zijn.
- **Taakidentiteit:** de mate waarin een baan vereist dat een totaal en identificeerbaar stuk werk wordt afgemaakt.
- **Belang van taken:** de mate waarin een functie substantiële invloed heeft op het leven of het werken van een ander.
- **Autonomie:** de mate waarin de functie substantiële vrijheid, onafhankelijkheid en beschikkingsrecht geeft over werkindeling en procedures voor de uitvoering
- **Feedback:** de mate waarin het verrichten van de werkzaamheden directe en duidelijke informatie over de effectiviteit van de geleverde prestaties oplevert.

In figuur 2 worden de relaties beschreven die de verschillende taakkenmerken onderling hebben en hoe die in interactie met de persoonlijke kenmerken kunnen leiden tot persoonlijk resultaat en werkprestaties. Dit model is door J.R. Hackman oorspronkelijk beschreven in zijn boek *Improving live at work* (Hackman en Suttle, 1977: 129).



Figuur : 2 Taakkenmerken model van J.R. Hackman

Het werken met ZST scoort op bovenstaande aspecten beter dan bij de traditionele organisatievorm. In een verdere uitwerking van het model wordt een motivatie-potentieel score geïntroduceerd. Hiermee wordt getracht de taakkenmerken te waarderen met een cijfer en deze rekenkundig te bewerken om te komen tot een score. Hoewel richting en effect van de taakkenmerken op het persoonlijk en werkresultaat wel te verdedigen is, is het arbitrair deze te waarderen met een cijfer en deze met elkaar te vermenigvuldigen. Dit past niet in het sociaal constructivistisch paradigma.

3.3.2 Leidinggevende

“Daar gaan mijn mensen.

Ik moet ze volgen, want ik ben hun leider.”

Gandhi

De taak van een leidinggevende is volgens Henri Fayol, vooruitzien, organiseren, bevel voeren, coördineren en controleren. In een wat moderner jasje, managen, coachen en leiden. Welke leiderschapsvorm of mix het beste in een bepaalde situatie past is afhankelijk van o.a. de bedrijfscultuur, het opleidingsniveau van de medewerkers, de bedrijfsgrootte, de aard van het werk, de maatschappelijke tendensen en de schaarste op de arbeidsmarkt. Dat hier op veel verschillende manieren naar gekeken kan worden blijkt uit de vele indelingen die hiervan zijn gemaakt (van Dam, 1992: 205 -222).

Leidinggeven aan zelfsturende teams

Als teams zelfsturend zijn, hebben ze dan nog wel een leidinggevende nodig? Het antwoord daarop is volmondig ja. Dit lijkt een paradox (Amelsvoort, 2003: 79) maar ook een zelfsturend team heeft leiding nodig, wel anders dan de traditionele manier van “baas” zijn. De manier en de intensiteit van leidinggeven is afhankelijk van:

- De fase van een zelfsturend team, beginnend of gevorderd
- De mate van zelfsturing van een team
- De motivatie en betrokkenheid van het team
- De bereidheid en bekwaamheid van de medewerkers
- De behoefte aan sturing en ontwikkeling

- De organisatie waarin het team opereert
- Het soort en het niveau van het werk

De rol van leidinggevende bij een zelfsturend team is anders dan bij een traditionele organisatie en daarbij nog afhankelijk van de fase waarin het werken met ZST zich bevindt. Bij het starten van het werken met ZST vanuit een traditionele organisatie zal het team door de leidinggevende geholpen moeten worden in haar ontwikkeling naar zelfsturend werken. Hierbij zal de leidinggevende vooruit moeten lopen op het team om deze steun te kunnen geven, door zichzelf te ontwikkelen. Het team en de individuele medewerkers hebben ook behoefte aan een leidinggevende die managet, coacht en leidt. Door Amelsvoort zijn een aantal karakteristieken van een traditionele baas en van een teamleider van een zelfsturend team benoemd. Zie figuur 3 (Amelsvoort, 2003: 80).

Van Traditionele baas	Naar Teamleider
Controleren	Ondersteunen
Regelen	Voorwaarden creëren
Dirigeren	Aanmoedigen
Zekerheid	Onzekerheid
Intern gericht	Extern gericht
Routine matige taken	Non-routinematige taken
Operationeel	Tactisch, strategisch
Op werkwijze gericht	Op resultaat gericht
Beheersing	Ontwikkeling
Gericht op individuen	Gericht op een team

Figuur 3 Karakteristieken van traditionele baas naar teamleider.

Het is evident dat deze karakteristieken niet van het een op het andere moment zullen zijn veranderd maar dat dit een proces is dat afhankelijk is van de ontwikkelingen van het zelfsturend team. De rol die de leidinggevende speelt is cruciaal bij deze verandering. In het kader van deze literatuurstudie worden twee aspecten nader toegelicht: de verschillende rollen die een leidinggevende "standaard" vervult en de rol tijdens de teamontwikkeling.

In de "standaard" rol van leidinggevende zijn verschillende aspecten van belang zoals managen, coachen en leiden (Amelsvoort, 2003: 81-94).

- Managen: de leidinggevende regelt wat het team nog niet zelf regelt, stuurt op resultaat, schept randvoorwaarden en focust op verbeteringen.
- Coachen: dit vindt op individueel- en op teamniveau plaats.
 - Individueel coachen: het begeleiden, ondersteunen en aanspreken op gedrag. Als teams “volwassen” worden kan het coachen ook in het team worden gelegd, het zogeheten collegiale coachen.
 - Team coachen: de leidinggevende begeleidt het team in het kijken naar het eigen gedrag, de effecten daarvan op het team, de leden en de omgeving. Hij spreekt het team en haar leden aan op de medeverantwoordelijkheid als het met één teamlid niet goed loopt.
- Leiden: het hebben van een visie, waar staat het team over 2 jaar en wat is zijn eigen positie daarin. Het onder woorden brengen van deze visie, het goede voorbeeld geven en lef en daadkracht hebben om barrières voor het team te beslechten. Tenslotte handelt hij reactief of proactief vanuit zijn eigen kracht en overtuiging en heeft hij voldoende zelfreflectie.

De rollen van de leidinggevende tijdens de teamontwikkeling.

- In de opstartfase van teams zullen de teamleden aan elkaar moeten wennen en zal er sprake zijn van onzekerheid. Teamleden kunnen uit verschillende afdelingen komen. De rol van de leidinggevende in deze fase is het verschaffen van duidelijkheid, doel en taken van het team. De leidinggevende zal veel tijd en energie nodig hebben om de visie te verspreiden. Coaching on the job door gewenst gedrag te stimuleren en mensen aan te spreken op ongewenst gedrag. Op teamniveau zal hij coachen op de collectieve verantwoordelijkheid. De meeste tijd zal echter besteed worden aan het dagelijkse proces.
- Het team dat vakinhoudelijk voldoende expertise heeft, krijg steeds meer regeltaken wat betekent dat de zelfstandigheid en de inspraak van het team langzamerhand worden vergroot. De leidinggevende betreft de teams steeds meer bij het nemen van beslissingen tot zij uiteindelijk zelf gaan beslissen. De leidinggevende zal meer tijd kwijt zijn met het scheppen van randvoorwaarden om het team steeds zelfstandiger haar beslissingen te laten nemen.
- Bij de teams die zowel vakinhoud als alle bevoegdheden hebben, zal de leidinggevende vooral aandacht besteden aan het team coachen op het leren oplossen van conflicten en

meningsverschillen. Hij zal zich met name richten op het ontwikkelen van de capaciteiten van de individuele teamleden en het opzetten van verbeterprojecten.

- Het team dat geheel zelfstandig werkt en alle interne zaken zelf regelt, kan alleen nog groeien op ondernemerschap. Hierbij acteren de teamleden of ze een eigen bedrijfje hebben. Bijna alle taken op het gebied van managen liggen dan in het team. De leidinggevende zal voornamelijk bezig zijn met verbeterprojecten en de vrijgekomen tijd besteden aan een grotere span of control of de rol als teamleider parttime gaan uitvoeren.

Het bovenstaande klinkt in theorie goed, uit onderzoek blijkt dat de tijd die bespaard wordt door het niet meer uitvoeren van regeltaken, opgaan aan het begeleiden van de veranderingen (Joosse, 1990: 72). Een van de oorzaken is het wegvallen van tussenliggende lagen in de nieuwe werkwijze waarbij niet alle taken door de taakgroepen zijn overgenomen.

Fousert geeft aan dat hij de rol van de traditionele leider ziet veranderen van bekrachtiger naar middelaar (Fousert, 1998: 16). Fousert doorloopt vier stadia in zijn overgangsmodel van traditioneel naar zelfsturing (Fousert, 1998: 56). Het begin in de traditionele organisatie staat de leider centraal bij alle activiteiten van het team. Vervolgens als sturend teamlid via coachend supervisor naar ondersteunend en toeziend leider. Fousert koppelt de verschillende leiderschap gedragingen aan een transitie van een functie oriëntatie naar een proces oriëntatie.

Zoals eerder is aangegeven is het leidinggeven aan een zelfsturend team afhankelijk van de fase waarin een team zich in zijn ontwikkeling bevindt en zal de leidinggevende vooruit moeten lopen ten opzichte van de teamleden. Dit vergt extra inspanning en capaciteit bij de leidinggevende ten opzichte van een leidinggevende in een traditionele setting. Met deze belangrijke factor moet rekening worden gehouden bij het invoeren van zelfsturende teams en bij het aanstellen van een nieuwe leidinggevende.

3.3.3 Teams

Definitie van een team volgens van Dale: “een groep samenwerkende personen”

Voor het goed functioneren van een team is het belangrijk dat de teamleden één gemeenschappelijk doel hebben, het eens zijn over de weg er naar toe, elkaar aan vullen, vertrouwen

hebben in elkaar en de verantwoordelijkheid te delen. TEAM kan ook gelezen worden als de afkorting van: *Together Everyone Achieves More*. Doel van werken in een team is dat de feitelijke prestatie van het team als geheel groter is dan de prestatie van de som der delen, bijeenkomstbonus genoemd. We spreken dan van een effectief team. (Nadler et al., 1999: 21).

Patrick Lencioni (2010: 165-167) spreekt over vijf frustraties van teamwork in zijn gelijknamige boek. Deze heeft hij in een model samengebracht: gebrek aan vertrouwen, angst voor conflicten, gebrek aan betrokkenheid, ontlopen van verantwoordelijkheid en te weinig aandacht voor resultaten. Dit geldt ook voor ZST. Daar zal, buiten de inhoudelijke werkzaamheden en de zelfsturende/organiserende activiteiten, ook aandacht moeten zijn voor het teamgedrag.

3.3.4 Zelfsturende Teams

Er worden verschillende namen gebruikt om dezelfde werkwijze aan te duiden. ZST, zelfsturende werkgroepen, taakgroepen, autonome werkgroepen, self managing teams. In dit onderzoek wordt de term zelfsturende teams gebruikt met de definitie die is gegeven door Amelsvoort (2003).

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

In deze definitie zitten drie belangrijke kenmerken:

- gezamenlijke verantwoordelijkheid: het team staat centraal en niet de individuen.
- zelfsturing: het team bezit regelvermogen om het desbetreffende proces te sturen.
- resultaat gerichtheid: de verantwoordelijkheid van het team wordt niet uitgedrukt in termen van een taak maar in het resultaat.

Binnen een zelfsturend team gelden dezelfde regels en voorwaarden als binnen een team, wat betreft samenwerken, verschillende rollen en één doel hebben. De extra dimensie is dat sturing, planning, beslissingen en verantwoording ook in het team liggen.

Ook de mate van zelfsturing kan verschillend zijn. Joosse spreekt van ‘hele’, ‘halve’ en ‘quasi’ taakgroepen (Joosse, 1990: 53). Hiermee wordt de autonomie bedoeld, voor zowel de groep als geheel als voor de afzonderlijke individuen.

- Bij een ‘hele’ taakgroep zijn een groot aantal uitvoerende, ondersteunende en bestuurlijke taken toegevoegd.
- Bij een ‘halve’ taakgroep zijn een beperkt aantal taken toegevoegd, zoals alleen extra uitvoerende en ondersteunende taken als kwaliteitscontrole.
- Bij een ‘quasi’-taakgroep zijn een beperkt aantal taken toegevoegd. De toename van de autonomie blijft hierbij steken op het niveau van de leider.

Het ene zelfsturende team is dus niet gelijk aan het andere. Ook in de mate van zelfsturing is verschil te onderkennen afhankelijk van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden die in het team worden weggelegd. Dit verschil kan een gevolg zijn van de fase waarin de organisatie zich bevindt bij het invoeren van zelfsturende teams of wat men verstaat onder zelfsturend.

3.3.5 Organisatie

Een organisatie kan volgens Lievegoed (1975: 53-94) in drie fasen van ontwikkeling worden ingedeeld die achtereenvolgens doorlopen worden. Van de pioniersfase via de differentiatiefase naar de integratiefase. Hierbij gaat de overgang van de ene fase naar de andere via het doorlopen van een crisis (Rijkers, 2000: 15-24).

In de pioniersfase start het bedrijf en staat de klant centraal, de organisatiestructuur is eenvoudig met korte, directe communicatielijnen. Het bedrijf werkt als één grote familie en de leider zoekt passende functies voor zijn mensen. Zolang de leider zijn mensen, de markt en het arbeidsproces overziet, kan dit uitstekend functioneren. Bij groei en gelijkblijvende structuren gaan de zaken uit de hand lopen en ontstaat de eerste crisis.

Als antwoord op de crisis worden de werkprocessen efficiënter ingericht. Vaak volgens de door Taylor ontwikkelde Scientific Management theorie. Er ontstaat een organisatie met een groot aantal hiërarchische niveaus. Deze worden gekenmerkt door een grote mate van bureaucratie, taakspecialisatie, werksimplificatie en centralisatie van macht. Verschillende ondersteunende systemen doen hun intree zoals voor personeelszorg, functiewaardering en beloningen. De organisatie wordt onpersoonlijker en gaat steeds bureaucratischer functioneren. Uiteindelijk

worden dit overgestructureerde logge bedrijven met te veel systemen, regels en procedures en een grote scheiding tussen het denken en het doen. Het bedrijf verstart en er wordt geen rekening meer gehouden met de kwaliteiten van de mensen, die zich vaak een nummer voelen. Afdelingen worden koninkrijkjes en er ontstaat een overgebureaucratiseerde niet-menselijke organisatie.

Het antwoord op deze crisis was volgens Lievegoed het combineren (integreren) van de ondernemende en klantgerichte elementen uit de pioniersfase met de geordende en gestructureerde systemen uit de differentiatiefase. Aangevuld met nieuwe ontwikkelingen op het gebied van klant-, kwaliteit- en mensgerichte benaderingen, met hierin centraal communicatie, leren en zelfsturing.

Juist in de overgang naar de integratiefase wordt vaak gekeken naar het invoeren van ZST. Hierbij loopt men aan tegen het feit dat bij een op Tayloriaanse leest geschoeide organisatie het uitgangspunt is, dat een werknemer enkel in geld is geïnteresseerd en niet in het nemen van verantwoordelijkheid. Dit is verweven in de hele organisatie, cultuur, manier van leidinggeven en in de beloningsstructuur, die vaak gekoppeld is aan de output die wordt geleverd.

Van Dinten stelt dat, als bij een intern georiënteerde organisatie, de dominante gedachte binnen de organisatie geld als resultaat centraal staat, dit de context-gedreven medewerker steeds verder in een baas-knechten rol zal helpen (Van Dinten, 2010: 243). Dit principe staat haaks op de gedachte om ZST in te voeren, waar juist gestreefd wordt naar een gelijkwaardige relatie met een zo groot mogelijke autonomie en zelfsturing. Ton Rijkers geeft aan (naar een citaat van Verhoeven) dat: *“Manager en medewerkers worden veel meer partners op de werkplek, met ieder hun eigen specifieke bijdrage aan het geheel.”* (Rijkers, 2000: 42). Bij het toepassen van ZST en de daarmee verbonden plattere organisatie behoort ook een mensvisie, waarbij uitgegaan wordt van de lerende zich ontwikkelende mens. Dit geldt zowel voor medewerkers als voor managers, wat tevens impliceert dat medewerkers benaderd worden vanuit de overtuiging dat zij volwassen en gemotiveerd zijn om zelfsturend te werken (Rijkers, 2000: 44).

Het bovenstaande geeft aan dat het invoeren van een werkwijze met ZST verder gaat dan alleen de betreffende medewerkers. De cultuur, de ondersteunende systemen, de collega's en de leidinggevendenden, met andere woorden de gehele organisatie dient mee te worden genomen in de veranderende werkwijze wil de invoering succesvol zijn. Hierbij zal de (vaak) intern georiënteerde organisatie zich moeten aanpassen aan de context-gedreven nieuwe werkwijze, daar anders een ongepaste virtuele ruimte ontstaat (Van Dinten, 2010: 139).

3.4 De rol van de literatuur in mijn onderzoek

De gebruikte literatuur is onder te verdelen in literatuur over de gebruikte onderzoeksmethode en in inhoudelijke literatuur over het onderwerp van onderzoek, de ZST. In hoofdstuk 2 is de literatuur betreffende de gebruikte methode uitgebreid aan bod gekomen. Deze literatuur is voornamelijk vooraf en in het begin van mijn onderzoek bestudeerd en beschreven.

In hoofdstuk 3 is de inhoudelijke literatuur besproken, waarbij het doel van het literatuuronderzoek uitdrukkelijk niet was compleet te zijn, maar om de issues die in het praktijkonderzoek door de betrokkenen naar voren zijn gebracht, beter te kunnen plaatsen en te begrijpen. De totstandkoming van de bevindingen is geleidelijk en in wisselwerking met de inhoudelijke literatuur en mijn onderzoek in de praktijk tot stand gekomen.

3.5 Reflectie op de gebruikte literatuur

Hoewel ik mijn onderzoek via de RM uitvoer, die onder het sociaal constructivistisch paradigma valt, wat weer tot het postmodernistisch paradigma wordt gerekend, heb ik gebruik gemaakt van zowel “voor”-modernistische, als modernistische, als postmodernistische literatuur.

Prehistory

Ik ben begonnen met een historisch perspectief om de huidige organisatorische principes te kunnen plaatsen. De wetenschappers uit deze periode behoorden tot de zogenaamde prehistory stroming (Hatch, 2006: 6). Hier kan een onderscheid worden gemaakt in twee stromingen. De eerste is de meer rationele / afstandelijk benadering door wetenschappers als Smith, Marx en Taylor. Zij richtten zich meer op de “harde” kant van het organiseren. De tweede stroming is meer gericht op de “zachte” sociologische kanten van organiseren. Hiertoe behoorden onder andere Durkheim, Follet en Barnard. Tussen deze twee stromingen zat Fayol, die probeerde een brug tussen deze stromingen te slaan door naast de “harde” organisatie ook het belang van teamspirit te benadrukken. Kenmerkend voor de zienswijze van bovenstaande wetenschappers is dat deze eenzijdig de “harde” of “zachte” kant belichten en uitgaan van generaliseerbare modellen. Dit past niet in het postmodernistisch paradigma, dat ervan uitgaat dat de werkelijkheid wordt gecreëerd door betrokkenen in een specifieke context en tijd en plaats gebonden is en dat deze niet via algemeen geldende modellen kan worden weergegeven.

Modernisme

Vervolgens heb ik Trist, Banfort en Ulbo de Sitter aangehaald die een belangrijke rol hebben gespeeld als grondleggers van de sociotechniek en het invoeren van ZST. Er werden door Trist en Banfort in eerste instantie twee systemen onderscheiden, een sociaal en een technisch systeem. De Sitter ontwikkelde hierop een interactief model met als uitgangspunt het arbeidsproces als totaal, maar **niet** de arbeider. De Sitter had als uitgangspunt dat de werkelijkheid continu verandert en hield daar met zijn interactief model rekening mee. Dit is een modernistische benadering die ervan uitgaat dat de toekomst te voorspellen is met modellen. Binnen een postmodernistische benadering is het uitgangspunt dat de onderzoeker in een dialoog met de betrokkenen een beeld van de reeds bestaande sociaal geconstrueerde werkelijkheid maakt. Dit beeld of deze constructie is niet geheel hetzelfde als de reeds bestaande geconstrueerde werkelijkheid.

Het Job Characteristics Model van Hackman is gestoeld op het modernisme en geeft onderlinge verbanden tussen kenmerken van taken en hoe deze in interactie met de persoonlijke persoonskenmerken kunnen leiden tot persoonlijk- en werkresultaat. Kanttekeningen hierbij zijn dat iedereen anders is, dat iedereen andere waarden, normen en drijfveren heeft en dat het model geen absoluut gegeven is.

Post-modernisme

Tenslotte heb ik Van Amelsfoort, Fousert en Lencioni aangehaald die zich richten op de specifieke context en de continue interactie tussen de verschillende betrokkenen. Zij stellen de betrokkenen centraal wat past binnen het post-modernistische paradigma.

De hierboven genoemde (inhoudelijke) literatuur heb ik voornamelijk gebruikt in de eerste helft van mijn onderzoek als achtergrondinformatie. Toen was ik nog op zoek naar de issues die er speelden en had ik nog onvoldoende referentiekader om datgene wat ik hoorde te kunnen plaatsen. De literatuur heeft mij ook gedurende mijn onderzoek geholpen om de issues en verbanden beter te kunnen plaatsen. Hoe meer mijn onderzoek vorderde des te minder ik deze literatuur nodig had.

4 PRAKTIJK ONDERZOEK

In hoofdstuk 2 is de onderzoeksmethodologie toegelicht en in hoofdstuk 3 is de literatuur besproken. In hoofdstuk 4 beschrijf ik hoe mijn onderzoek in de praktijk heeft plaatsgevonden. In de eerste paragraaf vertel ik hoe ik mijn onderzoek heb vormgegeven. Vervolgens heb ik per onderzoeksmethode de bevindingen en bijzonderheden aangestipt. In de paragraaf data-analyse worden de bevindingen vanuit de verschillende methoden samengebracht tot issues die er voor de betrokkenen toe doen. In de laatste paragraaf wordt mijn rol besproken respectievelijk als onderzoeker, als leidinggevende en als medewerker en de invloed daarvan op het onderzoek. . Aan de rechterkant van verschillende pagina's heb ik stukken weergegeven uit mijn logboek, dat ik tijdens het onderzoek heb bijgehouden, om de context en mijn betrokkenheid daarin weer te geven.

4.1 Aanpak

Tijdens het opstellen van het onderzoeksvoorstel heb ik diverse informele gesprekken gehad met het sectorhoofd, collega leidinggevendenden, de leidinggevende van de ZST, de oprichter en enkele teamleden zelf. Doel was om te polsen hoe het onderwerp leefde, te kijken of collega's enthousiast waren voor het onderwerp en of ze hieraan mee wilden werken. Deze fase is wel te vergelijken met fase 1 'het creëren van sociale condities' (Abma, Widdershoven, 2006: 57) Iedereen was enthousiast en de enige tegenwerpingen die er waren, waren gericht op de

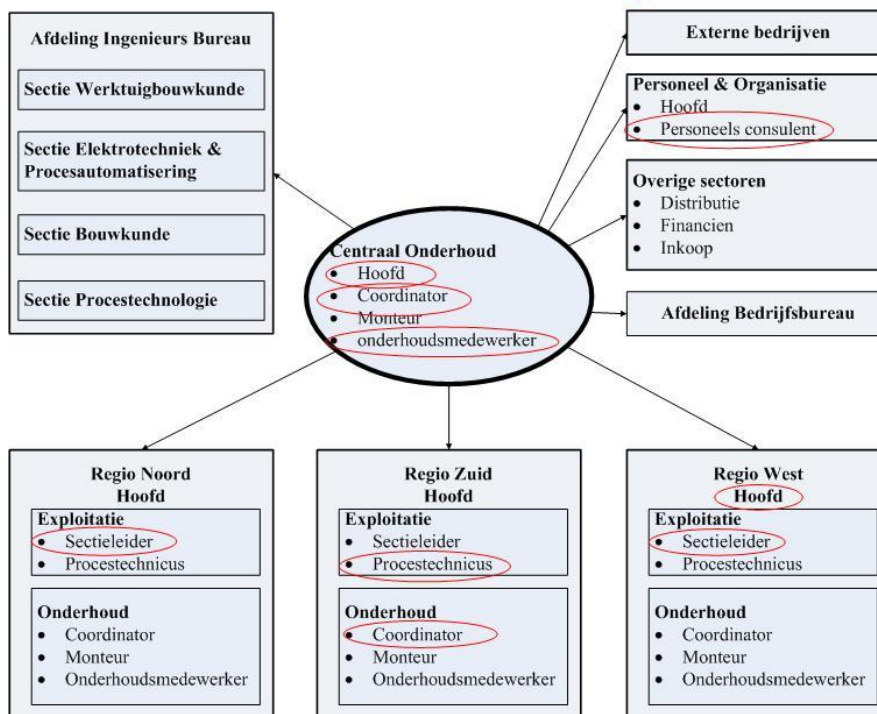
Afdelingsoverleg + borrel

Hier werd ik ook bewust van mijn eigen vooringenomenheid. Ik had een traditionele vergadersetting verwacht, met een voorzitter en notulist in een formele sfeer. De werkelijkheid was heel anders, een cafeetje was afgehuurd en de toevallige klant die naar binnen kwam werd door de kastelein vriendelijk verzocht om ergens anders een drankje te nuttigen. Kris kras door het café zaten de ca 26 medewerkers gezellig te kletsen. Het officiële gedeelte werd ingeluid door de leidinggevende die vroeg of de muziek zachter kon. Iedereen bleef zitten en luisterde. Mededelingen werden gedaan, discussies werden gevoerd en verzandden af en toe. Het meest opvallende was de positieve sfeer, ondanks de soms kritische onderwerpen. Na afloop gingen de bitterballen en het bier rond en werd zozegd het jaar afgesloten. Geholpen door de biertjes kwamen wel de vragen los, wat ga je dan vragen aan ons, hoe ziet zo'n onderzoek eruit. Duidelijk was dat men benieuwd was hoe het zou gaan lopen.

vraag hoe je een wetenschappelijk onderzoek naar dit onderwerp binnen BW kon doen. Dit werd nog versterkt toen ik uitlegde dat ik dat met behulp van verhalen wilde doen. Gesterkt door de positieve inhoudelijke reacties heb ik mijn onderzoek toegelicht tijdens de laatste afdelingsbijeenkomst van Centraal Onderhoud (CO) op 15 december 2010. Wat opviel was dat alle medewerkers heel trots waren op het bereikte resultaat van de afdeling en dat ze graag wilden meewerken aan mijn onderzoek.

Na afronding van het onderzoeksvoorstel ben ik gestart met het opstellen van een krachtenveldanalyse rondom de afdeling Centraal Onderhoud. Hierbij heb ik de direct betrokkenen in beeld gebracht zoals beschreven is in het boek “*Leren veranderen*” (Caluwé, de L., H. Vermaak, 2010: 281). Dit komt overeen met de eerste schil in het model van Caluwé. Als presentatievorm heb ik gekozen voor de methode zoals gebruikt in het college 2.5 dd 07-10-2010 van prof. A. Maas, zie figuur 4.

Krachtenveld analyse werken met Zelf Sturende Teams bij CO



Figuur: 4 Krachtenveld analyse Centraal Onderhoud.

In totaal heb ik 21 interviews gehouden (zie de rood omrande functies).

Pilot

Het emergente karakter van het onderzoek werd bevestigd toen tijdens mijn onderzoek bekend werd dat de Sector Distributie een pilot ging doen met het werken met ZST. Dit werd geïnitieerd door het hoofd van de distributieregio Coby Eestermans onder het motto van ondernemerschap. Zij had een opzet gemaakt van twee teams van drie monteurs en elk team geleid door een teamleider. Deze twee teams zouden gaan werken conform de methode van ZST voor een periode van zes maanden, van 1 maart tot 1 september. Zowel voor mijzelf als voor het onderzoek was dit een uitgelezen kans.

Om deze verandering van het onderzoek goed aan te laten sluiten bij het reeds lopende gedeelte is ook hier een krachtenveldanalyse gemaakt. In overleg met Coby is besproken hoe de pilot in te passen in mijn onderzoek. Duidelijk is dat de pilot voorbij mijn afstudeerperiode gaat. We hebben de afspraak gemaakt dat ik mijn onderzoek ook na mijn afstuderen voortzet tot de pilot is afgelopen.

Deze keuze betekent ook dat er een tweesporenbeleid in mijn onderzoek is ontstaan. Het eerste spoor is inzicht krijgen wat de succesformule is binnen CO en hoe het werken met ZST daar in zijn werk gaat.

Het tweede spoor is binnen de sector Distributie kijken welke problemen ontstaan bij het implementeren van een nieuwe werkwijze in een traditioneel ingerichte organisatie. Het in een nieuwe organisatie implementeren van ZST is relatief makkelijk, het in een bestaande traditioneel werkende organisatie

Past dit wel in het onderzoek? qua onderwerp wel maar nu wordt er van de opzet afgeweken. Oeps, hier schiet ik als onderzoeker uit mijn sociaal constructivistische rol. Qua beschikbare tijd past dat? Het onderzoek kan zo breed worden als je maar wilt, maar er is maar beperkte tijd. Wel doet het me goed dat het onderwerp actueel en relevant is voor Brabant Water. Toch maar even checken bij Ton, hoe die er tegen aankijkt. Het antwoord is op zijn Ton's met een retorische vraag. Wat voor soort onderzoek deed je, een Emergent onderzoek? Tja dan kan je dit verwachten en het is aan jezelf of je het wel of niet meeneemt. Dus terug bij mezelf, ja ik neem dit mee want het is een unieke kans.

Nieuw dilemma.

Ben ik enkel onderzoeker die onvermijdelijk alleen al door het onderzoek invloed uitoefent, of ben ik ook adviseur tijdens het veranderingsproces en heb daarmee een actieve rol.

invoeren kan stroever gaan vanwege het onbekende met de nieuwe werkwijze. Enkele valkuilen zijn:

- de teams werken onvoldoende autonoom;
- de doelen zijn te ambitieus;
- het team werkt te geïsoleerd van de rest van de traditioneel werkende organisatie;
- de leidinggevende laat het team onvoldoende met rust (Caluwé, de L., H. Vermaak, 2010: 317).

Als aftrap van mijn onderzoek bij de sector Distributie ben ik bij één van de monteursdagen geweest. Hier werd de pilot geïntroduceerd middels een speciaal hiervoor gemaakte videofilm met daaraan voorafgaand een interactieve discussie. Zoals gebruikelijk in een sociaal constructivistisch onderzoek liepen de data-verzameling en de analyse parallel en hadden invloed op elkaar. Nadat alle interviews, observaties en documentenonderzoek waren afgerond zijn aan de hand van de thema's de verschillende verhalen opgesteld.

4.2 Data verzameling

Zoals gezegd is het houden van interviews de belangrijkste methode van dataverzameling geweest, vervolgens de observaties en het documenten onderzoek. In de volgende paragrafen worden de resultaten van deze methoden uitgewerkt.

4.2.1 Interviews

Na de eerste interviews kwam een aantal issues naar voren die richting gaven aan het literatuuronderzoek. In de verdere interviews is gebruik gemaakt van de

Selectie Bias.

En dan niet de selectie wie ga je interviewen maar hoe selecteer je de teams die als pilot gaan dienen. Er is gekozen voor 1 team met hele jonge zeer gedreven senior-monteurs en het andere team met 1 senior monteur en twee monteurs.

Is dit representatief voor de 100 overige monteurs? De overdraagbaarheid van de onderzoekgegevens is natuurlijk altijd al lastig maar maakt dit het niet nog meer gecompliceerd?

Generatiekloof.

Tijdens de aftrap op de monteurs dagen was het verschil in reactie frappant tussen de oudere monteurs (50+) en de jongere. De oudere waren duidelijk kritischer ook over issues die met name de jongeren betreffen en waar zij zelf helemaal geen problemen mee hadden. Is dit cultuur, of een vorm van generatiekloof?

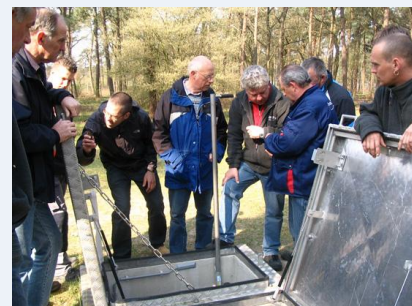
kennis opgedaan uit de literatuur en uit de eerdere interviews. Daarbij kunnen de interviews in twee gedeeltes worden verdeeld. De eerste helft is in zijn geheel uitgewerkt met letterlijke transcripts, met o.a. als doel inzicht te krijgen in (mijn) kwaliteit van interviewen, de manier van vragen stellen, soort vragen, doorvragen etc.. Ook was de eerste helft bedoeld om de informatie te verkrijgen. De tweede helft van de interviews zijn meteen uitgewerkt tot samenvattingen van de belangrijkste issues en diende voornamelijk om de verkregen informatie uit de eerste interviews te checken.

De meeste interviews zijn één op één gesprekken geweest en een enkele keer zijn er twee mensen tegelijk geïnterviewd. Dit was altijd op verzoek van één of beide personen en bij medewerkers met dezelfde functie. De dynamiek in een driegesprek is anders dan in een één op één gesprek. Bij een driegesprek reageerden de geïnterviewden ook op elkaar waardoor ze elkaar aanvulden. Een enkele keer was er ook een verschil in dominantie te zien, waardoor de een meer aan bod kwam dan de ander. Dit is getracht te onder- vangen door de ander bewuster uit te nodigen door bijvoorbeeld deze aan te kijken bij het stellen van een vraag of soms door nog explicieter het rechtstreeks vragen naar een reactie aan één persoon. Voor de medewerkers die minder gewend zijn te praten hielp het op deze manier aan de gesprekken deel te nemen.

Een bijzondere vorm van data verzamelen is het verhaal van Ad Lamerigts. Behalve dat Ad geïnterviewd is als oprichter van de ZST bij BW heeft Ad ook

Schaamte.

Tijdens de interviews kwam naar voren op welke manier de onderhoudsmedewerkers, toen onderhoudsbedienden geheten, werden aangestuurd. Eigen initiatief werd niet gewaardeerd en de aansturing was hiërarchisch waarbij het beeld van klasseverschil tussen de onderhoudsbedienden met de machinisten en hoofdmachinisten wel heel erg duidelijk werd. Ik kreeg een gevoel van schaamte dat ik destijds in 1998, ook onderdeel was van het management dat dit tolereerde en stimuleerde.



Verwarring.

....Toen ik vroeg of hij mee wilde werken aan het onderzoek kwam er een nee. Ik was verbaasd. Dit was de eerste keer dat iemand niet wilde meewerken. Ik voelde me zelfs teleurgesteld en vroeg hem daarom of hij kon aangeven waarom hij

nog een eigen verhaal geschreven, speciaal voor mijn onderzoek. In dit verhaal vertelt hij hoe hij tegen het werken met ZST aankijkt, waarom hij dit belangrijk vindt en welke voordelen hij ziet. Dit verhaal is in een dialoog tussen Ad en mij steeds verder uitgewerkt. Dit proces noem ik hier onder het kopje interview hoewel ik beseft dat ik daarmee het stuk en de inspanning van Ad tekort doet.

Member check

De member checks zijn gehouden door het terugkoppelen van de gespreksverslagen, zowel van de letterlijke transcripts als van de meer als samenvatting geschreven verslagen. In eerste instantie gebeurde dat per mail waaruit soms telefonisch contact volgde om nog punten toe te lichten. Bijna alle respondenten reageerden op deze terugkoppeling. De meesten waren het eens met de weergaven. Een aantal gaf enkele suggesties voor mijn onderzoek zoals:

“Ook vraag ik me af of je ‘de klant’ ook betreft in je onderzoek, daar is waarschijnlijk ook extra info in te winnen (ondanks dat we denken dat we het super doen op dit moment...)”

Sommigen gaven enkele verbeteringen aan op het transcript waarvan ze vonden dat ik iets had gemist of niet goed had verwoord. Een enkeling gaf ook een reflectie op zijn eigen woorden:

“Als ik het zo lees denk ik wel, ben ik echt zo, komt over als dat ik altijd mijn eigen zin moet hebben.”

In die zin is het gesprek en de teruglegging van het verslag ook een interventie en brengt iets teweeg.

niet wilde meedoen. Hij wilde gewoon werken en geen poespas eromheen. Ik merkte dat het mij moeite kostte dit te accepteren. Dit lag natuurlijk meer bij mij dan bij de ander. Hoe gedreven kun je zijn in een onderzoek?

Terugkoppeling.

Tijdens de receptie van Adri heb ik Hugo bedankt voor zijn terugkoppeling. De reactie van Hugo was dat hij het vreemd vond dat ik het dialect had overgenomen in het verslag en dat er veel spel-fouten inzaten. Hugo was een beetje verontwaardigd en verbaasd dat ik dat zo had gedaan. Dit zette mij wel aan het denken, ik was even uit het veld geslagen. Is het wel zo’n goede manier om letterlijke transcripts te maken en terug te leggen.

Voor de traceer-baarheid en het kunnen checken van de bevindingen wel, maar voor de beleving v/d respondenten heb ik hier een minder goed gevoel over. Wat ik mis in deze vorm van member checken is de interpretatie en betekenisgeving als onderzoeker.

Dialoog met mensen met dezelfde belangen

Nadat alle interviews zijn gehouden, heb ik per team in een groepsgesprek mijn bevindingen, van wat de mensen hebben aangegeven als belangrijk en waardevol, teruggelegd in de teams. Dit is per team gedaan waarbij ook de leidinggevende aanwezig was. Doel was om te checken of wat ik had opgepikt uit de interviews overeenkwam met de belevingen van de mensen en om te kijken of er een dialoog kon worden opgestart tussen de verschillende mensen, vanuit de verschillende belevingen, om zo elkaar te stimuleren om meer ideeën uit te wisselen.

Bij de bijeenkomst met team 2 waren Janine van der Steen, personeelsconsulent en Ad Lamerigts, oprichter van de ZST ook aanwezig. Dit gaf een extra dimensie aan de bijeenkomst omdat de issues niet alleen vanuit verschillende medewerkers uit de teams werden belicht maar ook vanuit het standpunt van de oprichter en van de personeelsconsulent. Daarbij heb ik in de bijeenkomst met team 2 ook de items die uit team 1 waren gekomen besproken. Dit geldt tevens voor de bijeenkomst met team 3 waarbij ik de resultaten van de eerste twee bijeenkomsten met de andere teams heb besproken.

De bijeenkomst met team 3 kwam wat tijd betreft in de knel. In overleg met het team werd besloten de sessie toch door te laten gaan en te proberen in een half uur de issues te behandelen. Het gevolg was dat de issues meer als stelling werden aangegeven en opgepakt en minder samen werden besproken. In plaats van een dialoog ging de bijeenkomst meer naar een discussie. Aan het eind was het voelbaar dat het toch enigszins onbevredigend was zowel voor de meeste deelnemers als voor mij.

4.2.2 Observaties

De gebruikte observatie methoden heb ik toegelicht in hoofdstuk 2.5.2. In dit hoofdstuk vertel ik mijn bevindingen uit de verschillende methoden.

Daar ik werkzaam ben binnen de organisatie, is het af en toe lastig mijn rollen te scheiden van leidinggevende en van onderzoeker. In hoofdstuk 4.4 kom ik daar op terug. Het voordeel is dat ik mij langdurig in de onderzoekscontext kan ophouden, gedurende de werkdagen, maar ook tijdens de recepties en andere bijeenkomsten.

Participant als waarnemer had voor mij twee functies, als check/bevestiging van het gevondene uit de interviews en als primaire informatiebron tijdens overleggen met meerdere personen. De observaties zijn uitgevoerd bij het werkoverleg met de ZST van S&O en tijdens de evaluatiebijeenkomsten in het kader van de pilot bij Distributie.

De overleggen bij **S&O** hadden het karakter van werkoverleggen met als doel het doorspreken van het werk van de afgelopen periode en de planning voor de komende periode. Ook werden allerlei zaken besproken waar de mensen tegenaan liepen. De rol die de leidinggevende Cees Meurs nam was verschillend, afhankelijk van het onderwerp. Tijdens het bespreken van de werkzaamheden van het voorgaande kwartaal en de komende planning had Cees duidelijk een leidende rol. Bij de meeste andere punten was die rol van leidinggevende veel minder aanwezig en had deze meer het karakter van facilitator. Wat mij opviel was dat Cees regelmatig de hulp vroeg van de medewerkers en aangaf dat hij het ook niet wist. Ook gaf Cees relatief makkelijk aan dat hij iets niet goed had gedaan. Dit leidde ertoe dat de medewerkers zelf met ideeën kwamen en aan de slag gingen. Als ze een andere mening over een punt hadden werd er geen blad voor de mond genomen en werd er op een directe manier gecommuniceerd. Cees wisselde zijn rol tussen facilitator, coach en leidinggevende. Als facilitator pakte Cees die zaken op die de teamleden niet konden oppakken. Als coach stimuleerde hij de mensen bepaalde zaken aan te pakken en als leidinggevende maakte hij keuzes en nam beslissingen.

De deelnemers aan het evaluatieoverleg van de **Pilot** zijn de teamleden van de beide ZST, de twee teamleiders, de sectieleider en de administratieve medewerkers die het werk administratief begeleiden. Deze overleggen hebben een heel ander karakter, hier gaat het niet over werkinhoudelijke zaken zoals plannings etc., maar over de toepassing van het zelfsturend werken. Hoewel alle deelnemers gelegenheid hebben ervaringen uit te wisselen en alle gelegenheid krijgen hun eigen inbreng te doen liggen de nadruk en structuur bij deze overleggen primair op een top down benadering. Duidelijk is ook dat de betrokkenen op zoek zijn naar een juiste modus voor de nieuwe werkwijze. Dit heeft betrekking op de manier van voorbereiden, het aansturen en begeleiden van de teams maar ook op welke manier het werk vanuit de organisatie het beste doorgegeven kan worden. Bespreekpunten zijn onder andere hoe de teams vanuit de organisatie te benaderen, hoever gaat de verantwoording van een teamlid, wat is de rol van de teamleider. Ook komen punten aan de orde zoals hoe de werkdruk wordt

beleefd door het teamlid wat op dat moment als aanspreekpunt fungeert. Deze wordt niet alleen in beide teams anders ervaren maar ook binnen één team is de ervaring anders. Geconstateerd wordt dat dit met name afhankelijk is van de hoeveelheid ervaring die de betreffende persoon heeft, niet zozeer op technisch inhoudelijk maar op organisatorisch gebied. Harold van Bokhoven geeft aan dat volgens hem minstens 4-5 jaar ervaring vereist is.

Waarnemer als participant, hiermee kwamen de mensen meer los en kon ik tussen neus en lippen door vragen stellen. Door deze methode kon met name de sfeer worden geproefd en kreeg ik meer gevoel voor de issues die er speelden en welke invloed deze hadden op de mensen. Deze wijze van observeren heb ik toegepast tijdens het meewerken met de mensen in het dagelijkse werk en heel verrassend tijdens recepties.

Recepties

Niet vooraf voorzien en misschien niet zo voor de hand liggend maar wat bleek: recepties waren nuttige momenten om observaties te doen en ook erg informatief. In de onderzoeksperiode was er gemiddeld één in de vier weken. Deze recepties worden altijd druk bezocht en geven voldoende ruimte om op een informele manier met de mensen te praten. Doordat er een aardig potje bier wordt gedronken praat men makkelijker en meer vrijuit. Als er al drempels zijn bij sommige mensen helpt de sfeer dat deze verdwijnen, door o.a. gewoon een pilsje met de jongens te pakken. Hierdoor komen de verhalen redelijk ongeremd. Ook

Trots en triomfantelijk.

Harrie schoot mij aan, trots maar met name triomfantelijk. Ik heb het je toch gezegd, zei hij. Er komt een moment dat het misgaat met die Pt'ers. Het was op de receptie van Jan. Harrie had wat pilsjes op en wou duidelijk kwijt dat hij gelijk had gekregen. Tijdens werkzaamheden had een Pt'er die nog niet zo goed ter plekke op de hoogte was de verkeerde afsluiters bediend. Hierdoor was een filter gaan spoelen terwijl de mensen er nog in stonden. Gelukkig was er niets gebeurd anders dan een nat pak, maar voor hetzelfde geld..... Harrie gaf naar een andere collega die ook aan dezelfde hangtafel stond aan dat hij dit zag aankomen. De betrokkenheid straalde van Harrie af.



tijdens de recepties blijkt de motivatie van de mensen van de zelfsturende teams aldus Toon Schellekens in het interview dat ik met hem had de dag na de receptie van Theo. *“Dat is eigenlijk het mooiste voorbeeld, wat wij gisteren mee maakten. Harrie was van zaterdag tot en met woensdag vrij geweest en had goed met de carnaval meegedaan. Hij moest donderdag gaan werken om het werk af te maken zodat hij vrijdag weer vrij kon zijn. Hij zei het werk moet gewoon klaar. Dit geeft dus aan dat hij zijn verantwoording pakt en niet denkt, die Pt'er die zoekt het maar uit. Maar hij zegt, dat moet gewoon klaar zijn anders kunnen die mannen niet vooruit.”*

Dit is een illustratie van het plichtsbesef van een medewerker die zijn eigen verantwoording neemt.

Onderhoudswerkzaamheden

Ik heb twee keer één dagdeel en één keer een hele dag met de ZST van S&O meegewerkt. Het varieerde van put verstoppings metingen, het schoonmaken van cascades tot het slib verpompen van spoelwatervijvers.

Waterproductiebedrijf Haaren

Het eerste dagdeel was op het waterproductiebedrijf Haaren waar de twee broers Ton en Eric Raaymakers bezig waren met putverstoppingsmetingen. De putten liggen verspreid in een straal van enkele kilometers rondom het zuiveringsgebouw. De metingen zijn op zichzelf niet zo moeilijk maar moeten wel secuur en via een vast protocol gebeuren. Dit protocol hebben de jongens niet bij zich, alles wordt vanuit het hoofd gedaan. Voordat de metingen verricht kunnen worden,

Contrast.

Het werk zit vol contrasten, zomaar een week, op maandag heb ik met mijn kader bilo's, op dinsdag ben ik op verzoek van communicatie dagvoorzitter van het MK-bijeenkomst, waarbij de directie het MT en de MK-leden van gedachte wisselen. Woensdags met Jo en Harrie de cascades van Wouw aan het schoonmaken en donderdag heb ik een discussie met de financieel directeur van Strukton, tijdens een congres georganiseerd door DHV. Als afsluiting van de week ben ik vrijdags de hele dag in de weer met het verpompen van slib en loop me kwaad te maken op het feit dat het werk tegenzit.

Meer contrast in de werksfeer kan er bijna niet zijn van strak in het pak via casual naar een regen-overal en onder het slib. En dat allemaal in één week.



moeten er eerst beveiligingen worden overbrugd om te voorkomen dat de pompen worden uitgeschakeld en er alarmen afgaan. Doordat deze werkzaamheden op zoveel verschillende locaties worden uitgevoerd en elke locatie zijn eigen bijzonderheden heeft, zijn er allemaal weetjes waar je rekening mee moet houden. Ook het feit dat er anderen (zowel BW medewerkers als externe bedrijven) ook werkzaamheden doen is het zaak om goed in de gaten te houden wie wat doet en dat met elkaar af te stemmen. Dit afstemmen gebeurt op de werkvloer tussen Ton en Erik onderling en met de externe aannemer. De werkzaamheden zijn niet lichamelijk zwaar belastend. Het meest inspannende moment is het via een ladder de putten afdalen. Daar deze ruimtes relatief klein en donker zijn en door vocht enigszins glad moet je goed opletten wat je aan het doen bent. Van belang is dat de meting goed wordt uitgevoerd en de gegevens nauwkeurig worden geregistreerd. Erik vertelt dat deze werkzaamheden voorheen door de Pt'ers werden uitgevoerd, toen zijn ze de Pt'ers gaan assisteren en nu doen ze het helemaal zelf.

Cascades Waterproductiebedrijf Wouw

Voor het tweede dagdeel heb ik me gemeld bij Jo en Harrie op waterproductiebedrijf Wouw om de cascades schoon te maken. Het werk wordt uitgevoerd in de natte ruimte en er is maar beperkt ruimte om te manoeuvreren. Om overal te kunnen komen moet er veel geklauterd worden en moet je jezelf in behoorlijk wat bochten wringen. Het is ook uitkijken want overal zijn er hoeken of scherpe randen. Als je achter zo'n scherpe rand blijft haken of je snijdt je eraan heb je in het meest gunstige geval een nat pak en als het tegenzit een verwonding. Als we gaan opruimen blijkt de schafttijd al voorbij te zijn. Harrie vertelt dat het wel eens gebeurt dat een baas op zo'n moment de kantine binnenloopt en hun dan ziet zitten en kijkt of vraagt waarom ze nog aan de koffie zitten. Daar kan hij dan wel eens kwaad om worden. Zo iemand heeft dan niet in de gaten dat ze doorgedaan zijn om een bepaalde deadline te halen zonder pauze te nemen. Tijdens het koffie drinken komen de twee aanwezige Pt'ers Anton en Ron er ook bij. Op een gegeven moment brengt Harrie het gesprek op volgende week, of ze dan op een andere locatie terecht kunnen voor het schoonmaken van een ketel. Ron geeft eerst aan dat dit niet kan daar hun planning anders in elkaar steekt. Er ontstaat een gesprek over wat er precies wanneer gedaan moet worden waar ook Jo en Anton zich in mengen. Na enkele minuten komt Jo met het voorstel om iemand anders van het team in te zetten. Harrie gaat bellen, de persoon blijkt niet te kunnen maar zijn collega die daarbij staat geeft aan wel te kunnen. Harrie bedankt de andere man en meldt terug in de groep dat het kan. Hierop reageert Ron dat het voor hun zo

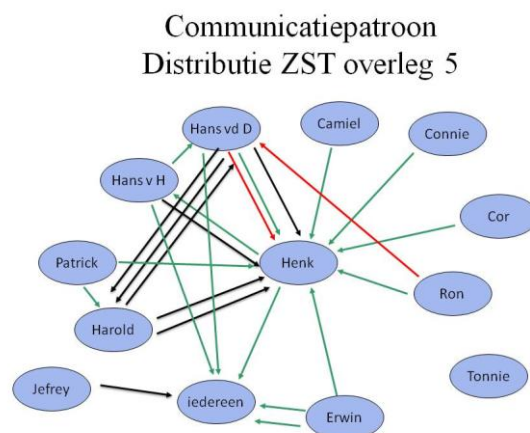
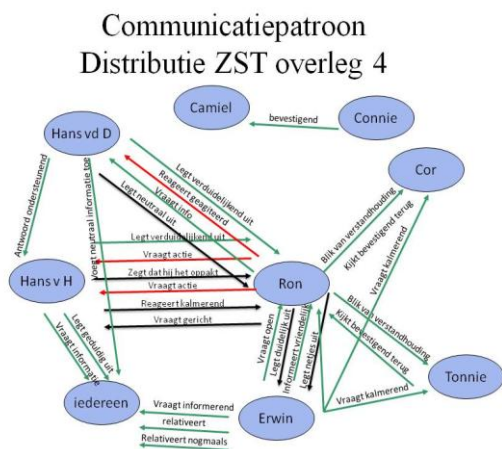
eigenlijk nog beter uitkomt. Als ik dit hoor, hoe op de werkvloer, tijdens de pauze, de afstemming wordt gedaan dan kan ik me bijna niet voorstellen dat dit via de leidinggevenden op kantoor efficiënter kan geschieden. De communicatielijnen zijn dan veel te lang. Nu gaan de medewerkers zelf op zoek naar mogelijkheden en proberen ze afstemming te vinden, zelfs tijdens de pauze. Harrie geeft aan dat de cascades schoonmaken niet het leukste werk is en dat niet iedereen er zin in heeft. Maar het maakt verschil of je zelf de planning maakt of dat de baas zegt dat je iets moet gaan doen. Nu zet je veel eerder je schouders eronder.

Waterproductiebedrijf Budel.

Iets over half acht stonden we op en liepen we naar de auto's. In principe zouden laarzen voldoende zijn schatte Peter in. Ik kon een witte wegwerpoverall aantrekken als ik dat zou willen. Normaal gesproken zou Giovanni samen met Hugo werken, maar Hugo zit in een cursus uit hoofde van zijn functie in de OR. Daarom is Giovanni nu zo'n beetje plaatsvervangend aanspreekpunt en samen met Peter doet hij deze klus. Peter moet vanmiddag echter weg met zijn vrouw naar het ziekenhuis en dan komt Bertus in zijn plaats. Bertus heeft eigenlijk zijn vrije dag op vrijdag maar wilde deze voor een keer wel ruilen. Bovendien zie je niet zo vaak dat de baas meewerkt dus dat wilde hij wel meemaken. Dat ik hier als onderzoeker ben is lastig te scheiden van mijn functie van leidinggevende. Het feit dat zo gemakkelijk geschoven wordt met vrije dagen maakt ook meteen duidelijk hoe flexibel hier ingespeeld wordt op de planning en de uit te voeren werkzaamheden. Giovanni geeft duidelijk de lijn aan waarlangs gewerkt wordt, maar er is constant overleg met eerst Peter en later Bertus. Als zij met een idee of voorstel komen wordt dit besproken en vaak ook uitgevoerd. Hier is duidelijk geen sprake van hiërarchie of concurrentie, maar van teamwerk.

Relationele observatie heb ik toegepast bij verschillende overleggen om een gevoel van de verhoudingen te krijgen en de betekenis te vinden van wat er wordt gezegd. Dat het gevaarlijk is conclusies aan één waarneming te verbinden blijkt uit het feit dat in ongeveer dezelfde setting de relatie tussen mensen in twee verschillende vergaderingen heel anders kan zijn. In figuren 5 en 6 wordt dit goed weergegeven. In overleg no 4 is een discussie tussen met name Hans H (voorzitter) en Ron waarbij Hans vd D Hans v H bijvalt en Erwin met name als dempende persoon functioneert. Overleg no 5 is meer een dialoog. Het verschil wordt gemaakt in de interactie tussen met name de voorzitter (Henk) en de teamleden. Henk heeft een grotere

afstand tot de inhoud en op het persoonlijk vlak. Dit komt mede doordat hij als sectieleider organiek boven de teamleiders staat.



Figuur: 4 Communicatiepatroon overleg no 4

Figuur: 5 Communicatiepatroon overleg no 5*¹

Op grond van deze observatie “van relatie geeft betekenis” zou afgeleid kunnen worden ten aanzien van overleg no 4 dat:

- Ron spreekbuis is voor “zijn” teamleden Cor en Tonnie die zich op de achtergrond houden
- Het overleg om Hans v H en Ron draait, waarbij Ron zich kritisch opstelt
- Erwin een sussende rol speelt
- Hans v H hard aan het werken is om zijn punten te maken
- Hans vd D uiteindelijk ondersteuning aan Hans v H geeft.
- Camiel en Connie nauwelijks bij het overleg betrokken zijn.

Het overleg heeft meer de vorm van een discussie waarbij overtuigen de boventoon voert. Het overleg is bedoeld als evaluatie maar dit komt niet tot zijn recht door de discussie die er gevoerd wordt. En ten aanzien van overleg no 5 zou afgeleid kunnen worden dat:

- Ron nog steeds de spreekbuis is voor “zijn” teamleden
- Henk het middelpunt is van het overleg.
- Hans vd D zowel Harold als Ron probeert te overtuigen
- Ron zich kritisch opstelt
- Erwin weer een sussende rol speelt
- Tonnie geen aandeel in het overleg heeft gehad.

¹ De figuren 4 en 5 geven de interactiepatronen weer tijdens 2 overleggen. Een groene lijn geeft een positieve interactie, een zwarte lijn een neutrale en een rode lijn een negatieve interactie weer tussen twee personen. Het startpunt van de pijl geeft aan welke persoon de interactie begon.

4.2.3 Documentenonderzoek

Het (interne) documentenonderzoek heeft een relatief klein aandeel gehad in mijn onderzoek.

Ik heb de volgende documenten gebruikt:

- Om me te oriënteren op het speelveld en de start heb ik de memo “ZST” van Ad Lamerigts van 5 februari 2003 als startdocument gebruikt.
- De evaluatieverslagen van de pilot bij de afdeling Distributie, om te kijken welke issues aan bod komen bij de invoering.
- De promotiefilm ten behoeve van de Pilot bij Distributie alsook het transcript daarvan, om de context voor de invoering van de Pilot beter te kunnen begrijpen.
- De berichten die vanuit de Pilot op het intranet worden geplaatst.

4.3 Data-analyse

Uit met name de interviews, de memberchecks en de terugkoppeling met de drie teams zijn de issues naar voren gekomen, die een belangrijke rol spelen bij het beantwoorden van de vraag hoe het werken met ZST een bijdrage kan leveren aan BW. De analyse heb ik als volgt opgepakt. De transcripts van de interviews heb ik verschillende keren doorgelezen om terugkerende thema's te achterhalen. Vervolgens heb ik uitspraken die binnen deze thema's vallen in een schema geplaatst. Deze thema's heb ik in team 1 teruggelegd, waarna in de ontstane dialoog diverse aanvullingen op deze thema's zijn gedaan. De thema's heb ik vervolgens met de toevoegingen van team 1 besproken in team 2. De bedoeling was dit ook met team 3 te doen, maar zoals reeds eerder aangegeven kreeg dit vanwege tijdgebrek meer de vorm van een discussie dan van een dialoog en kwam zodoende niet uit de verf. Vervolgens heb ik met behulp van de transcripts van de observaties gekeken of deze de issues ondersteunden. Duidelijk is dat ik in dit proces, als onderzoeker, een cruciale rol speel, daar ik degene ben die het vertelde in de interviews interpreteer en ook de observaties heb gedaan. Als voorbeeld hoe ik dit heb uitgevoerd heb ik twee voorbeelden van thema's uitgewerkt: span of control en betrokkenheid (figuren 6 en 7).

Thema	Span of Control
Interview no1 leidinggevende	“Voor mijzelf zou ik het veel te druk krijgen, dat zou ik niet allemaal kunnen organiseren”
Interview no 4 aanspreekpunt	“Omdat wij er dichtbij staan kunnen we altijd zelf vlot inspringen op de situatie en kunnen vlot iets anders gaan doen, omdat we dat zelf kunnen regelen.”
Terugkoppeling team 1	Een leidinggevende van een zelfsturend team kan meer mensen aansturen => minder leidinggevers nodig voor een zelfde groep mensen.
Observatie 12 Aanspreekpunt, teamlid + klanten	Als ik dit zo hoor hoe op de werkvloer de afstemming wordt gedaan dan kan ik me bijna niet voorstellen dat dit via de leidinggevers op kantoor kan geschieden.
Uiteindelijk issue	Een leidinggevende van een zelfsturend team kan meer mensen aansturen

Figuur 6: Tabel uitwerking thema Span of control.

Thema	Betrokkenheid
Interview no 4 aanspreekpunt	Je kunt de mensen betrekken en overleggen over het werk, zo van zullen we dit doen of zullen we dat doen.
Interview no 6 poetsploeg	Toen heb ik gezegd dat wil ik wel doen, ik heb vroeger veel gepoetst ik wil dat wel doen.
Terugkoppeling team 1	Eigen personeel is meer betrokken dan dat van een aannemer, tenslotte is die uiteindelijk geïnteresseerd in slechts één ding geld verdienen.
Terugkoppeling team 2	Meer betrokkenheid voelen bij hun werk, de verantwoordelijkheid wordt aanzienlijk groter, ze krijgen er meer waardering voor en zij hebben meer binding met het werk.
Observatie Tijdens receptie Aanspreekpunt,	Hij zei: <i>“het werk moet gewoon klaar.”</i> Dit geeft dus aan dat hij zijn verantwoording pakt en niet denkt, die Pt’er die zoekt het maar uit. Maar hij zegt: <i>“dat moet gewoon klaar zijn anders kunnen die mannen niet vooruit.”</i>
Uiteindelijk issue	Medewerkers voelen zich meer betrokken, taken zijn bekend.

Figuur 7: Tabel uitwerking thema betrokkenheid.

Uiteindelijke issues.

1. Een leidinggevende van een zelfsturend team kan meer mensen aansturen => minder leidinggevers nodig voor een zelfde groep mensen.
2. Minder mensen nodig op werkvloer omdat er efficiënter wordt gewerkt. Daardoor ook minder mensen nodig om aan te sturen.
3. Eigen personeel hoeft minder begeleid te worden. Bij werken met derden is er meer instrueren en controle nodig.

4. Medewerkers voelen meer betrokkenheid bij hun werk, de verantwoordelijkheid wordt aanzienlijk groter, ze voelen meer waardering en hebben zelf meer binding met het werk.
5. Kostenbesparend voor het bedrijf, mensen gaan efficiënter werken, de betrokkenheid is groter omdat er keuzes gemaakt worden die met de andere medewerkers besproken en uitgevoerd worden.
6. Taken zijn bekend, pas bij problemen schakelen we de leidinggevende in, de rest regelen we zelf.
7. Leidinggevendens staan niet meer boven de medewerkers maar tussen de medewerkers.
8. De uitdaging wordt groter, mensen gaan elkaar aanspreken en kunnen zich niet meer “verschuilen”, ze worden meer teamspelers.
9. Voorheen hadden medewerkers geen of zeer weinig inbreng. Nu bepaalt het team de werkwijze, de indeling van het werk etc. wat de werkvreugde goed doet en hoe groter de werkvreugde hoe groter de productiviteit.
10. Voorheen werd het werk opgedragen om te doen binnen een bepaald tijdvlak. Was het werk eerder gereed dan was men niet zo gemotiveerd om al voorbereidingen te treffen voor het volgende karwei. Nu maakt men keuzes, hoe gaan we het doen, wat hebben we nodig, wanneer kan het werk het beste uitgevoerd worden voor het team maar ook voor de locatie waar het werk uitgevoerd moet worden. De verantwoordelijkheid ligt veel lager in de organisatie.
11. Ziekteverzuim op langere termijn daalt.
12. Kans geven om te slagen, langere periode nodig om meetbaar te maken.
13. Mensen vrijheid geven tot ontplooiing waardoor eigen koninkrijkes verdwijnen.

Op de daarop volgende vraag, hoe de bijdrage van deze werkwijze zichtbaar en meetbaar gemaakt kan worden, konden we geen eenvoudig antwoord op vinden. Waar we in de dialoog tegenaan liepen was:

- Een aantal onderwerpen zijn wel meetbaar maar worden pas zichtbaar op de lange termijn en zijn afhankelijk van meerdere factoren en daardoor minder geschikt om voor de korte termijn op te sturen, zoals span of control en ziekteverzuim.
- Een aantal punten is afhankelijk van hoe goed/consequent de registratie wordt gedaan, zoals bij uren schrijven en productiviteit.
- Een aantal punten is moeilijk uit te drukken in een getal of prestatie indicator omdat ze een “zachte” waarde weergeven in plaats van een hard cijfer zoals bijvoorbeeld betrokkenheid.

- Een mogelijkheid is door middel van een gerichte medewerkertevredenheids-enquête waarbij een meer kwalitatieve benadering wordt gebruikt.

4.4 Multiple inclusie

Het is duidelijk, we hebben allemaal verschillende (sociologische) rollen afhankelijk van de context waarin je je op dat moment bevindt: de thuissituatie, de vriendenclub of op het werk. En binnen een en dezelfde context kun je je ook in verschillende sociaal psychologische configuraties bevinden. Bijvoorbeeld op het werk kun je acteren in je rol als leidinggevende voor je afdeling of als collega leidinggevende in een managementbijeenkomst. Het is onmogelijk binnen één en dezelfde context, je andere rollen te ontkennen en te doen alsof deze niet bestaan. Als binnen deze context een rol bijkomt als onderzoeker wordt het nog iets ingewikkelder. Door voor elk interview en voor iedere observatie aan te geven vanuit welke positie ik op dat moment acteer heb ik geprobeerd een sfeer te creëren waarbij de betrokkenen eerder geneigd zijn mij ook als onderzoeker te zien, in ieder geval voor die momenten. Dat dit moeilijk is en soms ook niet (helemaal) lukt mag duidelijk zijn, getuige enkele uitspraken van medewerkers tijdens de observaties.

“Bovendien zie je niet zo vaak dat de baas meewerkt dus dat wou hij toch wel meemaken.”

of in hetzelfde genre

“.....tijdens het werk had hij tegen Harrie gezegd dat het de eerste keer was dat een “baas” in de cascades heeft meegewerkt,.....”

Soms werd ook duidelijk door de betrokkene benoemd dat ik op dat moment onderzoeker was. Bijvoorbeeld door een medewerker die mij erop attendeerde dat hij er vanuit ging dat ik op dat moment in mijn rol van onderzoeker zat en zijn informatie vertrouwelijk zou behandelen. Na mijn bevestiging gaf hij mij vertrouwelijke informatie die hij mij nooit in mijn hoedanigheid van leidinggevende zou hebben verteld.

Ook tijdens de interviews zijn er verschillende momenten geweest waarbij het gesprek of langzaam afdwaalde, of heel bewust door beide gekozen, van een gesprek van onderzoeker met een betrokkene naar een leidinggevende met een medewerker ging. Op het moment dat weer werd teruggeschakeld benoemde ik dat, door te zeggen dat ik weer de pet van onderzoeker had opgezet. Ook bij de interpretatie van de data heb ik geprobeerd me bewust te zijn van mijn verschillende rollen.

5 VERHALEN.

“Heb je weleens een symfonieorkest gezien?....

Helemaal achteraan zit iemand met een triangel. Zo nu en dan wijst de dirigent in zijn richting en dan speelt hij “ting”. Dat lijkt misschien erg onbeduidend, maar in de visie van de dirigent zou er binnen de symfonie iets onvervangbaars verloren raken wanneer die “ting” niet zou plaatsvinden.”

Desmond Tutu, 1981

5.1 Inleiding.

In dit hoofdstuk schets ik een beeld, vanuit verschillende perspectieven, hoe invoering en huidige werkwijze van ZST binnen CO wordt ervaren door zowel de standaard als de apocriefe (kleine geluiden) verhalen te vertellen. Hiermee wil ik een dialoog starten hoe ZST een bijdrage kan leveren aan BW. Bij de keuze welke data wel en welke niet te gebruiken om tot de verhalen te komen en de manier van opschrijven, is het onvermijdelijk dat ik als onderzoeker interpretaties maak. Door de interviews en observaties verschillende keren door te nemen en te memberchecken in de teams heb ik getracht dit zoveel mogelijk te voorkomen. Uiteindelijk heb ik de verhalen face tot face gememberchecked met degenen die het dichtst bij de verhalen staan.

De oprichter maakt duidelijk dat het komen tot ZST een proces is van vallen en opstaan en dat hij meer leider was dan manager. Hierbij is het belangrijkste dat je jezelf dienstbaar opstelt.

Teamlid Co neemt je mee in zijn verhaal van het moment dat ZST werd ingevoerd. Zijn verhaal illustreert dat een verandering van een traditionele werkwijze naar een werkwijze in een ZST langzaam gaat en ook gevolgen heeft voor de relatie medewerker - leidinggevende.

Het aanspreekpunt verhaalt over de toegenomen verantwoordelijkheid bij de teamleden en de daarmee gepaard gaande betrokkenheid. Waarbij de omslag van een hiërarchisch georiënteerde organisatie naar een meer contextgedreven organisatie is gegaan.

De leidinggevende etaleert de valkuilen op weg van baas naar coach. Hij geeft aan op welke manier hij hiermee is omgegaan en wat volgens hem de belangrijkste eigenschappen van een leidinggevende van een ZST is.

De klant die het invoeren van ZST heeft meegemaakt en de situatie voor en na de invoering goed kan vergelijken en wat dit voor hemzelf en voor de mensen van CO betekende.

De kleine verhalen zijn als laatste weergegeven.

Als regelafstand voor de verhalen is één gekozen als afwijking op de rest van de scriptie. Dit is een bewuste keuze om de verhalen tijdens de workshop zo compact mogelijk aan te bieden.

5.2 Verhaal 1: De oprichter.

Toen ik ging solliciteren naar de functie van Hoofd Centraal Onderhoud, heb ik meteen mijn mening op tafel geworpen. "Jullie zijn hartstikke gek als je de afdeling over twee jaar zou opheffen. Ik ga er samen met mijn mensen voor zorgen dat CO blijf bestaan!" Ik zal aantonen dat CO het werk goedkoper en beter kan uitvoeren. Daarbij moeten we niet alleen naar de kosten kijken maar ook naar de kwaliteit en de continuïteit. Goede vaklui zijn schaars, en wij hadden ze nota bene in huis!

Mijn eerste doel was de leidinggevers van de nieuwe afdeling, de coördinatoren Kees en Hans, te voeren naar een proactieve cultuur. Proactief impliceert bewuste keuzes en vrije wil. Mensen veranderen over het algemeen niet omdat anderen dit willen. Van een baasje die zegt wat je moet doen, naar mensen die je kunt vertrouwen, met wie je alles kunt delen en aan wie je je frustratie durft te tonen. **Stel je voor dat het gebeurt. Prachtig toch?** Wat erg belangrijk was op dat moment, was om duidelijk te maken dat het goed was je kwetsbaar op te stellen. Fouten maken mag, maar wel delen met elkaar zodat we er met zijn allen iets van kunnen leren. Dit is een staat van openheid waarin je durft toe te geven dat je het niet of niet het beste weet. Openheid is van het hart, niet van ons ego met onze, soms belemmerende en beperkende, overtuigingen en patronen.

Het komen tot een zelfsturend team is een interactief en dynamisch proces in stappen, soms ook een stap terug. En wel vanaf de eerste dag. Iedere keer weer kijken: waar staan we nu, welke mogelijkheden doen zich voor. In het begin heb ik in grote lijnen uitgelegd wat mijn gedachten, ideeën en plannen waren voor de toekomst. Ook dat ik het niet alleen tot stand kon brengen. "daar heb ik jullie bij nodig" heb ik ze verteld. Ik heb vooral intensief geluisterd en doorgevraagd, met als gevolg: belangrijke informatie!!!

Mijn behoefte was erachter te komen wat in deze mensen omgaat. Dat kost veel tijd en geduld. Ik heb ze mee de hei op genomen. Daar hebben we thema's behandeld als: wat doet veranderen bij je, hoe ga je om met leiderschap, met samenwerken en hoe communiceer je. En daarnaast ook vooral leren luisteren, hoe leren we van elkaar zowel inhoudelijk als op gedrag. Maar ook aan het werk gaan en intussen monitoren en verbeteren. De kern van zelfsturing schuilt juist in het steeds herbezinnen op doelen en effecten. Voortdurend bereid zijn iets nieuws te leren en een open omgang met gevoelens van jezelf en van anderen. Als de bereidheid er is dit te leren ontstaat er een positieve omgang met elkaar. Daarbij horen ook het vaststellen van doelen en PI's. Het samenstellen van teams, wie doet wat in het team, gebruik maken van de kwaliteiten van de medewerkers, vaak is dat iets wat je leuk vindt. Dit helpt ons dichter bij onze doelen te komen.

Het samenstellen van een team is bepalend voor het functioneren ervan. Het succes van teams schuilt in de combinatie van verschillende mensen en talenten, maar ook in de bijdragen die iemand levert aan het functioneren van het team, los van zijn specifieke inhoudelijke bijdragen. Wij hebben gekeken waar de medewerkers woonden in verband met reistijden, of ze bepaalde kennis of vaardigheden hadden, maar ook naar de karakterstructuren in het team. Daarbij hebben we afspraken gemaakt over het omgaan met elkaar en elkaar leren aanspreken op gedrag. In ieder team hebben de medewerkers zelf hun leider uitgekozen. Als leidinggevende heb ik erg veel geïnvesteerd in de ontwikkeling van het team.

Ik zelf ben geen mens om de hele dag achter de computer te zitten. Ik houd van contact met mensen, ben graag op de werkvloer. Ik zie mijn rol vooral als coach, het individueel begeleiden van medewerkers, zodat zij zich prettig voelen in hun werk. Ik heb geleerd op een andere manier naar de medewerkers te kijken. Ik ben erachter gekomen dat het belangrijk is je te verplaatsen in de ander. Eerst zijn verhaal te horen in plaats van mijn eigen mening te deponeren. Nieuwsgierig zijn, niet oordelen maar open zijn en vragen durven stellen. Door dit te doen kreeg ik onverwachte verhalen en begreep ik de ander beter, of het nu goed of fout was. Vaak hadden problemen niets te maken met inhoud van het werk maar met gedrag.

Als leidinggevende van een zelfsturend team ben je een dienende leidinggevende. Het is van belang dat je je bewust blijft van de situatie: wat gebeurt er op dit moment, nu. De kunst is om op dat moment je eigen denkpatronen waar te nemen en te zien of het een positief of negatief effect op je heeft. Ongetwijfeld heb je in een kritische situatie een eigen belang, maar het is belangrijk te onderzoeken wat er aan de hand is, waarom en wat gebeurt er nu? Je gaat zoveel mogelijk vragen stellen, nieuwsgierig worden, informatie inwinnen, de dialoog aangaan, waarnemen, coachen, omstandigheden onderzoeken, kijken, luisteren, je blijft bewust. Traditionele leidinggevendens reageren in kritische situaties vaak door te oordelen, aanwijzingen te geven, door te proberen alles onder controle te krijgen en te benoemen wat niet goed is. Ze zijn op zoek naar schuldigen, ze zitten gevangen in hun eigen belemmerende overtuigingen en patronen en ze zijn zo geconditioneerd dat ze de situatie zien, maar oordelen, projecteren en interpreteren.

Het proces om tot zelfsturing te komen ging gepaard met vallen en opstaan. Wat je zag gebeuren was dat de medewerkers vast zaten in oude patronen, al het oude was beter en ze begrepen niet waarom. Ze wilden terug naar de regio, dit werd overigens gevoed door leidinggevendens uit de regio. Het kostte me in het begin veel tijd en energie. Ik heb door middel van afdelingsplannen, individuele gesprekken en heisessies uitgelegd wat mijn bedoeling was. Daarbij heb ik vooral geluisterd: wat wordt er gezegd en wat **niet**. Ik heb geprobeerd te kijken door de bril van de ander. Ik heb hulp gevraagd, de medewerkers uitgelegd dat het mij alleen niet zou lukken en ze verteld dat ik ze nodig heb en ze om feedback en ideeën gevraagd. Ik heb ze aangespoord initiatief te nemen, ik heb ze laten vertellen wat ze nodig hebben en ik heb ze gezegd zich te richten op samenwerking.

Het proces van omschakeling van hiërarchisch werken naar werken vanuit zelfsturing neemt volgens mij op zijn minst drie jaar in beslag. Als leidinggevende moet je je er terdege van bewust zijn dat het altijd gepaard gaat met teleurstellingen. Maar zaak is om dit te zien als kansen! Je ontdekt namelijk dat het anders moet.

Belangrijk voor mij was is dat ik me daar ook op voorbereid had. Het moment was daar toen de medewerkers de slag maakten van reactief naar proactief gedrag, zij werden enthousiast, kregen plezier, spraken elkaar aan, namen zelf initiatief, zochten naar oplossingen, gingen delen en kwamen met vragen. Je merkte het aan de sfeer, toen kreeg ik het gevoel, ja nu komt het. Ik vergelijk dit proces met een steentje dat je in het water gooit: de kringen worden steeds groter.

-- END --

5.3 Verhaal 2: Het teamlid, Co is mijn naam

Veranderen, vooruitgang. Ja, dank je de koekoek. ZST, poeh. Efficiënter gaan werken. Door mij in een auto te zetten en elke dag tussen de 50 en 100 kilometer enkele reis te laten rijden. Nu kan ik op de fiets naar mijn werk. Al twintig jaar ben ik binnen vijf minuten op mijn werk, om kwart over zeven trap ik aan en om half vijf schuif ik weer thuis achter mijn bordje met aardappels. Je hoeft geen Einstein te zijn om te bedenken dat die nieuwe werkwijze nooit efficiënter kan zijn. En als klap op de vuurpijl moeten we ook nog gaan bewijzen dat we efficiënter gaan werken. **Binnen 2 jaar**. Als we niet efficiënter werken dan de markt, wordt het werk uitbesteed. Ze bedoelen gewoon ze ontslaan ons en vervolgens gaan ze het aan een aannemer uitbesteden. Hoe kun je nu efficiënter gaan werken als je ons allemaal laat reizen??

We zijn nu al een **half jaar** bezig en Ad kan lekker praten, van je moet niet stil blijven staan van wat je niet hebt en kijken naar de mogelijkheden, ...ja, ja. Ik moet wel in die auto elke dag, hij niet. Trouwens met dat praten over kansen, positief zijn, eigen verantwoording nemen hebben we geen werk, laat hij maar eens het werk goed gaan regelen, anders bestaan we over 1½ jaar niet meer. Ik snap Ad toch niet, in plaats dat hij op zoek gaat naar werk komt hij met die kaarten. Gaan we een hele middag hebben over sterke kanten, valkuilen, uitdagingen en allergieën. Hij moest eens weten wat mijn allergie is. Weet hij wel hoeveel tijd het reizen me kost. Het werk is ook veel eenzijdiger geworden. Bovendien heb ik veel minder van mijn avond over, dat is al uitdaging genoeg.

Is het alweer **één jaar** geleden!, wat gaat de tijd hard. Het reizen is nog steeds k..... maar eerlijk is eerlijk het werken met het team is veel fijner dan hoe we vroeger werkten. Oké het werk zelf is niet het mooiste, maar het samen werken als team en je eigen keuzes en planning maken dat is wel beter. Voorheen vertelden de machinisten ons wat we moesten doen en als ze de kans kregen ook nog eens hoe we dat moesten doen. Alsof ze ooit zelf een schop in handen hadden gehad. En dan de hoofdmachinist, dat was helemaal een drama, je moest zelfs je schoenen uit doen als je bij hem binnenkwam en eigen inbreng..... Forget it...nul. We doen het zelfde werk als toen, maar het voelt toch anders, als je zelf het werk kan inplannen zoals het jou uitkomt.

Dat reizen dat went wel en ik werk nu al zo'n **1½ jaar** met die Pt'ers, wat een verschil. Ze hebben waardering voor ons werk en onze ideeën worden ook gehoord. Samen kunnen we het werk plannen wanneer het uitkomt, zonder tussenkomst van al die mensen op kantoor. Gewoon hier direct, sneller kan niet. Voorheen deed voornamelijk een extern bedrijf het werk, nu doen wij het. Sneller, flexibeler en beter, dat hebben we toch maar bereikt. Ad heeft toch wel zijn kwaliteiten, van het werk snapt hij nog steeds niet zoveel hoor, maar de mensen op de goede plek zetten en benaderen dat doet hij wel goed. Ik moet nog steeds niets hebben van die kaarten, maar misschien heeft het wel geholpen.

Voor geen goud zou ik terug willen naar die oude werkwijze van **2 jaar** geleden. Eigenlijk zijn wij nu kleine ondernemers of zelfstandigen geworden. Had je me 1 of 2 jaar geleden gevraagd wat ik ervan vond, dan had je een heel ander antwoord gekregen. Ik was toen diep ongelukkig en dacht: BW, hoe kun je me dit nou aandoen. Maar het werk gaat goed, de collega's staan voor je klaar en we zijn efficiënter dan de markt. Als je terug denkt, denk je hoe bestaat het dat we zo gewerkt hebben, maar toen was je tevreden en was je niet anders gewend.

-- END --

5.4 Verhaal 3: Het aanspreekpunt, zeg maar Herrie

Tja vroeger, vroeger zaten we met vier man op een pompstation, toen was het kleinschaliger en werden we door de Pt'ers toen hoofdmachinist geheten, aangestuurd of eigenlijk gecommandeerd, dat is niet te vergelijken met nu. We hadden zelf geen inbreng. De Pt'er bepaalde wat we gingen doen. Als ik zo had moeten doorwerken was ik niet lang bij BW gebleven, dan was ik teruggegaan naar mijn oude baas.

Voordeel nu is dat we zoveel reistijd opbouwen dat ik vrijdags meestal vrij ben. We hebben ook ooit dat we 's avonds een uur langer overwerken en daar bouw je ook tijd mee op en ook dat pak ik later weer op. Daar wordt dan ook soepel mee omgegaan. Hierdoor hebben de mensen meer verantwoordelijkheid en stemmen ze zelf hun snipperdag af met het werk. Dat is één van de voordelen van zelfsturende teams. Het maakt in die zin ook niet uit of je teamlid of aanspreekpunt bent: we doen allemaal hetzelfde en staan er allemaal gelijk in.

Weet je wat het punt is op kantoor, achter een bureau, weten ze niet wat er in de praktijk speelt. Als je hier bent, zie je het werk en wat wel en wat niet kan. Soms gaat een klus veel sneller en ben je eerder klaar, dan kun je bijvoorbeeld ook al voorbereidingen doen voor de volgende dag. Ook zien we terwijl we hier aan het werk zijn, allerlei zaken die spontaan gebeuren of er langzaam zijn ingeslopen. De Pt'ers spreken ons regelmatig aan als ze iets zien of als er iets in de planning is gewijzigd. Als je alles alleen maar via het kantoor regelt, raak je dat kwijt.

We regelen zelf naar welke locatie we gaan en spreken met de Pt'er de dingen af, daar zit niemand meer tussen. Ik kan dat regelen of de mensen zelf die hebben net zoveel zeggenschap. Als we niet terecht kunnen, moet de planning worden omgegooid, dan gaan we ergens anders naar toe. Tja dat kan door allerlei omstandigheden zijn. Je hebt wel van die plaatsen waar je altijd terecht kan, maar je hebt ook plaatsen waar alles dagen van te voren geregeld moet zijn. Ik vind het zelfsturende fijn werken en het is gewoon fijn dat je niet overal verantwoording voor hoeft af te leggen tegenover een baas en dat die er vertrouwen in heeft dat het goed gaat. Het kan best wel eens zijn dat we eens één uur buurten maar het komt ook dikwijls voor dat we doorgaan en dat we niet schaften en daar wordt ook niet moeilijk over gedaan. Als je aan een baas overal verantwoording over moet afleggen, dan voel ik mij wel een beetje bekeken.

Ik overleg altijd met het team, de mensen hebben allemaal inspraak, dat vind ik belangrijk maar ik wil ook voorkomen dat ze denken dat je iemand gaat bevoordelen of zo. Als teamlid heb je net zoveel inspraak als het aanspreekpunt. Als je de mensen mee laat beslissen, snappen ze het probleem ook beter en zijn ze meer betrokken bij het werk. De mensen zitten mede daardoor goed in hun vel en dat betaalt zich onder andere terug in een laag ziekteverzuim.

Ook als het eens rotwerk is en je gaat zelf helpen, wordt dat ook gewaardeerd en het helpt om ze aan de gang te zetten. De jongens weten dat als er iets is dat je ze niet alleen laat staan, dat je laat voelen dat je achter ze staat, dat is belangrijk en dat we het als groep doen, als team. Als teamlid is het van belang dat je goed met collega's omgaat en alles bespreekbaar houdt. Anderen om hun mening vraagt en laat zien dat je betrokken bent. Wat zeker niet werkt is het mooie werk voor jezelf houden.

-- END --

5.5 Verhaal 4: De leidinggevende, Cees met de C van Coach.

Het was niet niks de overgang van mijn traditionele rol als leidinggevende naar coach van ZST. Het lijkt dat je het rustiger krijgt, maar dat is voornamelijk op het vlak van organiseren en regelen. Doordat ik nu meer mensen aanstuur en meer management taken moet doen, is het toch weer druk geworden. Wel anders dan voorheen, toen was ik de spil waarom alles draaide en wist ik precies waar iedereen zat en wat ze deden. Nu weet ik dat echt niet meer. Wat dat betreft vertrouw ik volledig op de aanspreekpunten. En als er een vraag komt om ergens uren te leveren dan leg ik dat in het team bij het aanspreekpunt neer, die pakt dat dan op. Zo lijkt het of ik niets meer te doen heb maar dat is zeker niet zo. Het grote voordeel is dat ik geen politieagentje hoef te spelen of iedereen wel doet wat er af gesproken is. Dat houden de teams zelf in de gaten.

Eigenlijk worden alle routinematige zaken door de teams zelf afgehandeld en als ze er niet uitkomen, dan komen ze bij mij. Ik hoef me niet te bemoeien met het inhoudelijke werk. Ik zorg wel dat ik op de hoogte ben van het werk anders kan ik ook niet goed met de jongens sparren.

In het begin had ik daar wel moeite mee en maakte ik regelmatig de fout om zaken voor het team te regelen die ze eigenlijk zelf konden regelen. Nou zijn die aanspreekpunten ook niet op hun mondje gevallen, dus dat kreeg ik snel terug: of ik daar maar eens mee wou stoppen. Zelfsturend is zelfsturend. Dat ik de grote lijnen in de gaten houd, is eigenlijk het belangrijkste. Dat betekent dat ik de jaar- en kwartaalplanning maak en die afstem met de teams en klanten.

Het belangrijkste is dat je als leidinggevende van een zelfsturend team vertrouwen hebt in je personeel, dat ze zelf zien dat ze werk hebben en vooruit kunnen. De ene dag hebben ze meer werk dan de andere dag, maar als ze zelf met werkzaamheden kunnen schuiven zijn ze flexibel en kunnen ze zich snel aanpassen. Als ik dat voor ze moet gaan doen, ga ik dat niet redden. Zij zijn ook de specialisten en weten er vaak meer van dan ik. Ik kan wel zeggen dat het anders moet, maar als zij zeggen dat zij daar ervaring in hebben, wie ben ik dan om te zeggen dat het anders moet? Als ik ergens anders tegenaan kijk geef ik dat aan. Dan krijg ik ook wel eens terug oh ja, daar hebben we niet aan gedacht. Het gaat erom dat het werk zo effectief mogelijk wordt gedaan. Ze vinden het ook leuk om de verantwoording te nemen. Zij bepalen ook hoe het werk wordt uitgevoerd. Dat ga ik niet doen. Zij zijn tenslotte de specialisten.

Je moet dan ook niet op een te korte termijn de zaken bekijken, maar over een jaar of zo. Als je dan kijkt aan het eind van een jaar wat er aan werk is verzet, zijn de klanten tevreden en zijn de mensen tevreden, dan krijg je wel een goed beeld. Je zou jezelf de vraag kunnen stellen: “Hoeveel moeite heeft me dat als leidinggevende gekost?” en “Hoeveel moeite had me dat anders gekost?” Dan zie je welk voordeel deze werkwijze je heeft opgeleverd.

De belangrijkste eigenschap voor een leidinggevende van een zelfsturend team is volgens mij het samen doen en op één lijn staan met je mensen. Vertrouwen geven en eerlijk zijn. Ik zie mijzelf niet zo als baas die erboven staat. Die zegt wat ze moeten doen. Wel moet je zorgen dat je feeling houdt met het werk.

-- END --

5.6 Verhaal 5: De klant

Als sectieleider productie was ik verantwoordelijk voor de waterlevering zowel kwantitatief als kwalitatief. In die zin heeft de omslag naar ZST bij CO wel invloed gehad. Mijn beleving was dat, doordat de mensen steeds meer verantwoordelijkheid en ruimte kregen om te plannen en om de werkzaamheden uit te voeren, ze steeds enthousiaster werden.

Er was ook een soort voorwerkersrol bij, die zijn uiteindelijk de aanspreekpunten geworden en zijn als contactpersoon gaan functioneren naar de productielocaties. Zij stemden af wanneer de kelders en de Bot's schoongemaakt moesten worden, dat soort zaken. Ik heb er hele goede ervaringen mee, de mensen waren heel gemotiveerd om de planning uit te voeren en goed na te komen.

De grootste verandering voor mij was dat je voorheen redelijk exact moest aangeven wat er moest gebeuren en nu deed je dat in blokken van een kwartaal. Die planning ging naar CO en werd in een totaalplanning gegoten. Wij werden door de mensen van CO gebeld dat zij in die week of in die periode die werkzaamheden gingen uitvoeren. Je had niet de exacte datum of tijd wanneer er iets ging gebeuren, dat was ook eigenlijk niet van belang. Mocht er iets snel moeten gebeuren, dan kon snel geschakeld worden om de planning om te gooien. Eigenlijk viel er voor mij een stuk werk weg, de planning en organisatie. Ik kon me richten op andere werkzaamheden. Als je inhoudelijk het onderhoud moet plannen, of je legt het bij een team neer en je ziet dat het goed opgepakt wordt, heeft dat alleen maar voordelen. Het grootste succes vind ik de heel gemotiveerde mensen met hart voor het werk om het zo goed mogelijk te doen en de verantwoordelijkheid te nemen. Maar ook het ontzorgen, je geeft eenmaal per jaar de planning door en zij verzorgen de detail planning en de uitvoering met alles erop en eraan, dat scheelt mij voor mijn eigen regio al gauw twee dagen in de week werk.

Wat ik ook merk is de manier hoe Harrie als aanspreekpunt met de mensen omgaat en hoe hij erover praat. Dan zegt hij bijvoorbeeld tegen iemand die bijvoorbeeld poetswerk niet ziet zitten: *“Dat heb je misschien nooit hoeven, maar doe dat nou maar gewoon. Help nou gewoon een dag mee. Dat is ook fijn voor die andere jongens”*. Iemand als Harrie kan dat makkelijker zeggen dan een leidinggevende. Dat doet hij wel heel erg goed, als aanspreekpunt moet je ook wel een natuurlijke leider zijn, want hiërarchisch staat hij gelijk met het team. Samen willen zij gewoon het werk doen, ze nemen dan ook de verantwoording om geen vrij te nemen en hun werk te komen doen, als het niet uitkomt. Dan pakken ze gewoon een andere dag vrij.

Weet je, er werd wel eens geroepen je hebt West en de rest, maar die Pt'ers van West zagen de jongens van S&O als volwaardige collega's. En in Noord en Zuid waren enkele Pt'ers vroeger de baas van die jongens. En die mensen zagen dat nog steeds zo met als gevolg dat de jongens zeiden hoho jullie hebben niks meer te vertellen over ons. Daar zat dus een sfeer verschil in. En in West zeiden ze: *“wij zijn gewoon collega's en wij gaan gewoon met elkaar om”*. Dat kon je ook merken want de mensen gingen heel graag naar West. Dat heeft dus ook met respect naar elkaar toe te maken.

Ook van belang is dat de teamleden weten, dat de leiding ervan uitgaat dat zij zelf de expertise hebben om het werk te doen. De leidinggevende zal dus ook niet zeggen hoe ze het precies moeten doen. Ik weet nog in het verleden, dat er een groepschef was, die zei nog tegen de

mensen hoe ze de bezem vast moesten houden. Of een schep, of hoe ze moesten graven of spitten. Dat is de andere extreme kant, dan gaan de mensen ook denken: daar weet hij ook niets van. En dan krijg je weerstand. Als je zegt jullie moeten dat tuintje omspitten of schoffelen en je gaat verder niet zeggen hoe ze het moeten doen, dan doen ze het gewoon en dan is er ook een andere beleving bij de mensen. Ik zeg ooit wel eens tegen die lui: dit en dit moet gebeuren maar volgens mij kunnen jullie dat veel beter dan ik. Dan gaan ze wel aan de gang hé.

Je moet je jezelf kwetsbaar opstellen, je moet wel aangeven wat er moet gebeuren maar niet hoe. Hoe ze dat doen is hun feestje, zeg ik altijd tegen de mannen. Vorig jaar hadden we in Roosendaal een probleem dat we de doppen moesten inspecteren. En dat vond ik toen zo mooi toen kwam Harrie met een idee, hij zei: *“in Vessem maken we een kistje en die graven we in. Dat kistje zetten we op het zand en dan graven we van binnen uit het zand uit. Zo zakt het kistje naar beneden”*. Toen zei ik fantastisch, ik zorg dat er een kistje wordt gemaakt en dan kunnen jullie aan de gang. Dat is ook leuk voor de mensen, als ze een idee hebben en jij spreekt je waardering daarover uit. Als je al begint, met een kistje dat is niks, dat is niet motiverend voor die mannen. Want ze komen eigenlijk met een goed idee en dan is een schouderklopje al genoeg. Arbeidsvreugde daar gaat het om. Dat is de beste motivatie.

-- END --

5.7 Verhaal 6: De kleine geluiden uit de organisatie

Het belangrijkste is dat de mensen voelen dat ze verantwoording mogen dragen en dat ze de vrijheid hebben om zelf hun dag in te delen. Aan die vrijheid hechten ze ontzettend veel waarde. Niet zozeer omdat ze die misbruiken of zo, maar meer gewoon omdat ze het heft in eigen handen hebben om zelf richting te geven aan hun werk. En daarmee laat je eigenlijk de verantwoording bij die mensen om hun eigen werkdag in te delen. Dit houdt dus in dat je de mensen niet moet gaan micromanagen. Door verantwoording bij de mensen zelf neer te leggen en een voldoende werkdruk te creëren, zodat ze het niet met twee vingers in de neus kunnen doen, schep je condities dat de medewerkers gemotiveerd kunnen zijn. Je moet dit wel gedoseerd doen, als de uitdaging te groot is, is er kans dat er niets gebeurt.

Niet iedereen was vanaf het begin enthousiast. Mijn maat was eerst helemaal tegen dat ZST. Hij moest er niets van hebben, die reistijden enzo. Hij heeft er tegenaan lopen schoppen. Maar Ad kwam naar mij toe zo van *“Het is een kei goed mens, maar ik kan er niets mee doen, ik weet niet meer wanneer ik het goed doe. Probeer jij het maar, ik weet bij god niet wat ik met die hele mens aan moet.”* Sinds de fusie kon die mens zijn draai niet meer vinden, dat heeft hij hoog gespeeld. Nu komt hij weer met plezier naar het werk.

Nou moet het werk gewoon gedaan worden en daardoor ga je eerder werken ook als je ziek bent, omdat anders je collega alleen is en die kan dan ook niet vooruit. Als je echt ziek bent, je hebt het in je rug of zo, dan ben je ziek en ga je de ziekte wet in. Als je gemakkelijk gemist kan worden, dan blijf je ook eerder thuis.

In het begin werd gezegd dat CO ter discussie stond. Ik had dat nooit zo geloofd, maar achteraf heb ik de stukken wel gelezen en hingen wij inderdaad aan een zijden draadje. Ad heeft zich toen hard gemaakt, van jongens kijk uit want dadelijk is het afgelopen. Ik dacht er zal altijd wel werk zijn voor een groep lbo'ers of mbo'ers. Maar Ad heeft ons dikwijls gewaarschuwd: jongens wees flexibel. Toen was de discussie iedereen moest verder weg rijden, sommigen gooiden de kont tegen de krib. Dat was niet voor iedereen altijd even leuk. Ad heeft ons er ook dikwijls op aangesproken: zet je er nu overheen jongens, je moet je eigen bewijzen, je moet je eigen financieel kunnen bedruipen. Dat geloofden we eerst niet, maar achteraf als je de stukken las, er stonden wel **nul** fte's op de lijst.

Maar zo is de BW-cultuur nu eenmaal. Ik vind het een nadeel, als je hier werkt of niet werkt dat maakt niks uit, als je je mond maar dichthoudt. Als je je roert, of je zelf op de voorgrond plaatst, zul je hier nooit iets bereiken. Als iemand binnen het team misbruik van zijn vrijheid maakt, zeggen we er uiteindelijk iets van. Zo van, kijk eens uit, wij hoeven niet steeds jouw werk te doen. Binnen de teams wordt er eerder iets van gezegd. Als je vroeger op een pompstation werkte, dan lieten ze je aan je lot over.

Het is nu fijner dat je niet de hele dag achter dat hek zit, dat je nog eens ergens komt, zeg maar. Voorheen zat je dag in dag uit alleen maar op het pompstation. En nu mogen we er buiten zeg maar. Dat is wel een hele verandering dat we niet meer alleen op dezelfde locatie zitten.

Toen in 2002 BW ontstond en daarmee CO, toen veranderde er best wel wat. Hans van de Rakt ging ons aansturen en al het gereedschap werd op de pompstations verzameld. Dit gaf wel wat problemen op de pompstations met de Pt'ers. Sommigen voelden dat “zij niet meer de baas

waren". Die Pt'ers hadden wel moeite met de veranderingen. Een aantal Pt'ers heeft in die periode wel lopen stoken, wat het effect had dat ze zich als CO een beetje buitengesloten voelden (als een soort buitenfirma). Dit resulteerde regelmatig in negatieve uitlatingen van de Pt'ers. Dat was niet echt fijn. Dit duurde voort, ook tijdens de start van de ZST.

Variatie van werkzaamheden is wel een pré. Als je alleen maar specialistisch werk doet dan is dat niet fijn. Eerlijk is wel om te melden dat in de jaren 80 er meer afwisselend werk werd gedaan dan nu. Nu is het voornamelijk filteronderhoud en reinwaterkelders schoonmaken. Als je ook kunt peilen, geeft dat meer afwisseling.

Wat ook een feit is, is dat bij veranderingen je de nadelen meer en eerder ziet dan de voordelen. Maar soms denken we wel eens, had maar niets veranderd want eerst draaide het goed. Als team zijn we nu eenmaal niet kundig genoeg om dit op te pakken. Hierbij hebben we ondersteuning nodig van iemand met de kwaliteiten van een persoon als Ad. We merken ook dat Cees deze capaciteiten nog niet heeft. Eigenlijk was ook afgesproken dat Ad Cees in dit proces zou begeleiden. We moeten Ad nageven dat hij CO op de kaart heeft gezet. Als Ad dat niet gedaan had was CO nu weggeweest.

Wat toen ook wel duidelijk was, was dat men op het hoofdkantoor geen idee had wat er zich in het veld op de pompstations afspeelde. Er was veel te weinig inzicht. Nu is dat anders, met het Bedrijfsbureau en het Ingenieursbureau worden de lijnen veel duidelijker uitgezet. Er is meer zicht op wat moet gebeuren en boven en onder in de organisatie wordt meer samengewerkt.

In het begin toen Cees coördinator werd, verstoorde hij wel het zelfsturende door veel werk eruit te halen en zelf te gaan regelen. Bijvoorbeeld ging Cees zaken met externen regelen die wij ook konden regelen. Hierdoor kreeg Cees het veel te druk en het zelfsturende gaat eraf. Nu zijn bijvoorbeeld de containers bij Jan van Krieken neergelegd, ook voor de andere teams, dit werkt veel beter.

Ad kwam ook regelmatig langs, als het mooi weer was, vroeg hij: heb je even tijd om een stukje te gaan lopen? Dat was bijvoorbeeld wel eens bij Genderen, dan kwam hij met iets en wou hij even een babbeltje maken, zeg maar een balletje opgooien en dan met de vraag wat wij ervan vonden. Ad bemoeide zich met name met het sociale en niet zozeer inhoudelijk met het werk.

-- END --

6 INTERVENTIE

6.1 Inleiding

Eén van de doelstellingen van mijn onderzoek is een dialoog op gang te brengen hoe het werken met zelfsturende teams een bijdrage kan leveren aan Brabant Water. Dit door het toewerken naar een interventie in de vorm van een verhalenworkshop. Gaandeweg mijn onderzoekstraject bleek dat er meerdere momenten als interventie gezien kunnen worden. Ik beschouw een interventie als een handeling die een verbreking van een bepaald denk- of handelingspatroon bij iemand of bij een groep teweegbrengt. Dit kan groot zijn, maar ook heel klein. Ik beschrijf eerst de kleine interventies, daarna bespreek ik de workshop.

6.2 De kleine interventies

Het aankondigen van mijn onderzoek in het laatste afdelingsoverleg van Centraal Onderhoud (CO) gaf stof tot nadenken over iets wat voor de medewerkers al gewoon was. Zo werkten zij iedere dag. Het was duidelijk dat ze hier trots op waren, maar of je hierop kon afstuderen????? In de interviews bleek dat alleen al uit het feit dat er een interview was, de betrokkenen meer gingen nadenken over het onderwerp. In het gesprek zelf ontstond al pratende, zowel bij mijzelf als bij mijn gesprekspartner, voortschrijdend inzicht. De membercheck van het interview had soms ook tot gevolg dat er een nieuw gesprek ontstond, vaak ter verduidelijking van wat de geïnterviewde eigenlijk bedoelde en soms ook een reactie van *“ik heb er nog eens over nagedacht..”* of *“kom ik echt zo over..”*.

Bij het terugkoppelen in de drie teams van het resultaat ontstond er in de eerste twee teams een dialoog. Ook dit is een vorm van interventie gebleken. Het heeft er uiteindelijk toe geleid dat de aanwezige *“gelijkgestemden”* van elkaar hoorden hoe zij er over dachten en hoewel men het over de meeste issues wel eens was, waren er ook verschillen. In het derde team ontstond meer een discussie, door tijdsgebrek had ik de punten meer als stelling gebracht. Door mijn bevindingen terug te koppelen tijdens zowel de evaluatie overleggen met alle betrokkenen, als bij de één op één gesprekken, zijn inzichten gedeeld en is er mede vorm gegeven aan de pilot.

6.3 Workshop

De onderzoeksvraag, een bijdrage aan BW, heb ik in eerste instantie geïnterpreteerd als een verbetering van de efficiëntie, effectiviteit door arbeidsvreugde. Deze interpretatie is tijdens mijn onderzoek geleidelijk ontstaan. Waar ik eerst op zoek dacht te zijn naar de “harde” aspecten bleken de “zachte” aspecten veel doorslaggevender. Dat dit uiteindelijk op de langere termijn een financieel voordeel kan opleveren is in mijn optiek geen discussie. Dit gegeven is van cruciaal belang voor de groepssamenstelling voor de workshop. Ook gezien het feit dat er op dit moment een pilot loopt met het invoeren van ZST binnen de sector Distributie leek het mij het beste de workshop te richten op het operationele niveau. Dit heb ik besproken met Coby, Ad, Cees en Janine om te kijken wat zij hiervan zouden vinden en vervolgens heb ik een keuze gemaakt.

Doel van de workshop is ervaringen te delen van de mensen die al jaren in ZST werken met de mensen die nu de pilot doen en zodoende een dialoog op gang te brengen tussen beide groepen, waar van elkaar geleerd kan worden. Voor de mensen van Distributie is het een mogelijkheid te horen waar de collega's van CO bij het invoeren van ZST tegenaan zijn gelopen en hoe ze het nu ervaren. Terwijl het voor de mensen van CO verfrissend kan zijn hierover van gedachten te wisselen met collega's die nog redelijk onbevangen tegen het werken in ZST staan, om hun eigen overtuigingen en aannames te toetsen. Samen zijn we tot de volgende groepsindeling gekomen voor de workshop. Het zwaartepunt van het aantal mensen is bij de pilot gelegd om daar zo breed

Onder druk wordt alles vloeibaar.

Was het wel slim om een strakke planning af te geven om in juni klaar te zijn. Hoe organiseer ik een workshop met ca 10 man binnen één week, waarbij het een gegeven is dat er binnen BW niets moeilijker is dan een bijeenkomst te plannen.

De wonderen zijn de wereld nog niet uit. Van de 10 mensen waren er 3 mensen die andere afspraken hadden en 2 hadden verlof. Verlof werd opgeofferd en afspraken verzet. Wat maakt het verschil? De mensen persoonlijk benaderen in plaats van een afspraak in de elektronische agenda inschieten of het onderwerp. Ik denk een combinatie van beide. Wel een hoop vragen hoe wil je het nu aanpakken, met verhalen??? Werkt dat wel??? En als dat nou niet werkt??? => Spannend.

mogelijk de bevindingen vanuit de afdeling CO te geven.

Vanuit de afdeling CO

- Cees Meurs, leidinggevende
- Harrie van Eeten, aanspreekpunt
- Ad Lamerigts, oprichter

Vanuit de pilot

- Coby Eestermans, afdelingshoofd
- Henk Lammers, vroeger klant nu sectieleider
- Hans van Hautum, teamleider
- Hans vd Donk, teamleider
- Ron Leenhouts, aanspreekpunt / teamlid
- Patrick Moonen, aanspreekpunt / teamlid

Vanuit P&O

- Janine vd Steen, personeelsconsulent

De workshop is opgezet conform de systematiek van Abma en Widdershoven (Abma, Widdershoven, 2006: 62). De benodigde tijd is geschat op 1½ uur en de bijeenkomst heeft plaatsgevonden op 9 juni 2011 op het kantoor in Breda. De stoelen zijn in een cirkel gezet om te zorgen dat een open communicatie mogelijk, dat iedereen voor iedereen zichtbaar is en dat de communicatie op een zo “gelijk” mogelijk niveau kan plaatsvinden. De agenda is als volgt:

- 1 Welkom, opening en doelen (5 minuten)
- 2 Introductie deelnemers (5 minuten)
- 3 Lezen van de verhalen (5 minuten)
- 4 Hervertellen van de verhalen (20 minuten)
- 5 Uitwisselen van ervaringen en verhalen (30 minuten)
- 6 Afsluitende ronde (5 minuten)

Zoals te verwachten geeft iedereen een andere, namelijk zijn eigen, kleur aan de verhalen tijdens het hervertellen en benadrukt wat hij/zij belangrijk vindt.

In stap 5, de dialoog over de verhalen, blijkt al heel snel de neiging de dialoog over de werkelijke situatie te hebben in plaats van over de verhalen, getuige de eerste vraag in deze ronde van Patrick aan Cees: *“Zijn de teams altijd hetzelfde. Vaste teams en aanspreekpunten?”* Waarop Cees antwoord: *“De teams zijn vast en ook het aanspreekpunt is een vaste functie, maar hebben voor de rest dezelfde functie als de teamleden.”* Zowel de vraag als het antwoord was aan en van de leidinggevende en niet aan en van de verteller Cees. Komt dit omdat ik in mijn introductie aangegeven had dat de dialoog over de ervaring en verhalen zou gaan? Of lagen de verhalen zo dicht bij de mensen en waren ze zo herkenbaar dat het bijna automatisch over de door hun beleefde werkelijkheid ging. Waarschijnlijk hebben beide aspecten meegespeeld. In mijn keuze wie welke verhalen ging lezen ten behoeve van de workshop was één van mijn overwegingen de verhalen te laten lezen door diegene die hier het dichtst bijstond. Mijn gedachte was dat dit verhaal het meest interessant zou zijn voor de lezer. Dit kan bijgedragen hebben aan het feit dat bijvoorbeeld Cees niet “het” verhaal heeft herverteld maar “zijn” verhaal heeft verteld. Hiermee is het onderscheid tussen Cees als deelnemer in een workshop en Cees als leidinggevende heel klein geworden. Dan is misschien de neiging bij andere deelnemers ook groot een vraag te stellen aan Cees als leidinggevende. Waarschijnlijk was de dialoog meer over de verhalen gegaan als ik de keuze van wie vertelt welk verhaal anders had gemaakt. Bijvoorbeeld door het verhaal van het teamlid door de leidinggevende te laten lezen. Wat er in ieder geval gebeurde was dat er een dialoog op gang kwam tussen de verschillende deelnemers. Hierbij was het met name informatie halen door de mensen betrokken bij de pilot, bij de mensen van CO. Vooral de monteurs van Distributie waren nieuwsgierig naar de ervaringen van de mensen van CO.

In bijlage 3 zijn de terugvertelde verhalen weergegeven, de dialoog die hierdoor ontstond en de bevindingen van de deelnemers. Naar aanleiding van de workshop heeft Coby op intranet een bericht geplaatst om de rest van het personeel te informeren. Hier volgt een quote uit het bericht:

“Het is belangrijk om niet juist de verschillen, maar de overeenkomsten te benoemen. Niet te denken in problemen, maar in oplossingen. Dan pas kan je echt van elkaar leren. Dat hebben we dus ook gedaan. Het is mooi om te zien hoe Centraal Onderhoud het met elkaar doet. Het vertrouwen dat de sectieleider heeft in zijn teams. Maar de teams maken het ook helemaal waar.”

In bijlage 4 is het complete bericht te lezen.

Henk Lammers kon niet aanwezig zijn bij de workshop vanwege een calamiteit op zijn werk. Om toch zijn reactie mee te kunnen nemen heeft Henk het verhaal van de oprichter gelezen en herverteld. Daarna heeft Henk aangegeven wat voor hem belangrijke punten waren. In Observatie 17 is dit weergegeven. Afgesproken is dat de uitwerking ook naar de deelnemers van de workshop wordt gestuurd zodat ook deze informatie gedeeld kan worden. De volgende quote uit de reactie van Henk onderschrijft het nut van het gebruik van de verhaalvorm.

“Het verhaal van Ad is ook wel mijn verhaal. De verantwoording zo laag als mogelijk in de organisatie leggen, elkaar helpen en opzoeken. Duidelijke doelen stellen waar we naar toe moeten. Dicht bij de mensen staan dat ben ik ook het liefst, kijken wat leeft er bij de mensen dat wordt ook door de mensen als heel positief ervaren.”

Uit de evaluatie met de deelnemers kwam naar voren dat:

- De workshop nuttig was en heeft bijgedragen aan het uitwisselen van ervaringen.
- Het inzicht heeft gegeven, dat het invoeren van ZST een groeiproces is en dat het tijd kost de juiste weg te vinden.
- Zowel de weg van de huidige situatie naar de nieuwe werkwijze, als de uiteindelijke vorm niet bekend is, daar dit sterk afhankelijk is van de context die bij Distributie heel anders is dan bij Productie.
- De veranderingen veel verder gaan dan alleen de eigen sectie, dat ook de afdeling/omgeving rondom de ZST te maken krijgen met veranderingen.
- Het belangrijk is dat de hele groep gelooft in de nieuwe werkwijze en dat het grote invloed heeft op iedere medewerker die van een traditionele werkwijze overgaat naar een werkwijze conform ZST.
- Het voor de leidinggevende van belang is dat deze zich kan transformeren van een traditionele “baas” naar een “coach”.
- De spelregels en afspraken rondom de organisatie van het werk indien nodig kunnen en mogen worden aangepast aan de nieuwe werkwijze.

De Quick Wins

Dat deze vorm van ervaringen uitwisselen meer openheid heeft gebracht en een positieve impuls heeft gegeven aan het uitwisselen van ervaringen is duidelijk, getuige onder andere:

- De uitnodiging aan het eind van de workshop van Cees aan de mensen van de pilot om indien gewenst hij van harte bereid is om te sparren over hoe deze werkwijze kan bijdragen.
- Dat de groep beaamt dat het zinnig is meer ervaringen uit te wisselen en dat het jammer is dat met beschikbare kennis binnen het bedrijf niets gedaan wordt.
- Henk in zijn reactie op het verhaal van de oprichter aangaf, dat hij aan het overdenken was met Ad Lamerigts om de tafel te gaan zitten, want die is destijds ook tegen verschillende problemen aangelopen bij de invoering.
- Door Coby is geopperd om de teamleiders één dag met Cees mee te laten lopen om te kijken hoe zijn invulling als leidinggevende van zelfsturende teams is.
- Met Coby is besproken de teamleden van zowel CO als de pilot bij elkaar te brengen zodat ook zij ervaringen kunnen uitwisselen.

In de komende dagen zullen bovenstaande punten uitgewerkt worden tot concrete acties.

6.4 Hoe verder met de transformatie naar zelfsturende teams

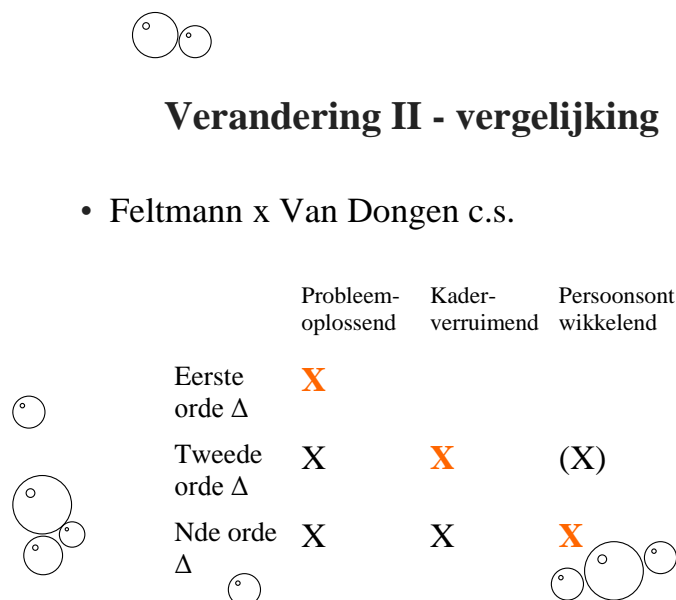
Dat het werken met en het proces naar ZST door ieder anders ervaren wordt, is duidelijk. Het is afhankelijk van de functie die je hebt, of je wel/geen ervaring hebt met ZST of in hoeverre je bent geïnformeerd. Allemaal aspecten die maken dat er niet alleen een verschil is van beleving over wat, hoe en hoever zelfsturend gaat, maar ook met welke diepgang en intensiteit.

Door het blijven uitwisselen van ervaringen en verhalen kan een positieve bijdrage worden geleverd aan het proces om te komen tot zelfsturende teams bij distributie. Hierdoor kunnen eventueel aanwezige beperkende denkkaders worden verruimd en kan men van binnen uit aan de verandering werken. De begeleider van dit veranderingsproces heeft een belangrijke rol. Om deze rol goed te kunnen vervullen is het van belang dat deze begeleider een goed beeld heeft van de veranderingen die er spelen.

Om te kijken welke veranderingen er gaande zijn kan gebruik gemaakt worden van de indeling naar verschillende ordes van verandering zoals aangegeven in het boek “Een kwestie van

verschil” (Van Dongen, de Laat en Maas, 1996: 231). Veranderen als verbeteren, als gedaantewisseling en als gedaantevorming. Dit zijn veranderingen van respectievelijk de 1^e, 2^e en n-de orde. De eerste orde verandering gaat om het verbeteren van de huidige situatie binnen het bestaande kader. De tweede orde verandering gaat om het vernieuwen van de organisatie naar een nieuwe, maar reeds bekende vorm van organiseren. De n-de orde verandering gaat om het komen tot een nieuwe, nog niet bekende vorm van organiseren. Deze nieuwe vorm van organiseren wordt bereikt door met vallen en opstaan te leren hoe de nieuwe regels werken.

Dit onderscheid is van belang voor de begeleider van een veranderingsproces om te bepalen op welke wijze en op welke gebieden het beste de aandacht gericht kan worden: inhoud, organisatie of persoonsontwikkeling. Zie figuur 8: de tabel van Feltmann en Van Dongen.



Figuur: 8 onderscheid in veranderingsprocessen (bron. prof. A. Maas, college 2010 semester 2)

De verandering van organiseren van een traditionele wijze naar een werkwijze gestoeld op ZST kan volgens mij getypeerd worden als een n-de orde verandering.

Bij een eerste orde verandering worden er uitsluitend verbeteringen uitgevoerd binnen de geldende afspraken. Dat is hier zeker niet het geval want juist alle afspraken en de hele werkwijze staan op de helling. Je zou kunnen stellen dat het om een tweede orde verandering gaat, daar zelfsturende teams een bekende organisatievorm is. Ook kunnen de kaders verruimd

worden van de betrokkenen en de analogieën tussen Productie en Distributie zichtbaar gemaakt worden. Maar zelfsturend is zo rekbaar en in elke situatie weer zo anders dat er hier wel degelijk sprake is van een nieuwe vorm van organiseren. Bovendien worden bij het gaan werken in zelfsturende teams hele andere (aanvullende) persoonlijke competenties gevraagd van zowel de teamleden, de aanspreekpunten als de leidinggevende. Dit karakteriseert een n-de orde verandering.

Het bovenstaande impliceert, dat de aandacht van de begeleiders van het veranderingsproces van een traditionele organisatie naar een organisatie met zelfsturende teams, vooral gericht moet zijn op de persoonlijke ontwikkeling van teamleden, aanspreekpunten en leidinggevendenden.

6.5 Hoe kan het werken met zelfsturende teams een bijdrage leveren aan Brabant Water

Dit was de oorspronkelijke vraag aan het begin van het onderzoek. Voordat ik deze vraag beantwoord zal ik eerst de deelvragen beantwoorden, zoals deze aan het begin van het onderzoek zijn opgesteld.

1. *Wat betekent het werken met de ZST inhoudelijk voor betrokkenen?*

Voor de teamleden in het algemeen dat ze meer regelmogelijkheden hebben gekregen om hun eigen werk in te richten en te organiseren, samen met hun teamgenoten. Voor een aantal van hen meer vrijheid en voor een enkeling meer eentonig werk. Dit is ook afhankelijk van de uitgangssituatie voor het werken in ZST van elk teamlid persoonlijk.

Voor de leidinggevende minder werk maar ook minder overzicht, lees controle, over de werkzaamheden.

Voor de klanten dat de procestechnici en de sectieleiders van bedrijfsvoering, zelfstandige mensen zijn waar je direct afspraken mee kunt maken zonder dat er over verschillende schijven gecommuniceerd hoeft te worden. Voor een enkele procestechnicus (PT'er) is het gevoel van bepalend, regelend en sturend zijn, voor het werkinhoudelijke van de onderhoudsmedewerkers, verdwenen.

2. *Wat zijn volgens de betrokkenen de belangrijke kenmerken van deze werkwijze?*

Voor de teamleden zelfstandigheid, respect, eigen verantwoording en geen baas boven je. Aansluiting bij de eigen ambitie en vaardigheden. De één is in staat en streeft naar zoveel mogelijk afwisseling in het werk terwijl de ander de ruimte krijgt te werken in een stabiele werkomgeving met vaste werkzaamheden en vaste collega's.

Voor de leidinggevende gemotiveerde zelfstandige medewerkers, die gebruik maken van hun "verborgen"capaciteiten" en daardoor beter presteren. De leidinggevende verzekert zich hiermee van een zo goed mogelijke benutting van de aanwezige kennis binnen het team. Tevens kan de leidinggevende binnen bepaalde grenzen een zo optimaal mogelijke teamindeling maken, waarbij teamleden elkaar aanvullen, ondersteunen en versterken.

Voor de klanten, de procestechnici en de sectieleiders van bedrijfsvoering, een efficiënte werkwijze die uitgevoerd wordt door betrokken medewerkers. Bij een aantal PT'ers is het gevoel ontstaan van een grotere afstand tussen dat wat optreedt in het proces en de zeggenschap over de daaruit voortvloeiende werkzaamheden.

3. *Wat zien betrokkenen als belangrijke aspecten die ZST waardevol maken?*

Voor de teamleden het vertrouwen wat je krijgt van je leidinggevende en de vrijheid die je hebt doordat je zelf je werk kunt plannen. Het niet meer aan het handje te worden gehouden door de Pt'ers en als volwaardige collega te worden beschouwd waarbij het werk wordt gezien en gewaardeerd door de collega's.

Voor de leidinggevende dat hij erop kan vertrouwen dat de mensen hun werk doen waarbij ze steeds zelf op zoek gaan naar verbeteringen. De zelfstandigheid van mensen om afstemming te zoeken met collega's indien dat noodzakelijk is. Een werkwijze die de sociale cohesie bevordert binnen het team. De ruimte die geboden wordt aan de teamleden om zichzelf te ontwikkelen, door specifieke taken in het team op te pakken.

Voor de klanten, voor de procestechnici directe snelle communicatie zonder poespas eromheen. Voor de sectieleiders van bedrijfsvoering, door uitwisselen van de werkwijzen komen tot een best practise. Voor met name die Pt'ers die niet gewend waren het werk door eigen personeel te laten uitvoeren, het uitbesteden van deze werkzaamheden: ontzorging.

4. *Wat zouden de betrokkenen niet meer kwijt willen?*

De teamleden de vrijheid en eigen verantwoording om zelf het werk in te kunnen plannen. Doordat geschoven kan worden met werk binnen kaders is er een regelcapaciteit gecreëerd die zorgt voor een positieve arbeidsbeleving. Ook als dit een keer minder leuk werk is, het feit dat je zelf het werk inplant en je erop instelt dat je de klus gaat doen geeft een andere mindset dan wanneer je opdracht van een baas krijgt om dezelfde klus te gaan doen.

De leidinggevende de rust van het minder hoeven organiseren en de inbreng van de knowhow van “zijn” specialisten, maar ook de oren en ogen in het veld, die zijn teamleden nu voor hem zijn.

De klanten, de Pt'ers en de sectieleiders van bedrijfsvoering, de wijze waarop ze nu ontzorgd worden voor de uit te voeren werkzaamheden. De detailplanning hoeven ze niet meer te doen en ook tijdens de uitvoering worden grote gedeeltes door de teamleden zelf georganiseerd.

5. *Hoe wordt de werkwijze door de betrokkenen ervaren?*

In het algemeen positief, waarbij eruit springt de zelfstandigheid, de betrokkenheid en het verantwoordingsgevoel van de teamleden.

De teamleden voelen zich net kleine ondernemers en daarom voelen zij zich verantwoordelijk voor zowel de kwaliteit als de hoeveelheid van het geleverde werk. In de beginperiode waren er nog medewerkers die het gevoel hadden dat zij het werk en de verantwoording kregen wat eigenlijk tot de competenties van hun baas behoorden. Dat gevoel is er niet meer.

Voor de Pt'ers die geen ervaring hadden met eigen personeel, is van meet af aan deze werkvorm als heel positief ervaren. Voor een aantal van hen, die voorheen de onderhouds-medewerkers aanstuurde, is de omschakeling van onderhoudsmedewerkers die opdracht gestuurd hun werk doen, naar onafhankelijke collega's moeilijk. Dit heeft enerzijds te maken met het kwijtraken van een stukje controle over het proces en anderzijds het verliezen van een stukje zeggenschap over de mensen.

De sectieleider bedrijfsvoering ervaart dat hij weliswaar niet meer zo dicht betrokken is als voorheen, maar dat het hem ook een hoop tijd scheelt. De werkzaamheden worden serieus opgepakt waardoor hij zich niet over de kwaliteit van het werk hoeft druk te maken.

6. *Hoe waardeert de leidinggevende van een zelfsturend team, het functioneren van het team?*

Voor wat betreft het samenwerken wordt met name gekeken hoe de jongens in hun vel zitten en wat de sfeer is. Dit gebeurt meestal tijdens een kopje koffie. Voor wat betreft de output wordt op basis van ervaring in overleg met de teamleden de output per klus beoordeeld, of er zaken tegenzaten of langzamer zijn gegaan dan gepland. De totale workload die de mensen aankunnen en de productiviteit wordt op gevoel van de leidinggevende in overleg met het team besproken. Als “hard” cijfer wordt uitsluitend het ziekteverzuimcijfer bekeken en wordt informatief teruggekoppeld tijdens het jaarlijks overleg. Het ziekteverzuimcijfer wordt voor elke sectie binnen Brabant Water automatisch gemonitord. De leidinggevende heeft met de sectieleiders van bedrijfsvoering elk kwartaal overleg waarin ook een stuk evaluatie zit voor de geleverde werkzaamheden. Hier worden de geplande werkzaamheden vergeleken met de uitgevoerde werkzaamheden. Ook wordt hier een eventuele afkeur van een werk besproken, wat een gevolg kan zijn van een niet hygiënische werkwijze.

7. *Welke eigenschappen zijn van belang voor de leidinggevende van zelfsturende teams?*

Eigenschappen leidinggevende

Voor elke leidinggevende, maar zeker die van een zelfsturend team, is het van belang goed te kunnen luisteren en te coachen en voldoende kennis te hebben om het werk te kunnen beoordelen. Maar bovenal vertrouwen en interesse hebben in en oprechte belangstelling hebben voor zijn mensen. De leidinggevende van een zelfsturend team is een mensgerichte manager met een open oriëntatie (Van Dinten & Schouten, 2010, 95). Als leidinggevende van zelfsturende teams is het extra van belang te leren omgaan met excentriciteit, afwijkende meningen, unieke persoonlijkheden en emoties. Alsook het hebben van een goede band met de mensen, immers relaties zijn de grootste bron van innovatie. Zet de medewerkers op een podium en toon leiderschap door stille aanwezigheid. Leiderschap van uit zijn, meer dan door doen. Met andere woorden de leidinggevende dient een “dienend leider” te zijn.

Leidinggevende tijdens het veranderingsproces naar zelfsturende teams

Als leidinggevende, tijdens de start van het werken met zelfsturende teams, is het belangrijk het samenstellen van de teams goed te managen. Hierbij is het goed te beseffen dat je het niet alleen kunt. Zorg dat je goede mensen bij de start hebt die enthousiast zijn, dan werkt het als een olievlek.

De samenstelling van een team is erg bepalend voor het functioneren ervan. Het succes van teams schuilt in de combinatie van verschillende mensen, talenten en bijdragen die iemand levert aan het functioneren van het team, los van zijn of haar specifieke inhoudelijke bijdragen. Hierbij is het van belang te kijken naar zaken als waar de medewerkers wonen in verband met reistijden, bepaalde kennis of vaardigheden hebben. Het is van belang dat de leidinggevende zicht heeft op de karakterstructuren in een team en afspraken maakt over het omgaan met elkaar en ervoor zorgen dat ze elkaar leren aan te spreken op gedrag. Het helpt als elk team zijn eigen aanspreekpunt aanwijst.

In de beginperiode van de teamvorming is het belangrijk om als leidinggevende veel te investeren in de teams en een luisterend oor te hebben voor waar de mensen tegenaan lopen. Dat kost veel tijd en geduld waarbij het belangrijk is dat er voldoende tijd is voor reflectie. Ook door met de mensen in dialoog te gaan over thema's zoals: wat doet veranderen bij je, hoe om te gaan met leiderschap, samenwerken, communiceren en vooral luisteren. Daarnaast bij de mensen een bewustzijn ontwikkelen ten aanzien van het eigen en elkaars gedrag en een open houding creëren voor nieuwe ervaringen.

Het managen van de omgeving

Als leidinggevende van zelfsturende teams tijdens de introductie, krijg je te maken met een omgeving die vaak minder intens betrokken is bij de veranderingen. Zij hebben geen of weinig voordeel en kunnen vanuit die positie een sterke negatieve invloed uitoefenen op de teamleden. Er is dan lef en standvastigheid voor nodig om je visie als leidinggevende uit te blijven dragen. Het invoeren van zelfsturing duurt circa drie jaar en de eerste tekenen dat het gaat werken merk je aan de sfeer, minder klachten, een dalend ziekteverzuim, openheid en de feedback van de mensen. Het vergt dus een lange adem om niet alleen de teams zelf maar ook de omgeving te begeleiden.

Relatie geeft betekenis

Relatie geeft betekenis geldt in het algemeen bij samenwerken, maar zeker bij het werken met zelfsturende teams. De relatie tussen de teamleden, het aanspreekpunt en de leidinggevende is gebaseerd op openheid, veiligheid en vertrouwen. Daar waar in een traditionele samenwerking tussen baas en medewerkers de hiërarchische relatie duidelijk aanwezig is, is dat bij het werken met zelfsturende teams niet. Het aanspreekpunt en de teamleden staan hiërarchisch naast elkaar en het aanspreekpunt kan zich niet beroepen op een machtsverhouding. Het aanspreekpunt zal op basis van overleg, vertrouwen en acceptatie de werkzaamheden verdelen. In principe heeft de leidinggevende wel een hiërarchische verhouding met de zelfsturende teams. Echter het druist tegen het zelfsturende principe in als hij deze machtsverhouding gebruikt en dit dient dan ook bij uitzondering te gebeuren. Dit gegeven maakt dat zowel de teamleden als de leidinggevende elkaar meer dan gemiddeld dienen te kennen en vertrouwen te hebben in elkaars kunde en bovenal bedoelingen.

Dit gegeven maakt dan ook dat een leidinggevende van een zelfsturend team niet zomaar vervangen kan worden door een andere leidinggevende. Dit nog los van het feit dat het de vraag is of een leidinggevende die gewend is te opereren in een traditionele organisatie de open oriëntatie heeft die nodig is om te werken met zelfsturende teams. De kans is groot dat een leidinggevende zonder deze ervaring het zelfsturende principe (onbewust) frustreert.

8. Welke verbeterpunten zijn er volgens de betrokkenen?

Volgens de teamleden kan de leidinggevende meer regeltaken als plannen en organiseren in het team leggen. Ook op het coachende vlak kan meer aandacht gegeven worden aan zaken zoals het aanspreken van mensen op gedrag en bij goed presteren een compliment geven en stimuleren. Deze coachende rol wordt door de teamleden als belangrijk ervaren.

De leidinggevende ziet geen echte verbeterpunten.

De sectieleider bedrijfsvoering geeft aan dat een tijdige communicatie van belang is en dat daar wel aandacht aan gegeven mag worden.

9. *Wat is er verloren gegaan met deze werkwijze volgens de betrokkenen?*

De teamleden zijn in het algemeen werkinhoudelijk niets kwijtgeraakt. Door een aantal mensen is aangegeven dat ze het werk in het groen zijn kwijtgeraakt. Echter dit is niet een direct gevolg van de werkwijze met ZST maar door het uitbesteden van die werkzaamheden. Wel een direct gevolg voor alle mensen is het feit dat voorheen de reistijden van en naar het werk veel korter waren. De meeste mensen konden zelfs op de fiets naar het werk. De toegenomen reistijd heeft ook in de privésfeer gevolgen. Sommigen hebben hobby's moeten stopzetten, anderen hebben maatregelen moeten nemen om bijvoorbeeld kinderen van en naar school te brengen. Voorheen werkte men op vaste locaties, waarbij het regelmatig voorkwam dat de mensen een gehele dag niet achter de hekken van een locatie vandaan kwamen. Dat dit er niet meer is vindt men geen verlies maar een positieve ontwikkeling. Bovenstaande punten zijn het gevolg van het gaan werken in een zelfsturend team met meerdere locaties die tot hun werkgebied behoren.

De overall conclusie van de bijdrage van zelfsturende teams voor Brabant Water primair is:

een toename van motivatie, zelfstandigheid en de beleefde arbeidsvreugde van de mensen in de zelfsturende teams.

Deze “zachte” waarde is volgens mij de meest belangrijke bijdrage aan Brabant Water, waarvan de overige zaken zijn afgeleid.

De meest in het oog springende “harde” waarde is dat door een grotere span of control minder leidinggevendenden nodig zijn om hetzelfde werk uit te kunnen voeren. Waarbij opvallend is dat de informatie uit het veld nog steeds bij de leidinggevendenden binnenkomt. Dit ondanks dat de aansturing centraal gebeurt en de leidinggevende zich ver van de werkvloer bevindt. Dit is mogelijk doordat de ZST ook als de oren en ogen van de leidinggevendenden fungeren.

Ook het extreem lage ziekteverzuim is een “harde” meetwaarde, van een “zachte” onderliggende waarde. Dit is het gevolg van onder andere de arbeidsvreugde en motivatie van de mensen, maar wat hierin voornamelijk meespeelt, is dat het teamlid zijn directe collega niet in de steek wil laten. Immers zijn collega staat, als hij zich ziek meldt, er alleen voor en moet binnen het team gaan kijken hoe hij dit gaat oplossen. Bij een traditionele organisatievorm wordt dit probleem bij de leidinggevende gelegd om het op te lossen. Dit ligt gevoelsmatig

verder weg en verlaagt de drempel om je ziek te melden. Bij het werken met zelfsturende teams zorgt de gekozen organisatievorm zelf voor een regulerend effect, terwijl in een traditionele organisatievorm hiervoor een zwaar ziekteverzuimmanagement systeem wordt opgetuigd. Zie onderstaande quote uit één van de interviews.

“Dat is hetzelfde met het ziek zijn. Sommigen die ziek zijn blijven gelijk thuis, maar wij denken we kunnen die anderen niet laten zitten met het werk. Ziek is ziek, maar als je ziek bent hoef je niet gelijk thuis te blijven, zeg maar.”

Bovenstaande quote ben ik in verschillende vormen bij verschillende interviews tegengekomen maar allemaal met dezelfde strekking. De mensen voelen zich verantwoordelijk voor de gevolgen als ze zich ziek melden. Brabant Water heeft in haar ziekteverzuimbeleid één van de doelstellingen om deze attitude bij de medewerkers te stimuleren.

Doordat gebruik wordt gemaakt van de capaciteiten van de teamleden die in een traditionele werkwijze niet benut worden, wordt de leidinggevende gesteund en geholpen en putten de medewerkers daar een stuk voldoening uit. Ook het werk zelf wordt efficiënter uitgevoerd doordat de mensen zelf verantwoordelijk zijn en meer opereren als kleine ondernemers. Voor de sectieleiders en de procestechnici als klanten zijn de kortere efficiëntere communicatielijnen van belang.

Is dit meetbaar te maken? Gedeeltelijk, meetbaar is de span of control. Bij de zelfsturende teams is die 24 en bij de vergelijkbare andere afdelingen 12. Het hierboven genoemde ziekteverzuim, is een goede graadmeter voor de arbeidshouding en motivatie van de teamleden. Ook te meten is de kwaliteit die geleverd wordt, hierbij is wel een referentie nodig. Te monitoren is de sfeer: in de zelfsturende teams is deze overwegend positief. Ook te monitoren is hoe de mensen in hun vel zitten, ook hier steekt de werkwijze met zelfsturende teams er positief uit.

Conclusie

Het werken met zelfsturende teams kan een bijdrage leveren aan Brabant Water door een positief effect op de werkvreugde van de medewerkers en benutting van de “verborgen” capaciteiten van de mensen. Dit geeft een slagvaardiger organisatie met korte communicatielijnen en meedenkende mensen. Door het gebruiken van de ogen en oren van de mensen in het veld, waardoor zij het gevoel hebben meer gewaardeerd te worden en de leidinggevende veel meer zicht op de praktijk krijgt. En tenslotte doordat automatisch een positieve attitude ontstaat ten aanzien van bijvoorbeeld ziekteverzuim, hoeven er minder zware managementsystemen te worden opgetuigd.

Om deze voordelen te kunnen bereiken is het van belang dat er wordt geïnvesteerd in de persoonlijke ontwikkeling van de mensen, met name in de leidinggevenden maar ook in de teamleden om hun persoonlijke vaardigheden te verbeteren.

7 REFLECTIE

In dit hoofdstuk begin ik met ^te kijken in hoeverre ik geslaagd ben om te voldoen aan de kwaliteitscriteria zoals benoemd in hoofdstuk 2.8. Vervolgens geef ik mijn reflectie op de gebruikte onderzoeksmethode en in de laatste paragraaf geef ik mijn persoonlijke reflectie.

7.1 Criteria van onderzoek

Geloofwaardigheid is getracht te waarborgen door member checks met de betrokkenen te houden en triangulatie van de verkregen informatie uit de interviews en observaties. Verder ben ik regelmatig uit de onderzoekscontext gestapt voor peer debriefings met collega's en medestudenten om overzicht te houden over het onderzoek en om de onderzoeksresultaten te spiegelen. Het feit dat ik mij regelmatig en langdurig in de onderzoekscontext heb kunnen begeven tijdens officiële bijeenkomsten, geplande observaties, maar ook tijdens ongeplande toevallige gebeurtenissen, heeft mijns inziens ook bijgedragen aan de geloofwaardigheid van het onderzoek. Doordat het afstudeertraject voor mij een leertraject is geweest waarbij praktische vaardigheden als interviewen in de praktijk lastiger blijken te zijn dan in de theorie, is waarschijnlijk niet alle mogelijke informatie uit de interviews gehaald.

Overdraagbaarheid van het onderzoek is nagestreefd door in hoofdstuk 1 de context van Centraal Onderhoud (CO) en Brabant Water te schetsen als bedrijf waarin CO opereert. Door in hoofdstuk 4 naast de verkregen informatie ook stukken uit mijn dagboek te presenteren en in hoofdstuk 5 de verschillende verhalen weer te geven met aansluitend de workshop in hoofdstuk 6, is getracht de lezer een rijke weergave te geven van de onderzoeksbevindingen. Purposive sampling is uitgevoerd door alle teamleden van CO en de meeste deelnemers van de pilot te interviewen.

Betrouwbaarheid is nagestreefd door het bijhouden van een audittrail en een logboek. Alle geluidsopnames van de interviews en de transcripts zijn bewaard (digitaal) alsook de opmerkingen die zijn gemaakt naar aanleiding van de member checks. Uitzondering is de geluidsopname van de workshop, die is helaas verloren gegaan. De uitwerking van de workshop is uiteraard wel beschikbaar en gemberchecked bij de deelnemers. De uitwerking van de workshop en het verhaal van de oprichter Ad Lamerigts zijn als bijlagen 3 en 5

bijgevoegd. De overige interviews zijn, na toestemming van de betrokkenen, opvraagbaar. Dit geldt zowel voor de opnames als voor de uitwerkingen daarvan.

Neutraliteit van het onderzoek is gewaarborgd door alle interviews, verhalen en resultaten uit bijeenkomsten terug te leggen bij de betrokkenen met het verzoek of de gegevens/verhalen zoals ik deze heb geïnterpreteerd overeenkomen met hun bevindingen. Niet alleen voor de letterlijke inhoud maar ook wat vorm en interpretatie betreft.

Machtsbalans is afhankelijk van de verschillende posities die de betrokkenen onderling hebben alsmede de verhouding tussen de betrokkenen. Ik heb de juiste balans proberen te creëren door regelmatig terugkoppeling te vragen tijdens interviews en observaties. Daar waar mijn positie invloed zou kunnen hebben op het onderzoek ben ik extra attent geweest voor wat betreft keuze van onder andere locatie, kleding en woorden. Tijdens de workshop heb ik alle deelnemers een gelijke positie proberen te geven door de stoelen in een kring op te stellen zonder tafels ertussen. In de meeste situaties ben ik er volgens mij wel in geslaagd om iedere deelnemer zijn stem te laten horen, maar het is altijd mogelijk dat mensen zich toch geremd voelen. Hoewel ik het erg betreurt als dat is gebeurd, is het niet uit te sluiten.

Hermeneutisch-dialectisch proces, heb ik getracht te bereiken door net zo lang door te gaan met interviews en observaties totdat ik merkte dat er een verzadigingspunt was bereikt. Dat was het moment waarbij de informatie die ik kreeg de eerder verkregen informatie bevestigde. Om dit te bereiken heb ik bijna alle medewerkers van CO geïnterviewd, de meeste mensen van de pilot en een aantal mensen meerdere keren gesproken.

Waar ik meer had kunnen uithalen was de terugkoppeling van de bevindingen in team 3. Door tijdgebrek is, zoals eerder aangegeven, geen dialoog maar meer een discussie ontstaan. De punten welke ik in bracht had ik meer als stelling gebracht en werden vervolgens ook als stelling opgepakt. Er was onvoldoende tijd om naar elkaars inbreng te luisteren en om zo een dialoog te laten ontstaan. Het resultaat aan het eind van de meeting was dat in ieder geval ikzelf en volgens mij ook wel de meeste deelnemers een enigszins onbevredigend gevoel hadden. Beter was geweest de bijeenkomst op een ander moment te houden, dit is een goede les voor de volgende keer: voldoende tijd nemen.

7.2 Methodische reflectie

Per item geef ik mijn reflectie, op zowel de responsieve methodologie als op de afzonderlijk toegepaste methoden.

Responsieve methodologie als onderzoeksmethode heb ik achteraf als een goede keuze ervaren. Doordat het onderzoek inderdaad is vormgegeven samen met de betrokkenen, zijn ook de issues naar boven gekomen die voor de betrokkenen van belang zijn. En door het terugkoppelen, zowel in de groepen met gelijkgestemden (de teams) als de betrokkenen met “tegengestelde” belangen in de workshop, is er een proces van ervaringsuitwisseling ontstaan. Ik denk dat dit de grootste winst is van mijn onderzoek.

Emergent onderzoek geldt voor zowel de issues als voor reikwijdte van het onderzoek. De responsieve methodologie kenmerkt zich doordat de structuur van de methode wel vaststaat maar het exacte onderzoeksverloop niet. Dit is ook uitgekomen, zoals de pilot bij Distributie, die was niet voorzien. Welke rol heb je dan als onderzoeker. Ben je alleen onderzoeker of geef je ook dingen terug als veranderaar. En aan wie? Beïnvloed je dan het onderzoek niet, ben je sturend in de betekenisgeving? Is dat acceptabel? Met deze vragen heb ik geworsteld daar je mond houden over wat je ziet en hoort niet goed voelt. Je wilt tenslotte iets betekenen en doen met wat je gehoord en gezien hebt en de kennis die je hebt opgedaan delen. Ik heb na overleg met Ton gekozen om mijn bevindingen, daar waar ik dat nuttig vond of er om gevraagd werd, terug te leggen bij de betrokkenen. In één op één gesprekken maar ook in overleggen met meerdere personen. Dit zowel met de leidinggevenden als met teamleden en aanspreekpunten. Door zowel als onderzoeker naar de betrokkene en omgekeerd beelden en bevindingen uit te wisselen van wat we hadden geconstateerd kregen we beiden een breder perspectief. Namelijk het eigen en het perspectief van de ander. Soms kwamen de beelden overeen maar regelmatig kregen we nieuwe inzichten. In ieder geval hielp het om breder naar de issues te kijken en daar bij een volgende gelegenheid, ons voordeel mee te doen doordat we een breder perspectief kregen. Voor mij zijn deze terugkoppelingen in de vorm van een dialoog waardevol gebleken en ik ben ervan overtuigd ook voor de betrokkenen.

Interviewen in de vorm van een gesprek. Een gesprek of dialoog met de mensen aangaan, andere meningen en zienswijzen horen, of dit nu is met de manager of met de schoonmaker, ik

vind het altijd interessant te horen hoe iemand tegen bepaalde zaken aankijkt of dingen beleeft. Een interview doen met iemand is ook niet zo moeilijk, ik vraag en u antwoordt. Hoe kan het dan dat als je deze twee combineert, een interview in de vorm van een dialoog, het toch lastiger is. In de RM gaat het erom de geïnterviewde zijn verhaal te laten vertellen en van daaruit de issues te bepalen. Het blijkt toch moeilijk te zijn als onderzoeker geen richting te geven aan het gesprek, je hebt immers een onderzoeksdoel voor ogen. Dit is nog los van de techniek, op het juiste moment doorvragen, de kleine signalen opvangen en daarop reageren maar ook niet teveel sturen. En natuurlijk moet je open vragen stellen, maar in het heetst van de strijd schiet dat er wel eens bij in. Het was ook een leertraject van doen en uitproberen. Een enkele keer liep een gesprek wat stroever en was het zoeken om de juiste opening te vinden. De meeste gesprekken liepen vlot maar ik heb van alle gesprekken genoten. Een enkele keer ontstond er een soort flow in het gesprek met vaak een waterval van woorden als de gesprekspartner helemaal op dreef was, prachtig, maar dan het uitwerken. Mijn record staat op 17 uur uitwerken van één uur interviewen. Het grote voordeel van deze vorm van interviewen is, dat je te horen krijgt wat iemand echt beweegt, iets wat je in een meer gestructureerde vorm met als uiterste een survey nooit zal bereiken. Dit is volgens mij de onbetwiste meerwaarde van deze vorm van interviewen. Door de interviews op te nemen en later af te luisteren is mij opgevallen hoeveel informatie er in kleine stukjes tekst zitten. Vooral in de manier waarop iets wordt gezegd en in welke context. Verschillende keren haalde ik achteraf na het afluisteren van de geluidsopnames nog cruciale informatie uit het gesprek, wat ik in het gesprek zelf niet had opgepikt.

Observaties als bevestiging van het gevondene, dat is de theorie. De observatie participant als waarnemer heb ik met name toegepast tijdens werk- en evaluatieoverleggen. Bij de werkoverleggen van CO was de interactie tussen de teamleden, het aanspreekpunt en de leidinggevende goed zichtbaar. Wat opviel was dat de leidinggevende schakelde in zijn opstelling tussen coach, adviseur en beslissingnemer, afhankelijk van het te bespreken onderdeel. Tijdens de evaluatieoverleggen heb ik naast deze observatie ook de techniek: “relatie geeft betekenis” toegepast, om meer inzicht te krijgen hoe de relaties onderling lagen. Tijdens peer-review met mede onderzoekster Natasja maar ook tijdens terugkoppeling met betrokkenen werden mijn bevindingen bevestigd. Deze manier van observeren is dan ook een waardevol instrument gebleken om in een voor mij relatief onbekende omgeving en mensen (Distributie) sneller een situatie te kunnen doorgronden.

Waarnemer als participant heb ik toegepast tijdens het meelopen met de mensen en verrassend genoeg tijdens recepties. Voordeel van deze methode was dat ik de onderzoekscontext minder beïnvloedde. Nadeel was dat ik tijdens de observatie geen aantekeningen kon maken en alles vanuit mijn geheugen moest opschrijven. Dit onderdeel was wel het meest leerzaam. Bijvoorbeeld in de interviews was naar voren gekomen hoe de afstemming tussen de verschillende mensen ging, maar dat is toch uitsluitend van vertellen. Als je het in de praktijk ziet met de interactie en de dynamiek tussen de betrokkenen, de vorm, de toon en de wijze van hoe het overleg gaat, dan krijgt dit toch een andere dimensie. Dan wordt meteen veel duidelijker wat er bedoeld wordt dan dat dit in woorden wordt beschreven.

Verhalen vinden was niet zo'n groot probleem. Hoe deze op te schrijven op een dusdanige manier dat deze recht doen aan de eigenheid van de verhalen van de betrokkenen, dat is een ander verhaal. Naast dat het schrijven van verhalen een bepaalde minimale creativiteit vraagt, vraagt het ook een inlevingsvermogen voor wie je het verhaal schrijft en met welk doel. Hoe schrijf je het verhaal van een ander op, zonder je eigen betekenisgeving er aan te geven? Deze zaken maakten het voor mij lastig om met verhalen te werken. Dan is het toch weer leuk te constateren, als je een verhaal teruglegt om te memberchecken, je aan de lach op iemands gezicht ziet dat het verhaal herkenbaar is.

Verhalen workshop als vehicle om te veranderen. Niet overtuigen maar delen, geen discussie maar een dialoog, niet als onderzoeker maar samen. Dat is de gedachte achter de workshop, dit betekent dat je als onderzoeker of beter veranderaar, de controle (of de illusie van de controle) moet los laten. Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn het creëren van een veilige omgeving met een gelijke machtbalans en inbreng voor alle deelnemers, waarbij ze elkaar met respect benaderen.

De veilige omgeving en machtsbalans creëren is binnen de workshop in mijn optiek gelukt en eerlijk gezegd had ik dit ook zo verwacht. Dit komt door mijn ervaring dat Brabant Water een organisatie is waarbij relatief open over dit soort zaken wordt gesproken, zeker als de belangen niet zo ver uit elkaar liggen. Ook bij het hervertellen van de verhalen, waarbij ieder in zijn eigen woorden en in het begin misschien wat onwennig, het mooi was te horen hoe ieder zijn eigen kleur en betekenisgeving gaf.

Wat opvallend was dat in de ronde dat we de dialoog over de verhalen begonnen, de eerste vraag niet over de verhalen ging maar over de werkelijkheid. Ik bemerkte bij mezelf een lichte verwarring. Het zou toch over de verhalen moeten gaan. De dialoog ging echter door en er werden volop ervaringen uitgewisseld. Moet ik als facilitator ingrijpen of het proces zijn gang laten gaan. Ik koos voor het laatste, daar het uiteindelijk ging om het uitwisselen van de ervaringen. Nadien heb ik lopen zoeken waar dit in zat, had ik de verhalen teveel herkenbaar geschreven dat het gesprek automatisch over de werkelijkheid ging. In een peerreview met Natasja hield ze me een spiegel voor met de vraag: *“Waarom heb je de mensen in vergelijkbare functies dezelfde verhalen laten lezen? De leidinggevende het verhaal van de leidinggevende en de initiatiefnemers van de pilot, het verhaal van de oprichter”*. Mijn keuze was om zo dicht mogelijk bij de ervaring van de mensen te blijven. Er was misschien wat meer interactie ontstaan als ik dat anders had gekozen.

Wat niet helemaal lukte is om het alleen bij een dialoog te houden. De neiging was er soms om te gaan overtuigen in plaats van te delen. Ik merkte dat aan zowel de kant van mensen die iets sceptischer staan tegenover het werken in zelfsturende teams als bij de mensen die er helemaal in geloven. Op die momenten zag je dat ze elkaar niet meer bereikten.

Wat zonder meer de kracht van de workshop is, is dat mensen vanuit hun eigen ervaringen kunnen vertellen in hun eigen woorden. Hierdoor komen de verhalen veel krachtiger over dan wanneer een derde, zoals ik als onderzoeker, deze vertelt. Dat de workshop invloed heeft en geholpen heeft om ervaringen uit te wisselen blijkt wel uit het feit dat het achteraf nog verschillende keren onderwerp van gesprek is geweest bij de betrokkenen. Zoals reeds aangegeven met de quick wins zijn er verschillende initiatieven getoond na positieve beleving van de workshop om op één of andere manier een verdere uitwisseling te hebben tussen de mensen van de zelfsturende teams van CO en van de pilot.

Literatuurstudie in een postmodern sociaalconstructivistisch onderzoek, past dat?

Betekenisgeving vindt in een sociaalconstructivistisch paradigma immers plaats in interactie met betrokkenen en is tijd en plaats gebonden, hoe ga je dan om binnen een onderzoek met voornamelijk modernistische of voormodernistische literatuur voorhanden. Immers de invloed van een aantal ‘grote’ theorieën van wetenschappers als Smith, Taylor en Follet zijn nu nog steeds voelbaar en belangrijk. Negeren heeft dan ook geen zin. Deze worsteling heb ik wel gehad, al veranderde dat naarmate mijn onderzoek vorderde. In het begin van mijn onderzoek

had ik houvast aan datgene wat beschreven was in de literatuur. Echter ik merkte op een gegeven moment dat het lastig werd om met het onderzoek in de praktijk bezig te zijn en tegelijk met de literatuur. Hoe meer mijn onderzoek vorderde hoe minder ik de literatuur erbij betrok. De literatuur werd ook minder belangrijk voor mijn onderzoek voor het adresseren van de issues. Uiteindelijk geeft de literatuur volgens mij een goede achtergrond waartegen de onderzoeksbevindingen geplaatst kunnen worden.

Bevindingen uit mijn onderzoek versus de literatuur

- Als ik mijn bevindingen tegenover de literatuur plaats kan ik de volgende opmerkingen maken:
- Het steeds efficiënter inrichten van processen door middel van standaardiseren volgens de theorieën van onder andere Smith, Marx en Taylor heeft als positief effect dat de werkzaamheden sneller en efficiënter kunnen. Groot negatief effect is dat de uit te voeren werkzaamheden de kwaliteit van arbeid verlaagt door de grotere eentonigheid. Dit effect is ook in de interviews naar voren gekomen. In het algemeen werd aangegeven dat afwisseling van taken op prijs werd gesteld, waarbij standaardisering door het leren van elkaar als positief werd ervaren.
- Tijdens het onderzoek kwam duidelijk het verantwoordingsgevoel en de betrokkenheid van de medewerkers van de ZST naar boven wat resulteerde in een zeer effectieve en efficiënte werkwijze. Volgens Taylor kan dit alleen bereikt worden door middel van een zeer sterke super visie toe te passen. Juist deze super visie ontbreekt bij het werken met ZST.
- Ook de strakke managerstaken en hiërarchische structuren die Fayol benadrukte ben ik juist absoluut niet tegengekomen bij de ZST. Sterker nog dit staat haaks op de filosofie die achter deze werkwijze zit. Wel een overeenkomst is het belang van de teamspirit. Fayol geeft aan dat dit een goede bijdrage kan leveren aan een soepel lopende organisatie. Binnen de ZST zie je dat dit een gunstig effect heeft, doordat de teamleden voor elkaar klaar staan en het belang van de groep voorop zetten.
- Een juiste motivatie is wel de belangrijkste reden van succes van de zelfsturende teams. Dit is ook onderkend door Barnard die hier aan toevoegde dat ook een duidelijke communicatie van doelen belangrijk is.
- Daar waar de hierboven genoemde wetenschappers uitgingen van optimalisaties van eenzijdig georiënteerde theorieën, óf de technische óf de sociale, kwamen Trist en Banfort

met hun Socio Technical Systems Design, waarbij beide systemen werden beschouwd. De Sitter combineerde deze tot één integraal systeem. Dit komt wel overeen met de situatie zoals deze is geconstateerd bij de ZST. Dit is ook niet zo vreemd daar de Sitter één van de grondleggers is van het werken met ZST.

- Het Job Characteristics Model van Hackman welke uitgaat van een positief effect van: variatie in vaardigheden, een taakidentiteit en het belang van de taken, met welke autonomie deze uitgevoerd kunnen worden en de mate van feedback welke de medewerkers krijgen. Dit komt goed overeen met de factoren die de medewerkers van de ZST beschrijven als zaken welke hun kwaliteit van arbeid sterk beïnvloeden. Dit geldt natuurlijk ook voor medewerkers die in een traditionele organisatie werken maar typisch is dat juist deze kenmerken goed scoren bij het werken met ZST.
- De belangrijkste constatering ten aanzien van de literatuur en mijn onderzoek is de belangrijkheid van de positie van de leidinggevende en de transformatie die nodig is om van een traditionele leidinggevende naar een coach van een zelfsturend team te komen. Dit is door Van Amelsfoort beschreven waarbij ook nog specifiek geldt dat afhankelijk in welk stadium van ontwikkeling een zelfsturend team zich bevindt, de leidinggevende zijn manier en intensiteit van leidinggeven dient aan te passen.

Interventie als onderdeel van het afstuderen. Bedrijfskunde en met name de major Management van Verandering is een praktisch georiënteerde wetenschappelijke studie. Als veranderkundige is één van de vaardigheden het kunnen doen van interventies. Binnen de methodiek van responsieve methodologie is “de interventie” de workshop. Dit was vooraf in ieder geval mijn gedachte. Tijdens mijn onderzoek ging ik daar toch anders over denken. Natuurlijk was de workshop een duidelijk punt van interventie waarbij de gebruikte verhalen een “vehicle” waren om de dialoog op gang te brengen, wat ook wel gelukt is. Echter wat ik veel meer heb ervaren is dat gedurende mijn gehele onderzoek er door de interactie als onderzoeker met alle betrokkenen er een beweging was van bewustwording, overwegingen en richting zoeken. In die zin heb ik de methode van participerend onderzoek volgens de responsieve methodologie als geheel als interveniërend ervaren.

7.3 Onderzoeksbeperingen

Eigenlijk heb ik maar drie beperkingen tijdens mijn onderzoek ervaren: de tijd, mijn rol en de onervarenheid met de gebruikte methode. Deze punten heb ik hieronder uitgewerkt.

- Als eerste beperking tijdens mijn onderzoek heb ik de factor tijd ervaren. En dan niet zozeer de tijd om het onderzoek zelf uit te voeren binnen Brabant Water, daar had/kreeg ik alle vrijheid in. Maar de benodigde tijd, voor het uitwerken van de kwalitatieve data verkregen uit interviews en observaties. Dit had ik in ieder geval schromelijk onderschat, de eerste elf interviews heb ik compleet uitgewerkt als woordelijk transcript en de overige zeven als samenvatting van de belangrijkste punten. Achteraf had ik kunnen volstaan met minder interviews letterlijk uit te werken, zonder de kwaliteit van het onderzoek tekort te doen.
- Van een andere orde maar een onderzoeksbepering die zeker heeft meegespeeld is het feit dat ik als leidinggevende mijn rol in de organisatie heb. Ondanks dat ik getracht heb dusdanige condities te scheppen om de invloed van die rol zo klein mogelijk te maken zal die ongetwijfeld effect hebben gehad op een aantal betrokkenen.
Het grote voordeel ten opzichte van een onderzoeker van buiten is wel dat ik mij vrijwel onbeperkt in de onderzoeksomgeving kon begeven. Verder dat ik de betrokkenen en onderlinge relaties reeds ken en daardoor sneller de verbanden zie en het belangrijkste voordeel is dat ik bij de meeste mensen vertrouwen geniet wat mij ook een weer een voorsprong geeft.
- Als laatste beperking en misschien wel de belangrijkste, mijn onervarenheid met de gebruikte methode. Natuurlijk, de methode is behandeld in de colleges. En natuurlijk heb ik voordat ik mijn keuze maakte om voor de responsieve methodologie te kiezen het boek nogmaals doorgelezen. En natuurlijk heb ik voor elke stap die ik deed het betreffende gedeelte extra bestudeerd. Maar dan toch, het in de praktijk toepassen, dat is een heel ander verhaal. Op een gegeven moment halverwege mijn onderzoek liep ik vast en heb ik het boek, Responsieve Methodologie van Abma en Widdershoven opnieuw doorgelezen. Hoe vreemd is het dan om te constateren dat het lijkt alsof het boek herschreven is. Ik wijt dit aan mijn onervarenheid met de methode. Je moet je aandacht verdelen tussen de inhoud, de interactie met de betrokkenen en de methode.

7.4 Persoonlijke reflectie

In de voorgaande paragraaf heb ik mijn reflectie gegeven op met name de methodologie. Ook daar zit natuurlijk al een stuk persoonlijke reflectie in, daar een onderzoeker nooit los kan staan van zijn eigen ik als buitenstaander. Toch hieronder nog een aantal punten van persoonlijke reflectie.

- Lezen over hoe iets in theorie zou moeten en toepassen in de praktijk zijn twee heel andere dingen. Het is als met autorijden. Pas nadat je je rijbewijs hebt gehaald leer je echt autorijden. Zo heb ik het ook ervaren in mijn onderzoek en de toegepaste methodologie. Theoretisch heb je de kennis maar in de praktijk moet je meters maken en van je fouten leren. Hierdoor heb ik niet altijd optimaal gebruik gemaakt van de momenten in bijvoorbeeld de interviews waar ik achteraf gezien meer had kunnen uithalen.
- Van huis uit ben ik behoorlijk rationeel en doelgericht ingesteld en wil graag de controle houden. Als je dan in een participerend onderzoek de zaken los moet laten en kijken wat er ontstaat en waar het uitkomt, dat is heel moeilijk. Te snel willen, de betrokkenen onvoldoende tijd of ruimte geven om de dingen te kunnen behappen. Dan is het goed om op het juiste moment daar met iemand over te kunnen sparren en daar feedback over te krijgen. Dit sparren heb ik met verschillende mensen kunnen doen. Meestal ontstond dit spontaan en ongepland op een informele wijze als het onderwerp ter sprake kwam. Deze momenten van reflectie hebben mij geholpen, in bewustwording en in mijn onderzoek, om steeds in kleine stapjes voortgang te boeken. Voor mij zit de uitdaging in het vinden van de balans tussen, waar het kan laten ontstaan en daar waar het nodig is de controle te houden.
- De afstudeerperiode als de periode van de studie waar je het meest leert, de kroon op het werk. Zo werd het afstuderen voorgesteld, zo is het in ieder geval op mij overgekomen. Voor het grootste gedeelte klopt dat wel. Zeker gezien mijn onderwerp, dat was super interessant en wat later bleek ook relevant voor het bedrijf. Het samen met de betrokkenen onderzoeken welke issues er voor hen van belang zijn, heb ik als heel waardevol en leuk ervaren. En wat zeker voor mij meespeelde en misschien wel het waardevolste was, dat ik op deze manier de mensen beter leerde kennen en begrijpen. Maar afstuderen en met name de uitwerking van het resultaat heb ik ook ervaren als een heel individualistische manier van werken, waarbij ik veel, heel veel uren op mijn studeerkamer stukken heb zitten uitwerken. Op die momenten miste ik de interactie die er

in de colleges en de gezamenlijke onderzoeksprojecten, het “Eigen bedrijven project” en het “Internationale project” was, met de docenten en de mede studenten.

- Hoe past de gekozen kwalitatieve onderzoeksmethode of misschien wat breder de major Management van Verandering bij mij als persoon en bij mijn rol als manager. Toen ik aan de studie begon had ik twee majors in gedachten, Management van Verandering (MV) en Leiderschap, Management en Bestuur (LMB). Beide hadden mijn interesse vanwege het feit dat het in beide richtingen niet gaat om welke slimme formules of wetenschappelijke feiten je kent, maar kennis op doen die er toe doet en waar je op elk moment wat aan hebt. Vervolgens was voor mij de keuze vrij snel en makkelijk op MV gekomen, vanwege het feit dat je met MV ook het meest inzicht krijgt in wat je eigen rol hierin is en betekent. Als ik dan ook kijk hoeveel ik van de stof direct kan toepassen is dit ook voor mij de juiste keuze geweest. Tegelijkertijd besef ik dat ik alleen nog maar een glimp heb opgevangen van wat er op dit gebied bekend is en wat kan, laat staan het te kunnen toepassen.
- Door in het onderzoek in mijn rol als onderzoeker te stappen heb ik meer en andere informatie verkregen dan in mijn rol als afdelingshoofd. Hoewel mijn rol als leidinggevende natuurlijk nooit helemaal onzichtbaar is geworden, heb ik wel het idee dat ik op een andere manier contact had met de mensen. Door het bewust gebruiken van multi-pele inclusie kan er dus een verandering in de relatie met de betrokkenen ontstaan waardoor een andere dynamiek ontstaat. Dit kan helpen bij zowel conflicten of bij het simpelweg boven tafel halen van zaken welke minder snel tegen een manager worden gezegd. Dit kan zowel mijzelf helpen om issues door een andere bril te zien als voor de ander om uit een patroon los te komen.

LITERATUURLIJST

- Abma, T.A., & G.A.M. Widdershoven (2006). *Responsieve methodologie, interactief onderzoek in de praktijk*. Den Haag: Lemma
- Amelsvoort, P. van en G. Scholtes (2003). *Zelfsturende teams. Ontwerpen, invoeren en begeleiden*. Oss: ST-GROEP
- Baarda D.B., M.P.M. de Goede en J. Teunissen (2001). *Basisboek Kwalitatief onderzoek. Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Berkel, K. van, (2002). *Zelfsturende teams. Doelen processen valkuilen tips*, 2e druk. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact
- Buyse, J.J. (1987). *Kwaliteit van werk en organisatie op de productievloer: een integrale studie op microniveau*. Nijmegen: Katholieke universiteit, dissertatie
- Caluwé, L. de, & H. Vermaak (2010). *Leren veranderen, Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer
- Dam, N.H.M. van, & J.A. Marcus (1992). *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie & Management*. Leiden / Antwerpen: Stenfert Kroese Uitgevers
- Dellbridge, R. & I. Kirkpatrick (1994). *Theory and practice for participant observation in* Saunders et al (2010) *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education.
- Dinten, W. van, & I. Schouten (2010). *Zijn zij gek of ben ik het? Hoe je orientaties gebruikt bij organiseren*. Delft: Eburon
- Dongen, H. v., W. d. Laat, & A. Maas (1996). *Een kwestie van verschil. Conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*. Delft: Eburon
- Erlanson, D.A., & E.L. Harris, & B.L. Skipper, & S.D. Allen (1993). *Doing Naturalistic Inquiry A guide to methods*. Newbury Park: Sage Publications Inc.
- Fousert, J.D. (1998). *Zelfsturende teams. Een praktische weergave van het invoeringsproces*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie
- Hackman, J. R., & J. L. Suttle (1977). *Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change*. Santa Monica, California: Goodyear
- Hatch, M.J., & A.L. Cunliffe (2006). *Organization Theory*. Oxford: University Press
- Joose, D.J.B., e.a. (1990). *Zelfstandig samenwerken in autonome taakgroepen. Praktijkervaringen in industrie en dienstverlening*. Den Haag: Commissie Ontwikkeling Bedrijven van de Sociaal-Economische Raad (COB/SER)

Lencioni, P. (2010). *De Vijf Frustraties van Teamwork*. Amsterdam / Antwerpen: Business Contact

Lievegoed, B.C.J. (1975). *Organisaties in ontwikkeling. Zicht op de toekomst*. Rotterdam: Lemniscaat

Maas, A.J.J.A. (2010). Management van Verandering, semester 2 college 3: *Onderscheid in veranderingsprocessen* dd 28-01-2010, Rotterdam: PTO Erasmus Universiteit

Maas, A.J.J.A. (2010). Management van Verandering, semester 3 College 2.5: *Diagnostiek PTO III: 2 Conflicthantering en analysemogelijkheden*. dd 07-10-2010, Rotterdam: PTO Erasmus Universiteit

Nadler, D.A., & J.L. Spencer, & Partners (1999). *Het Handboek over Managementteams*. Antwerpen: Contact

Peeters, M., J. Koppens (1997). De honden blaffen de karavaan trekt verder, *Gids voor Personeelsmanagement*, jaargang 76, nr 4

Robbins, S.P. (1994). *Gedrag in organisaties. De Essentie*. Schoonhoven: Academic Services

Roodink, T. (2010). Management van Verandering, College: *De relatie geeft betekenis* dd 17-2-2010, Rotterdam: PTO Erasmus Universiteit

Rijkers, T. (2000). *Bouwen aan zelfsturende teams*. Baarn: H. Nelissen

Rubin, H.J., & I.S. Rubin (2005). *Qualitative Interviewing, The art of hearing dat*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Saunders, M., P. Lewis, en A. Thornhill (2010). *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education

Sitter, L.U. de (1987). *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*. Deventer: Kluwer

Sitter, L.U. de (1989a). Moderne Sociotechniek, In: Gedrag en Organisatie themanummer sociotechniek 4/5, p. 222-252

Sitter, L.U. de (1989b). *Kwaliteit van de arbeid: uitgangspunten, gevolgen, meten, beoordelen*. Adviesgroep Koers

Sitter, L.U. de, B. Dankbaar & J.F. den Hartog (1994). *Designing Simple Organisations and Complex Jobs*. Maastricht: MERIT

Watzlawick, P., & J.H. Beavin, & D.D. Jackson (2001). *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum

Bijlage 1

Overzicht interviews

Interview	Naam	Prod /Dis	functie	Datum
1	Cees Meurs	Prod	Sectie leider (leidinggevende)	1/28/2011
2	Ad Lamerigts	Prod	Oprichter ZST	2/2/2011
3	Jo Verschuren	Prod	Team 1 lid	2/3/2011
4	Harrie van Eeten	Prod	Team 1 Aanspreekpunt	2/3/2011
5	Janine vd Steen	Prod	P&O Consulente	2/4/2011
6	Max Everard en Jan Stevens	Prod	Teamleden poetsploeg	2/10/2011
7	Hugo Horne	Prod	Team 3 Aanspreekpunt	2/10/2011
8	Giovani Knoops	Prod	Team 3 lid	2/10/2001
9	Harold van Bokhoven	Dis	Aanspreekpunt team 1 Distributie	2/14/2011
10	Hans van Hautum en Hans van der Donk	Dis	Teamleiders Distributie	2/22/2011
11	Henk Lammers	Dis	Sectie leider (leidinggevende Distributie)	3/3/2011
12	Toon Schellekens	Prod	Sectieleider Bedrijfsvoering	3/11/2011
13	Adriaan Schuijers en Jos te Plate	Prod	Teamleden team 1	3/25/2011
14	Jeffrey Meeus en Patrick Moonen	Dis	Senior monteur zst 1	3/25/2011
15	Arjan vd Bogaart	Prod	Teamlid team 2	3/25/2011
16	Kees Buylinckx	Prod	Technisch coordinator C klant	3/28/2011
17	Erik en Ton Raaijmakers	Prod	Teamlid team 2	3/29/2011
18	Bertus Vergeer en Peter Meeuws	Prod	Teamlid team 3	3/29/2011

Bijlage 2

Overzicht Observaties

Observatie	Naam	Situatie	Datum
1	Teamoverleg 1	Werkoverleg met zst	20-01-11
2	Teamoverleg 2	Werkoverleg met zst	25-01-11
3	Teamoverleg 3	Werkoverleg met zst	25-01-11
4	Monteurs distributie	Monteursdag	8-2-2011
5	Discussiegroep Ondernemersschap	Binnen een kleine groep discuseren bij Distributie	8-2-2011
6	MD dagen probleemstelling Coby	Hoofd regio Midden waar pilot wordt gedaan voor zst	17-2-2011
7	Deelnemers pilot ZST	Werkoverleg met zst Distributie	14-03-2011
8	Deelnemers pilot ZST	Werkoverleg met zst Distributie	28-03-11
9	Coby, Henk, Natasja, Richard	Evaluatie pilot	16-05-11
10	Team 1	Terugkoppeling onderzoeksvraag	19-05-11
11	waamemer als participant Eric en Ton Raaymakers	Putverstopingsmetingen	19-05-11
12	waamemer als participant Harrie en Jo	Schoonmaken cascades	25-05-11
13	waamemer als participant Giovanni Peter Bertus	Schoonmaken spoelwaterijver	27-05-11
14	Team 2	Terugkoppeling onderzoeksvraag	24-05-11
15	Team 3	Terugkoppeling onderzoeksvraag	24-05-11
16	Deelnemers workshop	Workshop zelfsturende teams	09-06-11
17	Henk Lammers	Na aanleiding van workshop	14-06-11

Bijlage 3

Terugvertelde verhalen uit de workshop

Observatie 16 tbv Afstuderen ZST

Bedrijf : Brabant Water
Plaats : Vergaderruimte Breda
Aanwezigen : Coby Eestermans, Hans v Hautum, Hans vd Donk, Harry Eeten, Cees Meurs, Janine vd Steen, Ad Lamerigts, Ron Leenhouts, Patrick Moonen
Afwezig : Henk Lammers, Natasja Kriele
Bijzonderheid : Workshop zelf sturende teams.
Datum : 2011-06-09
Tijd : 15:00 – 17:00
Observator : Richard Broeks

Observatie: Workshop zelfsturende teams:**(Agendapunt 1 welkom, opening en doelen)**

Richard start de bijeenkomst door iedereen welkom te heten en het doel van de workshop uit te leggen, aan de hand van enkele sheets waarbij kort het afstudeeronderzoek, de onderzoeksvraag en de gebruikte methode wordt toegelicht. Verder wordt aangegeven dat er een uitwerking van de workshop wordt gemaakt en dat deze aan alle deelnemers zal worden toegezonden om te kijken of dat de uitwerking correct is en eventuele aanvullingen gedaan kunnen worden. Natasja is er niet bij vanwege vakantie en Henk is afwezig vanwege een calamiteit die eerder op de dag is ontstaan. Het programma van de workshop is als volgt:

A presentation slide for a workshop. On the left is a photograph of a glass carafe and a glass of water on a table. The slide contains the following text:

brabantWater
Altijd. Overal.

Workshop Zelfsturende teams

Agenda 16:00 – 16:30:

- 1 Welkom, opening en doelen (5 min)
- 2 Introductie deelnemers (5 min)
- 3 Lezen van de verhalen (5 min)
- 4 Hervertellen van de verhalen (20 min)
- 5 Uitwisselen van ervaringen en verhalen (30 min)
- 6 Afsluitende ronde (5 min)

09-06-2011
Richard Broeks

(Agendapunt 2 introductie deelnemers)

Daar niet iedereen elkaar kent volgt er een kort introductie rondje waarbij alle deelnemers zijn naam, functie en rol in het proces tav zst aangeeft.

(Agendapunt 3 lezen verhalen)

Richard deelt de verhalen uit waarbij vooraf is bepaald wie welk verhaal krijgt. De verhalen zijn van de oprichter, het teamlid, de leidinggevende en het aanspreekpunt. Elke deelnemer krijgt één verhaal te lezen waarvoor een leespauze van 5 minuten wordt ingelast.

(Agendapunt 4 hervertellen van de verhalen)

Na het lezen wordt verzocht het gelezen verhaal terug te vertellen in eigen bewoording. Hieronder worden deze terugvertelde verhalen weergegeven.

Hans v Hautum: functie: teamleider (pilot)

Verhaal: Teamlid.

Het teamlid wordt geconfronteerd met het model ZST. Hij is erg negatief en heeft twijfels over de efficiency en ziet dreiging ten aanzien van outsourcing van het werk. Een half jaar later geeft hij aan dat hij niet zoveel heeft met het bespreken van valkuilen/kwaliteiten etc., het ding van de leidinggevende. Hij blijft verbolgen over reizen, dat is schijnbaar een belangrijk punt voor de man, dat is een rode draad door het verhaal. Weer een half jaar verder is de ommekeer gekomen. Ondanks het reizen ziet de medewerker toch voordelen. Zelf het werk inplannen, geen afhankelijkheid van anderen, eigen inbreng vindt hij ook erg belangrijk en minder hiërarchie. Weer een half jaar verder, 1½ jaar ondertussen, begint het reizen steeds meer te wennen. Hij ziet waardering bij collega's waarmee hij moet samen werken en ook ziet hij wel de voordelen van de nieuwe werkwijze, korte lijnen, directer schakelen. Hij ziet de kwaliteiten van de leidinggevende boven borrelen. Na twee jaar wil het teamlid voor geen goud meer terug naar de oude werkwijze. Hij ziet zichzelf als een kleine ondernemer. Hij ziet ommekeer en erkent efficiency.

Ad Lamerigts: functie: oprichter (Centraal Onderhoud)

Verhaal: teamlid.

In dit verhaal lees ik dat de medewerker een volledige transformatie heeft ondergaan. Hij was gewend om vanuit huis naar WPB te fietsen en in opdracht te werken. Persoon heeft oude werkwijze moeten loslaten en werd daardoor onzeker omdat hij niet wist wat het nieuwe hem gaf. Hij wordt geconfronteerd met zichzelf. De nieuwe medewerkers gingen vanaf nu echt samenwerken en zelfstandiger worden. In het begin zagen ze niet wat de toekomst hen gaf. Er werd elkaar feedback gegeven om wat onder tafel was boven te krijgen als prettig ervaren. Reizen was in begin niet prettig. Onbekend is onbemind leest Ad ook uit het verhaal. In begin is reizen nog een groot probleem. Later is dit geen issue meer. Leidinggevende was onafhankelijk heeft geen vakkennis dat is goed omdat hij zich dan niet met het werk inhoudelijk kan bemoeien.

Harry: functie: Aanspreekpunt (Centraal Onderhoud)

Verhaal: aanspreekpunt.

Vroeger zaten we op een pompstation en deden we het werk wat de hoofdmachinist ons vertelde te doen en hadden geen eigen inbreng. Dit werkte niet echt motiverend. Na de fusie zijn we samen met Ad als zelfsturend team gaan werken. In begin was hier ook het reizen een probleem. Veel mensen waren er op tegen. Voor de reistijd kregen we echter tijd terug zodat we vrijdags vrij konden pakken. Geleidelijk werd ervaren dat de nieuwe situatie beter was. Er wordt nu zelfs wel eens overgewerkt om het werk klaar te krijgen. Dit komt door betrokkenheid van de medewerkers. We staan dicht bij het werk en kunnen gericht werken. Wanneer de baas of iemand anders belt kunnen we meteen contact maken om e.e.a. te regelen. Lijnen zijn veel korter en we kunnen direct afspraken maken met PT'ers op locatie. Mocht het niet uitkomen om te werken kunnen we direct de planning aanpassen ipv dat het via de baas gaat. Het aanspreekpunt probeert zoveel mogelijk te overleggen in het team door de mensen te betrekken en collega's te vragen naar hun oplossing. Wanneer je in het team rondbelt is er altijd wel iemand die de klus wilt doen. Je moet als aanspreekpunt niet boven het team gaan staan. Ook wanneer er rotklussen zijn moet je als aanspreekpunt je betrokkenheid tonen en meewerken. Je moet niet de indruk wekken dat je als aanspreekpunt het mooie werk eruit pikt.

Cees Meurs: Functie: Leidinggevende zelfsturende teams (Centraal Onderhoud)

Verhaal: als leidinggevende.

Cees werkt al even met ZST. Hij vindt het prettig werken. Cees geeft het werk wat hij van derden krijgt, door aan de aanspreekpunten. Dit zijn dan harde data en klussen. Het overige werk vullen de teams zelf in en daar heeft hij geen bemoeienis mee. Cees bemoeit zich niet inhoudelijk met het werk. Ze hebben eens in de 3 maanden werkoverleg. Vroeger was hij nog al eens een politieagent nu regelen ze het zelf. Hierbij is vertrouwen heel belangrijk. Van het werk dat je bij de ZST neerlegt moet je van op aan kunnen dat dit ook gebeurt. De teams zijn de specialisten en moeten het werk uitvoeren. Cees vindt op deze manier leidinggeven leuk.

**Janine vd Steen: functie: personeelsconsulent
Verhaal: teamlid.**

De medewerker heeft in het begin heel veel weerstand tegen de veranderingen en de dingen eromheen. Het teamlid merkt wel dat de leidinggevende investeert in de mensen. In het begin wordt dit niet met open armen ontvangen door de medewerker. Later in de tijd begint de medewerker meer waardering hiervoor te krijgen en raakt steeds meer betrokken en bij het werk en kan steeds zelfstandiger gaan werken. Hij heeft ook het gevoel gekregen dat hij serieus wordt genomen.

**Patrick: functie: aanspreekpunt/teamlid (pilot)
Verhaal: aanspreekpunt.**

Het aanspreekpunt is positief, zowel over het werk als over het sociale (de privé tijd). Kan door reistijdcompensatie meer verlof opnemen. Heeft bepaalde verantwoordelijkheid en betrokkenheid. Het werken in het team vindt hij positief en dat ze alles kunnen aanpakken. Ook het feit dat het aanspreekpunt het werk gedeeltelijk zelf kan inplannen en aanstuurt alsook dat hij zelf meewerkt wordt als positief ervaren.

**Ron: functie: aanspreekpunt/teamlid (pilot)
Verhaal: aanspreekpunt.**

De persoon is iemand die de situatie schets van vroeger dat hij gecommandeerd werd. Dat was niet prettig. Nu is er vrijheid om zelf dingen te regelen zoals langer door werken als het kan. De tijd verkregen door het reizen en overwerk kan ook weer voor verlof worden ingezet. Vrijheid om te doen wat hij wil binnen kaders. De binding met kantoor is minder geworden er zijn kortere lijnen. Het werk gaat sneller en efficiënter in ZST. De persoon kan zelf zijn zaken ook regelen, is efficiënter en flexibeler. Krijgt verantwoordelijkheid en neemt deze ook en is erg betrokken. Overleg veel met het team, je bent allemaal gelijk (zo moet het ook zijn). Iedereen mag meepraten waardoor ze meer betrokken worden. Is voorbeeld voor de rest van de ploeg, en moet zelf ook af en toe flink buffelen. Door de nieuwe werkwijze is het ziekteverzuim omlaag gegaan. (Ron geeft aan het helemaal met het verhaal eens te zijn.)

**Hans vd Donk: functie: teamleider (pilot)
Verhaal: leidinggevende.**

De leidinggevende had in het begin het idee dat het voor hem rustiger werd rondom planning aansturing etc.. Is ook zo, echter door allerlei management taken heeft hij het toch weer drukker gekregen. Vroeger was/voelde hij zich de spil van het werk, nu is dat niet meer en is er meer afstand, dat ervaart hij als een nadeel. Hij vertrouwt op zijn mensen in het team en neemt hun input één op één over. Als de medewerkers er niet uitkomen dan komen ze bij hem en dan springt hij bij om te ondersteunen. Met de inhoud van het werk komen ze niet bij hem. Het is lastig om je niet met de inhoud te bemoeien (herkenbaar). En wordt soms door de mensen op de

vingers getikt, gecorrigeerd. Belangrijk dat mensen hun werk plannen als ze om 2 uur klaar zijn kunnen ze ander werk oppakken. Lastig om zaken op korte termijn te bekijken je hebt minimaal één jaar nodig om iets de kunnen zeggen. Leidinggevende staat niet boven maar naast de mensen. De leidinggevende voelde zich eerst politieagent, nu niet meer en is vertrouwen erg belangrijk.

Coby Eestermans: functie: Afdelingshoofd / initiator (pilot)

Verhaal: oprichter.

Toen Ad begon als hoofd van CO was er sprake van dat ze uitbesteed zouden gaan worden. Ad ging de uitdaging aan en koos voor een andere werkwijze. Zijn stelling was “Dat zullen we dan nog wel eens zien”, goede mensen zijn schaars. Kosten was hier wel het uitgangspunt. Hij is aan de slag gegaan met de twee coördinatoren en heeft met name gekeken naar een proactievere houding/cultuur. Wanneer de baas zegt dat het anders moet werkt het niet. Het moet vanuit de mensen zelf komen. Ad is overtuigd van het veranderen vanuit het persoonlijke, vandaar dat hij geïnvesteerd heeft in mensen. Je moet voortdurend bijsturen. Luisteren naar mensen is belangrijk. Ad is graag met mensen bezig en zit niet graag achter de computer. Vind het belangrijk om voortdurend de ontwikkeling van de teams aan te jagen. Het is belangrijk dat je je verplaatst in de leidinggevende en de aanspreekpunten in het team. Je moet goed observeren. Oren en Ogen gebruiken is nogal eens moeilijk voor leidinggevendenden. Mensen vonden het in het begin lastig om te veranderen. Uiteindelijk vinden ze het prettig om in een zelfsturend team te werken. Het duurt ca 3 jaar om het goed van de grond te krijgen en gaat soms met teleurstellingen gepaard. Het is gelukt maar vraagt om constant er aan te blijven werken.

(Agendapunt 5 Uitwisselen van ervaringen en verhalen)

Patrick: vraag zijn de teams altijd hetzelfde. Vaste teams en aanspreekpunten?

Cees: De teams zijn vast en ook het aanspreekpunt is een vaste functie, maar hebben voor de rest dezelfde functie als de teamleden.

Ad: Dat wat je leuk vind om te doen is belangrijk. Doe dat in het team waar je plezier van krijgt. De aanspreekpunten zijn ook wel naar boven komen drijven als mensen die graag dingen regelden.

Hans: wat doe je met de mensen waar de leidinggevende potentie in ziet maar zich niet meldt als aanspreekpunt?

Ad: Leidinggevende spreekt mensen één op één. Is veiliger. Iedereen moet zich veilig voelen. Spreek met de persoon over waarom hij niet doet wat hij leuk vind.

Coby: Bij de pilot is iedereen in het team een keer aanspreekpunt. Er wordt gerouleerd zodat iedereen ervaart wat het is.

Ad: Er is geen goed of fout, het is een keuze. Je leert van elkaar door te delen. Als je fouten maakt deel je die met elkaar. Dit heeft te maken met openheid.

Coby: Is elk team verantwoordelijk voor een bepaalde regio?

Harry: Ja, vaste locaties maar we helpen elkaar wel mee als dat nodig is. We proberen het wel zo efficiënt mogelijk te bekijken.

Cees: Wordt ook over de team heen geholpen. Dit regelt het aanspreekpunt. Wanneer je het niet als club kunt oplossen dan bel je de leidinggevende. Bijvoorbeeld als er veel vrij zijn of wanneer ze op een pompstation niet vooruit kunnen. Je kunt het eigenlijk altijd oplossen. Je doet werk in vooruit wanneer je nu niet vooruit kunt.

Hans vd D: Bij CO is het anders dan bij Distributie. CO plant werk in vooruit.

Ad: Wanneer er iets urgent is, dan gaat dat altijd voor. Belangrijk is het team erop in kan spelen. Maak onderscheid tussen werkelijke urgentie en communicatie of andere randvoorwaarden.

Harry: Het is belangrijk om stopwerk te hebben zodat je altijd vooruit kunt. Je moet zorgen dat je constant werk hebt dus niet voorbarig opmaken van het werk.

Patrick: In zijn ogen is er een groot verschil tussen Productie en Distributie. Distributie heeft klanten en productie niet. Op dit moment ervaren wij het als best lastig. Keiharde afspraken met klanten. Of bijvoorbeeld bij het vervangen van een afsluiter het regelen van de wegafzetting en contact met gemeente. **Belasting zit in het feit dat je eerst een verantwoordelijkheid neemt. En nu heb je de verantwoordelijkheid.** Er zitten drie nu teamleden in het team bij distributie.

Ad: Hoe groter het team hoe flexibeler.

Harry: Afspraken bij gemeentes maken lag dat voorheen ook bij de monteurs? Je moet opletten dat je niet op andermans stoel gaat zitten. Het kan niet zo zijn dat het werk van kantoor erbij komt. Wij zijn werkmensen geen kantoormensen.

Hans v H: Distributie heeft veel adhoc klussen, deze overkomen ons en hier moet in de planning ruimte voor worden aangehouden om deze op te vangen.

Richard: Wordt de belasting door ieder hetzelfde ervaren?

Patrick: Dat ligt ook wel aan de persoon, ervaring etc.

Ron: is het niet met Harry eens dat het werk op kantoor moet blijven. Ron geeft aan dat het wel prettig is om iemand in de ogen te kijken en direct alles (zonder tussenkomst van de leidinggevende) te regelen.

Richard: Ervaring dat een klus binnenkomt en binnen 5 minuten wordt geregeld, door de hele korte lijnen die de medewerkers onderling leggen. Als dit via hiërarchische structuren zou moeten lopen dan zou dit uren kosten.

Hans v H: "minder belastend" voor CO omdat ze minder ad-hoc of calamiteiten hebben.

Cees: Ze hebben wel calamiteiten. Het regelen dat het werk gedaan moest worden deed voorheen de coördinator. Het werd op de planning gezet. Maar op het moment dat het wordt uitgevoerd gaat het naar het team. Zij bepalen hoe ze het doen.

Ad: Het verbaast met niets dat jullie tegen deze problemen aanlopen. Dit moet groeien.

Cees geeft aan dat hij nu wordt gecorrigeerd door de teams wanneer hij te veel op de inhoud zit. Hij regelt het werk, het team de inhoud.

Ron: hoe lang werken jullie al zo?

Cees: ca 8 jaar.

Ron: Oh, ik dacht dat het vrij nieuw was.

Harry geeft aan dat hij snapt wat de monteurs zeggen. In het begin moest hij ook wennen aan zijn verantwoordelijkheid nemen. Sommige zaken kosten veel geld etc. Die wou ik overleggen met mijn leidinggevende. Nu is het zo dat ik bestel wat ik nodig heb en Cees vertrouwd erop dat het team de juiste afweging en beslissing maakt.

Waar ligt de grens voor wat betreft de verantwoordelijkheid tussen monteur en leidinggevende?

Cees/Harry: Dit moet groeien.

Ad: Veel sparren, als leidinggevende veel op locatie zijn en veel aandacht geven. Proces van wie doet wat moet doet groeien. Dat is normaal.

Richard: Na reorganisatie zijn in bestaande teams een aantal medewerkers toegevoegd. Niet de inhoud maar de omgang met elkaar was het spannende gedeelte. Toen is niet de inhoud maar hoe doe je het bespreekbaar gemaakt. Dit werkt. Iedereen moet zijn plek hervinden.

Ad: Het is net een roedel in zo'n team iedereen moet zijn plek vinden, dat kost tijd.

Richard: Harry jij hebt geen hiërarchische verhouding. Hoe stuur je de teams aan?

Harry: Samenwerken en geen grote ego's.

Hans vd Donk: er is wel degelijk een verschil tussen Distributie en Productie. Het gebied van distributie is veel uitgestrekter en het werkpakket is veel adhoc. Productie heeft meer een vast werkpakket.

Richard: Bij de meeste bedrijven is het werken met zst vanuit efficiency gestart en niet vanwege de kwaliteit van arbeid. Maar de conclusie bij alle bedrijven is geweest dat een belangrijk effect is geweest dat het werkplezier is gestegen. Een onderdeel hiervan was door meer verantwoording (op maat) te krijgen.

Hans v H: tot zekere hoogte ben ik het er wel mee eens maar "we hebben ook te maken met kennisbehoud". Elke monteur moet bepaalde werkzaamheden enkele keren per jaar uitvoeren.

Ad: Voor leidinggevende kan het best moeilijk zijn om los te laten.

Hans vd Donk: Cees jij zegt ik ben geen politieagent. Wanneer je een klus hebt en je belt naar het aanspreekpunt. Wat als deze zegt dat ze het niet doen, wat doe je dan?

Cees: Dan moet ik ze aanwijzen, alleen dat komt nooit voor, ze regelen het altijd zelf.

Richard, geeft aan dat mensen in het algemeen meer kunnen dan ze op het werk vanuit hun functie nodig hebben of laten zien.

Ad: Mensen die met de handen werken kunnen meer dan de meeste leidinggevende denken.

Hans v H: groep moet groeien in mentaliteit. We moeten groeien binnen monteursclub.

(Agendapunt 6, Afsluiting)

Wat heb je opgestoken van de bijeenkomst?

Coby: Nuttig en tijd nodig om te zoeken naar de juiste weg.

Hans v H: Positief het is een groeiproces. Het werken met zst gaat verder dan enkel de eigen sectie, ook de afdeling/omgeving om de zst krijgen te maken met veranderingen.

Ad: Belangrijkste dat de club erin moet geloven, als enkel de leidinggevende dat doet, ga je het niet redden. Mensen kunnen veel, meer dan je zou denken. Het is goed om meer te delen en te sparren (zoals deze bijeenkomst). Het grote gevaar is de “ja maars.....”.

Harry: Vond het een leuke bijeenkomst, merkt op dat de leidinggevende van een zst zich behoorlijk moet aanpassen.

Cees: Vond het ook leuk en is bereid als daar behoefte aan is om te sparren over de werkwijze om hier meer mee te doen.

Janine: Vind zowel de bijeenkomst leuk als het zst werken, dat is toch een andere sfeer.

Patrick: Nuttig om ervaringen uit te wisselen en dat het belangrijk is om de werkwijze uit te proberen.

Ron: Sluit zich hier bij aan.

Richard bedankt iedereen voor zijn bijdrage en zegt toe de uitwerkingen na het weekend toe te sturen.

--- END ---

Observatie 17 tbv Afstuderen ZST

Bedrijf : Brabant Water
Plaats : Kamer Henk
Aanwezigen : Henk Lammers
Bijzonderheid : Nav afwezigheid Henk bij Workshop zelf sturende teams.
Datum : 2011-06-14
Tijd : 07:30 – 08:00
Observator : Richard Broeks

Henk leest het verhaal van de oprichter, waarna het hieronder wordt het terugvertelde verhaal weergegeven.

**Henk Lammers: functie: Sectieleider Distributie pilot
Verhaal: oprichter.**

De insteek van Ad was om het bewijs te leveren dat CO goed kan werken als aparte afdeling. Hij vond het een belachelijk idee om CO te gaan uitbesteden en zou aantonen dat CO efficiënt en kwalitatief goed werk levert en ook kostentechnisch kon concurreren. Ad wou dat doen met ZST, dat is een heel proces geweest. De mensen die eerst op de pompstations werkten, waren gewend om zich reactief op te stellen. Hij wou naar een club van mensen toe die meer proactief waren, zelf plannings maakten en mee dachten. Hierbij ging zijn eerste aandacht naar zijn 2 teamleiders. Ad was zelf niet op de hoogte van het werk inhoudelijke. Ad luisterde goed naar de mensen. Er was in het begin ontzettend veel weerstand maar door veel bij de mensen op de werkplek te zijn maar ook met heisessies heeft hij toch bereikt dat de mensen dit anders gingen inzien. De mensen hadden met name moeite met het rijden. Hij heeft dit wel onderkend maar heeft daar niet zoveel aandacht aan besteed, dit was een gegeven. Ad heeft veel geluisterd, teruggekoppeld en doelen gesteld ook in de vorm van PI's. Dit hele proces heeft ca 2 a 3 jaar geduurd voordat de ZST goed gingen functioneren. Hierbij zijn niet alleen stappen voor- maar ook achteruit gemaakt. Wat Ad met name geprobeerd heeft is de kwaliteiten van de mensen te benutten en een sfeer te creëren waar mensen zich kunnen en mogen uitspreken, dat is heel belangrijk.

Richard:

Als je dit verhaal leest wat is dan jouw reactie?

Reactie Henk.

Het verhaal van Ad is ook wel mijn verhaal. De verantwoording zo laag als mogelijk in de organisatie leggen, elkaar helpen en opzoeken. Duidelijke doelen stellen waar we naar toe moeten. Dicht bij de mensen staan dat ben ik ook het liefst, kijken wat leeft er bij de mensen dat wordt ook door de mensen als heel positief ervaren.

Mijn zorg is op dit moment de 2 teamleiders. In dit proces moet je als leidinggevende enthousiast zijn en er echt voor willen gaan om resultaat te bereiken. Want het is een heel zwaar en ingrijpend proces. En als je als leidinggevende wat minder enthousiast bent, dan straalt je dat uit. Dan kun je de drempels en hobbels die op de weg komen niet nemen, dit is bij ons nu een grote valkuil.

Ik zou ook graag zien dat de teams onderling met elkaar in gesprek raken hoe ze het doen. Niet om te oordelen, of ze het wel goed doen, maar om van elkaar te leren, daar is nog niet de juiste sfeer of manier in gevonden. Ze hoeven niet alles op dezelfde manier te gaan doen maar als er

een sfeer of cultuur is waarin ze benieuwd zijn naar elkaars werkwijze, zou dat fijn zijn. Ik denk dat ze die stap nog moeten maken. Het zou ook al helpen als de teamleiders beter met elkaar samenwerken dat de teams dat ook makkelijker gaan doen.

Richard:

Bij CO werken ze niet allemaal op dezelfde manier, maar ze hebben wel overleg met elkaar.

Henk:

Dat is ook prima, is ook afhankelijk van het gebied, de mensen etc. anders heb je ook geen ZST dan ga je precies vertellen hoe het moet.

Er zijn heel veel herkenbare dingetjes in het verhaal van Ad. Mijn zorg is vooral: hoe kan ik met mijn teamleiders stappen gaan maken? Kan ik überhaupt wel die stappen gaan maken? Ik denk dat ik daar ook hulp in moet gaan zoeken. Zelf zat ik gisterenavond te denken dat ik misschien wel meer met Ad Lamerigts om de tafel moet gaan zitten want die is er ook tegen aangelopen. Met Hans en Kees, voor die mensen is het ook wel een hele stap geweest.

Richard:

Hoe zou jij je teamleiders kunnen ondersteunen?

Henk:

Ik ga ze vragen wat hun angst is? Waar ze tegenaan gaan lopen in hun functie? Zijn ze misschien bang dat ze overbodig worden? Dat is natuurlijk ook een bedreiging. Alhoewel ik zeker weet dat we zeker jaren met nog 2 teamleiders verder moeten. De insteek is ook niet om terug te gaan naar 1 teamleider.

Een ander punt is dat de teamleiders in oude patronen zitten. Hoe krijg je nu de mensen zover dat ze die stap gaan maken.

Richard:

Dat is ook het verhaal van Ad, luisteren naar de mensen, wat hebben ze nodig, maar wel een duidelijk doel hebben waar je naar toe wilt.

Henk:

Wat ook wel duidelijk is, is dat we dit niet in een half jaar kunnen. Coby is daar ook al mee bezig, die heeft dat ook gemeld in het MKD. Eén van die dingen is dat we misschien niet met 2 teams hadden moeten starten. Maar daar denk je nu aan.

Richard bedankt Henk voor zijn bijdrage en vraagt of de uitwerking met de uitwerking van de workshop rondgestuurd mag worden, waarop Henk bevestigend antwoord.

--- END ---

Bijlage 4

Intranet bericht na aanleiding van de workshop

Zelfsturende Teams: ontmoeting met Centraal Onderhoud

Op 9 juni heeft Richard Broeks een workshop georganiseerd rond Zelfsturende Teams. Richard hoopt dit jaar op dit onderwerp af te studeren en daarom heeft hij Centraal Onderhoud en Regio Midden samen gebracht. Dit alles, omdat je van elkaar kunt leren!

Centraal Onderhoud

Centraal Onderhoud werkt al sinds 2003 met drie Zelfsturende Teams. Deze teams bestaan uit ongeveer acht medewerkers. In de teams hebben ze zelf het aanspreekpunt gekozen. Ze zijn niet gestart met een proef, maar direct met de complete afdeling volgens deze methode gaan werken. Dit is een proces geweest van vallen en opstaan, bijsturen en heel goed luisteren naar alle deelnemers. Centraal Onderhoud heeft er twee tot drie jaar over gedaan, voordat iedereen zijn draai heeft gevonden. Maar nu wil ook niemand meer terug naar de oude werkwijze.

Regio Midden

In Regio Midden betreft het een proef van een half jaar en we zijn ook niet direct gestart met alle monteurs. De twee teams in Regio Midden zijn aanzienlijk kleiner dan bij Centraal Onderhoud en bestaan maar uit drie medewerkers. Ook de werkzaamheden zijn meer ad hoc dan bij Centraal Onderhoud. Verder zijn wij natuurlijk pas net begonnen aan onze vierde maand. We hebben dus nog maar weinig ervaring opgedaan! Misschien is ook een half jaar wat kort om dan al iets te kunnen zeggen over de resultaten....

De overeenkomsten

Het is belangrijk om niet juist de verschillen, maar de overeenkomsten te benoemen. Niet te denken in problemen, maar in oplossingen. Dan pas kan je echt van elkaar leren. Dat hebben dus ook gedaan. Het is mooi om te zien hoe Centraal Onderhoud het met elkaar doet. Het vertrouwen dat de sectieleider heeft in zijn teams. Maar de teams maken het ook helemaal waar. Onderling komen zij er altijd aan uit en zorgen zij dat het werk wordt geregeld. De taak van de sectieleider is verschoven van planner en probleemoplosser naar aanspreekpunt voor technische problemen, coach en luisterend oor. Hij houdt zich veel meer bezig met zaken op de langere termijn. Regio Midden is nog zoekende naar deze balans, maar kan veel met het advies van Centraal Onderhoud. De teams bepalen waar de grens ligt van wat zij aankunnen. De teamleiders zijn daar ondersteunend en dienend aan.

De balans

Het is eigenlijk zoals één van de monteurs van Centraal Onderhoud het zo mooi aangaf: wij moeten gewoon met onze handen werken en niet gaan doen wat ze op kantoor moeten doen... Maar het is wel fijn dat je invloed hebt op je eigen werk, je daar verantwoording voor kunt nemen en waardering voor krijgt. Het is prettig om zelf afspraken te kunnen maken, zodat je ook weet dat het gaat gebeuren. Korte lijntjes! Dat maakt dat je iedere dag met plezier naar je werk gaat...

Bron : Intranet Brabant Water

Auteur : Coby Eestermans

Datum : 10 juni 2011

Bijlage 5

Verhaal van de oprichter

BEDRIJFSVERBETERINGEN ANDERS DENKEN, ANDERS DOEN !

Het gaat er om een bewustzijn te ontwikkelen dat bedrijven levende systemen zijn.

ZELFSTURENDE TEAMS

Wij gaan ons bestaansrecht bewijzen!

Toen ik ging solliciteren voor de functie van hoofd centraal Onderhoud, heb ik meteen mijn mening op tafel geworpen. "Jullie zijn hartstikke gek als je de afdeling over twee jaar zou opheffen. Ik ga er samen met mijn mensen voor zorgen dat Centraal Onderhoud blijft bestaan!" Ik zal aantonen dat Centraal Onderhoud het werk goedkoper en beter kan.

Centraal Onderhoud is een nieuwe centrale afdeling binnen Brabant Water. De afdeling gaat de sector Productie ondersteunen bij het terreinbeheer en het onderhoud aan gebouwen en installaties. In het formatieplan van Brabant water staat dat de afdeling twee tot vier jaar de kans krijgt om zijn bestaansrecht te bewijzen. Ik schrik daar niet van." Natuurlijk is het goed dat een bedrijf zich afvraagt of het bepaalde werkzaamheden moet uitbesteden of niet. dat soort dingen moet je rationeel bekijken en niet emotioneel.

In het geval van Centraal Onderhoud gaan we gewoon bewijzen dat in ons geval zelf doen beter is dan uitbesteden. Daarbij moeten we niet alleen naar de kosten kijken maar ook naar de kwaliteit en continuïteit. Goede vaklui zijn schaars, en wij hadden ze nota bene in huis! De vraag is hoe stuur je ze aan. Onze mensen leveren hartstikke goed werk, en dat moet je met een extern bedrijf nog maar afwachten. Bovendien zijn onze mensen snel beschikbaar, je hoeft niet op je beurt te wachten. Leidinggeven dat is cruciaal, hadden deze mensen wel de juiste leidinggevendenden?

Eerste opdracht

De eerste opdracht die ik voor mijzelf zag was de leiding van de nieuwe afdeling, de coördinatoren Kees Lombarts en Hans van de Rakt, te voeren naar een proactieve cultuur. Proactief impliceert bewuste keuzes en vrije wil, mensen veranderen over het algemeen niet omdat anderen dit willen. Voor de medewerkers verandert er sowieso al veel, de wereld stond op zijn kop. Een cultuuromslag had plaatsgevonden. Dat is natuurlijk even wennen. Ze waren gewend om aan de hand mee telopen, te doen wat de leiding hun gebod. Van onderdanigheid, volgers, reactieven mensen "Een baasje die zegt wat je moet doen" naar mensen die je kunt vertrouwen, alles kunt delen, je frustratie durven tonen. dat je niet bang hoeft te zijn. Stel je voor dat het gebeurt. Prachtig ?

Wat erg belangrijk op dat moment was om duidelijk te maken dat het goed was om je kwetsbaar op te stellen."wat zijn je talenten hoe zet je ze in en waar kun je hulp bij gebruiken". Fouten maken mag, maar dan wel delen met elkaar zo dat we er met zijn allen iets van kunnen leren. Dit is een staat van openheid waarin je durft toe te geven dat je het niet weet of dat je niet het beste weet. Openheid is van het hart, niet van de overlevingshersenen of ons ego met onze (soms belemmerende en beperkende) overtuigingen en patronen met al hun defensiemechanisme.

De volgende stap, hoe te komen tot een zelfsturend team

Wat ik heel belangrijk vind is dat wij als team op een positieve manier naar de toekomst kijken. We staan voor een uitdaging en er liggen genoeg kansen voor iedereen, ook in je persoonlijk

carrière. Het komen tot een zelfsturend team is een interactief en dynamisch proces in stappen, soms ook een stap terug. En wel vanaf de eerste dag. Iedere keer weer kijken waar staan we nu, en welke mogelijkheden doen er zich voor. Om uiteindelijk de ideale situatie te verwezenlijken voor dat moment. In het begin heb ik in grote lijnen uitgelegd wat mijn gedachten, ideeën en plannen waren voor de toekomst. Ook dat ik het niet alleen tot stand kon brengen. “daar heb ik jullie bij nodig” heb ik ze verteld. Achtereenvolgens heb ik ze in groepen verdeeld en gevraagd om feedback te geven over mijn plannen ideeën etc.. Ik heb vooral intensief geluisterd en door gevraagd, met als gevolg belangrijke informatie!!!

Mijn behoeften was om er achter te komen wat gaat er in deze mensen om. Dat kost veel tijd en geduld. Belangrijk was dat er voldoende tijd hebt voor reflectie was. Ik heb ze mee de hei op genomen, met als thema's; wat doet veranderen bij je, hoe om te gaan met leiderschap, samenwerken, hoe te communiceren en vooral leren luisteren, hoe leren we van elkaar zowel inhoudelijk als op attitude.

Maar ook aan het werk gaan en onder tussen monitoren en verbeteren. De kern van zelfsturing schuilt juist in het steeds herbezinnen op doelen en effecten, onderlinge organisatie, samenwerking en leren van elkaars kwaliteiten.

Maar het gaat ook over: welke waarde vinden de mensen belangrijk om na te streven. Daarna zijn we nagegaan wat er moest veranderen: in de organisatie maar vooral ook in de kunde van het team zelf.

Het gaat er om een bewustzijn te ontwikkelen, een open houding voor nieuwe ervaringen, het vermogen om te gaan met onzekerheden, bereidheid om constant feedback te geven en te nemen. Voortdurend bereid om iets nieuws te leren een open omgang met gevoelens van jezelf en van anderen, is die bereidheid om dit te leren dan ontstaat er een positieve omgang met elkaar. Het werken aan relaties zowel intern als richting klant. Daarbij horen ook het vaststellen van doelen en PI's. Het samenstellen van teams, wie doet wat in het team, gebruik makend van elkaars kwaliteiten, vaak is dat iets wat je leuk vindt. Dit helpt om ons dichterbij onze doelen te komen.

Samenstelling van een Team

Het samen stellen van een team is erg bepalend voor het functioneren ervan. Het succes van teams schuilt in de combinatie van verschillende mensen en talenten. En bijdragen die iemand levert aan het functioneren van het team, los van zijn of haar specifieke inhoudelijke bijdragen. Wij hebben gekeken waar de medewerkers woonden i.v.m. reistijden, bepaalde kennis of vaardigheden hadden.

Ook naar de karakterstructuren in het team, daarbij afspraken gemaakt over het omgaan met elkaar, en elkaar leren aan te spreken op hun gedrag. In ieder team hebben de mensen uit de aanwezige teamleden vrijelijk hun leider aangewezen. Als leidinggevende heb ik erg veel geïnvesteerd in de ontwikkeling van het team.

Mijn proces als leidinggevende

Ik zelf ben geen mens om de hele dag achter de computer te zitten. Ik houd van contact met mensen, ben graag op de werkvloer. Ik zie mijn rol vooral als coach, medewerkers individueel begeleiden, zodat zij zich prettig voelen in hun werk. Ik heb geleerd om op een andere manier naar de medewerkers te kijken. Ik was gewend bij een gebeurtenis er iets van te vinden, namelijk mijn gedachten in plaats van de beleving van de ander. Dan kwam er nog mijn gevoel bij, en vervolgens het bijbehorende gedrag.

Ik ben erachter gekomen dat het belangrijk hierin is niet te reageren, maar je te verplaatsen in de ander. Eerst zijn verhaal te horen in plaats van mijn eigen mening te deponeren.

Nieuwsgierig zijn, niet oordelen maar open zijn waarin je durft te vragen. Geen schuldigen te zoeken maar oorzaken en na te gaan wat het motief is van de ander om zo te handelen. Door dit te doen kreeg ik onverwachte verhalen en begreep ik de ander te minste of het nu goed of fout was. Vaak had het niks te maken met inhoud van het werk maar meer met gedrag (eigen belang). Belangrijk was ook vertrouwen te schenken aan je mensen. Natuurlijk gaan zaken niet altijd goed maar dat maakte ik dan bespreekbaar. Wat ik altijd in mijn achterhoofd houd is:

- Wees eerlijk, ben geduldig, open en integer naar je mensen dit betaald zich ruimschoots terug.
- Schep duidelijkheid in wat je van ze verwacht en duidelijkheid wat ze van jou mogen verwachten.
- Succes is afhankelijk van de toewijding van je mensen, alleen lukt het je nooit.
- Let op je manier van spreken, geen nieuws verspreiden waar van je niet weet of het waar is en geen dingen die je niet weet bekritisieren of veroordelen.
- Spreek ook geen woorden uit die verdeeldheid of disharmonie kunnen veroorzaken.
- Stel je kwetsbaar op, ik vertelde dat ik het ook niet zeker wist en vroeg om hun mening.

Aan juist spreken ligt intens luisteren ter grondslag

Je dient als leidinggevende te leren omgaan met excentriciteit met afwijkende meningen, met unieke persoonlijkheden, met emoties. Relaties zijn de grootste bron van innovatie, zorg voor plezier op je werk. Leiderschap door stille aanwezigheid, leiderschap van uit zijn, meer dan door doen, jij zet de medewerkers op het podium.

Traditionele versus dienende leidinggevend in kritische situaties

Als leidinggevende van een zelfsturend team (dienende leidinggevende) zie ik een kritische situatie als een kans. Waarbij belangrijk is dat je je bewust blijft van de situatie, wat gebeurt er op dit moment (in het nu). De kunst is om op dat moment je eigen denkpatronen waar te nemen en te zien of het een positief of negatief effect op je heeft. Ongetwijfeld heb je in een kritische situatie een eigen belang, maar op dat moment is het belangrijk te onderzoeken wat er aan de hand is, waarom en wat gebeurt er nu? Je gaat zoveel mogelijk vragen stellen, nieuwsgierig worden, informatie inwinnen, de dialoog aangaan, waarnemen, coachen, omstandigheden onderzoeken, kijken, luisteren, je blijft bewust. ***“Zij hebben ogen gekregen om te zien en oren om te horen”***

Traditionele leidinggevend reageren in kritische situaties vaak door te oordelen (mening) geven aanwijzingen, proberen alles onder controle te krijgen, benoemen wat niet goed is, zijn op zoek naar schuldigen, ze zitten gevangen in hun eigen belemmerende overtuigingen en patronen. Ze zijn zo geconditioneerd dat ze de situatie zien, maar oordelen, projecteren en interpreteren. ***“Zij hebben ogen en zien niet, zij hebben oren en horen niet”***

Zelfsturend binnen Brabant Water

Bij Brabant water gaat het managen vooral om te handelen vanuit het verstand, toezien op activiteiten om de levering van water te garanderen. Je bezig houden met systemen en subsystemen en zorgen dat deze volgens plan functioneren. Plan-do-check-act. Vanuit Leo de Waal, mijn leidinggevende kreeg ik het vertrouwen om mijn plannen uit te voeren, dat was voor mij voldoende.

Toch geloof ik dat het ook in een dergelijke rationele omgeving mogelijk is een vriendelijke cultuur te creëren waarin verschillende meningen kunnen worden gedeeld zonder anderen naar

beneden te halen. Een cultuur van vertrouwen en openheid. Ik zie dagelijkse problemen als mogelijkheden waarbij voor mij het de uitdaging is om het beste uit mezelf en het team te halen. Daarom is het belangrijk voor mij om te werken aan relaties en is dit een cruciaal aspect binnen een team. In werkelijkheid bepalen namelijk de relaties in sterke mate de prestaties van een team. Ik ben er van overtuigd dat betere relaties leiden tot een sterker team en uiteindelijk tot betere resultaten. Leiderschap verschilt van management, maar doordat ze elkaar overlappen kon ik gewoon mijn ding doen. Ik gedroeg me bij Brabant Water meer als een leider dan als een manager.

Vallen en opstaan

Het proces om tot zelfsturing te komen ging gepaard met vallen en opstaan. Wat je zag gebeuren was dat de medewerkers vast zaten in oude patronen, al het oude was beter en ze begrepen niet waarom. Ze wilden terug naar de regio, dit werd overigens gevoed door leidinggevendenden uit de regio. Dit kostte me in het begin veel tijd en energie. Ik heb door middel van afdelingsplannen, individuele gesprekken en heisessies uitgelegd wat mijn bedoeling was. Daarbij heb ik vooral geluisterd, wat wordt er gezegd en wat **niet** en heb ik geprobeerd te kijken door de bril van de ander. Ik heb hulp gevraagd, de medewerkers uitgelegd dat het mij alleen niet zou lukken en ze verteld dat ik ze nodig heb en ze om feed-back en ideeën gevraagd. Ik heb hen aangespoord om initiatief te nemen, om hen te laten vertellen wat ze nodig hebben, en om zich te richten op samenwerking.

Lange adem

Het proces van omschakeling van hiërarchisch werken naar werken vanuit zelfsturing neemt volgens mij op zijn minst drie jaar in beslag. Als leidinggevende moet je je er terdege van bewust zijn dat het altijd gepaard gaat met teleurstellingen. Maar zaak is om dit te zien als kansen! “ je ontdekt namelijk dat het anders moet”

Belangrijk voor mij was is dat ik me daar ook op voorbereid had. Het moment was daar toen de medewerkers de slag maakten van reactief naar proactief gedrag, zij werden enthousiast, kregen plezier, spraken elkaar aan, namen zelf initiatief, zochten naar oplossingen, gingen delen en kwamen met vragen. Je merkte het aan de sfeer, toen kreeg ik het gevoel, ja nu komt het. Ik vergelijk dit proces met een steentje dat je in het water gooit, de kringen werden steeds groter.

Hartelijke groet Ad Lamerigts

Achterliggende principes

Veranderen

De enige manier om leiding te geven aan zelfsturende teams is bereid te zijn om een dienend leider te zijn. Niet dienend in de zin van onder geschikte, maar in de zin van je laten leiden door universele transpersoonlijke principes zijnde.

- wederzijdse steun.
- geven en ontvangen.
- veiligheid en vertrouwen
- respect
- openheid
- zelfreflectie, bewust zijn
- dat doen waar je energie van krijgt

Je kunt deze principes alleen leren door ze te observeren.

- Tot je de principes kent, is het vallen en opstaan.
- Ik start dan ook met het waarnemen wat er in het team speelt.
- Ik heb op voorhand geen uitgesproken mening of oordeel.
- Ken je zelf, weet waar je voorkeuren liggen, leer die van de ander herkennen.
- Kijk er neutraal naar en praat er met elkaar over.

Neem 'vertrouwen' in menselijke relaties.

- In organisaties waar men wil transformeren is vertrouwen een van de principes. In puur rationele analytische organisaties wordt vertrouwen niet gezien als een 'principe van organisatie'
- Ik had de wens om een verandering in het team te bewerkstelligen gebaseerd op gelijkwaardigheid. Niet door met adviezen en juiste antwoorden te komen, maar door de teamleden met elkaar in gesprek te laten gaan.
- Ik streefde naar proactieve medewerkers, door individuele gesprekken te voeren om te achterhalen wat hun persoonlijke drijfveren, behoeftes, en verwachtingen waren om in het team te willen werken. Daarvoor is oprechte belangstelling nodig. Je kunt de onderliggende principes ervan alleen leren door ze te observeren.

Op zoek naar de creativiteit van het team?

Een creatieve afdeling kan in mijn ogen niet samen gaan met machtsuitoefening, gedetailleerde procedures en hiërarchie. Creativiteit vereist vrijheid en dus verantwoordelijkheid en dus proactiviteit

Voor mij betekent vrijheid: Willen wat je doet, i.p.v. doen wat je wilt.

Zolang we medewerkers afhankelijk houden zullen ze zich reactief gedragen.

Mijn insteek was de mensen de vrijheid te geven om te handelen vanuit hun creativiteit. om de activiteiten op hun manier te doen. Zij nemen hun verantwoording, binnen de regels die we met elkaar hebben afgesproken. Vrijheid is soms een relatief begrip negatieve vrijheid is dwang, positieve vrijheid is je eigen weg kiezen, doen wat je graag wilt. (vrij zijn om....)

Vrijheid door wat mogelijk is, coaching is bij uitstek; richten op invulling van positieve vrijheid.