



Tekenaar: Menno Ravenhorst (bron: [www.tekeningenbank.nl](http://www.tekeningenbank.nl))

## Zelfsturende teams en arbeidstevredenheid

*Een onderzoek naar de invloed van zelfsturende teams op de arbeidstevredenheid van medewerkers.*

Naam: Sonnie Yildiz (315414)  
Universiteit: Erasmus Universiteit Rotterdam  
Faculteit: Sociale Wetenschappen  
Opleiding: Sociologie  
Master: Arbeid, Organisatie en Management

**Begeleidend docent**  
Drs. Bert Jetten

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>4</b>
1.1 Introductie	4
1.2 Aanleiding	5
1.3 Doelstelling	5
1.4 Hoofd- en deelvragen	6
1.5 Relevantie	6
1.6 Leeswijzer	7
<b>2 Theoretisch kader</b>	<b>8</b>
2.1 Historie sociotechniek	8
2.2 Sociotechniek	8
2.3 Het Sociotechnisch organisatiemodel	12
2.4 Arbeidstevredenheid	19
2.5 Integratie van theorieën	22
2.6 Samenvatting	25
<b>3. Methoden van onderzoek</b>	<b>26</b>
3.1 Aard van het onderzoek	26
3.2 Motivering gekozen onderzoeksstrategie	26
3.3 Stichting MOOI	27
3.4 Onderzoeksinstrument	28
3.5 Respons en responsanalyse	28
3.6 Operationalisatie	30
3.7 Betrouwbaarheid en validiteit	32
<b>4. Resultaten en analyse</b>	<b>33</b>
4.1 Invoering zelfsturende teams binnen MOOI	33
4.2 Bevindingen diepte-interviews	34
4.3 Arbeidstevredenheid na invoering zelfsturende teams	39
4.4 Invloed van taakkenmerken op de arbeidstevredenheid	41
<b>5. Conclusies en reflectie</b>	<b>42</b>
5.1 Beantwoording probleemstelling	42
5.2 Reflectie op het onderzoek	43
<b>Literatuurlijst</b>	<b>45</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>47</b>

## Voorwoord

Voor u ligt de eindrapportage van het onderzoek naar de invloed van zelfsturende teams op de arbeidstevredenheid. Dit is een onderzoek over de invloed van zelfsturende teams op de arbeidstevredenheid onder de medewerkers van Stichting MOOI (wat voor Maatschappelijke Ondersteuning van Omgeving en Individu staat), een welzijnsorganisatie binnen de Gemeenten Den Haag en Zoetermeer en omgeving, en vormt de afsluiting van mijn masteropleiding Arbeid, Organisatie en Management. Mijn interesse werd gewekt door de thema's sociotechniek en arbeidstevredenheid. 'Is het echt zo dat sociotechniek een positief effect heeft op de arbeidstevredenheid en werkt het ook zo binnen welzijnsorganisaties?' waren vragen die mijn nieuwsgierigheid opwekten. Antwoorden op deze vragen waren simpel gezegd niet gemakkelijk te vinden. Voor mij is het dan ook een proces van heel vaak vallen en weer opstaan geweest. Iets wat ik ook niet zonder de hulp van anderen zou hebben kunnen doen. Graag maak ik hier dan ook gebruik van de gelegenheid om een aantal personen te bedanken.

Allereerst wil ik Stichting MOOI bedanken voor de mogelijkheid om dit onderzoek uit te voeren. Daarnaast gaat mijn dank uit naar alle betrokkenen die, ondanks hun drukke agenda, tijd hebben vrij gemaakt voor een interview en/of het invullen van mijn vragenlijst.

Mijn vrienden (Bianca, Demet, Feruze, Francine, Jamila, Kiran, Mark, Saskia, Suzan) wil ik bedanken voor het bieden van een luisterend oor en voor hun enorme steun. De momenten dat ik het niet meer zag zitten, hebben zij me gemotiveerd om niet op te geven. Dit geldt overigens ook voor mijn familie en in het bijzonder mijn partner Lesley. Ten slotte wil ik in het bijzonder mijn begeleider Drs. Bert Jetten bedanken. Niet alleen voor de uitgebreide feedback, maar ook voor zijn geduld en het vertrouwen in mij en in mijn onderzoek. Ook bedank ik mijn tweede lezer, Prof. dr. Kea Tijdens.

Rest mij nu enkel u veel leesplezier toe te wensen

Sonnie Yildiz

Leidschendam, 2012

## 1. Inleiding

In deze scriptie wordt verslag gedaan van een onderzoek naar het effect van het concept zelfsturende teams op de arbeidstevredenheid binnen een welzijnsorganisatie.

Er wordt bekeken of het werken met zelfsturende teams invloed heeft op de arbeidstevredenheid van werknemers.

Dit hoofdstuk begint met een introductie van het onderwerp (1.1). Daarna zal de aanleiding (1.2) van de scriptie besproken worden, gevolgd door de doel- en vraagstelling (1.3) en hoofd- en deelvragen (1.4). Vervolgens komt de relevantie van het onderwerp aan bod (1.5). Dit hoofdstuk eindigt met een leeswijzer (1.6).

### 1.1 Introductie

Volgens De Witte en Van Ruysseveldt (1998:4) is het organiseren van mens en arbeid geen gemakkelijke zaak. Zeker niet wanneer je weet dat de wijze waarop arbeid uitgevoerd wordt, soms ingrijpende gevolgen heeft voor de werkende mens en hiermee ook voor de prestaties van een organisatie. De vraag op welke wijze je de werkplekken moet vormgeven als je wilt bewerkstelligen dat het werken zo veel mogelijk gunstige gevolgen voor mens en organisatie met zich meebrengt, zal vaak zijn gesteld. Ook de vraag hoe je bij de inrichting van de arbeidsorganisaties rekening kunt houden met de menselijke factor en welke opbrengsten dit oplevert is essentieel. Gedragswetenschappers vragen zich al jarenlang af onder welke voorwaarden het organiseren van arbeid tot de meest optimale resultaten leidt (De Witte & Van Ruysseveldt, 1998:4).

Voor het slagen van een onderneming zijn volgens De Witte en Van Ruysseveldt (1998) gemotiveerde en betrokken werknemers noodzakelijk. Het vraagstuk hoe werknemers te motiveren is niet simpel. Wel lijkt er overeenstemming te zijn in de literatuur over de opvatting dat tussen de inrichting van de arbeidsorganisatie en de (on)tevredenheid bij werknemers een verband bestaat. Deze overeenstemming wordt gevonden in een aantrekkelijk, gevarieerd en uitdagend werkpakket dat voldoende autonomie bevat. Hierdoor kunnen problemen in de taakuitvoering opgelost worden. Dit alles bevordert in het algemeen de kwaliteit van arbeid (De Witte & Van Ruysseveldt, 1998:4).

Werknemers en werkgevers hebben beiden baat bij de discussie inzake de kwaliteit van arbeid. Zo gaat het de medewerker in de meeste gevallen om een aantrekkelijke en uitdagende werkplek. De werkgever heeft de meeste baat bij een tevreden, gemotiveerde en betrokken medewerker, aangezien dit, naar alle waarschijnlijkheid, tot betere bedrijfsresultaten leidt (De Witte & Van Ruysseveldt, 1998:4).

Zo ook Stichting MOOI is zich van bovenstaande bewust en probeert de arbeidstevredenheid onder haar werknemers te vergroten. Stichting MOOI is een welzijnsorganisatie, die opgericht is in november 1992. Het werkgebied van Stichting MOOI omvat de stadsdelen Escamp en Laak in de gemeente Den Haag. Daarnaast is MOOI ook actief in de gemeente Zoetermeer en omgeving.

Stichting MOOI is een dienstverlenende organisatie. Binnen Stichting MOOI werken ruim 300 professionals. Deze professionals worden door ruim 800 vrijwilligers en 150 stagiaires ondersteund. Stichting MOOI ervaart haar personeel als haar belangrijkste asset. Met het project "De medewerker van de toekomst" probeert Stichting MOOI haar medewerkers te activeren en te betrekken bij het werkproces.

In het verleden zijn er binnen Stichting MOOI enige knelpunten geweest. Zo wilde de strategische top van Stichting MOOI onder andere dat haar medewerkers een open en proactieve houding zouden aannemen. De verwachting was dat medewerkers zaken aan de orde zouden stellen en deze ter discussie zouden stellen. Ook het nemen van eigen verantwoordelijkheid en het tonen van initiatieven vond de strategische top belangrijk.

Aan de andere kant, blijkt onder de medewerkers ook enige ontevredenheid over de gang van zaken. "De medewerkers vinden dat sommige processen bureaucratisch verlopen en dat ze voor vele zaken toestemming dienen te vragen, hetgeen ze eigenlijk zelf wel kunnen oplossen", aldus de personeelsconsulent van MOOI.

Naar aanleiding van bovengenoemde is Stichting MOOI dan ook onder andere over gegaan tot het invoeren van zelfsturende teams binnen de gehele organisatie<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> bovenstaande informatie is via de afdeling personeel en organisatie achterhaald.

### Sociotechniek en zelfsturende team

Volgens Van Eijbergen (1999:24) is het streven van de sociotechniek om de regelcapaciteit van werknemers en groepen werknemers te vergroten. "Dit wordt gerealiseerd door een reductie van de arbeidsdeling als gevolg waarvan er een structurele complexiteitsreductie plaatsvindt met meer regelcapaciteit en minder regel noodzaak" (Van Eijbergen, 1999:24). Een uitgangspunt van de sociotechniek is volgens hem dat de kwaliteit van de arbeid kan worden verbeterd door de regelcapaciteit van werknemers te vergroten (Van Eijbergen, 1999:24). Het werken met zelfsturende teams speelt hierbij volgens Van Eijbergen (1999) een essentiële rol.

*"Een zelfsturend team is een relatief vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethode, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of ondersteunende diensten"* (Van Amelsvoort & Scholtes 2003:9). De benadering gericht op het invoeren van zelfsturende teams of groepen wordt ook wel de Integrale Organisatie Vernieuwingsbenadering (IOV) genoemd.

Diverse onderzoeken (o.a. van Cummings, Molloy & Glen, 1977; Van Eijbergen, 1999) laten zien dat invoering van zelfsturende teams onder andere de kwaliteit van dienstverlening kan vergroten en de (arbeids)tevredenheid onder de medewerkers kan verhogen.

### Arbeid en tevredenheid

De Witte en Van Ruysseveldt (1998:11) constateren dat mensen een sterk positieve betekenis toekennen aan het werken. Volgens hen is het hebben van een leuke, uitdagende baan nog steeds een hooggewaardeerd goed. Zelfs het hedendaagse 'druk, druk, druk' heeft volgens hen een positieve connotatie, in de zin van erbij horen en maatschappelijk belangrijk zijn (De Witte & Van Ruysseveldt, 1998:12).

Een groot aantal mensen probeert middels hun werk centrale levenswaarden te bereiken. Hierbij kan gedacht worden aan creativiteit, ontplooiing, materiële welstand en levensgeluk (Zanders, 1988:35).

Arbeidstevredenheid is een onderwerp dat veel onderzocht is. Uit verschillende onderzoeken (Reiner & Zhao, 1999; Ting, 1997; Steijn, 2003) is gebleken dat individuele factoren, als sekse en leeftijd, niet of nauwelijks een rol spelen wat betreft de arbeidssatisfactie. Wel wordt daarentegen aangegeven dat de werkcontext een essentiële rol speelt bij het vergroten van de arbeidssatisfactie (Steijn, 2003:5).

Om te kunnen bevestigen dat de werkcontext een essentiële rol speelt bij het vergroten van de arbeidstevredenheid is onderzocht of het concept van zelfsturende teams inderdaad een positief effect heeft op de arbeidstevredenheid.

## 1.2 Aanleiding

Zoals eerder aangegeven is Stichting MOOI een dienstverlenende welzijnsorganisatie. Stichting MOOI is zich er van bewust dat haar medewerkers een belangrijke rol hebben binnen de arbeidsorganisatie, zeker als het gaat om het voortbestaan van de organisatie. Om de kwaliteit van dienstverlening te vergroten, dient Stichting MOOI haar medewerkers tevreden en betrokken te houden.

Eerder is aangegeven dat er binnen Stichting MOOI vele veranderingen zijn doorgevoerd. Zo wordt er nu gewerkt met zelfsturende teams. Diverse onderzoeken (o.a. van Cummings, Molloy & Glen, 1977; Van Eijbergen, 1999) tonen aan dat invoering van zelfsturende teams onder andere de kwaliteit van dienstverlening kan vergroten en de arbeidstevredenheid onder de medewerkers kan verhogen. Een belangrijke voorwaarde hier is wel dat de principes van sociotechniek (met name het concept van zelfsturende teams) consistent zijn doorgevoerd.

Indien dit niet het geval is, kan het dus een averechts effect hebben op hetgeen eigenlijk bereikt dient te worden. Aangezien de reeds doorgevoerde veranderingen vrij snel zijn ingezet, vraagt Stichting MOOI zich af of de gevoerde veranderingen consistent zijn doorgevoerd en of de invoering van zelfsturende teams ertoe heeft geleid dat medewerkers zich meer betrokken voelen en meer tevreden zijn.

## 1.3 Doelstelling

Bovenstaande overwegingen resulteren in de formulering van de probleemstelling van dit onderzoek. De probleemstelling van een onderzoek kan opgedeeld worden in de doelstelling van het onderzoek en de vraagstelling in het onderzoek. Met de doelstelling wordt aangegeven waarom het onderzoek wordt uitgevoerd, terwijl de vraagstelling bepaalt welke zaken precies onderzocht zullen worden (o.a. Verschuren, 1992; Verhoeven, 2010:70-72).

Dit onderzoek heeft tot doel om uit te vinden welk effect het concept van zelfsturende teams heeft op de arbeidstevredenheid bij Stichting MOOI en welke verklaring hieronder ligt.

#### 1.4 Hoofd- en deelvragen

Om de zojuist beschreven doelstelling te verwezenlijken, is de volgende hoofdvraag opgesteld:

*"In hoeverre heeft de invoering van zelfsturende teams bij Stichting MOOI de arbeidstevredenheid verhoogd?"*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, is het nodig om deze op te splitsen in een aantal deelvragen. De hoofdvraag is namelijk de som van de antwoorden op alle deelvragen (Van Thiel, 2007:27).

De deelvragen luiden als volgt:

1. *Wat houdt sociotechniek in en welke relatie hebben sociotechniek en arbeidstevredenheid met elkaar?*
2. *In hoeverre zijn zelfsturende teams doorgevoerd in de organisatie?*
3. *Hoe was de arbeidstevredenheid binnen Stichting MOOI voor én na de invoering van zelfsturende teams?*
4. *Welke taakkenmerken in een zelfsturend team verhogen de arbeidstevredenheid van medewerkers in zo'n team?*

#### 1.5 Relevantie

Het onderzoek is wetenschappelijk en maatschappelijk relevant. De wetenschappelijke relevantie gaat in op de mate waarin de te verwerven kennis van het onderzoek kan bijdragen aan de aanwezige kennis van het onderwerp (Van Thiel, 2007:21). Bij maatschappelijke relevantie gaat het juist om wat het onderzoek bijdraagt aan de oplossing van hedendaagse maatschappelijke vraagstukken (Van Thiel, 2007:22).

##### Maatschappelijke relevantie

Green en Tsitsianis (2005) geven aan dat het gebied van arbeidstevredenheid onvoldoende is onderzocht. Meer onderzoek naar dit fenomeen is van essentieel belang, daar arbeidstevredenheid een positieve bijdrage levert aan het leven van de arbeider (o.a. De Witte & Van Ruysveldt, 1998:12). Volgens Vogelaar (1990) heeft arbeidstevredenheid een positieve invloed op het welzijn van de werknemer. Dit gebeurt door de fysieke en mentale gezondheid van de mens op peil te houden. Daarnaast heeft arbeidstevredenheid effect op verschillende organisatie-onderdelen, zoals verloop, ziekteverzuim, betrokkenheid, productiviteit, kwaliteit etc. (Spector, 1997). Hierdoor is meer onderzoek naar arbeidstevredenheid gewenst.

##### Wetenschappelijke relevantie

De aard van de samenleving is fundamenteel veranderd. Dit idee komt volgens De Prins en Henderickx (2004) voort uit de constatering dat de industriële sector in steeds mindere mate de dominante economische sector is. Steeds minder mensen zijn in de traditionele industriële sector werkzaam. De samenleving wordt gekenmerkt door een behoorlijke verschuiving van de industriële activiteiten naar dienstenactiviteiten (De Prins & Henderickx, 2004:6). Dit blijkt uit een onderzoek van het CBS (1994).

Volgens de Prins en Henderickx (2004) omvat deze zogenaamde 'tertiarisering' van de economie niet alleen private diensten zoals bank- en verzekeringsactiviteiten, maar in grote mate ook verschillende publieke of quasi publieke diensten, die door de overheid gesubsidieerd, gereguleerd en/of ook georganiseerd worden (De Prins & Henderickx, 2004:6-7). Deze sectoren worden van de overige diensten sectoren onderscheiden door van de 'quartaire sector' te spreken. Belangrijke subsectoren binnen de quartaire sector zijn onder andere de gezondheidssector en de welzijnssector. *"Ondanks het stijgende belang van de quartaire sector is sectorspecifiek onderzoek naar kenmerken van arbeid en arbeidsorganisatie opmerkelijk schaars"*, aldus Prins en Henderickx (2004:6). Zij geven aan dat discussies over transformerende vormen van arbeid(sorganisaties) vaak gedomineerd worden door veranderingen in de (traditionele) industrie (De Prins & Henderickx, 2004:6-8). Zo ook de onderzoeken van onder anderen De Sitter (1995) en Cummings, Molloy en Glen (1977). Deze onderzoeken laten zien dat invoering van zelfsturende teams onder andere de kwaliteit van dienstverlening kan vergroten en de (arbeids)tevredenheid onder de werknemers kan verhogen. Wel moeten de principes van sociotechniek en de daarmee gerelateerde concept van zelfsturende teams consistent zijn doorgevoerd. Indien dit niet het geval is, kan het dus een averechts effect hebben op hetgeen je wilt bereiken. Naar aanleiding van deze scriptie kan onderzocht worden of het concept van zelfsturende teams ook binnen een welzijnsinstelling leidt tot hogere arbeidstevredenheid onder medewerkers. Zo kan deze scriptie bijdragen aan de verdere theorievorming over het concept zelfsturende teams en het effect binnen de quartaire sector, met als focus de subsector welzijn.

## 1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk twee wordt nader ingegaan op de begrippen sociotechniek, zelfsturende teams en arbeidstevredenheid. Ook komen hier de theorieën aan bod, die gebruikt worden in dit onderzoek. In hoofdstuk drie wordt de onderzoeksopzet van het onderzoek beschreven. Hier komen onder andere de opzet, de onderzoekseenheid en de betrouwbaarheid van het onderzoek aan bod. Vervolgens worden in hoofdstuk vier de resultaten van het onderzoek in kaart gebracht en worden de hypothesen getoetst. In hoofdstuk vijf worden conclusies getrokken en vindt ook de reflectie van het onderzoek plaats.

## 2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk staan de begrippen sociotechniek en arbeidstevredenheid centraal. Allereerst zal de historie van de sociotechniek uiteengezet worden. Vervolgens wordt er ingegaan op de sociotechniek. Daarna wordt uitgelegd wat zelfsturende teams zijn en waar ze voor staan. Tot slot zal ingegaan worden op arbeidstevredenheid. Aan de hand hiervan kan de eerste deelvraag beantwoord worden.

### 2.1 Historie sociotechniek

Het woord sociotechniek is voor het eerst gebruikt in de beroemd geworden studies (Durham-case) over de Britse kolenmijnen (o.a. Trist & Bamforth, 1951 in Van Amelsvoort, 1999:13). In deze studies werd voor het eerst de relatie tussen het 'technisch systeem' en 'sociaal systeem' van een organisatie geconstateerd. Zo werd ontdekt dat veel problemen in het sociale systeem hun oorsprong vonden in het technisch systeem. De verbeteringen in het technisch systeem leidden andersom niet tot de verwachte resultaten. Dit kwam door het achterblijven van het sociale systeem. Zodoende werd aangetoond dat productiemechanisatie de aanzet was voor het doorvoeren van een extreme arbeidsdeling in het proces. Op basis hiervan werd de samenhang tussen de klassieke organisatievorm en de negatieve sociale gevolgen (o.a. toename van ziekteverzuim, conflicten) en de economische gevolgen (lage productiviteit) gelegd. Naar aanleiding hiervan werd een nieuwe organisatievorm ontworpen. In deze organisatievorm brachten kleine groepen medewerkers een volledige taak op een zelfstandige wijze tot uitvoering. De veranderingen op economisch en sociaal gebied waren opvallend positief. Zoals Van Amelsvoort het aangeeft is de 'eyeopener' van deze experimenten het besef dat veranderingen in productietechnologie niet vanzelfsprekend tot betere resultaten leiden en dus ook niet hoeven te leiden tot een bepaald soort productieorganisatie. Door juist de organisatie aan te passen aan de specifieke omstandigheden ontstaat een goed resultaat (Van Amelsvoort, 1999:13). Deze ontdekkingen zijn nadien bevestigd in diverse experimenten (o.a. Emery & Thorsrud, 1976 in Van Amelsvoort, 1999:13). Deze experimenten richtten zich op het microniveau van de (arbeids)organisatie. Door het veranderen van de taakhoud, taakrotatie, taakverruiming en taakverrijking en het versterken van de samenwerking middels werkoverleg en autonome groepen, werd nagestreefd zinvoller werk te creëren en de productiviteit te verbeteren (Van Amelsvoort, 1999:14).

Volgens Van Amelsvoort (1999) werd na deze experimentele periode in de jaren 70 en 80 door onder anderen De Sitter (1982) een theoretisch kader voor analyse en ontwerp van organisaties uitgewerkt. De Sitter (1982) legde een belangrijke basis voor de Nederlandse moderne sociotechniek<sup>2</sup> (Van Amelsvoort, 1999:16).

De moderne sociotechniek onderscheidt zich van de klassieke sociotechniek omdat er in de klassieke sociotechniek een verschil wordt gemaakt tussen het sociale systeem en het technische systeem. Daarentegen beschouwt de moderne sociotechniek de organisatie als een integraal systeem (Van Eijbergen, 1999:29).

### 2.2 Sociotechniek

Praktijkervaringen, zoals het Durham-case, zijn belangrijk geweest voor het sociotechnische denken. De sociotechniek is dan ook door praktijkproblemen ontstaan. De sociotechnische ontwerpleer is een benadering, die gericht is op een organisatie op een dergelijke wijze in te richten, dat ze in staat is flexibel in te spelen op omgevingsdynamiek (Van Eijbergen, 1999:23). De theoretische onderbouwing voor deze benadering wat betreft de relatie tussen de interne organisatiestructuur en de variatie in de omgeving kan in de wet van Ashby (1969), law of requisite variety, gevonden worden (Van Eijbergen, 1999:23). Hiermee wordt aangegeven dat gevarieerdheid slechts gecreëerd of beheerst kan worden door gebruik te maken van gevarieerdheid. Kuijpers (2002) interpreteert dit als: *"de regelcapaciteit moet proportioneel zijn aan datgene wat er geregeld moet worden om de variatie in de omgeving die men wil beheersen, de baas te worden"*, (Kuijpers & Van Amelsvoort, 2002:48). Kuijpers en Van Amelsvoort (2002:49) zien regelen hier als het ingrijpen in een proces indien er een afwijking is, waardoor de output blijft voldoen aan de wensen of normen.

#### Het sociotechnisch systeem

Volgens Kuijpers en Van Amelsvoort (2002) dienen productiesystemen als een geheel te worden bestudeerd. *"Dan blijkt duidelijk dat veel problemen in het sociale systeem hun voedingsbodemp vinden in het technisch systeem en dat omgekeerd het technisch systeem niet goed kan opereren zonder aandacht voor het sociale systeem"* (Kuijpers & Van Amelsvoort, 2002:19).

---

<sup>2</sup> De termen moderne sociotechniek en sociotechniek zullen verder in dit onderzoek door elkaar worden gebruikt. Met beide termen wordt de moderne sociotechniek bedoeld.



### De organisatie als een open systeem

Kuipers en Van Amelsvoort (2002) geven aan dat organisaties geen gesloten systemen zijn zoals dat in de scientific management benadering wordt bestudeerd. De omgeving van een organisatie zit vol met onvoorspelbaarheden, die verschillende gevaren met zich meebrengen. Deze gevaren stellen specifieke eisen aan een organisatie, die ook aan veranderingen onderhevig is (Kuipers & Van Amelsvoort, 2002:19).

Binnen de sociotechniek worden organisaties gezien als open systemen. Dit wil zeggen dat er vanuit gegaan wordt dat er verbinding bestaat tussen een organisatie en haar omgeving. Om te overleven, moet een organisatie zich aanpassen aan haar omgeving. Daarentegen kan een organisatie ook zelf haar omgeving beïnvloeden of een eigen positie bepalen in de markt (Van Eijbergen, 1999:18).

### Het principe van de organizational choice

Een traditionele Tayloriaanse of Weberiaanse rationalisatie is gericht op een splitsing van taken. Hierdoor ontstaat er een scheiding in het denken en doen. De Durham-case laat duidelijk zien dat een dergelijke scheiding resulteert in desintegratie van het sociale systeem. Dit had als gevolg het onvermogen om op in- en externe verstoringen te reageren (Kuipers & Van Amelsvoort, 2002:20).

Binnen de sociotechniek gaat het juist om de gedachte dat wanneer medewerkers voldoende regelcapaciteit krijgen en in teams volledige taken uitvoeren, ze hierdoor betrokken worden bij het werk (Van Eijbergen, 1999:26).

Bij onvoldoende regelcapaciteit, zijn er twee mogelijkheden om dit op te lossen, te weten (Kuipers & Van Amelsvoort, 2002:48):

- "Het reduceren van de regel noodzaak";
- "Het opvoeren van de regelcapaciteit".

Het streven van de sociotechniek is derhalve om de regelcapaciteit van werknemers en groepen werknemers te vergroten. Dit wordt gerealiseerd door een reductie van de arbeidsdeling als gevolg waarvan er een structurele complexiteitsreductie plaatsvindt met meer regelcapaciteit en minder regel noodzaak. Een uitgangspunt van de sociotechniek is dat de kwaliteit van de arbeid kan worden verbeterd door regelcapaciteit van werknemers te vergroten (o.a. Van Eijbergen, 1999:24 en Kuipers e.a., 2002:51-52).

### De hoofdlijnen van een integrale sociotechnisch ontwerpleer

De Sitter (1989) definieert sociotechniek als: *"De studie en verklaring van de wijze waarop arbeidsdeling en technische instrumentatie in onderlinge samenhang en in relatie tot de gegeven omgevingscondities de mogelijkheden voor de productie van interne en externe functies bepalen en de toepassing van deze kennis bij het ontwerpen en herontwerpen van productiesystemen"* (De Sitter, 1989 in Kuipers & Van Amelsvoort, 2002:51). Volgens Kuipers en Van Amelsvoort legt deze definitie het accent op de mogelijkheden in de structuur en in de technische instrumentatie. *"Het zijn de mensen die, opererend binnen de door de structuur bepaalde verbanden en gebruikmakend van de technische instrumentatie, deze mogelijkheden moeten realiseren. Sociotechniek is dan ook de studie en de verklaring van de interactie tussen structurele en technische variabelen enerzijds en de groeps- en psychodynamische variabelen anderzijds"* aldus Kuipers en Van Amelsvoort (2002:51).

De sociotechnisch ontwerpleer is als praktijktheorie gericht op het (her)ontwerp van organisaties die kunnen voldoen aan de law of requisite variety (Ashby, 1969), in situaties waarin een groot beroep wordt gedaan op de regelcapaciteit. Door marktturbulenties en de scherpe functie-eisen wordt er een groot beroep gedaan op dit regelvermogen. Zoals eerder aangegeven zijn er twee centrale ontwerpstrategieën om te voldoen aan de law of requisite variety, namelijk het reduceren van de vermijdbare regel noodzaak en het opvoeren van de regelcapaciteit (Kuipers & Van Amelsvoort, 2002:51).

De structuur van de organisatie en de instrumentatie van de technische systemen bepalen in belangrijke mate of er sprake is van vermijdbare regel noodzaak en onderbenutte regelcapaciteit binnen de organisatie. Volgens Kuipers en Van Amelsvoort (2002) creëert een structuur die op maximale arbeidsdeling is gebaseerd, maximale systeemgebonden regel noodzaak en minimale mogelijkheden om de regelcapaciteit in het systeem tot ontwikkeling te brengen. Een turbulente markt met scherpe functie-eisen past niet bij een Tayloriaanse organisatie. Daarvoor is een organisatie nodig die is gebaseerd op minimaal mogelijke arbeidsdeling, hetgeen gepaard gaat met complexe (groeps)taken waarin veel van de groepsleden wordt verlangd (Kuipers & Van Amelsvoort, 2002:51).

Reductie van de regel noodzaak en ruimte voor de opvoering van de regelcapaciteit wordt dus met name gevonden in de structuur van een organisatie. Tegen het principe van maximaal mogelijke arbeidsdeling zet de sociotechniek het principe van minimaal mogelijke arbeidsdeling neer. Om reden dat de structuurbouw zo'n centrale plaats in het sociotechnisch ontwerp inneemt, wordt het concept van arbeidsdeling hieronder in een aantal aspecten uitgesplitst (Kuijpers & Van Amelsvoort, 2002:51-52).

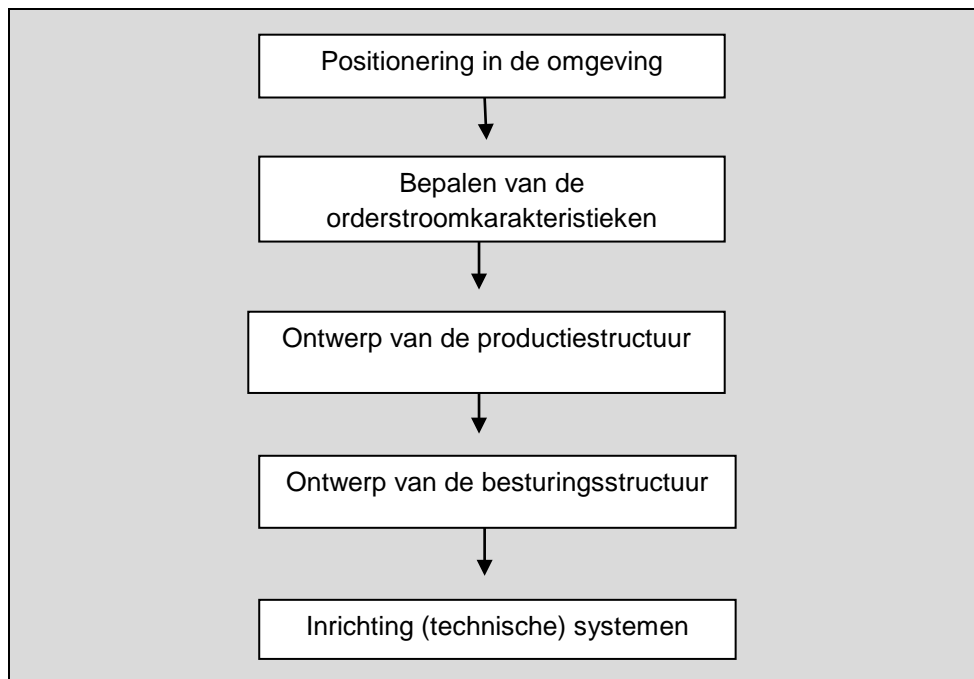
<b>MAXIMAAL MOGELIJKE ARBEIDSDELING</b>	<b>MINIMAAL MOGELIJKE ARBEIDSDELING</b>
maximaal functionaliseren	minimaal functionaliseren
maximaal scheiden van voorbereiden en ondersteunen en uitvoeren	minimaal scheiden van voorbereiden en ondersteunen en uitvoeren
maximaal splitsen van voorbereiden, respectievelijk ondersteunende en uitvoerende functies	minimaal splitsen van voorbereiden respectievelijk ondersteunende en uitvoerende functies
maximaal scheiden van stappen in de regelkringen	minimaal scheiden van stappen in de regelkringen
maximale differentiatie in regelbereik	minimale differentiatie in regelbereik

Figuur 2.1 Aspecten van maximaal en minimaal mogelijke arbeidsdeling (bron: Kuijpers & Van Amelsvoort, 2002:52)

Het onderscheid tussen de productiestructuur en de besturingsstructuur is van cruciaal belang bij de structuurbouw. De productiestructuur groepeerd en koppeld de uitvoerende activiteiten welke nodig zijn voor het onderhouden van de orderstroom. De besturingsstructuur daarentegen groepeerd en koppeld de regelende activiteiten (Kuijpers & Van Amelsvoort, 2002:51-52).

Volgens Kuijpers e.a.(2002) ziet de hoofdketen voor het integrale ontwerp er uit zoals in figuur 2.2 aangegeven.

Aan de hand van onderstaande schema (fig. 2.2) wordt hieronder ingegaan op sociotechnische (her)ontwerp op basis van de reeds eerder genoemde principes van 'minimaal mogelijke arbeidsdeling'. Daarbij komen de verschillende aspecten van arbeidsdeling ter sprake.



Figuur 2.2: Hoofdketen voor integraal ontwerp (bron: Kuijpers & Van Amelsvoort, 2002:52).

De organisatie dient te worden afgestemd op de omgeving waarop de organisatie zich wil richten. Een eerste stap in een sociotechnisch ontwerpproject is een brede strategische oriëntatie, gericht op de positiebepaling in de omgeving. De orderstroom die daaruit moet resulteren, is bepalend voor de vereiste activiteitencyclus. Vooral in de orderstroom komt de mate van heterogeniteit, dynamiek en complexiteit tot uiting die binnen de organisatie wordt toegelaten. Deze karakteristieken zijn respectievelijk bepalend voor de meest wenselijke productiestructuur, besturingsstructuur en technische instrumenten van systemen. Deze specifieke volgorde wordt bepaald doordat de uitvoering object van besturing is. Dus de groepering in koppeling van de uitvoerende functies moet bekend zijn voor je er de besturingsstructuur gericht op kan afstellen (Kuijpers & Van Amelsvoort, 2002:51). "Zoals de besturingsstructuur moet worden afgeleid uit de productiestructuur, wordt de inrichting van de systemen afgeleid uit de structuur van productie en besturing" (Kuijpers & Van Amelsvoort, 2002:51-52).

### Het belang van autonome groepen

In de Durham-case werd helder dat werken in autonome groepen een alternatief is voor (specifieke) individuele taken zonder enige verantwoordelijkheid. Hier was "de groep verantwoordelijk voor de totale taakcyclus binnen de kolenproductie" (Kuijpers & Van Amelsvoort, 2002:20). "Het concept van de (semi-)autonome groep (productiecel, selfmanaging group, hele taakgroep) blijkt juist bruikbaar te zijn in moderne organisaties die moeten inspelen op de turbulente markteisen en die nieuwe technologieën moeten adopteren" (Kuijpers & Van Amelsvoort, 2002:20). In tegenstelling tot de klassieke organisatie is in de sociotechniek de groep en niet het individu de kleinste organisatorische eenheid. De groep wordt dan ook binnen de sociotechniek gezien als de bouwsteen van de organisatie (Kuijpers & Van Amelsvoort, 2002:20).

### Vervreemding van het werk en kwaliteit van de arbeid

Door de splitsing van de taken op basis van de "klassieke ingenieursprincipes" werd de zin aan het werk ontnomen. Hierdoor werd het onmogelijk zicht en greep te houden op de totale taak (Kuijpers & Van Amelsvoort, 2002:20). Volgens de sociotechniek is de kwaliteit van de arbeid hoog, indien er voldoende leermogelijkheden zijn. De kwaliteit van arbeid wordt binnen de sociotechniek bepaald door de inhoud van het werk. Door te kijken naar de objectieve taakkenmerken meet je, volgens Van Eijbergen (1999:35) de kwaliteit van arbeid. "Binnen een functie zijn er voldoende leermogelijkheden en weinig stressrisico's als de regelcapaciteit overeenkomt met de regelbehoefte" (Van Eijbergen, 1999:35).

## 2.3 Het Sociotechnisch organisatiemodel

Indien de sociotechniek consequent wordt toegepast, dan is het volgens Van Eijbergen (1999:26) mogelijk een organisatiemodel te creëren met vijf basiseenheden. Het sociotechnisch model ziet er dan als volgt uit: "de strategische productie-eenheid"; "het zelfsturende team"; "de operationele groep"; "de specialistische groep" en "de integrale projectgroep" (o.a. Van Amelsvoort, 1992 & De Sitter, 1994 in Van Eijbergen, 1999:26). Hieronder zullen deze vijf basiseenheden uiteengezet worden. Voor deze scriptie is de eenheid het zelfsturende team van essentieel belang. Deze wordt als laatste behandeld, aangezien hieraan extra aandacht zal worden besteed.

### De (strategische) productie eenheid

De Sitter (1994:228) beschrijft deze als "*de kleinste mogelijke orderstroom die als geheel en per subsysteem kan functioneren op strategisch, inrichtings- en operationeel niveau*" (in Van Eijbergen, 1999:26). De strategische productie-eenheid (SPE) heeft wat weg van een "business unit" (een organisatie-eenheid met zelfstandige winst- en verliesrekening). De Sitter geeft echter drie verschillen tussen de SPE en de traditionele business unit. Allereerst moet de SPE stroomsgewijs zijn georganiseerd en niet via een functionele organisatie zoals bij de business unit. Daarnaast beschouw je de business unit als een organisatie-eenheid die naar de afzetmarkt toe als een eenheid produceert. Dit is voor de SPE niet noodzakelijk, aangezien combinaties van verschillende producten, bekeken vanuit de markt, logisch kunnen zijn, maar bekeken vanuit het perspectief van de totstandkoming van de producten niet (Van Eijbergen, 1999:27). Hierbij geeft De Sitter het voorbeeld van koffie en thee, "*waarbij de inkoop en fabricage heel verschillend zijn, maar vanuit de markt gezien het heel vanzelfsprekend is deze twee producten aan elkaar te koppelen*" (in Van Eijbergen, 1999:27). Tot slot zie je de business unit vaak als een eenheid voor slechts een bepaald marktsegment. Dit is ook voor een SPE geen noodzaak. "*Ook hier geldt dat de fabricage wat betreft de wijze van groeperen van producten heel andere eisen kan stellen dan een bepaald marktsegment*" (Van Eijbergen, 1999:27).

### De operationele groep

Volgens Van Eijbergen (1999) is de operationele groep samengesteld uit een groep zeer uiteenlopende specialisten die voorbereidende en integrale ondersteuning biedt aan een aantal zelfsturende teams. Deze groep houdt zich bezig met teamoverschrijdende taken en taken die om efficiency- en effectiviteitsredenen niet in de zelfsturende teams zijn geplaatst. Deze groep is dus ondersteunend voor zelfsturende teams. Belangrijk is dat de verschillende ondersteunende activiteiten binnen de operationele groep op elkaar worden afgestemd. Dit om onderlinge concurrentie te voorkomen (Van Eijbergen, 1999:27).

### De specialistische ondersteunende groep

De specialistische ondersteunende groep is een "*stafafdeling die zich bezighoudt met alle specialistische taken die om efficiency- of effectiviteitsredenen niet door de zelfsturende teams of de operationele groepen gedaan kunnen worden*" (Van Eijbergen, 1999:28).

### De integrale projectgroep

Dit is een werkgroep, bestaande uit vertegenwoordigers van de verschillende afdelingen, die tijdelijk in het leven is geroepen om een bepaald strategisch vraagstuk op te lossen. Een voorbeeld is het uitbrengen van een advies aan de Raad van Bestuur over de keuze voor de invoering van een nieuw automatiseringssysteem (Van Eijbergen, 1999:28-29).

### Zelfsturende teams

Voor zelfsturende teams worden diverse namen gebruikt zoals zelfstandige productieteams, clusters, autonome groepen, teams etc. (Van Amelsvoort e.a., 2003:9). Binnen dit onderzoek wordt het begrip "zelfsturend team" gehanteerd, aangezien Stichting MOOI met zelfsturende teams werkt.

Het begrip "zelfsturend team" kent verschillende definities. Alhoewel deze definities verschillend zijn, zijn er ook overeenkomstige kenmerken te vinden. Zo geven Peeters en Van der Geest (1996 in Almekinders 2006:48) als de belangrijkste kenmerken aan:

- "*Een overzichtelijk en herkenbaar werkverband met een gemeenschappelijk doel*";
- "*En de beschikbaarheid van regelmogelijkheden om het afgebakende proces op norm te houden*".

Binnen dit onderzoek wordt de definitie van Van Amelsvoort en Scholtes (2003:9) gehanteerd, aangezien Pierre van Amelsvoort een belangrijke rol heeft gespeeld bij de invoering van zelfsturende teams binnen Stichting MOOI (zie ook pagina 33).

Zelfsturende teams zijn gericht op zelforganisatie, zodat medewerkers efficiënter kunnen reageren op knelpunten als storingen, beter kunnen reageren op veranderingen binnen de werkomgeving en beter kunnen reageren op aanhoudende veranderingen in de klanteneisen (Almekinders: 2006:49). Onderstaand figuur geeft de kenmerken van een zelfsturend team weer. Verderop in deze paragraaf worden deze kenmerken meegenomen in de ontwerpprincipes voor zelfsturende teams.

**Specificaties van het takenpakket:**  
Groepstaak is onafhankelijk, compleet, herkenbaar en output is meetbaar.

**Regelmogelijkheden van de groep:**  
Groep heeft interne en externe speelruimte, routine maar vooral ook non-routine regelbevoegdheden, krijgt benodigde informatie en feedback.

**Interne structurering van de groepstaak:**  
Flexibel door wederzijdse afhankelijkheid of overlapping van taken (elkaar kunnen helpen en multi-inzetbaarheid van groepsleden).

**Groepsomvang:**  
Zodanig dat de groep een herkenbare bijdrage kan leveren, voldoende speelruimte heeft, goede beslissingen kan nemen en qua capaciteit niet te kwetsbaar is. Afhankelijk van de moeilijkheidsgraad van het werk ligt de ideale omvang tussen de 8 en 12 personen.

**Coördinatie:**  
Leiderschap is zo veel mogelijk een functie van de groep. Wel is er een te onderscheiden aanspreekpunt die ook als coach functioneert.

**Middelen:**  
Eigen ruimte en productie-, besturings-, ondersteunende en informatiemiddelen.

**Beoordeling/beloning:**  
Beoordeling moet zijn gebaseerd op de bijdrage aan het groepspresteren en de mate van multi-inzetbaarheid. Het beloningssysteem moet daarop worden afgestemd. Het beloningssysteem moet tevens gerelateerd zijn aan de prestaties van de groep als zodanig.

Figuur 2.3: specificaties van een zelfsturend team (gebaseerd op Hoogerwerf, 1998:31 in Van Eijbergen 1999:28)

De beweegreden om binnen de organisatie te kiezen voor teams, in plaats van de organisatie op te bouwen uit individuen zijn de volgende (Van Amelsvoort & Scholtes, 2003:20-21):

- *“een individu is te beperkt voor een complexe taak”;*
- *“medewerkers hebben behoefte aan onderling overleg en sociale contacten”;*
- *“binnen een team zijn er meer regelmogelijkheden ten aanzien van werkoverleg/verlof”;*
- *“teams zijn minder kwetsbaar, hierbij kan gedacht worden aan uitval door ziekte”;*
- *“binnen een team zijn er meer mogelijkheden voor taakrotatie/taakverruiming/taakverrijking/ direct overleg”;*
- *“binnen een team is er meer speelruimte om het werk aan te passen aan individuele mogelijkheden en ambities”.*

Met bovenstaande wordt niet aangegeven dat individuen niet belangrijk zijn voor een organisatie. *“In tegenstelling tot van buitenaf vastgestelde individuele taakverdeling en taakomschrijving, kan in goed functionerende teams beter tegemoet gekomen worden aan de verschillende competenties, aspiraties en ambities van de individuele medewerker”* (Almekinders, 2006:49).

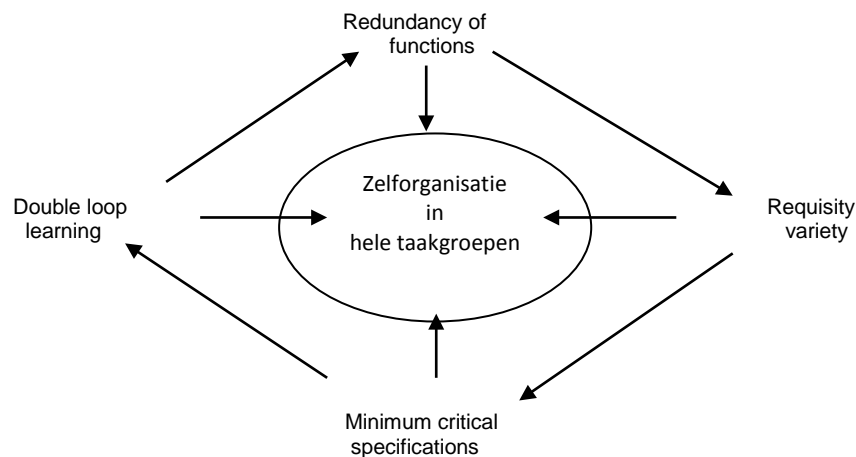
Teamwerk typeert zich door een samenspel van vier basisprincipes van zelforganisaties (Morgan, 1986 in Kuipers & Van Amelsvoort, 2002:126), zie ook figuur 2.4. Hieronder zullen deze vier basisprincipes uiteengezet worden.

1. *Redundancy of functions*: een brede en multifunctionele inzetbaarheid van teamleden. *“De meeste leden van de groep kunnen veel meer functies vervullen, waaronder naast uitvoerende ook regelende en zelfs innoverende functies”*, (Kuipers & Van Amelsvoort 2002:126-127).

2. *Requisite variety*: dit principe is geïntroduceerd door Ashby (1969) en bepaalt dat “de interne diversiteit van zelforganiserende systemen minstens evenredig moet zijn aan de diversiteit van de omgeving waarop het systeem zich richt” (Kuipers & Van Amelsvoort 2002:127). Volgens Kuipers e.a. (2002) moet het team beschikken over regelmogelijkheden. Hiermee worden weer variatiemogelijkheden gecreëerd (Kuipers & Van Amelsvoort 2002:127).

3. *Minimal critical specification*: het in teamverband inspelen op allerlei onzekerheden, problemen en risico's vraagt om speelruimte bij de uitvoering van werkzaamheden. “Alleen de specificaties die kritiek zijn, worden vastgelegd om maximale ruimte voor zelfregulering te bewaren” (Kuipers & Van Amelsvoort 2002:128).

4. *Double loop learning*: dit principe houdt in dat de leden van een team leerervaringen kunnen opdoen en deze ook gebruiken. Daarnaast kunnen de leden alle bestaande processen ter discussie stellen. “Men dient als groep ergens een gemeenschappelijke richting aan te ontlenen” (Kuipers & Van Amelsvoort 2002:128-129).



Figuur 2.4: Principes van zelforganisatie (Bron: Morgan, 1986 in Kuipers & Van Amelsvoort, 2002: 126)

Volgens Van Amelsvoort en Scholtes (2003) komt zelfsturing onder de concurrentiedruk goed tot zijn recht. zelfsturende teams presteren in onveilige en onzekere situaties beter en met een hogere kwaliteit van arbeid dan een klassieke organisatie. Organisaties, zoals Stichting MOOI, die zich herstructureren om effectiever en efficiënter te kunnen concurreren, maken gebruik van teams. Dit om zo de menselijke bronnen beter te gebruiken en beter in te zetten (Van Amelsvoort e.a., 2003:14-17 in Almekinders, 2006:50). Ook kunnen teams gemakkelijker samengesteld en ontbonden worden (Banker e.a. 1996:76 in Almekinders, 2006:50). Daarnaast kunnen teams voor medewerkers ook een bron van betrokkenheid bij het werk zijn. Aangezien teamleden vaak meer regeltaken krijgen, kunnen teams gezien worden als een effectief middel voor het management om de betrokkenheid en de diversiteit van medewerkers te vergroten (o.a. Kirkman & Rosen, 1999 in Almekinders, 2006:50).

Met andere woorden, binnen een team of groep is er meer handelingsruimte, meer variatie en interactie. Regelmogelijkheden spelen een centrale rol binnen deze teams (Almekinders, 2006:50). De Leede (1997:56 in Almekinders, 2006:50) geeft aan dat, “zelfsturend zijn, zonder enige bemoeienis, een fictie is”. Zelforganisatie of volledige autonomie lijkt volgens hem een droom, aangezien teams altijd in een omgeving opereren die van invloed is op die teams. Volgens Almekinders (2006) heeft De Leede hier een punt. “Een geheel gesloten team is niet alleen een fictie, maar is ook vanuit het sociotechnisch perspectief niet wenselijk” (Almekinders, 2006:50).

In dit verband zie je in de praktijk teams met een grote variatie aan regelmogelijkheden (Hut & Molleman, 1998:53, Benders & Huijgen, 2002:373 en Van Amelsvoort & Benders, 1996:160 in Almekinders, 2006:50). Hierbij wordt wel onderscheid gemaakt tussen ‘lean teams’ en ‘sociotechnische teams’. Bij ‘lean teams’ zijn het takenpakket en de mate van invloed van de teams beperkt. De regelcapaciteit ligt grotendeels bij de teamleider. Daarentegen heeft bij de ‘sociotechnisch georiënteerde teams’ juist het team de grote regelmogelijkheden. De teamleider staat hier buiten het team (o.a. Van Amelsvoort & Benders, 1996:160-162 in Almekinders, 2006:50).



## Ontwerpprincipes voor zelfsturende teams

Van Amelsvoort e.a. (2003:29) gebruiken negen ontwerpprincipes voor zelfsturende teams. Volgens hen zijn deze principes bedoeld als "richtsnoer" bij het ontwerpproces en moeten deze ook gezien worden als richtlijnen die in iedere specifieke situatie om invulling op maat vragen (Van Amelsvoort e.a., 2003:29). Hieronder zal ingegaan worden op de negen principes voor zelfsturende teams.

### Principe 1

*"De teamtaak is zo compleet mogelijk en kan gekoppeld worden aan een meetbaar resultaat; er is sprake van een afgebakend werkpakket met daarin een hoge samenhang van activiteiten"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:29).

Bovenstaande heeft betrekking op de manier waarop de uitvoerende en/of operationele processen geordend zijn. Zo is het van belang dat een team een compleet of een volledig deel van het proces als taak heeft. Indien dit het geval is, kan het resultaat van het team duidelijk en zingevend zijn binnen de gehele organisatie. Het resultaat waar het team voor verantwoordelijk is, kan gezien worden als deelproduct en/of dienst voor een in- of externe klant. Op deze manier levert het team een herkenbare bijdrage aan het geheel. Een complete taak maakt het mogelijk om een team zelfstandig te laten functioneren. Zo worden afhankelijkheden zoveel mogelijk vermeden (Van Amelsvoort e.a., 2003:29-30).

Het team vormt op deze manier een essentiële bouwsteen van de organisatie. Dit principe raakt sterk de structuur van uitvoerende processen binnen een organisatie. In de praktijk zal een zelfsturend team nooit geheel onafhankelijk zijn. Zo zullen er altijd contacten en afhankelijkheden blijven bestaan tussen en met andere leidinggevendenden en teams (Van Amelsvoort e.a., 2003:30).

De grenzen van de taken van een team moeten ingekaderd worden. Pas dan kan in samenspraak met de klant aangegeven worden wat wel of niet in het bereik van een zelfsturend team ligt. Hierbij moeten er specificaties opgesteld worden. Om tot goede specificaties te komen, is effectief overleg met alle betrokkenen een noodzaak. Ook is het voor het team belangrijk te weten op welke manier er invloed uitgeoefend kan worden op het resultaat. Immers, zonder beïnvloedingsmogelijkheden is er ook geen sprake van ware zelfstandigheid (Van Amelsvoort e.a., 2003:30).

### Principe 2

*"De taken van de teamleden vertonen onderlinge afhankelijkheid, zodat de activiteiten elkaar aanvullen"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:34).

Door de onderlinge afhankelijkheid van de teamleden wordt het functioneren als team bevorderd. Als principe 1 plaatsvindt in een organisatie, kan aan deze afhankelijkheid niet ontkomen worden, aangezien de inrichting van het proces dit logischerwijs heeft veroorzaakt. Een voorbeeld van een team waarbij de teamleden met elkaar in verbinding staan, is een elftal. Hier is het elkaar helpen bij het uitvoeren van het proces (winnen van een wedstrijd) een vanzelfsprekendheid (Van Amelsvoort e.a., 2003:34).

Er zijn echter ook organisaties waarbij de uitvoering van het werk in eerste instantie een individuele aangelegenheid lijkt. Een organisatie zoals Stichting MOOI kan hier een voorbeeld zijn. In de praktijk zie je niet twee maatschappelijk werkers een cliënt begeleiden. De afhankelijkheid kan in deze organisatie in bepaalde teams niet meteen gevoeld worden, maar levert wel voordelen op als: het adequaat overnemen van diensten of taken bij ziekte of verlof, kennisverspreiding etc. Samenwerken leidt in dit geval tot een stabiel en beter resultaat (Van Amelsvoort e.a., 2003:34).

Ondanks de (natuurlijke) afhankelijkheden is het noodzakelijk om energie te (blijven) stoppen in het versterken van de binding tussen de teamleden. Dit kan gedaan worden door (Van Amelsvoort e.a., 2003:34-35).

- te sturen op een gemeenschappelijk resultaat;
- het team zelfstandig laten uitvoeren van regeltaken, die de onderlinge binding vergroten. Een voorbeeld kan zijn het maken van een (verlof)rooster;
- te focussen op activiteiten die gezamenlijk worden gedaan.

### Principe 3

*"De omvang van het team is zodanig dat de teamleden een herkenbare bijdrage leveren aan het teamresultaat, dat er voldoende snel goede beslissingen kunnen worden genomen en dat het niet te kwetsbaar is"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:35).

Volgens Van Amelsvoort is een teamgrootte van acht tot twaalf personen optimaal voor het functioneren van een zelfsturend team (Van Amelsvoort e.a., 2003:35). Als het team uit meer dan twintig personen bestaat, dan kan het team in verschillende kleinere groepen uit elkaar vallen en is er geen sprake van samenwerking. Een team dat uit vier personen of minder bestaat, is erg kwetsbaar. De afwezigheid van een teamlid kan niet worden opgevangen door de andere teamleden. De algemene gedachte over de grootte van een teams zijn:

- *"een team is klein genoeg om snel beslissingen te kunnen nemen";*
- *"een team is klein genoeg om inzicht te hebben in de genomen beslissingen";*
- *"een team is groot genoeg om een compleet proces uit te kunnen voeren";*
- *"een team is groot genoeg om gevarieerde persoonlijke vaardigheden aan te spreken";*
- *"een team is groot genoeg om voor de organisatie herkenbare en erkende doelen te bereiken";*
- *"een team is klein genoeg om zicht te hebben op ieders bijdrage aan de bereikte doelstellingen";* (Van Amelsvoort e.a., 2003:35).

De teamgrootte wordt in de praktijk mede bepaald door de complexiteit van en variatie in het proces. Ook eventuele technologische mogelijkheden kan hier een rol inspelen. Indien de variatie of de complexiteit in het proces hoog is, is het goed om kleinere teams te creëren. Daarentegen, bij minder overleg en taken die minder complex zijn, is het mogelijk grotere teams in te richten.

Volgens Van Amelsvoort e.a. (2003) is behalve de grootte van het team ook de samenstelling van het team belangrijk voor het functioneren van een team. In de praktijk werken 'gemengde' teams beter samen dan teams met weinig variatie in de kwaliteiten van de teamleden (Van Amelsvoort e.a., 2003:36).

Welke kwaliteiten het team nodig heeft, is afhankelijk van het takenpakket van het team. Voor een ideale teamsamenstelling is het raadzaam dat het team bestaat uit leden, die naast vaktechnische en bedrijfskundige kwaliteiten, ook over persoonlijke ambities beschikt. Ook zijn criteria als organisatorische kwaliteiten, sociale vaardigheden, persoonskenmerken etc. belangrijk. Deze ideale voorwaarden voor de teamsamenstelling komt echter, zeker in de aanvangsperiode van het team, zelden voor (Van Amelsvoort e.a., 2004:36-37). Om tot een juiste samenstelling van een team te komen moet bovendien ook rekening gehouden worden met de organisatiecultuur (Van Amelsvoort e.a., 2003:36-37).

### Principe 4

*"Het team heeft voldoende regelmogelijkheden en bevoegdheden om de teamtaak zo zelfstandig mogelijk te kunnen uitvoeren"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:38)

Dit principe kan pas toegepast worden zodra het primaire proces (de principes 1,2 en 3) gestructureerd is. *"Door een team voldoende regelmogelijkheden te geven, kan binnen het team slagvaardig op onvoorspelbare situaties worden ingespeeld"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:38). Onder regelmogelijkheden wordt verstaan:

- *"het plannen van het proces";*
- *"het bijsturen van het proces";*
- *"het oplossen van problemen";*
- *"het bewaken, handhaven en verbeteren van de teamprestatie"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:38).

Door de verbinding van de eerste vier principes is het mogelijk het team verantwoordelijk te maken voor al haar werkresultaten. Het team heeft dan een complete taak en beschikt over de mogelijkheden om het proces zelfstandig te regelen. De mate van zelfstandigheid wordt dan bepaald door per regeltaak vast te stellen wat de invloed van het team is (Van Amelsvoort e.a., 2003:39).

De zelfstandigheid die een team mag hebben is als volgt te onderverdelen:

- *"zelfstandig regelen: het team beslist zelf";*
- *"in overleg regelen: het team komt in overleg met een externe medewerker (leiding of staf) tot een gezamenlijk besluit";*
- *"adviseren: het team adviseert, maar de beslissing wordt door een externe functionaris genomen";*
- *geen invloed: het team heeft geen invloed op de beslissing"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:39).



De mate van zelfstandigheid van een team verloopt in de praktijk middels een ontwikkelingsproces (Van Amelsvoort e.a., 2003:39).

### Principe 5

*"Het team verzorgt zo veel mogelijk zelf de benodigde afstemming binnen het team en met de omgeving"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:41).

De teams moeten, ondanks een afgebakend werkpakket en het zelfstandig regelen, niet gezien worden als op zichzelf staande eilandjes. Er zal altijd een noodzaak bestaan om met andere teams af te stemmen of samen te werken. Daarnaast zal ook binnen de teams de behoefte aanwezig zijn om zaken te coördineren en te communiceren met elkaar (Van Amelsvoort e.a., 2003:41).

In traditionele organisaties werd deze coördinerende rol vervuld door de direct leidinggevende. Binnen een zelfsturend team dient er sprake te zijn van rechtstreekse afstemming tussen teams en tussen haar leden. Dit zorgt voor korte lijnen. Belangrijk is wel dat deze lijnen gestroomlijnd zijn. Blijkt dit niet het geval, dan zal inefficiëntie het gevolg zijn.

Zodoende is het essentieel dat er heldere afspraken zijn inzake wie er namens het team centrale aanspreekpunt is voor welke onderwerpen (Van Amelsvoort e.a., 2003:41).

Er zijn drie vormen van coördineren en afstemmen die in de praktijk worden toegepast, te weten: *'de vaste teamcoördinator'*, *'de roulerende teamcoördinator'* en *'het stermodel'* (Van Amelsvoort e.a., 2003:41). Aangezien Stichting MOOI met roulerende teamcoördinatoren werkt, zal hieronder alleen ingegaan worden op deze vorm.

Bij de roulerende teamcoördinator wordt het coördineren niet als een functie gezien, maar zeer nadrukkelijk als een rol binnen het team. Voor een bepaalde periode ligt deze rol bij een bepaald teamlid en na verloop van tijd neemt een ander teamlid de rol van teamcoördinator over (Van Amelsvoort e.a., 2003:43).

Voordelen roulerende teamcoördinator:

- *"het voorkomen van het 'luchtbolloneffect'";*
- *"een ontwikkelingsperspectief en taakverrijking voor meer mensen";*
- *"de vergroting van de betrokkenheid en motivatie bij verschillende teamleden";*
- *"een minder kwetsbaar team, doordat andere teamleden bij afwezigheid de rol van de coördinator kunnen overnemen"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:44).

Nadelen roulerende teamcoördinator:

- *"langere invoertijd en hogere ontwikkelingsspanning om de teamcoördinatoren op te leiden";*
- *"mogelijk te weinig competenties binnen het team om een aantal coördinatoren te vinden, die alle regeltaken goed kunnen coördineren";*
- *"minder eenduidige lijn in besluitvorming en afstemming";*
- *"het gevaar van het uitstellen van impopulaire boodschappen of maatregelen";*
- *"bij complexe en langlopende projecten zijn is roulatie lastig";*
- *"meer onduidelijkheid voor de omgeving"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:44).

### Principe 6

*"De leden van het team zijn voor meerdere taken binnen het team inzetbaar, zodat het werk in alle voorkomende situaties doorgang kan vinden. Interne statusverschillen mogen een flexibele werkverdeling en de interne mobiliteit niet in de weg staan"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:48).

Een zelfsturend team suggereert dat een team idealiter zonder hulp van buitenaf in staat moet zijn de voorkomende werkzaamheden met elkaar uit te voeren. Daar principe 1 aangeeft dat er sprake moet zijn van een volledig pakket, zullen er werkzaamheden van verschillende disciplines in het werkpakket zitten (Van Amelsvoort e.a., 2003:48-49). Teamleden moeten breed inzetbaar zijn omdat de kwetsbaarheid van het team voor wisselingen in het werkaanbod minimaal is. Daarnaast dient de afwezigheid van de teamleden opgevangen te worden door het team. *"Iedereen moet alles kunnen"*, werkt alleen in teams met een beperkt aantal en niet al te moeilijke taken (Van Amelsvoort e.a., 2003:49). Voor andere teams kan dit streven voor bezwaren zorgen. Het scholen voor alle taken brengt vaak veel kosten met zich mee. Daarnaast zullen de teamleden ook doorgaans elkaars taken moeten overnemen, zeker als de routine in deze taken behouden moet blijven (Van Amelsvoort

e.a., 2003:49). Bij veel verschillende taken leeft het gevaar dat de teamleden te weinig aan bod komen en de routine kwijtraken. Ook kan je je afvragen of elk teamlid daadwerkelijk elke taak wil uitvoeren en daar ook voor opgeleid wil worden (Van Amelsvoort e.a., 2003:49).

### Principe 7

*"Het team beschikt over eigen middelen en informatie en is in de ruimtelijke indeling herkenbaar"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:52).

Een eigen ruimte hebben, accentueert de eenheid van het team in ruimtelijk opzicht. Daarnaast is het om de eilandjes te beperken, bevorderlijk om de verschillende teams samen in één ruimte onder te brengen. Los van de eigen ruimte heeft ook het hebben van eigen middelen een bevorderend effect op het team en de resultaten. Daarnaast is het hebben van eigen informatie en informatiekanaal voor een goed functionerend zelfsturend team essentieel. Het informatiesysteem moet de bedrijvigheid van het team ondersteunen door feedback te geven op de resultaten van het team. Tevens moet het informatiesysteem zelfstandige beslissingen mogelijk maken (Van Amelsvoort e.a., 2003:53).

### Principe 8

*"De besturingssystemen moeten aansluiten op zelfstandigheid en resultaatverantwoordelijkheid van het team"* (Van Amelsvoort e.a., 2003: 53).

*"De besturingssystemen, zoals planningssystemen, kwaliteitsprocedures en de budgetteringsmethodiek, moeten aansluiten bij het werken met zelfsturende teams"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:53). Deze systemen dienen voldoende vrijheid en speelruimte te bieden aan het team. Met andere woorden: de systemen moeten het team enkel minimale eisen opleggen. De onderdelen die aan het team toevertrouwd kunnen worden, moeten ook aan het team worden toevertrouwd. Uiteraard zal dit gebeuren binnen de kaders die in onderlinge overeenstemming met het management zijn gemaakt. Het team is dus zelfsturend inzake 'hoe' processen plaatsvinden. De doelen en normen worden daarentegen in overleg met de leiding overeengekomen. Hoe groot de invloed van het team op de doelen en normen is, hangt volledig af van de ontwikkelingsfase van het team. Een team dat beschikt over duidelijke doelen functioneert beter dan een team zonder duidelijk aangegeven doelen (Katzenbach & Smith, 1997 in Van Amelsvoort e.a., 2003:54). *"Een team zonder doelen en feedback en dus zonder sturing op prestaties zal al snel de richting kwijt zijn"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:54). Bij prestatiesturing is het dan ook van essentieel belang een snelle en juiste terugkoppeling te verzorgen naar zowel het team als de individuele teamleden.

Bij het sturen op de resultaten van teams is het van groot belang oog te hebben voor de spanningen die kunnen ontstaan binnen de organisatie tussen het eigen belang van het team en het afdelingsbelang oftewel organisatiebelang. Een 'volwassen' team kan omgaan met deze spanningen en bepaalt zijn doelen, afgestemd op de klant en rekening houdend met het organisatiebelang. In feite wordt dit ideaal nog maar zelden bereikt (Van Amelsvoort e.a., 2003:54-55). Om toch zo veel mogelijk tot deze ideaalsituatie te komen, moet aan de volgende punten de nodige aandacht aan besteed worden:

- *"de leiding zorgt ervoor te zorgen dat de doelen passen binnen de organisatiedoelen en zo geformuleerd zijn dat ze niet contraproductief kunnen zijn voor het resultaat van de organisatie als geheel";*
- *"bij teams die met elkaar in een keten werken, kunnen de doelen door middel van klant leveranciersafspraken op elkaar worden afgestemd";*
- *"bij teams die juist niet in een keten, maar op een ander manier van elkaar afhankelijk zijn, is het raadzaam om te sturen op en eigen teamdoelen en op gezamenlijke doelen";*
- *"soms kan het slim zijn om binnen het prestatiesturingssysteem in te bouwen dat het lonend is wanneer teams elkaar helpen"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:55).

### Principe 9

*"Het beloningssysteem moet aansluiten op teamwork en zodanig zijn ingericht, dat het de leden uitdaagt een bijdrage te leveren aan het groepsproces, maar tevens de teamleden individueel prikkelt zich verder te ontwikkelen"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:56-57).

Binnen een organisatie die met zelfsturende teams werkt, moet een beloningssysteem de volgende onderdelen stimuleren, namelijk:

- *“brede en flexibele inzetbaarheid”*;
- *“spreiding en decentralisatie van regeltaken en verantwoordelijkheden”*;
- *“ontwikkelingsmogelijkheden in horizontale richting”*;
- *“(team)samenwerking”*;
- *“resultaatgerichtheid en ondernemerschap”* (Van Amelsvoort e.a., 2003:57).

Traditionele beloningssystemen als functiewaarderingsystemen, vormen juist een drempel voor bovengenoemde onderdelen. Binnen een klassieke organisatie wordt uitgegaan van een strakke functieomschrijving. Het uitvoeren van de taak staat centraal en niet het resultaat (Van Amelsvoort e.a., 2003:57). Daarnaast is de beloning voorspelbaar, aangezien die gebaseerd is op het aantal gewerkte uren en eventueel aangevuld kan worden met een periodiek. Voor een zelfsturend team zijn er volgens Van Amelsvoort e.a. (2003) twee werkbare beloningssystemen, namelijk een vast salarisdeel en een variabele beloning. Kanttekening hierbij is dat het toepassen van vormen van (prestatie)beloning voor spanningen kunnen zorgen tussen het individuele belang en het teambelang. De negatieve effecten hiervan kunnen groter zijn dan de positieve. In de aanvangsfase starten met de (prestatie)beloning is daarom onverstandig. In deze fase zijn opleidingsmogelijkheden of gezamenlijke activiteiten beter en gemakkelijker toepasbaar (Van Amelsvoort e.a., 2003:60).

## 2.4 Arbeidstevredenheid

Volgens Berings en Steen (2004) zijn tevredenheid met het werk, arbeidssatisfactie en personeelstevredenheid begrippen waarvan elke werknemer gemakkelijk aanvoelt wat het begrip inhoudt. Volgens hen is er dan ook weinig theorie nodig om bovengenoemde concepten te definiëren (Berings & Steen, 2004:187-188).

Er zijn diverse benaderingen van arbeidssatisfactie. Zo worden verschillende processen (biologische, emotionele en cognitieve) gekoppeld aan het begrip arbeidssatisfactie. Ook worden factoren als ervaringen met het werk, de houding ten aanzien van het werk, de verwachtingen die er zijn, centraal gesteld (Berings & Steen, 2004:187-188). Om tot een juiste begripsomschrijving van het begrip ‘*arbeidssatisfactie*’ te komen, zullen allereerst de drie benaderingen, die Berings en Steen (2004:188) waarnemen, behandeld worden. Het gaat hier om de volgende benaderingen: de behoeftebenadering, de attitudebenadering en de waardebenadering. Vervolgens zal er worden ingegaan op het Job Characteristics Model van Oldham en Hackman (1975 en 1980 in Van Eijbergen, 1999:36)

### De benaderingen

De behoeftebenadering komt het meest overeen met de letterlijke vertaling van satisfactie. Satisfactie wordt aangeduid als *“de mate waarin aan de behoeften van de mens is voldaan”*, (Berings & Steen, 2004:188). Arbeidssatisfactie kan hier als volgt geformuleerd worden: *“de mate waarin iemand door te werken zijn behoeften heeft bevredigd”*. In dat geval is arbeidssatisfactie een ‘eindpunt’ of een ‘output’ van het gedrag. Vanuit deze visie wordt dissatisfactie gezien als de ‘motor’ achter het gedrag van mensen. Deze visie is ontstaan uit de klassieke behoeftebenadering, die is gebaseerd op de biologische opvatting van het menselijk gedrag. Een voorbeeld hierbij is dat door een tekortkoming aan bijvoorbeeld suiker in het bloed, je actie als eten onderneemt om zodoende het gevoel van dissatisfactie op te heffen (Berings & Steen, 2004:188).

Bij de attitudebenadering gaat het om de ‘attitude’ die aangenomen wordt ten aanzien van het werk. *“Job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs”* (Spector, 1997:2 in Berings & Steen, 2004:188). Hier wordt aangegeven dat de attitude ten aanzien van het werk beïnvloed wordt door positieve en negatieve ervaringen met het werk en de werkomgeving. Het gaat dus om de ‘attitude’ tegenover het werk. Hierbij heeft ‘attitude’ de betekenis die er in de sociale psychologie aan gegeven wordt, namelijk: *“een positieve of negatieve cognitief-affectieve reactie ten opzichte van een bepaald object of gegeven”* (Berkowitz, 1986 in Berings & Steen, 2004:188).

De laatste benadering op arbeidssatisfactie is de waardebenadering. De waardebenadering ziet satisfactie als *“het resultaat van een vergelijking van wat men percipieert en van wat men wenst of belangrijk vindt”* (Berings & Steen, 2004:189). Satisfactie is hier dan het verschil tussen de perceptie van de realiteit en de ideale weergave van die realiteit. Hetgeen je ervaart, wordt beoordeeld op basis van cognitieve standaarden, die waarden worden genoemd (Berings & Steen, 2004:189)

Naar aanleiding van bovenstaande zal binnen dit onderzoek de brede definitie van arbeidssatisfactie van Locke (1976) gehanteerd worden namelijk *‘Job satisfaction may be defined as a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences’*, (Locke, 1976 in Berings & Steen, 2004:189). Het

begrip dat in deze definitie centraal staat is *appraisal*, wat staat voor 'evalueren', 'inschatten' of 'waarderen' (Berings & Steen, 2004:189). Binnen dit onderzoek zal gevraagd worden naar de persoonlijke mening en beleving van medewerkers inzake hun arbeidssituatie. Bovengenoemde definitie past hier dan ook goed bij.

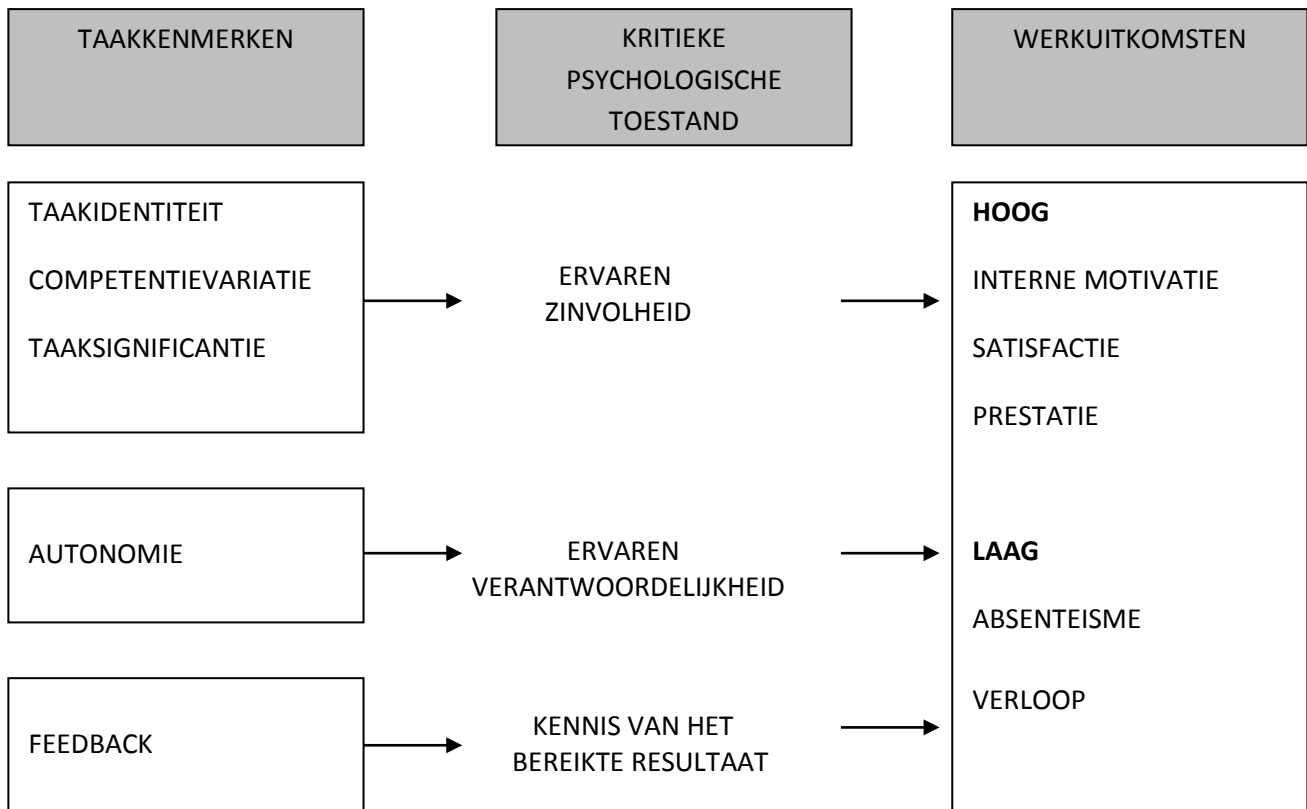
### Het Job Characteristics Model

Hackman en Oldham (1975 en 1980) ontwikkelden het zogeheten Job Characteristics Model van werkmotivatie. *"Hierin wordt de relatie uitgewerkt tussen de kenmerken van taken en functies, de psychologische beleving van werknemers en de gevolgen in termen van attitudes en gedragingen van werknemers"* (Van Eijbergen,1999:36). Volgens Van Eijbergen (1999:36) omschrijft het model een aantal gewenste, positieve uitkomsten, als een hoge motivatie, inzet en arbeidssatisfactie, een sterke betrokkenheid en een laag ziekteverzuim en personeelsverloop. Deze positieve uitkomsten kunnen worden bewerkstelligd door een drietal psychologische toestanden. Ten eerste door *'ervaren zinvolheid'*: de medewerker moet het gevoel hebben dat zijn of haar werk zinvol is. Ten tweede door *'ervaren verantwoordelijkheid'*: de medewerker moet het gevoel hebben persoonlijk een bijdrage te leveren aan de uitkomsten van het werk. Ten derde door *'kennis van resultaten'*: de medewerker moet weten wat de werkelijke uitkomsten van het werk zijn (Van Eijbergen,1999:36).

Zodra aan deze voorwaarde is voldaan, beleeft de medewerker zijn taakuitvoering op een positieve manier. *"Het model is gebaseerd op het idee dat taakuitvoering intrinsiek belonend kan werken en aanzet geeft tot verdere inspanning van het individu, zolang deze zijn of haar taakuitvoering positief ervaart"* (Van Eijbergen,1999:36). De drie psychologische toestanden worden veroorzaakt door een aantal taakkenmerken als 'variatie in de vaardigheden', 'taakidentiteit' en 'het belang van de taak'. Deze drie psychologische toestanden bepalen samen de ervaren zinvolheid van het werk. Daarnaast is de 'autonomie' van belang voor de ervaren verantwoordelijkheid en is 'feedback' van belang voor de ervaren inspanning. *"De relatie taakkenmerken en psychologische beleving en de relatie psychologische beleving en uitkomsten zou sterker zijn wanneer werknemers een hoge behoefte hebben aan individuele groei, wanneer zij over meer kennis en vaardigheden beschikken en wanneer zij meer tevreden zijn over de context waarbinnen het werk moet worden uitgevoerd"* (Van Eijbergen,1999:36-37).

Zo ontwikkelden Hackman en Oldham (1975) een meetinstrument ten behoeve van het Job Characteristics Model, de Job Diagnostic Survey. Met dit instrument kunnen de in het model opgenomen variabelen worden gemeten (Van Eijbergen,1999:37).

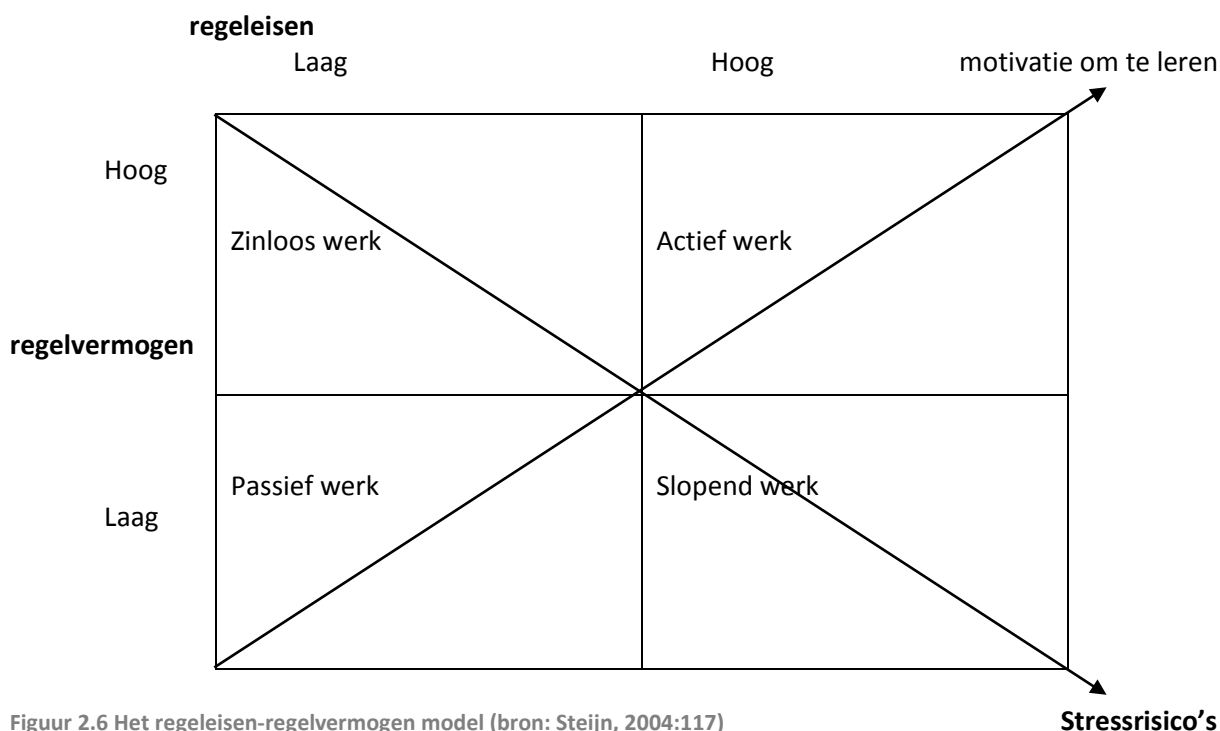
Niet alleen Hackman en Oldham (1975) gaan in hun theorie in op taakkenmerken. Ook Karasek (1979) heeft het in zijn theorie over taakkenmerken. Het 'demand-control' model van Karasek (1979) richt zich op de (taak)kenmerken van het werk. De cruciale gedachte hier is dat de combinatie van de taakkenmerken taakeisen en beslisruimte bepaalt of de werknemer stress danwel leermogelijkheden in het werk ervaart. Binnen de sociotechniek vind je ook een gelijksoortig model. De Sitter (1994) heeft het Karasek-model vertaald door voor taakeisen de factor werkdruk te introduceren en voor beslisruimte te spreken over regelcapaciteit (Van Ruysseveldt e.a., 1998:82). Zo spreekt De Sitter (1994) van *"een situatie van redelijk evenwicht tussen de kansen op het hebben van problemen en de mogelijkheden om ze op te lossen"*, (De Sitter, 1994:22). Hij borduurt hiermee voort op de theorie van Karasek (1979) die hieronder wordt toegelicht



Figuur 2.5 Taakkarakteristieken naar Hackman en Oldham (1976, 1980) in Berings en Steen (2004:138)

Kern van het regeleisen en regelvermogen model is het idee dat de eisen die aan het werk worden gesteld (job demands) in balans moeten zijn met de mogelijkheden die werknemers hebben om aan die eisen te voldoen (job decisions). De Sitter (1994) heeft dit 'job demands-job decision latitude' model vertaald in het zogenaamde regeleisen – regelvermogen model (Steijn, 2004:117). Hieronder, figuur 2.6, wordt dit model weergegeven.

*"Uitgangspunt van dit model is dat iedere functie bepaalde eisen (regeleisen) aan de functiebekleeder stelt, maar tegelijkertijd ook bepaalde mogelijkheden biedt om aan die eisen te voldoen (regelvermogen)"* (Steijn, 2004:118). Kernpunt hierbij is de gedachte dat deze twee onderdelen met elkaar in evenwicht moeten zijn. De Sitter (1994) spreekt van zinloos werk als de taakeisen laag zijn, maar de regelmogelijkheden hoog. Slopend werk ontstaat als de taakeisen hoog zijn en de mogelijkheden om dingen in het werk zelf te regelen beperkt zijn. *"In dat geval wordt men geleefd en is men overgeleverd aan de eisen waarvoor men zich gesteld ziet"* (Steijn, 2004:118). Zoals uit onderstaande figuur afgelezen kan worden, levert deze toestand voor de betrokkenen stressrisico's op. In een situatie met weinig regeleisen en weinig regelmogelijkheden bestaat juist een evenwichtssituatie. Het feit dat je weinig kunt regelen, valt hier dan weg tegen het feit dat er weinig te regelen valt. Dit is te beschrijven als 'passief' werk, juist ook omdat de mogelijkheden om iets te leren gering zijn. De 'beste' situatie treedt volgens het model op indien mensen in hun werk hoge regeleisen als ook hoge regelmogelijkheden hebben. In dat geval wordt er waarschijnlijk veel van mensen gevraagd, maar dat hoeft geen probleem te zijn aangezien je zelf de mogelijkheden hebt om aan de gestelde eisen te voldoen. Daar de functie uitdagend is, zijn de leermogelijkheden groot en de stressrisico's beperkt. In de woorden van De Sitter (geciteerd door Jetten & Pat 1999:3): *"Het zijn niet de problemen die stress veroorzaken, maar de belemmeringen om ze op te lossen"* (in Steijn, 2004:118).



Figuur 2.6 Het regeleisen-regelvermogen model (bron: Steijn, 2004:117)

Jetten e.a. (1999) hebben in hun onderzoek werkdruk als een indicator van regeleisen opgevat. Het regelvermogen is ingevuld door te kijken naar de autonomie in het werk, de mate waarin medewerkers in het werk beschikken over organiserende taken en de informatievoorziening die medewerkers in het werk krijgen (1999:4 in Steijn, 2004:118). Hun uitgangspunt is dat *“werkdruk alleen niet tot nadelige gevolgen als ziekte en stress leidt, maar dat deze gevolgen voortkomen uit de combinatie van een hoge werkdruk en een langdurig gebrek aan mogelijkheden om de met een hoge werkdruk samenhangende problemen op te lossen”* (1999:31 in Steijn, 2004:118).

De resultaten van een empirisch onderzoek van Jetten e.a. (1999) laten zien dat de veronderstellingen die op basis van het regeleisen-regelvermogen model zijn geformuleerd op hoofdlijnen worden bevestigd. Zo blijken met betrekking tot (arbeids)tevredenheid, betrokkenheid en verloopgeneigdheid werknemers met een hoge werkdruk en weinig regelmogelijkheden het laagst te scoren. De groep met een lage werkdruk en weinig regelmogelijkheden scoort iets beter, terwijl de groepen met veel regelmogelijkheden duidelijk hoger scoren op deze drie variabelen (1999:31 in Steijn, 2004:118-119).

In het onderzoek van Van Eijbergen onderzoekt hij het effect van het werken met zelfsturende teams. In zijn onderzoek komt naar voren dat naar aanleiding van het sociotechnisch herontwerpproces bij alle bedrijven de multi-inzetbaarheid toegenomen is. Het aantal regeltaken is toegenomen bij die bedrijfsonderdelen waar een sociotechnisch herontwerpproces heeft plaatsgevonden (Van Eijbergen, 1999:276).

Volgens de sociotechniek is de kwaliteit van arbeid een *‘objectief structuurkenmerk’*. De kwaliteit van arbeid is hoog indien het werk zodanig is georganiseerd dat er voldoende leermogelijkheden en weinig stressrisico's zijn (vgl. ook Christis, 1998 in Van Eijbergen, 1999:278). *“Een hoge kwaliteit van arbeid leidt tot betrokkenheid van de werknemers, terwijl een lage kwaliteit van arbeid tot vervreemding leidt”*, (Van Eijbergen, 1999:278).

## 2.5 Integratie van theorieën

In de voorgaande paragrafen is ingegaan op de sociotechniek, zelfsturende teams en de verschillende theorieën over arbeidstevredenheid. Om aan te kunnen geven wat dit voor het uit te voeren onderzoek betekent, zal hier uiteengezet worden welke theorieën het uitgangspunt voor dit onderzoek zullen vormen.

Het *“aanwakkeren”* van de intrinsieke motivatie kan volgens Berings en Steen (2004:137) door het gebruik van theorieën over taak(her)ontwerp. De ideeën van de sociotechniek sluiten hier nauw bij aan. De centrale gedachte volgens Berings en Steen (2004:137) is namelijk *‘de kwaliteit van de arbeid verhogen door bij het ontwerpen van taken en processen meer rekening te houden met de menselijke behoeften’*.

Zoals eerder aangegeven, stellen Hackman en Oldham (1980) dat de werkmotivatie en de arbeidssatisfactie toenemen door aan taakkenmerken te sleutelen. Zij onderscheiden hierbij vijf cruciale taakkenmerken. Deze



taakkenmerken dragen bij tot een hogere motivatie en arbeidssatisfactie, tot betere prestaties en tot minder absentisme en een lager verloop (in Berings & Steen, 2004:138). Zoals eerder aangegeven, ontwikkelde ook Karasek (1979) een theorie waarin taakkenmerken de beoordeling van de arbeid beïnvloeden, namelijk beslissruimte en taakeisen. Kernpunt hierbij is de gedachte dat deze twee elementen met elkaar in evenwicht moeten zijn (Ruyseveldt e.a., 1998:82). Beslissruimte en autonomie worden hierbij als gelijk beschouwd. Zodoende wordt hier in het vervolg alleen over autonomie gesproken.

Aangezien deze theorieën alleen niet de centrale vraagstelling kunnen beantwoorden, wordt de theorie over sociotechniek en met name de principes van zelfsturende teams hieraan toegevoegd. De negen principes van zelfsturende teams kunnen als het ware gekoppeld worden aan de hierboven genoemde taakkenmerken, aangezien de meeste principes vertegenwoordigd zijn in de taakkenmerken. Hieronder zullen de principes, indien ze vertegenwoordigd zijn, gekoppeld worden aan de taakkenmerken.

### Taakkenmerken en de principes

Hieronder wordt uitgelegd wat de taakkenmerken inhouden en welke ontwerpprincipes gekoppeld kunnen worden aan deze kenmerken. Vervolgens zullen per taakkenmerk hypothesen geformuleerd worden.

Met taakidentiteit wordt bedoeld dat je "verantwoordelijk bent voor een afgerond geheel van taken" (Berings & Steen, 2004:138). Ontwerpprincipe 1 voor zelfsturende teams kan hier ondergebracht worden. Binnen dit principe wordt aangegeven dat de teamtaak zo compleet mogelijk moet zijn. Daarnaast kan de teamtaak gekoppeld worden aan een meetbaar resultaat. Zo moet er sprake zijn van een afgebakend werkpakket met daarin een hoge samenhang van activiteiten (Van Amelsvoort e.a., 2003:29). Volgens Van Amelsvoort e.a. (2003:30) wordt het resultaat waar het team verantwoordelijk voor is gedefinieerd als een 'product' of 'dienst' voor een in- of externe klant. *"Hierdoor levert het team een herkenbare bijdrage aan het geheel"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:29). *"Door zo'n complete taak wordt het mogelijk om een team zelfstandig te laten functioneren"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:29). Dit principe wordt dus vertegenwoordigd in het taakkenmerk taakidentiteit.

Op basis van bovenstaande kunnen de volgende hypothesen geformuleerd worden.

**H1:** *Door de introductie van zelfsturende teams stijgt de taakidentiteit van de medewerkers.*

**H2:** *Hoe meer de taakidentiteit is verhoogd door de invoering van zelfsturende teams, hoe tevredener de medewerkers zijn.*

Het kenmerk competentievariatie geeft de "mate van variatie in het werk aan en de mate waarin een beroep wordt gedaan op een breed spectrum van bekwaamheden" (Berings & Steen, 2004:138). De ontwerpprincipes 2 en 6 gaan ook in op de verschillende bekwaamheden. Zo wordt bij principe 2 aangegeven dat de onderlinge afhankelijkheid voordelen oplevert. *"Hierbij kan gedacht worden aan het soepel overnemen van elkaars werkzaamheden bij onder andere kennisdeling, ziekte of verlof"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:34). Daarnaast geeft principe 3 ook aan dat de omvang van het team zodanig moet zijn dat de teamleden een herkenbare bijdrage leveren aan het teamresultaat, *"dat er voldoende snel goede beslissingen kunnen worden genomen en dat het team niet te kwetsbaar is"* (o.a. het overnemen van taken bij ziekte) (Van Amelsvoort e.a., 2003:35). Ook principe 6 is hier duidelijk over. *"Aangezien er binnen zelfsturende teams sprake is van een compleet takenpakket zullen er werkzaamheden van verschillende disciplines in het werkpakket zitten. Teamleden zullen daarom breed inzetbaar moeten zijn zodat de kwetsbaarheid van het team voor wisselingen in het werkaanbod minimaal is"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:48).

Op basis van bovenstaande kunnen de volgende hypothesen geformuleerd worden.

**H3:** *Door de introductie van zelfsturende teams stijgt de competentievariatie van de medewerkers.*

**H4:** *Hoe meer de competentievariatie is verhoogd door de invoering van zelfsturende teams, hoe tevredener de medewerkers zijn.*

*"De mate waarin het uitvoeren van de taak implicaties/gevolgen heeft voor andere processen en mensen binnen en buiten de organisatie"* wordt binnen de theorie van Hackman en Oldham (1980) taaksignificantie genoemd (Berings & Steen, 2004:138). Binnen de ontwerpprincipes wordt hier geen aandacht aan besteed. Zodoende zal dit kenmerk buiten beschouwing worden gelaten.

Autonomie geeft aan *"de mate waarin de werknemer vrijheid, onafhankelijkheid en discretie heeft bij het uitvoeren van de taak waarvoor hij of zij de verantwoordelijkheid draagt"* (Berings & Steen, 2004:138). Hier kan

ontwerpprincipe 4 aan gekoppeld worden aangezien dit principe aangeeft dat de groep de beschikking moet hebben over "voldoende regelmogelijkheden en bevoegdheden om op deze manier de teamtaak zo zelfstandig mogelijk tot uitvoering te brengen" (Van Amelsvoort e.a., 2003:38).

Op basis van bovenstaande kunnen de volgende hypothesen geformuleerd worden.

**H5:** Door de introductie van zelfsturende teams stijgt de autonomie van de medewerkers.

**H6:** Hoe meer de autonomie is verhoogd door de invoering van zelfsturende teams, hoe tevredener de medewerkers zijn.

Met feedback wordt bedoeld dat "de medewerker informatie krijgt over zijn eigen prestatie, waardoor hij zelf in staat is zijn werkwijze waar nodig bij te stellen" (Berings & Steen, 2004:138-139). De positieve elementen van de feedback kunnen ook een belangrijke bron van waardering vormen. De ontwerpprincipes 7 en 8 zijn vertegenwoordigd binnen dit kenmerk. Zo wordt binnen principe 7 aangegeven dat de informatiesystemen het werken in een team moeten ondersteunen (Van Amelsvoort e.a., 2003:53). Daarnaast geeft principe 8 aan dat "de besturingssystemen moeten aansluiten bij het werken met zelfsturende teams. Dit houdt in dat de besturingssystemen voldoende speelruimte aan het team moeten bieden" (Van Amelsvoort e.a., 2003:53-54).

Op basis van bovenstaande kunnen de volgende hypothesen geformuleerd worden.

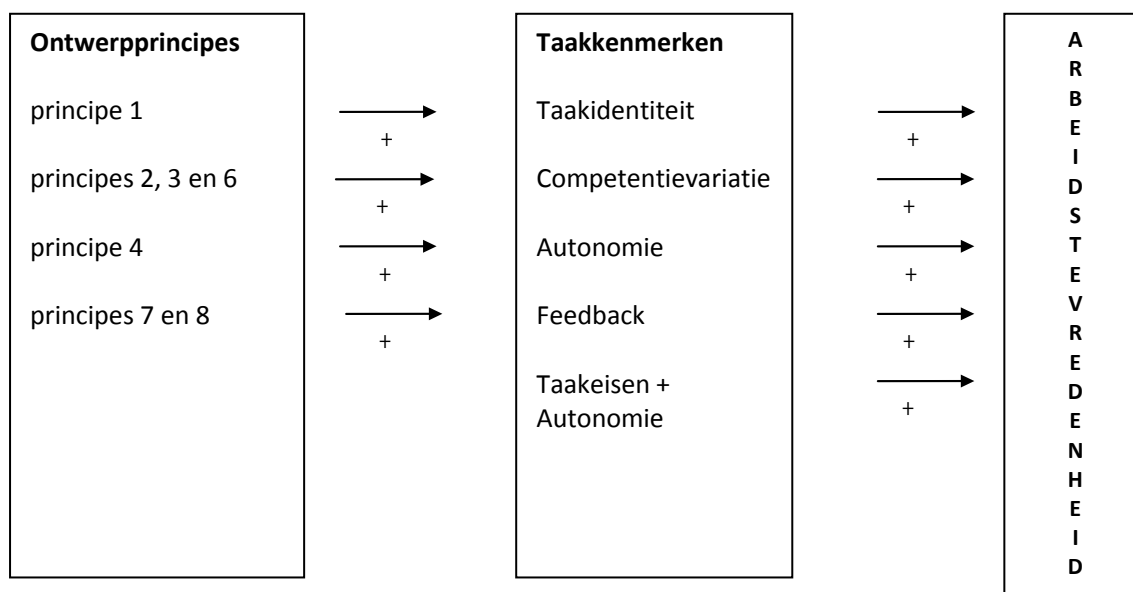
**H7:** Door de introductie van zelfsturende teams is er meer feedback onder de medewerkers.

**H8:** Hoe meer de feedback is verhoogd door de invoering van zelfsturende teams, hoe tevredener de medewerkers zijn.

Volgens de theorie van Karasek (1979) beïnvloeden de taakkenmerken, taakeisen en beslissruimte de beoordeling van de arbeid. Met taakeisen wordt bedoeld "de eisen die het werk aan de werknemers stelt" (Van Ruyseveldt e.a., 1998:82). Binnen dit taakkenmerk kan geen verbinding gemaakt worden met een ontwerpprincipe. Met beslissruimte wordt "de mate van zelfstandigheid die werknemers hebben bij het uitvoeren van hun werk" bedoeld (Van Ruyseveldt e.a., 1998:82). Ook het oplossen van de problemen die zich hierbij voordoen speelt een belangrijke rol (o.a. De Sitter, 1980 in Van Ruyseveldt e.a., 1998:16, 82). Aangezien beslissruimte hier hetzelfde wordt gezien als autonomie, zal in het vervolg alleen over autonomie gesproken worden. Ontwerpprincipe 4 is reeds aan autonomie gekoppeld. Kernpunt bij de taakkenmerken autonomie en taakeisen is de gedachte dat deze twee elementen met elkaar in evenwicht moeten zijn. Op basis hiervan kan de volgende hypothese geformuleerd worden.

**H9:** Autonomie heeft een buffereffect op de invloed van taakeisen op arbeidstevredenheid.

De koppelingen tussen de kenmerken en de principes kunnen als volgt in een conceptueel model weergegeven worden.



Figuur 1.7 conceptueel model o.b.v. de principes van zelfsturende teams (Van Amelsvoort e.a., 2003), taakkenmerken-theorie van Hackman & Oldham (1980) en theorie van Karasek (1979)



Binnen dit hoofdstuk is ingegaan op theorieën inzake de arbeidstevredenheid en de sociotechniek. De eerste deelvraag: *'Wat houdt sociotechniek in en welke relatie hebben sociotechniek en arbeidstevredenheid met elkaar?'* is hiermee dan ook voldoende beantwoord.

De toetsing van de hierboven genoemde hypothesen zal in hoofdstuk 4 beschreven worden.

## 2.6 Samenvatting

In deze scriptie is een theoretisch kader geschetst rond de begrippen sociotechniek en arbeidssatisfactie. Uit de behandelde literatuur is gebleken dat er op verschillende manieren kan worden aangekeken tegen arbeidstevredenheid. In dit onderzoek wordt de definitie van Locke (1976) gehanteerd, die arbeidstevredenheid als volgt definieert: *"Job satisfaction may be defined as a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences"* (Locke, 1976, p.1300).

De theorie over het Job Characteristics Model van Hackman en Oldham (1980) wordt als uitgangspunt van dit onderzoek genomen. Deze theorie betreft echter niet alle aspecten van de centrale vraagstelling. Door de toevoeging van de meer sociologische theorie als sociotechniek, en dan met name de theorie over de consistente inrichting van de zelfsturende teams (de ontwerpprincipes voor zelfsturende teams) en de theorie van Karasek (1979), worden alle aspecten van de centrale vraagstellingen meegenomen.

De wijze waarop deze theorieën met elkaar vervlochten zijn, is terug te zien in het conceptueel model. In het volgende hoofdstuk zal ingegaan worden op de methoden van onderzoek.

### 3. Methoden van onderzoek

In dit hoofdstuk staan de methoden van onderzoek centraal. Allereerst zal de aard van het onderzoek uiteengezet worden. Vervolgens wordt er ingegaan op de onderzoeksstrategie en de omgeving waarbinnen het onderzoek heeft plaatsgevonden. Ook wordt er ingegaan op de onderzoeksinstrumenten. Daarna wordt er ingezoomd op de onderzoekspopulatie en wordt er gekeken naar de respons van het onderzoek. Vervolgens komt de operationalisatie aan bod. Tot slot wordt ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

#### 3.1 Aard van het onderzoek

De aard van het onderzoek is een casestudy binnen een arbeidsorganisatie. Met dit onderzoek is achterhaald op welke wijze de arbeidstevredenheid van de medewerkers zich ten opzichte van het reeds uitgevoerde medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) in 2009 heeft ontwikkeld. Aandachtspunt hierbij is of de arbeidstevredenheid veranderd is en of deze verandering in arbeidstevredenheid veroorzaakt wordt door het werken met zelfsturende teams. Dit is onderzocht door de resultaten te vergelijken met de resultaten van het in 2009 uitgevoerde MTO. Tevens is er gebruikgemaakt van diepte-interviews.

Naast onderzoeker van deze scriptie ben ik ook in dienst bij Stichting MOOI. Ik werk al ruim 5 jaar als personeelsadviseur bij Stichting MOOI. Voordeel hiervan is dat je de organisatie goed kent en je gemakkelijk je bronnen kunt benaderen. De ruwe data van het MTO 2009 waren hierdoor ook gemakkelijk toegankelijk. De online survey is in overleg met de directie gehouden. De vragenlijst bestaat uit de MTO-vragen van 2009. Deze vragen zijn destijds door de afdeling marketing van Stichting MOOI ontworpen. Daarnaast bevat de vragenlijst vragen over taakkenmerken, die uit bestaande vragenlijsten van Hackman en Oldham (1980:80-91, 303:306) en Nova-Weba (Vaas, 1995) zijn geselecteerd. Stichting MOOI heeft ingestemd met het onderzoek omdat ze recentelijk zijn begonnen met het werken met zelfsturende teams binnen de gehele Stichting. Aangezien de invoering van zelfsturende teams in een rap tempo is ingezet, wil de directie weten hoe de arbeidstevredenheid onder haar medewerkers zich hierdoor heeft ontwikkeld.

#### 3.2 Motivering gekozen onderzoeksstrategie

In dit onderzoek wordt de relatie tussen zelfsturende teams en arbeidstevredenheid centraal gesteld.

De probleemstelling luidt: *In hoeverre heeft de invoering van zelfsturende teams bij Stichting MOOI de arbeidstevredenheid verhoogd?* Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken welk effect het concept van zelfsturende teams heeft op de arbeidstevredenheid en welke verklaring hieronder ligt. Om dit te onderzoeken is er gekozen voor een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Er is voor kwantitatief onderzoek gekozen (survey), omdat op deze manier zo veel mogelijk medewerkers benaderd kunnen worden en deze dataverzameling erg geschikt is bij het verrichten van kwantitatief onderzoek. Deze vragenlijst is uitgezet via de werkmail, zodat de respondenten onder werktijd de vragenlijst konden invullen. De respondenten blijven anoniem.

Aan de hand van een online survey is de arbeidstevredenheid onder de medewerkers onderzocht. Aangezien er in 2009 al een MTO is uitgezet, zijn deze gegevens gebruikt om de vergelijking te maken met het nieuw afgenomen MTO. Om de data van 2009 te kunnen koppelen aan het MTO van 2012, is hierover een vraag opgenomen in het MTO 2012. Door deze vraag zijn de medewerkers die eerder niet hebben deelgenomen aan het MTO 2009 uitgesloten. Hierdoor is het mogelijk om goed te kunnen beoordelen of de arbeidstevredenheid sinds het MTO 2009 veranderd is. Daarnaast zijn in het MTO 2012, naast de oude vragen, ook nieuwe vragen opgenomen met betrekking tot zelfsturende teams en de taakkenmerken. Dit om de invloed van het concept zelfsturende teams en de taakkenmerken op de arbeidstevredenheid (beter) te kunnen analyseren. Binnen dit onderzoek zijn onder andere vragen opgesteld over de beleving van het concept zelfsturende teams. Daarnaast zijn er specifiek vragen gesteld over de arbeidstevredenheid en de taakkenmerken. Zodoende kan juist beargumenteerd worden of de invoering van zelfsturende teams, zoals beweerd wordt door o.a. De Sitter (1995) en Cummings, Molloy en Glen, (1977), daadwerkelijk de arbeidstevredenheid onder de medewerkers kan verhogen. Om dit hard te maken, is middels kwalitatief onderzoek (diepte-interviews) ook bekeken of de verandering in arbeidstevredenheid niet door andere factoren veroorzaakt of beïnvloed wordt.

Er is voor aanvullend kwalitatief onderzoek gekozen, omdat meer diepgaande informatie nodig was. Naast de online survey zijn er daartoe ook enkele diepte-interviews gehouden. Binnen alle lagen van de werkorganisaties zijn er medewerkers geselecteerd en geïnterviewd. Het doel hiervan was het verkrijgen van dieper liggende informatie over de werking van de concepten van zelfsturende teams en arbeidstevredenheid. Daarnaast is gekeken of de verandering in arbeidstevredenheid niet door andere factoren (bijvoorbeeld door de bezuinigingen)

veroorzaakt of beïnvloed wordt. Tijdens de diepte-interviews staan de meningen, de belevingen en de ervaringen van de medewerker centraal. Zo kan achterhaald worden waarom er een bepaalde mening is toegedaan. Zo is in interviews onderzocht of daadwerkelijk sprake is van het werken in teams en in welke mate de organisatiekenmerken, welke typerend zijn voor sociotechniek, ook echt aanwezig zijn.

Hieronder zal verder alleen ingegaan worden op de nieuwe vragen die geformuleerd zijn, aangezien de oude vragen slechts ter vergelijking van de arbeidstevredenheid dienen. De aanvullende vragen moeten daarentegen laten zien of de verandering in arbeidstevredenheid veroorzaakt wordt door het concept van zelfsturende teams.

### 3.3 Stichting MOOI

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden binnen een welzijnsorganisatie, namelijk Stichting MOOI. Stichting MOOI is opgericht in november 1992. Het werkgebied van Stichting MOOI omvat de stadsdelen Escamp en Laak in de gemeente Den Haag. Daarnaast is MOOI ook actief in de gemeente Zoetermeer en omgeving.

Stichting MOOI zet zich in voor het verbeteren van het welzijn van de bewoners. In samenwerking met de bewoners en netwerkpartners worden vanuit verschillende locaties welzijnsactiviteiten ontplooid en diensten verricht. Stichting MOOI heeft het werk verdeeld in peuterspeelzaalwerk, kinderkwerk, jongerenwerk, volwassenenwerk, ouderenwerk, maatschappelijk werk en diverse projecten.<sup>3</sup>

In het Personeelsbeleid van MOOI wordt de organisatie als volgt getypeerd: Welzijnsorganisaties zijn vaak te omschrijven als mensenorganisaties. Doelen worden behaald, productie en diensten worden geleverd. Dit wordt allemaal gerealiseerd door mensen. Uit het beleid van MOOI wordt duidelijk dat haar medewerkers worden ingezet om de organisatiedoelstellingen te verwezenlijken. Daarom wordt het van essentieel belang geacht dat deze medewerkers beschikken over de juiste kennis en vaardigheden. Ook behoren deze medewerkers toegerust te zijn voor hun functie en gemotiveerd, betrokken en tevreden te zijn. Stichting MOOI heeft hier als werkgever de plicht om de voorwaarden te scheppen, haar medewerkers daar waar nodig te motiveren, te ontwikkelen en werkomstandigheden te verbeteren (Personeelsbeleid P&O, 2010).

*“MOOI is een organisatie in beweging, waarbij de ontwikkeling van het welzijnswerk èn van de medewerkers centraal staan. Kwaliteit, productiviteit en resultaten zijn daarbij leidende begrippen. Deze worden gekoppeld aan medewerkers, aan wie ontwikkelingsperspectief en werkplezier wordt geboden”.*

*Bron: Personeelsbeleid MOOI, 2010*

Stichting MOOI werkt vanaf 2011 met zelfsturende teams. Zodoende was het dan ook erg interessant om binnen Stichting MOOI een casestudy te verrichten naar het effect van zelfsturende teams op de arbeidstevredenheid. Op deze manier kon er een gedetailleerd beeld gegeven worden over de werking en effecten van het concept zelfsturende teams in de praktijk. De volgende redenen hebben ertoe geleid om het empirische gedeelte van dit onderzoek binnen Stichting MOOI uit te voeren, namelijk:

- De invoering van zelfsturende teams sinds 2011, dus het (recentelijk) werken met zelfsturende teams.
- Zelfsturende teams binnen een welzijnsorganisatie. Sociotechniek is ontstaan in de industriële sector. Diverse onderzoeken binnen de industriële sector (o.a. van De Sitter, 1995 en Cummings, Molloy & Glen, 1977) laten zien dat invoering van zelfsturende teams onder andere de kwaliteit van dienstverlening kan vergroten en de arbeidstevredenheid onder de werknemers kan verhogen. Naar aanleiding van deze scriptie kan onderzocht worden of het concept van zelfsturende teams ook binnen een welzijnsinstelling leidt tot hogere arbeidstevredenheid onder medewerkers.
- Gezien het feit dat ik tevens medewerker van MOOI ben, heb ik volledige toegang tot alle informatiebronnen binnen de organisatie.

<sup>3</sup> Bron: [www.stichtingmooi.nl](http://www.stichtingmooi.nl)

### 3.4 Onderzoeksinstrument

In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de onderzoeksinstrumenten (vragenlijst en diepte-interview), die ingezet zijn om data te verzamelen.

#### Vragenlijst

De data zijn met behulp van een vragenlijst verzameld. De vragenlijst is voorgestructureerd waardoor de vragen niet aangepast konden worden tijdens het invullen van de vragenlijst. Het tijdsbestek voor het afnemen van het onderzoek bedroeg drie weken. Het contact vond plaats via de persoonlijke werk e-mailadressen van de respondenten (alle medewerkers). De contacten met betrekking tot de online vragenlijst bestonden uit de aankondiging van het onderzoek, de verzending van de link naar de webvragenlijst en de twee herinneringen inzake het invullen van het onderzoek. In de aankondiging werd ingegaan op het onderwerp van het onderzoek, de reden van het onderzoek, wie de onderzoeker is en het belang van deelname aan het onderzoek. Twee dagen na de aankondiging hebben alle medewerkers op hun werk e-mailadres de link naar de webvragenlijst ontvangen.

De webvragenlijst is via het online onderzoekssysteem MWM2 beschikbaar gemaakt. De vragenlijst is in dit programma opgesteld. De verzamelde data wordt vanuit MWM2 geëxporteerd naar SPSS.

Aangezien alle medewerkers in zelfsturende teams werken, zijn alle medewerkers benaderd voor het invullen van de vragenlijst. Echter, de medewerkers die eerder niet hebben deelgenomen aan het MTO 2009 zijn uitgesloten.

#### Diepte-interviews

Naast de vragenlijst is er ook een vijftal diepte-interviews afgenomen. Eerder is hiervoor toestemming aan de directie gevraagd. Na instemming zijn zes respondenten benaderd. Naast onderzoeker ben ik ook een medewerker van Stichting MOOI. Zodoende kreeg ik alle bewegingsruimte om zelf de respondenten te selecteren. Hierdoor kon ik ook de anonimiteit van mijn respondenten waarborgen. De respondenten zijn gelet op de representativiteit zorgvuldig geselecteerd. Per werkmaatschappij (Escamp, Laak en Zoetermeer) is er steekproefsgewijs een uitvoerend medewerker geselecteerd (in totaal dus 3 medewerkers). Daarnaast heb ik steekproefsgewijs een manager uit het managementteam geselecteerd. Tot slot zijn er ook twee stafmedewerkers (ondersteunende diensten) steekproefsgewijs geselecteerd. Wegens uitval door ziekte is uiteindelijk een stafmedewerker benaderd voor het interview. Al mijn respondenten zijn betrokken geweest bij de invoering van zelfsturende teams binnen hun afdeling. Het doel van deze interviews was gericht op het verkrijgen van informatie over de werking van zelfsturende teams. Er is met name gevraagd naar de 9 ontwerpprincipes van zelfsturende teams. De meningen, de belevingen en de ervaringen van desbetreffende medewerkers stonden hier centraal. Aan de hand van een topiclijst is er een open gesprek gevoerd over de invoering en werking van zelfsturende teams. In bijlage 1 is de topiclijst van de interviews opgenomen.

### 3.5 Respons en responsanalyse

Hier zal dieper worden ingegaan op de onderzoekspopulatie. Vervolgens zal ook gekeken worden naar de respons van het onderzoek.

#### Onderzoekspopulatie

Zoals eerder aangegeven is de vragenlijst onder alle medewerkers van Stichting MOOI uitgezet (N=323 medewerkers). De verdeling naar sekse ziet er als volgt uit:

Afdeling	Man	Vrouw	Totaal
0-6 jarigen Escamp	0	58 (100%)	58 (100%)
0-6 jarigen Laak	0	35 (100%)	35 (100%)
Bedrijfsvoering	13 (31,7%)	27 (68,3%)	41 (100%)
Algemeen Maatschappelijk werk	10 (21,7 %)	36 (78,3 %)	46 (100%)
Laak	19 (50,0 %)	19 (50,0%)	38 (100%)
Escamp 1	14 (35,0%)	26 (65,0%)	40 (100%)
Escamp 2	12 (52,2%)	11 (47,8%)	23 (100%)
Projecten	10 (83,3%)	2 (16,7%)	12 (100%)
Zoetermeer	14 (46,7%)	16 (53,3%)	30 (100%)
<b>Totaal</b>	<b>92 (28,5%)</b>	<b>231 (71,5 %)</b>	<b>323 (100%)</b>

Tabel 3.1 Alle medewerkers binnen Stichting MOOI naar sekse

Als we kijken naar de respons op de enquête, kan de volgende tabel aangehouden worden.

Afdeling	Man	Vrouw	Totaal
0-6 jarigen Escamp	0	11 (100%)	11 (100%)
0-6 jarigen Laak	0	16 (100%)	16 (100%)
Bedrijfsvoering	7 (25,9%)	20 (74,1%)	27 (100%)
Algemeen Maatschappelijk werk	5 (21,7%)	18 (78,3%)	23 (100%)
Laak	7 (43,8%)	9 (56,2%)	16 (100%)
Escamp 1	9 (47,4%)	10 (52,6%)	19 (100%)
Escamp 2	7 (38,9%)	11 (61,1%)	18 (100%)
Projecten	5 (83,3%)	1 (16,7%)	6 (100%)
Zoetermeer	3 (21,4%)	11 (78,6%)	14 (100%)
<b>Totaal</b>	<b>43 (28,7 %)</b>	<b>107 (71,3%)</b>	<b>150 (100%)</b>

Tabel 3.2 Totale respons per afdeling naar sekse

Afdeling	Totaal org.	Totaal ingevuld	Totaal ingevuld in %
0-6 jarigen Escamp	58 (18,0%)	11 (7,3%)	19,0
0-6 jarigen Laak	35 (10,8%)	16 (10,7%)	45,7
Bedrijfsvoering	41 (12,7%)	27 (18%)	65,9
Algemeen Maatschappelijk werk	46 (14,2%)	23 (15,3%)	50
Laak	38 (11,8%)	16 (10,7%)	42,1
Escamp 1	40 (12,4%)	19 (12,7%)	47,1
Escamp 2	23 (7,1%)	18 (12%)	78,3
Projecten	12 (3,7%)	6 (4%)	50
Zoetermeer	30 (9,3%)	14 (9,3%)	46,7
<b>Totaal</b>	<b>323 (100%)</b>	<b>150 (100%)</b>	<b>46,4</b>

Tabel 3.3 Totale respons per afdeling in verhouding tot de grootte van de afdeling

Alle afdelingen zijn redelijk vertegenwoordigd, dit blijkt ook uit de percentages. Deze liggen namelijk bij de meesten ruim boven de 42% (zie ook tabel 3.3). Alleen team 0-6 jarigen Escamp laat een percentage zien van 19%. De in verhouding lage respons binnen deze afdeling kan vele oorzaken hebben. Zodoende zal hier dan ook niet verder op worden ingegaan.

Deelname was op vrijwillige basis. De vragenlijst is door 150 medewerkers ingevuld, hetgeen een percentage van 46,4 betreft. Door het responspercentage, ook per team, kan ervan worden uitgegaan dat de respondenten de organisatie goed vertegenwoordigen. In de woorden van Babbie (1998:262): "I feel that a response rate of 50 percent is adequate for analysis and reporting". Een respons van 46,4% ligt dicht in de buurt van 50% en kan dan ook adequaat genoemd worden. Op basis hiervan is de respons op de enquêtes generaliseerbaar naar Stichting MOOI.

### Vragenlijst

De vragenlijst bevat 86 items. Hiervan zijn 39 items overgenomen van het MTO 2009 en zijn 47 items aangevuld uit bestaande vragenlijsten (o.a. Hackman en Oldham, 1980:80-91 en Nova-Webb, Vaas, 1995). Geprobeerd is de vragenlijst zo klein mogelijk te houden, om zo de respons hoog te houden. De verzamelde data van de vragenlijsten zijn verwerkt met SPSS. De complete vragenlijst is opgenomen als bijlage 2.

### Diepte-interviews

De respondenten zijn op de werkplek geïnterviewd. De afgenomen interviews zijn uitgewerkt en geanalyseerd. Binnen deze interviews is enkel gevraagd naar de invoering van zelfsturende teams. Aan de hand van de vragenlijst en diepte-interviews zijn de data van dit onderzoek verzameld. Deze data zijn vervolgens beschreven en geanalyseerd. De resultaten zijn vergeleken met het eerder afgenomen MTO 2009. Er is gekeken of de arbeidstevredenheid veranderd is en of deze verandering in arbeidstevredenheid veroorzaakt wordt door het werken met zelfsturende teams. Na deze vergelijking zijn de conclusies en verklaringen van dit onderzoek beschreven.

### 3.6 Operationalisatie

De hoofdcategorieën binnen dit onderzoek zijn arbeidstevredenheid en taakkenmerken (de principes zijn vertegenwoordigd in de taakkenmerken, zie ook hoofdstuk 2). Om deze categorieën te kunnen meten, moeten de gehanteerde variabelen meetbaar gemaakt worden. Hieronder zal ingegaan worden op de variabelen taakidentiteit, competentievariatie, autonomie, feedback, taakeisen, organiserende taken en arbeidstevredenheid.

- *Taakidentiteit*

Voor de operationalisatie van dit begrip werden vijf stellingen geponeerd, alle met betrekking tot volledigheid (afgerond geheel) van taken. Voor de beantwoording van de items is gebruikgemaakt van een vijf-punts Likert schaal. De antwoordmogelijkheden zijn: veel meer, meer, neutraal, minder en veel minder. Bij het geven van een antwoord op deze vragen (stellingen) wordt nagegaan of (de invoering van) zelfsturende teams heeft bijgedragen aan het kenmerk van de functie waar de vraag (stelling) betrekking op heeft. Een voorbeeld is: "Mijn werk houdt in dat ik een complete taak van begin tot eind verricht".

Voor de beantwoording van deze vraag kan gekozen worden voor de optie "veel meer". In dit geval wordt aangegeven dat (specifiek) de invoering van zelfsturende teams veel heeft bijgedragen aan het feit dat het werk of de taak "completer" is geworden. Dus het werk of de taak is als gevolg van de invoering van zelfsturende teams 'veel meer' completer geworden.

Met de keuze "geen invloed" wordt aangegeven dat de invoering van zelfsturende teams helemaal geen bijdrage heeft geleverd aan de compleetheid van het werk of de taak. Dit houdt in dat de invoering van zelfsturende teams geen invloed heeft gehad op de compleetheid van de werkzaamheden.

Met de keuze "veel minder" wordt aangegeven dat de invoering van zelfsturende teams er toe heeft bijgedragen dat het werk minder compleet is geworden.

Alle items van het begrip taakidentiteit zijn afkomstig uit de vragenlijst van Hackman en Oldham (1980:80-91, 303-306).

1. Mijn werk houdt in dat ik een complete taak van begin tot eind verricht.
2. De resultaten van mijn inspanningen/werk zijn duidelijk herkenbaar.
3. Mijn bijdrage aan het uiteindelijke product of dienst is klein.
4. Mijn werk is zo geregeld dat ik maar een onderdeel van het werkproces uitvoer.
5. Mijn werk is zo geregeld dat ik het gehele werkproces uitvoer.

- *Competentievariatie*

Voor de operationalisatie van dit begrip werden zes stellingen geponeerd, gericht op de mate waarin er beroep wordt gedaan op een breed scala aan bekwaamheden. Voor de beantwoording van de items is gebruikgemaakt van een vijf-punts Likert schaal. De antwoordmogelijkheden zijn: veel meer, meer, neutraal, minder en veel minder. Ook hier geldt dat bij het geven van een antwoord op deze vragen (stellingen) nagegaan wordt of (de invoering van) zelfsturende teams heeft bijgedragen aan het kenmerk van de functie waar de vraag (stelling) betrekking op heeft. Alle items van het begrip competentievariatie zijn afkomstig uit de vragenlijst van Hackman en Oldham (1980:80-91, 303-306).

1. Mijn werk biedt mij de mogelijkheid om verschillende vaardigheden in te zetten.
2. Mijn werk vereist verschillende (complexe) vaardigheden.
3. Mijn (werk)taken zijn vrij simpel.
4. Mijn werk is gevarieerd.
5. Mijn werk is zeer routine/standaard.
6. Mijn werk is zeer voorspelbaar.



- *Autonomie*

Voor de operationalisatie van dit begrip werden twaalf stellingen geponeerd, gericht op de (beslissings)vrijheid, onafhankelijkheid en discretie van de werknemer bij het uitvoeren van de taak waarvoor hij of zij de verantwoordelijkheid draagt. Voor de beantwoording van de items is gebruikgemaakt van een vijf-punts Likert schaal. De antwoordmogelijkheden zijn: veel meer, meer, neutraal, minder en veel minder. Ook hier geldt dat bij het geven van een antwoord op deze vragen (stellingen) nagegaan wordt of (de invoering van) zelfsturende teams heeft bijgedragen aan het kenmerk van de functie waar de vraag (stelling) betrekking op heeft.

De eerste 4 items van het begrip autonomie zijn afkomstig uit de vragenlijst van Hackman en Oldham (1980:80-91, 303-306). De overige items zijn afkomstig uit de Nova-Weba (Vaas, 1995) vragenlijst.

1.	Ik heb de verantwoordelijkheid om te beslissen hoe en wanneer ik mijn werk uitvoer.
2.	Ik heb weinig vrijheid om te beslissen hoe het werk gedaan moet worden.
3.	In mijn werk heb ik geen zeggenschap.
4.	Mijn werk geeft me veel vrijheid in het uitvoeren van mijn taken.
5.	Ik kan mijn werk, als ik dat nodig vind, zelf onderbreken.
6.	Ik kan zelf het werktempo regelen.
7.	Ik kan, indien nodig, het tijdstip waarop iets klaar moet zijn, uitstellen.
8.	Ik kan gemakkelijk even weg van de plaats waar ik werk.
9.	Ik beslis zelf wanneer ik een taak uitvoer.
10.	Ik bepaal zelf de volgorde van mijn werkzaamheden.
11.	Mijn werkwijze wordt in grote mate voorgeschreven.
12.	Ik kan een eigen werkwijze kiezen.

- *Feedback*

Voor de operationalisatie van dit begrip werden vijf stellingen geponeerd, gericht op de medewerker die informatie krijgt over zijn eigen prestatie, waardoor hij zelf in staat is zijn werkwijze waar nodig bij te stellen. Voor de beantwoording van de items is gebruikgemaakt van een vijf-punts Likert schaal. De antwoordmogelijkheden zijn: veel meer, meer, neutraal, minder en veel minder. Ook hier geldt dat bij het geven van een antwoord op deze vragen (stellingen) nagegaan wordt of (de invoering van) zelfsturende teams heeft bijgedragen aan het kenmerk van de functie waar de vraag (stelling) betrekking op heeft. Alle items van het begrip feedback zijn afkomstig uit de vragenlijst van Hackman en Oldham (1980:80-91, 303-306).

1.	Mijn leidinggevende geeft mij structureel feedback over mijn functioneren.
2.	Het werk zelf geeft mij informatie over mijn prestatie.
3.	Ik krijg voldoende informatie over het doel van mijn bijdrage aan het cluster/team waar ik werk.
4.	Mijn collega's geven zelden feedback over mijn functioneren.
5.	Mijn werk geeft weinig aanwijzingen op de vraag of ik voldoende presteer.

- *Taakeisen*

Voor de operationalisatie van dit begrip werden zes stellingen geponeerd, gericht op druk in termen van tijd en veelheid van taken. Voor de beantwoording van de items is gebruikgemaakt van een vijf-punts Likert schaal. De antwoordmogelijkheden zijn: veel meer, meer, neutraal, minder en veel minder. Ook hier geldt dat bij het geven van een antwoord op deze vragen (stellingen) nagegaan wordt of (de invoering van) zelfsturende teams heeft bijgedragen aan het kenmerk van de functie waar de vraag (stelling) betrekking op heeft. Alle items van het begrip taakeisen zijn afkomstig uit de Nova-Weba (Vaas, 1995) vragenlijst.

1.	Ik moet erg snel werken.
2.	Ik heb over het algemeen genoeg tijd om mijn werk af te krijgen.
3.	Ik moet extra hard werken.
4.	Ik werk onder tijdsdruk.
5.	Ik moet me in het werk haasten.
6.	Ik zou het kalmer aan willen doen in mijn werk.

- *Organiserende taken*

Dit begrip is geoperationaliseerd aan de hand van vijf stellingen die gericht zijn op overleg over werkzaamheden. Voor de beantwoording van de items is gebruikgemaakt van een vijf-punts Likert schaal. De antwoordmogelijkheden zijn: veel meer, meer, neutraal, minder en veel minder. Ook hier geldt dat bij het geven van een antwoord op deze vragen (stellingen) nagegaan wordt of (de invoering van) zelfsturende teams heeft bijgedragen aan het kenmerk van de functie waar de vraag (stelling) betrekking op heeft. De items van het begrip organiserende taken zijn alle afkomstig uit de Nova-Weba vragenlijst (Vaas, 1995).

1. Ik heb invloed op de beslissingen vanuit mijn cluster/project.
2. Bij eventuele problemen kan ik mensen uit andere clusters/ projecten inschakelen.
3. Ik bespreek met anderen hoe de taken worden verdeeld ('wie doet wat').
4. Ik bespreek met anderen hoe de taken gepland moeten.
5. Ik heb structureel werkoverleg.

- *Arbeidstevredenheid*

Dit begrip is geoperationaliseerd aan de hand van het eerder uitgevoerde MTO in 2009 (MOOI MTO:2009). Alle vragen van het MTO 2009 gericht op de arbeidstevredenheid zijn meegenomen in het MTO 2012. De totale vragenlijst van het MTO 2009 tref je in bijlage 3. Daarnaast is er ook een vraag opgenomen, waarin specifiek gevraagd wordt naar het effect op de arbeidstevredenheid na de invoering van zelfsturende teams.

Voor de beantwoording van de items is gebruikgemaakt van een vijf-punts Likert schaal. De antwoordmogelijkheden van de vragen 1 tot en met 7 zijn: helemaal mee eens, mee eens, mee oneens, helemaal mee oneens en niet van toepassing. De antwoordmogelijkheden van vraag 8 zijn: veel tevredener, tevredener, even tevreden, minder tevreden en veel minder tevreden.

1. MOOI is voor mij een aantrekkelijke werkgever.
2. Ik werk met plezier bij MOOI.
3. Ik beveel MOOI aan als werkgever bij anderen.
4. Ik ben tevreden met de manier waarop een functioneringsgesprek wordt gevoerd.
5. Ik ben tevreden met de manier waarop een beoordelingsgesprek wordt gevoerd.
6. Ik ben tevreden over de manier waarop mijn leidinggevende mijn ontwikkelingsmogelijkheden bespreekbaar maakt.
7. Ik ben tevreden over de wijze waarop mijn leidinggevende contact met mij opneemt wanneer ik ziek ben.

8. Door de invoering van zelfsturende teams ben ik ...
--

### 3.7 Betrouwbaarheid en validiteit

Met validiteit wordt bedoeld of je inderdaad meet wat je wilt meten. Bij betrouwbaarheid gaat het juist om de stabiliteit van de onderzoeksresultaten. Hier wordt gekeken of bij herhaling van het onderzoek dezelfde resultaten weer naar voren komen (Verhoeven, 2010:168-171). Binnen dit onderzoek is met beide aspecten rekening gehouden. Om de (interne) validiteit van dit onderzoek te vergroten, is ervoor gekozen om naast een survey ook diepte-interviews te houden. Zodoende kunnen nauwkeurig de belevingen, ervaringen en meningen onderzocht worden. De (externe) validiteit van dit onderzoek is gewaarborgd door de diepte-interviews te verspreiden over de verschillende werkorganisaties en functies binnen de organisatie. Daarnaast is er ook een factor- en betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. De items waarvan de factorlading kleiner is dan 0,30 zijn niet meegenomen in de betrouwbaarheidsanalyse.

Met de eigenwaarde wordt bedoeld in hoeverre de verschillende schalen hetzelfde meten. De eigenwaarde van een variabele moet groter dan 1.0 zijn. De Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) geeft de betrouwbaarheid van de verschillende schalen weer. Hiermee wordt bedoeld dat de betrouwbaarheid een indicatie geeft van de mate waarin een schaal vrij is van random error: dus in hoeverre leidt een meetinstrument bij herhaald gebruik tot dezelfde resultaten (De Heus e.a., 2002). Volgens De Heus e.a. (2002) is een schaal goed wanneer de Cronbach's Alpha groter of gelijk is aan 0.60. Alle schalen zijn valide en betrouwbaar. De schalen zijn opgenomen in bijlage 4. In het volgende hoofdstuk zal worden ingegaan op de resultaten en analyse van de kwantitatieve en kwalitatieve gegevens.



## 4. Resultaten en analyse

Binnen dit hoofdstuk wordt ingegaan op de resultaten en analyses van de kwantitatieve en kwalitatieve gegevens uit de vragenlijsten en de diepte-interviews. Met dit hoofdstuk is nagestreefd een antwoord te geven op de deelvragen 2, 3 en 4. In hoofdstuk 2 zijn vanuit een theoretisch perspectief hypothesen geformuleerd, die in dit hoofdstuk centraal staan. Zo zal eerst uiteen gezet worden waarom Stichting MOOI met zelfsturende teams is gaan werken en in hoeverre zelfsturende teams doorgevoerd zijn binnen de stichting. Vervolgens zal bekeken worden of de invoering van zelfsturende teams de arbeidstevredenheid heeft beïnvloed. Tot slot zal aangegeven worden welke taakkenmerken een positief invloed hebben op de arbeidstevredenheid.

### 4.1 Invoering zelfsturende teams binnen MOOI

In hoofdstuk 2 is theorie aangereikt over de opzet van zelfsturende teams. Zo zijn de negen ontwerpprincipes besproken en zijn deze gekoppeld aan de taakkenmerken. Binnen deze paragraaf zal aan de hand van de kwalitatieve data getoetst worden in hoeverre deze principes doorgevoerd zijn binnen de organisatie. Om een compleet beeld te geven van de organisatie zal eerst aangegeven worden waarom Stichting MOOI met zelfsturende teams is gaan werken.

Stichting MOOI is in het jaar 2010 begonnen met het denken over zelfsturende teams. Een belangrijke reden om met zelfsturende teams te werken waren de aankomende bezuinigingen. De bezuinigingen hebben Stichting MOOI doen besluiten om de organisatie platter in te richten. Door de teams zelfsturend te maken kon Stichting MOOI bezuinigen in het aantal managers en coördinatoren. Daarnaast wilde de strategische top van Stichting MOOI onder andere dat haar medewerkers een open en proactieve houding zouden aannemen. Zij ambieerde dat de medewerkers zaken zouden aankaarten en deze ter discussie zouden stellen. Ook het nemen van eigen verantwoordelijkheid en het tonen van initiatieven vond de directie belangrijk.

Om onder andere de bezuinigen op korte termijn te kunnen realiseren moest er snel gestart worden met zelfsturende teams. Om te beginnen heeft de directie besloten om een afdeling (team Escamp 1) binnen MOOI als pilot-afdeling te nemen. Deze was bedoeld om te kijken of het concept van zelfsturende teams werkbaar zou zijn binnen de stichting. Daarnaast wilde de directie ook bekijken hoe de medewerkers zelfsturende teams zouden ervaren. *"In eerste instantie waren de medewerkers hier angstig voor"*, vertelt het hoofd van de afdeling Personeel en Organisatie (P&O). Medewerkers waren zogezegd bang voor het onbekende en konden niet overzien welke gevolgen dit met zich mee zou brengen. De directie was daarentegen ervan overtuigd dat het werken met zelfsturende teams een succes zou zijn. Om het daadwerkelijk tot een succes te brengen, heeft de directie besloten om de heer Van Amelsvoort<sup>4</sup> in te huren om het proces van invoering te begeleiden en te ondersteunen. Op hele korte termijn is er een pilot-afdeling gestart. De doorlooptijd van de pilot-afdeling betrof enkele maanden. De bevindingen van de pilot-afdeling zijn volgens het hoofd P&O positief uitgevallen, zowel voor de directie als voor de medewerkers van de pilot-afdeling. Naar aanleiding hiervan is besloten om in het jaar 2011 te starten met zelfsturende teams binnen de gehele stichting met daarin de nodige aandacht voor de ontwerpprincipes. Alle managers van de zelfsturende teams hebben onder leiding van de heer Van Amelsvoort een training gevolgd hoe ze een zelfsturende team kunnen samenstellen en hoe ze een dergelijk team goed kunnen laten functioneren. Ook alle medewerkers van Stichting MOOI hebben binnen hun team trainingen gevolgd.

Volgens de directie moeten zelfsturende teams zich richten op zelforganisatie. Dit om medewerkers efficiënter te kunnen laten reageren op knelpunten als storingen, beter te kunnen laten reageren op veranderingen binnen de werkomgeving en beter te kunnen laten reageren op aanhoudende veranderingen in de klanteneisen (Almekinders: 2006:49 en Van Eijbergen 1999:28).

De invoering van zelfsturende teams is volgens de directie moeizaam maar goed verlopen. Het proces verliep met name moeizaam aangezien in eerste instantie niet alle medewerkers enthousiast waren over het concept van zelfsturende teams. Dit kwam volgens het hoofd P&O ook doordat de invoering van zelfsturende teams is ingezet in tijden van bezuinigingen, waardoor medewerkers vreesden voor eventuele nadere gevolgen. Volgens

<sup>4</sup> *"Pierre van Amelsvoort (1957) is bedrijfskundige, met als specialisatie ontwerpen en veranderen van organisaties. In 1990 richtte Pierre van Amelsvoort met Guido Scholtes het organisatieadviesbureau de ST-Groep op. In juli 1992 promoveerde Pierre op een onderzoek naar het vergroten van de bestuurbaarheid van organisaties. Pierre van Amelsvoort is van 1993 tot 2007 bijzonder hoogleraar aan de Nijmegen Business School geweest en is als docent betrokken bij diverse Masteropleidingen. De afgelopen jaren heeft hij tientallen artikelen/boeken geschreven over het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid en de kwaliteit van de organisatie".*  
(bron: <http://www.st-groep.nl/wiezijnwij.asp?dc=20023&Cat=2004&Mnu=2000>)

de directie zijn de medewerkers nu, na de invoering van zelfsturende teams, wél enthousiast over het concept van zelfsturende teams. *“Voor de invoering van zelfsturende teams kwamen er diverse signalen van ontevredenheid binnen via de ondernemingsraad (OR), nu na ruim anderhalf jaar ontvang ik geen signalen meer hierover van de OR”, aldus de directeur van MOOI.*

## 4.2 Bevindingen diepte-interviews

Eerder is aangegeven dat diverse onderzoeken (o.a. van Cummings, Molloy & Glen, 1977; Van Eijbergen, 1999) aantonen dat de invoering van zelfsturende teams onder andere de arbeidstevredenheid onder medewerkers kan verhogen. Een belangrijke voorwaarde hierbij is wel dat het concept van zelfsturende teams, oftewel de ontwerpprincipes voor zelfsturende teams consistent zijn doorgevoerd. Tijdens de diepte-interviews is getoetst in hoeverre de ontwerpprincipes zijn doorgevoerd. Per (ontwerp)principe is gevraagd naar de doorwerking binnen de organisatie. Tijdens de interviews is derhalve, zoals eerder aangegeven, gevraagd naar de huidige situatie in vergelijking met de periode voor de invoering van zelfsturende teams. De resultaten van de diepte-interviews zullen hieronder gepresenteerd worden. De ontwerpprincipes zijn in hoofdstuk 2 reeds uitvoerig besproken. Zodoende zullen de principes in deze paragraaf beknopt worden weergegeven.

### Principe 1

Binnen dit principe gaat het om een zo compleet mogelijke teamtaak die gekoppeld kan worden aan een meetbaar resultaat. Zo dient er volgens Van Amelsvoort e.a. (2003:29) sprake te zijn van een afgebakend werkpakket met daarin een hoge samenhang van activiteiten.

De respondenten geven allen aan dat binnen hun team de (team)taak compleet te noemen is. Hieronder enkele antwoorden die dit ondersteunen.

*“Zo zijn wij geheel verantwoordelijk voor het begrip bewonersparticipatie. De afdeling is vrij in het vorm geven aan de bewonersparticipatie. Met andere woorden: wij maken zelf ons plan van aanpak. Daarnaast bekijken we welke projecten we uitrollen en bepalen we zelf welke middelen we inzetten. Samen met het team ontwikkelen wij instrumenten om bewonersparticipatie te ontwikkelen”.*

*“Voor de invoering van zelfsturende teams werkten wij binnen ons team minder samen. Ieder was verantwoordelijk voor de uitvoering van het werk in zijn of haar wijk. Wij rapporteerden afzonderlijk aan onze leidinggevende en zij zorgde ervoor dat onze input een geheel werd. Nu treden wij op als een team in de wijken. Wij zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de uitvoering van het werk in alle wijken. Wij geven als team een integrale input en dat evalueren wij met onze leidinggevende”.*

Het feit dat een team nooit geheel onafhankelijk is, komt ook binnen deze teams naar voren. Zo wordt aangegeven dat medewerkers toch afhankelijk zijn van de leidinggevende.

*“Onze leidinggevende voert de meeste gesprekken met de gemeente (stedelijk). Zij is de contactpersoon. Inhoudelijk zijn wij verantwoordelijk en heeft onze leidinggevende niet veel te melden”.*

*“De kaders en de beoogde resultaten worden door onze leidinggevende aangegeven. Binnen deze kaders zijn wij als team vrij in hoe we de resultaten moeten behalen”.*

*“Voor de invoering van zelfsturende teams was je meer op je zelf aangewezen. Nu zijn onze taken verbreed en werken we in teamverband”.*

*“Voor de invoering van zelfsturende teams waren wij meer uitvoerend bezig. Wij kregen onze opdrachten van onze leidinggevende. Wij hadden haar nodig om ons dagelijkse werk te kunnen uitvoeren. Zo vertelde zij ons welke activiteiten wij op welke dagen moesten organiseren. Nu is dit anders geregeld. Wij zijn als team geheel verantwoordelijk voor het proces. Wij hebben onze leidinggevende alleen nodig bij het bepalen van doelen en output. Zij bepaalt namelijk in jaargesprekken met de gemeente wat deze doelen zijn”.*

Op basis van de antwoorden van de respondenten wordt duidelijk dat de taken completer zijn geworden. Voor de invoering van zelfsturende teams waren de taken meer ingekaderd en waren medewerkers verantwoordelijk voor een deel van de taken. In de huidige situatie wordt er meer samengewerkt en zijn de taken verbreed. Uit de

antwoorden blijkt ook dat er tussen het team en de leidinggevende nog steeds een afhankelijkheid bestaat. Deze afhankelijkheid is door de invoering van zelfsturende teams echter aanzienlijk verminderd.

### Principe 2

Binnen dit principe staat centraal dat de taken van de teamleden onderlinge afhankelijkheid vertonen. Dit zorgt ervoor dat de activiteiten elkaar aanvullen. De volgende citaten ondersteunen dit:

*"Binnen ons team wordt er nauw samengewerkt. Om de 6 weken is er overleg met de manager. Onderling overleggen wij ook regelmatig samen. Wij werken in verschillende wijken maar hebben één visie. Wij creëren verschillende methodieken en voeren die samen of individueel uit. Na iedere activiteit evalueren wij het proces en het resultaat. Alle vakantiedagen worden met elkaar besproken en bij ziekte vangen wij elkaar op. Dit was voorheen anders. Wij hadden minder overleg met elkaar en wisten ook weinig van de ontwikkelingen in elkaars wijken. Soms hoorde ik van een externe partij wat mijn collega in een bepaalde wijk had opgezet. Zo erg was het dus..."*

*"Op stedelijk niveau werken wij meer samen. Dan zetten wij vanuit ons team projecten op in onze wijken. Zo zijn bijvoorbeeld de burendag/ nationale opschoondag hier voorbeelden van. Dan gaan wij als team te werk. Zo maken wij een projectplan en dienen wij dit in bij de gemeente/woningbouw. Vervolgens verdelen wij in samenhang de taken en pakt iedereen zijn eigen gedeelte op".*

*"Om het werk juist te kunnen uitvoeren en de teamdoelen te kunnen realiseren zijn wij als team/afdeling afhankelijk van elkaars inzet. Een ieder is zich hiervan bewust en pakt dan ook zijn/haar verantwoordelijkheid".*

*"Voorheen werkte ik als opbouwwerker minder samen met het kinderwerk en het jongerenwerk. Nu werken wij nauw samen om als welzijnsinstelling een integrale activiteit aan te bieden".*

*"Wij zijn altijd een klein team geweest, maar juist nu wij meer samenwerken met elkaar hebben wij elkaar nodig. Voorheen werkten wij afzonderlijk en hadden elkaars input minder nodig. Als een collega wegviel was het een probleem van onze leidinggevende. Dit is nu anders. Als een collega wegvalt, is dat een probleem van ons team".*

Vergeleken met de "oude situatie" wordt er volgens mijn respondenten meer samengewerkt. Zo wordt er aangegeven dat verschillende afdelingen meer met elkaar samenwerken. Voorheen waren dat meer eilandjes, maar nu zoeken ze elkaar op waar nodig. Daarnaast zijn de taken verbonden aan teamresultaten. Voorheen ging het om de individuele resultaten.

Op basis hiervan kan aangenomen worden dat de taken onderlinge afhankelijkheid vertonen. Teamleden vullen elkaar aan doordat ze van elkaar afhankelijk zijn.

### Principe 3

Binnen dit principe staat de omvang van het team centraal. Zo moeten alle teamleden een herkenbare bijdrage leveren aan het teamresultaat en moeten beslissingen snel genomen kunnen worden. De respondenten zeggen het volgende over dit principe:

*"Wij hebben een klein team van 3 man. Wij zijn inderdaad erg kwetsbaar. Daarom houden wij elkaar goed op de hoogte van de ontwikkelingen. Bij het wegvallen van 1 persoon hebben wij grote problemen. Gelukkig is dit nog niet voorgevallen".*

*"Dat wij een klein team zijn heeft te maken met het feit dat er geen geld is voor eventuele uitbreidingen. Echter, de samenstelling van ons klein team is prettig. Zo heeft iedereen andere talenten en vaardigheden. Wij proberen elkaars competenties goed te benutten. Zo is mijn collega A. goed in het inhoudelijke gedeelte en ik bijvoorbeeld in het samenstellen van programma's. Op deze manier maken we optimaal gebruik van onze talenten".*

*"Onderdeel van een klein team zijn, zorgt ervoor dat wij erg flexibel ingesteld zijn. Wij kunnen bijvoorbeeld gemakkelijk inspelen op ontwikkelingen".*

*"Ons team bestaat uit ongeveer 8 medewerkers. Hoewel er enige overlap zit, hebben alle teamleden wel sterke competenties of vaardigheden die ingezet kunnen worden bij het uitvoeren van taken. Zo maken we dus gebruik van elkanders sterke kanten. Bij uitval van teamleden zorgen we ervoor dat het werk gecontinueerd blijft en dat doelen behaald kunnen worden. Doorgaans hebben we 1 keer per week overleg. Mocht er behoefte zijn om vaker bijeen te komen (bijvoorbeeld bij hele belangrijke projecten), dan stemmen we dit onderling af".*

*"Ons team bestaat uit 5 leden. Het team is klein en er zijn korte communicatielijnen. Wij zijn altijd al een team van 5 medewerkers geweest. Er is qua medewerkers niet veel veranderd, wel in de werkwijze. Wij maken meer gebruik van elkaars talenten en werken veel meer samen".*

Uit de antwoorden van de respondenten wordt duidelijk dat de samenstelling van de teams met de invoering van zelfsturende teams niet is veranderd. De omvang van de teams is (ook na de invoering van zelfsturende teams) verschillend. Zo is het ene team groter (8 man) dan een ander team (3 man). Dit heeft grotendeels te maken met financiën. Indien er niet voldoende subsidie binnenkomt, heeft dit gevolgen voor het aantal fte binnen een team.

Uit de antwoorden wordt ook duidelijk dat de kleine teams snel kunnen inspelen op de ontwikkelingen, maar meer dan voorheen kwetsbaar zijn voor het wegvallen van een teamlid. Dit heeft te maken met het feit dat de teamleden na de invoering van zelfsturende teams meer samenwerken en elkaar meer nodig hebben.

Los van de omvang van een team, kan op basis van bovenstaande aangegeven worden dat alle leden van het team na de invoering van zelfsturende teams een herkenbare bijdrage leveren om de teamresultaten te kunnen verwezenlijken.

#### Principe 4

Binnen dit principe draait het om regelmogelijkheden en bevoegdheden. Zo vindt Van Amelsvoort e.a. (2003:38) dat een team voldoende regelmogelijkheden en bevoegdheden moet hebben om de teamtaak zo zelfstandig mogelijk te kunnen uitvoeren. Volgens mijn respondenten hebben zij genoeg regelmogelijkheden en bevoegdheden. Dit blijkt uit onderstaande antwoorden:

*"Wij werken als team zelfstandig. We hebben alle vrijheid in het plannen en uitvoeren van het proces. Zo stellen wij onze eigen werkplan op en nadat de gemeente dit heeft goedgekeurd voeren wij dit uit. Wij zijn wel erg afhankelijk van de goedkeuring van de gemeente. Soms zorgt dit voor irritatie. Zo hebben wij voor het jaar 2012 nog geen definitieve goedkeuring ontvangen. Wel weten we onderhand wat de verwachtingen van de gemeente zijn en kunnen wij hier gemakkelijk op inspelen. Indien dit niet het geval zou zijn, dan loop je het risico dat je te laat een opdracht krijgt en je de opdracht dan niet naar behoren kan uitvoeren gezien de geringe tijd die je hebt. Dit soort zaken benadrukken we wel bij onze leidinggevende zodat zij dit in haar contacten met de gemeente mee kan nemen. Uiteraard geven wij zelf ook een signaal af naar de gemeente".*

*"Intern krijgen wij genoeg beslissingsbevoegdheid. Zo mogen wij zelf beslissen hoe, wanneer en hoeveel budget wij inzetten voor bijvoorbeeld een project. Wij mogen zelf beslissen met welke landelijke acties wij meedoen. Daarnaast mogen wij ook zelf beslissingen nemen over onder andere wanneer wij welke afspraken inplannen. Dit ging voor de invoering van zelfsturende teams anders. Wij hadden bij de simpelste zaken de goedkeuring van onze leidinggevende nodig".*

*"Soms is het zo dat medewerkers te veel vrijheid krijgen. Niet alle medewerkers weten hier goed mee om te gaan. Het is dan goed om deze medewerkers extra aandacht te geven, dus ze hier extra op te coachen om te voorkomen dat ze tussen wal en schip belanden".*

*"Binnen ons team plannen en bespreken wij alle zaken met onze manager. Voor complexe zaken of problemen kijken wij eerst of wij dit zelf kunnen oplossen. Indien dit niet het geval is betrekken wij derden bij het proces".*

*"Voorheen legden wij knelpunten op het bordje van onze manager, maar nu proberen wij het eerst zelf op te lossen. Ik moet zeggen dat dit goed werkt. Wij lossen het sneller op dan de manager. Zij had het vaak te druk zodat we op haar moesten wachten. Dit zorgde ook wel voor irritaties. Het feit dat wij het nu eerst zelf proberen op te lossen geeft ons team veel zelfvertrouwen en motivatie. Het lukt ons prima..."*

Uit de antwoorden van de respondenten wordt duidelijk dat zij na de invoering van zelfsturende teams meer regelmogelijkheden en bevoegdheden hebben gekregen dan voorheen het geval was. Tevens wordt duidelijk dat zij dit als positief ervaren.

#### Principe 5

Binnen dit principe staat de benodigde afstemming binnen het team en met de omgeving centraal. Zo stellen Van Amelsvoort e.a. (2003:41) dat een team de benodigde afstemming zoveel mogelijk zelf binnen het team en met de omgeving dient te verzorgen. Uit de interviews wordt het volgende verteld over de afstemming in het team, organisatie en omgeving:

*"Binnen ons team hebben wij direct contact met elkaar. Wij houden elkaar op de hoogte van de ontwikkelingen. Zo hebben wij om de twee weken een vakinhoudelijk overleg waarin wij elkaar op de hoogte houden. Tijdens elk overleg rouleren wij van voorzitter en notulist. Op deze manier is iedereen binnen het team verantwoordelijk voor dit overleg".*

*"In een wijk werken vanuit Stichting MOOI meerdere afdelingen. Zo hebben wij bijvoorbeeld in sommige wijken kinderwerk, opbouwwerk en jongerenwerk. Ik heb met sommige afdelingen minder goed contact. Dit zorgt ervoor dat er weinig afstemming plaatsvindt. Het team jongerenwerk is hier een voorbeeld van. Ik hoor soms achteraf welke activiteiten in een wijk hebben plaatsgevonden. Dit kwam voorheen veel vaker voor. Dit is wel verbeterd, maar kan zeker nog beter!".*

*"Binnen onze afdeling werken wij nu veel meer klantgericht. Zo hebben wij direct contact met de gemeente en bewoners. Door direct contact te maken, weten wij precies wat er leeft en kunnen wij hierop inspelen. Voorheen was onze leidinggevende verantwoordelijk voor de externe contacten en kregen wij van hem de ontwikkelingen te horen".*

Volgens de respondenten is er binnen de organisatie een verschil tussen de afstemming binnen het team en de afstemming binnen de organisatie. Zo wordt uit de interviews duidelijk dat de medewerkers genoeg ruimte hebben om de afstemming binnen het team te regelen. Echter, de medewerkers zijn minder tevreden over de afstemming met andere teams. Deze is met de invoering van zelfsturende teams verbeterd, maar kan volgens hen beter. Tot slot blijkt uit de antwoorden dat de afstemming met de omgeving, na de invoering van zelfsturende teams, een verbetering vertoont.

#### Principe 6

Bij dit principe staat de inzetbaarheid van de teamleden centraal. Zo stellen Van Amelsvoort e.a. (2003:48) dat de leden van het team inzetbaar zijn voor meerdere taken binnen het team. Hierdoor vindt het werk in alle voorkomende situaties doorgang. In de interviews wordt het volgende verteld over de inzetbaarheid van teamleden.

*"In ons team heeft iedereen dezelfde status. Dit betekent dat iedereen dezelfde bevoegdheden en verantwoordelijkheden heeft".*

*"Wij zijn op de hoogte van elkaars werkzaamheden. Als mijn collega ziek is, kan ik gemakkelijk zijn taken overnemen. Voorheen was dit lastiger, omdat wij niet van elkaars werkzaamheden afwisten. Het werk bleef dan vaak liggen totdat mijn collega weer hersteld was".*

*"Nu kan ik gemakkelijker op vakantie gaan. Mijn collega kan mij vervangen en het werk kan door blijven gaan. Voorheen bleef het werk wachten op mij. Na mijn vakantie had ik dan dubbel zoveel werk".*



Uit de antwoorden van mijn respondenten wordt duidelijk dat met de invoering van zelfsturende teams de inzetbaarheid van teamleden is verbeterd. Medewerkers zijn op hoogte van elkaars werkzaamheden en kunnen elkaar dan ook gemakkelijker vervangen.

#### Principe 7:

Binnen dit principe draait het om middelen en informatie. Volgens Van Amelsvoort e.a. (2003:52) dient een team over eigen middelen en informatie te beschikken en is de ruimtelijke indeling herkenbaar. Mijn respondenten reageren als volgt op dit principe:

*"Ik heb geen vaste werkplek. Zo kan ik op het hoofdkantoor werken, in een jongeren centrum, maar ook vanuit huis. Dit hangt af van mijn dagindeling. Zo werk ik als ik overleggen heb staan vaak op het hoofdkantoor. Door deze flexibiliteit van werkplekken kom ik op meerdere plaatsen, waardoor ik sneller in contact kom met andere werkgroepen die ik normaal gesproken niet zou zien".*

*"Met de invoering van zelfsturende teams zijn wij overgegaan naar een ander personeelsinformatiesysteem, namelijk Profitweb. Hiermee kan ik digitaal mijn personeelsdossier inzien en mijn eigen gegevens direct veranderen. Daarvoor heb ik nu niet meer mijn leidinggevende of andere stafafdelingen nodig. Zo kan ik te allen tijde bij mijn salarisstroken/gegevens/nieuwsbrieven etc. komen. Voorheen was ik afhankelijk van de ondersteunende diensten".*

*"Wij zijn nu als team verantwoordelijk voor de website van het jongerenwerk. Wij kunnen zelf foto's plaatsen en persberichten schrijven. Voorheen werd dit geregeld door de afdeling PR. Vaak duurde dit te lang en konden wij kleine foutjes niet wijzigen. Nu is dit beter geregeld. Wij kunnen al onze activiteiten plaatsen en aanpassen wanneer wij dit nodig vinden".*

Uit de interviews is duidelijk geworden dat sommige teams op meerdere plekken werken en hierdoor meer contact hebben met elkaar. Tevens wordt duidelijk dat de informatiekanalen zoals de website en personeelsinformatiesystemen de zelfsturende teams ondersteunen.

#### Principe 8

Binnen dit principe staan de besturingssystemen centraal. Volgens Van Amelsvoort e.a. (2003:53) dienen deze systemen aan te sluiten op de zelfstandigheid en resultaatverantwoordelijkheid van het team. Uit de interviews komt het volgende naar voren:

*"Wij geven als team zelf aan hoe wij onze doelstellingen willen bereiken. Zo wil bijvoorbeeld de gemeente dat wij bewonersparticipatie bevorderen. Wij hebben als team hiervoor een methode ontwikkeld. Onze leidinggevende wordt door ons geïnformeerd en achteraf evalueren wij dit samen met haar. Zij geeft ons feedback. Met die feedback proberen wij onze methodiek te verbeteren. Dit was voor de invoering van zelfsturende teams anders omdat wij toen niet verantwoordelijk waren voor het gehele proces, maar voor een gedeelte van het werk".*

*"Wij werken met werkplannen. Hierin staat aangegeven welke projecten er uitgezet worden en welke resultaten er behaald moeten worden. Iedere kwartaal evalueren wij samen met onze leidinggevende de resultaten".*

*"Jaarlijks stelt onze leidinggevende een budget vast voor het uitvoeren van jongerenactiviteiten. Met dit budget moeten wij onze activiteiten uitvoeren. De hoogte van het budget hangt af van de evaluaties van de activiteiten, de plannings voor de nieuwe activiteiten en onze behoeftes. Bij het vaststellen van het budget hebben wij als team een grote rol. Voor de invoering van de zelfsturende teams werd dit anders geregeld. Wij hoorden achteraf wat er was besloten en met dat bedrag moesten wij onze activiteiten voor dat jaar uitvoeren".*

*"Na de invoering van zelfsturende teams zijn processen simpeler gemaakt. Een voorbeeld is de wekelijkse tijd- en productregistratie. Dit proces is vereenvoudigd. Hierdoor kom je meer tot de kern van je werk. Voor de invoering van zelfsturende teams waren we veel tijd kwijt aan administratieve rompslomp".*

Uit de antwoorden van de respondenten wordt duidelijk dat met de invoering van zelfsturende teams de teamleden meer verantwoordelijkheden hebben gekregen en daarnaast betrokken worden bij het vaststellen van normen. Ook zijn sommige processen zoals tijdregistratie veranderd, zodat de medewerkers zich meer met de inhoud van het werk bezig kunnen houden in plaats van met administratie.

#### Principe 9

Binnen dit principe gaat het om de beloningssystemen. Sluiten deze onder andere aan op het teamwerk? Al mijn respondenten geven aan dat er geen extra beloningssystemen zijn binnen de organisatie. Buiten de jaarlijkse tredeverhoging, waar iedereen recht op heeft, worden er geen andere vormen van financiële beloningen ingezet, tenzij je, conform de toegepaste CAO, nog niet op je maximumsalaris zit. Wel kunnen de betrokkenen een aanvraag indienen ten behoeve van deskundigheidsbevordering. Hieronder de citaten die dit ondersteunen.

*"Binnen MOOI zijn wij buiten de salarisbetalingen niet echt bezig met extra financiële beloningssystemen".*

*"Dit is niet van toepassing binnen de organisatie. Wij werken niet met targets of bonussen helaas".*

*"Financiële beloningen, als bonussen, zitten er helaas niet in. Wel kan je trainingen volgen of andere vormen van scholing inzetten".*

*"Binnen MOOI zijn wij buiten de salarisbetalingen niet echt bezig met extra financiële beloningssystemen".*

Uit de antwoorden van de respondenten wordt duidelijk dat de beloningssystemen met de invoering van zelfsturende teams niet zijn veranderd.

Op basis van bovenstaande kan opgemerkt worden dat de ontwerpprincipes conform de richtlijnen doorgevoerd zijn binnen de stichting. Door de invoering van zelfsturende teams hebben alle teams binnen Stichting MOOI meer verantwoordelijkheden, meer bevoegdheden en meer ruimte gekregen, zo blijkt uit de antwoorden van de respondenten. De respondenten geven ook aan dat ze zich meer betrokken voelen bij hun werk. Bepaalde zaken, zoals de onderlinge afstemming met andere teams, zouden nog kunnen worden verbeterd, alhoewel hier het een en ander al veranderd is. Daarnaast hebben medewerkers met "te veel" vrijheid (autonomie) te maken. Volgens mijn respondenten weten niet alle medewerkers hier goed mee om te gaan. Op basis van de antwoorden van de respondenten wordt duidelijk dat de principes voor zelfsturende teams consistent zijn doorgevoerd en dat het werk veranderd is. In de volgende paragraaf zal bekeken worden hoe dit de arbeidstevredenheid heeft beïnvloed.

### 4.3 Arbeidstevredenheid na invoering zelfsturende teams

In de vorige paragraaf is middels kwalitatieve data getoetst of de principes voor zelfsturende teams vertegenwoordigd zijn binnen de organisatie. Volgens onderzoeken (o.a. van Cummings, Molloy & Glen, 1977; Van Eijbergen, 1999) draagt de invoering van zelfsturende teams bij aan de verhoging van de arbeidstevredenheid onder de medewerkers. In deze paragraaf zal bekeken worden of de arbeidstevredenheid onder de medewerkers na de invoering van zelfsturende teams is toegenomen.

Bij het kijken naar de wijze waarop de arbeidstevredenheid zich in de jaren 2009 en 2012 heeft ontwikkeld, kan gebruik worden gemaakt van onderstaande tabel. Hier worden de gemiddelden en de standaarddeviatie aangegeven. Als we naar de gemiddelden kijken zien we dat er een daling in de arbeidstevredenheid heeft plaatsgevonden. Zo is er in 2009 een score gerealiseerd van ongeveer 6,6 op een schaal van 10 punten. Als we naar de score van 2012 kijken zien we een gemiddelde van ongeveer 5,8. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat de arbeidstevredenheid gedaald is.

Variabelen	Gemiddelden	standaarddeviatie
Arbeidstevredenheid 2009	6,6	1,64
Arbeidstevredenheid 2012	5,8	1,70

Tabel 4.1 arbeidstevredenheid (N=150 bron: survey 2012 en N=294 bron: survey 2009)

Naar aanleiding hiervan is gekeken naar enkele vragen uit het MTO 2009 en MTO 2012. Op de vraag *"Ik voel me betrokken bij het werk"* geeft 98,6% van de respondenten in 2009 aan het "eens" of "helemaal eens" te zijn met de stelling. Slechts 1,4% is het "niet eens" of "helemaal oneens" met de stelling. In het jaar 2012 is sprake van 96% tegenover 4%. In 2012 is er dus een lichte daling (2,6%) waar te nemen in het gevoel van betrokkenheid bij het werk.

De stelling *"Ik kan ontwikkelingen binnen mijn werk bijhouden"*, scoort in 2009 95,9% "eens" of "helemaal eens" tegenover 3,4% "oneens" of "helemaal oneens". In het jaar 2012 wordt hier als volgt op gescoord: 77,3% "eens" of "helemaal eens" tegenover 20% "oneens" of "helemaal oneens" en 2,7% scoort "niet van toepassing". In 2012 kan 18,6% van de respondenten de ontwikkelingen binnen het eigen werk niet bijhouden. Op de stelling *"Ik word tijdig geïnformeerd over ontwikkelingen binnen MOOI"* wordt in 2009 als volgt gescoord: 73,8% "mee eens" of "helemaal mee eens". In 2012 geeft 68% van de respondenten aan het "eens" of "helemaal eens" te zijn met deze stelling. Ook hier zie je in 2012 een daling van 5,8%. Op de vraag inzake doorgroeimogelijkheden binnen het werk scoort in 2009 61,6% "mee eens" of "helemaal mee eens". In 2012 bedraagt dit percentage 33,3. In 2009 is 29,2% het "oneens" met deze stelling versus 58,7% in 2012. Naar aanleiding van bovenstaande is op te merken dat bovengenoemde vragen in het jaar 2012 minder positief scoren dan in 2009.

Naast bovenstaande vragen is in 2012 ook een vraag opgenomen of door de invoering van zelfsturende teams medewerkers meer/minder tevreden zijn. Op deze vraag hebben de medewerkers (afgerond) een 3 gescoord. De scores hier liepen van 1 tot 5, waarbij 1 staat voor meer tevreden, 5 voor minder tevreden en 3 voor neutraal. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat medewerkers even tevreden zijn. Aangezien deze uitkomst tegenstrijdig is met hetgeen hier boven aangegeven wordt, is bekeken hoe sterk de schalen zijn. Aangezien de variabelen arbeidstevredenheid 2009 en arbeidstevredenheid 2012 meerdere vraagstellingen (items) bevatten en onderstaande variabele invoering van zelfsturende teams slechts één vraag, geven de arbeidstevredenheidsschalen een beter beeld. Deze zullen derhalve aangehouden worden.

Variabelen	Gemiddelden	standaarddeviatie
tevredenheid door invoering van zst	2,9	0,96

Tabel 4.2 beschrijvende statistiek (N=150 bron: survey 2012)

Onderstaande tabel geeft de variabelen autonomie, taakidentiteit, competentievariatie, taakeisen, organiserende taken en feedback weer. Deze variabelen zijn gemeten in de verandering. Dit wil zeggen dat de vraagstelling hier anders geformuleerd is (retrospectief). Zo is hier specifiek gevraagd of door de invoering van zelfsturende teams medewerkers meer/minder autonomie/taakidentiteit/competentievariatie/taakeisen/organiserende taken/feedback hebben. Op basis hiervan kan gemakkelijk geïnterpreteerd worden of de invoering van zelfsturende teams een positieve invloed heeft gehad op de eerder genoemde variabelen. Als we naar onderstaande gemiddelden kijken, zien we bij de variabelen autonomie, taakidentiteit, competentievariatie, taakeisen, organiserende taken en feedback een score boven de 5. De scores geven aan dat er veranderingen plaats hebben gevonden. Een score boven de 5 geeft aan dat er een "sterke" verandering heeft plaatsgevonden. Zo zien we dat autonomie een gemiddelde van 5,5 heeft. Dit houdt in dat de autonomie onder de medewerkers gestegen is. Onderstaande geeft tevens aan dat ook de taakeisen gestegen zijn. Dit zou betekenen dat het werk moeilijker is geworden.

Variabelen	Gemiddelden	standaarddeviatie
Autonomie	5,5	1,48
Taakidentiteit	6,1	1,41
Competentievariatie	5,9	1,39
Taakeisen	5,9	1,58
Organiserende taken	5,7	1,59
Feedback	5,4	1,35

Tabel 4.3 beschrijvende statistiek (N=150 bron: survey 2012)

Op basis hiervan kunnen de volgende hypothesen aangenomen worden.

*H1: Door de introductie van zelfsturende teams stijgt de taakidentiteit van de medewerkers.*

*H3: Door de introductie van zelfsturende teams stijgt de competentievariatie van de medewerkers.*

*H5: Door de introductie van zelfsturende teams stijgt de autonomie van de medewerkers.*

*H7: Door de introductie van zelfsturende teams is er meer feedback onder de medewerkers.*

In de volgende paragraaf zal de invloed van de taakkenmerken op de arbeidstevredenheid besproken worden.



#### 4.4 Invloed van taakkenmerken op de arbeidstevredenheid

Middels een regressieanalyse is gekeken naar de invloed van taakkenmerken op de arbeidstevredenheid. De variabelen autonomie en organiserende taken zijn gecombineerd in de variabele regelmogelijkheden. Daarnaast is er een interactie-variabele aangemaakt van de variabelen regelmogelijkheden en taakeisen om de hypothese gebaseerd op de theorie van Karasek (1979) te kunnen toetsen. De resultaten van de regressieanalyse worden in de onderstaande tabel weergegeven.

Variabelen	Beta	Significantieniveau
Taakidentiteit	0,049	0,664
Competentievariatie	0,008	0,941
Regelmogelijkheden	0,226	0,011
Feedback	0,357	0,000
Taakeisen	0,017	0,842
Interactie regelmogelijkheden/taakeisen	0,143	0,059

Tabel 4.4 resultaten regressieanalyse (N=150 bron: survey 2012)

Als er naar het significantieniveau gekeken wordt, dan kan geconcludeerd worden dat de invloed van de taakkenmerken regelmogelijkheden en feedback significant is. Beide bèta's zijn positief. De bèta's geven aan hoe sterk de invloed van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabelen is. Hoe hoger de bèta des te groter de invloed op een variabele. Daarnaast geven de bèta's ook aan of het om een negatieve of positieve invloed gaat (Van de Werfhorst en De Graaf, 2004). Naar aanleiding hiervan kan dus gezegd worden dat hoe meer regelmogelijkheden er zijn, hoe sterker de invloed op de arbeidstevredenheid is. Ook voor het taakkenmerk feedback geldt dit. Dus hoe meer feedback, hoe sterker de invloed op de arbeidstevredenheid. Op basis hiervan kunnen de volgende hypothesen aangenomen worden;

*H6: Hoe meer de autonomie is verhoogd door de invoering van zelfsturende teams, hoe tevredener de medewerkers zijn.*

*H8: Hoe meer de feedback is verhoogd door de invoering van zelfsturende teams, hoe tevredener de medewerkers zijn.*

De overige onafhankelijke variabelen zijn niet significant. Op basis hiervan kunnen de volgende hypothesen verworpen worden:

*H2: Hoe meer de taakidentiteit is verhoogd door de invoering van zelfsturende teams, hoe tevredener de medewerkers zijn.*

*H4: Hoe meer de competentievariatie is verhoogd door de invoering van zelfsturende teams, hoe tevredener de medewerkers zijn.*

*H9: Autonomie heeft een buffereffect op de invloed van taakeisen op arbeidstevredenheid.*

Na alle resultaten en analyses te hebben weergegeven, kan samengevat worden dat de arbeidstevredenheid gedaald is. Daarentegen zijn de kenmerken van het werk verbeterd. Medewerkers ervaren daadwerkelijk dat het werk veranderd is. Dit beeld wordt ook door de kwalitatieve data bevestigd. Ondanks het feit dat het werk veranderd is, is de arbeidstevredenheid niet toegenomen. Dit is een tegenstrijdig effect.

In het volgende hoofdstuk zal ingegaan worden op de conclusies die hieruit getrokken kunnen worden. Daarnaast zullen er ook aanbevelingen voor een verder onderzoek worden aangereikt.

## 5. Conclusies en reflectie

In dit hoofdstuk wordt de probleemstelling beantwoord en wordt ingegaan op de conclusies van het onderzoek. Vervolgens zal worden ingegaan op de reflectie met betrekking tot het onderzoek.

### 5.1 Beantwoording probleemstelling

Doorgaans wordt aangenomen dat tevreden medewerkers ook meer betrokken zijn en meer inzet tonen. De intrinsieke motivatie kan volgens Berings en Steen (2004:137) worden aangespoord door het gebruik van theorieën over taak(her)ontwerp. De ideeën van de sociotechniek sluiten hier nauw bij aan. De centrale gedachte hierbij is dat de kwaliteit van de arbeid kan worden verhoogd door bij het ontwerpen van taken en processen rekening te houden met de menselijke behoeften (Berings & Steen, 2004:137). Diverse onderzoeken (o.a. van Cummings, Molloy & Glen, 1977; Van Eijbergen, 1999) tonen aan dat invoering van zelfsturende teams onder andere de (arbeids)tevredenheid onder de medewerkers kan verhogen. Organisaties als Stichting MOOI proberen de arbeidstevredenheid onder haar medewerkers te bevorderen door te gaan werken met zelfsturende teams. De vraag is echter of de invoering van zelfsturende teams inderdaad ertoe heeft geleid dat medewerkers meer betrokken zijn en zich meer tevreden voelen. Derhalve luidt de vraag die centraal stond in dit onderzoek:

*"In hoeverre heeft de invoering van zelfsturende teams bij Stichting MOOI de arbeidstevredenheid verhoogd?"*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, is in hoofdstuk 2 een theoretisch kader geschetst. Uit de behandelde literatuur is gebleken dat er op verschillende manieren gekeken kan worden naar arbeidstevredenheid. In dit onderzoek is voor arbeidstevredenheid de definitie van Locke (1976) gehanteerd. Als uitgangspunt van dit onderzoek is gebruikgemaakt van het Job Characteristics Model van Hackman en Oldham (1980), de theorie over de sociotechniek en dan met name de theorie over de consistente inrichting van de zelfsturende teams (Van Amelsvoort e.a., 2003) en de theorie van Karasek (1979). Op welke wijze deze theorieën met elkaar vervlochten zijn, is terug te zien in het conceptueel model. Hieruit blijkt dat de ontwerpprincipes, gekoppeld aan de taakkenmerken, een positieve invloed hebben op de arbeidstevredenheid.

In hoofdstuk 3 is aangegeven welke methoden er gebruikt zijn voor onderzoek. Vervolgens is in hoofdstuk 4 ingegaan op de resultaten en de analyses van de kwantitatieve en kwalitatieve gegevens uit de vragenlijsten en de diepte-interviews. Op basis hiervan zijn de eerder geformuleerde hypothesen getoetst. Hieronder is te zien welke hypothesen aangenomen dan wel verworpen zijn.

Hypothesen	Aangenomen/verworpen
<i>H1: Door de introductie van zelfsturende teams stijgt de taakidentiteit van de medewerkers.</i>	<b>aangenomen</b>
<i>H2: Hoe meer de taakidentiteit is verhoogd door de invoering van zelfsturende teams, hoe tevredener de medewerkers zijn.</i>	<b>verworpen</b>
<i>H3: Door de introductie van zelfsturende teams stijgt de competentievariatie van de medewerkers.</i>	<b>aangenomen</b>
<i>H4: Hoe meer de competentievariatie is verhoogd door de invoering van zelfsturende teams, hoe tevredener de medewerkers zijn.</i>	<b>verworpen</b>
<i>H5: Door de introductie van zelfsturende teams stijgt de autonomie van de medewerkers.</i>	<b>aangenomen</b>
<i>H6: Hoe meer de autonomie is verhoogd door de invoering van zelfsturende teams, hoe tevredener de medewerkers zijn.</i>	<b>aangenomen</b>
<i>H7: Door de introductie van zelfsturende teams is er meer feedback onder de medewerkers.</i>	<b>aangenomen</b>
<i>H8: Hoe meer de feedback is verhoogd door de invoering van zelfsturende teams, hoe tevredener de medewerkers zijn.</i>	<b>aangenomen</b>
<i>H9: Autonomie heeft een buffereffect op de invloed van taakeisen op arbeidstevredenheid.</i>	<b>verworpen</b>

Tabel 5.1 Alle hypothesen die aangenomen/verworpen zijn

Daarnaast vielen in de analyse vier zaken op, namelijk:

1. Dat door de jaren heen (2009-2012) de arbeidstevredenheid onder de medewerkers is gedaald. Zo is er in 2009 een score gerealiseerd van ongeveer 6,6 op een schaal van 10 punten en in 2012 is dit nog een score van 5,8. Daarnaast scoren de respondenten in het MTO 2012 minder positief op de vragen inzake ontwikkelingen, informatie en doorgroeimogelijkheden dan in het MTO 2009.
2. Wanneer er naar de taakkenmerken wordt gekeken, zien we bij alle taakkenmerken een score boven de 5. Een score boven de 5 geeft aan dat het werk veranderd is. Met andere woorden: door de introductie

van zelfsturende teams is het kenmerk meer aanwezig. Zo hebben de teams meer verantwoordelijkheden, meer bevoegdheden en meer ruimte gekregen. Ook voelen de medewerkers zich meer betrokken bij hun werk. Naast deze positieve veranderingen valt ook op dat het werk moeilijker is geworden. Dit blijkt uit het taakkenmerk taakeisen. Ook hier is een score boven de 5 te zien.

3. De diepte-interviews bevestigen het beeld dat het werk veranderd is. De respondenten geven aan dat de teams meer verantwoordelijkheden, meer bevoegdheden en meer ruimte hebben gekregen.
4. Door regressieanalyse is aangetoond dat de verhoging van de regelmogelijkheden en feedback door de introductie van zelfsturende teams een significante invloed heeft op de arbeidstevredenheid. De bèta's van deze variabelen zijn dan ook positief.

Op basis van het bovengenoemde is het vreemd dat, ondanks het feit dat het werk op de meeste onderzochte kenmerken verbeterd is, de arbeidstevredenheid niet is toegenomen. Dit is een tegenstrijdig effect. Volgens de theorie zou na de invoering van zelfsturende teams de arbeidstevredenheid juist gestegen moeten zijn. Een mogelijke verklaring voor dit effect werd al door de respondenten genoemd. Zij gaven namelijk aan dat bepaalde zaken, zoals de onderlinge afstemming met andere teams, nog verbeterd zou kunnen worden. Dit ondanks het feit dat een en ander al veranderd is. Daarnaast zouden medewerkers met "te veel" vrijheid (autonomie) te maken hebben. Volgens mijn respondenten weten niet alle medewerkers hier goed mee om te gaan. In een vervolgonderzoek zou hier naar gekeken kunnen worden. Wellicht dat deze factoren van invloed kunnen zijn op de arbeidstevredenheid. Ook het feit dat het werk moeilijker is geworden, doordat de taakeisen zijn toegenomen, kan invloed hebben op de arbeidstevredenheid. Daarnaast heeft Stichting MOOI te maken gehad met bezuinigingen. Ook dit kan van invloed zijn geweest op de data. Om dit uit te sluiten, zou hier in een vervolgonderzoek ook aandacht aan besteed kunnen worden. Tot slot is het mogelijk om een dergelijk onderzoek ook bij (een) andere welzijnsorganisatie(s) uit te voeren. Zodoende kan aan de hand van een bredere vergelijking, sterker beargumenteerd worden of het concept van zelfsturende teams ook binnen de welzijnssector leidt tot hogere arbeidstevredenheid onder medewerkers.

## 5.2 Reflectie op het onderzoek

Hier wordt teruggeblikt op het onderzoek. Zo wordt er ingegaan op de onderzoekspopulatie, methode en de meetinstrumenten.

### Onderzoekspopulatie

Binnen deze studie is veel informatie verzameld. Zo zijn er vijf diepte-interviews afgenomen en 150 vragenlijsten ingevuld. Zoals eerder aangegeven, komt dit de betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede. In dit onderzoek staan de medewerkers van Stichting MOOI centraal. Er kunnen dan ook uitsluitend uitspraken gedaan worden over Stichting MOOI. Dit onderzoek gaat derhalve in op de situatie bij Stichting MOOI. Om een en ander te kunnen generaliseren zou je een dergelijk onderzoek ook bij andere welzijnsorganisaties moeten uitvoeren.

### Methode

Er is voor gekozen om kwantitatief onderzoek te verrichten met behulp van vragenlijsten. Daarnaast is gebruik gemaakt van diepte-interviews ter toetsing van de kwantitatieve data en om te achterhalen in hoeverre de principes van zelfsturende teams doorgevoerd zijn binnen de organisatie. Dit onderzoek biedt inzicht in de arbeidstevredenheid en de werking van zelfsturende teams binnen Stichting MOOI. Uiteraard is er meer om te onderzoeken. Om beter inzicht te krijgen in de arbeidstevredenheid is een kwalitatief onderzoek een beter alternatief. Op deze manier kunnen de respondenten beter hun mening kwijt. Ook kan door betrokkenen beter uitgelegd worden hoe ze naar de arbeidstevredenheid kijken. Zodoende kan dieperliggende informatie beter achterhaald worden.

De vragenlijst bestond uit veel opinievragen en maar weinig socio-demografische vragen. Dit is een belangrijk aandachtspunt. Een werknemer met een dienstverband van tien jaar kan zelfsturende teams immers heel anders beleven dan een werknemer met een dienstverband van één jaar. Wel moet aangegeven worden dat de respondenten van dit onderzoek aan beide MTO's hebben meegedaan. Respondenten die geen deel hebben uitgemaakt van het MTO 2009 zijn middels een vraag in het MTO 2012 uitgesloten van dit onderzoek.

**Meetinstrumenten**

De meetinstrumenten die in dit onderzoek gebruikt zijn, waren betrouwbaar. Er is gewerkt met Likert-schalen. Alle schalen waren betrouwbaar volgens de Cronbachs alpha's. Opvallend was dat respondenten bij één schaal aangaven dat ze door de invoering van zelfsturende teams even tevreden zijn. Als je naar de schalen arbeidstevredenheid 2009 en arbeidstevredenheid 2012 kijkt, zie je echter een lichte daling in de arbeidstevredenheid. Aangezien de arbeidstevredenheidschalen uit meerdere items bestaan, is besloten om hiernaar te kijken, daar deze schalen betrouwbaarder zijn. In een vervolgonderzoek zou hier aandacht aan besteed kunnen worden door hier dieper op in te gaan.

## Literatuurlijst

- Almekinders, M., Resultaatverbetering in thuiszorg met behulp van sociotechnische organisatievernieuwing, Proefschrift, Radboud Universiteit Nijmegen, Nijmegen, 2006
- Amelsvoort, P. van, De moderne sociotechnische benadering. Een overzicht van de sociotechnische theorie, ST-Groep, Vlijmen, 1999
- Amelsvoort, P. van Benders, J., Team time: a model for developing self-directed work teams. University of Nijmegen. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 16. No 2, pp.159-162 MCB University Press, 1996
- Amelsvoort, P. van en Kuipers, H., Slagvaardig organiseren. Inleiding in de sociotechniek als integrale ontwerpleer, Kluwer, 2002
- Amelsvoort, P. van en Scholtes G. e.a., Zelfsturende teams. Ontwerpen, invoeren en begeleiden, ST-Groep, Vlijmen, 2003
- Babbie, E., The practice of social research, Wadsworth publishing company, Belmont, 1998
- Benders, J. Huijgen, F. Pekruhl, U., What do we know about the incidence of groep work (if anything) Coevolution in Management Fasion. The Case of Self-Managing Teams in The Netherlands. University of Nijmegen. Personal review, Vol.31 No. 3, pp. 371-373. MCB UP Limited, 2002
- Berings, D. Steen, T., Mens en organisatie, De Boeck, Antwerpen, 2004
- Berting, J., Sitter, L.U. de, Arbeidssatisfactie, theorie, methodiek, feiten, Van Gorcum & Comp. NV., Assen, 1981
- Christis, J., Arbeid, Organisatie en Stress, Een visie vanuit de sociotechnische arbeids- en organisatiekunde, Het Spinhuis, Amsterdam, 1997
- Cummings, T.G., Molloy, E.S. & Glen, R., A methodological critique of 58 selected work experiments. Human Relations, 1977
- Eijbergen, R. van, De invoering en het effect van zelfsturende teams in organisaties, LEMMA, 1999
- Green, F. & Tsitsianis, N., "An Investigation of National Trends in Job Satisfaction in Britain and Germany." British Journal of Industrial Relations Vol. 43, No. 3, p. 401-429, 2005
- Hackman, J.R. en Oldham, G.R., Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, 60, 159-170, 1975
- Hackman, J.R. en Oldham, G.R., Work redesign, Reading: Addison-Wesley, 1980
- Heus, P. de, Leeden, R. van der, Gazendam, A., Toegepaste data-analyse. Technieken voor niet-experimenteel onderzoek in de sociale wetenschappen. Elsevier bedrijfsinformatie, Den Haag, 2002
- Hut, J. & Molleman, E., Empowerment and team development. University of Groningen. Team performance management, Vol 4 No 2, p.53, MCB university press, 1998
- Jetten, B., Pat, M., Werkdruk en welzijn in het werk, Van Gorcum, Assen, 1999
- Karasek, R.A., 'Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign', Administrative Science Quarterly, 1979
- Leede, J. de, Innoveren van onderop: over de bijdrage van taakgroepen aan product- en procesvernieuwing. Proefschrift Universiteit Twente. Deventer, Kluwer, 1997
- Locke, E.A., The nature and causes of job satisfaction, in Dunnette M.D., handbook of industrial and organizational psychology, ran mcnally college publishing company, Chigaco, p.1300, 1976
- Peeters, M. & van der Geest, L., Zelfsturende teams: de praktijk aan het word, Deventer: Kluwer, 1996
- Prins, P. de en Henderickx, E., Een onderzoek naar: De quartaire sector als 'buitenbeentje' getypeerd, 2004
- Reiner, M. D. & Zhao, J., The determinants of job satisfaction among United States Air Force Security Police, in: Review of Public Personnel Administration, 1997, nr. 3, p. 5-18, 1999
- Ruysseveldt e.a., Organiseren van mens en arbeid. Hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van de arbeid, Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998
- Sitter, L.U. de, Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren, kluwer, Deventer, 1982
- Sitter, L.U. de, Synergetisch produceren, Human Resources Mobilisation in de produktie: een inleiding in structuurbouw, Van Gorcum, Assen, 1995
- Spector, P.E., Job Satisfaction. Application, Assessment, Cause, and Consequences. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997
- Steijn, B., Werken in de informatiesamenleving, Koninklijke van Gorcum, 2004

- Thiel, S. van, Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding. Bussum: Coutinho, 2007
- Ting, Y., Determinants of job satisfaction of Federal government employees. Public Personnel Management, nr. 3, p. 313-334, 1997
- Vaas, S., e.a., De WEBA-methode, deel I, weba-analyse handleiding, Samson bedrijfsinformatie, Alphen aan den Rijn, 1995
- Verschuren, P.J.M., De probleemstelling voor een onderzoek. Vierde druk. Het Spectrum, Utrecht, 1992
- Verhoeven, N., Wat is onderzoek. Boom Lemma, Den Haag, 2010
- Vogelaar, A.L.W., Arbeidssatisfactie, een gevolg van behoeftenstructuur en kenmerken van werk en werksituatie, Rijksuniversiteit Leiden, Leiden, 1990
- Werfhorst, H.G. van de en Graaf, N.D. de, The sources of political orientations in post-industrial society: social class and education revisited, British journal of sociology, 55-2, p.211-235, 2004
- Zanders. H.L.G., Arbeidsethos: het voorrecht van een elite, in: Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, jrg. 4, nr. 4, p. 33-45, 1988

#### Documenten stichting MOOI

- MTO 2009
- Personeelsbeleid P&O 2010
- [www.stichtingmooi.nl](http://www.stichtingmooi.nl)

## Bijlagen

1. Topiclijst diepte-interviews
2. Vragenlijst MTO 2012
3. Vragenlijst MTO 2009
4. Schalen (betrouwbaarheid- en factoranalyse)



## Bijlage 1: Topic lijst

Interviewer: Sonnie Yildiz

### Introductie

-masterthesis

- Onderwerp: de negen (ontwerp)principes van zelfsturende teams en arbeidstevredenheid

- Doel: achterhalen in hoeverre de principes van zelfsturende teams doorgevoerd is binnen de organisatie

- Gespreksduur: 1 uur / 1,5 uur

- Vertrouwelijkheid en anonimiteit

- Vragen?

### Algemene vragen:

Wat is uw functie?

Hoe lang bent u al werkzaam bij Stichting MOOI

Werkt u fulltime?

Inhoudelijke vragen:

- In hoeverre is de principe binnen Stichting MOOI doorgevoerd?
- Hoe was de situatie voor de invoering van zelfsturende teams?

### Principe 1

*"De teamtaak is zo compleet mogelijk en kan gekoppeld worden aan een meetbaar resultaat; er is sprake van een afgebakend werkpakket met daarin een hoge samenhang van activiteiten"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:29).

### Principe 2

*"De taken van de teamleden vertonen onderlinge afhankelijkheid, zodat de activiteiten elkaar aanvullen"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:34).

### Principe 3

*"De omvang van het team is zodanig dat de teamleden een herkenbare bijdrage leveren aan het teamresultaat, dat er voldoende snel goede beslissingen kunnen worden genomen en dat het niet te kwetsbaar is"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:35).

### Principe 4

*"Het team heeft voldoende regelmogelijkheden en bevoegdheden om de teamtaak zo zelfstandig mogelijk te kunnen uitvoeren"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:38)

### Principe 5

*"Het team verzorgt zo veel mogelijk zelf de benodigde afstemming binnen het team en met de omgeving"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:41).

### Principe 6

*"De leden van het team zijn voor meerdere taken binnen het team inzetbaar, zodat het werk in alle voorkomende situaties doorgang kan vinden. Interne statusverschillen mogen een flexibele werkverdeling en de interne mobiliteit niet in de weg staan"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:48).

### Principe 7

*"Het team beschikt over eigen middelen en informatie en is in de ruimtelijke indeling herkenbaar"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:52).

**Principe 8**

*"De besturingssystemen moeten aansluiten op zelfstandigheid en resultaatverantwoordelijkheid van het team"*  
(Van Amelsvoort e.a., 2003: 53).

**Principe 9**

*"Het beloningssysteem moet aansluiten op teamwork en zodanig zijn ingericht, dat het de leden uitdaagt een bijdrage te leveren aan het groepsproces, maar tevens de teamleden individueel prikkelt zich verder te ontwikkelen"* (Van Amelsvoort e.a., 2003:56-57).

**Arbeidstevredenheid:**

Is uw arbeidstevredenheid veranderd na de invoering van zelfsturende teams?

**Afsluiting**

Heeft u nog eventuele vragen/opmerkingen?

Heeft u interesse in de resultaten van dit onderzoek? (email adres participant)

Bedanken voor de medewerking

## Bijlage 2: MTO 2012

**1****Ik heb in 2009/2010 meegedaan aan de Medewerkerstevredenheidsonderzoek****Vraag**

- Ja
  - Nee
- 

**2****MOOI is voor mij een aantrekkelijke werkgever****Vraag (single response)**

- helemaal mee eens
  - mee eens
  - mee oneens
  - helemaal mee oneens
  - niet van toepassing
- 

**3****Ik werk met plezier bij MOOI****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens

- Niet van toepassing
- 

**4****Ik heb vertrouwen in de toekomst van MOOI****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens
- Niet van toepassing
- 

**5****Ik beveel MOOI aan als werkgever bij anderen****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens
- Niet van toepassing
- 

**6****Ik weet wat het doel/resultaat is van mijn werkzaamheden****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
  - Mee eens
  - Mee oneens
  - Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
- 

**7****Ik heb afwisseling in mijn werkzaamheden****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
  - Mee eens
  - Mee oneens
  - Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
- 

**8****In mijn werk weet ik waar ik wel en niet verantwoordelijk voor ben****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens
- Niet van toepassing

**9****In mijn werk zijn de werkprocedures helder****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
  - Mee eens
  - Mee oneens
  - Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
- 

**10****Ik krijg ruimte om dingen te verbeteren****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
  - Mee eens
  - Mee oneens
  - Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
- 

**11****Mijn werkzaamheden worden ondersteund door andere afdelingen van MOOI****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens



- Mee eens
  - Mee oneens
  - Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
- 

**12****Ik voel mij betrokken bij het werk****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
  - Mee eens
  - Mee oneens
  - Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
- 

**13****Het werktempo dat van mij verwacht wordt, kan ik aan****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens
- Niet van toepassing

**14****Ik kan ontwikkelingen binnen mijn werk bijhouden****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
  - Mee eens
  - Mee oneens
  - Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
- 

**15****Als het tegenzit op mijn werk kan ik daar mee omgaan****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
  - Mee eens
  - Mee oneens
  - Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
- 

**16****Na een werkdag kan ik mij ontspannen****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
- Mee eens

- Mee oneens
  - Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
- 

**17****Bij MOOI zijn werktijden en prive met elkaar te combineren****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
  - Mee eens
  - Mee oneens
  - Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
- 

**18****Wanneer ik ziek ben, worden mijn werkzaamheden overgenomen****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
  - Mee eens
  - Mee oneens
  - Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
-

**19****Ik word tijdig geïnformeerd over ontwikkelingen binnen MOOI****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
  - Mee eens
  - Mee oneens
  - Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
- 

**20****De directie draagt de visie en missie van MOOI begrijpelijk uit****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
  - Mee eens
  - Mee oneens
  - Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
- 

**21****Ik word betrokken bij de ontwikkeling van nieuw beleid van MOOI****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens

- Niet van toepassing
- 

**22**

**Als ik een bijdrage lever aan de beleidsontwikkeling, dan wordt daar iets mee gedaan**

**Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens
- Niet van toepassing
- 

**23**

**Mijn leidinggevende informeert mij over veranderingen en ontwikkelingen binnen MOOI die gevolgen hebben voor mijn eigen werk**

**Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens
- Niet van toepassing
-

**24****Bij MOOI zijn er mogelijkheden voor deskundigheidsbevordering****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
  - Mee eens
  - Mee oneens
  - Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
- 

**25****Bij MOOI zijn er mogelijkheden om door te groeien****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
  - Mee eens
  - Mee oneens
  - Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
- 

**26****Ik ben tevreden met de manier waarop een functioneringsgesprek wordt gevoerd****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Mee oneens



- Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
- 

**27****Ik ben tevreden met de manier waarop een beoordelingsgesprek wordt gevoerd****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
  - Mee eens
  - Mee oneens
  - Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
- 

**28****Mijn leidinggevend en ik hebben een plezierige werkrelatie****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
  - Mee eens
  - Mee oneens
  - Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
-

**29****Ik vraag feedback over mijn werk aan mijn leidinggevende****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
  - Mee eens
  - Mee oneens
  - Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
- 

**30****Mijn leidinggevende geeft regelmatig feedback over mijn werkzaamheden****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
  - Mee eens
  - Mee oneens
  - Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
- 

**31****Ik zie nieuwe opdrachten als een uitdaging****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Mee oneens

- Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
- 

**32****Mijn leidinggevende motiveert mij om met nieuwe opdrachten aan de slag te gaan****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
  - Mee eens
  - Mee oneens
  - Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
- 

**33****Ik heb mijn ontwikkelingsmogelijkheden in beeld****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
  - Mee eens
  - Mee oneens
  - Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
-

**34****Ik ben tevreden over de manier waarop mijn leidinggevende mijn ontwikkelingsmogelijkheden bespreekbaar maakt****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
  - Mee eens
  - Mee oneens
  - Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
- 

**35****Ik voel mij door mijn leidinggevende gewaardeerd in mijn werk****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
  - Mee eens
  - Mee oneens
  - Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
- 

**36****Ik ben tevreden over de wijze waarop mijn leidinggevende contact met mij opneemt wanneer ik ziek ben****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Mee oneens

- Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
- 

**37****Met mijn collega's heb ik een prettige verstandhouding****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
  - Mee eens
  - Mee oneens
  - Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
- 

**38****Ik help mijn collega's****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
  - Mee eens
  - Mee oneens
  - Helemaal mee oneens
  - Niet van toepassing
- 

**39****In mijn werk kan ik op mijn collega's rekenen****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens
- Niet van toepassing

**40****Ik wissel regelmatig mijn kennis en ervaring uit met mijn collega's****Vraag (single response)**

- Helemaal mee eens
- Mee eens
- Mee oneens
- Helemaal mee oneens
- Niet van toepassing

**Bij het geven van een antwoord op de volgende stellingen moet u nagaan of (de invoering van) zelfsturende teams/resultaatverantwoordelijke teams heeft bijgedragen aan het kenmerk van de functie waar de stelling betrekking op heeft.**

Een voorbeeld: Een stelling luidt "Mijn werk is gevarieerd"

Indien u van mening bent dat de invoering van zelfsturende teams/resultaatverantwoordelijke teams veel heeft bijgedragen aan het feit dat uw werk gevarieerder is geworden, klik dan op de optie 'veel meer' aan. In dat geval geeft u aan dat als gevolg van de invoering van zelfsturende teams/ resultaatverantwoordelijke teams uw werk 'veel' gevarieerder is geworden.

**Tussenpagina**



Indien u van mening bent dat de invoering van zelfsturende teams/resultaatverantwoordelijke teams helemaal geen bijdrage heeft geleverd aan de gevarieerdheid van uw werk, klik dan gelijk op de mogelijkheid 'geen invloed' aan. U geeft dan aan dat het invoering van zelfsturende teams/ resultaatverantwoordelijke teams geen invloed heeft gehad op de gevarieerdheid van uw werk.

Indien u van mening bent dat de invoering van zelfsturende teams/ resultaatverantwoordelijke teams er toe heeft bijgedragen dat uw werk minder gevarieerd is, klik dan de optie 'veel minder' aan

---

**42****Mijn werk houdt in dat ik een complete taak van begin tot eind verricht****Vraag (single response)**

- Veel meer
- Meer
- Geen invloed
- Minder
- Veel minder

---

**43****De resultaten van mijn inspanningen/werk zijn duidelijk herkenbaar****Vraag (single response)**

- Veel meer
- Meer
- Geen invloed

- Minder
  - Veel minder
- 

**44****Mijn bijdrage aan het uiteindelijke product of dienst is klein****Vraag (single response)**

- Veel meer
  - Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**45****Mijn werk is zo geregeld dat ik maar een onderdeel van het werkproces uitvoer****Vraag (single response)**

- Veel meer
  - Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
-

**46****Mijn werk is zo geregeld dat ik het gehele werkproces uitvoer****Vraag (single response)**

- Veel meer
  - Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**47****Mijn werk biedt mij de mogelijkheid om verschillende vaardigheden in te zetten****Vraag (single response)**

- Veel meer
  - Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**48****Mijn werk vereist verschillende (complexe) vaardigheden****Vraag (single response)**

- Veel meer
- Meer
- Geen invloed

- Minder
  - Veel minder
- 

**49****Mijn (werk)taken zijn vrij simpel****Vraag (single response)**

- Veel meer
  - Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**50****Mijn werk is gevarieerd****Vraag (single response)**

- Veel meer
  - Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**51****Mijn werk is zeer routine/standaard****Vraag (single response)**

- Veel meer
  - Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**52****Mijn werk is zeer voorspelbaar****Vraag (single response)**

- Veel meer
  - Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**53****Ik heb de verantwoordelijkheid om te beslissen hoe en wanneer ik mijn werk uitvoer****Vraag (single response)**

- Veel meer
- Meer
- Geen invloed
- Minder
- Veel minder

**54****Ik heb weinig vrijheid om te beslissen hoe het werk gedaan moet worden****Vraag (single response)**

- Veel meer
- Meer
- Geen invloed
- Minder
- Veel minder

**55****In mijn werk heb ik geen zeggenschap****Vraag (single response)**

- Veel meer
- Meer
- Geen invloed
- Minder
- Veel minder

**56****Mijn werk geeft me veel vrijheid in het uitvoeren van mijn taken****Vraag (single response)**

- Veel meer
  - Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**57****Mijn leidinggevende geeft mij structureel feedback over mijn functioneren****Vraag (single response)**

- Veel meer
  - Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**58****Het werk zelf geeft mij informatie over mijn prestatie****Vraag (single response)**

- Veel meer
- Meer
- Geen invloed
- Minder
- Veel minder



**59****Ik krijg voldoende informatie over het doel van mijn bijdrage aan het cluster/team waar ik werk****Vraag (single response)**

- Veel meer
  - Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**60****Mijn collega's geven zelden feedback over mijn functioneren****Vraag (single response)**

- Veel meer
  - Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**61****Mijn werk geeft weinig aanwijzingen op de vraag of ik voldoende presteer****Vraag (single response)**

- Veel meer

- Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**62****Ik moet erg snel werken****Vraag (single response)**

- Veel meer
  - Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**63****Ik heb over het algemeen genoeg tijd om mijn werk af te krijgen****Vraag (single response)**

- Veel meer
- Meer
- Geen invloed
- Minder
- Veel minder

**64****Ik moet extra hard werken****Vraag (single response)**

- Veel meer
  - Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**65****Ik werk onder tijdsdruk****Vraag (single response)**

- Veel meer
  - Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**66****Ik moet me in het werk haasten****Vraag (single response)**

- Veel meer
- Meer

- Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**67****Ik zou het kalmer aan willen doen in mijn werk****Vraag (single response)**

- Veel meer
  - Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**68****Ik kan mijn werk, als ik dat nodig vind, zelf onderbreken****Vraag (single response)**

- Veel meer
  - Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
-

**69****Ik kan zelf het werktempo regelen****Vraag (single response)**

- Veel meer
  - Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**70****Ik kan, indien nodig, het tijdstip waarop iets klaar moet zijn uitstellen****Vraag (single response)**

- Veel meer
  - Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**71****Ik kan gemakkelijk even weg van de plaats waar ik werk****Vraag (single response)**

- Veel meer
- Meer
- Geen invloed
- Minder

- Veel minder
- 

**72****Ik beslis zelf wanneer ik een taak uitvoer****Vraag (single response)**

- Veel meer
- Meer
- Geen invloed
- Minder
- Veel minder
- 

**73****Ik bepaal zelf de volgorde van mijn werkzaamheden****Vraag (single response)**

- Veel meer
- Meer
- Geen invloed
- Minder
- Veel minder
- 

**74****Mijn werkwijze wordt in grote mate voorgeschreven****Vraag (single response)**

- Veel meer
  - Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**75****Ik kan een eigen werkwijze kiezen****Vraag (single response)**

- Veel meer
  - Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**76****Ik heb invloed op de beslissingen vanuit mijn cluster/project****Vraag (single response)**

- Veel meer
- Meer
- Geen invloed
- Minder
- Veel minder



**77****Bij eventuele problemen kan ik mensen uit andere clusters/ projecten inschakelen****Vraag (single response)**

- Veel meer
  - Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**78****Ik bespreek met anderen hoe de taken worden verdeeld (wie doet wat)****Vraag (single response)**

- Veel meer
  - Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**79****Ik bespreek met anderen hoe de taken gepland moeten****Vraag (single response)**

- Veel meer

- Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**80****Ik heb structureel werkoverleg****Vraag (single response)**

- Veel meer
  - Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**81****Het materiaal waarmee ik werk is doorgaans van onvoldoende kwaliteit****Vraag (single response)**

- Veel meer
- Meer
- Geen invloed
- Minder
- Veel minder

**82****De hulpmiddelen waarmee ik werk zijn vaak van onvoldoende kwaliteit****Vraag (single response)**

- veel meer
  - Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**83****Het wachten op werk/antwoorden van andere mensen of afdelingen vertraagt vaak mijn eigen werk****Vraag (single response)**

- Veel meer
  - Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**84****Het werk verloopt vaak anders dan gepland****Vraag (single response)**

- veel meer

- Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**85****Ik heb regelmatig met storingen in mijn werk te maken****Vraag (single response)**

- Veel meer
  - Meer
  - Geen invloed
  - Minder
  - Veel minder
- 

**86****Ik moet vaak improviseren om mijn werk uit te kunnen voeren****Vraag (single response)**

- Veel meer
- Meer
- Geen invloed
- Minder
- Veel minder

**87****Door de invoering van zelfsturende teams/ resultaatverantwoordelijke teams ben ik ...****Vraag (single response)**

- Veel tevredener
- Tevredener
- Even tevreden
- Minder tevreden
- Veel minder tevreden

## Bijlage 3: MTO 2009

**1**Tabelvraag  
(single  
response)

	Helemaal mee eens	Mee eens	Mee oneens	Helemaal mee oneens	Niet van toepassing	
MOOI is voor mij een aantrekkelijke werkgever	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik werk met plezier bij MOOI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik heb vertrouwen in de toekomst van MOOI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik beveel MOOI als werkgever aan bij anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**2**Tabelvraag  
(single  
response)

	Helemaal mee eens	Mee eens	Mee oneens	Helemaal mee oneens	Niet van toepassing	
Ik weet wat het doel/resultaat is van mijn werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik heb afwisseling in mijn werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
In mijn werk weet ik waar ik wel en niet verantwoordelijk voor ben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
In mijn werk zijn de	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

werkprocedures duidelijk						
Ik krijg ruimte om dingen te verbeteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Mijn werkzaamheden worden ondersteund door andere afdelingen van MOOI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

## 3

Tabelvraag  
(single  
response)

	Helemaal mee eens	Mee eens	Mee oneens	Helemaal mee oneens	Niet van toepassing	
Ik voel mij betrokken bij het werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Het werktempo dat van mij verwacht wordt, kan ik aan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik kan ontwikkelingen binnen mijn werk bijhouden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Als het tegenzit op mijn werk kan ik daar mee omgaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Na een werkdag kan ik mij ontspannen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Bij MOOI zijn werktijden en privé met elkaar te combineren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Wanneer ik ziek ben, worden mijn werkzaamheden overgenomen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

4

Tabelvraag  
(single  
response)

	Helemaal mee eens	Mee eens	Mee oneens	Helemaal mee oneens	Niet van toepassing
Ik word tijdig geïnformeerd over ontwikkelingen binnen MOOI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De directie draagt de visie en missie van MOOI begrijpelijk uit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik word betrokken bij de ontwikkeling van nieuw beleid van MOOI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik een bijdrage lever aan de beleidsontwikkeling, dan wordt daar iets mee gedaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende informeert mij over veranderingen en ontwikkelingen binnen MOOI die gevolgen hebben voor de uitvoering van mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5

Tabelvraag  
(single  
response)

	Helemaal mee eens	Mee eens	Mee oneens	Helemaal mee oneens	Niet van toepassing
Bij MOOI zijn er mogelijkheden voor deskundigheidsbevordering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Bij MOOI zijn er mogelijkheden om door te groeien in mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben tevreden met de manier waarop een functioneringsgesprek wordt gevoerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben tevreden met de manier waarop een beoordelingsgesprek wordt gevoerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6

Tabelvraag  
(single  
response)

	Helemaal mee eens	Mee eens	Mee oneens	Helemaal mee oneens	Niet van toepassing
Mijn leidinggevende en ik hebben een plezierige werkrelatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vraag feedback over mijn werk aan mijn leidinggevende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende geeft regelmatig feedback over mijn werkzaamheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zie nieuwe opdrachten als een uitdaging	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn leidinggevende motiveert mij om met nieuwe opdrachten aan de slag te gaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb mijn ontwikkelingsmogelijkheden in beeld	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben tevreden over de manier waarop mijn leidinggevende mijn ontwikkelingsmogelijkheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

bespreekbaar maakt						
Ik voel mij door mijn leidinggevende gewaardeerd in mijn werk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik ben tevreden over de wijze waarop mijn leidinggevende contact met mij opneemt wanneer ik ziek ben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Met mijn collega's heb ik een prettige verstandhouding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik help mijn collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
In mijn werk kan ik op mijn collega's rekenen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ik wissel regelmatig mijn kennis en ervaring uit met mijn collega's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

**Bijlage 4: Schalen Betrouwbaarheids- en factoranalyse**

<b>Autonomie</b>	<b>Factorlading</b>
Ik heb de verantwoordelijkheid om te beslissen hoe en wanneer ik mijn werk uitvoer.	0,589
Mijn werk geeft me veel vrijheid in het uitvoeren van mijn taken.	0,781
Ik kan mijn werk, als ik dat nodig vind, zelf onderbreken	0,777
Ik kan zelf het werktempo regelen	0,801
Ik kan, indien nodig, het tijdstip waarop iets klaar moet zijn, uitstellen	0,801
Ik kan gemakkelijk even weg van de plaats waar ik werk	0,656
Ik beslis zelf wanneer ik een taak uitvoer	0,804
Ik bepaal zelf de volgorde van mijn werkzaamheden	0,653
Ik kan een eigen werkwijze kiezen	0,730
<b>R2</b>	<b>41,9%</b>
<b>Eigenwaarde</b>	<b>5,032</b>
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>0,893</b>

(N=150 bron: survey 2012)

<b>Taakidentiteit</b>	<b>Factorlading</b>
Mijn werk houdt in dat ik een complete taak van begin tot eind verricht	0,807
De resultaten van mijn inspanningen/werk zijn duidelijk herkenbaar	0,711
Mijn bijdrage aan het uiteindelijke product of dienst is klein	0,656
Mijn werk is zo geregeld dat ik maar een onderdeel van het werkproces uitvoer	0,552
Mijn werk is zo geregeld dat ik het gehele werkproces uitvoer	0,754
<b>R2</b>	<b>49,2%</b>
<b>Eigenwaarde</b>	<b>2,461</b>
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>0,733</b>

(N=150 bron: survey 2012)

<b>Competentievariatie</b>	<b>Factorlading</b>
Mijn werk biedt mij de mogelijkheid om verschillende vaardigheden in te zetten	0,719
Mijn werk vereist verschillende (complexe) vaardigheden	0,718
Mijn (werk)taken zijn vrij simpel	0,547
Mijn werk is gevarieerd	0,767
Mijn werk is zeer routine	0,525
Mijn werk is zeer voorspelbaar	0,531
<b>R2</b>	<b>41,3%</b>
<b>Eigenwaarde</b>	<b>2,477</b>
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>0,706</b>

(N=150 bron: survey 2012)

Feedback	Factorlading
Mijn leidinggevende geeft mij structureel feedback over mijn functioneren	0,649
Het werk zelf geeft mij informatie over mijn prestatie	0,693
Ik krijg voldoende informatie over het doel van mijn bijdrage aan het cluster/team waar ik werk	0,689
Mijn collega's geven zelden feedback over mijn functioneren	0,686
Mijn werk geeft weinig aanwijzingen op de vraag of ik voldoende presteer	0,632
<b>R2</b>	<b>44,9%</b>
<b>Eigenwaarde</b>	<b>2,247</b>
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>0,692</b>

(N=150 bron: survey 2012)

Taakeisen	Factorlading
Ik moet erg snel werken	0,806
Ik moet extra hard werken	0,823
Ik werk onder tijdsdruk	0,832
Ik heb over het algemeen genoeg tijd om mijn werk af te krijgen	-0,704
Ik moet me in het werk haasten	0,895
Ik zou het kalmer aan willen doen in mijn werk	0,674
<b>R2</b>	<b>62,8%</b>
<b>Eigenwaarde</b>	<b>3,770</b>
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>0,874</b>

(N=150 bron: survey 2012)

Organiserende taken	Factorlading
Ik heb invloed op de beslissingen vanuit mijn cluster/project	0,760
Bij eventuele problemen kan ik mensen uit andere clusters/projecten inschakelen	0,693
Ik bespreek met anderen hoe de taken worden verdeeld ('wie doet wat')	0,902
Ik bespreek met anderen hoe de taken gepland moeten	0,850
Ik heb structureel werkoverleg	0,622
<b>R2</b>	<b>59,6%</b>
<b>Eigenwaarde</b>	<b>2,981</b>
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>0,812</b>

(N=150 bron: survey 2012)

Arbeidstevredenheid 2009	Factorlading
MOOI is voor mij een aantrekkelijke werkgever	0,656
Ik werk met plezier bij MOOI	0,742
Ik beveel MOOI aan als werkgever bij anderen	0,673
Ik ben tevreden met de manier waarop een functioneringsgesprek wordt gevoerd	0,790
Ik ben tevreden met de manier waarop een beoordelingsgesprek wordt gevoerd	0,765
Ik ben tevreden over de manier waarop mijn leidinggevende mijn ontwikkelingsmogelijkheden bespreekbaar maakt	0,738
Ik ben tevreden over de wijze waarop mijn leidinggevende contact met mij opneemt wanneer ik ziek ben	0,764
<b>R2</b>	<b>54,9%</b>
<b>Eigenwaarde</b>	<b>3,840</b>
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>0,834</b>

(N=294 bron: survey 2009)

<b>Arbeidstevredenheid 2012</b>	<b>Factorlading</b>
MOOI is voor mij een aantrekkelijke werkgever	0,713
Ik werk met plezier bij MOOI	0,763
Ik beveel MOOI aan als werkgever bij anderen	0,710
Ik ben tevreden met de manier waarop een functioneringsgesprek wordt gevoerd	0,820
Ik ben tevreden met de manier waarop een beoordelingsgesprek wordt gevoerd	0,843
Ik ben tevreden over de manier waarop mijn leidinggevende mijn ontwikkelingsmogelijkheden bespreekbaar maakt	0,770
Ik ben tevreden over de wijze waarop mijn leidinggevende contact met mij opneemt wanneer ik ziek ben	0,586
<b>R2</b>	<b>55,9%</b>
<b>Eigenwaarde</b>	<b>3,916</b>
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>0,838</b>

(N=150 bron: survey 2012)