

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
ERASMUS UNIVERSITY

***Zelfsturende multidisciplinaire teams als bron van
strategische vernieuwing***

E.A. Bernaert

ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT
ERASMUS UNIVERSITY

***Zelfsturende multidisciplinaire teams als bron van
strategische vernieuwing***

Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal Bedrijfskunde

Oktober 2015

Eric Bernaert (404365)

Afstudeercommissie:

Dr. F.H. (Frank) Wijen

Dr. B.A.S. (Bas) Koene

De auteur verklaart dat de inhoud van deze master thesis door de auteur zelf is opgesteld. Het auteursrecht van deze scriptie berust bij de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van de scriptie. De Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit is alleen verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze scriptie en is daarbuiten niet aansprakelijk voor de inhoud van dit document.

Voorwoord

Hoewel ik enige jaren geleden bewust de overstap heb gemaakt van Bedrijfskunde naar Rechten is het toch altijd aan mij blijven knagen dat ik deze studie niet heb afgerond. Jaren later werd mij toch de kans geboden deze wens in vervulling te laten gaan en deze heb ik met beide handen aangegrepen.

Het afronden van deze master thesis en de combinatie van een fulltime baan, het worden van vader, mijn huwelijk en een verhuizing zou ik niet hebben kunnen volbrengen zonder een aantal een aantal mensen.

Allereerst wil ik Dr. Frank Wijen bedanken voor de inspirerende colleges, begeleiding en concrete feedback die ervoor hebben gezorgd dat het onderzoek heeft geleid tot deze master thesis.

Dr. Koene wil ik bedanken voor zijn rol als meelezer en het bijschaven op enkele cruciale onderdelen aan het begin van dit traject.

Mijn werkgever en mijn huidige manager die de financiële middelen ter beschikking hebben gesteld en benodigde vrijheid heeft geboden om deze studie naast mijn werkzaamheden te volgen wil ik ook mijn dank betuigen.

Mijn ouders en schoonouders voor het bijspringen waar nodig en hun oneindige geduld verdienen uiteraard ook een eervolle vermelding.

Als laatste wil ik mijn vrouw bedanken. Omdat zij mij bleef aanmoedigen en steunen heb ik de benodigde inspanning kunnen leveren voor het afronden van deze zeer intensieve studie en periode in mijn leven.

Ik wil deze thesis opdragen aan mijn dochter, mijn nieuwe bron van inspiratie en geluk.

Eric Bernaert

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	4
Samenvatting.....	7
1. Inleiding.....	8
1.1. Aanleiding.....	8
1.2. Bijdrage.....	9
1.3. Afbakening.....	9
1.4. Onderzoeksvraag en subvragen.....	9
1.5. Opbouw.....	10
2. Literatuurstudie.....	11
2.1. Zelfsturende Multidisciplinaire Teams.....	11
2.1.1. Functioneren van teams.....	11
2.1.2. Multidisciplinariteit.....	12
2.1.3. Zelfsturendheid.....	13
2.2. Strategische vernieuwing.....	15
2.3. Conceptueel model.....	19
3. Methodologie.....	21
3.1 Empirische methode.....	21
3.2 Case selectie.....	22
3.3 Analytische eenheid.....	22
3.4 Wijze van dataverzameling.....	22
3.5 Wijze van data-analyse.....	23
3.6 Validiteit en betrouwbaarheid.....	24
4. Empirische resultaten.....	26
4.1. Inleiding op de cases.....	26
4.1.1. Scrum en Agile.....	26
4.1.2. Werkwijze binnen Agile en Scrum.....	27
4.2. Case 1.....	29
4.2.1. De effecten van Zelfsturende Multidisciplinaire Teams.....	29
4.2.1.1. Innovatiekracht.....	30
4.2.1.2. Flexibiliteit.....	30
4.2.1.3. Lerend vermogen.....	31
4.2.1.4. Conflicten.....	32
4.2.1.5. Tragere besluitvorming.....	33
4.2.1.6. Samenwerking.....	34

4.2.2.	De invloed op strategische vernieuwing	34
4.2.2.1.	Interne verandersnelheid	35
4.2.2.2.	Vermogen tot zelforganisatie.....	35
4.2.2.3.	Ambidexteriteit.....	36
4.2.3.	Randvoorwaarden.....	37
4.2.4.	Context.....	37
4.3.	Case 2	38
4.3.1.	De effecten van Zelfsturende Multidisciplinaire Teams.....	38
4.3.1.1.	Innovatiekracht	38
4.3.1.2.	Flexibiliteit.....	39
4.3.1.3.	Lerend vermogen	40
4.3.1.4.	Conflicten.....	40
4.3.1.5.	Tragere besluitvorming.....	41
4.3.1.6.	Samenwerking.....	42
4.3.2.	De invloed op strategische vernieuwing	43
4.3.2.1.	Interne verandersnelheid	43
4.3.2.2.	Vermogen tot zelforganisatie.....	44
4.3.2.3.	Ambidexteriteit.....	44
4.3.3.	Randvoorwaarden.....	45
4.3.4.	Context.....	45
4.4	Vergelijking tussen de cases	47
4.4.1	Vergelijkingstabel	47
4.4.2	De effecten van Zelfsturende Multidisciplinaire Teams.....	48
4.4.3	De invloed op strategische vernieuwing	49
4.4.4	Context.....	50
4.4.5	Randvoorwaarden.....	51
5.	Discussie en conclusie.....	52
5.1.	Teamsamenstelling, werkwijze en randvoorwaarden	52
5.2.	Beperkingen	53
5.3.	Conclusie	54
5.4.	Aansluiting op de literatuur.....	55
5.5.	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek	56
5.6.	Aanbevelingen voor de managementpraktijk	57
6.	Literatuurlijst	59
	Bijlage 1: Vragenlijst	64

Samenvatting

In de literatuur is veel onderzoek gedaan naar strategische vernieuwing en hoe deze in gang gezet kan worden. Waar echter nog geen onderzoek naar is gedaan is de wijze waarop Zelfsturende Multidisciplinaire Teams kunnen bijdragen aan strategische vernieuwing, welke invloed zij hebben op de bestuurbaarheid van strategische vernieuwing en of zij zelfs in staat zijn om strategische vernieuwing te initiëren. De centrale onderzoeksvraag luidt daarom:

Op welke wijze dragen zelfsturende multidisciplinaire teams bij aan de strategische vernieuwing binnen de units van een organisatie?

Om de invloed te onderzoeken is gekozen voor het toepassen van een casestudiemethodiek. Dit helpt om gegevens te verzamelen die een diepgaand begrip van de context, de gebeurtenissen en de relaties weergeven.

Uit het onderzoek blijkt dat de grootste toegevoegde waarde besloten ligt in de creativiteit en innovativiteit die zelfsturende multidisciplinaire teams met zich mee brengen. Zeker op het gebied van idee-generatie kan een wezenlijke bijdrage geleverd worden. Ook het doorontwikkelen van die ideeën is iets wat uitstekend kan worden uitgevoerd. De grootste belemmering ligt op het vlak van de re-integratie omdat de teams door het zelfsturende karakter de aansluiting op de rest van de organisatie misten.

Waar zelfsturende multidisciplinaire teams zeer geschikt zijn voor de exploratieve activiteiten wordt het inzetten van deze teams voor de exploitatieve activiteiten als minder succesvol gezien. Aangezien ambidexteriteit geënt is op het balanceren van beide activiteiten is hier geen sprake van een duidelijk verband. Wat in het bijzonder opviel is dat, ondanks dat de teams zelfsturend beoogden te zijn, er een sterke behoefte bestond aan kadering.

Duidelijk wordt ook dat, wanneer men er vanuit gaat dat strategische vernieuwing bestuurbaar of te initiëren is, dit voor een belangrijk deel vanuit de top van de organisatie dient te gebeuren. Zelfsturende multidisciplinaire teams zullen niet volledig initiërend zijn in het geval van strategische vernieuwing. Ze kunnen echter wel een wezenlijke bijdrage leveren bij het realiseren van strategische vernieuwing indien ze op de juiste wijze worden neergezet. Ze bieden een hoog innovatieniveau, zijn flexibel en in staat om veel energie vrij te maken bij het realiseren van veranderingen. Omdat de teams op operationeel vlak zijn ingezet waren zij zeer taakgericht en uitvoerend. Hierdoor is een beperkt effect waarneembaar op de rest van de organisatie. Verwachting is echter dat indien deze teams op een strategischer niveau ingezet zouden worden dit ook tot een grotere bijdrage zal leiden aan de strategische vernieuwing van een organisatie.

Verder is het van belang dat het team goed functioneert. Dit geldt uiteraard voor elk team echter zelfsturende multidisciplinaire teams lijken gevoeliger voor het ontstaan van conflicten. Hoewel dit deels aan de zichtbaarheid van dergelijke conflicten toegeschreven kan worden is het van belang dat het team over de juiste skillset beschikt om deze conflicten binnen de eigen gelederen op te lossen. Indien hier op ingegrepen moet worden doet dit afbreuk aan de zelfsturendheid van het team en de bijbehorende positieve effecten.

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Scrum jij al? Bij Apple doen ze het wel

Met deze kop besteedde het NRC onlangs aandacht aan het fenomeen scrummen dat volgens hen in hoog tempo het bedrijfsleven veroverd. Je werk is er vier keer sneller mee af en bij bedrijven als Apple en Google zweren ze erbij, aldus de bedenker. Daar de associatie met Apple en Google lijkt het dat scrummen een nieuwe techniek is die grote IT-bedrijven inzetten om sneller te kunnen innoveren. Maar vreemd genoeg is deze 'managementinnovatie' al bijna 30 jaar oud.

Scrum werd geïntroduceerd in een onderzoek door Ikujiro Nonaka en Hirotaka Takeuchi, dat begin 1986 in de Harvard Business Review gepubliceerd is. In dit onderzoek wordt beschreven dat projecten met kleine (multidisciplinaire) teams historisch gezien het beste resultaat leveren. Naar aanleiding van dit onderzoek ontwikkelde Jeff Sutherland in 1993 het scrumproces, terwijl Ken Schwaber een eigen benadering bij zijn bedrijf toepaste. Samen werkten ze dit verder uit en in 1995 formaliseerde Ken Schwaber scrum als software-ontwikkelmethode. Scrum is daarmee geworden tot een innovatieve manier om software projecten tot een goed einde te brengen.

Een belangrijke eigenschap van scrum is het werken met zelfsturende multidisciplinaire teams. Ken Schwaber zegt hierover:

"Scrum without self-organization and empowerment is a death march, just like waterfall, but an iterative, incremental death march without slack."

Er is geen sprake van een hiërarchische structuur in de projectteams. Zelfsturendheid kent een rijke historie van onderzoek en is als werkvorm een bijzonder fenomeen. Hij staat haaks op de oude inrichtingsprincipes van organisaties en kent de nodige voordelen, met name op het vlak van creativiteit en innovativiteit.

Scrum wordt door sommige organisaties dan ook gebruikt voor het versnellen van de productontwikkeling en voor het realiseren van campagnes. Scrum is dus ogenschijnlijk niet alleen geschikt voor software ontwikkeling, maar voor alle creatieve processen en daarmee mogelijk een bron van strategische vernieuwing voor alle organisaties.

Floyd en Lane (2000) definiëren strategische vernieuwing als de activiteiten die een organisatie onderneemt om zichzelf en/of de wijze waarop ze actief is in haar omgeving te vernieuwen. Deze activiteiten kenmerken zich door een grote invloed op het reilen en zeilen van de organisatie, relatief grote (financiële) inspanningen en een relatief beperkte omkeerbaarheid (Grant, 2002). Voorbeelden van strategische vernieuwingsactiviteiten zijn overnames en fusies, interne reorganisaties en het aangaan van strategische allianties, maar ook het doorvoeren van managementinnovaties.

1.2. Bijdrage

In de literatuur is veel onderzoek gedaan naar strategische vernieuwing en hoe deze in gang gezet kan worden. De meerderheid van de onderzoeken richten zich daarbij op de bestuurbaarheid van strategische vernieuwing door de CEO of het Top Management Team, de wijze waarop strategische vernieuwing geïnitieerd kan worden of hoe onderdelen van strategische vernieuwing, bijvoorbeeld ambidexteriteit bijdragen aan strategische vernieuwing. Waar echter nog geen onderzoek naar is gedaan is de wijze waarop Zelfsturende Teams kunnen bijdragen aan strategische vernieuwing, welke invloed zij hebben op de bestuurbaarheid van strategische vernieuwing en of zij zelfs in staat zijn om strategische vernieuwing te initiëren. Dit onderzoek richt zich vooral op de eerste twee vragen, waarop het antwoord vooralsnog onbekend verondersteld kan worden.

1.3. Afbakening

Dit onderzoek richt zich op de strategische vernieuwing binnen een organisatie. Daarbij wordt aan de hand van een tweetal cases gekeken welke verbanden daarbij kunnen worden gelegd. Het onderzoek zal plaatsvinden binnen een middelgrote organisatie (100-2500 medewerkers).

De zelfsturende multidisciplinaire teams worden onderzocht binnen een werksituatie die is ingericht op basis van de scrum-agile principes. Ondanks dat de teams zelfsturend zijn worden ze hiermee verplicht hun werk op een bepaalde wijze te organiseren. Dat wil zeggen dat er vaste afstemmomenten zijn, dat er sprake is van interactie met de directe opdrachtgever en dat reflectie en feedback in de werkvorm verankerd zitten. Dit zorgt er voor dat er sprake is van een verdere afbakening van het onderzoek.

1.4. Onderzoeksvraag en subvragen

Scrum wordt veelal ingezet voor de ontwikkeling van software of voor andere projecten. Daarbij komt z gezegd vooral het innovatieve en creatieve aspect van deze methodiek tot zijn recht. De bron voor deze innovatieve en creatieve bijdrage wordt met name ontleend aan de zelfsturendheid en multi-disciplinariteit van de teams die hierbij worden ingezet.

Deze effecten zouden naar verwachting een zeer positieve bijdrage moeten kunnen leveren aan een organisatie die zijn strategische koers wil wijzigen. Immers vereist het zoeken naar en het adopteren van nieuwe strategieën de nodige flexibiliteit, creativiteit en innovatievermogen.

Dit onderzoek richt zich daarom enerzijds op zelfsturende multidisciplinaire teams en anderzijds op strategische vernieuwing en probeert een mogelijke verbinding tussen deze elementen te leggen.

De centrale onderzoeksvraag luidt daarom:

Op welke wijze dragen zelfsturende multidisciplinaire teams bij aan de strategische vernieuwing binnen de units van een organisatie?

Om de centrale vraag te kunnen onderzoeken wordt een aantal deelvragen gehanteerd. Deze deelvragen richten zich met name op het verduidelijken van en het leggen van verbanden tussen de diverse concepten die onderdeel uitmaken van de centrale vraag.

Hiertoe worden de volgende deelvragen onderscheiden:

1. Wat zijn de mogelijkheden en beperkingen van zelfsturende multidisciplinaire teams?
2. Welke factoren beïnvloeden strategische vernieuwing?

1.5. Opbouw

Na het neerzetten van de aanleiding en de onderzoeksvragen volgt in hoofdstuk 2 de literatuurstudie. Daarin wordt inzicht gegeven in de al beschikbare kennis over de onderwerpen van onderzoek. Dit wordt eerst gedaan voor het concept zelfsturende multidisciplinaire teams en vervolgens wordt de beschikbare kennis over Strategische vernieuwing beschreven. Hoofdstuk 2 sluit af met het conceptuele model dat als basis dient voor het empirische onderzoek. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de methode van het empirische onderzoek. In dit hoofdstuk wordt de context van het onderzoek gedetailleerd beschreven als mede de steekproef en de wijze waarop de data verzameld is en de wijze waarop deze wordt geanalyseerd. In hoofdstuk 4 wordt inzicht gegeven in de empirische resultaten en bevindingen waarbij er vanuit de empirie antwoord wordt gegeven op de hoofd- en subvragen van dit onderzoek. In hoofdstuk 5, het laatste hoofdstuk, zijn de discussie, de beperkingen, de conclusie en de wetenschappelijke bijdrage beschreven. Dit hoofdstuk sluit af met aanbevelingen voor de praktijk.

2. Literatuurstudie

2.1. Zelfsturende Multidisciplinaire Teams

2.1.1. Functioneren van teams

Om een duidelijk beeld te kunnen vormen van de effecten van zelfsturende multidisciplinaire teams zal allereerst bekeken moeten worden wat een team precies is en wat de effecten hiervan zijn. Uit de literatuur blijkt dat het gebruik van teams steeds populairder is geworden binnen organisaties. Uit onderzoek van Glenn Parker (2003) blijkt dat teams steeds vaker generalistisch te werk gaan, samenwerking, empowerment en teamwerk de voorkeur krijgen boven individualisme, machtsgebruik en autonomie. Teams moeten daarom vooral gezien worden als het tegengaan van het gebrek aan samenwerking dat het Taylorisme met zich mee heeft gebracht. De grootste toegevoegde waarde van een team is de mogelijkheid om diverse expertise te integreren wanneer dit nodig is om complexe, onzekere taken uit te voeren die lastig te plannen, structureren en onder te verdelen zijn op voorhand. Hoewel historisch gezien de focus van het onderzoek naar teams lag op de reorganisatie van het productieproces, reiken recentere onderzoeken veel verder dan de fabrieksvloer.

Tegenwoordig worden teams voor allerlei verschillende functies ingezet.

Topmanagementteams ontwikkelen corporate strategy, sales teams verkopen producten of diensten, ontwikkelteams ontwikkelen software en projectteams ontwerpen en implementeren veranderingen in organisaties. Elk van deze voorbeelden gaat het over personen met vaak een verschillende achtergrond, die gezamenlijk werken om een bepaald doel te bereiken.

De taken en sociale voordelen van het werken in teams zijn in de literatuur uitgebreid onderzocht en beschreven. Daarbij wordt vooral gekeken naar situaties waarbij teams goed functioneren, omdat de effecten dan beter zichtbaar zijn. Effectieve teams bereiken betere resultaten dan een verzameling van individuen in een situatie die vraagt om meerdere vaardigheden, ervaringen en beoordelingsvermogen. Teams maken zich taken, kennis en vaardigheden zodanig eigen dat een balans wordt gevonden waarbij elk teamlid zich kan concentreren om de taken en/of vaardigheden die hem of haar uitdagen (Horwitz 1970). Dit zorgt voor een maximale distributie van schaarse en specialistische vaardigheden (Brill 1979). De geïntrigeerde bijdrage van mensen met verschillende perspectieven en competenties zorgt er voor dat een team meer flexibel en innovatief is en efficiënter en beter kan reageren op ontwikkelingen. (Mohrman & Mohrman 1997). Teams in een zakelijke omgeving worden geassocieerd met een hoog productiviteitsniveau, hoge kwaliteit, klanttevredenheid, veiligheid, werknemertevredenheid, betrokkenheid en lagere productiekosten (Kirkman, Tesluk, & Rosen, 1999). Of ineffektieve teams er voor zorgen dat minder gepresteerd wordt dan een losse set van individuen wordt uit de literatuur helaas niet duidelijk.

Op sociaal niveau kan een goede samenwerking individuele groei en welzijn verhogen (West, 1994). Teams kunnen individuen motiveren, uitdagen, belonen en ondersteunen (Katzenbach & Smith, 1993). Individuele teamleden kunnen nieuwe ideeën creëren en problemen oplossen door samenwerking en efficiëntie in het delen van informatie (Barczak, 1996). Wanneer teamleden meer deelnemen in de besluitvorming laten ze grotere flexibiliteit zien en een grotere betrokkenheid bij gedragsveranderingen (Denison & Sutton, 1990).

Teams zijn in staat een visie en bijbehorende normen en waarden te ontwikkelen door te bouwen op een gedeeld gevoel van richting en doel onder de leden. Door het creëren van vertrouwen en zelfvertrouwen onder en tussen de teamleden wordt de taakgerichtheid en bijbehorende performance vergroot (Katzenbach & Smith 1993). Ondanks de grote hoeveelheid aanbevelingen voor effectief teamwork zijn er nog steeds een heleboel teams die niet zodanig functioneren als ze zouden kunnen. Barrières voor succesvolle teams worden vaak gezien als moeilijkheden met teamstructuur, processen en persoonlijke keuzes binnen het team. Mohrmann and Mohrmann (1997) hebben het belang benadrukt van een ondersteunende organisatiestructuur die teamwork aanmoedigt. Onduidelijke grenzen tussen teams, onduidelijke taken en ongeschikte leiders beperken de effectiviteit van een team. Wanneer individuele teamleden vanuit verschillende units komen en verschillende machtsniveaus leidt dit vaak tot het challengen van de organisatiestructuur van een team (Payne, 1982). Waar individuen zelfstandig aan de slag kunnen zal er binnen een team vaak een bepaald proces ontstaan om situaties het hoofd te kunnen bieden. Immers zullen de verschillende teamleden wellicht andere ideeën hebben hoe zaken aangepakt dienen te worden. Door hierbij procesafspraken te maken kan voorkomen worden dat iedere situatie leidt tot het ontsporen van een team.

Het maken van procesafspraken brengt echter ook de nodige gevolgen met zich mee. Zo kwam West (1994) tot de conclusie dat teams, hoewel meer effectief in het oplossen van problemen, vaak wel meer tijd nodig hebben om tot besluitvorming te komen. Brainstormen in teamverband duurde ook langer en leidde tot minder ideeën dan individuele brainstormsessies. Daarnaast werden, wanneer individuele meningen of keuzes afweken van die van de groep, de beslissingen van de groep door die individuen niet altijd gedragen of gerespecteerd.

Wat ook voortkomt uit het werken in teams is dat hoewel de som der delen veelal groter is, dit niet voor alle situaties blijkt te gelden. Hoewel teamprestaties erkend worden als bovengemiddeld ten opzichte van het gemiddelde teamlid, waren deze prestaties vaak lager dan die van het meest competente. Gemiddeld genomen zullen in een effectief team de gemiddelde prestaties wel hoger liggen dan die van de som van de individuen. Dit is vaak ook de reden om teams in te zetten, namelijk om het gemiddelde prestatieniveau te verhogen. In de praktijk is teamwork ook vaak gevoelig voor misbruik van macht, onderlinge competitie en hiërarchische afwegingen (Brill 1976; Firth Cozens 1998). Teams zorgen vaak voor een sociale druk op de individuele leden om zich te conformeren aan de rest van de groep, zonder het inwinnen van voldoende externe informatie of communicatie. (Group Think). Daarnaast werkten individuen minder hard wanneer ze wisten dat hun prestaties gecombineerd zouden worden met die van anderen. (West 1994). De mate waarin individuen zich conformeren aan de normen en waarden van een team wordt daarnaast ook beïnvloed door professionele betrokkenheid en waargenomen status (Kane 1975).

2.1.2. Multidisciplinariteit

De grote voordelen van een team komen dus vooral naar voren in een situatie die vraagt om meerdere vaardigheden, ervaringen en beoordelingsvermogen. Hiertoe dient vaak ook een beroep gedaan te worden op verschillende disciplines. Teams met grote verschillen in expertise tussen de teamleden worden crossfunctioneel of multidisciplinair genoemd. Het gebruik van dergelijke teams komt steeds vaker voor, vooral innovatieve projecten. Onder

de juiste omstandigheden kan een dergelijk team het leereffect stimuleren door het verschil in expertise. (Van der Vegt en Bunderson, 2005) Multidisciplinaire teams dienen veela als een mechanisme om verschillende sets van hoogwaardige skills in een cohesieve groep samen te brengen. Het duidelijke voordeel hiervan is dat er hoogwaardige informatie ter tafel gebracht kan worden door elk van de teamleden die bijdraagt aan het realiseren van het gezamenlijke doel. Daarentegen kan het ook zo zijn dat gespecialiseerde teamleden woordvoerder worden voor zijn of haar discipline, hetgeen resulteert verminderde flexibiliteit en een toename van het aantal conflicten (Lovelace, Shapiro, Weingart 2001). Het is dus van belang dat allen hetzelfde doel nastreven en niet individuele belangen voor het teambelang laten gaan. Wanneer het team zijn leerdoel loslaat en politieke ego's toestaat zich te manifesteren heeft dit een negatieve invloed op de mate van samenwerking en efficiëntie van de besluitvorming. Aan de andere kant kan dit conflict ook weer leiden tot versterkt leren op teamniveau en gaat het de potentiële risico's van groupthink tegen.

In veel organisaties speelt multidisciplinairiteit een significante rol in het verbinden van diverse units en het bieden van een platform waar competenties verder kunnen worden ontwikkeld en de productiviteit verder verhoogd. Nikolenko en Kleiner (1996) beargumenteren dat in een functionele organisatie of wel verticaal georganiseerde structuur de focus primair ligt op controleren. In een horizontaal georganiseerde structuur, waarbij gebruik gemaakt wordt van cross-functionaliteit, is er een beperktere noodzaak voor controle omdat het werk vaak meer in lijn is met de behoefte van opdrachtgevers aangezien zij hier directer mee in contact staan. Webber (2002) beargumenteerde dat in de 21^{ste} eeuw de noodzaak voor multidisciplinairiteit zal toenemen aangezien de uitdagingen te complex worden voor individuen om deze te adresseren. In de praktijk is dit effect ook waarneembaar. Problemen worden steeds vaker in delen benaderd en steeds minder als geheel omdat het geheel voor velen te complex is om te kunnen overzien. Stebbins en Shani (1995) stellen dat samenwerkende teams op het gebied van kennis ondernemingen creativiteit en innovatie kunnen bieden. Crossfunctionaliteit leidt daarbij tot verbeteringen in efficiëntie en effectiviteit van de processen. (Webber 2002). Een aantal onderzoekers wijzen op het belang en zelfs de noodzaak van het delen van kennis binnen Multidisciplinaire teams (Benson en Dresdow 1998; Fernandez en Raja 2002). Multidisciplinaire teams zijn in wezen lerende onderdelen van een organisatie. Indien teams leren, zal de organisatie als geheel ook leren, hetgeen over het algemeen een positief effect heeft op de bedrijfsprestaties (Edmonson 2002).

2.1.3. Zelfsturendheid

Naar de werking van teams en het werken met verschillende disciplines is het nodige onderzoek gedaan. Een belangrijke nieuwe factor die hieraan toegevoegd wordt in dit onderzoek is het zelfsturende karakter van het team. Zelfsturende teams zijn teams die hun eigen functioneren reguleren zonder directe tussenkomst van een toezichthouder of leidinggevende (Waterman, 1994). Deze teams kennen veelal geen hiërarchie en zijn verantwoordelijk voor het realiseren van de doelen die zij zelf hebben gesteld (Zarraga en Bonache, 2005). Leden van deze teams hebben meestal directe communicatie over en weer (face-to-face), hebben controle over een afgebakerd werkveld en hebben het mandaat te beslissen hoe zij hun werk organiseren en structureren (Cummings, 1978, Cohen en Ledford, 1994, Bunderson en Boumgarden, 2010). Hierdoor zijn zelfsturende teams vaak bijzonder flexibel en in staat om zich snel aan te passen aan de omstandigheden. Vanwege

de goede economische en sociale prestaties die aan zelfsturende teams worden toegeschreven (Delarue et al., 2008) wordt hun invoering inmiddels al enkele decennia bepleit. In Nederland is het werk van De Sitter (1994) in deze van groot belang geweest. Hij werkte een organisatieontwerp uit waarin bevoegdheden zo laag mogelijk in organisatorische eenheden worden geconcentreerd zodat deze zelfstandig en daarmee snel en kundig kunnen reageren op veranderingen in de omgeving. De personele bezetting van deze eenheden gebeurde in de vorm van zelfsturende teams. Het ontwerp van deze eenheden bepaalt in belangrijke mate de besturingsmogelijkheden van het team (Kuipers et al., 2013). Zelfsturende teams worden ook wel genoemd als een voorbeeld van managementinnovatie, aangezien ze een verandering behelzen in de manier waarop managementtaken worden uitgeoefend (Hamel, 2006). Door een team dat aan het project werkt de beslissingen te laten nemen, ontstaat naar verwachting een voordeel dat de planning van projecten en de verwachte resultaten realistischer kan worden ingevuld. Het team heeft namelijk het beste zicht op wat mogelijk is (Moe, Dingsøyr, & Dybå, 2010).

In de afgelopen jaren is er sprake van een significante toename in het gebruik van multifunctionele of multidisciplinaire teams als een sleutelaanpak om werk te organiseren. Het eerder genoemde artikel in het NRC onderschrijft dit. Voorbeelden van dergelijke teams zijn product development teams, brainstorming groepen en management teams. De onderliggende premisse voor het gebruik van een dergelijk team is dat alle benodigde expertise bij elkaar gebracht wordt, teambesluiten en acties meerdere perspectieven omvatten. Multidisciplinaire teams zijn daarom een attractieve organisatieoptie wanneer individuele personen over andere informatie, kennis en expertise beschikken. Er is aanzienlijk theoretisch en empirisch onderzoek gedaan naar dergelijke teams, met een onderliggende focus op het begrijpen en modelleren van de toegevoegde waarde hiervan. Een belangrijke bijdrage ligt in de medewerkertevredenheid, motivatie en performance (Cohen & Ledford, 1994; Cohen, Ledford, & Spreitzer, 1996; Langfred, 2004).

De belangrijkste toegevoegde waarde van zelfmanagende teams zijn echter de mate van vrijheid en discretie (Cohen & Ledford, 1994; Pearce & Ravlin, 1987) en het vermogen om zichzelf te organiseren op een manier om zijn doelen zo goed mogelijk te kunnen bereiken (Hackman, 1986). Op hoofdlijnen bezien is het belangrijkste voordeel van een zelfsturend team de verhoogde flexibiliteit ten opzichte van andere team om zich te kunnen aanpassen aan variëteit aan taken, situaties of condities. Nonoka (1986) heeft onderzocht dat er door een groep aan drie voorwaarden voldaan moet worden om te beschikken over zelforganiserende capaciteiten, te weten autonomie, zelfoverstijging en kruisbestuiving. Als hieraan wordt voldaan dan begint een projectteam te opereren als een start-up: het neemt initiatief en risico's, ontwikkelt een eigen agenda en in sommige gevallen zelfs een eigen concept.

Er kleven ook nadelen aan zelfsturing. Zo zijn zelfmanagende teams vaak niet in staat om goed om te gaan met conflicten in de gelederen (DeLeon 2001) en is de kans op misdragingen en conflict juist groter door de mate van vrijheid en autonomie die een dergelijke structuur met zich meebrengt (Vardi en Weitz 2004). Indien zelfsturende teams niet de juiste skillset hebben ontwikkeld om met conflicten om te gaan dan zal het erg lastig blijken om dergelijke teams goed te laten functioneren. Zeker in de situatie waarin veranderingen of aanpassingen doorgevoerd dienen te worden in de teamstructuur.

Samenvattend

Zelfsturende Multidisciplinaire Teams leveren op verschillende wijze toegevoegde waarde voor organisaties. In het geval teams goed functioneren zijn de belangrijkste toegevoegde waarden van het gebruik van zelfsturende multidisciplinaire teams de Potentiële Innovatiekracht, Flexibiliteit en Lerend vermogen. Daarnaast zijn er ook een aantal risico's verbonden aan zelfsturende multidisciplinaire teams. Zo is er een verhoogde kans op conflicten tussen teamleden, loopt de besluitvorming trager en is het functioneren sterk afhankelijk van de samenwerking tussen individuen.

De kans dat de samenwerking stroef loopt neemt toe indien er geen duidelijke visie is of kaders zijn, er geen sprake is van een gezamenlijk doel en er onvoldoende support is vanuit de (top van) de organisatie. In dat geval is de toegevoegde waarde beperkt en is aansluiting op de organisatie lastig omdat de externe communicatie (met de rest van de organisatie) in het gedrang kan komen. In combinatie met de juiste randvoorwaarden, die door de organisatie gecreëerd dienen te worden zullen de teams zullen effectief en efficiënt bijdragen aan de realisatie van de visie, een hoog normbesef hebben en op een transparante wijze communiceren. Indien teams niet op de juiste wijze functioneren dan zal de effectiviteit van de besluitvorming aanzienlijk afnemen. Daarnaast wordt de aansturing van de organisatie lastiger omdat de communicatie stopt en neemt de flexibiliteit aanzienlijk af.

2.2. Strategische vernieuwing

Floyd en Lane (2000) definiëren strategische vernieuwing als de activiteiten die een organisatie onderneemt om zichzelf en/of de wijze waarop ze actief is in haar omgeving te vernieuwen. Deze activiteiten kenmerken zich door een grote invloed op het reilen en zeilen van de organisatie, relatief grote (financiële) inspanningen en een relatief beperkte omkeerbaarheid (Grant, 2002). Voorbeelden van strategische vernieuwingsactiviteiten zijn overnames en fusies, interne reorganisaties en het aangaan van strategische allianties. Het zoeken naar en realiseren van strategische vernieuwing is relevant voor het voortbestaan van bedrijven. Het is voor organisaties van belang om marktkansen te identificeren en deze doelen na te streven door de creatie van bijpassende middelen (Kirzner, 1973, Schumpeter, 1934). In het verleden is reeds vele malen aangetoond dat het voortbestaan van organisaties (ongeacht de omvang) afhankelijk is van het vermogen om de eigen grondbeginselen te durven herzien (Schendel en Hofer, 1979). Simpel gezegd is aanpassing en vernieuwing noodzakelijk om de veranderende omstandigheden het hoofd te kunnen blijven bieden.

Gezien het belang van strategische vernieuwing zoeken organisaties naar manieren om deze te kunnen initiëren en besturen. In de managementliteratuur bestaat echter verschil van inzicht over de vraag in welke mate organisaties strategische vernieuwing kunnen initiëren omdat ze hier in belemmerd wordt door haar omgeving. De recente literatuur clustert zich hierdoor rondom een tweetal stromingen, waarbij de ene kant stelling neemt dat strategische vernieuwing niet komt door het bedrijf zelf, maar als gevolg van de omgeving (Bruderer en Singh, 1996; Levinthal, 1991; Miller en Friesen, 1980). De andere kant beschouwt daarbij strategische vernieuwing als een set van activiteiten die een bedrijf onderneemt om haar strategische koers en benutting van resources te veranderen, met als doel het verbeteren van de overall performance. Dit perspectief wordt vernieuwing als corporate transformatie genoemd, om duidelijke te maken dat deze vernieuwing te maken heeft met strategy, structuur, systemen en de cultuur van een bedrijf (Cacioppe en Edwards, 2005). Deze theorie wordt als uitgangsbasis van dit onderzoek gehanteerd.

Om strategische vernieuwing te kunnen initiëren of te besturen zal eerst onderzocht moeten worden wat aan de basis hiervan ligt. Floyd and Wooldridge (2000) stellen dat strategische vernieuwing drie onderliggende processen omvat, te weten idee generatie, ontwikkelen van een initiatief en strategische integratie. Strategische vernieuwing begint met het genereren van ideeën, bijvoorbeeld het overwegen van een verschillend aantal veranderingen in het product-markt domein van een bedrijf. Belangrijkste gedachte hierbij is om de performance te verbeteren. Bepaalde ideeën worden vervolgens omgezet in initiatieven die als pilots begonnen worden of die op proef gelanceerd worden. Het ontwikkelen van initiatieven is in het bijzonder van belang omdat het opdoen van nieuwe vaardigheden het grootst is gedurende deze fase (Floyd and Lane, 2000). Uiteindelijk vindt strategische re-integratie plaats wanneer een initiatief onderdeel wordt van going concern activiteiten van een bedrijf, waarbij vaak meer leden van de organisatie betrokken raken dan de initiële personen die het initieel hebben ontwikkeld.

Volberda en Lewin (2003) hebben drie principes geïdentificeerd die ten grondslag liggen aan elke theorie van zelfvernieuwing en de bijbehorende management routines en capabilities met betrekking tot strategie, structuur, processen en leiderschap. Dit onderzoek wordt als basis gehanteerd voor de verdere uitwerking van het onderzoek aangezien deze als de attributen van strategische vernieuwing kunnen worden beschouwd. Op basis van deze attributen kan onderzocht worden of strategische vernieuwing daadwerkelijk tot stand komt. Dit zijn een hoge interne verandersnelheid, het optimaliseren van de zelforganisatie en het balanceren van innovatie en efficiëntie. Deze attributen zijn afgeleid uit eerder onderzoek van Van der Bosch et al (2001). Innovatieve ondernemingen monitoren veranderingen in alle aspecten van de omgeving (bijv. de snelheid van productverbeteringen door concurrenten, veranderingen in consumentenbehoeften) en passen vervolgens interne processen aan zodat ze afgestemd zijn op deze externe verandersnelheden of ze zelfs evenaren.

Organisaties met een hoge interne verandersnelheid kunnen beter inspelen op veranderingen in alle aspecten van de omgeving. Deze organisaties kunnen sneller bedrijfsprocessen, producten en diensten en organisatiestructuur veranderen en sneller reageren op de veranderende vraag en behoeftes, aanvallen van concurrenten en (technologische) veranderingen. Bedrijven die strategische vernieuwing succesvol doorvoeren herkennen tijdig de noodzaak in de markt en zijn in staat zichzelf tijdig aan te passen aan deze omstandigheden. Dit is in overeenstemming met de gedachte dat bedrijven vereiste variëteit moeten behouden (Ashby, 1964). De interne variëteit van bedrijfsroutines en vaardigheden moet in overeenstemming zijn met de externe selectieomgeving (Volberda 2007).

Zelforganisatie is het proces waarbij organisaties orde proberen te vinden, hoe complex de structuur van de organisatie ook is. In zelfvernieuwendende organisaties is geleide zelforganisatie het primaire proces waarmee ze zich aanpassen aan veranderingen in een hypercompetitieve omgeving (Nonaka, 1988; Volberda and Lewin, 2003). Zelforganisatie vereist een vertrouwen in de lokale rationaliteit van individuen en afdelingen (bijv. diegene die het dichtst bij de klant staan, kennen de klanten het best, enz.), is in overeenstemming met het vaak gesteunde idee van het delegeren van besluitvorming naar het laagst mogelijke niveau en houdt het maximaliseren van vaardigheden in op elk niveau van de organisatie (Prahalad en Ramaswamy, 2003). Zelforganisatie houdt tevens in dat managers

functioneren als stewards en hun managementrol richten op het uitdenken van de kritische waarden en het stellen van grensvoorwaarden die besluitvorming op lagere niveaus van de onderneming mogelijk maken en begeleiden (Hogg en Knippenberg, 2005)

Succesvolle innovatieve organisaties kunnen zich voortdurend aanpassen aan verschillende omgevingskenmerken door het balanceren van innovatieactiviteiten en efficiencyverbeteringen. Het tegelijk uitvoeren van tegenstrijdige activiteiten gericht op exploitatieve en exploratieve innovatie wordt ambidexteriteit genoemd (Jansen et al., 2009; Tushman & O'Reilly, 1996) Op basis van deze kenmerken is de definitie van ambidexteriteit overgenomen van (Tushman & O'Reilly, 1996, p. 24): "De mogelijkheid om gelijktijdig incrementele en discontinue innovatie na te streven."

O'Reilly en Tushman (2013) herkennen ambidexteriteit op meerdere niveaus in de organisatie. Het tegelijkertijd managen van exploratie en exploitatie wordt gezien als een van de belangrijkste management uitdagingen (Mom, 2002). Om succesvol te vernieuwen zullen ondernemingen hun oriëntatie op zowel exploratie als exploitatie moeten kunnen balanceren (March, 1991).

Tushman, O'Reilly, Harrel (2013) hebben onderzocht op welke wijze proactieve verandering of exploratieve innovatie beïnvloed kan worden. Proactieve verandering kan volgens dit onderzoek worden uitgevoerd door locale interventies en de hiermee geassocieerde leereffecten op het gebied van innovatie en verandering, die zowel topdown als bottom-up is. Gedachte is dat het gebruik van zelfsturende Multidisciplinaire teams een dergelijke interventie zal zijn. De verwachting op basis hiervan is dat als een dergelijke interventie de drie attributen positief beïnvloed, de initiatie van strategische vernieuwing gerealiseerd kan worden en de mate van strategische vernieuwing zal toenemen.

Senior management ownership en support is daarbij cruciaal. Zonder de meeste senior managers aan boord wordt dergelijke strategische vernieuwing neergeslagen door de krachten die geassocieerd kunnen worden met de status quo. Going concern zal snel de overhand krijgen ten opzichte van vernieuwing. Er moet daarom sprake zijn van actieve, gelijkgestemde support en betrokkenheid van het senior management team, beginnend aan de top van de organisatie. Dit begint met de CEO, die het top management team betreft en enthousiasmeert, die vervolgens een groter gedeelte van het senior management meenemen waardoor uiteindelijk de verandering door de gehele organisatie geïnstitutionaliseerd wordt. Senior managers moeten daartoe beloond worden (en bestraft), ondersteund te worden en de uitvoering van de verandering door de managers dient gemeten te worden zodat sturing mogelijk is (Greenwood and Hinings, 2006; Joseph and Ocasio, 2012; Hambrick, Nadler, and Tushman, 1998; Nadler and Tushman, 1990).

Senior managers kunnen de strategische vernieuwing niet alleen doorvoeren. Het lijnmanagement of operationeel management moet uiteindelijk het eigenaarschap voor de verandering nemen en zich betrokken voelen. Dit vereist een zekere sociale beweging, waarbij een context gecreëerd dient te worden waarbij er openlijk gesproken kan worden over echte kwesties. (Nonaka, 2008; Spillane et al, 2004; Prokesch, 2009; Ramarajan et al, 2013; Sull and Spinosa, 2007). Ervaring leert dat wanneer al deze factoren gecombineerd worden een context wordt gecreëerd waarin pro-actieve veranderingen uitgevoerd kunnen worden door middel van experimenteren en leren. Deze bottom-up en topdown leereffecten

creëren een situatie waarin gelijken, ondergeschikten en leiders samen kunnen werken aan de verandering en samen leren en creëren (Joseph en Ocasio, 2012; Spillane et al., 2002). Wanneer een van deze factoren afwezig is zal de verandering tot een halt komen of in ieder geval aanzienlijk minder goed worden uitgevoerd (Tushman, et al., 2007; O'Reilly and Tushman, 2011).

Exploratoire Innovatie wordt gezien als een katalysator voor strategische vernieuwing. Waar exploratieve innovatie geassocieerd wordt met een wijziging van strategie, zo wordt het ook geassocieerd met organisatieveranderingen. Wanneer een ambidexter organisatieontwerp in staat is om exploitatieve en exploratieve innovatie te verenigen, zorgen deze voor een goede basis om proactieve strategische veranderingen door te voeren. Daarbij is zijn niet zozeer het volgen van de juiste stappen van belang, maar het aangaan van een dialoog, participatie en betrokkenheid van leiders en hun teams in relatie tot de beoogde wijzigingen. Dit zorgt voor een organisatiebreed leereffect. (Sull en Spinoso, 2007; Beer, 2009; Spillane et al., 2002). Dit leren door in overleg te treden zorgt voor een grotere community en voor de sociale beweging die zo belangrijk is voor het slagen van de verandering. Want hoewel de verandering geleid dient te worden vanuit de top, vindt de uitvoering hiervan uiteindelijk plaats door een sociale beweging die ingezet wordt door senior managers en overige leiders die collectief veranderingen initiëren, reflecteren en leren in hun lokale domeinen (Tushman, O'Reilly, Harreld, 2013).

Samenvattend

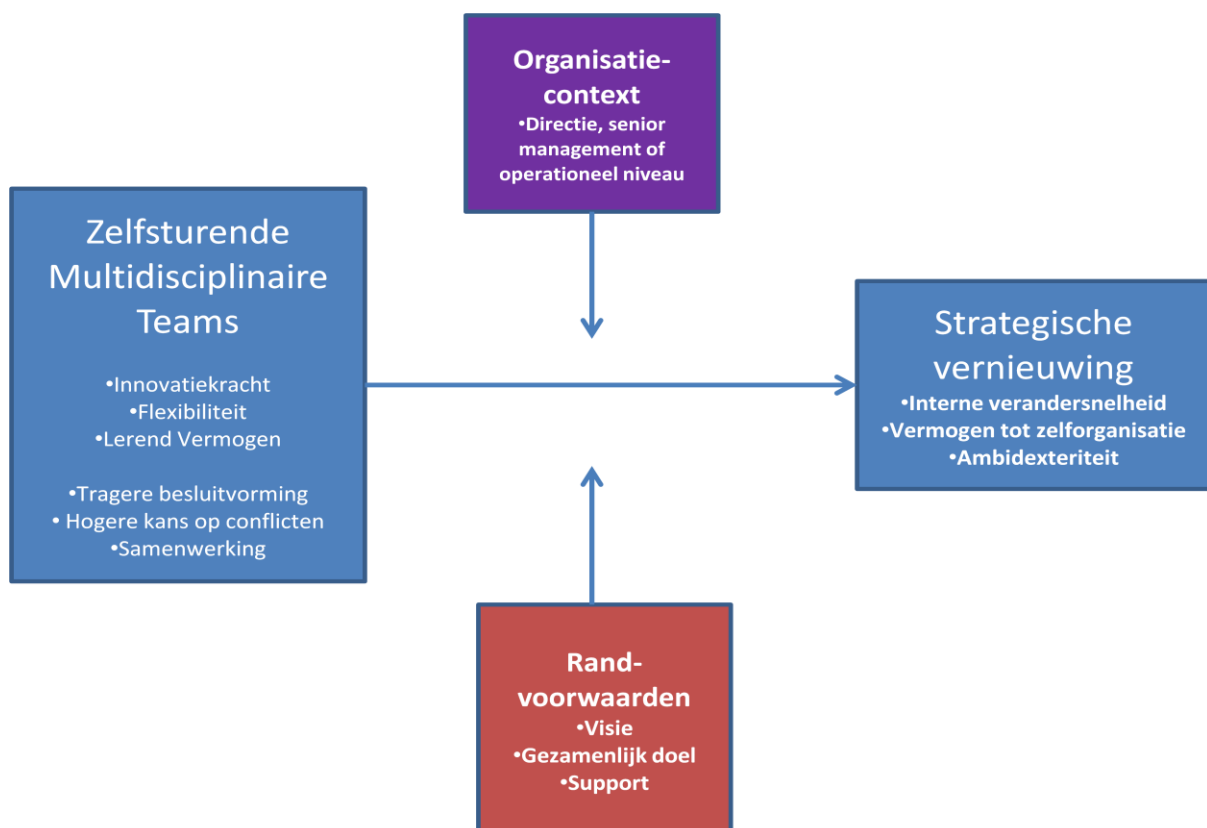
Strategische vernieuwing begint met het genereren van ideeën, bijvoorbeeld het overwegen van een verschillend aantal veranderingen in het product-markt domein van een bedrijf met de gedachte om de performance te verbeteren. Bepaalde ideeën worden vervolgens omgezet in initiatieven die als pilots begonnen worden of die op proef gelanceerd worden. Uiteindelijk vindt strategische re-integratie plaats wanneer een initiatief onderdeel wordt van going concern activiteiten van een bedrijf, waarbij vaak meer leden van de organisatie betrokken raken dan de initiële personen die het initieel hebben ontwikkeld.

De belangrijkste attributen van strategische vernieuwing zijn terug te herleiden tot een hoge interne verandersnelheid, het vermogen tot zelforganisatie en ambidexteriteit. Duidelijk wordt ook dat, wanneer men er vanuit gaat dat strategische vernieuwing bestuurbaar of te initiëren is, dit voor een belangrijk deel vanuit de top van de organisatie dient te gebeuren. Uit onderzoek blijkt dat het zeer lastig is om strategische vernieuwing bottom-up te laten plaatsvinden. Daarbij kunnen zelfsturende multidisciplinaire teams als interventiemiddel ingezet worden. Hoe meer invloed of formele macht het team heeft deze te meer groter de kans dat zij strategische vernieuwing kan initiëren of regisseren. Al deze factoren zullen daarom meegenomen moeten worden in het conceptueel model.

2.3. Conceptueel model

Het onderzoek richt zich op de wijze waarop Zelfsturende Multidisciplinaire teams de strategische vernieuwing van een organisatie beïnvloeden. Zoals volgt uit het literatuuronderzoek begint strategische vernieuwing met het genereren van ideeën. Bepaalde ideeën worden vervolgens omgezet in initiatieven die als pilots begonnen worden of die op proef gelanceerd worden. Uiteindelijk vindt strategische re-integratie plaats wanneer een initiatief onderdeel wordt van going concern activiteiten van een bedrijf, waarbij vaak meer leden van de organisatie betrokken raken dan de initiële personen die het initieel hebben ontwikkeld. In het onderzoek wordt gekeken op welke wijze zelfsturende multidisciplinaire teams invloed uitoefenen op de strategische vernieuwing van een organisatie. Daarbij wordt allereerst gekeken naar de belangrijkste attributen van strategische vernieuwing. Op basis hiervan kunnen conclusies worden getrokken ten aanzien van de invloed van strategische vernieuwing als geheel en op de verschillende processtappen van idee-generatie, initiatiefontwikkeling en re-integratie.

Onderstaand figuur geeft een schematische weergave van het conceptueel model.



Zelfsturende Multidisciplinaire teams onderscheiden zich van andere teams in positieve zin doordat ze flexibeler zijn, meer innovatie tot stand brengen en een hoger lerend vermogen hebben. Onderzocht zal moeten worden in hoeverre deze eigenschappen invloed hebben op het vermogen van een organisatie om strategische vernieuwing succesvol te initiëren of door te voeren. Daartoe worden verbanden gezocht tussen flexibiliteit, innovatie en lerend vermogen enerzijds en ideegeneratie, initiatie van verandering en het implementeren

hiervan anderzijds. Deze eigenschappen zijn direct terug te herleiden naar het proces van strategische vernieuwing.

Negatieve kwalificaties van zelfsturende multidisciplinaire teams zijn tragere besluitvorming, grotere kans op conflictsituaties en problemen in de samenwerking tussen individuen. Deze effecten zullen er toe leiden dat organisaties in het strategische vernieuwingstraject afgeleid worden omdat zij zich moet richten op randzaken. In het onderzoek zal daarom getoetst worden of de respondenten deze situaties (h)erkennen en of dit effect heeft gehad op het succes van het team en/of de organisatie. Daarbij wordt eveneens gezocht naar verbanden tussen de effectiviteit van het team en ideegeneratie, initiatie van verandering en het implementeren hiervan anderzijds.

Op basis van het literatuuronderzoek is af te leiden dat strategische vernieuwing een drietal attributen kent, waarvan onderzocht dient te worden of deze individueel of in zijn geheel beïnvloed (kunnen) worden door het gebruik van zelfsturende multidisciplinaire teams. Deze attributen zijn de Interne verandersnelheid, Vermogen tot zelforganisatie en ambidexteriteit. De eigenschappen van zelfsturende multidisciplinaire teams, zowel positief als negatief, van deze teams worden in het onderzoek daarom direct gekoppeld aan deze attributen.

Daarnaast wordt getoetst of het niveau waarop de teams opereren invloed heeft op de mate waarop bijgedragen wordt aan strategische vernieuwing. De verwachting op basis van de theorie is dat hoe hoger het team binnen een organisatie opereert, des te meer de positieve of negatieve effecten hun weerslag zullen hebben. Uit de literatuur blijkt dat de randvoorwaarden voor het gebruik van zelfsturende multidisciplinaire teams een grote weerslag kunnen hebben op de eigenschappen van het team, zowel positief als negatief. Daarom wordt onderzocht of de visie, doelen en ondersteuning aanwezig zijn en in welke mate dit van invloed is geweest op de werking van de zelfsturende teams. Indien deze randvoorwaarden niet of niet volledig aanwezig zijn dan is de verwachting dat de positieve effecten van zelfsturende teams aanzienlijk minder zullen zijn en de negatieve effecten groter.

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek zal een breed beeld gevormd kunnen worden over de samenhang van de verschillende constructen, de wijze waarop zij met elkaar in verband staan en de manier waarop zij elkaar beïnvloeden.

3. Methodologie

3.1 Empirische methode

Er zijn diverse methoden te hanteren bij empirisch onderzoek. Yin (1994) onderscheidt vijf verschillende onderzoeksmethoden en wel de volgende: (1) experiment, (2) casestudy, (3) survey, (4) historische en (5) archief analyse. Yin geeft hierbij aan dat de te kiezen methode afhankelijk is van een van de volgende voorwaarden: type onderzoeksvraag, de noodzakelijke controle van gedragsgebeurtenissen en focus op historische of tijdelijke gebeurtenissen. Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag en de subvragen wordt in deze scriptie gebruik gemaakt van casestudy's. Deze casestudy's worden gebruikt om te analyseren op welke wijze strategische vernieuwing beïnvloed wordt door zelfsturende multidisciplinaire teams.

De casestudy is een geschikte methode voor het doen van analytisch onderzoek, omdat deze wordt methode diepgaand is en mogelijkheden creëert voor het observeren en beschrijven van meerdere (specifieke) onderzoeksfenomenen (Braster, 2000).

Daarnaast vormt de casestudy een ideale onderzoeksstrategie in deze scriptie, omdat er wordt gebruik gemaakt van bestaande gegevens als methoden van dataverzameling, er sprake is van meerdere analyseniveaus (Braster, 2000). Het onderzoek heeft verder niet alleen tot doel om bepaalde fenomenen te onderzoeken, maar ze te begrijpen binnen een bepaalde context (Hussey, 1997).

Een meervoudige case studie maakt het mogelijk om de cases onderling te vergelijken. Dit maakt het mogelijk om verschillen en overeenkomsten tussen de cases te onderzoeken (Bryman & Bell, 2011). Het uitvoeren van bijvoorbeeld een experiment zou niet geschikt zijn omdat het fenomeen dan uit de context wordt gehaald en er sterke invloed wordt uitgeoefend op het proces (Bryman & Bell, 2011). Dat is bij dit onderzoek niet wenselijk. De cases worden kwalitatief onderzocht. Kwalitatief onderzoek geeft de mogelijkheid om diepgaande kennis van de context en processen te achterhalen (Bryman & Bell, 2011; Creswell, 2012). De data van het onderzoek wordt op één moment in de tijd verzameld. Dat betekent dat het onderzoek cross-sectioneel wordt uitgevoerd

Voor dit onderzoek is gekozen voor een methode van exploratief verklarend kwalitatief onderzoek. Uit de literatuurstudie blijkt dat er vaak onderzoek is gedaan naar de besturing door het top- en middenmanagement bij strategische vernieuwing, echter er is daarbij niet of nauwelijks onderzoek gedaan naar zelfsturing. Daarom is er voor gekozen om een inductief, interpretatief en theorieopbouwend onderzoek te doen door middel van het toepassen van de casestudiemethodologie. De casestudiemethodiek helpt om gegevens te verzamelen die een diepgaand begrip van de context, de gebeurtenissen en de relaties weergeven (Yin, 2009). Eisenhardt en Graebner (2007) betogen dat het werken met casestudies de populairste en de bekendste methode om managementonderzoeken uit te voeren omdat dit onderzoek het betrekken van alle lagen van de organisatie op het oog heeft. Door te werken met casestudies kan de rijkheid en de complexiteit van processen en motieven worden achterhaald waardoor het beantwoorden van de onderzoeksvraag mogelijk wordt. Zeker in het geval waarin de context van essentieel belang is voor het te constateren effect is dit van belang. Om het effect van de organisationele context te onderzoeken is ervoor gekozen om het management (top-, midden- en operationeel) te interviewen. Floyd and Lane (2000)

illustreren de rollen van top-, midden- en operationeel management en hoe zij informatie onderling uitwisselen. Door op die verschillende niveaus interviews te voeren, kunnen concepten vanuit meerdere perspectieven worden benaderd waardoor rijke en veelzijdige informatie over het management wordt achterhaald (Yin, 2009)

3.2 Case selectie

Het onderzoek zal plaatsvinden binnen een middelgrote organisatie. Zoals aangegeven is hiervoor gekozen vanuit de gedachte dat een grotere organisatie waarschijnlijk al op enige wijze in aanraking is gekomen met scrum en dit daarom niet als managementinnovatie kan worden gezien volgens de definities. Daarnaast moet de organisaties voldoende groot zijn zodat de mogelijkheid er is om meerdere interviews af te nemen zonder dat deze deel uit maken van dezelfde case. De cases voor dit onderzoek worden select gekozen. Deze selectie vindt plaats op basis van een aantal criteria. Allereerst moet er sprake zijn van multidisciplinaire teams die een zelfsturend karakter hebben. Ten tweede moeten ze voor moeten ze niet in direct verband staan met de andere cases. Ten derde moeten er voldoende verschillende lagen van de organisatie betrokken zijn om een goed beeld te kunnen vormen van de effecten op de rest van de organisatie.

3.3 Analytische eenheid

Het onderzoek richt zich op de strategische vernieuwing binnen een organisatie. Om deze reden is gekozen om de analytische eenheid op unitniveau te leggen. Dit biedt de mogelijkheid binnen de organisatie op verschillende niveaus te onderzoeken. Door de prestaties op dit niveau te beschrijven kan daarnaast een duidelijk beeld gevormd worden van de effecten. Daarbij is het de bedoeling dat er zowel bij het management als op operationeel niveau interviews worden gehouden. Daarmee wordt een compleet beeld van de prestaties binnen de organisatie verkregen.

3.4 Wijze van dataverzameling

Middels de data verzameling wordt er primaire en secundaire data verzameld. (Bryman and Bell, 2007) De primaire data wordt verzameld door het afnemen van een 15-tal diepte interviews. Het is van belang om minimaal dit aantal interviews af te nemen om voldoende informatie te verzamelen. De respondenten bestaan uit directieleden, senior managers en uit medewerkers. Deze worden select gekozen en benaderd op basis van kennis en betrokkenheid en op basis van toegankelijkheid. De interviews zijn semigestructureerd, waarbij er vooraf maximaal tien vragen opgesteld worden. Deze standaard vragenlijst maakt een gestructureerde verwerking achteraf mogelijk. Om tot deze vragenlijst te komen, worden de theoretische kernconcepten geoperationaliseerd in praktische termen. Hiervoor wordt een conversietabel opgesteld. Deze termen en vragen vormen samen de draad voor de interviews. Er is voorafgaand aan de dataverzameling één testinterview uitgevoerd om bepalen of de onderwerpen en de vraagstelling begrepen wordt. De vragenlijst is opgenomen als bijlage. Daarnaast is de vragenlijst afgestemd met de academische begeleider. Vanwege beperkingen op beschikbaarheid van medewerkers in de geselecteerde organisaties is de toegang tot data beperkt. Daarom is er naast de beschikbare interviews ook gebruik gemaakt van door de betreffende organisatie officieel

gepubliceerde documenten. Deze data wordt geanalyseerd en gekoppeld aan de data die verkregen wordt uit interviews.

3.5 Wijze van data-analyse

De data verkregen uit de interviews wordt geanalyseerd middels drie stappen. Ten eerste worden de interviews uitgewerkt. De opgenomen interviews worden teruggeluisterd en uitgeschreven. Het uitschrijven vindt zo snel als mogelijk plaats na het daadwerkelijke interview. De transcripten zullen worden samengevat. Dit zorgt voor datareductie.

De tweede stap is het analyseren van elke individuele case op zichzelf. De data van iedere respondent wordt gecodeerd, gecategoriseerd en gethematiseerd. Daarna wordt er gezocht naar relaties binnen deze gecodeerde data binnen iedere case afzonderlijk. Deze tweede stap zorgt ervoor dat de onderzoeker de case eigen maakt (Eisenhardt, 1989). Ten derde wordt de data van de cases met elkaar vergeleken om daaruit generaliseerbare conclusies te trekken. Dit wordt de crosscase-analyse genoemd (Yin, 2013). Dit wordt gedaan door middel van de gecodeerde uitwerkingen van de cases. Bij het onderzoeken van relaties in meerdere case studies is het relevant om deze data te coderen waarna dit verder wordt verfijnd in categorieën (Stake, 1995; Bryman & Bell, 2011). Dit proces wordt opgevolgd door het leggen van verbanden tussen de categorieën, contexten, gevolgen en patronen (grounded theorising).

Bij het onderzoeken naar relaties tussen cases is het van belang om deze data op een gelijke wijze te coderen en te verfijnen. De codering is op basis van een selectieve codering toegepast waarna de belangrijkste categorieën worden geselecteerd en gerelateerd met andere categorieën om de relatie te valideren (Bryman & Bell, 2011). De gevonden resultaten zijn in zijn geheel bestudeerd om van daaruit de verbanden te leggen om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een conversietabel. Deze methode wordt aanbevolen door Miles en Huberman (2013). Zij geven aan dat het helpt bij het nadenken over de relaties tussen de categorieën. Voor het onderzoek is daarom onderstaande een conversietabel gehanteerd.

Begrip	Operationalisatie
Innovatiekracht	Ontdekken van nieuwe kennis of vaardigheden, vinden van nieuwe oplossingen
Flexibiliteit	Inzetbaarheid voor meerdere opdrachten of problemen
Lerend vermogen	Toe-eigenen van nieuwe kennis en vaardigheden
Tragere besluitvorming	Snelheid en gedragenheid van genomen besluiten
Hogere kans op conflicten	Meer of minder ruzie dan normaal
Samenwerking	Kon men goed of slecht met elkaar overweg
Vermogen tot zelforganisatie	Bepalen van eigen aanpak Noodzaak tot bijsturen door manager
Ambidexteriteit	Going concern en change activiteiten combineren

Interne verandersnelheid	Aanpassen aan nieuwe doelstellingen of omstandigheden die door de organisatie zijn bepaald.
Plek in de organisatie	Directieniveau, senior managementniveau of operationeel niveau
Heldere visie	Duidelijk doel
Gezamenlijke doelen	Teambelang voorop
Hoog normbesef	Aanspreken op onwenselijk gedrag
Ondersteuning door management	Gevoel van zelfstandigheid en toegevoegde waarde

Gedurende de interviews zijn eerder genoemde mogelijke verbanden voorgelegd aan nieuwe respondenten ter toetsing. Indien deze werden bevestigd werden deze gevonden verbanden toegevoegd aan de bevindingen. Daarnaast is onderzocht of er verbanden bestonden tussen de diverse constructen zoals in het conceptueel model beschreven.

3.6 Validiteit en betrouwbaarheid

Voor een kwalitatief onderzoek zijn de belangrijkste kwaliteitscriteria met betrekking tot betrouwbaarheid, repliceerbaarheid en validiteit minder ontwikkeld dan voor een kwantitatief onderzoek. Voor een kwalitatief onderzoek bestaan er ook verschillende visies over de kwaliteitscriteria van een dergelijk onderzoek. Er is wel sprake van een zekere overeenstemming onder onderzoekers dat de criteria van de kwantitatieve methoden niet een op een zijn over te nemen voor kwalitatieve methoden (Bryman & Bell, 2011). De verschillen komen voort uit de positie die een onderzoeker kiest. Realisten nemen bij hun onderzoek aan dat de sociale realiteit volledig is te vatten in de concepten en ideeën van de onderzoeker en dus van buitenaf eenduidig meetbaar of observeerbaar zijn waardoor ook betrouwbaarheid en validiteit als kwaliteitscriteria kunnen worden gebruikt (Bryman & Bell, 2011). Deze positie wordt gekozen voor dit onderzoek. De betrouwbaarheid wordt ook wel omschreven als de mate waarin, ingeval hetzelfde onderzoek wordt herhaald, dit tot dezelfde bevindingen en conclusies leidt (Bryman en Bell, 2011).

Het doel bij betrouwbaarheid is het voorkomen en tegengaan van fouten en subjectiviteit in het onderzoek. Zo is bij iedere case gesproken met alle lagen binnen de organisatie en met verschillende personen in dezelfde functies gesproken waarbij dezelfde vragen zijn gesteld. Hierdoor is voorkomen dat er een zekere subjectiviteit in de resultaten op basis van een enkele informatiebron voorkomt. Alle interviews zijn gedurende het gesprek genotuleerd en vastgelegd. Door deze vastlegging is er voor gezorgd dat de respondenten letterlijk geciteerd konden worden. Deze werkwijze draagt bij aan de objectiviteit (Guba en Lincoln, 1994) waardoor de betrouwbaarheid van het onderzoek toeneemt. Hiermee is tevens een audit-trail ontstaan (Bryman en Bell, 2011). Er heeft verder gedurende het traject afstemming plaatsgevonden met de academische begeleider(s) om objectieve voortgang te toetsen en te polsen of de gekozen invalshoek de juiste was. Deze werkwijze verhoogt de interne validiteit en controleerbaarheid (credibility en dependibility) van het onderzoek (Bryman en Bell, 2011). Om te vergelijken is er, na codering en categorisering van data, gebruik gemaakt van patroonherkenning. Daarbij is een vooraf verwacht patroon vergeleken met het patroon dat in het onderzoek is waargenomen. In het geval dat de diverse stappen

van het patroon gelijkenis vertonen, vormt dit een aanwijzing dat de eerder verwachte samenhang daadwerkelijk is aangetroffen. Naast primaire data uit interviews is ook gebruik gemaakt van secundaire data uit diverse bronnen. Dit om de uitkomsten vanuit meerdere invalshoeken te bevestigen. Hierdoor ontstaat triangulatie doordat hetzelfde thema vanuit diverse bronnen wordt onderzocht (Bryman en Bell, 2011).

4. Empirische resultaten

4.1. Inleiding op de cases

Binnen de organisatie is een breed veranderprogramma in voorbereiding. Daarbij wordt onderzocht welke werkwijze het beste gehanteerd kan worden om deze verandering door te voeren. De keuze is daarbij gevallen op een aanpak op basis van agile/scrum. Bij de introductie van deze werkwijze zijn meerdere pilots gedraaid met het gebruik van zelfsturende multidisciplinaire teams door deze in te zetten op specifieke projecten binnen de organisatie. Na afloop van deze pilots is geëvalueerd en is de werkwijze aangescherpt. Voor het onderzoek is gekozen om de een van de pilots als case te analyseren en een van de projecten die op basis van de aangescherpte werkwijze is uitgevoerd. Hiermee wordt voorkomen dat de effecten van zelfsturende multidisciplinaire teams niet waargenomen kunnen worden omdat de werkwijze nog onvoldoende duidelijk was of de organisatie nog niet in staat was op de juiste wijze uitvoering te geven aan de methodiek.

Voor Case 1 is een van de pilot-projecten geselecteerd als onderwerp van onderzoek. Het betrof een project van 3 maanden, waarbij een opdracht werd verstrekt en het team werd vrijgelaten om deze te realiseren. Alvorens te starten werden de teamleden getraind op het gebied van Agile/Scrum. Geen van de leden van het zelfsturende multidisciplinaire team had hiervoor ervaring met de werkwijze. Het project speelde zich af op operationeel niveau, het team werd intensief gevolgd door het senior management. De directeur stond op grotere afstand en heeft zich niet met de gang van zaken bemoeid. Het team bestond voornamelijk uit externen, dat wil zeggen geen medewerkers in vaste dienst, maar personen die tijdelijk ingehuurd waren. Het betrof de eerste keer dat gewerkt werd met zelfsturende multidisciplinaire teams. Daarbij werd er gebruik gemaakt van een agile-werkwijze.

Case 2 betreft een project binnen dezelfde organisatie. Het project had een doorlooptijd van 6 maanden waarbij gebruik is gemaakt van een zelfsturend multidisciplinair team. De gehanteerde werkwijze was eveneens gebaseerd op de agile-methodiek. In het geval van case 2 was er binnen de organisatie meer ervaring op het gebied van zelfsturende multidisciplinaire teams. Daarnaast zijn de randvoorwaarden duidelijk anders dan in het geval van Case 1. Zo was er sprake van een duidelijkere opdracht en kaderstelling. Daarnaast was er in dit geval sprake van een speciale teamcoach die ondersteunde bij het realiseren van de juiste omstandigheden om goed te kunnen functioneren. Het team was zelfsturend, echter er is wel toezicht gehouden op het team door een projectmanager. Deze heeft zich niet bemoeid met het reilen en zeilen van het team, maar fungeerde slechts als escalatiepunt in zeer ernstige gevallen en als aanspreekpunt voor de Directeur. Het project speelde zich eveneens af op operationeel niveau. Er is echter wel sprake van ander senior management en een andere Directeur als verantwoordelijke. Het team bestond grotendeels uit interne medewerkers, aangevuld met externe expertise.

4.1.1. Scrum en Agile

In het onderzoek wordt vooral gekeken naar zelfsturende multidisciplinaire teams die werken volgens de Scrum of Agile methode. Scrum werd geïntroduceerd in een onderzoek door Ikujiro Nonaka en Hirotaka Takeuchi, dat begin 1986 in de Harvard Business Review gepubliceerd is. In dit onderzoek wordt beschreven dat projecten met kleine

(multidisciplinaire) teams historisch gezien het beste resultaat leveren. Naar aanleiding van dit onderzoek ontwikkelde Jeff Sutherland in 1993 het scrumproces, terwijl Ken Schwaber een eigen benadering bij zijn bedrijf toepaste. Samen werkten ze dit verder uit en in 1995 formaliseerde Ken Schwaber scrum als softwareontwikkelmethode. Om een goed begrip te krijgen van de wijze waarop SCRUM kan bijdragen aan strategische vernieuwing wordt hieronder stilgestaan bij achterliggende principes van SCRUM en Agile, de overkoepelende filosofie waar het deel van uitmaakt.

In februari 2001 ontmoette 17 software ontwikkelaars elkaar in een resort in Utah om overleg te voeren over nieuwe ontwikkelmethodes. De uitkomst van dit overleg was een manifest waarbij ze een lans braken voor betere ontwikkeltechnieken dan tot nu toe gehanteerd waren. Dit Manifesto for Agile Software Development had een viertal punten aan zich ten grondslag liggen.

“We are uncovering better ways of developing software by doing it and helping others do it. Through this work we have come to value:

- Individuals and interactions over Processes and tools
- Working software over Comprehensive documentation
- Customer collaboration over Contract negotiation
- Responding to change over Following a plan

That is, while there is value in the items on the right, we value the items on the left more”

Dit zijn de agile-principles, een set van filosofisch gerelateerde iteratieve en incrementele benaderingswijze van softwareontwikkeling. Er zijn verschillende Agile methodes ontwikkeld, waarvan de meest bekende SCRUM (Schwaber and Beedle 2002) en extreme Programming (XP) (Beck 2000) zijn.

4.1.2. Werkwijze binnen Agile en Scrum

Agile werkt met ontwikkelteams. Het ontwikkelteam bestaat uit professionals uit diverse geledingen van de organisatie. Ze zijn zodanig gestructureerd en voorzien van bevoegdheden door de organisatie dat zij hun eigen werk kunnen organiseren en beheren. De resulterende synergie optimaliseert de algehele efficiëntie en effectiviteit van het team. Ontwikkelteams hebben de volgende karakteristieken:

- Ze zijn zelfsturend. Niemand (zelfs de Scrum Master niet) vertelt het Ontwikkelteam hoe zij de Product Backlog moeten omzetten in Incrementen van potentieel uitleverbare functionaliteit;
- Ontwikkelteams zijn multidisciplinair, met alle benodigde vaardigheden om als team een product Increment te kunnen maken;
- Scrum erkent geen titels voor Ontwikkelteamleden anders dan Ontwikkelaar, ongeacht het werk dat door de persoon wordt uitgevoerd; er zijn geen uitzonderingen op deze regel;
- Ontwikkelteams omvatten geen subteams die toegewijd zijn aan een specifiek domein zoals testen of business analyse; er zijn geen uitzonderingen op deze regel; en,
- Individuele Ontwikkelteamleden kunnen specifieke vaardigheden of focusgebieden hebben, maar verantwoordelijkheid ligt bij het Ontwikkelteam als geheel.

De centrale gedachte van SCRUM is dat veel processen gedurende de ontwikkeling van software niet voorspeld kunnen worden. Daarom wordt software ontwikkeling beschouwd op een flexibele manier. De enige twee elementen van het proces die volledig gedefinieerd worden gedurende ene dergelijk ontwikkelingstraject zijn de eerste en de laatste fase, te weten de planningsfase en de sluitingsfase.

Tussen deze fases in wordt het eindproduct ontwikkeld door een verschillende teams in een serie van flexibele 'black boxes' die sprints worden genoemd. Gedurende deze sprints kunnen geen nieuwe elementen worden geïntroduceerd of requirements worden gesteld. Dit zorgt er voor dat het eindproduct ontwikkeld wordt met een grote waarschijnlijkheid van succes, zelfs binnen een steeds veranderende omgeving. Deze omgeving, die factoren bevat als competitie, tijd en financiële druk, behoudt wel haar invloed op de ontwikkeling tot de sluitingsfase. Deze kort-cyclische benadering zorgt er voor dat er steeds deelproducten worden opgeleverd, feedback wordt ontvangen en aan de hand hiervan wordt bezien hoe nu verder moet worden gegaan

Scrum is gebaseerd op de theorie van empirische procesbesturing, ofwel het empirisme. Empirisme gaat er vanuit dat kennis ontstaat uit ervaring en het nemen van beslissingen op basis van wat bekend is. Scrum gebruikt een iteratieve, incrementele aanpak om voorspelbaarheid te optimaliseren en risico's te beheersen (Schwaber 2001). De effecten van deze aanpak zullen in het onderzoek meegenomen worden.

4.2. Case 1

4.2.1. De effecten van Zelfsturende Multidisciplinaire Teams

In algemene zin heeft het gebruik van zelfsturende multidisciplinaire teams in case 1 effect gehad op het team, de teamleden en de organisatie. Een aantal van deze effecten waren vooraf verwacht, andere effecten bleven uit of konden niet in verband gebracht worden met het gebruik van zelfsturende multidisciplinaire teams.

De positieve effecten van het inzetten van zelfsturende multidisciplinaire teams zijn vooral merkbaar geweest op het gebied van innovatiekracht. Dit blijkt ook uit de grote hoeveelheid nieuwe ideeën en mogelijkheden die binnen het project zijn bedacht. Door respondenten wordt dit ook expliciet benoemd. Binnen de case is een duidelijk verband merkbaar tussen de werking van het team en de positieve en negatieve effecten. Het team functioneerde niet optimaal, was nog onbekend met de werkwijze en ook binnen de organisatie was sprake van een nieuw fenomeen. De innovatiekracht heeft in case 1 echter vrijwel geen hinder ondervonden van het functioneren van het team. Deze werd als hoog beschouwd. Wel blijkt dat de realisatie van de beoogde innovaties in het gedrang is gekomen.

Ten aanzien van flexibiliteit laten de resultaten geen positief effect zien. Daarmee is er in case 1 geen verband aangetroffen tussen het inzetten van zelfsturende multidisciplinaire teams en de flexibiliteit, terwijl dit wel werd verwacht. Uit de bevindingen is echter ook gebleken dat deze factoren beïnvloed zijn door het functioneren van het team. Zo blijkt het gebrek aan flexibiliteit een direct gevolg van het terugvallen in de vaste rollen en de mate van expertise die benodigd was. Het lerend vermogen van de teams wordt als hoger beschouwd door zowel het management als de teamleden. De beoogde leereffecten zijn echter niet gerealiseerd op het gebied waar men dat had verwacht. Vooral ten aanzien van de nieuwe werkwijze en op het gebied van managementvaardigheden is een leereffect geconstateerd. Dit effect is verklaarbaar aan de hand van de werking van het team. Dit heeft ook niet gefunctioneerd zoals vooraf beoogd was. Het vooraf verwachte positieve verband is daarom niet waargenomen. Wel kan geconstateerd worden dat ook wanneer zelfsturende multidisciplinaire teams niet functioneren zoals beoogd er een leereffect op zal treden.

Wat betreft negatieve effecten deden zich meer conflicten voor dan wat de respondenten gewend waren. Er zijn situaties benoemd waarbij twee teamleden het zodanig niet met elkaar eens waren dat directe ingrepen in de teamsamenstelling noodzakelijk bleken. Ook hier moet meegenomen worden dat het team niet optimaal gefunctioneerd heeft. Het is logisch dat een team dat minder functioneert een grotere hoeveelheid conflicten te verwerken krijgt en dat deze minder eenvoudig achter zich zal laten.

Ondank dat was de besluitvorming in sommige gevallen sneller, aangezien alle relevante disciplines betrokken waren bij de besluitvorming. Omdat sommige besluiten tot dusdanige discussies hebben geleid dat het project hierdoor stil heeft gelegen is hier echter geen positief effect aan te verbinden. Ook de samenwerking liet te wensen over. Teamleden waren vooral gericht op de eigen expertise en minder op het werken als team.

Daarbij kan niet worden uitgesloten dat deze negatieve effecten elkaar beïnvloeden. Zo zullen conflicten bijvoorbeeld hun weerslag hebben gehad op de samenwerking en zal de samenwerking zijn weerslag kunnen hebben op de besluitvorming.

4.2.1.1. Innovatiekracht

Op het gebied van innovatiekracht laat het gebruik van zelfsturende multidisciplinaire teams een duidelijk positief effect zien bij case 1. Dit effect werd vooraf verwacht en door respondenten bevestigd. Uit het onderzoek is gebleken dat de nieuwe werkwijze voor de nodige energie heeft gezorgd en dat deze energie is omgezet in het genereren van een groot aantal nieuwe ideeën. In het project was heel veel vrijheid om zelf nieuwe oplossingen en toepassingen te bedenken en/of te ontwikkelen. Deze vrijheid werd ook zeker benut door de teamleden. Respondenten gaven aan dat de meest uitgebreide en state of the art oplossingen werden aangedragen en toegevoegd aan de op te leveren eindproducten. Dit ging soms zo ver dat getwijfeld werd of de doelstellingen nog wel haalbaar waren:

“Op een gegeven moment hadden we voor 1 jaar werk bedacht, maar hadden we nog maar 2 maanden om op te leveren.”

Door respondenten werd aangegeven dat er uiteindelijk van alle innovatieve oplossingen niet al te veel terecht is gekomen. Er waren veel ideeën maar er was onvoldoende tijd om die op te leveren. Het team had een dusdanige mate van vrijheid dat tegen het einde van het project nog zoveel moest gebeuren aan de basisfunctionaliteiten dat alle nice-to-have-functionaliteiten kwamen te vervallen. De nieuwe vrijheid zorgde er niet voor dat zaken niet meer gedaan hoeven te worden:

“Aantal dingen binnen de werkwijze moeten toch gebeuren. Het kan niet allemaal vrijheid blijheid zijn.”

De innovatie bleef volgens respondenten daarbij wel beperkt tot het op te leveren eindproduct. Er werden volgens de respondenten geen grote vernieuwingen bedacht die de hele werkwijze van de organisatie zouden veranderen. Innovaties waren kleinschalig en hadden vaak slecht invloed op werkprocessen of IT-oplossingen. Opvallend genoeg hadden teamleden ook vaak last van de beperkingen die de bestaande organisatie met zich meebracht.

“Vanuit de organisatie liepen we tegen veel muren aan, bijvoorbeeld op het gebied van inhuur van (externe) expertise, het mogen gebruiken van slimmere IT-toepassingen of de openingstijden van het kantoor. “

Op dat vlak werd werden wel vaak nieuwe mogelijkheden gezien om zaken slimmer of sneller te doen, maar door de respondenten werden deze niet als innovaties benoemd of gezien. Respondenten voelden zich hier ook in belemmerd:

“Komt door de constellatie waar je in zit. Team is wel heel creatief binnen zijn eigen domein.”

4.2.1.2. Flexibiliteit

De flexibiliteit van het team werd door respondenten niet als hoger of beter beschouwd.

Er was geen sprake van een grotere diversiteit aan werkzaamheden voor de individuele teamleden. Een mogelijke verklaring hiervoor moet volgens respondenten gezocht worden in het functioneren van het team, de samenstelling en de aard van de opdracht.

Met betrekking tot het functioneren van het team wordt benoemd dat het zelfsturende karakter niet echt tot een nieuwe rolverdeling leidde. Gedurende het project ontstonden snel 'vaste rollen' waar vrij weinig van werd afgeweken. Dit had ook te maken met de specialistische aard van de opdracht en de aanwezigheid van een aantal experts op bepaalde gebieden.

Alles wat binnen hun taak- of expertisegebied viel kwam daarom logischerwijs bij hen terecht. Het team functioneerde daardoor ook meer als een 'gewoon team' of zelfs als een groep individuen. Dit stond ook haaks op de beoogde werkwijze volgens respondenten:

“Binnen een scrumteam moet iedereen elkaars werkzaamheden kunnen overnemen. Dat bleek al snel erg moeilijk”

Het management had juist verwacht dat deze werkwijze er voor zou zorgen dat men vaste patronen zou kunnen doorbreken. Door alle relevante disciplines bij elkaar te brengen zou men eenvoudiger moeten kunnen omspringen met problemen die de kant van het team opkwamen. Zij verklaren dit door te benadrukken dat het introduceren van een volledig nieuwe werkwijze altijd met opstartproblemen gepaard gaat:

“In zekere zin zul je altijd leergeld moeten betalen in dit soort gevallen.”

Daarnaast gaven respondenten aan dat indien het team minder goed functioneert de som der delen niet groter zal zijn dan het geheel.

4.2.1.3. Lerend vermogen

Op het gebied van lerend vermogen zijn de waargenomen effecten anders gebleken dan vooraf verwacht. De verwachting is dat zelfsturende multidisciplinaire teams leiden tot een groter leereffect. Hoewel er wel sprake is geweest van een leereffect kan niet met zekerheid worden vastgesteld dat dit effect groter is dan anders. Daarom kan een verband hier niet worden vastgesteld.

Respondenten hebben aangegeven zeker nieuwe kennis en vaardigheden te hebben opgedaan binnen het team. In algemene zin waren respondenten op dit vlak dan ook zeer positief. Wel merkten ze dat sommige taken dusdanig specialistisch waren dat ze toch snel bij de experts op dit gebied uitkwamen:

‘Het is lastig om je als leek in een expertdiscussie te mengen’

Daardoor vielen mensen vaak weer terug in hun oude rollen en bijbehorend gedrag. Bij navraag bij de experts bleek dat daar minder perceptie van een leereffect is geweest:

‘Persoonlijk heb ik niet het gevoel veel geleerd te hebben. Ik heb wel een aantal teamleden zich zien ontwikkelen’

Senior managers hebben wel degelijk een leereffect geconstateerd. Zij geven aan dat de pilots juist bedoeld waren om te leren van de nieuwe werkwijze en de fouten die daarbij gemaakt zouden worden. Zo werd duidelijk dat te grote mate van vrijheid goed is voor de creativiteit maar dat het einddoel daarbij vaak uit het oog werd verloren.

“Achteraf gezien staat de methode ver af van wat zich hier afspeelt. We hebben geleerd niet het uiterste zoeken. Dat is een voordeel van pilots, zodat je het eerst op beperkte scope kan toepassen.”

Op basis van de situaties die zich voorgedaan hebben was men dus in staat de werkwijze aan te scherpen en meer aan de organisatie aan te passen. Dit zijn echter andere leereffecten dan vooraf beoogd en moeten daardoor meer als neveneffect beschouwd worden.

4.2.1.4. Conflicten

Hoewel zich meer conflicten dan anders hebben voorgedaan kan er geen direct verband worden benoemd tussen de mate van conflicten en het gebruik van zelfsturende multidisciplinaire teams. Hoewel hier in case 1 wel sprake van was kan niet worden uitgesloten dat een vergelijkbaar team dat niet zelfsturend zou zijn niet tegen dezelfde problemen aangelopen zou zijn. Het effect van de teamsamenstelling en van een individu op de samenwerking is in het geval van case 1 dusdanig groot gebleken dat hier geen conclusies aan verbonden kunnen worden.

In het geval van case 1 hebben zich volgens de respondenten aardig wat conflicten voorgedaan. Het algemene beeld hierbij is dat dit meer conflicten zijn geweest dan normaal en dat deze conflicten ook heftiger waren. Door respondenten wordt dit voor een groot deel verklaard door het functioneren van het team.

“Er was sprake van een constante discussie tussen 2 of 3 teamleden die er niet uitkwamen. Dat is een keer leuk, maar als dat bij elke kleine stap voorkomt dan wordt je soms moedeloos”

In het geval van case 1 heeft dit zelfs geleid tot het aanpassen van de samenstelling van het team. Oorzaken op verschillende plekken gezocht. Op individueel vlak:

“ met hem viel niet te werken”, op teamniveau: ‘soms is de samenstelling gewoon niet goed’ als op organisatieniveau: “als er niet duidelijk is wat de bedoeling is dan gaan mensen dat allemaal anders invullen”.

Door het senior management wordt bevestigd dat zich meer zichtbare conflicten hebben voorgedaan. Toch beschouwen zij dit niet per definitie als een negatieve ontwikkeling. Het is onvermijdelijk dat er binnen teams die gedurende langere tijd intensief samenwerking discussies of onenigheid ontstaan:

“Nee, conflict ligt aan de teamleden, niet aan de werkwijze. Afhankelijk van de persoon. Als management moet je dus bijsturen op de sfeer.”

Het prettige van deze werkwijze is dat deze situaties snel aan het licht komen zodat hier iets aan gedaan kan worden. Idealiter is het team in staat deze situaties zelf op te lossen. Hier dienen echter de nodige handvatten voor geboden worden. Dat was in deze case niet het geval:

“Het was allemaal nieuw voor ons. We konden niet direct naar een manager stappen en roepen dat hij iets moest doen.”

Hierdoor bleken teams niet in staat om conflicten effectief achter zich te laten, waardoor uiteindelijk alsnog ingegrepen moest worden door een manager.

4.2.1.5. Tragere besluitvorming

Hoewel er duidelijk sprake is geweest van tragere besluitvorming kunnen deze effecten niet volledig aan de zelfsturende multidisciplinaire teams worden toegeschreven. De teamsamenstelling en de aard van de opdracht hebben hier ook effect op gehad. Er is in het geval van case 1 daarmee niet bewezen dat er een direct verband bestaat tussen het gebruik van zelfsturende multidisciplinaire teams en de snelheid van de besluitvorming.

Indien deze effecten buiten beschouwing worden gelaten dan werd in algemene zin door respondenten benoemd dat besluitvorming met meerdere gelijkwaardige personen langer duurt dan wanneer de beslissing door een manager genomen zou worden. Dit komt overeen met de verwachtingen. In het geval van case 1 was de samenstelling van het zelfsturende team dusdanig dat er meerdere experts aanwezig waren die veelal een afwijkende mening hadden ten opzichte van de te nemen besluiten. Dit leidde er toe dat besluitvorming meerdere malen op een conflict uitdraaiden.

“Soms werden we het gewoon helemaal niet eens en hebben we zaken geparkeerd. Dit bleef dan als een wolk boven ons project hangen”

Besluiten die uiteindelijk genomen waren werden in sommige gevallen ook achteraf nog ter discussie gesteld, hetgeen de voortgang ondermijnde.

“Het constant teruggrijpen op een eerdere beslissing werkte zeer contraproductief”

In een aantal gevallen kwam de besluitvorming in zijn geheel niet tot stand en werd ingrijpen door het senior management noodzakelijk. Dit omdat het einddoel van de opdracht in gevaar leek te komen.

“Het laatste wat je wilt doen is ingrijpen in een team dat zichzelf zou moeten besturen, maar soms kan je niet anders”

Ondanks de ingrepen zijn veel deadlines niet gehaald. Dit is voornamelijk te wijten geweest aan het feit dat de besluitvorming niet optimaal is verlopen.

4.2.1.6. Samenwerking

Omdat alle relevante expertise binnen het team vertegenwoordigd was hadden respondenten verwacht dat het eenvoudiger zou zijn om samen te werken. In de praktijk bleek dit anders. Respondenten gaven wel aan dat de samenwerking in meerdere gevallen niet optimaal is geweest. Er ontstonden situaties dat teamleden zich vertegenwoordiger van een afdeling voelden. Dit heeft er toe geleid dat zij een bepaalde rol innamen binnen het team die niet evenzeer bijdroeg aan het realiseren van het doel.

Hoog oplopende discussies tussen teamleden hebben er toe geleid dat werk vaak verdeeld werd op zodanige manier dat het niet tot een nieuw conflict zou komen. Dit zorgde voor sommige respondenten voor een suboptimale taakverdeling:

“Als je allemaal afzonderlijk van elkaar zit te werken, waarom zit je nog in een team?”

Dit heeft volgens vrijwel alle respondenten overduidelijk invloed gehad op de resultaten. Aangegeven werd dat deadlines niet gehaald zijn die men wel had kunnen halen.

“We hebben deadlines niet gehaald die we wel hadden kunnen halen als we beter hadden samengewerkt”

Ook de samenwerking met andere afdelingen die niet vertegenwoordigd waren binnen het team verliep niet altijd even makkelijk. De nieuwe werkwijze sloot niet altijd even goed aan bij de werkwijze van medewerkers die met andere werkzaamheden bezig waren.

“Onze doelstellingen hadden bij hen niet de hoogste prioriteit. Als jij dan binnen twee weken iets wil realiseren terwijl de andere afdeling zegt dat hun eigen problemen prioriteit hebben dan botst dat.”

4.2.2. De invloed op strategische vernieuwing

Uit de resultaten van Case 1 is gebleken dat het werken met zelfsturende multidisciplinaire teams zowel positieve als negatieve invloed heeft op de strategische vernieuwing van een organisatie. Ten aanzien van de interne verandersonnelheid is een potentieel positief verband aangetroffen met het werken met zelfsturende multidisciplinaire teams. De interne verandersonnelheid wordt als hoger aangemerkt, vooral omdat het besloten ligt in de werkwijze om constant aanpassingen door te voeren en prioriteiten te stellen.

Het vermogen tot zelforganisatie leek in eerste instantie positief te worden beïnvloed, echter er waren ook tegengeluiden te horen. Er kan hier dus niet van een overduidelijk effect gesproken worden. De besturing/bijsturing was echter wel een aandachtspunt.

Ook was er in de praktijk geen echte bijdrage aan het vergroten van de ambidexteriteit van de organisatie. Respondenten hebben echter wel aangegeven dat de potentie hiervoor zeker aanwezig is. Zeker op exploratief vlak zouden de teams een grote bijdrage kunnen leveren. Het combineren van exploratie en exploitatie binnen de teams wordt als negatief aangemerkt. Daarbij werd vooral benoemd dat men verschillende doelen had binnen het

team, waardoor dit effect optrad. Men sluit niet uit dat als men gezamenlijke doelen had gehad dat deze combinatie wel mogelijk zou zijn geweest.

4.2.2.1. Interne verandersnelheid

Door respondenten wordt een hogere interne verandersnelheid geconstateerd dan bij het werken binnen een normaal team. Dit had vooral te maken met de mogelijkheid tot zelfsturing waardoor men in staat bleek processen en werkzaamheden op een dusdanige manier uit te voeren dat deze het beste gerealiseerd konden worden. Er lijkt op basis hiervan een direct verband te bestaan tussen het werken met zelfsturende multidisciplinaire teams en de verandersnelheid van de organisatie. Als iets niet leidde tot het gewenste effect dan kwamen het team daar vrij snel achter en was men in staat om aan de slag te gaan met zaken die wel bijdragen aan het realiseren van het doel. Door het reguliere en directe contact met de opdrachtgever konden aanpassingen ook sneller getoetst worden en aangepast worden aan de wensen van de omgeving. Grote voordelen die verder genoemd worden zijn het ontbreken van de hele politieke dimensie. Omdat het team zijn eigen prioriteiten kan stellen is de afhankelijkheid van anderen veel kleiner. De noodzakelijke aanpassingen die gedaan moeten worden om in ieder geval op basisniveau te kunnen leveren krijgen zo altijd voorrang.

“Vroeger moesten we ons werk nog wel eens laten vallen omdat er van boven een verzoek kwam. Daar hebben we nu eigenlijk geen last van gehad”.

Wat echter wel lastig bleek is dat men zich ook bezig kon houden met zaken die niet bijdroegen aan het realiseren van het doel. Het vereist een zekere mate van professionaliteit om constant het doel in het achterhoofd te houden. Dit is in een aantal gevallen niet gelopen zoals gehoopt, waardoor vertragingen zijn opgelopen. De doelen die het team zichzelf stelde waren niet per definitie in lijn met de doelen van de organisatie. Als de doelen van de organisatie wijzigen dan moet dit ook aan de zelfsturende teams duidelijk worden. Het bijsturen hierop is niet altijd even eenvoudig omdat je dan eigenlijk de methode loslaat.

4.2.2.2. Vermogen tot zelforganisatie

Ten aanzien van het attribuut vermogen tot zelforganisatie kan geen duidelijk verband gelegd worden met de zelfsturende multidisciplinaire teams. Hoewel er initieel sprake is van een waarneming dat dit vermogen hoger is blijkt dit op de langere termijn zeker niet het geval. Het vermogen tot zelforganisatie wordt door alle respondenten in eerste instantie als hoog bestempeld:

“Met de Scrummethode stel je een team samen van deskundigen die allemaal met het eindproduct te maken krijgen en eventueel externe kennis en je gaat gewoon beginnen. Binnen twee weken ben je druk bezig met de hele club.”

Vrijwel alle respondenten geven aan dat het een natuurlijke manier van organiseren blijkt:

“Iedereen zijn kwaliteiten worden in de loop van tijd duidelijk waardoor je een logische taakverdeling ziet ontstaan. Dat zorgt er ook voor dat je je als team makkelijk aanpast aan nieuwe situaties.”

In loop van het project werden echter meer issues op dit vlak geconstateerd. Op een gegeven moment was er sprake van een vastere taakverdeling. Hierdoor wordt niet altijd de beste keuze gemaakt op teamniveau. Ook bleek het vermogen tot zelforganisatie ernstig te leiden onder de teamdynamiek. Als het team minder goed functioneert dan is het lastiger om gezamenlijk keuzes te maken ten aanzien van de werkwijze of aanpak, aldus de respondenten. Op managementniveau bleek ook het nodige leergeld betaald te moeten worden. Het loslaten en tegelijkertijd sturen bleek een nieuwe werkwijze die lang niet altijd even goed geadopteerd werd.

“Vertrouwen geven betekend loslaten, maar aan de andere kant werkten mensen voor het eerst volgens een nieuwe methode. Dat wringt.”

In algemene zin blijkt dat de nieuw verworven vrijheid in eerste instantie leidt tot een groter vermogen van zelforganisatie. Op de langere termijn doen echter oude patronen weer hun intrede waardoor dit geen blijvend effect lijkt.

4.2.2.3. Ambidexteriteit

Op basis van de eerste indrukken van case 1 kunnen zelfsturende multidisciplinaire teams zeer goed bijdragen aan het vergroten van de ambidexteriteit van een organisatie. Bij het verder uitdiepen van de achterliggende ontwikkelingen blijkt echter dat dit in de praktijk niet het geval was. Waar zelfsturende multidisciplinaire teams zeer geschikt zijn voor de exploratieve activiteiten wordt het inzetten van deze teams voor de exploitatieve activiteiten als minder succesvol gezien. Aangezien ambidexteriteit geënt is op het balanceren van beide activiteiten kan van een bijdrage op dit vlak nauwelijks sprake zijn in case 1.

Respondenten benadrukken vooral de exploratieve activiteiten:

“De werkwijze van het team is gericht op continue verandering en verbetering. Hoewel dit ook in going concern processen prettig is, zal er ook een deel van de activiteiten gewoon moeten blijven draaien. Dit zijn doelen die zich niet altijd even makkelijk laten inpassen in de prioriteitstelling.”

Respondenten in case 1 gaven aan dat de combinatie tussen going concern activiteiten en change er juist toe leidden dat het team haar doelen niet heeft behaald. Het is noodzakelijk voor het team dat alle leden hetzelfde doel voor ogen hebben en hier gezamenlijk aan werken. Omdat sommige leden nog operationele taken hadden uit te voeren, of hier soms voor werden opgeroepen, kwamen de individuele prioriteiten in gedrang met die van het team. Volgens respondenten zou dit op te lossen zijn door teams naast elkaar laten bestaan, waarbij ene team zich richt op going concern en daarbij verbeteropties identificeert, waarbij deze verbetermogelijkheden opgepakt worden door het andere team dat daarmee aan de slag gaat en kijkt hoe deze ingepast kunnen worden.

Het going concern team zal ook prima een zelfsturend multidisciplinair team kunnen zijn. Exploitatie en exploratiedoelen zijn echter vaak dusdanig afwijkend dat deze niet verenigbaar zijn binnen een team. Overigens deelden niet alle respondenten deze mening. Op directieniveau werd aangegeven dat, indien de werkwijze verder binnen de organisatie

was uitgerold en men dus meer begrip had voor elkaars doelen dit wel mogelijk zou moeten zijn. Hoe dit precies vorm zou moeten krijgen werd echter niet volledig duidelijk. Ook een van de product owners denkt dat in een ideale situatie onderhoud en vernieuwing gecombineerd zouden moeten kunnen worden binnen de werkwijze. Dit is een kwestie van de juiste prioriteiten stellen.

4.2.3. Randvoorwaarden

In het geval van Case 1 waren er duidelijk beperkingen ten aanzien van de randvoorwaarden. Zo was er wel sprake van een visie maar was deze volgens de respondenten bij lange na niet concreet genoeg:

“De visie op hoofdlijnen was goed, maar wat betekent dat concreet was er niet. Dit is er inmiddels wel maar moet nog insijpelen. Visie is cruciaal.”

Op strategisch niveau was er wellicht een visie maar wat deze betekende voor de het project was onvoldoende duidelijk. Dit heeft er volgens een aantal respondenten voor gezorgd dat het team geen duidelijk doel kon nastreven. Er was wellicht wel een gezamenlijk doel, maar alle individuele belangen waren ook nog steeds aanwezig. Teamleden verwielen in hun oude rol als gevolg hiervan en dit had zijn weerslag op de prestaties. Wat betreft support was deze volgens respondenten minder aanwezig. Ze werden erg in het diepe gegooid terwijl de werkwijze volledig nieuw was. Ook was er onvoldoende training op gebied van conflictafhandeling. Vanuit het management wordt echter aangegeven dat juist het initieel uitblijven van ingrijpen de mate van support aantoonde, aangezien dit het vertrouwen in het team en het zelfsturende karakter bevestigde. Overigens was er ook sprake van weerstand vanuit het management waardoor deze support wellicht minder was dan beoogd:

“Was er support? Niet volledig. Niet 100% Was er weerstand? Ja
Weerstand kwam uit 2 stromen: 1. Mogen mensen een nieuwe methode gaan doen en alle standaarden konden worden losgelaten. 2. Het was onderdeel van een nieuw programma waar op zichzelf al voor en tegenstanders waren hoe dat opgezet moest worden.”

4.2.4. Context

Het team opereerde op operationeel niveau. De effecten op de rest van de organisatie zijn hierdoor beperkt gebleven aangezien er geen sprake was van een koersbepalende of aansturende rolrichting andere afdelingen. Dit wordt ook onderschreven door de respondenten. Zij hebben aangegeven dat de geconstateerde effecten zich veelal beperkt hebben tot de teamleden en het project. Er is geen olievlekeffect waargenomen. Omdat het team als een van de weinigen binnen de organisatie volgens de nieuwe methode werkte werd de afstand tot andere organisatieonderdelen in veel gevallen zelfs groter. Onderschreven wordt dat eilandvorming optreedt door het werken in het team. Dit ligt volgens respondenten aan het feit dat de werkwijze afwijkt van de omgeving en dat begrip over en weer ontbreekt.

4.3. Case 2

4.3.1. De effecten van Zelfsturende Multidisciplinaire Teams

Op basis van de bevindingen in Case 2 zijn duidelijke verbanden te vinden tussen zelfsturende multidisciplinaire teams en de innovatiekracht, flexibiliteit en lerend vermogen. Deze worden allen positief beïnvloed, zij het in meer of mindere mate. Duidelijk wordt dat, omdat het team goed heeft gefunctioneerd en goede resultaten heeft geboekt, dit ook bijdraagt aan een versterkte beleving van de positieve effecten.

Op basis van de reacties van respondenten kan niet worden gesteld dat de innovatiekracht veel groter is dan anders. Wel blijft deze zeer beperkt tot de opdracht of het doel waar het team voor staat opgelijnd. Respondenten zijn daarnaast van mening dat de flexibiliteit aanzienlijk groter is. Op het gebied van lerend vermogen worden bijzondere effecten geconstateerd, bijvoorbeeld het bovenmatig presteren van medewerkers waarvan men het niet verwacht. Niet alle respondenten ervaren een positief effect op lerend vermogen. Dit sluit aan bij de verwachting dat de meeste teamleden een positief effect zullen ervaren, echter een aantal het gevoel zal hebben geremd te worden.

Ten aanzien van de negatieve effecten zijn geen verbanden aangetroffen op het gebied van conflicten. Hierbij valt op dat de zichtbaarheid van conflicten ook als een positief effect wordt benaderd. Op het gebied van besluitvorming is wel een duidelijk verband geconstateerd. Deze blijkt trager te zijn. Deze werd echter niet als zodanig traag of vertragend aangemerkt dat dit ten koste ging van de prestaties of het behalen van deadlines. Dit effect bleek dus beperkt. Ten aanzien van de samenwerking kan gesteld worden dat deze goed was. Het gebruik van zelfsturende multidisciplinaire teams heeft hier geen negatieve invloed opgehad. Teamleden konden goed met elkaar overweg en de werkwijze heeft niet geleid tot problemen op dit gebied. Hieronder volgt per onderdeel een nadere uitwerking van deze bevindingen.

4.3.1.1. Innovatiekracht

Ten aanzien van de potentiële innovatiekracht is in het geval van case 2 een duidelijk positief verband. Binnen het team zijn een groot aantal vernieuwende ideeën gegenereerd. Hoewel veel van deze ideeën uiteindelijk niet in het eindproduct zijn gerealiseerd zijn deze wel vastgelegd voor toekomstige projecten. In het geval van case 2 is duidelijk gebleken dat de kaderstelling en opdrachtoomschrijving er toe heeft geleid dat de innovatiekracht beperkter is geweest dan mogelijk. Dit komt omdat het beoogde doel leidend is geweest waardoor veel innovatieve ideeën als minder relevant zijn beschouwd.

Respondenten hebben aangegeven dat binnen het team duidelijke innovaties gerealiseerd zijn. Dit wordt zowel door het management als door de teamleden bevestigd. Zelfs de programmadirecteur kan dit beamen:

‘Binnen de gestelde kaders heb ik duidelijk innovatie gezien binnen het team.’

Deze innovaties werden vooral gedreven door het streven naar maximaal resultaat voor de opdrachtgevers. Dit is volgens respondenten ook inherent aan de werkwijze:

'Om zelf initiatief te tonen en het voor het hoogst haalbare te gaan, is onderdeel van de methode'

Ook hier zijn geluiden dat deze innovaties zich beperken tot de opdracht die wordt meegegeven. Respondenten geven aan dat de focus van het team vooral op het eindresultaat ligt. Daar wordt ook op gestuurd door het team want daar staan ze voor opgelijnd. De programmadirecteur geeft aan dat hij dit als een groot nadeel ziet van de zelfsturende teams. Hij zou graag willen dat ze ook zaken oppakken die tegen de randen van de opdracht aanliggen, maar deze worden juist vaak expliciet buiten beschouwing gelaten. De innovatie is vaak ook eerder incrementeel, dat wil zeggen dat er geen grote nieuwe inzichten worden opgedaan. De werkwijze zorgt wel dat er een backlog gecreëerd is met heel veel potentiële innovaties. Deze zouden vervolgens beoordeeld kunnen worden en aan de hand hiervan kan een nieuw team aan de slag om dergelijke innovaties te realiseren.

4.3.1.2. Flexibiliteit

Er is in case 2 een positief verband aangetroffen tussen de flexibiliteit en het gebruik van zelfsturende multidisciplinaire teams. Daarbij werden deze effecten echter ook toegeschreven aan de werkwijze. Zo brengen ook de tweewekelijkse overleggen met opdrachtgevers de mogelijkheid tot bijsturen met zich mee. In welke mate de zelfsturende multidisciplinaire teams voor dit effectverantwoordelijk zijn geweest is daarom niet met grote zekerheid vast te stellen. Wel is duidelijk dat teamleden veel meer op diverse taken inzetbaar zijn gebleken waardoor capaciteit beter is benut en opdrachten van diverse aard opgepakt konden worden.

De flexibiliteit van de zelfsturende multidisciplinaire teams was daarmee aanzienlijk hoger dan die van andere teams volgens de respondenten. Respondenten hebben aangegeven dat deze flexibiliteit een groot voordeel is. Een team is inzetbaar op vele verschillende opdrachten en vindt vaak zelf de juiste wijze hoe deze opdrachten aan te pakken. Het enige wat noodzakelijk is voor het slagen hiervan is een duidelijke opdracht. Naarmate een team beter op elkaar ingespeeld is geraakt wordt het steeds eenvoudiger om een logische taakverdeling te vinden om een nieuwe situatie het hoofd te kunnen bieden. Ook de flexibiliteit om verbeteringen op alle onderdelen van het traject door te voeren werd genoemd door respondenten:

'Prioriteiten stellen, maar verbeteringen doorvoeren waar mogelijk; ik vind het echt een voordeel om zaken zelf in de hand te hebben.'

Deze flexibiliteit leidde ook tot een snellere oplevering dan vooraf mogelijk werd gehouden. Daarmee werd het project nog voor de einddatum afgerond en met meer functionaliteiten dan noodzakelijk:

'Zonder Scrum waren we zeker een halfjaar langer bezig geweest'

De flexibiliteit zorgde echter ook voor risico's waar bewust acties op ondernomen zij om te voorkomen dat deze zich voordeden. Als een team heel flexibel omgaat met het uitvoeren van een opdracht loop je het risico dat werkzaamheden uitgesteld of te laat opgestart gaan

worden. Het is dus zaak dat het team zich constant bewust is van haar opdracht en de bijbehorende tijdlijnen. In het geval van case 2 is hier op ingespeeld door deadlines voor het team af te laten wijken van de tijdlijnen die aan opdrachtgevers zijn gecommuniceerd. In algemene zin waren respondenten hier dan ook zeer over te spreken:

“Als iets fout gaat kun je makkelijker bijsturen. Je bent flexibeler. Je kunt snel naar productie gaan. Elke twee weken iets nieuws op leveren. Gedachte is dat we dan ook iets hebben waar de klant mee geholpen is. Dat bepaalt de mate van perfectie.”

4.3.1.3. Lerend vermogen

Ook ten aanzien van het lerend vermogen kan een positief verband worden vastgesteld. Dit sluit bij de verwachtingen op basis van de theorie. Medewerkers hebben nieuwe vaardigheden ontwikkeld en werden door de werkwijze gedwongen om buiten de eigen comfortzone te treden. Hierdoor kreeg men ook meer begrip voor elkaar kwaliteiten. Er is volgens respondenten absoluut sprake geweest van een groter lerend vermogen binnen case 2, zowel op het niveau van het management als op het niveau van medewerkers:

“Wat ze in elk geval leren is een directere communicatiestijl en sneller ontdekken wat niet goed zit of hoe iets op te lossen. “

Het leidde ook tot een andere manier van werken, waarbij minder omhoog gedelegeerd werd, maar juist meer eigen verantwoordelijkheid werd genomen. Hiërarchische wegen leidden niet altijd tot het goede antwoord. Teamleden spraken elkaar ook aan op hun verantwoordelijkheden en tonen zelf initiatief door de dynamische manier van samenwerken.

“Sommige teamleden zorgden echt voor verrassingen. Een collega “van de oude stempel” ontloopte zich bijvoorbeeld tot sterspeler.”

Op een gegeven moment ging het volgens een van de respondenten echt als team voelen. Ook het management merkte dat het team zich meer verantwoordelijk voelde voor bepaald materiegebied. Als er iets mis of niet goed loopt merk je dat ze dat vervelend vinden en daar snel aan gaan doen.

Het grootste leereffect dat merkbaar was is het vergroten van verantwoordelijkheidsbesef. Op directieniveau werd ook gezien dat managers zich nieuwe vaardigheden eigen maakten.

“Het is ook moeilijk voor het management. Tayloriaans sturen is niet meer mogelijk dus je moet nu veel meer sturen op randvoorwaarden en kaders en doelstellingen. Dan is dat schakelen. Je bent niet automatisch vanwege de streep in charge. Leren loslaten en toch in control blijven vergt een nieuwe en andere aanpak als manager.”

4.3.1.4. Conflicten

Op het gebied van conflicten is niet met zekerheid vast te stellen dat er sprake is van een verband tussen het gebruik van zelfsturende multidisciplinaire teams en de mate waarin

deze optreden. In het geval van case 2 hebben zich zeker conflicten voorgedaan. Daarbij verschillen respondenten van mening of dit meer of minder het geval zou zijn dan onder normale omstandigheden. De zichtbaarheid hiervan verschilde daarbij ook bij het niveau waarop men acteerde. De directeur kon bijvoorbeeld niet aangeven of hij meer conflicten had gezien:

“Dat zou ik niet durven zeggen, of dat meer of minder is geweest”

Hij gaf niet te hebben hoeven ingrijpen, hetgeen voor hem een teken was dat als er conflicten zouden zijn geweest deze beperkte invloed op de resultaten hebben gehad.

Op operationeel niveau werd aangegeven dat er wel meer conflicten waren: “Dat is ook logisch, want je zit heel lang dicht op elkaars lip”.

Ook vanuit het senior management werd dit waargenomen:

“Soms liepen de emoties hoog op. Met Scrum heb je zoveel interactie in de groep, dat levert heftige discussies op. Ook spreken collega’s elkaar heel rechtstreeks aan op fouten. Dat is soms niet leuk.”

Overigens werd door de respondenten een conflict niet enkel als een negatief gezien:

“Maar het zorgt er ook voor dat je tot diep in de nacht opblijft om met elkaar te zorgen dat het voor elkaar komt. De emotie optimaliseert het werk.”

Daarnaast werd aangegeven dat een zichtbaar conflict eenvoudig verholpen kan worden.

“Het zijn juist de niet uitgesproken, onderliggende problemen die op de lange termijn voor de grootste problemen leiden. Dan ben je vaak te laat om nog bij te kunnen sturen”

4.3.1.5. Tragere besluitvorming

De besluitvorming in case 2 werd negatief beïnvloed door het gebruik van zelfsturende multidisciplinaire teams. Daarbij kunnen deze effecten direct in verband worden gebracht met de aanwezigheid van diverse rollen en experts. Overigens kan niet uitgesloten worden dat de vertraging die opgelopen wordt in de besluitvorming op de langere termijn leidt tot tijdswinst vanwege een breder draagvlak.

Volgens respondenten was bij de opstart van het team veelal nog sprake van aftasten. Dit zorgde er voor dat besluitvorming trager verliep. Later in het traject ging de besluitvorming sneller en effectiever, echter door een aantal respondenten werd aangegeven dat de optimale snelheid van werken nog niet werd bereikt:

“Het is natuurlijk een leereffect, maar het zou sneller moeten kunnen naar mijn idee”

Dit werd overigens niet door alle respondenten herkend. Een aantal gaf aan dat, omdat het team zo goed functioneerde, besluiten snel en effectief tot stand kwamen en er meer invalshoeken werden meegenomen. Besluitvorming was in dit geval effectiever en kwalitatief

hoogwaardiger dan in eerdere samenwerkingsverbanden waar zij onderdeel van hadden uitgemaakt.

“Vroeger moest je de hele organisatie door om stempeltjes te halen. Nu zit degene met het stempeltje tegenover je mee te denken over de oplossing.”

Wat daarbij vooral naar voren kwam is dat, hoewel de besluitvorming in algemene zin trager was, omdat er meer personen betrokken waren bij de besluitvorming, de besluiten breder gedragen waren en begrepen werden door de betrokkenen. Dit leidde er in de praktijk toe dat besluiten minder snel een halt toe werden geroepen of zelfs teruggedraaid omdat deze onvoldoende tot niet afgestemd waren.

“Conflicten zijn minder. Vroeger permanent conflicten. Wij zijn cultuur heb je niet meer. De gecreëerde organisatorische conflicten heb je er uit gehaald. Door de werkwijze: het knalt eerder of je wordt eerder gedwongen om in te grijpen. Je zit elke dag”

4.3.1.6. Samenwerking

Respondenten hebben geen negatieve ervaringen op het gebied van samenwerking ervaren. Er kan dan ook geen verband worden gelegd tussen het gebruik van zelfsturende multidisciplinaire teams en de samenwerking. In het begin was het even aftasten, maar naarmate je langer samenwerkt merk je dat je steeds sneller begint te schakelen. Wel zijn ook hier gevallen geweest waarbij de samenwerking wat minder liep:

“Je merkt wel dat als er frictie ontstaat tussen teamleden dat dit invloed heeft op de wijze waarop je dingen gaat aanpakken. Soms is het beter als je ze dan even de tijd geeft om af te koelen, terwijl ze in het belang van de voortgang beter samen iets hadden kunnen aanpakken”

De effecten hiervan zijn echter beperkt geweest:

“Ik denk niet dat de samenwerking echt invloed heeft gehad op de resultaten”

Binnen het team is de mate van samenwerking toegenomen. Op het moment dat het team disciplines nodig heeft uit de rest van de organisatie geeft dat spanningen en heeft dat wel problemen met zich meegebracht. Dat heeft vooral te maken met een verschil in prioriteiten en werkwijze volgens respondenten.

Zij geven aan dat indien de rest van de organisatie de methodiek herkent en erkent dat deze problemen zich wellicht niet hadden voorgedaan. Eilandvorming wordt voorkomen binnen de teams omdat je alle disciplines op 1 eiland zet. Interne samenhang wordt wel als een potentieel probleem geïdentificeerd.

Daarom zijn naar de toekomst toe extra maatregelen getroffen om de teams beter met elkaar te laten schakelen.

4.3.2. De invloed op strategische vernieuwing

De bevindingen uit case 2 laten een duidelijke invloed van zelfsturende multidisciplinaire teams zien op de attributen van strategische vernieuwing. Deze effecten zijn vooral zichtbaar op het gebied van de interne verandersnelheid en het vermogen tot zelforganisatie. Daar is een direct verband waarneembaar tussen het gebruik van zelfsturende multidisciplinaire teams en de wijze waarop omgegaan wordt met de omgeving. Dit kan ook deels toegeschreven worden aan de gehanteerde werkwijze. Zo zorgen regelmatige reflectie en evaluatie met de opdrachtgever er voor dat het team in staat is om de benodigde aanpassingen snel op te merken en mee te nemen in het project. Respondenten gaven aan dat aanpassingen snel plaatsvonden, zowel op basis van veranderende omstandigheden als wijziging in doelstellingen. Nieuwe doelen werden snel opgenomen in de werkwijze. Op het gebied van ambidexteriteit wordt het gebruik van dergelijke teams toch vooral gezien als een manier om te exploreren en niet om te exploiteren. Daarmee is dus wel een deeleffect te constateren. Echter omdat ambidexteriteit juist het balanceren van exploratie en exploitatie betreft is er geen sprake van een aantoonbaar verband. Blijkens het onderzoek zal dit balancerende effect binnen een zelfsturend team niet bereikt kunnen worden. Op organisatieniveau behoort dit wel tot de mogelijkheden.

4.3.2.1. Interne verandersnelheid

Op het gebied van de interne verandersnelheid is een duidelijk positief verband waarneembaar door het gebruik van zelfsturende multidisciplinaire teams. Dit wordt door respondenten onderschreven en sluit aan bij de verwachtingen. Het team is gewend om van koers te veranderen en zich aan te passen aan omstandigheden. Door direct contact met de productowner en andere stakeholders is er ook een kleinere kans dat het opgeleverde eindproduct niet aansluit bij de wensen. Bij een watervalmethode is die kans veel groter, aldus de respondenten. De interne verandersnelheid wordt daarom door respondenten als hoger ingeschat:

“De flexibiliteit neemt toe door de incrementele aanpak. Elke dag worden de issues op tafel besproken.”

Voordelen die verder genoemd worden zijn het ontbreken van de hele politieke dimensie. Omdat het team zijn eigen prioriteiten kan stellen is de afhankelijkheid van anderen veel kleiner. De noodzakelijke aanpassingen die gedaan moeten worden om in ieder geval op basisniveau te kunnen leveren krijgen zo altijd voorrang.

“Vroeger moesten we ons werk nog wel eens laten vallen omdat er van boven een verzoek kwam. Daar hebben we nu eigenlijk geen last van gehad”

Vanuit het management worden verder de creativiteit en snelheid geroemd:

“Hoe realiseer je je doel, hoe snel implementeer je je nieuwe strategie en hoe start je gelijk: dat zijn belangrijke factoren die het team als basis gebruikt voor haar aanpak. Dat zorgt voor veel energie en snelheid”

Dit is echter wel afhankelijk van het team:

“Als het een zelfsturend team is dat succesvol is zoals in dit geval dan denk ik van wel. Die gaan telkens op zoek naar oplossingen. Die zoeken dat met elkaar uit. Premisse is dus dat het redelijk team is.”

4.3.2.2. Vermogen tot zelforganisatie

Ook het vermogen tot zelforganisatie wordt positief beïnvloed door het inzetten van zelfsturende multidisciplinaire teams. De mate van vrijheid die men heeft zorgt er voor dat zaken efficiënter en effectiever uitgevoerd kunnen worden. De gedachte daarbij is dat iedereen als achtervang kan fungeren voor elkaars werkzaamheden. In de praktijk is dit niet op alle onderdelen het geval maar op een groot aantal onderdelen wel. Hierdoor wordt er weinig tijd verspild door teamleden die klaar zijn met hun eigen werkzaamheden. Zij kunnen dan direct aansluiten bij de andere teamleden om daar een bijdrage te gaan leveren. Het vermogen tot zelforganisatie wordt ook als groter ervaren door alle respondenten:

“Jij bepaalt het werk en stelt prioriteiten op basis van sessies met het team”.

Ook op managementniveau worden hier grote voordelen gezien:

‘Normaal houd ik teamleden in de gaten: wat ben je aan het doen, zorg dat je taak afkomt. Met Scrum pakken teamleden zelf taken op en corrigeren elkaar. Mijn rol was daardoor veel meer naar buiten gericht: de stakeholders op tijd informeren, de financiën in de gaten houden, alles inbedden in de organisatie. Het management geeft hiermee indirect aan dat er tijd over bleef voor andere zaken waar men anders vrijwel zeker niet aan toegekomen zou zijn. Daarbij werd ook een culturele ontwikkeling waargenomen die als oplossingsgericht werd ervaren:

“Als de werkwijze in je cultuur sluipt, is dat makkelijker. Dat zit hem in het feit dat mensen getraind raken in om in gezamenlijkheid oplossingen te bedenken hoe je je doel bereikt.”

Een potentieel negatief effect wordt ook gezien door de directie:

“Het team bedenkt het doel niet bij organisatiewijzigingen en strategiewijzigingen. Als de koersbepalende een andere richting op wil dan de teams zelf heb je veel minder methodes ter beschikking om ze bij te sturen.”

4.3.2.3. Ambidexteriteit

Ten aanzien van ambidexteriteit kan op basis van case 2 geen eenduidig verband worden gelegd met het gebruik van zelfsturende multidisciplinaire teams. Respondenten zijn verdeeld over het balanceren van exploitatie en exploratie, zowel binnen het team als binnen de organisatie. De case geeft hier geen uitsluitsel over omdat deze sec gericht is geweest op het realiseren van change. Dat beeld volgt ook uit de onderzoeksresultaten. In algemene zin is de werkwijze volgens respondenten vooral geschikt voor veranderingen en minder voor going concern activiteiten:

“De methode is vooral gericht op vernieuwing. Het gaat om constante prioritering van de belangrijkste zaken die verbeterd of gerealiseerd moeten worden. Dat kan natuurlijk ook bij going concern activiteiten, maar dan ben je die dus eigenlijk al weer aan het verbeteren.”

Een respondent op directieniveau geeft aan dat dit wel te combineren is met going concern werkzaamheden:

“Dat echter pas als teams volledig onafhankelijk zijn. Er moet dan sprake zijn van een duidelijk eigen pakket van taken en doelen met weinig interactie afhankelijkheden van andere teams.”

Het binnen het team combineren van werkzaamheden is wellicht wel mogelijk maar niet wenselijk. Dat volgt volgens de programmadirecteur ook direct uit alle theorie op het gebied van het sturen van verandering. Het inzetten van zelfsturende multidisciplinaire teams op het gebied van exploitatie zou echter wel mogelijk moeten zijn volgens de programmadirecteur. Dat zouden dan wel teams zijn die gericht zijn verbeteringen van de going concern, terwijl zij deze taken uitvoeren. Daarbij is het wel zaak dat er duidelijke kaders en doelen zijn die gerealiseerd moeten worden.

4.3.3. Randvoorwaarden

In het geval van case 2 was er duidelijk veel tijd en energie gestoken in het creëren van de juiste randvoorwaarden zodat het team optimaal kon functioneren. Allereerst was er volgens respondenten sprake van een duidelijke uitwerking van de visie. Dit was cruciaal volgens de programmadirecteur:

“In het verleden kreeg men vage opdrachten en ging men aan de slag. Voor een totaal veranderprogramma zijn duidelijke kaders nodig, om de afhankelijkheid tussen de teams te beheersen. De vernieuwingskaders en de randvoorwaardelijke kaders dienen stevig te worden meegegeven.”

Er bestond hierdoor geen enkele twijfel over het hoe en het wat. Ook was er extra aandacht besteed aan de support van het team. Zo was er een functionaris aangesteld die het team ondersteunde gedurende het traject bij het wegnemen van obstakels. Dit kon op allerlei gebieden zijn, zoals IT-randvoorwaarden, conflictafhandeling, beschikbaar maken van resources. Het management heeft er voor gekozen om gedurende het traject zichtbaar te blijven, maar niet in te grijpen (tenzij noodzakelijk). Dit droeg bij aan het gevoel van support.

4.3.4. Context

Het team in case 2 opereerde eveneens op operationeel niveau. De effecten op de rest van de organisatie zijn hierdoor beperkt gebleven aangezien er geen sprake was van een koersbepalende of aansturende rolrichting andere afdelingen. Dit wordt wederom onderschreven door de respondenten. Omdat het opdracht heel strak gekaderd was ontstond er ook weinig aanleiding om veel contacten buiten het team te onderhouden of te zoeken, hetgeen wellicht tot een extra barrière heeft geleid. Ook hier wordt eilandvorming vastgesteld door het werken in het team. Omdat het team ook een andere opdracht had dan

de rest van de organisatie wordt dit beeld versterkt.

4.4 Vergelijking tussen de cases

In de crosscase analyse is uit de resultaten van de individuele cases geprobeerd om patronen over cases heen te ontdekken. Door over meerdere cases heen naar patronen vanuit verschillende invalshoeken te kijken, is het mogelijk dat eventuele overeenkomsten of tegenstellingen tussen cases worden ontdekt. Het analyseren van de materie vanuit meerdere dimensies verhoogt de betrouwbaarheid van de theorie en voorkomt dat verbanden of relaties op basis van oppervlakkige zaken worden gelegd (Eisenhardt, 1989:p541). De uitkomsten worden eerst in tabelvorm gepresenteerd. Vervolgens wordt ingegaan op de verschillende dimensies die onderzocht zijn.

4.4.1 Vergelijkingstabel

Begrip	Case 1	Case 2
Positieve effecten		
Innovatiekracht	Hoger	Hoger
Flexibiliteit	Geen duidelijk effect	Hoger
Lerend vermogen	Geen duidelijk effect	Hoger
Negatieve effecten		
Tragere besluitvorming	Veel trager	Trager
Hogere kans op conflicten	Meer conflicten waargenomen	Geen explosieve toename
Samenwerking	Matig	Goed
Invloed op strategische vernieuwing		
Vermogen tot zelforganisatie	Positief effect	Positief effect
Interne verandernsnelheid	Beperkt positief effect	Positief effect
Ambidexteriteit	Geen eenduidig effect	Geen eenduidig effect
Context		
Plek in de organisatie	Operationeel	Operationeel
Randvoorwaarden		
Heldere visie	Redelijk	Ja
Gezamenlijke doelen	Nee	Ja
Ondersteuning door management	Niet zichtbaar	Zichtbaar

4.4.2 De effecten van Zelfsturende Multidisciplinaire Teams

Op basis van de cross-case analyse vallen een aantal zaken op. Allereerst wordt duidelijk dat de cases dusdanig verschillen in het functioneren van de teams dat dit een groot effect heeft gehad in de uitkomsten. Anderzijds wordt duidelijk dat sommige positieve effecten hier niet door gehinderd worden.

De vergelijking tussen de cases leidt tot het inzicht dat de innovatiekracht een sterk effect kent bij zelfsturende multidisciplinaire teams. Vrijwel alle respondenten benoemen de creativiteit die vrijkwam en de grote hoeveelheid aan nieuwe ideeën. Daarbij moet wel de nuance worden geplaatst dat deze innovaties meestal niet gerealiseerd zijn omdat deze niet de hoogste prioriteit kregen. Daarnaast beperkte de innovatie zich volgens respondenten vaak tot het doel dat gerealiseerd moest worden.

Daarmee kan op basis van de bevindingen gesteld worden dat er een verband is aangetroffen tussen het gebruik van zelfsturende multidisciplinaire teams en innovativiteit. De mate van idee-generatie voortkomt uit de werkwijze is aanzienlijk hoger. Opvallend is dat in case 1 de mate van idee-generatie hoger lag dan in case 2. Dit heeft naar alle waarschijnlijkheid te maken met de duidelijkheid van de opdracht en de gestelde kaders. In case 1 werd het team dusdanig vrijgelaten dat zij in staat waren om alle bestaande structuren los te laten. De ideeën die daarbij vrijkwamen lagen ook verder verwijderd van de oorspronkelijke opdracht dan in case 2. In case 2 zijn wel meer ideeën gerealiseerd dan in case 1. Dit leidt tot de aanname dat de mate van vrijheid leidt tot een grotere creativiteit, maar dat de realisatie hier hinder van ondervindt.

Waar in case 2 een duidelijk verband werd aangetroffen tussen het gebruik van zelfsturende multidisciplinaire teams en de flexibiliteit, werd in case 1 geen echt positief effect werd waargenomen. Een verklaring hiervoor is wellicht te vinden in de wijze waarop het team aan de slag is gegaan, de teamsamenstelling en de samenwerking. In case 1 was deze samenstelling verre van optimaal en werd al snel voor een traditionele rolverdeling gekozen, waar deze in het geval van case 2 veel breder werd benaderd. Op basis van de vergelijking tussen de cases lijkt een positief verband tussen zelfsturende multidisciplinaire teams en flexibiliteit zeer aannemelijk. Dit kan echter niet met zekerheid worden vastgesteld.

Ook ten aanzien van het lerend vermogen is een duidelijk verschil waarneembaar tussen de cases. Hoewel er wel sprake lijkt van een leereffect door het gebruik van zelfsturende multidisciplinaire teams, is de uitwerking van dit effect verschillend. In het geval van case 1 voltrok het leereffect zich meer op het gebied van omgangsvormen, managementstijl en het adopteren van een nieuwe werkwijze. Dit komt naar alle waarschijnlijkheid voort uit het feit dat dit de eerste keer was dat op deze wijze gewerkt werd, de teamsamenstelling niet optimaal was en de rolverdeling traditioneler werd ingevuld.

In het geval van case 2 was er een duidelijker leereffect waarneembaar op het inhoudelijke vlak tussen de teamleden. Hier was echt sprake van de overdracht van kennis waardoor de diverse teamleden als elkaars achtervang konden optreden. In algemene zin kan gesteld worden dat de introductie van zelfsturende multidisciplinaire teams leidt tot een leereffect. De omvang en richting van dit leereffect is echter sterk afhankelijk van diverse randfactoren die het functioneren van deze teams beïnvloeden.

In algemene zin zijn in het geval van Case 1 duidelijk meer negatieve effecten waargenomen dan bij Case 2. Een goede verklaring hiervoor is te vinden in het feit dat men in het geval van case 1 nog volledig onbekend was met de werkwijze en deze vrij ver af stond van de werkwijze die normaliter gehanteerd wordt. Dit zal naar alle waarschijnlijkheid ook leiden tot een grotere kans op verschil in inzichten en meer discussie. In het geval van case 2 zijn deze effecten veel minder waargenomen. Daarbij moet wel worden opgemerkt dat de zichtbaarheid van conflicten door managers ook vaak als een positief effect wordt benoemd, omdat conflicten hierdoor eerder opgelost kunnen worden.

Er is in beide cases een duidelijk negatief verband waargenomen tussen de snelheid van besluitvorming en het gebruik van zelfsturende multidisciplinaire teams. In beide gevallen is deze trager gebleken. In het geval van case 2 is deze minder traag gebleken en was er sprake van een versnelling volgens de respondenten. Dit lijkt er op te duiden dat in het geval van een beter functionerend team de besluitvorming minder negatief beïnvloed wordt. Ook raken teamleden beter op elkaar ingespeeld zodat de besluitvorming uiteindelijk minder traag zal worden. Overigens moet in beide cases niet worden uitgesloten dat de besluitvorming wellicht trager oogt, maar dat deze vertraging goed gemaakt wordt omdat besluiten minder vaak herroepen worden of ter discussie worden gesteld omdat zij een breder draagvlak hebben. Daarmee is de besluitvorming wel trager, maar ook effectiever.

4.4.3 De invloed op strategische vernieuwing

Op basis van de vergelijking tussen de cases kan gesteld worden dat zelfsturende multidisciplinaire teams in beide gevallen invloed heeft gehad op de attributen van strategische vernieuwing. Deze invloed is in ieder geval zichtbaar op het gebied van zelforganisatie en interne verandersnelheid. Wat het meest opvalt is dat er in beide cases geen eenduidige invloed waarneembaar is op de ambidexteriteit, waar dit wel werd verwacht

Op het procesmatige vlak wordt duidelijk zichtbaar dat zelfsturende multidisciplinaire teams op het vlak van idee-generatie in ieder geval toegevoegde waarde kunnen leveren. Dit bleek in beide cases het geval. De beperkingen vanuit de organisatie zijn daarbij van invloed op de mate waarop out of the box gedacht wordt. Op het vlak van de verdere ontwikkeling van innovatieve ideeën valt in het geval van case 1 op te merken dat dit weinig succesvol is geweest. In case 2 zijn hier betere resultaten waarneembaar. Dit verschil kan verklaard worden door de mate van vrijheid die men als team in case 1 heeft genoten, waardoor realisatie nooit tot wasdom is gekomen. Andere oorzaken kunnen gezocht het functioneren van het team en de duidelijkheid van de opdracht.

Ten aanzien van de invloed op de attributen van strategische vernieuwing wordt duidelijk dat er sprake is van een positief verband tussen het vermogen tot zelforganisatie en zelfsturende multidisciplinaire teams. Dit volgt grotendeels uit het feit dat de teams zelf geacht worden hun werk te organiseren. Hierdoor werken volgens de respondenten de teamgenoten samen om te kijken hoe dit het beste kan gebeuren. Daarbij worden meerdere invalshoeken meegenomen om zo te komen tot een optimale werking. Als we echter dieper kijken naar de achterliggende reacties dan valt op dat vooral in case 1 het vermogen tot zelforganisatie niet optimaal was. Er ontstonden problemen die het team niet zelf kon

oplossen omdat zij hiervoor niet over de benodigde skill-set beschikte. Ook in case 2 zijn signalen op te merken die duiden op een vermogen tot zelforganisatie dat beperkt blijft tot de opdracht die men heeft gekregen. Zaken die buiten het eigen aandachtsgebied vallen worden daar ook bewust buiten gehouden. Het denken over de linies heen neemt daarmee dus af, waarmee ook het vermogen tot zelforganisatie van de gehele organisatie afneemt.

Ten aanzien van de interne verandersnelheid valt op dat deze zowel in case 1 als in case 2 positief is, zij het in case 1 iets minder. Respondenten geven aan gewend te zijn om bij te sturen of van koers te veranderen en zich aan te passen aan omstandigheden. In het geval van case 1 na de verandersnelheid af naarmate men in oude patronen terugviel. Daarmee lijkt duidelijk te worden dat een hogere verandersnelheid aan de werkwijze van het team ontleend kan worden. Wat eveneens uit de achterliggende reacties kan worden afgeleid is dat een te grote mate van vrijheid kan leiden tot het 'verdwalen' van het team. In het geval van case 1 werd het doel soms uit het oog verloren waardoor de geleverde prestaties op een gegeven moment niet meer bijdroegen aan het doel dat de organisatie voor ogen had. In het geval van Case 2 was de sturing of kaderstelling duidelijker. Dit zorgde er voor dat het doel niet uit ogen kon worden verloren en als het doel aangepast zou moeten worden het team dit ook binnen 2 weken zou kunnen meenemen in haar planning en organisatie. Overigens moet hierbij opgemerkt worden dat deze effecten ook volgen uit de gehanteerde werkwijze en niet geheel aan de zelfsturendheid of de Multidisciplinariteit van het team ontleend kunnen worden.

De ambidexteriteit werd in case 2 beperkt positief beïnvloed waar deze in case 1 niet beïnvloed werd. Op basis hiervan zou gesteld kunnen worden dat zelfsturende multidisciplinaire teams geen invloed op de ambidexteriteit hebben. Echter wanneer men dieper kijkt naar de reacties van respondenten dan is er in potentie wel een grote invloed mogelijk. Vrijwel alle respondenten zijn zeer positief over de bijdrage aan de exploratieve innovatiecapaciteit van de teams. In het geval van case 1 is dit effect niet waargenomen omdat binnen het team verschillende doelen werden nagestreefd. Indien allen hetzelfde doel hadden gehad dan zou dit wel mogelijk zijn geweest. In het geval van case 2 is het team primair ingezet op het vlak van exploratie. Volgens respondenten zou het echter geen probleem moeten zijn dezelfde werkwijze te hanteren voor exploitatie. Het combineren van verschillende doelen binnen het team zou volgens hen wellicht minder geschikt zijn, echter het zou binnen een organisatie absoluut mogelijk moeten zijn om een team op exploratie en een team op exploitatie te zetten en zo de ambidexteriteit binnen de organisatie in te regelen.

4.4.4 Context

Ten aanzien van de context zijn weinig verschillen waargenomen. Er hebben zich weliswaar wijzigingen voorgedaan in management en organisatie, maar daarvan is binnen de teams weinig invloed merkbaar geweest. Deze werken nog steeds op operationeel niveau en hebben zodoende dezelfde invloed op en afstand tot de rest van de organisatie. Op dit vlak zijn beide cases dus vrijwel identiek te noemen.

4.4.5 Randvoorwaarden

Wat betreft de randvoorwaarden zijn duidelijk verschillen waarneembaar. Zo is volgens respondenten de visie van case 1 aanzienlijk minder duidelijk geweest dan de visie in case 2. Zoals de programmadirecteur aangaf is dit cruciaal voor het slagen van het project en programma. De bijbehorende doelen en kaders waren daarbij in case 2 ook aanzienlijk duidelijker. Zoals uit de diverse bevindingen is gebleken hebben de randvoorwaarden een grote impact op de effecten die zijn waargenomen. Zo zal een sterkere kadering leiden tot minder innovatieve ideeën, maar wel leiden tot een verdere uitwerking van bruikbare ideeën in het project. Het ontbreken van een duidelijk doel of visie zal er toe leiden dat zelfsturende teams een eigen invulling hieraan gaan geven en de beslissingen die zij nemen dus onvoldoende kunnen toetsen. Daarmee wordt het risico gelopen dat teams gaan afwijken van de doelen die de organisatie feitelijk in gedachten heeft. Ook is de kans groter dat deadlines niet gehaald zullen worden omdat deze minder scherp in beeld blijven.

Verder was er in case 2 veel meer sprake van een gezamenlijk doel als team. In het geval van Case 1 heeft het management gekozen voor een rol die meer op afstand stond, terwijl in het geval van case 2 gekozen is voor meer zichtbaar management. Respondenten hebben zich in het geval van case 2 meer gesteund gevoeld. Men voelde zich erg in het diepe gegooid gedurende case 1 hetgeen enerzijds heeft bijgedragen aan een groot gevoel van vrijheid, maar anderzijds ook tot onzekerheid heeft geleid.

5. Discussie en conclusie

5.1. Teamsamenstelling, werkwijze en randvoorwaarden

Zoals duidelijk wordt uit de analyse hebben zelfsturende multidisciplinaire teams invloed op de strategische vernieuwing. Hoe groot deze invloed is blijkt echter sterk afhankelijk van een aantal factoren en randvoorwaarden. Een belangrijke factor blijkt in ieder geval het functioneren van het team te zijn. Er is veel onderzoek gedaan naar het functioneren van teams. Bekend is dat karakteristieken van teamleden, kennis van teamleden en leiderschap invloed hebben op de prestaties van een team. De effecten van leiderschap zijn binnen een zelfsturend team wellicht minder relevant, maar uiteindelijk zal het team ergens verantwoording moeten afleggen. De wijze waarop dit georganiseerd wordt heeft duidelijk effect op de het functioneren van het team.

Kennis van de teamleden leek alleen een factor wanneer deze dusdanig uiteen liep dat men elkaar niet meer begreep. Indien er binnen het team grote verschillen zijn in de mate van expertise en het gestelde doel betreft het uitvoeren van een gespecialiseerde taak dan zal dit niet leiden tot een werkwijze die bijdraagt aan een teambreed leereffect. Iedereen zal dan snel in een rol vallen die het beste is voor het individu en niet altijd in het belang van het team. Wat verder mee speelt is de teamsamenstelling. Teamsamenstelling kijkt naar de karakteristieken van individuele teamleden (Stewart, 2006). Onderzoek naar teamsamenstelling is erg populair. Er is echter maar weinig concreets uit deze onderzoeken naar voren gekomen (Bell, 2007). Uit het onderzoek blijkt echter dat de samenstelling van het team in ieder geval impact heeft gehad op de effectiviteit van het team. Waar het team beter functioneerde was de samenstelling meer gebalanceerd en ook meer aandacht besteed aan de samenstelling.

Uit de analyse blijkt dat het gebruik van zelfsturende multidisciplinaire teams een grote positieve invloed heeft op de creativiteit. Medewerkers worden feitelijk gedwongen zelf oplossingen te zoeken voor problemen. Dit zorgt voor een andere mentaliteit en dwingt medewerkers buiten de eigen kaders te denken. Daarnaast dwingt het in veel gevallen tot samenwerken, waardoor nieuwe kennis ontstaat. Een bijkomend effect is een toename in het verantwoordelijkheidsgevoel. Het wegdelegeren van de verantwoordelijkheid is door deze werkwijze niet meer mogelijk. De verantwoordelijkheid voor het eigen werk is in de werkwijze echter afgelopen nadat het project is afgerond. Hierdoor ontstaat het risico dat men zaken over de schutting dreigt te gooien. Dit effect kan tenietgedaan worden door het team aan het einde van het project het beheer te laten uitvoeren over hetgeen zij geleverd hebben. Daarmee worden ze ook ondergebracht in de bestaande organisatie.

Om duidelijk af te bakenen wat de invloed van zelfsturende multidisciplinaire teams is op de strategische vernieuwing moet ook de werkwijze tegen het licht worden gehouden. Deze randvoorwaarden voor het functioneren van een team kan invloed uitoefenen op de bijdrage van zelfsturende multidisciplinaire teams. Omdat scrum gebruik maakt van een iteratieve, incrementele aanpak om voorspelbaarheid te optimaliseren en risico's te beheersen (Schwaber 2001) zijn veel zaken toch geformaliseerd, ondanks dat het team zelfsturend is. Deze kaders beperken de vrijheid die een team heeft, in die zin dat er geen volledige vrijheid bestaat hoe het werk te organiseren. Dit kan zowel een negatief als positief effect hebben op

het zelforganiserend vermogen. Negatief omdat de vrijheid beperkt wordt, positief omdat er sprake is van bepaalde kadering waar men zich aan vast kan houden.

Het incrementele karakter van scrum draagt ook bij aan de bestuurbaarheid van de teams en daarmee de interne verandernsnelheid. Deze wordt hoger aangezien elke twee weken bijgestuurd kan worden op de doelen door de opdrachtgever. Het kortcyclische karakter doet ook vermoeden dat een lange termijn werking hier wellicht niet bij gebaat zou zijn. Dit is echter niet aantoonbaar op basis van de analyse.

Uit het onderzoek blijkt verder dat de randvoorwaarden behoorlijk invloed hebben gehad. Hulsheger et al (2009) geven aan dat een aantal variabelen in het teamproces van belang zijn voor de mate van innovatie. Zij concluderen dat Visie, ondersteuning voor innovatie, taakgeoriënteerdheid en externe en interne communicatie allen invloed hebben op de mate van innovatie. De relatie tussen deze variabelen en innovatie waren positief, aanzienlijk in omvang en konden valide worden gegeneraliseerd. Daarmee wordt de theorie ondersteund op het gebied van team adaptation (Burke et al., 2006) en de theorie van team innovation (West & Anderson, 1996). Management vertegenwoordigers en teamleiders zouden er dus naar moeten streven om duidelijke visionaire en motiverende doelen te stellen, hoge normen te hanteren en innovatie te ondersteunen, constructieve feedbackloops in te bouwen en elkaars prestaties te monitoren. Uit dit onderzoek blijkt dat de feedbackloops en prestatie monitoring onderdeel zijn van de werkwijze van scrum. De visie en support, evenals het stellen van de doelen is echter de taak van het management van de organisatie.

5.2. Beperkingen

Hoewel de inzichten van het onderzoek een bijdrage kunnen leveren aan de inzichten hoe zelfsturende teams ingezet kunnen worden bij strategische vernieuwing zijn er duidelijk beperkingen aan het onderzoek.

Allereerst heeft het onderzoek in één organisatie plaatsgevonden. De consequentie hiervan is dat de resultaten enkel binnen een sector geldig zijn en hierdoor beperkt kunnen worden toegepast in andere sectoren. Het onderzoek is uitgevoerd in een middelgrote organisatie binnen de financiële dienstverlening. De resultaten zijn daarom enkel geldig binnen de context van een vergelijkbare organisatie qua sector en omvang. Bijkomende beperking is dat de organisatie tevens de organisatie is geweest waar de onderzoeker werkzaam is ten tijde van het onderzoek. Dit brengt mogelijk de nodige kleuring en historie mee die er toe hebben kunnen leiden dat bevindingen niet zo objectief zijn als ware het onderzoek uitgevoerd binnen een andere organisatie.

Een tweede beperking van het onderzoek is een beperking in de hoeveelheid data die nodig is om triangulatie toe te passen. De onderzoeker heeft doorlopend de reeds afgenomen interviews en secundaire data onderling vergeleken om bij de nog geplande interviews bepaalde onderwerpen verhelderd te krijgen om enigszins de beperkingen te marginaliseren. Van de cases was informatie terug te vinden, maar de meeste informatie over motieven is nooit expliciet op papier gezet waardoor uitspraken van geïnterviewden lastig te verifiëren zijn.

Een andere beperking is het feit dat strategische vernieuwing door heel veel factoren beïnvloed wordt en kan worden. Niet alle geconstateerde effecten kunnen daarom even goed terug herleid worden aan de inzet van zelfsturende multidisciplinaire teams.

Daar komt bij dat een deel van de effecten mogelijk niet tot stand was gekomen als de gehanteerde werkwijze (SCRUM) anders was geweest. Deze werkwijze maakt zeker gebruik van Zelfsturende Multidisciplinaire teams maar heeft ook nog andere kenmerken die in het onderzoek niet zijn meegenomen, bijvoorbeeld een incrementele werkwijze en het inbouwen van sprints en dagelijkse reflectiemomenten. De laatste beperking van het onderzoek is de wijze waarop de dataverzameling heeft plaatsgevonden. Binnen de methoden van onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews, waarbij de geïnterviewde vooraf een korte uitleg kreeg over de concepten. Die opzet kan de geïnterviewden mogelijk hebben beperkt in hun uitleg over het onderwerp en het in de juiste context plaatsten ervan.

5.3. Conclusie

De vraag op welke wijze zelfsturende multidisciplinaire teams bijdragen aan de strategische vernieuwing binnen de units van een organisatie kent helaas geen eenduidig antwoord op basis van het onderzoek. Wel zijn er duidelijke effecten waargenomen die een positief effect kunnen hebben op de mate van strategische vernieuwing. Zo brengt deze vorm van organiseren meer creativiteit tot stand, is er sprake van een hoog innovatiepotentieel en komt er veel energie los. Het belangrijkste van strategische vernieuwing is echter dat deze energie benut wordt om haar strategische koers en benutting van resources te veranderen, met als doel het verbeteren van de overall performance.

Wat uit het onderzoek blijkt is dat zelfsturende multidisciplinaire teams niet volledig initiërend zullen zijn in het geval van strategische vernieuwing. Zelfsturende Multidisciplinaire Teams kunnen echter een wezenlijke bijdrage leveren bij het realiseren van strategische vernieuwing indien ze op de juiste wijze worden neergezet. Ze bieden een hoog innovatieniveau, zijn flexibel en in staat om veel energie vrij te maken bij het realiseren van veranderingen.

De grootste toegevoegde waarde ligt besloten in de creativiteit en innovativiteit die zelfsturende multidisciplinaire teams met zich mee brengen. Zeker op het gebied van idee-generatie kan een wezenlijke bijdrage geleverd worden. Ook het doorontwikkelen van een van die ideeën is iets wat uitstekend kan worden uitgevoerd. De grootste belemmering ligt op het vlak van de re-integratie. Zelfsturende Multidisciplinaire teams die werken op basis van scrum hebben de neiging niet veel verder te kijken dan de eigen opdracht. Hierdoor mist men vaak de aansluiting met de rest van de organisatie waardoor re-integratie bemoeilijkt wordt. Een andere toegevoegde waarde kan gevonden worden in de directe onderlinge communicatie die leidt tot creatievere oplossingen die breed gedragen zijn. Indiende teams de juiste begeleiding krijgen is de kans op conflicten weliswaar aanwezig, maar zal dit er juist toe leiden dat alle belangen goed meegewogen in de besluitvorming. Dat deze hierdoor in eerste instantie trager zal worden hoeft niet als iets negatiefs te worden gezien. Zeker naarmate de teams langer met elkaar werken en de methodiek geen uitdagingen meer oplevert lijkt een versnelling plaats te vinden die er aan bijdraagt dat de teams een grotere bijdrage gaan leveren aan het realiseren van de doelen waarvoor ze staan opgesteld.

Het zelforganiserend vermogen van de teams zorgt er voor dat het management minder tijd kwijt is aan het sturen en meer tijd heeft om bijvoorbeeld stakeholders te betrekken bij het proces. Goed functionerende teams dragen bij aan een hogere verandersonnelheid omdat ze snel aanpassingen in werkwijze en aanpak kunnen doorvoeren. Dit komt omdat in de aard van de aanpak besloten ligt steeds op zoek te gaan naar de beste manier om doelstellingen te prioriteren en te realiseren.

Of de zelfsturende teams zelfstandig kunnen zorgen voor ambidexteriteit is op basis van het onderzoek zeer lastig vast te stellen. Ten aanzien van exploratie is duidelijk een positief effect vast te stellen. Deze exploratie beperkt zich echter wel vaak tot het doel dat het team voor ogen heeft. Het kan daarbij dus zinvol zijn om deze doelen strategischer te stellen. Op het gebied van exploitatie worden minder mogelijkheden gezien om zelfsturende multidisciplinaire teams in te zetten. Dit is geen onderdeel geweest van de opdracht die de teams in de cases hebben meegekregen. De meningen op dit onderdeel zijn ernstig verdeeld. Op basis van het onderzoek kan daarom niet gesteld worden dat dit daarom ook echt onmogelijk is.

Omdat de teams op operationeel vlak zijn ingezet waren zij zeer taakgericht en uitvoerend. Hierdoor is een beperkt effect waarneembaar op de rest van de organisatie. Slechts op zeer beperkte onderdelen is contact gezocht met andere delen van de organisatie. Een olievlekeffect is daarom niet waargenomen. Verwachting is echter dat indien deze teams op een strategischer niveau ingezet zouden worden dit ook tot een grotere bijdrage zal leiden aan de strategische vernieuwing van een organisatie.

Er zijn echter ook een aantal belangrijke aandachtspunten die, indien deze niet voldoende worden geadresseerd, tot grote problemen kunnen leiden. Zo is het belangrijk de teams goed te kaderen. Het bieden van te veel vrijheid leidt er toe dat men het einddoel snel uit het oog kan verliezen. Omdat de teams zelfstandig opereren is bijsturen ook lastiger dan in een hiërarchisch aansturingsmodel. Er zal daarbij constant voorkomen moeten worden dat de doelen van het team en de organisatie uiteen dreigen te lopen.

Verder is het van belang dat het team goed functioneert. Dit geldt uiteraard voor elk team echter zelfsturende multidisciplinaire teams lijken gevoeliger voor het ontstaan van conflicten. Hoewel dit deels aan de zichtbaarheid van dergelijke conflicten toegeschreven kan worden is het van belang dat het team over de juiste skillset beschikt om deze conflicten binnen de eigen gelederen op te lossen. Indien er namelijk ingegrepen moet worden doet dit afbreuk aan de zelfsturendheid van het team en de bijbehorende positieve effecten.

5.4. Aansluiting op de literatuur

De belangrijkste toegevoegde waarde van zelfmanagende teams zijn volgens de theorie de mate van vrijheid en discretie (Cohen & Ledford, 1994; Pearce & Ravlin, 1987) en het vermogen om zichzelf te organiseren op een manier om zijn doelen zo goed mogelijk te kunnen bereiken (Hackman, 1986). Deze constatering is ook in dit onderzoek naar voren gekomen. Uit het onderzoek is gebleken dat vooral de creativiteit van zelfsturende multidisciplinaire teams de onderscheidende factor is. Met deze wetenschap kan de juiste werkwijze geselecteerd worden voor de taak die verwezenlijkt dient te worden.

Floyd and Wooldridge (2000) stelden dat strategische vernieuwing begint met het genereren van ideeën, bijvoorbeeld het overwegen van een verschillend aantal veranderingen in het product-markt domein van een bedrijf met de gedachte om de performance te verbeteren. Uit het onderzoek blijkt dat zelfsturende multidisciplinaire teams hier uitermate geschikt voor zijn. Ook het ontwikkelen van initiatieven is iets waar zelfsturende teams goed inzetbaar zijn. Echter omdat het opdoen van nieuwe vaardigheden het grootst is gedurende deze fase (Floyd and Lane, 2000) en deze vaardigheden ook weer geïntegreerd zullen moeten worden in de organisatie is het de vraag of dit de beste keuze is. Op het gebied van strategische re-integratie is namelijk aansluiting noodzakelijk op de rest van de organisatie. Wanneer er bijvoorbeeld geen duidelijke kaders of randvoorwaarden zijn kunnen deze teams uiteindelijk dusdanig zelfstandig gaan opereren dat alsnog ingegrepen dient te worden door het management. Ook blijkt dat zelfsturende multidisciplinaire teams leiden tot grote mate van interne samenwerking, echter binnen de organisatie als geheel kan eilandvorming optreden.

In zelfvernieuwende organisaties is geleide zelforganisatie het primaire proces waarmee ze zich aanpassen aan veranderingen in een hypercompetitieve omgeving (Nonaka, 1988; Volberda and Lewin, 2003). Door te kijken wat het effect is van ongeleide zelforganisatie kan beter gezien worden wat het effect van het leiderschap op de strategische vernieuwing is. Zelforganisatie houdt in dat managers functioneren als stewards en hun managementrol richten op het uitdenken van de kritische waarden en het stellen van grensvoorwaarden die besluitvorming op lagere niveaus van de onderneming mogelijk maken en begeleiden (Hogg en Knippenberg, 2005). Op basis van het onderzoek is gebleken dat de managementrol ten aanzien van zelfsturende teams groter is dan dat. Het betreft tevens het wegnemen van barrières en het creëren van de randvoorwaarden waarbinnen teams kunnen opereren. Leiderschap speelt daarbij een veel grotere rol dan men zou verwachten in het geval van zelfsturing. Wat ook is gebleken is dat door een team dat aan het project werkt de beslissingen te laten nemen een groter verantwoordelijkheidsgevoel ontstaat (Moe, Dingsøyr, & Dybå, 2010). Een voordeel dat de planning van projecten en de verwachte resultaten realistischer kan worden ingevuld kan optreden, echter in de praktijk blijkt het lastig om de eigen prioriteiten gedurende langere periode scherp te houden.

5.5. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

De uitkomsten van het onderzoek bieden veel aanknopingspunten voor verder onderzoek. Er is al bijzonder veel onderzoek gedaan naar de besturing van strategische vernieuwing, maar nog zeer beperkt onderzoek naar de invloed hiervan op de dynamiek binnen een team. Veranderingstrajecten kunnen hun weerslag hebben op de wijze waarop individuen samenwerken en zou zelfs kunnen leiden tot meer conflicten. Dit zou wellicht kunnen leiden tot nieuwe inzichten waarop veranderingstrajecten bestuurd zouden moeten worden.

Daarnaast zou onderzoek gedaan kunnen worden naar de wenselijkheid van verschillende structuren binnen een organisatie. Heeft een organisatie er bijvoorbeeld baat bij om het exploratieve deel in te richten volgens dynamische perspectieven en de exploitatieve onderdelen volgens een hiërarchisch principe, of is het belangrijker om 1 lijn te kiezen zodat een ieder weet hoe de vork in de steel zit. Op meer operationeel niveau zou de expertrol binnen de teamdynamiek nader onderzocht kunnen worden. Daarnaast is

teamsamenstelling in het geval van zelfsturende teams ook iets wat toegevoegde waarde zou kunnen hebben voor veel projecten of organisaties.

Een onderzoek naar de wijze waarop zelfsturende teams beter aangesloten kunnen worden op andere organisatieonderdelen kan daarnaast een belangrijke bijdrage leveren aan het onderzoek naar het creëren van ambidexteriteit binnen organisaties.

5.6. Aanbevelingen voor de managementpraktijk

Zelfsturende multidisciplinaire teams en de scrum/Agile methode zijn sterk in opkomst. Vrijwel alle IT-gedreven organisaties werken inmiddels volgens deze organisatievorm. Op basis van het onderzoek kunnen extra handvatten geboden worden die er toe zullen leiden dat zelfsturende multidisciplinaire teams een effectievere bijdrage kunnen leveren. Wanneer deze teams op de juiste wijze ingezet zullen worden dan zal dit positief bijdragen aan de strategische vernieuwing die de organisatie beoogt.

1. Verwacht niet dat alles in een keer goed gaat, maar biedt ruimte om te falen

Het werken met of in een zelfsturend multidisciplinair team betekent voor velen het zich eigen maken van een andere werkwijze of vorm van samenwerking. Het is vrijwel onmogelijk te verwachten dat een dergelijke nieuwe werkvorm zonder problemen of kinderziektes geadopteerd kan worden. Het daarom van belang dat men de tijd krijgt om zich de nieuwe werkwijze eigen te maken. Daarnaast zal een zelfsturend multidisciplinair team zelf obstakels moeten leren overwinnen. Wanneer men hier onvoldoende tijd voor krijgt zal het beoogde leereffect uitblijven.

2. Zorg dat het zelfsturende team voldoende geëquipeerd is om interne conflicten op te lossen

Een belangrijke factor die het hoofd geboden dient te worden zijn interne conflicten. Dit omdat deze een negatieve uitwerking blijken te hebben op de toegevoegde waarde van zelfsturende multidisciplinaire teams en er zelfs voor kunnen zorgen dat deze een negatief effect hebben ten aanzien van het doel dat door de organisatie beoogd wordt. Teamleden dienen daarom getraind te worden op welke wijze conflicten het beste opgelost kunnen worden. Dat kan bijvoorbeeld door een vast proces in te regelen, door een mediator aan te stellen of door conflicten door derden te laten beslechten.

3. Zorg voor de juiste teamsamenstelling en monitor of deze juist is

Uit het onderzoek is gebleken dat de samenstelling van het team een grote invloed heeft gehad op het succes hiervan. Simpel gezegd kan een zelfsturend team niet teveel kapiteins op een schip hebben, echter wanneer binnen het team niemand in staat blijkt de benodigde rollen in te vullen zal een team net zo min effectief zijn. Een juiste teamsamenstelling is echter lastig om op voorhand vast te stellen. Het daarom van belang dat regelmatig de balans op gemaakt wordt of de samenstelling juist is. Indien vastgesteld is dat dit niet het geval is zal ook zo snel mogelijk ingegrepen moeten worden. Het laten voortbestaan van

factoren die het team negatief beïnvloeden vergroot namelijk de kans op conflicten en verminderd de toegevoegde waarde.

4. Zorg voor duidelijke kaders

Hoewel zelfsturende multidisciplinaire teams geacht worden zelf de keuzes te maken ten aanzien van hetgeen zij gaan doen is het van belang dat zij daarbij kaders tot de beschikking hebben aan de hand waarvan zij zelf kunnen toetsen of deze keuzes de juiste zijn. Indien deze kaders onduidelijk of Multi-interpretabel kan dit er toe leiden dat het team afwijkt van het beoogde doel of er binnen het team conflicten ontstaan over het doel. Dit zorgt er voor dat de toegevoegde waarde van het team sterk afneemt of dat het team zelfs contraproductief blijkt.

5. Zorg voor zichtbare ondersteuning door het management en de organisatie

Het zelfsturende multidisciplinaire team bestaat bij gratie van de leidinggevende die besluit het team deze vrijheid te geven. Dit gebeurt op basis van vertrouwen dat het team in staat zal zijn op de juiste keuzes te maken en het werk zodanig te organiseren dat het beoogde doel bereikt wordt. Dit neemt echter niet weg dat het management het team zal moeten ondersteunen bij de uitvoering van de werkzaamheden. De taak van het management ligt in het wegnemen van de obstakels die het zelf niet kan overwinnen, bijvoorbeeld omdat zij hier niet de juiste bevoegdheden voor heeft. Door zichtbaar te zorgen voor de juiste randvoorwaarden en het wegnemen van obstakels draagt het management bij aan het succes van het team.

6. Zorg dat het einddoel niet te ver weg ligt en bewaak dat het niet uit het oog wordt verloren

Hoewel dit wellicht geldt voor vrijwel alle projecten is het voor zelfsturende multidisciplinaire teams van extra belang dat de deadlines die gesteld worden die niet te ruim zijn. Dit omdat de teams geacht worden zelf prioriteiten te stellen en het werk in te delen. Uit het onderzoek is gebleken dat als de deadlines te ver weg liggen de teams langzamer zullen opstarten en de neiging hebben werkzaamheden voor zich uit te schuiven. Hoe dichterbij de deadline komt hoe harder men zal gaan werken om deze te halen. Een ander risico is dat het team het doel uit het oog verliest omdat het te ver weg ligt. Het is daarom van belang dat de deadlines dusdanig krap zijn dat men een constante druk ervaart om het einddoel te behalen en dit niet uit het oog verliest.

6. Literatuurlijst

- Baden-Fuller, C. en Van den Bosch, F. A. J. (2001a) 'Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in MultiUnit Firms', *Long Range Planning*, 34(2): 159-178
- Beck, K (1999) *Extreme Programming Explained*, First Edition
- Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: a metaanalysis. *Journal of applied psychology*, 92(3), 595
- Birkinshaw, J., Hamel, G. & Mol, M. J. (2008) *Management Innovation*. *Academy of Management Review*, 33(4): 825-845
- Birkinshaw, J. & Mol, M. J. (2008) *Giant Steps in Management: Innovations that change the way we work*. 1ste druk, Dorchester: FT Prentice Hall
- Birkinshaw, J. & Mol, M. J. (2009) *The sources of management innovation: When firms introduce new management practices*
- Braster, J.F.A. (2000) *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum & Comp. B.V.
- Cacioppe, R & Edwards, M (2005) Seeking the Holy Grail of organisational development: A synthesis of integral theory, spiral dynamics, corporate transformation and action inquiry, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 Iss: 2, pp.86 – 105
- Camelo-Ordaz, C. Fernández-Alles, M & Martínez-Fierro, S (2006) "Influence of top management team vision and work team characteristics on innovation: The Spanish case", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9 Iss: 2, pp.179 - 201
- Cohen, S.G. (1994) *The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment* *Human Relation* 47 (1)
- Daft, R. L. 1978. *A Dual-Core Model of Organizational Innovation*. *Academy of Management Journal*, 21(2): 193–210
- De Sitter, L.U. (1998) *Synergetisch Producteren*, Assen: Van Gorcum
- Delarue, A., Van Hootegem, G., Procter, S. & Burridge, M (2008) *Teamworking and organizational performance* *Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research*, *International Journal of Management Reviews*
- Denison DR & Sutton RI 1990, *Operating Room Nurses*, Jossey Bass, San Francisco
- Dyer, J., & Nobeoka, K. (2000). *Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: the Toyota case*, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, Issue 3, pp 345–367

Eccles, R.G. (1991) The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, 69 (1): 131-137

Eisenhardt, K.M. & Graebner, M.E. (2007) Building theories from case study research, *Academy of Management Journal* 50

Franco-Santos, M. et al (2007) Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27 (8): 784 – 801

Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000) Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *Academy of Management Review*, 25(1): 154–177

Groeneveld, S.M. & Kuipers, B.S. (2013) How publicness affects self-management. A study of self-managed teams in public organizations. HRM Network conference: Leuven, Belgium (2013, november 14 - 2013, november 15)

Groeneveld, S.M. & Kuipers, B.S. (2014) Teamwork in the public cage. Antecedents of self-management of teams in public organizations. *Academy of Management Annual*

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micoletta, E. R., & Lounsbury, M. (2011) Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5, 317–371

Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. R. (2002) Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields. *Academy of Management Journal*, 45, 58–80

Jansen, J.J.P., Van den Bosch, F. A. J., en Volberda, H. W. (2005) 'Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents', *Schmalenbach Business Review*, 57: 351-363

Joseph, J.& Ocasio,W. (2012) Architecture, attention, and adaptation in the multibusiness firm: General electric from 1951 to 2001, *Strategic Management Journal* 33(6):633-660

Kiran, J. F. & Vinesh, R. (2002) A practical knowledge transfer system: a case study, *Work Study* , Vol. 51 Iss: 3, pp.140 – 148

Hamel, G. & Breen, B. (2007). *Het einde van management zoals wij het kennen*. 1 ste druk, Amsterdam: Business Contact

Hamel, G. (2006). *The Why, What, and How of Management Innovation*. *Harvard Business Review*, 84(2): 72-84

Hamel, G. (2002). *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Boston: Harvard Business School Press

Hamel, G. & Prahalad C. K. (1994) *Competing for the Future*, Boston, MA: Harvard Business School Press

Hogg, M. A., & Knippenberg, D. van (in press) Social identity and leadership processes in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*

Horwitz, J.J. (1970) *Team Practice and the Specialist*, Charles C Thomas, Springfield, Illinois

Hulsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A metaanalysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1128 –1145

Hussey, J. & Hussey, R. (1997). *Business research: a practical guide for undergraduate and post graduate students*. New York: Palgrave

Kirkman, BL & Rosen, B (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*

Lewin, A.Y. & Stephens, C. U. (1993) 'Designing Postindustrial Organizations: Combining Theory and Practice', in G. P. Huber en W. H. Glick, *Organizational Change and Redesign*, New York: Oxford University Press, p. 393-409

Lewin, A.Y. & Volberda, H.W. (2003). Beyond Adaption-Selection Research: Organizing Self-Renewal in Co-Evolving Environments. *Journal of Management Studies*, 40 (8), 2109-2110

Lewin, A.Y., & Volberda, H.W. (1999) Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms. *Organization Science*, 10(5): 519-534

Lin, H.-F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower*, Vol. 28, No. 3/4, pp. 315-332

Moe, N. B., Dingsøyr, T., & Dybå, T. (2010). A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project. *Information and Software Technology* 52, 480-491

Mol, M., & Birkinshaw, J. 2008. *Giant Steps In Management Innovations That Change The Way We Work: 204*. Harlow: Pearson Education Ltd

Mol, M., & Birkinshaw, J. 2009. The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12): 1269–1280

Nonaka, H.T. (1986). The New New Product Development Game. *Harvard Business review*

Nonaka I., 1988. Toward Middel-Up-Down Management: Accelerating Information Creation. *Sloan Management Review*, 29/3: 9-18

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, Inc

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2003). *De kenniscreërende onderneming - Hoe Japanese bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*. Scriptum

O'Reilly, C. a, & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74-81, 140

Payne, M(1982). *Working in teams*, Macmillan, London

Prahalad,CK, Hamel, G (2006) *The core competence of the corporation*, Springer

Rajshree Agarwal, Constance E. Helfat, (2009) *Strategic Renewal of Organizations*. *Organization Science* 20(2):281-293

Schwaber, K & Beedle, M (2002) - *Agile Software Development with Scrum*. ACM Digital Library

Spillane, J. P., Reiser, B. J., & Reimer, T. (2002). Policy implementation and cognition: Reframing and refocusing implementation research. *Review of Educational Research*, 72(3), 387-431

Stewart, G. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32: 29-54.

Sull, D.N., Spinosa, C (2007) *Promise-based management*, *Harvard business review* 85 (4), 79-86

Storm, P., Savelsbergh, C. & Kuipers, B.S. (Eds.). (2010). *Learning For Success: How Team Learning Behaviors Can Help Project Teams To Increase The Performance Of Their Projects*. Newton Square: Project Management Institute

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. (G. Dosi, R. R. Nelson, & S. G. Winter, Eds.)*Strategic Management Journal*, 18(7): 509–533

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. I. 1997. *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal* (Hardcover). Harvard Business School Press Books: 258. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press

Tushman, M.L., O'Reilly, C. A. and Harreld, J. Bruce (2013). *Leading strategic renewal: Proactive punctuated change through innovation streams and disciplined learning*. Paper presented at the Harvard Business School, May 9, 2013

Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W. and Heinhuis, S. (2003) 'Knowledge Integration Requirements for Self-Renewing Organizations: An In-Depth Case Study at Shell Research and Technology Centre Amsterdam (1998-2002)', Organizational Knowledge, Learning and Capabilities (OKLC), IESE Business School, Barcelona, April 13-14

Van den Bosch, F.A.J. (2008a). Grote stappen voorwaarts. Lessen van 50 radicale historische innovaties in het management. FD Strategie

Volberda, H. W. (2003) 'Strategic Flexibility: Creating Dynamic Competitive Advantages'. In D. Faulkner and A. Campbell (Eds.), The Oxford Handbook of Strategy, Volume II: Corporate Strategy, Oxford: Oxford University Press. Volberda, H. W. (2004) De Flexibele Onderneming: Strategieën voor Succesvol Concurren, Deventer: Kluwer. Volberda, H. W.,

Volberda, H.W. & Baden-Fuller, Ch. (2003) Strategic Renewal Processes in Multi-unit firms: Generic Journeys of Change, Ch. 10 in: B. Chakravarthy, G. Mueller-Stewens, P. Lorange & C. Lechner (eds.), Strategy Process: Shaping the Contours of the Field, Oxford: Blackwell, pp. 208-232

Yin, R. K. (1994) Case study research: Design and methods (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications

Yin, R. K. (2009) Case Study Research: Design and Methods. (L. Bickman & D. J. Rog, Eds.) Essential guide to qualitative methods in organizational research: 219. Sage Publications

Bijlage 1: Vragenlijst

Inleiding op de constructen

Zelfsturende Multidisciplinaire Teams (ZMT's) zijn teams met grote verschillen in expertise tussen de teamleden die hun eigen functioneren reguleren zonder directe tussenkomst van een toezichthouder/leidinggevende. Deze teams kennen veelal geen hiërarchie en zijn verantwoordelijk voor het realiseren van de doelen die zij zelf hebben gesteld, al dan niet in directe samenspraak met een opdrachtgever of klant. Strategische vernieuwing zijn de activiteiten die een bedrijf onderneemt om haar strategische koers en benutting van resources te veranderen, met als doel het verbeteren van de overall performance.

Algemeen oriënterende vragen (context en randvoorwaarden)

1. Op welk niveau zijn de ZMT's geïntroduceerd?
2. Is er een heldere visie en kaders op basis waarvan zij aan de slag zijn gegaan?
3. Is er duidelijke support voor de beoogde werkwijze?

Voordelen en nadelen ZMT's?

1. Is er nieuwe kennis ontstaan, zijn er nieuwe vaardigheden ontwikkeld of zijn er nieuwe oplossingen voor problemen gevonden door het gebruik van ZMT's
2. Zijn ZMT's makkelijker of moeilijker in te zetten voor verschillende soorten taken of opdrachten dan gewone teams?
3. Leren medewerkers meer of minder van elkaar en doen ze meer of minder nieuwe kennis op door het gebruik van ZMT's.
4. Is er meer of minder voortgang geboekt door het gebruik van ZMT's?
5. Is er meer of minder ruzie geweest door het gebruik van ZMT's?
6. Kon men goed of slecht met elkaar overweg binnen de ZMT's en wat voor gevolgen heeft dit gehad?

Strategische Vernieuwing

1. Heeft het management meer of minder vaak moeten bijsturen door het gebruik van ZMT's?
2. Is het voor de organisatie makkelijker of moeilijker of zich aan te passen aan nieuwe doelstellingen of omstandigheden als ze gebruik maakt van ZMT's?
3. Zijn Going concern en change activiteiten te combineren in ZMT's of binnen een organisatie die gebruik maakt van ZMT's

Op welke manier hebben ZMT's volgens jou nog meer effect op strategische vernieuwing, zowel positief als negatief?