

De rol van afdelingscultuur bij het ontwikkelen van flexibele teams binnen grote bedrijven

Organisatieparadox: De flexibilisering van grote bedrijven.

Een onderzoek naar hoe grote organisaties de *afdelingsculturen* kunnen *omvormen* tot een cultuur die *flexibele teams* ondersteunt.



De rol van afdelingscultuur bij het ontwikkelen van flexibele teams binnen grote bedrijven

Organisatieparadox: De flexibilisering van grote bedrijven.

Doctoraalscriptie van de parttime studie MScBA Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of
Management, Erasmus Universiteit

Major: Strategisch Management

Juli 2016

Andy Wijman

Studentnummer: 420977

Cordell Hullplaats 109, 3068 VB, Rotterdam

AndyWijman@hotmail.com

Afstudeercommissie

Naam coach en begeleider: dr. Rene Olie

Naam meeleezer: Prof. dr. Alexander Maas

Copyright © 2016 – Andy Wijman

Het auteursrecht van deze scriptie berust volledig bij de auteur. De auteur is geheel verantwoordelijk voor de inhoud van de scriptie. De RSM Erasmus Universiteit is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud. De inhoud van dit rapport is origineel en er zijn geen andere bronnen gebruikt dan die waarnaar expliciet is verwezen

Voorwoord

De inhoud van dit onderzoek staat synoniem voor de totstandkoming van dit onderzoek en de ander half jaar durende studie parttime Bedrijfskunde (MBA) die hieraan vooraf is aan gegaan. Dit onderzoek legt onder andere de paradox bloot tussen enerzijds een toenemende urgentie om te flexibiliseren en anderzijds een botsing tussen de benodigde organisatiecultuur voor flexibele teams en de huidige organisatieculturen bij grote bedrijven. Bedrijven moeten hierdoor anders gaan denken, en nieuwe dingen gaan leren en implementeren op een empirische manier. Daarnaast openstaan voor nieuwe ideeën en succes verhalen van anderen, alleen zo kan men sneller en beter leren.

Dit geldt ook voor de intensieve en leerzame studie inclusief dit onderzoek waarmee deze studie wordt afgesloten. Een balans vinden en continue dit flexibel op de omgeving en je eigen wensen af stemmen is een vereiste wil je er goed door heen komen. Dit zet zich om in het iteratief aanpakken van de studie werkzaamheden en een sterke wil om te blijven ontwikkelen in studie, werk, en privé. Hiervoor zijn ook inzichten, ervaringen en steun van anderen nodig. Daarom wil ik via deze weg een aantal personen bedanken, welke deze hulp geboden hebben en daarmee het behalen van mijn Master mede mogelijk hebben gemaakt.

Allereerst bedank ik mijn vriendin Irina. Zij heeft mij twee jaar lang gesteund en ondersteunt in voor en tegenspoed tijdens deze reis, waardoor ik de balans heb kunnen houden in werk, studie en privé. Ik bedank hierbij ook Rene Olie. Hij heeft mij als coach van dit onderzoek voorzien van concrete en waardevolle feedback, wat het wetenschappelijk niveau en de inhoud van dit onderzoek ten goede is gekomen. Ook de groepssessies met het gehele team aan studenten heb ik als zeer waardevol ervaren, hierdoor werd het leervermogen gemaximaliseerd omdat hier ook zaken gedeeld en besproken werden van elkaar. Tevens wil ik de meelezer Alexander Maas bedanken voor zijn inbrengen en feedback, waardoor dit onderzoek voornamelijk inhoudelijk scherper geformuleerd is. Tot slot wil ik mijn werkgever Eneco, in de personen van Mark Edelbroek en Joeri Kamp, bedanken voor het vertrouwen in mij en het mede mogelijk maken van het doen van deze studie.

Dan rest mij nog om u veel plezier te wensen met het lezen van dit onderzoeksrapport en er op te vertrouwen dat uw kennis en inzicht in flexibele teams en de passende impactgerichte afdelingscultuur zal worden verrijkt.

A.C.A.M. Wijman

Juli 2016.

Samenvatting

Grote bedrijven, zoals Free Record Shop, V&D, Nokia en Oad zijn de laatste jaren failliet gegaan omdat zij onvoldoende konden reageren op de veranderingen in hun omgeving. De groei van het aantal start-ups zet onverminderd door, en bedreigen de nu nog conservatieve markten waar grote bedrijven de markt in hun bezit hebben. Dit met het gevolg dat de concurrentie zal toenemen en bedrijven andere manieren van organiseren zoeken om flexibel te worden en competitief te blijven. Flexibilisering met flexibele teams biedt een uitkomst om de concurrentiepositie te versterken. Hierin schuilt echter de paradox van vaak conservatieve grote bedrijven welke flexibilisering doorzetten met bijpassende cultuur. Veranderingen in afdelingsculturen voor het ondersteunen van flexibele teams in welke vorm dan ook krijgt in recente wetenschapsliteratuur steeds meer aandacht. Het is echter opvallend dat deze combinatie nog beperkt zijn onderzocht, ondanks de urgentie vanuit de praktijk waar grote bedrijven ten prooi liggen voor de snelle, jonge, flexibele start-ups. De hoofdvraag van dit onderzoek is: Hoe kunnen grote organisaties de *afdelingsculturen omvormen* tot een cultuur die *flexibele teams* ondersteunt?

Uit de literatuur blijkt dat afdelingsculturen bepalend zijn voor het succes van flexibilisering met behulp van flexibele teams. Het omvormen van deze afdelingsculturen bestaan uit twee hoofd wegen waarbinnen het management keuzes moeten maken. Kiezen voor een lange verandering of een korte verandering. Hierbinnen zijn verschillende verandermethodes en systemen waar uit gekozen kan worden. Er is niet eerder onderzocht wat het effect is van de keuze voor welke type organisatie van de verandering dan ook, voor het omvormen van afdelingsculturen om flexibele teams te ondersteunen. Wel blijken deze keuzes een grote impact te hebben op het succes waarmee flexibele teams geïmplementeerd worden. Vanuit de literatuur staan de subconstructen steun van management(management), communicatie van het transformatie team met medewerkers(communicatie), de benodigde kennis en kunde voor het transformeren(resources voor transformatie), de manier van het veranderen van de afdelingscultuur (aanpak van de verandering) en eigenaarschap van de organisatie gekeken naar de urgentie(eigenaarschap) representatief voor het organiseren van de verandering. In het exploratieve empirisch onderzoek is de invloed van de subconstructen van het organiseren van de verandering met behulp van de organisatorische antecedenten voor flexibele teams op de bijpassende impact gerichte afdelingscultuur onderzocht binnen vier cases in de energiesector. In totaal is er bij veertien geïnterviewden, gemiddeld vier per case, een semigestructureerd interview afgenomen en is een cross-case analyse uitgevoerd.

Uit de resultaten van het empirisch onderzoek blijkt dat de aanwezigheid van de bijpassende afdelingscultuur voor flexibele teams beïnvloed wordt door de organisatie van de verandering en de aanwezigheid van de organisatorische antecedenten. De aanwezigheid van de organisatorische antecedenten zijn een vereiste om flexibele teams door te voeren met de bijpassende impactgerichte afdelingscultuur. Door het kiezen voor een pilotfase en stapsgewijze uitrol met als aanpak een iteratief en adaptief proces kiest men voor een gecontroleerde aanpak waarmee men kan versnellen en vertragen wanneer nodig. Het gebruik maken van subculturen om een nieuwe afdelingscultuur te creëren in een organisatie wordt gezien als succesvol om flexibele teams te ondersteunen in hun werkwijze. Door het toepassen van kennisdeling binnen en buiten de organisatie is men in staat om sneller te kunnen leren en zo te versnellen in de verandering naar flexibele teams met een passende afdelingscultuur.

Dit onderzoek levert waardevolle inzichten in de invloed van de veranderingsorganisatie voor het omvormen van een afdelingscultuur tot een cultuur welke flexibele teams ondersteunt. Hiermee sluit dit onderzoek aan op een reeks recente studies over de invloed van verandermethodes voor grote langdurige verandertrajecten binnen bedrijven, maar ook op de implementatie van flexibele teams . Door het beperkt aantal onderzoeken naar de verandering van afdelingsculturen voor het ondersteunen van flexibele teams is dit onderzoek aanleiding voor vervolgonderzoek, waarvoor enkele praktische suggesties en onderzoeksproposities zijn gedaan. Daarnaast biedt dit onderzoek aanbevelingen voor (verander)managers over hoe zij de afdelingscultuur kunnen aanpassen voor het ondersteunen van flexibele teams, om zo de concurrentiepositie te behouden of verstevigen.

Inhoudsopgave

Afstudeercommissie	3
Voorwoord	4
Samenvatting.....	5
1. Introductie	10
1.1 Aanleiding	10
1.2 Onderzoeksvraag.....	13
1.3 Opbouwrapportage	13
2. Theorie	14
2.1 Flexibele teams.....	14
Flexibiliteit als competitieve eigenschap.....	14
Teams en flexibele teams	15
Kenmerken van flexibele teams.....	15
2.2 Organisatiecultuur en afdelingsculturen	17
Organisatiecultuur	17
Organisatiecultuur en flexibiliteit van organisaties	20
Afdelingscultuur en flexibele teams.....	23
Het veranderen van afdelingsculturen als organisatiesubculturen	24
Conclusie uit de theorie en de introductie van het empirisch onderzoek	27
3. Onderzoeksmethode.....	29
3.1 Case study	29
3.2 Keuze en omvang van steekproef	29
3.3 Analytische eenheid	30
3.4 Wijze van dataverzameling	30
3.5 Wijze van data-analyse	31
3.6 Validiteit.....	32
3.7 Betrouwbaarheid.....	32

4	Empirische uitkomsten.....	34
4.1	De vier cases.....	34
	Case 1 – Small Medium Enterprises – Commercie.....	34
	Samenvatting Case 1.....	37
	Case 2 – Small Medium Enterprises – IT afdeling.....	39
	Samenvatting Case 2.....	42
	Case 3 – Consumenten - Commercie.....	44
	Samenvatting Case 3.....	46
	Case 4 – Consumenten – IT afdeling.....	49
	Samenvatting Case 4.....	51
4.2	Cross-case analyse.....	54
5	Discussie en conclusie.....	57
5.1	Discussie.....	57
5.3	Beperkingen.....	59
5.4	Conclusie.....	60
	Organisatie antecedenten voor flexibele teams en een impact gerichte cultuur zijn een vereiste.....	60
	Kies voor een pilotfase en stapsgewijze uitrol met als aanpak een iteratief en adaptief proces.....	61
	Maak gebruik van subculturen om een nieuwe afdelingscultuur te creëren in een organisatie.....	61
	Het toepassen van kennisdeling wat cruciaal is om te kunnen versnellen in de flexibilisering.....	62
5.5	Theoretische bijdrage.....	62
5.6	Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	64
	Andere aanpak en omgeving.....	65
	Sterke en zwakke antecedenten in de organisatie.....	65
	Verandermethodes.....	65
	Andere methodes om flexibeler te worden voor bedrijven.....	66
	Beloning en communicatie als organisatorische antecedenten.....	66
5.7	Aanbevelingen voor de praktijk.....	67

Zorg voor eigenaarschap	67
Creëer een pilot en leer daarvan	67
Ga adaptief om met de gekozen veranderingsaanpak en organisatie.....	68
Borg de verandering zo snel mogelijk in de lijn en stop niet meer.....	68
Bibliografie	70
Bijlage 1 – Planning.....	76
Bijlage 2 – Conversietabel	77
Bijlage 3 – Interview format	81
Algemeen.....	81
Introductie	81
Vragen	81
Bijlage 4 – Overzicht geïnterviewden	84
Case 1	84
Case 2	84
Case 3	84
Case 4	84
Bijlage 5 – Gecodeerd transcript	85
Bijlage 6 – Secundaire bronnenlijst	86
Bijlage 7 – Zelfreflectie.....	87
Bijlage 8 – Empirische samenvattingen per case.....	88
Case 1	88
Case 2	94
Case 3	98
Case 4	103
Bijlage 9 – Logboek wijzigingen in onderzoek	107

1. Introductie

1.1 Aanleiding

Een potentieel mythisch 'bedrijfsras' rukt op. Piepjonge bedrijven, start-ups (startende ondernemingen) nog, maar ze staan wel al voor meer dan een miljard euro in de boeken. Eenhoorns worden ze ook wel genoemd. Er zijn er inmiddels kuddes van, schrijft Betlem, start-up expert, in het Financieel Dagblad op 25 september 2015. Volgens hem is ontwrichting het toverwoord bij deze eenhoorns. De grootste gemene deler bij eenhoorns is dat ze dingen slimmer, sneller en eenvoudiger maken en doen dan hun voorgangers. Ze zetten bestaande markten en geijkte verdienmodellen op hun kop. Voorheen waren deze eenhoorns vooral te zien in de innovatieve markten, vandaag de dag betreden zij ook de conservatieve markten. Zoals de taxi branche en de hotelbranche.¹ Lamé schrijft hier over op z24.nl in een artikel dat gepubliceerd is op 20 maart 2014. Uber is het grootste taxibedrijf ter wereld zonder taxi's, en AirBNB is de grootste hotelketen zonder hotels. De waarde van AirBNB is verviervoudigd sinds 2012. Het bedrijf heeft nog nooit omzet- en winstcijfers vrijgegeven, maar is op dit moment 10 miljard dollar waard. Dat maakt AirBNB ook de meest waardevolle 'hotelketen'. Ter vergelijking: de grootste 'ouderwetse' hotelketen is Wyndham Worldwide met 7500 hotels; dit bedrijf is op dit moment 9,4 miljard dollar waard. AirBNB heeft ruim 700.000 actieve aanbieders, en Uber heeft miljoenen gebruikers. Uber is in het jaar 2013-2014 in waarde gegroeid van 3,5 miljard dollar naar 18 miljard dollar. De eenhoorns Uber en AirBNB zetten technologie in om mensen met vraag en aanbod aan elkaar te koppelen via een digitale marktplaats en verdienen daar hun geld aan. Zelf hebben deze bedrijven geen taxi's of hotels, alleen personeel om hun dienst te verbeteren en te onderhouden.²

Het potentiële gevaar van start-ups die binnen enkele jaren tot eenhoorns kunnen groeien die groter zijn dan de bestaande bedrijven wordt ook gezien door de Nederlandse financiële- en energiesector. ABN AMRO, vermeldde in het prospectus van haar recente beursgang dat ze technologische start-ups die de financiële markt vernieuwen ziet als een serieuze bedreiging voor de huidige financiële producten en dienstverlening. Jeroen de Haas, CEO van Eneco, beschrijft in een artikel op Eneco.nl dat er vanaf 8 juli 2015 zo'n € 100 miljoen in energie start-ups wordt gestoken. Als motivatie geeft hij aan dat Eneco ziet dat ook het verdienmodel van energieleveranciers gevoelig is voor ontwrichting door start-ups.

¹ Bron: <https://fd.nl/ondernemen/1120285/het-regent-opeens-eeenhoorns>.

² Bron: <http://www.z24.nl/ondernemen/airbnb-10-miljard-waard-stijgt-naar-top-billion-dollar-start-up-club-445754>.

In deze twee sectoren zijn nog geen eenhoorns gezien, wel zijn er start-ups actief die succesvol zijn en tot eenhoorns zouden kunnen uitgroeien. Zo schreef de redactie van Sprout.nl in 2014 over Capacity Energy Storage, een Nederlandse start-up, welke opgewerkte energie opslaan in grote batterijen, zodat bezitters van energie opwekkers hun eigen energie thuis of op kantoor kunnen managen. Dit zal er voor zorgen dat het overschot overdag wordt opgeslagen en in de avond gebruikt kan worden, hier komt geen traditioneel energiebedrijf bij te pas.³

De Rijkdienst voor Ondernemend Nederland (Rvo.nl) meldt op haar website in 2015 dat het samen met zogenoemde start-up platforms, start-up accelerators, investeerders en universiteiten bezig is om een heus ecosysteem op te zetten voor start-ups in Nederland dat moet kunnen concurreren met die in Berlijn, Londen en Silicon Valley. Berlijn, Londen en Silicon Valley worden gezien als broeiesten van innovatie en start-ups waar de grootste eenhoorns van de afgelopen jaren uit zijn opgestaan. De zorgen van de traditionele bedrijven lijken gegrond, er komen in de toekomst start-ups aan die mogelijkwijs het business model van deze bedrijven op zijn kop gaan zetten.

Volgens het CBS zijn er in 2014 zijn er in Nederland in totaal ruim 65 duizend bedrijven bijgekomen, in het eerste kwartaal van 2015 waren dat er bijna 12 duizend. De stijging wordt voor het overgrote deel veroorzaakt door een toename van de kleine bedrijven. Sinds 2010 is het aantal kleine bedrijven (1 tot 50 werkzame personen), sterk toegenomen. Het aantal bedrijven in midden- (50–250) en grootbedrijf (meer dan 250 werkzame personen) is juist afgenomen. Dit blijkt uit cijfers van het CBS (2015). De prognose voor de energie sector is dat deze markt groeit in 2016 met 2,4% in vergelijking met 2015. De prognose voor de financiële markt is dat deze zal groeien met 4,6% in 2016. Rabobank meldt dit in de cijfers uit de sectorprognoses over 2016. Hierdoor zijn en blijven dit interessante sectoren voor startende ondernemers.

De verwachte toename van startende kleine bedrijven in de energiesector gecombineerd met de verwachte groei in deze twee sectoren zal er voor zorgen dat de concurrentie zal toenemen. De omgevingen voor de bedrijven in deze sectoren worden hierdoor onvoorspelbaarder, dynamischer en complexer. Voor bedrijven in deze conservatieve sectoren is het een zoektocht naar mogelijkheden om verdere flexibilisering mogelijk te maken om in te kunnen spelen op veranderingen in de markt en sneller met innovaties te komen dan de start-ups in deze sector.

Dit dwingt bedrijven in deze sectoren om flexibeler te worden en te veranderen van een conservatief bedrijf wat op zekerheid in de markt gebaseerd is naar een meer flexibel bedrijf wat van meer onzekerheid in de markt uitgaat (Volberda, 2004). Veel bedrijven kijken vandaag de dag naar

³ Bron: <http://www.sprout.nl/artikel/accelerator/9-nieuwe-energie-start-ups-voor-rockstart>.

mogelijkheden om hun flexibiliteit te verhogen door het invoeren van flexibele teams met bij behorende afdelings- en organisatieculturen (Nerur & Balijepally, 2007). Succesvolle bedrijven die dit ingevoerd hebben zijn naast technische bedrijven als Spotify, Google en DSM ook zorgorganisatie Buurtzorg en consultancy organisatie Finext.

Flexibele teams stellen bedrijven in staat om kort-cyclisch en lerend te innoveren met als doel dat zij zelf-organiserend en dus flexibel zijn wanneer de omstandigheden in het team of de omgeving dit vraagt (Nerur & Balijepally, 2007; Brown & Duguid, 1991; Laloux, 2014). Flexibele teams zijn daarnaast effectiever in het leren, werken en innoveren dan project- of taakgerichte teams omdat zij sneller kunnen anticiperen op veranderingen in hun omgeving (Nerur & Balijepally, 2007; Brown & Duguid, 1991; Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Laloux, 2014). De flexibele teams zijn dan ook te herkennen aan hun zelf organiserend vermogen op doelen welke vertaalt worden naar wat er moet gebeuren van de organisatie. Deze teams bepalen zelf hoe zij deze behalen binnen de gestelde kader zoals tijd, geld en standaarden. Niet het management zoals dit bij project-of taakgerichte teams wel het geval is, hier wordt wat er gebeurd en hoe het gebeurd op de doelen door het management bepaald (Nerur & Balijepally, 2007; Laloux, 2014).

Teamculturen en afdelingsculturen worden ook wel organisatiesubculturen genoemd. De theorie hierachter stelt je mogelijk in staat om binnen de organisatie verschillende culturen te implementeren zonder direct de gehele organisatiecultuur te hoeven aanpassen. De afdelingscultuur heeft de meeste impact op het wel of niet slagen van een flexibelteam als organisatievorm en nieuwe teamcultuur (Boisnier & Chatman, 2002). Voorbeeld hiervan is ING met zijn Agile Scrum teams, een vorm van flexibele teams.

De uitdaging voor bedrijven in de Nederlandse energiesector is groot, want veel bedrijven lopen vast op het implementeren van flexibele teams en veel van deze veranderprogramma's om flexibeler te worden falen vanwege de heersende organisatiecultuur bij deze grote bedrijven (Beer, Eisenstat, & Spector, 1990; Chandy & Tellis, 2000). Sprekende voorbeelden van bedrijven welke ook failliet zijn gegaan omdat ze onvoldoende konden vernieuwen en daardoor onvoldoende mee konden gaan met de markt ontwikkelingen in de afgelopen jaren zijn Free Record Shop,⁴ V&D,⁵ Nokia,⁶ en Oad.⁷

⁴ Bron: <http://www.nrc.nl/nieuws/2014/04/22/free-record-shop-is-failliet-en-sluit-alle-winkels-in-nederland>.

⁵ Bron: <http://www.nrc.nl/nieuws/2015/12/31/vd-is-failliet-verklaard-winkels-blijven-nog-open>.

⁶ Bron: <http://fd.nl/ondernemen/1100310/nokia-s-transformatie>.

⁷ Bron: <http://www.z24.nl/ondernemen/oad-failliet-rabobank-gaf-het-duwtje-456028>.

1.2 Onderzoeksvraag

Nu het onderzoeksonderwerp is geïntroduceerd en de bijdrage aan de huidige literatuur is beargumenteerd wordt onderstaande hoofdvraag gepresenteerd. De hoofdvraag bevat de (schijngedrukte) constructen uit het onderzoek. Vervolgens worden onder de hoofdvraag de deelvragen gepresenteerd die een verdere verfijning van de hoofdvraag zijn.

Hoe kunnen grote organisaties de *afdelingsculturen omvormen tot een cultuur die flexibele teams ondersteunt?*

Sub-vragen:

- Wat zijn de kenmerken van een flexibel team?
- Wat zijn de kenmerken van een afdelingscultuur welke flexibele teams ondersteunt?
- Welke veranderingsmethode past bij het omvormen van een afdelingscultuur naar een organisatiesubcultuur die flexibele teams ondersteunt binnen grote organisaties?

1.3 Opbouwrapportage

In dit eerste hoofdstuk is een introductie gegeven van het onderzoeksonderwerp en de daaruit voortgekomen hoofdvraag en deelvragen. Hoofdstuk 2 geeft inzicht in de reeds verschenen literatuur over respectievelijk de onderzoek constructen flexibele teams, organisatiesubculturen en het omvormen van organisatiesubculturen. Op basis hiervan worden de deelvragen beantwoord. Tot slot wordt in hoofdstuk twee het conceptueel model gepresenteerd wat is voortgekomen uit de literatuur en als basis dient voor het empirisch onderzoek. In hoofdstuk 3 staat de methodologische aanpak van het empirisch onderzoek. Hierin wordt de empirische methode, keuze en omvang van de steekproef en de analytische eenheid beschreven. Vervolgens is de wijze van dataverzameling en de manier waarop deze data geanalyseerd is beschreven en tot slot hoe de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek gewaarborgd wordt. Hoofdstuk 4 geeft de empirische onderzoeksresultaten weer, gevolgd door de beantwoording van de hoofdvraag. Tot slot staat in hoofdstuk 5 de discussie, beperkingen, conclusie, theoretische bijdrage en de aanbevelingen beschreven.

2. Theorie

In dit hoofdstuk is de bestaande literatuur omtrent flexibele teams, organisatiecultuur en organisatiesubculturen uiteengezet. In de eerste paragraaf 2.1 wordt inzicht gegeven in flexibiliteit als competitieve eigenschap en zijn diverse typen van teams beschreven om vervolgens de kenmerken van flexibele teams toe te lichten. In paragraaf 2.2 staat beschreven wat de relatie is tussen organisatiecultuur en organisatiesubculturen, en wat de impact is van organisatiecultuur op flexibiliteit. Vervolgens wordt in paragraaf 2.3 meer inzicht gegeven in de afdelingscultuur als organisatiesubcultuur voor flexibele teams en het veranderen van afdelingsculturen.

2.1 Flexibele teams

In deze paragraaf zijn de bestaande inzichten uit de literatuur over flexibele teams beschreven. Allereerst wordt het nut van flexibiliteit voor een bedrijf beschreven, gevolgd door de rol van flexibele teams hierin en wordt flexibiliteit gespecificeerd in flexibele teams. In dit paragraaf wordt antwoord gegeven op de volgende vragen:

Wat is de rol van flexibiliteit voor bedrijven? Flexibele teams dragen bij aan de flexibiliteit van organisaties, maar wat is een flexibel team? Wat zijn de kenmerken van een flexibel team?

Flexibiliteit als competitieve eigenschap

Flexibiliteit is sinds de jaren negentig van de vorige eeuw een belangrijke competitieve eigenschap van een organisatie, welke moet zorgen voor het succesvol adopteren van veranderingen in de markt op de korte- en lange termijn (Stalk, Evans, & Shulman, 1992). De noodzaak voor meer flexibiliteit komt voort uit de marktomstandigheden welke op dat moment onvoorspelbaar, dynamisch en complex zijn of worden (Volberda, 2004). Omdat meer en meer organisaties afhankelijk zijn van de snel veranderende technologie voor het continueren of vernieuwen van hun bedrijfsvoering zien we de noodzaak voor flexibiliteit steeds meer terug bij bedrijven. Technologie vormt hiermee een *'enabler'* voor flexibiliteit binnen een hele organisatie (Lu & Ramamurthy, 2011).

Voor de performance van het bedrijf is metaflexibiliteit belangrijk, het in balans blijven tussen rigide en flexibele vormen (Volberda, 1996; Dyer, 2001). Het huidige business model is namelijk van cruciaal belang voor de korte termijn, terwijl de zoektocht naar nieuwe innovatie voor de lange termijn is (March, 1991; O'Reilly & Tushman, 2004). Een onbalans naar te veel focus op flexibiliteit, kan leiden tot performance en identiteit verlies omdat de stabiliteit in de bestaande business verdwijnt en de onbalans naar te rigide kan er voor zorgen dat het bedrijf niet innovatief genoeg is omdat de beheersende processen innovatie blokkeren wat schadelijk is voor de lange termijn (Tushman, O'Reilly, & Charles, 1996; Benner & Tushman, 2003).

Flexibiliteit binnen een bedrijf komt voort uit een innovatieve organisatiestructuur en een innovatieve impact gedreven cultuur (Volberda, 1996; Laloux, 2014).

Teams en flexibele teams

Teams behoren tot de organisatiestructuur van het bedrijf. Een team bestaat een groep van individuen, klein in aantal, die zich zelf zien als een team en een bepaalde mate van gedeelde verantwoordelijkheid hebben (Cohen & Bailey, 1992). De twee populairste vormen om een team te organiseren rondom doelen is als project-, en zelf organiserend team (Moe, Dingsoyr, & Dyba, 2009). Een projectteam is een samengestelde groep individuen welke door middel van opgelegde en van tevoren bepaalde regels, methode, tijdlijn en doel hun aanpak bepalen. Een zelforganiserende of zelfsturende team is een groep van individuen welke door middel van eigen aanvaarde regels hun aanpak bepalen voor taken (Goodman, Devadas, & Tern, 1988). Het idee van zelforganiserende of zelfsturende teams stamt af van de adhocracy-organisatievorm. De medewerkers in deze adhocracy-organisatie zijn werkzaam in tijdelijke teams, welke met zo min mogelijk hiërarchie, standaardisatie, performance controles en regels werken aan unieke producten in een dynamische en complexe omgeving (Mintzberg & Mc Hugh, 1985). Wanneer een organisatie namelijk besluit om flexibele teams in te richten dient de organisatie een stuk hiërarchie over te dragen naar het team. Het flexibele team is daardoor verantwoordelijk gemaakt voor een stuk verantwoordelijkheid om zelf oplossingen te kunnen zoeken voor kansen, veranderingen of problemen (Larman, 2004).

Kenmerken van flexibele teams

Flexibele teams stellen bedrijven in staat om kort-cyclisch en lerend te innoveren met als doel dat zij zelf-organiserend en dus flexibel zijn wanneer de omstandigheden in het team of de omgeving dit vraagt (Nerur & Balijepally, 2007; Brown & Duguid, 1991; Laloux, 2014). Flexibele teams zijn daarnaast effectiever in het leren, werken en innoveren dan project- of taakgerichte teams (Nerur & Balijepally, 2007; Brown & Duguid, 1991; Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Laloux, 2014). De vorm van zelforganiserende flexibele teams, sluit aan bij de gedachten van een flexibele of wel holografische organisatie welke dezelfde kenmerken heeft. De metafoor van een holografische organisatie kent zijn inspiratie uit het feit dat alle fragmenten of stukken van een holografische film alle informatie bevat om het hele plaatje te repareren tot zoals de film was wanneer deze beschadigd is (Morgan, 1998; Morgan & Ramirez, 1984). Omdat medewerkers in een flexibele team gedurende de tijd flexibel op en afgeschaald kunnen worden ontstaat het risico dat kennis verloren gaat. Door de verantwoordelijkheid te delen en de mogelijkheid tot het overnemen van elkaars werk en rollen zou dit risico tot een minimum beperkt kunnen worden zoals bij een holografische film de film nog steeds af te spelen is wanneer deze beschadigd is (Morgan & Ramirez, 1984; Morgan, 1998; Lu & Ramamurthy, 2011). Hierin schuilt een individuele verantwoordelijkheid die leidt tot een gezamenlijk

belang (Highsmith, 2002). Zelforganisatie, zelfdiscipline en zelfmanagement zijn hierbij voor ieder teamlid geldende regels die geadopteerd moeten worden. Deze regels zijn randvoorwaardelijk wil het team gezamenlijk beslissingen kunnen nemen (Highsmith, 2004). Door een gezamenlijke focus en doelstellingen ontstaat er optimalisatie ten opzichte van het resultaat van het team. Hierdoor ontstaat een mentaliteit binnen het team waarin men samen wint of verliest, de kans om het doel niet te halen wordt hierdoor teruggedrongen (Lank, 2006).

In tabel 1 zijn de organisatorische eigenschappen weergegeven van flexibele teams welke innovatie- en impactgericht zijn.

Tabel 1: Eigenschappen van flexibele teams

Eigenschappen	Toelichting
Organisatiestructuur	<ul style="list-style-type: none"> De omgeving is ingericht om projecten te stimuleren als matrix organisatie De organisatie is plat, alles vindt volgens holocratie⁸ in teams plaats
Wijze van organiseren van teams	<ul style="list-style-type: none"> Impact gedreven, alles is zo ingericht dat teams maximaal impact kunnen genereren op doelen van de organisatie met zo min mogelijk afhankelijkheid.
Wijze van controle van teams	<ul style="list-style-type: none"> Controle op resultaten en processen vindt binnen team plaats en wordt uitgevoerd door team Management controleert teams op resultaten en proces na teams dit zelf eerst hebben gedaan
Wijze van communicatie bij teams	<ul style="list-style-type: none"> Teams hebben vaste meetings op vaste tijden met vooraf afgestemde tijden met stakeholders en het team zelf Team leden kunnen gemakkelijk met elkaar in het gezicht communiceren Teams zorgen er voor dat iedereen gehoord wordt bij team meetings Teams gebruiken 'formats' om meetings te verbeteren en efficiënt te houden
Aansturing van team	<ul style="list-style-type: none"> Teams nemen besluiten over hoe werkzaamheden worden opgepakt Teams nemen besluiten wat er opgepakt wordt in de volgende cyclus gekeken naar de prioriteiten
Projecten	<ul style="list-style-type: none"> Kort-cyclisch en iteratief waar scope niet vast staat buiten de huidige iteratie
Zelforganisatie op doel	<ul style="list-style-type: none"> Eigenaarschap van het hebben van benodigde competenties in team ligt in team

⁸ Holocratie: Een compleet systeem om zelforganisatie te maximaliseren in een platte organisatie met een flexibele organisatiestructuur, efficiënte meeting formats, autonomie voor individuen en teams, en een beslissingsboom model en proces om teams het mandaat te geven om zelf organiserend te zijn (Robertson, 2015).

Beloning	<ul style="list-style-type: none"> • Team wordt beloond voor prestaties van het team • Extra verantwoordelijkheid geven als beloning bij goede prestaties • Extra vrijheid geven als beloning bij goede prestaties • Team deelt met omgeving de goede prestaties
Transparantie	<ul style="list-style-type: none"> • Alle resultaten van het bedrijf, afdeling en team worden gedeeld en zijn inzichtelijk voor alle medewerkers

(Cohen & Bailey, 1992; Goodman, Devadas, & Tern, 1988; Dyba & Dingsoyr, 2008; Highsmith, 2004; Nerur & Balijepally, 2007; Laloux, 2014; Lank, 2006)

Het hebben van flexibele teams is een vorm van flexibel organiseren (Nerur & Balijepally, 2007; Cohen & Bailey, 1992). Volgens het onderzoek van Moe, Dingsoyr & Dyba (2009) heeft flexibiliteit in de organisatie een versterkend effect op de performance van het team, en op het zelf organiserend vermogen en pro-activiteit van individuen in het team (Griffin, Neal, & Parker, 2007; Lee & Xia, 2010). Hierdoor zijn organisaties in staat om succesvol veranderingen op de korte- en lange termijn in te kunnen voeren in onvoorspelbare, dynamische en complexe omgevingen (Volberda, 1996). Uit onderzoek is gebleken dat organisatiecultuur vaak de belemmering is waarom het ontstaan van flexibele teams mis gaat, maar de specifieke redenen hier achter zijn nog maar beperkt onderzocht (Nerur & Balijepally, 2007).

2.2 Organisatiecultuur en afdelingsculturen

In deze paragraaf wordt een uiteenzetting gegeven van de literatuur over organisatieculturen en organisatiesubculturen die flexibele teams ondersteunen. Vervolgens wordt geanalyseerd welke kenmerken een organisatiesubcultuur heeft die flexibele teams ondersteund en hoe organisatieculturen gevormd kunnen worden om tot slot de volgende vragen te beantwoorden:

Flexibele teams vragen een andere organisatiecultuur dan de conservatieve cultuur, maar wat zijn de kenmerken van een organisatie subcultuur welke flexibele teams ondersteunt? Wat zijn de antecedenten welke een organisatiesubcultuur voor flexibele teams bevorderen? Welke aanpak past bij het omvormen van een conservatieve organisatiesubcultuur naar een organisatie subcultuur die flexibele teams ondersteunt binnen grote organisaties?

Organisatiecultuur

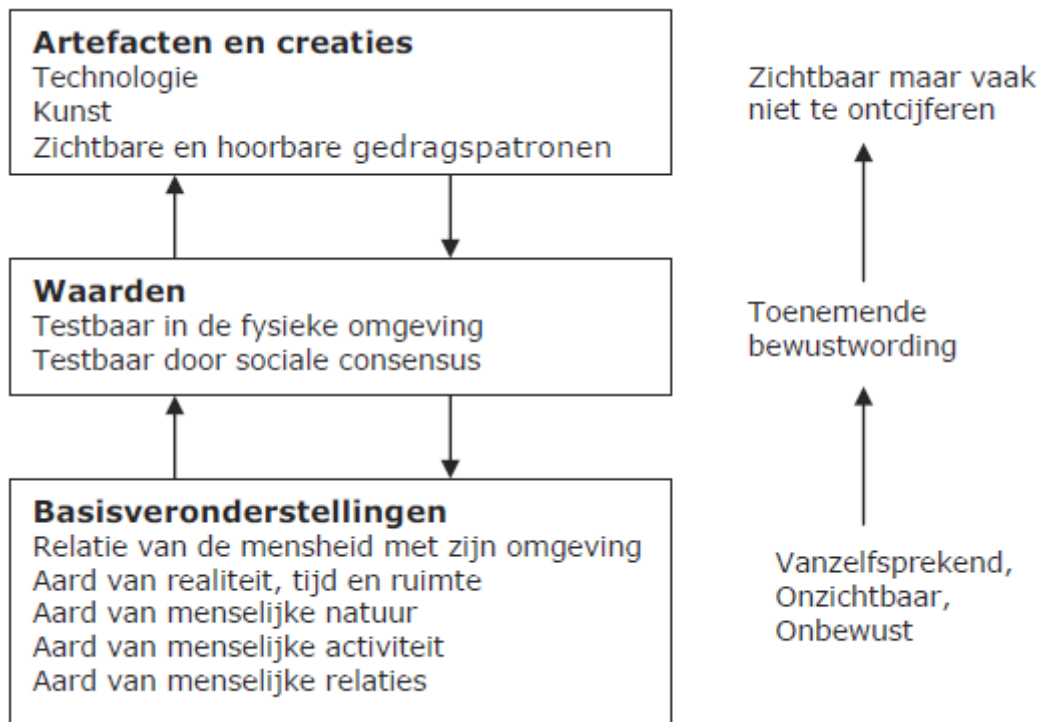
Organisatiecultuur heeft een versterkend effect op de stabiliteit van de organisatie, en de organisatorische commitment en het gedrag van medewerkers (Deal & Kennedy, 1982; O'Reilly & Chatman, 1986). Deze stabiliteit verhoogd de samenhang van de leden van een organisatie, en wanneer deze strategisch in lijn is verhoogd het de organisatorische performance (Benner & Tushman, 2003; Volberda, 2004). Deze stabiliteit maakt het ook moeilijker voor organisaties om op omgevingsveranderingen te reageren, wat een belangrijke competentie is voor het optimaliseren van performance (Volberda, 1996; Boisnier & Chatman, 2002). Organisatiecultuur kan hierdoor een

positief effect hebben op de performance, maar wanneer dit het veranderen van een organisatie in de weg staat wordt het een risico (Boisnier & Chatman, 2002; Volberda, 2004).

Organisatiecultuur kan gedefinieerd worden als een complexe set van waarden, overtuigingen, aannames en symbolen waarmee een organisatie zijn bedrijfsvoering uitvoert (Barney, 1986). Deze set van waarden, overtuigingen en aannames gelden vanzelfsprekend voor de leden van de organisatie. De essentiële kenmerken van zulke overtuigingen zijn dat deze impliciet gelden in de gedachten van organisatieleden en deze algemeen gedeeld zijn binnen een organisatie (Hofstede, 1991).

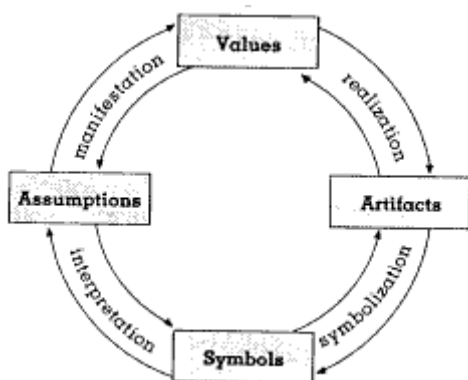
Bij onderzoek naar organisatiecultuur wordt er regelmatig verwezen naar theorie van Schein (van Muijen, 1994; Soeters, 1994; Vormer, 2011). Het aantal kenmerken dat gebruikt kan worden om een organisatiecultuur te beschrijven is theoretisch gezien namelijk oneindig en modellen helpen bij het inzichtelijk maken van een organisatiecultuur (Denison, 1996; van Muijen, 1994).

Schein stelt dat organisatiecultuur bestaat uit verschillende niveaus, namelijk basisveronderstellingen, waarden en artefacten en creaties waar interactie tussen plaats vindt. Basisveronderstellingen zijn impliciete aannames die de perceptie, gedachten en gevoelens van groepsleden beïnvloeden en het gedrag sturen. Waarden fungeren als basis van de cultuur, en bevinden zich grotendeels in het bewustzijn. Waarden komen tot stand uit basisveronderstellingen welke zich bewezen hebben of algemeen aanvaard worden. De basisveronderstelling bevindt zich nu dus als waarde in het bewustzijn. Vervolgens wordt de nieuwe waarde zichtbaar als artefacten en creaties (Schein, 1988). Onderstaand Figuur (1) geeft het model van Schein weer.



Figuur 1: Niveaus van cultuur en hun interactie op verschillende niveaus (Schein, 1985)

Schein's model laat zien wat de artefacten, waarden en basisveronderstellingen zijn binnen een organisatie. Figuur 2 toont het 'Cultural Dynamics' model van Hatch (1993); het werkt uit welke processen zichtbaar zijn tussen de elementen en hoe deze elementen tot stand komen (Hatch, 1993).

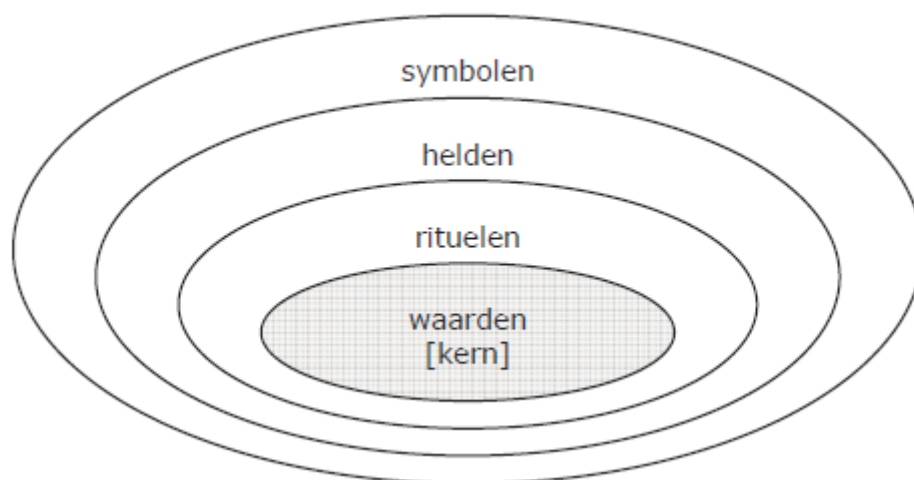


Figuur 2: The Cultural Dynamics Model (Hatch, 1993)

De theorie en het model van Schein, zoals weergegeven in figuur 1, worden regelmatig in verband gebracht met de theorie en het model van Hofstede (van Muijen, 1994). Het 'uimodel' van Hofstede bestaat uit een kern met daarom verschillende schillen, zoals een ui deze ook heeft (zie Figuur 3). De buitenste schil bestaat uit woorden, voorwerpen of handelingen die tot uitdrukking brengen wat een organisatie wil zijn of betekenen. De buitenste schil is ook het meest zichtbare. De laag met de

'Helden' staan voor de reële of fictieve personen die bewondert of verafschuwt worden door de organisatielieden. Rituelen zijn sociale gewoonten die voor leden iets essentieels uitdrukken en die een context geven aan bepaalde gebeurtenissen binnen een organisatie. Waarden vormen de kern van het model, hieraan ontlede de leden van een organisatie bijvoorbeeld hun oordelen over wat zij goed of slecht, rationeel of irrationeel of mooi of slecht vinden. De drie buitenste schillen zijn de cultuuruitingen welke zichtbaar zijn, de kern bevat de onderliggende waarden en deze zijn onzichtbaar (Hofstede, 1991).

In vergelijking met het model van Schein ontbreekt hier de schil met de onderliggende basisveronderstellingen. Een reden hiervoor kan zijn dat deze eerder de dominante waarden in een maatschappij vertegenwoordigen in plaats die van een organisatie (van Muijen, 1994). Volgens Schein kan cultuur namelijk niet begrepen worden als er geen inzicht is in de diepere niveaus (Schein, *Organizational culture and leadership*, 1988).



Figuur 3: Het model van Hofstede (Hofstede, 1991)

Organisatiecultuur en flexibiliteit van organisaties

De modellen van Schein (1988) en Hofstede (1991) zijn geschikt om organisatieculturen inzichtelijk te maken, er kan daarbij onderscheid worden gemaakt in conservatief en innovatief. Conservatieve organisatieculturen zijn gesloten, hebben veel regels en hebben een sterke en homogene identiteit (Volberda, 1996). Organisaties met zo'n cultuur zijn vaak bezig met de korte termijn, hebben een gesloten externe oriëntatie en gedragen zich reactief naar de omgeving (Volberda, 2004). Dit is in contrast met de innovatieve organisatiecultuur. Deze is te beschrijven als een open cultuur met veel ongeschreven en weinig beschreven regels, en een zwakke en heterogene identiteit (Volberda, 2004). Deze organisaties zijn meer gefocust op de lange termijn en hebben een open externe oriëntatie (Volberda, 1996). De organisatiecultuur speelt daarmee een centrale rol in de interpretatie

van de omgevingsfactoren en de configuratie van organisatorisch relevante strategische antwoorden daarop. Dat wil zeggen hoe innovatiever de organisatiecultuur, hoe flexibeler de organisatie is (Volberda, 1996). Deze flexibele organisaties met een innovatieve organisatie cultuur zijn uit op het maken van impact op hun omgeving. Hoe deze innovatieve impact gedreven organisatiecultuur verschilt met de conservatieve en resultaat gedreven cultuur is te zien in het onderstaande tabel. In de tabel zijn de kenmerken beschreven als basisveronderstellingen voor waarden, waarden en artefacten en creaties binnen de organisatie volgens het model van Schein (1988).

Tabel 2: Overzicht van type organisaties en type culturen

Omschrijving organisatie	Type cultuur	Omschrijving cultuur	Kenmerken
Flexibel en innovatief	Evolutionair	Een impact gedreven cultuur	Focus op innerlijke integriteit, systematische kijk van organiseren, focus op het geheel in plaats van eigen ego, missie (<i>purpose</i>) gedreven, echtheid, wijsheid boven rationaliteit, adaptief, innovatief, flexibel van business model want de missie kan verwezenlijkt worden met een ander verdienmodel.
	Pluralistisch	Een relatie gedreven cultuur	Eerlijkheid, samenhang, gelijkheid, consensus, relaties boven resultaten, medewerkers in hun kracht zetten, waarde gedreven, de groep/het team boven individuen, multi-stakeholder perspectief.
Rigide en conservatief	Prestatie gericht	Een resultaat gedreven cultuur	Pragmatisch, succes georiënteerd, complex en logisch, trekt autoriteit in twijfel, wil voorop lopen, waardeert vrijheid en prestaties, innovatie focus binnen verdien model, verantwoording, macht ligt bij op hun competenties geselecteerde medewerkers, niet flexibel van business model want missie is in lijn met de bedrijvigheid die bedreven wordt.

	Conformistisch	Een rol of functie gedreven cultuur	Bewustzijn voor sociale rollen, volgt autoriteit, gaat voor de absolute waarheid, ziet de verwachtingen van anderen, dogmatisch, lange termijn perspectief, consistente processen, hiërarchisch, groot en stabiliteit is belangrijk, net zoals de medewerkers heeft de organisatie ook een rol of functie in de maatschappij die daarbij niet gemakkelijk overgenomen kan worden door anderen (monopolie, overheid).
--	----------------	-------------------------------------	--

(Volberda, 2004; Laloux, 2014)

Een organisatiecultuur kan een duurzaam en competitief voordeel zijn voor een bedrijf (Barney, 1986; Boisnier & Chatman, 2002). Vele organisaties zijn te omschrijven als rigide en conservatief en kennen vandaag de dag een resultaatgerichte organisatiecultuur omdat vele Managers zijn opgeleid met managementstijlen die hier bij passen (Laloux, 2014). De grootte van een organisatie speelt een rol in hoe innovatief en flexibel een bedrijf is (Chandy & Tellis, 2000). Het aantal operationele activiteiten en medewerkers bepaalt de grootte van het bedrijf. Grotere bedrijven hebben vaak last van hoge mate van bureaucratie, wat het bedrijf focus moet geven in het uitvoeren van de organisatie activiteiten en zo de efficiëntie moet verhogen (Chandy & Tellis, 2000). Dit heeft echter een negatief effect op flexibiliteit en daarmee ook de innovatiekracht van deze bedrijven (Volberda, 1996). Er is hierdoor weinig ruimte voor ondernemerschap. Dit in tegenstelling tot kleine bedrijven wel meer ondernemerschap kunnen toepassen en daarmee flexibeler en innovatiever zijn (Chandy & Tellis, 2000).

Bedrijven zoals AES (Wereldwijd gevestigd), BSO/Origin (Wereldwijd gevestigd), FAVI (in Frankrijk gevestigd) en Buurtzorg (in Nederland gevestigd, maar in Zweden, Engeland en Amerika actief) bevestigen echter het tegendeel. Deze grote bedrijven tellen meer dan 1500 medewerkers en zijn flexibel en innovatief, door het hebben van een impact gerichte organisatiecultuur en het hebben van flexibele teams waardoor deze bedrijven beperkt of geen last van bureaucratie hebben (Volberda, 2004; Laloux, 2014). De reden hierachter zit hem in het feit dat de teams autonoom zijn en de focus in de bedrijven ligt op effectiviteit en op de impact die het bedrijf wil hebben op de omgeving (Laloux, 2014).

Uit onderzoek zijn er praktijkvoorbeelden waar de conservatieve organisatiecultuur de verandering naar meer innovatie en flexibiliteit negatief beïnvloedt (Flynn & Chatman, 2001; Dougherty, 1994; Leonard Barton, 1992). In het onderzoek van (Dougherty, 1994) is naar voren gekomen dat innovatie vaak faalt omdat medewerkers liever stabiliteit in plaats van flexibiliteit hebben in hun organisatorische systemen. Deze bedrijven starten hun verandering naar meer innovatie en flexibiliteit, zonder daar voldoende aandacht te hebben voor de organisatiecultuur waardoor de organisatiecultuur achterblijft en de structuur en strategie wel wordt aangepast (Flynn & Chatman, 2001; Dougherty, 1994; Leonard Barton, 1992). Organisatiecultuur en organisatiestructuur en de daarbij behorende technologieën ter ondersteuning behoren tot het organisatieontwerp van een bedrijf (Zelenovic, 1982). Deze dienen op elkaar aan te sluiten wil het bedrijf effectief zijn in het uitvoeren van zijn activiteiten en de verandering naar een flexibele organisatie. (Knight & Cavusgil, 2004; Grant, 1996; Volberda, 1996). Bedrijven kijken vandaag de dag ook naar oplossingen om flexibiliteit en innovatie minder radicaal te implementeren in het bedrijf in vergelijking tot het onderzoek van (Dougherty, 1994) waarin hele bedrijven verandert werden met behulp van grootschalige veranderprogramma's voor het hele bedrijf. Een voorbeeld hiervan is het implementeren van flexibele teams welke de organisatie flexibeler en innovatiever moeten maken (Goodman, Devadas, & Tern, 1988).

Afdelingscultuur en flexibele teams

Volgens onderzoek (Beer, Eisenstat, & Spector, 1990) is de organisatiecultuur van een bedrijf het meest bepalend in hoe flexibel een team is en kan worden. In het zelfde onderzoek naar waarom veranderprogramma's voor bedrijven geen verandering tot gevolg hadden bleek dat de bedrijven veranderingen doorvoerden zonder succesvol te zijn in het veranderen van de organisatiecultuur. Bij de zes bedrijven welke zijn onderzocht was de meest belangrijke reden hiervoor dat het systeem waarin medewerkers werkten niet werd aangepast waardoor ze het nieuwe gedrag wat past bij de nieuwe organisatiecultuur niet hoefde te adapteren. De eerste natuurlijke reactie bij verandering onder de meeste mensen is namelijk dat men liever blijft doen wat men altijd gedaan heeft (Piderit, 2000). Door de organisatiestructuur en bij behorende processen aan te passen wordt dit opgelost (Beer, Eisenstat, & Spector, 1990). Deze oplossing door het systeem aan te passen en andere oplossingen hiervoor zijn veel onderzocht en komen op hetzelfde neer, namelijk de medewerkers actief meenemen en ondersteunen in de verandering maar ook het eigenaarschap en de wijzigingen implementeren in de werkprocessen voor deze medewerkers. (Ford, Ford, & D'Amelio, 2008; Oreg, 2006; Golembiewski, Billingsly, & Yeager, 1976).

In het onderzoek van (Beer, Eisenstat, & Spector, 1990) concluderen zij ook dat ieder team binnen een organisatie een andere organisatiecultuur kan hebben. Dit komt omdat de omgeving waar in een

team werkt, vaak voortgekomen is uit het ontwerp van de organisatie en het team opgezet en bedacht is door een oprichter van het team met een bepaald doel (Sackmann, 1992; Swidler, 1986). Omdat een van deze of alle elementen hiervan kunnen verschillen over tijd binnen een organisatie kan de cultuur uiteindelijk verschillen in en rond de teams, dit worden dan ook wel subculturen genoemd binnen een organisatie (Howard-Grenville, 2006). Organisaties kennen hierdoor over het algemeen niet een enkele organisatiecultuur, maar meerdere subculturen (Schein, 1996). Subculturen kunnen daarnaast ook ontstaan vanuit vakgebieden (Gregory, 1983; Van Maanen & Barley, 1984), rollen in de organisaties (Hofstede, 1998; Schein, 1996; Stevenson & Bartunek, 1996), en hiërarchische systemen in de organisaties (Riley, 1983).

De performance en gedragingen van teams, kortom het teamcultuur, wordt het meest beïnvloed door de subculturen in de afdeling en deze afdelingscultuur worden het meest beïnvloed door de organisatiecultuur welke dominant is in de organisatie (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Boisnier & Chatman, 2002). Het richten op afdelingscultuur als subcultuur bij het doorvoeren van verandering richting meer flexibiliteit draagt het meest bij aan het stimuleren en veranderen van een teamcultuur binnen grote organisaties, omdat het hebben van subculturen het mogelijk maakt om teams te isoleren van de dominante cultuur binnen een organisatie (Boisnier & Chatman, 2002). Op deze manier kan er ook nog steeds gebruik gemaakt blijven worden van de sterke eigenschappen van de organisatiecultuur (Boisnier & Chatman, 2002).

Het veranderen van afdelingsculturen als organisatiesubculturen

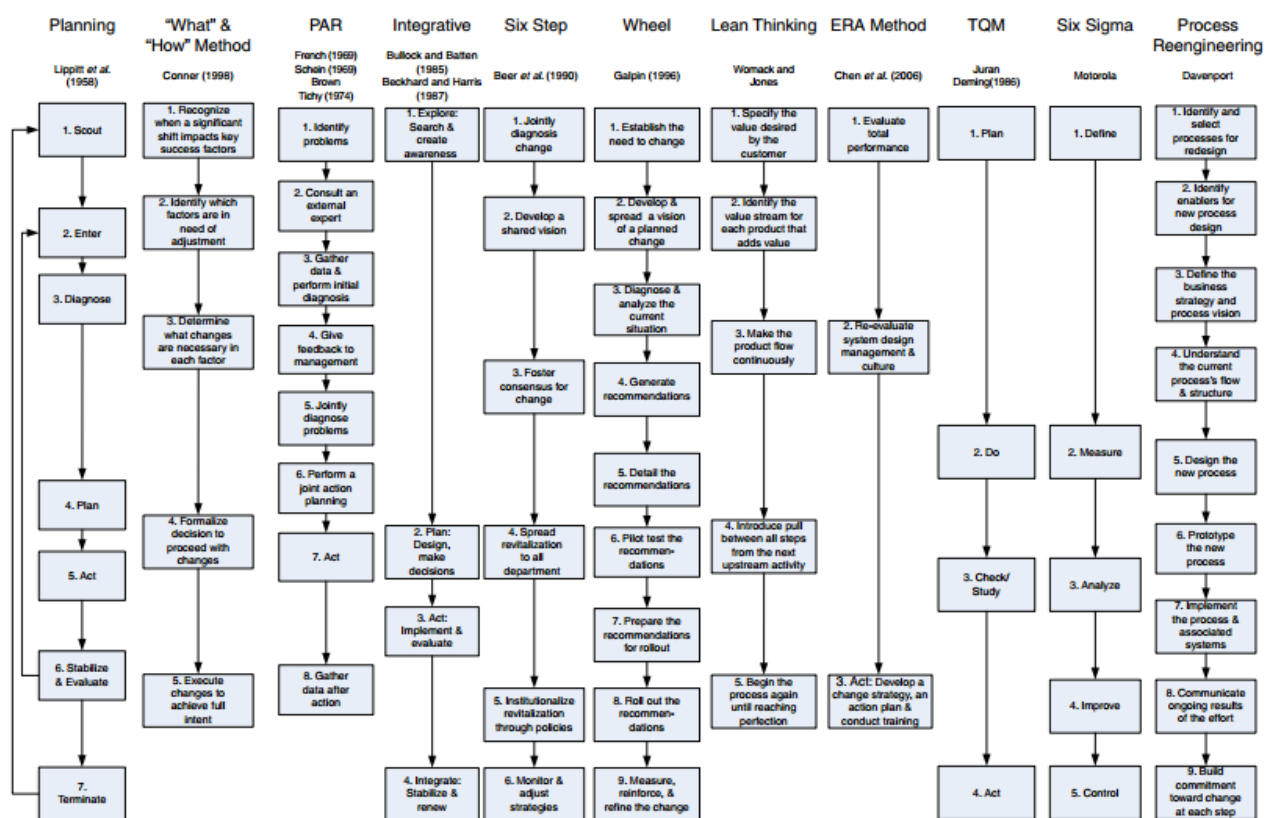
Bij het veranderen van de afdelingscultuur dient parallel de dynamiek in de teams te worden aangepast naar de vereisten van een flexibel team (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Al-Haddad & Kotnour, 2015). Flexibele teams komen het best tot hun recht in een flexibele en innovatieve organisatie met een impact gedreven organisatiecultuur en organisatiesubcultuur (Laloux, 2014). Een impact gedreven organisatie afdelingscultuur wordt door (Laloux, 2014) als volgt beschreven: "Een cultuur welke zich focust op: impact en dit verbeteren, zelforganisatie, verantwoordelijkheid voor wat en hoe, transparantie, vertrouwen, veiligheid, het feit dat leren even belangrijk is als behalen van resultaten, gelijkheid en samenhang." (p. 234)

De onderzoekers (Beer, Eisenstat, & Spector, 1990) raden door de grote kans op aanwezigheid van subculturen binnen grote organisaties aan om organisaties per organisatiedeel de afdelingsculturen te veranderen en niet de gehele organisatie in één keer.

Voor het succesvol uitvoeren van veranderingen op het gebied van afdelingscultuur en organisatiestructuur dient de systematische aanpak voor het management, de verandermanagement methode om de organisatie te veranderen en de gewenste uitkomst op elkaar aan te sluiten (Al-

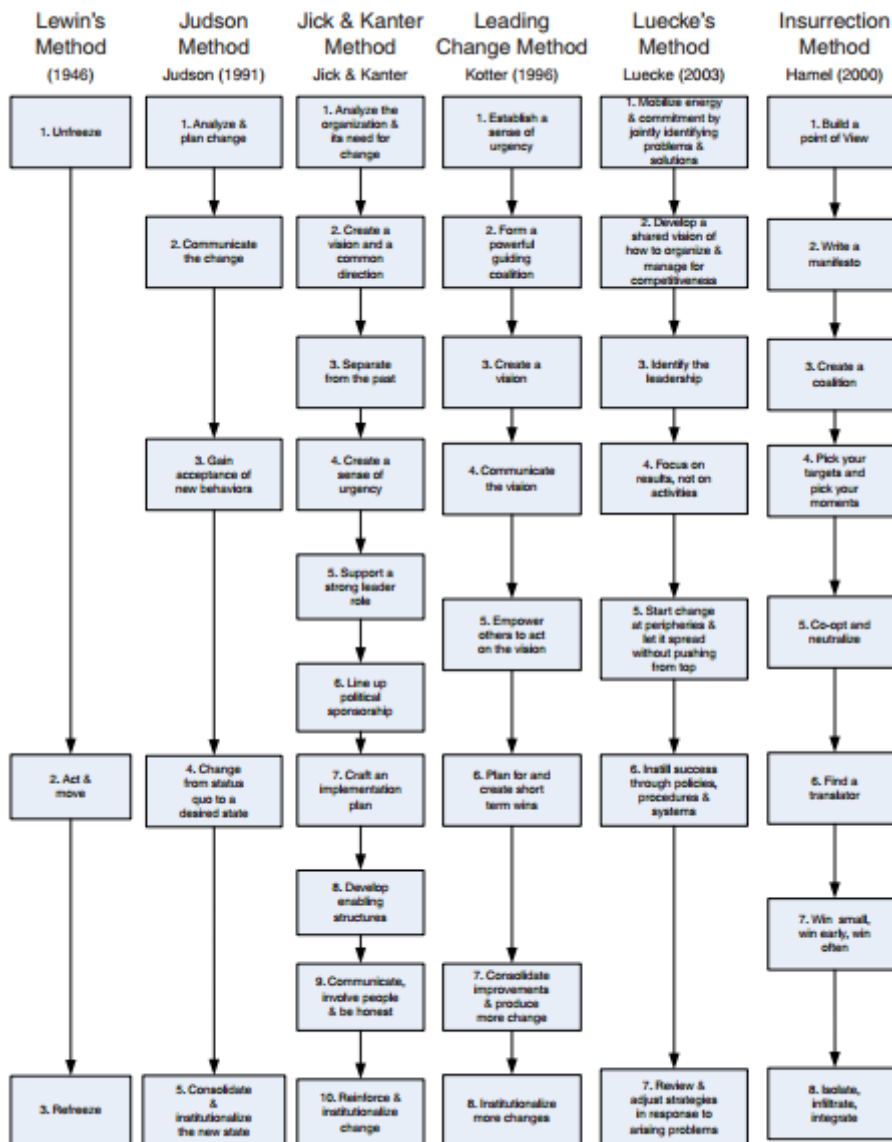
Haddad & Kotnour, 2015). De organisatie dient naast het doel om flexibeler te worden met flexibele teams, te beschikken over informatie waarmee het kan bepalen op welke schaal in de organisatie en met hoeveel tijd de verandering dient te worden doorgevoerd. De type verandering wordt hierdoor bepaald als in groot of klein en lang of kort (Moore, 2011; Meyer, Brooks, & Goes, 2013). Door dit te bepalen en te communiceren wordt de betrokkenheid bij alle stakeholders versterkt, maar het vraagt tegelijkertijd om goede samenwerking en leiderschap van het management (Boyd, 2009; Boga & Ensari, 2009). Hiervoor heeft de organisatie vervolgens de juiste ondersteuning nodig in de vorm van de juiste kennis en kunde, leiderschap, resources en steun in de organisatie (Miller & Friesen, 1982).

De systematische aanpak stelt het management in staat om met processen en tools keuzes te maken voor het starten, continueren of stoppen van veranderingen in een organisatie (Zook, 2007). Er bestaan verschillende methodes voor de systematische aanpak (zie Figuur 4)



Figuur 4: Systematische verandermanagement methodes (Bronnen: Al-Haddad & T.Kotnour, 2015)

Verandermanagement methodes zijn breder en conceptueler in vergelijking tot de systematische verandermanagement methodes. (zie Figuur 5) Deze methodes zijn in te zetten op grootschalige veranderingen in een organisatie en passen daarom bij het flexibel maken van organisaties met flexibele teams (Volberda, 2004; Worren, Ruddle, & Moore, 1999).



Figuur 5: Verandermanagement methodes (Bronnen: Al-Haddad & T.Kotnour, 2015)

Helaas beschikt de theorie over de verandermanagementmethodes nog niet over de nodige informatie om te bepalen welke verandermanagement methode er gebruikt kan worden of hoe je deze keuze kunt maken gekeken naar de gewenste uitkomst, namelijk een grote organisatie welke bestaat uit flexibele teams en een innovatieve organisatiecultuur heeft (Al-Haddad & Kotnour, 2015).

Conclusie uit de theorie en de introductie van het empirisch onderzoek

Wat we nu weten is dat bij het invoeren of het ontstaan van flexibele teams, wat in eerste instantie een wijziging lijkt in de structuur en systemen van de organisatie, er tegelijkertijd rekening gehouden dient te worden met het veranderen van de organisatiecultuur en organisatiesubculturen in het bedrijf (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Beer, Eisenstat, & Spector, 1990). Bij grote bedrijven vraagt dit om een verandering van een conservatieve cultuur naar een innovatieve impact gedreven cultuur, omdat deze grote bedrijven vaak over een conservatieve cultuur beschikken (Chandy & Tellis, 2000; Laloux, 2014). Voor het wijzigen van de organisatiecultuur naar een innovatieve impact gedreven cultuur voor flexibele teams, dient men dit eerst te bereiken in de organisatiesubculturen in en rond de teams (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996; Beer, Eisenstat, & Spector, 1990). De verandering doorvoeren op het niveau van subculturen stelt grote organisaties met sterke culturen in staat om de verandering geleidelijk en wanneer nodig geïsoleerd door te voeren (Boisnier & Chatman, 2002). Om succesvol deze afdelingscultuur voor flexibele teams door te kunnen voeren, dienen de benodigde eigenschappen op structuur- en systeemniveau aanwezig te zijn in de organisatie (Laloux, 2014). Bij een verandering van deze grootte dient de verandermanagement methode en de gewenste uitkomst op elkaar te zijn afgestemd. Er zijn verschillende methoden, maar de informatie om te bepalen welke van deze methoden past bij deze verandering ontbreekt nog in de wetenschappelijke wereld. Veel van dit soort veranderprogramma's naar meer flexibiliteit en een innovatieve impact gedreven cultuur of subcultuur falen binnen grote bedrijven omdat de conservatieve cultuur blijft heersen tijdens en na een veranderprogramma (Beer, Eisenstat, & Spector, 1990; Dougherty, 1994). Mogelijk kan dit komen omdat er nog onvoldoende onderzoek gedaan is naar welke verandermanagement methodes passen bij de verandering voor grote organisaties van een conservatieve cultuur naar een innovatieve impact gedreven subcultuur om de flexibele teams met de nodige voorwaarden in de organisatie te ondersteunen (Al-Haddad & Kotnour, 2015).

De verandering naar een innovatieve impact gedreven cultuur door de organisatiesubculturen aan te passen voor flexibele teams lijkt hierdoor voor deze bedrijven nog onvoldoende gesteund te worden vanuit de wetenschappelijke wereld. De noodzaak is hoog, omdat de onvoorspelbare, dynamische en complexe omgeving de grote conservatieve bedrijven dwingt om flexibeler te worden (Volberda, 2004). Lukt dit niet, dan zal dit leiden tot performance en identiteitsverlies, wat in sommige gevallen heeft geleid tot faillissementen (Volberda, 2004; Volberda, 1996).

Het onderzoek heeft zich daarom gericht op het vormen van theorie rondom de organisatie van een verandering naar een innovatieve impact gedreven subcultuur voor flexibele teams, het toetsen van de antecedenten uit de theorie welke een afdelingscultuur voor flexibele teams bevorderen, en het

toetsen van de aanwezigheid van de kenmerken van een innovatieve impact gerichte cultuur in de verandering of organisatie wanneer het de verandering al deels heeft afgerond. Dit zodat er nieuwe theorie ontstond over de organisatie van de verandering naar een impact gerichte subcultuur ter bevordering van flexibele teams voor grote conservatieve organisaties.

3. Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt de wijze van onderzoek met de empirische methode beschreven en waarom deze relevant voor dit onderzoek is. Vervolgens wordt beschreven welke eenheden worden onderzocht, hoe deze worden geselecteerd en hoe data wordt verzameld en geanalyseerd. De planning is als Bijlage 1 bijgesloten.

3.1 Case study

Er is eerder beperkt onderzoek gedaan naar hoe organisatie subculturen succesvol om te vormen zijn naar een organisatie subcultuur die flexibele teams ondersteunt binnen grote organisaties. Dit geldt vooral voor de context, namelijk een grote organisatie welke de flexibiliteit wilt verhogen door middel van het invoeren van flexibele teams. Separaat zijn deze onderwerpen uitgebreid onderzocht. Het doel van dit onderzoek was het ontwikkelen van een theorie aan de hand van de bevindingen uit de empirie. Waarbij er van uitgegaan werd dat er een wederkerige relatie bestaat tussen het onderzoeksobject, de theorie en de data. Deze inductieve benadering van het onderzoek behoort bij kwalitatief onderzoek (Bryman & Bell, 2015). Er werd binnen dit exploratief onderzoek gebruik gemaakt van meerdere cases binnen meerdere afdelingen van een organisatie om een vergelijking te kunnen maken tussen de empirische data doormiddel van een cross-case analyse. Deze aanpak is zeer geschikt voor het gedetailleerd toelichten van een fenomeen binnen een bestaande context uit dezelfde tijd (Yin, 2013). Dit met het doel om de gevormde theorie later te kunnen generaliseren, zoals in hoofdstuk 5 zal worden gedaan (Bryman & Bell, 2015).

3.2 Keuze en omvang van steekproef

Gekeken naar de tijd en beschikbare middelen werd het onderzoeksveld beperkt. Het onderzoek heeft plaats gevonden bij de Nederlandse energieleverancier Eneco. Er is gekozen voor Eneco, omdat dit een groot bedrijf is dat zich in een sector begeeft met een conservatieve achtergrond en dat een historie heeft als overheidsbedrijf. Eneco is vanaf het jaar 1998 geprivatiseerd. Ook was het van Eneco gemakkelijk te achterhalen of zij actief zijn met flexibele teams. Daarnaast zijn er van grote bedrijven meer gegevens beschikbaar, dit kwam de validiteit ten goede door het kunnen toepassen van data triangulatie. Het doel was om uit deze sector minimaal één bedrijf te onderzoeken, en meerdere bedrijfsonderdelen en afdelingen te vergelijken met elkaar. Eneco werd geselecteerd aan de hand van het marktaandeel in de betreffende sector, waarbij de top vijftien van de ACM voor de energie sector behulpzaam is geweest. Bovendien is gekeken naar de strategische informatie op hun website over flexibele teams. Eneco is sinds 2015 bezig met het thema flexibele teams. Wanneer het bedrijf verkoos niet mee te doen, dan werd er van de betreffende sector een ander bedrijf gekozen van de lijst. In het bedrijf was het doel om interviews uit te voeren op verschillende niveaus

waardoor de informatierijkheid wordt vergroot door de verschillende invalshoeken. Voor dit onderzoek wordt er uitgegaan om per bedrijfsonderdelen minimaal één persoon uit het topmanagementteam, en per afdeling twee personen uit het middenmanagementteam, twee persoon uit het operationeel management en drie personen uit een flexibel team die geen management rol hebben. Er zijn uiteindelijk in totaal veertien semigestructureerde interviews afgenomen. In Bijlage 4 is te zien welke rollen er geïnterviewd zijn per bedrijfsonderdelen en afdeling.

3.3 Analytische eenheid

De analytische eenheid waren teams binnen vier afdelingen uit twee verschillende bedrijfsonderdelen. In het onderzoek werd er binnen één bedrijf onderzoek gedaan. Hier werd op topmanagement, middenmanagement, operationeel management en op operationeel niveau onderzoek gedaan. Op verschillende managementniveaus omdat hier de strategische, tactische en operationele beslissingen worden gemaakt rondom flexibele teams. Op operationeel niveau, om de flexibele teams zelf te onderzoeken. Met verschillende invalshoeken wordt de organisatiecultuur en het ontstaan van flexibele teams binnen een organisatie onderzocht.

3.4 Wijze van dataverzameling

Dataverzameling vond primair plaats door middel van semigestructureerde interviews en secundair door het analyseren van publicaties en andere vormen van strategische uitingen op de bedrijfswebsites en media van het bedrijf of de bedrijfssector. De interviews vonden plaats op basis van een vragenlijst met openvragen, dit bood de mogelijkheid door te kunnen vragen. Dit sluit aan bij inductief onderzoek waar in het wenselijk is om de respondent open en breed te bevragen (Bryman & Bell, 2015). Deze manier van interviewen bood de mogelijkheid om door te kunnen vragen op onderdelen die relevant lijken voor het onderzoek. Zo kon vanuit de empirie, na de analyse van de data, theorie gevormd worden. De vragen werden gecategoriseerd op de onderzoeksrichtingen en opgesteld aan de hand van de bevindingen uit de literatuur, zodat het zeker is dat de specifieke onderwerpen uit het onderzoek aanbod kwamen (Bryman & Bell, 2015). De vragenlijst is getoetst bij vier proef geïnterviewden om te achterhalen of de vragen begrepen werden. Deze interviews werden niet volledig uitgewerkt. Er werd op basis van de bevindingen en vragen van deze proef geïnterviewden vastgelegd waarom en welke aanpassingen aan de vragenlijst werden gedaan. Deze proef geïnterviewden hebben vervolgens niet mee gedaan aan het onderzoek. De interviews werden persoonlijk afgenomen in vergaderruimtes bij Eneco. Bij het afnemen van de interviews werd aangegeven dat de antwoorden vertrouwelijk en anoniem werden behandeld. Dit om een bias en sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk te beperken. Aan het begin van het interview werd

het onderwerp door de onderzoeker kort toegelicht om de structuur van het interview duidelijk te maken en eventuele vooroordelen weg te nemen. In Bijlage 3 wordt het interviewformat weergegeven.

De interviews werden afgenomen in een neutrale vergaderruimte, waar geen afleiding mogelijk is. Het is de bedoeling om hiermee een goed, veilig en vertrouwd gevoel te creëren. Bij akkoord werden ze opgenomen en getranscribeerd, anders werden er aantekeningen gemaakt. Alle geïnterviewden hebben ingestemd met het opnemen hiervan. De interviews zijn binnen maximaal twee werkdagen na het interview uitgewerkt om zo min mogelijk data verloren te laten gaan en de kans dat interpretatie van de onderzoeker zich in de data vermengde te verminderen.

In Bijlage 4 is een overzicht bijgesloten van de geïnterviewde medewerkers van Eneco met hun rollen. Deze worden zo anoniem mogelijk weergegeven in het onderzoek.

Om systematisch te werk te kunnen gaan, is er een conversietabel opgesteld (Bijlage 2). Hierin is een aantal constructen, en sub-constructen benoemd dat vervolgens geoperationaliseerd is in termen die door de geïnterviewden gebruikt konden worden.

3.5 Wijze van data-analyse

De empirische data uit de vier cases werd systematisch geanalyseerd volgens het coderingsprincipe uit theoriegefundeed onderzoek (*grounded theory*) om hier vervolgens nieuwe theorie uit te vormen (Corbin & Strauss, 2014). Dit is een inductieve methode om data te analyseren, wat aansluit bij de gekozen inductieve methode om data te verzamelen. Met deze systematische aanpak werd er op drie manieren van coderen de data gelabeld, gescheiden, samengesteld en georganiseerd. Door deze systematische wijze van coderen is de betrouwbaarheid vergroot (Bryman & Bell, 2015). De verzamelde gegevens zijn met behulp van de conversietabel gerangschikt onder de kernconcepten en voorzien van een label. De namen van de labels komen overeen met de benoemde kernconcepten en de in het interview gehanteerde, hieraan gerelateerde thema's. De eerste stap van het data analyseren was open coderen, hierbij zijn de transcripten opgedeeld in kleinere gehelen. Daarbij werden labels gemaakt bij stukken tekst in de data die relevant leken voor het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen. Per onderwerp/label is gekeken door wie, hoe vaak en welke uitspraken zijn gedaan. Clustering en telling vonden op deze manier plaats. Het doel hiervan was het beoordelen van de relevantie en het reduceren van de omvang van de gegevens. Vervolgens zijn hierin de causale relaties benoemd en weergegeven in een raamwerk. Na de uiteenrafeling is er in deze fase structuur aan gebracht (Corbin & Strauss, 2014). Na het analyseren van de interviews zijn deze afzonderlijke delen samengevoegd tot een beschrijving per case. Alle relevante citaten, gedragingen en

opmerkingen zijn in deze reductiefase in een model geïntegreerd. Op basis van deze uitwerking kon per thema een samenvatting worden geschreven. Dit vormde de basis voor de conclusies. Hierin is bekeken hoe de empirisch uitkomsten zich verhouden tot de theorie om zo een uitspraak te kunnen doen op basis van patronen, regelmatigheden, verschillen en of overeenkomsten. In Bijlage 2 is de conversietabel te vinden, in Bijlage 3 het interview protocol met de vragen en in Bijlage 5 is een gecodeerd transcript te vinden.

3.6 Validiteit

Er zijn verschillende maatregelen genomen om de validiteit en daarmee de geloofwaardigheid bij het verwerven en analyseren van de data te verhogen. De validiteit van de gemeten resultaten, de *interne validiteit*, is verhoogd door middel van datatriangulatie (Bryman & Bell, 2015). In dit onderzoek is primaire- en secundaire data gecombineerd. Dit gebeurde door interviews op verschillende niveaus in een organisatie af te nemen en het analyseren van openbare bedrijfsgegevens als bedrijfsinformatie op de bedrijfswebsites en op de sites van de sectoren. De generaliseerbaarheid, ofwel *externe validiteit*, is verhoogd door de selectie van de organisatie te doen middels een algemene ranking lijst op marktaandeel voor de sector en altijd mensen in dezelfde hiërarchische positie te interviewen voor de vier cases (Bryman & Bell, 2015). Als laatste werd de *conceptuele validiteit*, ofwel werd er gemeten wat beoogd was, gewaarborgd met een conversietabel. De conversietabel is opgemaakt op basis van de variabelen behorende bij de constructen, aangevuld met de specificering van deze onderwerpen die uit het literatuuronderzoek naar voren kwam. Bij het opstellen van de interviewvragen is er rekening gehouden met deze variabelen en de relatie tussen deze variabelen. Op deze manier kon er vanuit de literatuurstudie een vertaling worden gemaakt naar de interview vragen en daarmee het empirische deel van het onderzoek.

3.7 Betrouwbaarheid

Er zijn semigestructureerde interviews gebruikt om de interne betrouwbaarheid te verhogen in het onderzoek. Hierdoor is er voor een bepaalde mate van consistentie en afstemming gezorgd in de manier van bevraging, waardoor de subjectiviteit van de onderzoeker en mogelijke overdracht op de respondent beperkt werd (Bryman & Bell, 2015). De externe validiteit geeft aan in welke mate de bevindingen kunnen gelden in andere contexten (Bryman & Bell, 2015). Vanwege de keuze voor een casestudy zijn de bevindingen hoofdzakelijk in deze context van toepassing. Elk interview is met toestemming van de respondent opgenomen en uitgeschreven. Mocht hier geen toestemming voor zijn gegeven dan werden de gemaakte aantekeningen uitgeschreven. De interviews zijn naar de afnemers gestuurd voor controle op de interpretatie door de onderzoeker. Voor de secundaire

bronnen is er een bronnenlijst bijgehouden, dit verhoogd de externe betrouwbaarheid (bijlage 6). Door deze aanpak bestaat er de mogelijkheid om het onderzoek in te kijken en de betrouwbaarheid van de data verzameling en analyse te controleren. Bij dit kwalitatief onderzoek ging het niet over de repliceerbaarheid, maar over de stabiliteit of instabiliteit over de tijd heen en in hoeverre dit komt door sociale veranderingen of door methodologisch onzorgvuldige beslissingen (Mortelmans, 2013). Hierdoor kan de betrouwbaarheid van de onderzoeker en over het verloop van het onderzoek aangetoond worden. Absolute betrouwbaarheid is bij kwalitatief onderzoek onmogelijk, zo ook in dit onderzoek. Wanneer een andere onderzoeker dezelfde vragen stelt aan eenzelfde of een andere respondent dan is de kans uitermate klein dat deze exact dezelfde antwoorden krijgt. Bij dit onderzoek is de betrouwbaarheid zo hoog mogelijk gehouden doordat de interviews werden uitgevoerd door een persoon en tevens werden opgenomen. Ook zijn er verschillende interviews gehouden in dezelfde rollen om de betrouwbaarheid van de data te verhogen. In het rapport is er een zelfreflectie opgesteld waar in wordt beschreven wat de persoonlijke en professionele positie van de onderzoeker is in relatie tot het onderzoeksonderwerp (Bijlage 7). Deze zelfreflectie werd vervolgens afgezet tegen de resultaten uit het onderzoek op deze manier worden mogelijke vooringenomenheden expliciet zichtbaar gemaakt en benoemd. Bij aanpassingen in de methodologie of wijze van dataverzameling is dit bijgehouden in een logboek. Voor deze aanpassingen zijn er notities toegevoegd voor de verantwoording, waardoor het achteraf mogelijk is om het proces te reconstrueren waardoor het de betrouwbaarheid verhoogd van het onderzoek (Mortelmans, 2013). Dit logboek is te vinden in Bijlage 9. Zowel de opnames als de interviewverslagen zijn op te vragen bij de onderzoeker. Bij de analyse is gewerkt aan de hand van een conversietabel welke te vinden is in Bijlage 2. Originele uitspraken van geïnterviewden zijn volledig in tact gebleven, waardoor de kans op interpretatieverschillen is verkleind.

4 Empirische uitkomsten

In dit hoofdstuk zijn de empirische resultaten uiteengezet op de wijze die in voorgaand hoofdstuk beschreven staan. Allereerst geeft dit hoofdstuk een weergave ofwel caseprofiel van de algemene beschrijving van de empirische uitkomsten uit het secundaire onderzoek van de website van Eneco. Dit is per case weergegeven.

In de tweede paragraaf van dit hoofdstuk wordt een samenvatting van de empirie weergegeven.

In Bijlage 8 zijn de empirische samenvattingen te vinden van de cases, waarin de sub-constructen geoperationaliseerd zijn.

4.1 De vier cases

De vier cases hebben gemeen dat zij allen bezig zijn met een transformatie naar flexibele teams. De commerciële- en IT afdelingen binnen Eneco Consumenten en Eneco Small Medium Enterprises doen dit vanuit een heersende conservatieve organisatiecultuur, en pakken dit los van elkaar aan. De markten van de bedrijfsonderdelen Small Medium Enterprises voor de zakelijke energie markt en Consumenten voor de consumenten markt staan beiden onder druk. In de jaarverslagen van 2014 en 2015 van het bedrijf Eneco is te zien, dat men spreekt over een dynamische en complexe markt waarin er spraken is van zware prijsconcurrentie met de huidige concurrenten en nieuwe toetreders. Hierin speelt het begrip 'churn', dat wil zeggen, een klant die 'afhaakt', dus het bedrijf verlaat een belangrijke rol. De geschetste ontwikkeling leidt tot een 'negatieve churn'; dat houdt in dat het bedrijf meer klanten verliest dan erbij komen. Dit wordt als reden aangehaald waarom het bedrijf flexibeler wil worden.

Case 1 – Small Medium Enterprises – Commercie

Case 1 is een afdeling binnen het bedrijfsonderdeel wat verantwoordelijk is voor de volwassen bedrijfsvoering voor de grootzakelijke en middelgrote klanten. De organisatie van case 1 bestaat uit +- 180 full time employees (FTE). De kern van de werkzaamheden binnen case 1 zijn: Sales, Marketing en Customer Services. Werkzaamheden worden opgepakt in multidisciplinaire resultaatteams welke werken aan innovatie en het verbeteren van de operatie gekeken naar de strategische doelen, en in multidisciplinaire klantenteams die zich specifiek richten op klantgroepen met daarvoor gestelde doelen. Voorheen werd dit gedaan in teams welke gericht waren op een bepaalde discipline en pakte daarin taken individueel op. Er hoefde niet altijd samengewerkt te worden binnen SME om doelen van het team te behalen, de doelen werden vaak individueel gesteld en niet op team niveau. Er was dan ook meer spraken van een groep individuen dan een team aan mensen welke gezamenlijk aan het zelfde doel werkten.

Een voorbeeld van de oude situatie is dat er een medewerker van het marketingteam werkte aan een nieuwe markt analyse, en deze wanneer deze gereed was overdroeg aan bijvoorbeeld IT welke daar dan de benodigde websites voor ging ontwikkelen. Hierna kon Sales uiteindelijk ook aan de slag. Nu werkt een resultaatteam aan de gehele marketingcampagne, en zijn medewerkers met een marketing, sales en IT achtergrond onderdeel van het zelfde team. Daarnaast zijn individuen niet meer toegewezen aan doelen, maar het team waardoor het afgedwongen wordt om gezamenlijk het maximale er uit te halen.

Het proces werd voorheen gefaciliteerd door een Teamleider, diegene in de rol bepaalde ook welke prioriteit de werkzaamheden hadden. Nu is er een Product Owner welke eigenaar is van het product en de prioriteit bepaald maar ook de visie, en een Scrum Master welke het proces faciliteert en het team coacht om steeds effectiever te worden. De Product Owner rol is een fulltime rol, de Scrum Master rol is gemiddeld een parttime rol. Dit zijn rollen conform het Agile Scrum proces, een vorm van teams organiseren als flexibel team.

De transformatie naar flexibele teams wordt aangestuurd vanaf en door het management team van de afdeling. De transformatie zelf wordt opgepakt door het transformatie team met het management team van de afdeling. Het transformatie team bestaat uit een medewerker uit de teams welke verantwoordelijk is voor de strategische stappen, en een medewerker welke verantwoordelijk is voor de operationele vertaling en implementatie.

Sinds september 2015 is de afdeling actief om met drie teams een pilot te draaien in vorm van flexibele teams. Sinds mei 2016 is de afdeling in zijn geheel omgegaan naar flexibele teams om in een nieuwe structuur, werksysteem en cultuur te gaan werken. De vijf resultaatteams staan al in nieuwe vorm, nog niet alle klantteams. Dit omgaan naar flexibele teams gaat geleidelijk volgens een transformatieplan waarin teams planmatig worden omgebouwd tot flexibele teams en het vanaf dan pas echt begint doormiddel van opleidingen in Agile Scrum en coaching door een Agile Coach en Teamcoach op de nieuwe werkwijze en cultuur. Het transformatieteam bestaat binnen de afdeling uit het management van de afdeling zelf, een teamcoach en de Agile coach.

De organisatiestructuur betreft een matrix organisatie welke bestaat uit expert groepen van waaruit medewerkers in flexibele klantteams en of resultaatteams werken. De resultaatteams zijn georganiseerd op de vijf speerpunten, en bestaan uit medewerkers met allemaal een andere discipline. Deze medewerkers zijn ook onderdeel van een klantteam, er zijn meerdere klantteams dan resultaatteams. Deze klantteams richten zich specifiek op bepaalde klanten, en de resultaatteams op resultaten die gelden voor alle klantgroepen van de afdeling. De teams zijn verantwoordelijk voor het behalen van de doelen die zij zelf helder moeten krijgen gekeken naar de

visie van de afdeling. Veel teams hebben hier op dit moment moeite mee, omdat deze stap vrij snel gemaakt is. Namelijk in drie maanden tijd. Teams worden vrijgelaten in 'hoe' zij de doelen halen, mits het maar volgens de richtlijnen van het bedrijf is en de werkwijze Agile Scrum welke volgens de geïnterviewden voor transparantie, snel kunnen aanpassen en klantgericht werken staat. Het management ontvangt na iedere periode van twee weken een rapportage over hoe het team heeft gewerkt en welke impact het team heeft gegenereerd. Het management zorgt er voor dat men in gesprek blijft met de teams om hen te leiden, al vinden medewerkers uit de teams dit nog niet altijd gepast gebeuren. De teams worden gelijk los gelaten, waardoor het nu zwemmen is voor de teams maar daarna beginnen de teams hun resultaten te halen leggen de geïnterviewden uit. Het strakke hanteren van de Scrum methodiek zorgt er voor dat teamleden en hun stakeholders elkaar op vaste momenten zien, nog niet iedereen ziet de voordelen hier van in, maar over het algemeen wordt de methodiek om flexibel te werken door iedereen omarmt op de verschillende niveaus. Resultaten van teams en van de afdeling worden transparant gedeeld via mail, maar zijn ook centraal te vinden op een intranet omgeving van de afdeling. Twee wekelijks die van teams, en maandelijks die van de afdeling.

De afdeling en het team vindt zichzelf nog niet de cultuur hebben waar men transparant is over resultaten en gevoel, waarin men elkaar aanspreekt hierop wanneer dit negatief of positief is of zo wordt ervaren. Het wordt wel ervaren als vereiste voor het succes van het hebben van flexibele teams en is daarom onderdeel van de transformatie. De afdeling streeft een transparante, innovatieve, resultaat gedreven, en continue verbeterende organisatiecultuur waarin iedereen eigenaarschap neemt en ondernemerschap toont na. Het management steunt de nieuwe werkwijze, structuur en cultuur volgens alle geïnterviewden. Het management laat alleen nog niet altijd hun leiderschap zien in deze transformatie en laten te veel los volgens geïnterviewden uit de afdeling en het team. Zelf wordt dit door het management ook zo ervaren, maar tegelijkertijd zijn zij wel aan het experimenteren en zoekende naar een passende vorm van leiderschap. De communicatie over de transformatie vindt via maandelijkse nieuwsbrieven, eens per twee maanden in medewerkerssessies en in teammeetings plaats waarin er zaken gedeeld worden maar ook besproken kunnen worden. De eigenaarschap van de verandering en het succes of het falen daarvan wordt door iedereen gevoeld, het gesprek wordt buiten deze meetings ook gevoerd met elkaar om te kijken waar het beter kan. Dit wordt door de afdeling als plezierig ervaren.

Op dit moment heeft de afdeling nog tien teams te gaan, en is het management aan het kijken of dit niet sneller kan gaan vanwege eerdere successen die er geboekt zijn door de al draaiende teams in hun nieuwe flexibele team vorm Agile Scrum.

Samenvatting Case 1

In Tabel 3 worden de sub-constructen weergegeven met de mate van aanwezigheid en de onderliggende empirische data welke uit de interviews is gehaald. Deze empirische data bestaat uit citaten van de geïnterviewden.

De empirische samenvatting van case 1 is te vinden in Bijlage 8.

Tabel 3: Samenvatting Case 1

Sub-construct	Aanwezigheid	Toelichting
Organisatiestructuur	Hoog	De omgeving is ingericht om projecten te stimuleren als matrix organisatie waarin er gewerkt wordt in zowel klantteams als in resultaatteams.
Wijze van organiseren van teams	Hoog	De teams zijn zo ingericht dat zij onafhankelijk van elkaar kunnen functioneren. Voorbeelden hiervan zijn de resultaat ten klantteams welke volledig op deze manier zijn ingericht.
Wijze van controle van teams	Hoog	De teams maken na hun eigen twee wekelijkse controle de resultaten transparant voor het management en anderen in hun omgeving.
Wijze van communicatie bij teams	Hoog	Teams hebben vaste meetings op vaste tijden met vooraf afgestemde tijden met stakeholders en het team zelf. Dit komt mede door de implementatie van Agile Scrum welke een vaste set aan meetings hanteert. Team leden kunnen gemakkelijk met elkaar in het gezicht communiceren omdat men bij elkaar als team aan een werkblok zit.
Wijze van aansturing van team	Hoog	Teams nemen besluiten over hoe werkzaamheden worden opgepakt Teams nemen besluiten wat er opgepakt wordt in de volgende cyclus gekeken naar de prioriteiten. Dit wordt versterkt door de implementatie van Agile Scrum, en het leiderschap van het management welke hier op uitdaagt.

Projecten	Hoog	Kort-cyclisch en iteratief waar scope niet vast staat buiten de huidige iteratie
Zelforganisatie op doel	Hoog	Eigenaarschap van het hebben van benodigde competenties in team ligt in team
Beloning	Middel	Team wordt beloond voor prestaties van het team. Team deelt met omgeving de goede prestaties. Teams zijn verantwoordelijk gemaakt om elkaar te belonen, ook de omgeving wordt hierin gestimuleerd om dat te doen. Echter worden zij hier onvoldoende in ondersteunt door het management, waardoor er ruis is.
Transparantie	Middel	Alle resultaten van het bedrijf, afdeling en team worden gedeeld en zijn inzichtelijk voor alle medewerkers
Impact gerichte subcultuur	Laag	Volgens alle geïnterviewden komt een bijpassende cultuur nog niet voor in de organisatie, ook de signalen die men geeft over de huidige cultuur zijn niet in lijn met de impact gerichte subcultuur. Dit zit hem vooral op het initiatiefnemen, denken in impact in plaats van werkzaamheden en het feedback geven aan elkaar wat ontbreekt.
Management	Middel	Controle op resultaten en processen vindt binnen team plaats en wordt uitgevoerd door team. Management controleert teams op resultaten en proces na teams dit zelf eerst hebben gedaan.
Communicatie	Hoog	Er wordt regelmatig (eens per maand) gesproken met teams door het transformatie team, ook zijn er nieuwsbrieven en zijn er een op een gesprekken tussen teamcoaches en medewerkers.
Resources voor transformatie	Hoog	Er zijn trainingen gegeven, interne teamcoaches zijn opgeleid en actief. Dit zorgt dat er voldoende middelen zijn welke de transformatie ondersteunen.
Aanpak van de verandering	Hoog	Er wordt gewerkt met een 'wave' planning, een transformatie aanpak welke er voor zorgt dat teams in stappen getransformeerd worden tot flexibele teams. Voor de grote uitrol is er gebruik gemaakt van een pilot

Eigenaarschap	Hoog	Eigenaarschap van de transformatie ligt bij de organisatie, concreet ligt deze bij het management welke ook onderdeel uitmaakt van het transformatieteam
---------------	------	--

Legenda:
Meer dan 75% van de geïnterviewden heeft positieve (+) antwoorden benoemd op aanwezigheid = Hoog
Tussen 50 en 75% van de geïnterviewden heeft positieve (+) en of neutrale antwoorden benoemd op aanwezigheid = Middel
Minder dan 50% van de geïnterviewden heeft positieve (+) antwoorden of neutrale benoemd op aanwezigheid = Laag

Case 2 – Small Medium Enterprises – IT afdeling

De tweede case is de IT afdeling binnen het bedrijfsonderdeel Small Medium Enterprises (SME). De IT organisatie was tot begin 2016 zo georganiseerd dat het aansloot op de commerciële afdeling van SME, op dit moment sluit deze niet aan gekeken naar de structuren. De afdeling kent +- 40 FTE. De kern van de werkzaamheden zijn: het beheren en innoveren op het gebied van IT. Werkzaamheden worden opgepakt in drie teams welke geformeerd zijn volgens de lagen binnen de IT. Dat wil zeggen dat een team bezig is met de websites, een ander team zich focust op de data integratie en de andere op het CRM en facturatie systeem. De transformatie naar flexibele teams wordt aangestuurd vanaf het management team, maar ook vanuit het management team van de commerciële afdeling binnen SME. De transformatie zelf wordt opgepakt door een management team lid van een andere IT afdeling, namelijk die van Consumenten (case 4). De IT afdeling van SME heeft hier geen rol in. Het management team van de SME IT afdeling bestaat uit een Manager en een hoofd.

Er is nog geen nieuwe situatie te beschrijven voor alle teams, omdat deze afdeling nog niet volledig om is of concreet om lijkt te gaan. Hierdoor werkt het nu met één flexibel team, welke bestaat uit disciplines vanuit web en de integratie laag. In deze situatie zijn zij nog steeds afhankelijk van andere teams bij het realiseren van hun doelen, dit is niet de situatie die teams stimuleert om zich zelf te organiseren rondom doelen en hier eigenaarschap over te nemen.

Het proces werd voorheen gefaciliteerd door een Teamleider, diegene in de rol bepaalde ook welke prioriteit de werkzaamheden hadden. Nu is er een Product Owner welke eigenaar is van het product en de prioriteit bepaald maar ook de visie, en een Scrum Master welke het proces faciliteert en het

team coacht om steeds effectiever te worden. De Product Owner rol is een fulltime rol, de Scrum Master rol is gemiddeld een parttime rol. Dit zijn rollen conform het Agile Scrum proces, een vorm van teams organiseren als flexibel team.

Sinds maart 2016 is de afdeling actief om met één team te transformeren naar een flexibel team. Dit dient als pilot, de planning voor de overige teams is nog onbekend. Er is geen sprake van een transformatieplan, de transformatie is opgestart als pilot zonder plan. De urgentie zat hem in een team bestaande uit drie medewerkers welke vastliep in het werk door de hoge druk, en de lage kwaliteit van de software. Vanuit de IT afdeling van Consumenten was er al een scrumteam actief met dezelfde technologie op een ander platform voor exact de zelfde stakeholders maar voor andere type klanten. Namelijk de medium zakelijke klanten, waar de IT afdeling van SME de grootzakelijke bediende met hun software. De stakeholders en het management team van de Commerciële afdeling hebben begin 2016 hulp gevraagd bij het management team lid wat verantwoordelijk is voor het team bij IT Consumenten. Deze persoon heeft in overeenstemming met de managementteams van SME de teams samengevoegd, waar het team nu functioneert vanuit de IT Consumenten organisatie maar deels nog hiërarchisch valt onder de IT afdeling van SME.

De organisatiestructuur is hiërarchisch ingericht en is volgens taken en werkzaamheden ingericht. De overige twee teams die actief zijn in deze IT afdeling zijn namelijk georganiseerd op IT systemen, op de voor- en achterkant van de IT. De hiërarchie wordt niet als negatief ervaren door de geïnterviewden uit de afdeling, maar het stimuleert het organiseren op doelen niet omdat men afhankelijk van elkaar is bij het opleveren van werkbare software. Het controleren van doelstellingen wordt zowel door het management team van de afdeling gedaan, als door de medewerkers in de teams. Dit in het ene flexibele team twee wekelijks zelf, en van de overige teams is dit maandelijks samen met het hoofd van de afdeling. In het flexibele team is de wijze van aansturing doormiddel van zelforganisatie op doelen, in de andere twee teams wordt er projectmatig gewerkt en is er een coördinator of projectleider welke de teams van werk voorziet. De wijze van het belonen wordt op individueel niveau gedaan, het flexibele team staat eens in de twee weken stil bij de behaalde resultaten en vragen om een impact cijfer hiervoor. Wanneer deze een paar keer hoger is dan een bepaald cijfer, wordt er een feestje gevierd met het team. De andere teams werken hier nog niet mee.

De transparante cultuur waarin men elkaar aanspreekt op de prestaties, maar ook op de verbeteringen van het team of het individu is er nog niet binnen de drie teams. Binnen het flexibele team wordt hier nu aan gewerkt, en voor de andere teams is dit ook een actiepoint wat er aankomt volgens de geïnterviewden. Hier is echter nog niets voor gepland. Het management steunt de

transformatie van het gehele bedrijf naar flexibele teams, een eventuele transformatie op de IT afdeling zou men steunen. Het management en de afdeling ziet ook de grotere IT afdeling van Consumenten als voorbeeld waar 23 flexibele teams draaien op dit moment, en waar een van de teams recentelijk mee is samengegaan tot één team. Het hoofd van de IT afdeling ziet voor zich zelf geen rol weg gelegd in zo'n organisatie als hij de IT afdeling van Consumenten als voorbeeld neemt. Deze persoon vindt zichzelf iemand van de inhoud en geen Agile coach. De afdeling en het team zelf vindt dat het transformeren van flexibele teams iets is wat hun verder gaat helpen, en zeker dichterbij komt maar heeft zelf geen acties of plannen hiervoor tot op heden.

Samenvatting Case 2

In Tabel 4 worden de sub-constructen weergegeven met de mate van aanwezigheid en de onderliggende empirische data welke uit de interviews is gehaald. Deze empirische data bestaat uit citaten van de geïnterviewden.

De empirische samenvatting van case 2 is te vinden in Bijlage 8.

Tabel 4: Samenvatting Case 2

Sub-construct	Aanwezigheid	Toelichting
Organisatiestructuur	Laag	De omgeving is ingericht in separate beheer en innovatie teams welke allen een deel van het IT landschap vertegenwoordigen. Dit stimuleert de flexibiliteit niet in de organisatie van flexibele teams.
Wijze van organiseren van teams	Laag	De teams zijn zo ingericht dat zij afhankelijk van elkaar functioneren. Voor het opleveren van een website zijn er drie teams benodigd die na elkaar het werk oppakken
Wijze van controle van teams	Middel	De teams maken hun resultaten bekend aan de omgeving wanneer deze zijn opgeleverd. Informatie over het proces en tussentijdse informatie kan worden opgevraagd. Management controleert deze informatie.
Wijze van communicatie bij teams	Laag	Team leden zitten verspreid over de afdeling, waardoor communicatie niet gestimuleerd wordt. Vaste team meetings zijn er niet, alleen bij een aftrap van een nieuw project of maandelijkse afdelingsmeetings waarin de status van de afdeling wordt besproken.
Wijze van aansturing van team	Middel	Teams bepalen zelf gekeken naar de prioriteiten wat er wordt opgepakt, wanneer er geen project is. Hoe zij hun

		werk oppakken wordt vaak bepaald door een IT architect.
Projecten	Middel	Iteratief waar scope vaak wel vast staat. Kort-cyclisch werken is mogelijk, maar wordt niet gestimuleerd door huidige werkwijze.
Zelforganisatie op doel	Laag	Eigenaarschap van het hebben van benodigde competenties in team ligt bij het hoofd van de afdeling niet bij het team
Beloning	Laag	Team wordt niet beloond voor hun prestaties, wel worden medewerkers uit teams beloond.
Transparantie	Middel	Alle resultaten van het bedrijf en de afdeling worden gedeeld en zijn inzichtelijk voor alle medewerkers. Van teams ontbreken hierin.
Impact gerichte subcultuur	Laag	Volgens alle geïnterviewden komt een bijpassende cultuur nog niet voor in de organisatie, ook de signalen die men geeft over de huidige cultuur zijn niet in lijn met de impact gerichte subcultuur. Dit zit hem vooral op het initiatiefnemen, denken in impact inplaats van werkzaamheden en het feedback geven aan elkaar wat ontbreekt.
Management	Middel	Management controleert teams op resultaten en proces na teams eerst de resultaten zelf heeft gecontroleerd. Het proces wordt hierdoor niet meegenomen door de teams.
Communicatie	Middel	Er is op dit moment geen transformatie gaande op deze afdeling.
Resources voor transformatie	Laag	Er is op dit moment geen transformatie gaande op deze afdeling.

Aanpak van de verandering	Laag	Er is op dit moment geen transformatie gaande op deze afdeling.
Eigenaarschap	Laag	Er is op dit moment geen transformatie gaande op deze afdeling.

Case 3 – Consumenten - Commercie

Case 3 is een afdeling binnen het bedrijfsonderdeel Consumenten welke zich richt op de commerciële en volwassen bedrijfsvoering voor de consumentenmarkt. Commercie bestaat uit +- 130 FTE. Commercie zich richt op de bestaande business modellen en het verbeteren hiervan. De kern van de werkzaamheden bestaan uit: Sales, Marketing en Front Office werkzaamheden. De teams binnen Commercie zijn multidisciplinair georganiseerd naar merken (Toon, Eneco en Oxxio/WoonEnergie) en daarbinnen op klantopdrachten welke zich focussen op een bepaalde fase van een klant bij Eneco. De transformatie wordt aangestuurd vanuit de drie *Brand Leads*,⁹ HR Business Partner en de Directeur van Commercie. De transformatie wordt opgepakt door het transformatie team bestaande uit een transformatie Manager, drie externe coaches en drie interne coaches.

Deze afdeling is sinds oktober 2015 bezig met een transformatie, waarbij het eerst een pilot heeft gedaan. Sinds april 2016 is het helemaal om gegaan met alle 14 teams en medewerkers om in een nieuwe organisatiestructuur, werksysteem en cultuur te gaan werken.

Voorheen werden bijvoorbeeld de werkzaamheden rondom product Y proposities door vier verschillende teams opgepakt, te weten een team van marketing, sales, customer services en IT. Hierdoor zat er vertraging in de uitvoer, en werd er niet samen gewerkt. Dit verhoogde het aantal fouten en correcties later in het proces. Op dit moment zitten deze disciplines in een flexibel team en werken gezamenlijk in sprints van twee weken aan hun doelen, waardoor ze niet alleen sneller zijn maar ook flexibeler in het opleveren van nieuwe proposities en andere werkzaamheden wanneer nodig. Hiervoor hebben ze geen andere teams meer nodig, dan bijvoorbeeld callcenter teams voor support later. Voor hun eigen doelen op Toon proposities zijn zij onafhankelijk gemaakt.

Het proces werd voorheen gefaciliteerd door een Teamleider, zij bepaalde ook welke prioriteit de werkzaamheden hadden. Nu is er een Product Owner welke eigenaar is van het product en de

⁹ Brand Lead: Een rol welke Eneco zelf gecreëerd heeft. Het is na eigen zeggen een Eigenaar van een merk welke uiteindelijk de visie en doelen bepaald op merk niveau, waar de Product Owner dit doet op product niveau. Deze Brand Leads zijn eindverantwoordelijk voor het gehele merk en rapporteren aan de Directeur van Commercie.

prioriteit bepaald maar ook de visie,¹⁰ en een Scrum Master welke het proces faciliteert en het team coacht om steeds effectiever te worden¹¹. De Product Owner rol is een fulltime rol, de Scrum Master rol is gemiddeld een parttime rol. Dit zijn rollen conform het Agile Scrum proces, een vorm van teams organiseren als flexibel team.

De organisatiestructuur betreft een matrixorganisatie, waarin horizontaal de expert groepen geplaatst zijn en horizontaal de drie merken waarbinnen er teams aan klantopdrachten werken. Deze teams zijn voorzien van alle benodigde kennis en kunde om in deze klantopdracht te voorzien, echter blijven deze teams zichzelf organiseren rondom de doelen voor de klantopdracht, dit kan namelijk wisselen per sprint of kwartaal bijvoorbeeld. Commercie gaat er wel vanuit dat iedere medewerker zichzelf blijft ontwikkelen, ook in de breedte zodat er niet al te veel wissels hoeven plaats te vinden in de teams aan personeel.

Deze drie merken worden aangestuurd door *Brand Leads*, ook wel commerciële leiders genoemd buiten de Eneco organisatie. Zij zijn verantwoordelijk voor winst en verlies van het merk waarin zij werken, en geven sturing door het neerzetten van een visie passende bij de missie van Eneco groep. Op dit moment springen *Brand Leads* de Product Owners bij met het maken van een visie voor de betreffende klantopdracht binnen het merk, dit komt veelal omdat het een nieuwe organisatie is en men nog onbekend is met de werkwijze Agile Scrum die gebruikt wordt. Niet iedere *Brand Lead* of Product Owner acteert nog het zelfde op dit moment, de organisatie is nog aan het leren en wordt nog getraind en gecoacht. Er zijn drie Agile Coaches verdeelt om de merken te coachen, van teams tot en met Directeur Commercie wordt gecoacht op dit moment. Volgens de geïnterviewden een noodzaak omdat de transformatie als big bang is ingezet. Er zijn *Brand Leads* die te makkelijk loslaten en anderen die er juist te veel bovenop zitten volgens de geïnterviewden. De teams van de drie merken zitten bij elkaar op de afdeling in het zelfde gebouw zodat kennis en kunde overdracht nog steeds gemakkelijk gaat binnen Commercie. Er worden geen projecten meer gedraaid maar in sprints van twee weken gewerkt door alle teams, niet ieder team kan hier al even goed mee omgaan. Het klein maken van de werkzaamheden om het ook nog eens meetbaar te maken is een van de knelpunten van de huidige teams, maar ook *Brand Leads*. De *Expert Leads* zijn verantwoordelijk voor

¹⁰ Product Owner: Een rol in het Agile Scrum werken welke een visie creëert voor het product of de dienst, de volgende stappen daarvoor definieert en de prioriteit bepaald in de werkvoorraad van het Agile Scrum team. Deze rol is niet hiërarchisch en staat gelijk aan ieder teamlid in het Agile Scrum team (Nerur & Balijepally, 2007).

¹¹ Scrum Master: Een rol in het Agile Scrum werken welke het team faciliteert in het Scrum proces, met de focus op continue verbeteren en maximale transparantie creëren. Deze rol is niet hiërarchisch en staat gelijk aan ieder teamlid in het Agile Scrum team (Nerur & Balijepally, 2007).

het onderhouden van hun expert groep,¹² en zij zijn ook HR verantwoordelijk voor hun medewerkers en bepalen hun beloning.

De cultuur waar men naar toe werkt is transparant, innovatief, ondernemend en uitdagend. Op dit moment is deze na een paar maanden transformeren nog niet terug te vinden in de teams of in de afdeling vinden de geïnterviewden, wel zijn er goede tekenen te zien volgens de geïnterviewden zoals dat teams nu twee wekelijks hun impact meten en delen, maar ook zelf met ideeën komen om de doelen van het team te halen. Elkaar feedback geven in de teams of daarbuiten gebeurt nog veel te weinig. Op dit moment wordt de transformatie kort-cyclisch aangepakt zonder plan maar wel met drie speerpunten, in sprints van twee weken met een centraal transformatieteam waarin ook interne medewerkers in mee draaien. Het opheffen van de transformatie Manager rol is ook een focuspunt van dit team, zodat de organisatie volop eigenaarschap neemt hierover. De voortgang verschilt per merk, het ene merk is al verder dan het andere. Dit komt ook, omdat *Brand Leads* nog niet helemaal het eens met elkaar zijn over welke stappen er genomen moeten worden, dit botst met soms met de transformatieteam welke vanuit een zelfde basis willen opereren zodat als medewerkers wisselen tussen merken hier geen verschil in zit. De geïnterviewden geven aan dat iedereen enorm betrokken is, maar er zijn ook tegenstanders van deze transformatie. Het is voor de organisatie nog zoekende hoe hier mee om te gaan. De steun en het leiderschap van de commerciële Directeur bij de pilot fase en de omgang naar de nieuwe organisatie wordt als succesfactor gezien door de overige geïnterviewden.

Samenvatting Case 3

In Tabel 5 worden de sub-constructen weergegeven met de mate van aanwezigheid en de onderliggende empirische data welke uit de interviews is gehaald. Deze empirische data bestaan uit citaten van de geïnterviewden.

De empirische samenvatting van case 3 is te vinden in Bijlage 8.

Tabel 5: Samenvatting Case 3

Sub-construct	Aanwezigheid	Toelichting
Organisatiestructuur	Hoog	De omgeving is ingericht om projecten te stimuleren als matrix organisatie waarin er gewerkt wordt in zowel klantopdrachtenteams als in verbeterteams.

¹² Expert Lead: Een rol welke Eneco zelf gecreëerd heeft. Dit is een rol welke eigenaar is van een vakgebied, en zorgt voor voldoende kennis, kunde en capaciteit in het vakgebied gekeken naar de vraag daarvan om de doelen van het merk te behalen.

Wijze van organiseren van teams	Hoog	De teams zijn zo ingericht dat zij onafhankelijk van elkaar kunnen functioneren. Voorbeelden hiervan zijn de klantopdrachtenteams en verbeter teams.
Wijze van controle van teams	Middel	De teams maken na hun eigen twee wekelijkse controle de resultaten transparant voor het management en anderen in hun omgeving. Management vraagt daarnaast andere controle informatie van de teams.
Wijze van communicatie bij teams	Laag	<p>Teams hebben vaste meetings op vaste tijden met vooraf afgestemde tijden met stakeholders en het team zelf. Dit komt mede door de implementatie van Agile Scrum welke een vaste set aan meetings hanteert. Echter worden deze niet altijd nageleefd waardoor het effect laag is. Ook het management steunt niet alle gevallen de set aan meetings waardoor er ruis is.</p> <p>Team leden kunnen gemakkelijk met elkaar in het gezicht communiceren omdat men bij elkaar als team aan een werkblok zit.</p>
Wijze van aansturing van team	Middel	<p>Teams nemen besluiten over hoe werkzaamheden worden opgepakt.</p> <p>Teams nemen besluiten wat er opgepakt wordt in de volgende cyclus gekeken naar de prioriteiten, maar soms wordt dit nog door de Brand Lead bepaald.</p> <p>Dit wordt versterkt door de implementatie van Agile Scrum, en het leiderschap van het management welke hier op uitdaagt.</p>

Projecten	Middel	Kort-cyclisch en iteratief waar scope niet vast staat buiten de huidige iteratie
Zelforganisatie op doel	Middel	Eigenaarschap van het hebben van benodigde competenties in team ligt in team
Beloning	Laag	Team wordt beloond voor prestaties van het team. Team deelt met omgeving de goede prestaties. Teams zijn verantwoordelijk gemaakt om elkaar te belonen, ook de omgeving wordt hierin gestimuleerd om dat te doen. Echter worden zij hier onvoldoende in ondersteunt door het management, waardoor er ruis is.
Transparantie	Middel	Alle resultaten van het bedrijf, afdeling en team worden gedeeld en zijn inzichtelijk voor alle medewerkers
Impact gerichte subcultuur	Laag	Volgens alle geïnterviewden komt een bijpassende cultuur nog niet voor in de organisatie, ook de signalen die men geeft over de huidige cultuur zijn niet in lijn met de impact gerichte subcultuur. Dit zit hem vooral op het initiatiefnemen, denken in impact in plaats van werkzaamheden en het feedback geven aan elkaar wat ontbreekt.
Management	Middel	Controle op resultaten en processen vindt binnen team plaats en wordt uitgevoerd door team. Management vraagt teams om controle informatie op resultaten en proces, terwijl teams dit nog niet eest hebben gedaan.
Communicatie	Hoog	Er wordt regelmatig (eens per maand) gesproken met teams door het transformatie team, ook zijn er nieuwsbrieven en zijn er een op een

		gesprekken tussen teamcoaches en medewerkers.
Resources voor transformatie	Hoog	Er zijn trainingen gegeven, externe Agile Coaches zijn actief. Geen interne coaches. Dit zorgt dat er op dit moment voldoende middelen zijn welke de transformatie ondersteunen.
Aanpak van de verandering	Middel	Er werd gewerkt met een 'big bang' aanpak, na een pilot. Transformatie team werkt sinds kort kort-cyclisch om verbeteringen door te voeren, direct na de big bang was deze organisatie van het transformatie team er niet en zorgde dit voor ruis.
Eigenaarschap	Hoog	Eigenaarschap van de transformatie ligt bij de organisatie, concreet ligt deze bij het management welke ook onderdeel uitmaakt van het transformatieteam

Case 4 – Consumenten – IT afdeling

Case 4 is de IT afdeling binnen het bedrijfsonderdeel Consumenten welke werkt voor Commercie en voor Customer Services. Business Information & Technology (BIT) telt op dit moment +- 150 FTE. De afdeling is ontstaan uit een samenvoeging van drie afzonderlijke IT afdelingen op 1 januari 2015. De afdeling is verantwoordelijk voor het onderhouden, innoveren, beheren van alle IT voor Consumenten. Met intern de software en applicaties en extern de servers en infrastructuur welke belegt zijn bij een partner in India. De afdeling kent een matrix structuur bestaande uit vier informatiedomeinen en vier HR units. Elk informatiedomein afzonderlijk bestaat uit de benodigde multidisciplinaire en soms nog IT component gedreven teams om te voldoen aan de business vraagstukken. De transformatie wordt aangestuurd door het management team van Business Information & Technology. Het transformatieteam heeft enkel en alleen nog een ondersteunende functie ten behoeve van rapportage en administratie. De transformatie wordt uitgevoerd door de vier Hoofden uit het management team van Business Information & Technology, twee interne coaches en twee externe coaches.

Deze afdeling is sinds juni 2014 bezig met een transformatie, waarbij het eerst een pilot heeft gedaan met een flexibel team. Sinds januari 2015 is het na een herstructurering van drie IT afdelingen naar

een grote IT afdeling in zijn geheel om gegaan naar flexibele teams om in een nieuwe organisatiestructuur, werksysteem en cultuur te gaan werken.

Niet alle teams zijn voorzien van alle benodigde kennis en kunde om een doel te bereiken, deze zijn dan afhankelijk van andere teams. De afdeling bestaat voornamelijk uit dit soort 'component' teams welke met een soort technologie werken en uit maar enkele multidisciplinaire teams waar voldoende kennis en kunde aanwezig is om aan doelen van begin tot eind te werken. De afdeling gaat er wel vanuit dat iedere medewerker zichzelf blijft ontwikkelen, ook in de breedte zodat er niet al te veel wissels hoeven plaats te vinden in de teams aan personeel.

Voorheen bestonden er twee teams per component, een welke de software innoveerde en de ander beheerde en onderhield deze. In de nieuwe situatie wordt dit gedaan vanuit het zelfde team. Grote projecten werden opgepakt door projectteams, los van deze teams. Nu is het zo dat deze component teams er nog zijn en zij zowel innovatie als beheer oppakken, naast deze component teams zijn er ook zogenaamde multidisciplinaire teams welke uit verschillende IT disciplines bestaat waardoor zij van A tot Z alles kunnen oppakken. Hierdoor zijn component teams nog afhankelijk en de multidisciplinaire teams niet.

Het proces werd voorheen gefaciliteerd door een Teamleider, diegene in de rol bepaalde ook welke prioriteit de werkzaamheden hadden. Nu is er een Product Owner welke eigenaar is van het product en de prioriteit bepaald maar ook de visie, en een Scrum Master welke het proces faciliteert en het team coacht om steeds effectiever te worden. De Product Owner rol is een fulltime rol, de Scrum Master rol is gemiddeld een parttime rol. Dit zijn rollen conform het Agile Scrum proces, een vorm van teams organiseren als flexibel team.

Dit traject loopt nu bijna 1,5 jaar en dit lukt gestaag. Het organiseren van personeel op doelen in nieuwe teams is een van de mogelijkheden waar men nu naar kijkt. De IT afdeling sluit nu niet aan op de nieuwe Commercie afdeling van Consumenten, er is nog veel afstemming en overdracht nodig bij het samenwerken. Een voorbeeld hiervan is het budget van de IT afdeling welke beheert wordt door een portfolio board waar de *Brand Leads* van commercie geen onderdeel vanuit maken. Zij zijn verantwoordelijk voor winst en verlies van het merk waarin zij werken, en geven sturing door het neerzetten van een visie passende bij de missie van Eneco groep.

De organisatie is nog aan het leren en wordt nog getraind en gecoacht door een interne coach, en inmiddels door het management team welke zich Agile Leiders noemen. Er was een jaar lang een bezetting van een coach op vijf teams, ook was er een management coach aanwezig voor het management team van de IT afdeling. Nu draait men een half jaar met een lagere bezetting aan

externe coaches, en is men van plan om eind 2016 het helemaal zelf te gaan doen. Het transformatieplan trok twee jaar uit om alle teams Agile Scrum te laten werken en de informatiedomeinen op te bouwen, echter was dit gereed binnen drie maanden en is het management team sinds dien het roer zelf in handen gaan nemen en bestond het transformatie team niet echt meer. Er worden geen projecten meer gedraaid maar in sprints van twee weken gewerkt door alle teams, alle teams scoren gemiddeld boven de zeven gekeken naar onze impact cijfers. De afdeling wil naar impact cijfers van een acht of hoger.

De cultuur waar men naar toe werkt is transparant naar elkaar over elkaars functioneren, innovatief, out of the box en daagt de status quo uit. Na een transformatie van 1,5 jaar nu is deze nog niet overall terug te vinden volgens de geïnterviewden. Vooral het feedback geven en vragen aan elkaar blijft een punt in de teams. Hier is men nu druk mee met coaches, om te kijken met welke tools dit verbeterd kan worden. De bedoeling is om hier binnenkort mee te gaan experimenteren bij teams die al zover zijn. De IT afdeling houdt maandelijks een review met de business stakeholders over haar eigen transformatie om te laten zien waar het aan gewerkt heeft en waar het de komende tijd aan gaat werken. Ook zijn zij verantwoordelijk voor de Agile Management Gilde en de *Agile Leadership* leergang welke zij zelf op hebben gezet als management team. Het doel is om anderen hun kennis over te dragen, maar ook zelf dingen te leren. Dit is voor interne managers en leiders.

Samenvatting Case 4

In Tabel 6 worden de sub-constructen weergegeven met de mate van aanwezigheid en de onderliggende empirische data welke uit de interviews is gehaald. Deze empirische data bestaat uit citaten van de geïnterviewden.

De empirische samenvatting van case 4 is te vinden in Bijlage 8.

Tabel 6: Samenvatting Case 4

Sub-construct	Aanwezigheid	Toelichting
Organisatiestructuur	Hoog	De omgeving is ingericht om projecten te stimuleren als matrix organisatie waarin er gewerkt wordt in zowel component teams en multidisciplinaire teams.
Wijze van organiseren van teams	Middel	De teams zijn zo ingericht dat zij onafhankelijk van elkaar kunnen functioneren. Voorbeelden hiervan zijn de component teams en

		multidisciplinaire teams welke volledig op deze manier zijn ingericht.
Wijze van controle van teams	Hoog	De teams maken na hun eigen twee wekelijkse controle de resultaten transparant voor het management en anderen in hun omgeving.
Wijze van communicatie bij teams	Middel	<p>Teams hebben vaste meetings op vaste tijden met vooraf afgestemde tijden met stakeholders en het team zelf. Dit komt mede door de implementatie van Agile Scrum welke een vaste set aan meetings hanteert.</p> <p>Team leden kunnen gemakkelijk met elkaar in het gezicht communiceren omdat men bij elkaar als team aan een werkblok zit.</p> <p>Teams zitten niet op de zelfde afdeling waardoor communicatie tussen teams gehinderd wordt.</p>
Wijze van aansturing van team	Hoog	<p>Teams nemen besluiten over hoe werkzaamheden worden opgepakt</p> <p>Teams nemen besluiten wat er opgepakt wordt in de volgende cyclus gekeken naar de prioriteiten.</p> <p>Dit wordt versterkt door de implementatie van Agile Scrum, en het leiderschap van het management welke hier op uitdaagt.</p>
Projecten	Hoog	Kort-cyclisch en iteratief waar scope niet vast staat buiten de huidige iteratie.
Zelforganisatie op doel	Hoog	Eigenaarschap van het hebben van benodigde competenties in team ligt in team.
Beloning	Middel	Team wordt beloond voor prestaties van het team. Team deelt met omgeving de goede prestaties. Teams zijn niet verantwoordelijk gemaakt om elkaar te belonen. De omgeving wordt gestimuleerd om teams te belonen.

		Management ondersteunt bij deze werkwijze en stimuleert dit.
Transparantie	Hoog	Alle resultaten van het bedrijf, afdeling en team worden gedeeld en zijn inzichtelijk voor alle medewerkers
Impact gerichte subcultuur	Middel	Volgens alle geïnterviewden komt een bijpassende cultuur nog onvoldoende voor in de organisatie, ook de signalen die men geeft over de huidige cultuur zijn niet in lijn met de impact gerichte subcultuur. Dit zit hem vooral op het feedback geven aan elkaar wat nog ontbreekt.
Management	Hoog	Controle op resultaten en processen vindt binnen team plaats en wordt uitgevoerd door team. Management en stakeholders controleren teams op resultaten en proces na teams dit zelf eerst hebben gedaan.
Communicatie	Hoog	Er wordt regelmatig (eens per maand) gesproken met teams door het transformatie team, ook zijn er nieuwsbrieven en zijn er een op een gesprekken tussen leidinggevenden, coaches en medewerkers.
Resources voor transformatie	Hoog	Er zijn trainingen gegeven, interne Agile Coaches zijn opgeleid en actief naast dat er nog externe Agile Coaches zijn. Dit zorgt dat er voldoende middelen zijn welke de transformatie ondersteunen.
Aanpak van de verandering	Hoog	Er wordt gewerkt met een 'wave' planning, een transformatie aanpak welke er voor zorgt dat teams in stappen getransformeerd worden tot flexibele teams. Voor de grote uitrol is er gebruik gemaakt van een pilot

Eigenaarschap	Hoog	Eigenaarschap van de transformatie ligt bij de organisatie, concreet ligt deze bij het management welke ook onderdeel uitmaakt van het transformatieteam en zelf deze transformatie aan het overnemen is van de externe coaches.
---------------	------	--

4.2 Cross-case analyse

In deze paragraaf worden de resultaten van de casestudy besproken en naast elkaar gezet.

Uit de empirie blijkt dat binnen Case 1, de afdelingscultuur welke flexibele teams ondersteunt onvoldoende ontwikkelt is. Ondanks de sterke focus die het heeft op de organisatie van de verandering. Case 2, heeft zowel de afdelingscultuur en de organisatie van de verandering onvoldoende ontwikkelt. Daarnaast heeft deze afdeling weinig resultaten geboekt bij het formeren van flexibele teams. Case 3, heeft de slag gemaakt naar flexibele teams door de gehele afdeling, maar heeft de bijbehorende afdelingscultuur nog onvoldoende ontwikkelt. De organisatie van deze verandering is gemiddeld tot hoog ontwikkelt. Bij case 4 welke al 1,5 jaar ervaring heeft met een afdeling vol flexibele teams, is de ondersteunende afdelingscultuur gemiddeld ontwikkelt en heeft het de organisatie van de verandering hoog weten te ontwikkelen.

Uit de interviews blijkt dat de afdelingscultuur welke flexibele teams ondersteunt onvoldoende is ontwikkelt bij de cases vanwege een tweetal aspecten. Enerzijds het in onvoldoende mate aanwezig zijn van de organisatie antecedenten namelijk het onvoldoende organiseren van teams met de juiste kennis en kunde, de controle van en op teams en hun resultaten, de wijze van communicatie bij teams en het organiseren van de teams op doelen in plaats van werkzaamheden en of taken. Anderzijds door de afwezigheid van een sterk georganiseerde organisatie van de verandering waarin de voorwaarden als resources voor de verandering onvoldoende aanwezig zijn, aanpak van de verandering onvoldoende uit is geschreven zodat men deze herkent en kan steunen of zelfs nog niet bewezen is. Het eigenaarschap is daarentegen wel erg hoog overal wat een interessante uitkomst is gekeken naar de matige aanwezigheid van resources en een aanpak.

Tabel 7: Samenvatting empirie case study

		Mate van aanwezigheid in cases			
Construct	Sub-construct	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4
	Organisatiestructuur	Hoog	Laag	Hoog	Hoog

Antecedenten welke een afdelingscultuur voor flexibele teams bevorderen	Wijze van organiseren van teams	Hoog	Laag	Hoog	Middel
	Wijze van controle van teams	Hoog	Middel	Middel	Hoog
	Wijze van communicatie bij teams	Hoog	Laag	Laag	Middel
	Wijze van aansturing van team	Hoog	Middel	Middel	Hoog
	Projecten	Hoog	Middel	Middel	Hoog
	Zelforganisatie op doel	Hoog	Laag	Middel	Hoog
	Beloning	Middel	Laag	Laag	Middel
	Transparantie	Middel	Middel	Middel	Hoog
Afdelingscultuur welke flexibele teams ondersteunt	Impact gerichte subcultuur	Laag	Laag	Laag	Middel
De organisatie van de verandering	Management	Middel	Middel	Middel	Hoog
	Communicatie	Hoog	Middel	Hoog	Hoog
	Resources voor transformatie	Hoog	Laag	Hoog	Hoog
	Aanpak van de verandering	Hoog	Laag	Middel	Hoog
	Eigenaarschap	Hoog	Laag	Hoog	Hoog

Uit Tabel 7 blijkt dat de cases 1 en 4 het verst zijn in het neerzetten van de juiste organisatorische antecedenten en organisatie van de verandering. Uiteindelijk heeft case 4 ook de organisatie van de verandering op een hoger niveau, en dat komt vooral omdat daar het management meer betrokken is op een gelijk niveau en men de transformatie eigen heeft gemaakt. Waar je bij case 1 nog verschil ziet in het management en waar er nog een bestaand transformatieteam is ingericht voor de transformatie welke de eigenaarschap van de transformatie aan het overhevelen is naar het management team. Bij case 3 is de onduidelijkheid bij Brand Leads en de organisatie zelf mogelijk een van de redenen waarom er nog antecedenten zoals beloning ontbreken. Deze organisatie heeft gebruik gemaakt van een big bang na het draaien van een pilot.

Gekeken naar de aanpak van de verandering gebruiken case 1 en 3 eerst een pilot fase, waar case 4 een gefaseerd plan had voor de hele afdeling. Na een succesvolle pilotfase pakt case 1 het stapsgewijs aan en case 3 gebruikt de 'bigbang methode' waarbij in een zeer korte periode de implementatie (of een deel ervan) compleet wordt uitgevoerd en wordt gegaan naar een nieuwe structuur en werkwijze. Bij case 4 heeft men na drie maanden het plan los gelaten toen er teams uit zich zelf begonnen, hier was er spraken van een iets minder gecontroleerde big bang. Hier heeft men later verschillende interventies moeten doen om de structuur en werkwijze van 'illegaal' gestarte teams te repareren volgens de geïnterviewden.

Bij de afdelingscultuur welke flexibele teams ondersteunt wordt opvallend vaak feedback geven en elkaar aanspreken op gedrag en of resultaten genoemd als aandachtspunt. Ook innovativiteit, ondernemerschap worden vaak benoemd door de geïnterviewden. De afdelingen zijn zich goed bewust op top management, midden management en operationeel niveau van welke cultuurverandering men nastreeft. Dit geldt voor alle vier de cases.

Wat uit de empirie heel duidelijk naar voren komt is dat er binnen Eneco sprake is van verschillende aanpakken en organisaties van de verandering. Zowel binnen de bedrijfsonderdelen Consumenten en Small Medium Enterprises, als tussen deze bedrijfsonderdelen binnen Eneco. Men streeft wel dezelfde cultuur na, en streeft de zelfde organisatorische antecedenten na, maar heeft dit verschillend ingericht.

Opvallend is dat uit de uitspraken van medewerkers dat zij bijna niet spraken over de veranderingen binnen de andere afdeling of organisatieonderdelen. Dit kan mogelijk een van de redenen zijn waarom men in de organisatie van de verandering onvoldoende leert van elkaar, want case 4 is het verst, maar kan ook leren van case 1 op het gebied van de organisatorische antecedenten wat weer een positieve relatie heeft op de impact gerichte afdelingscultuur welke flexibele teams ondersteunt. Alleen de manager van case 1 heeft benoemd dat deze persoon in het begin even afgekeken heeft bij case 4, bij het opstarten van de verandering binnen de SME Commercie afdeling.

5 Discussie en conclusie

In dit hoofdstuk worden de discussie en conclusie weergegeven, welke gebaseerd zijn op het onderzoek.

5.1 Discussie

In dit onderzoek is een contrasterende casestudie uitgevoerd tussen vier afdelingen in twee organisatieonderdelen van Eneco. Binnen bedrijfsonderdeel Small Medium Enterprises en het bedrijfsonderdeel Consumenten zijn de IT afdelingen en Commercie afdelingen onderzocht als separate cases.

Binnen de Commercie afdeling van Small Medium Enterprises zijn de antecedenten welke een afdelingscultuur voor flexibele teams bevorderen in hoge mate aanwezig, echter is de impact gerichte afdelingscultuur welke flexibele teams ondersteunt onvoldoende aanwezig nog. De organisatie van de verandering kan door meer eigenaarschap bij het management te beleggen verbeterd worden. Binnen de IT afdeling van Small Medium Enterprises is men niet actief met de uitvoer of het plannen van een transformatie naar flexibele teams, dit terwijl men dit wel als volgende stap ziet en het gat in de aansluiting naar de Commercie afdeling van Small Medium Enterprises ziet. Binnen de Commercie afdeling van Consumenten zijn de antecedenten onvoldoende tot gemiddeld aanwezig, ontbreekt de impactgerichte afdelingscultuur ook. De organisatie van de verandering is gemiddeld tot laag. Bij de IT afdeling van Commercie zijn de antecedenten gemiddeld tot hoog aanwezig en is de organisatie van de verandering in hoge mate aanwezig, maar de bijbehorende impactgerichte afdelingscultuur nog gemiddeld.

De uitkomsten met betrekking tot de organisatie antecedenten die flexibele teams stimuleren of blokkeren zijn grotendeels in overeenstemming met heersende opvattingen binnen de bestaande literatuur. Uit de literatuur is namelijk gebleken dat er een tiental organisatie antecedenten zijn die flexibele teams kunnen bevorderen. Uit de empirie zijn deze antecedenten eveneens naar voren gekomen. Echter is het opmerkelijk dat het antecedent beloning in zeer beperkte mate is benoemd door de geïnterviewden, terwijl deze in de literatuur een prominente rol heeft. Zeker als we kijken naar de wijze van communicatie in teams, welke bij sommige afdelingen en teams ook laag scoorde. Beiden komen volgens theoretici aanbod door goede communicatie en de juiste cultuur in het team waarin men elkaar vertrouwd. Een mogelijke verklaring voor het feit dat deze antecedent minder sterk naar voren is gekomen in dit onderzoek is de afschaling op FTE's en kostenbesparingen bij de afdelingen. Een groot aantal geïnterviewden uit de teams heeft aangegeven dat dit een belangrijke invloed op hun manier van communiceren heeft over elkaars functioneren en dat dit hen kan weerhouden door het geven van oprechte feedback aan collega's.

De uitkomsten met betrekking tot de impactgerichte afdelingscultuur zijn grotendeels in overeenstemming met de heersende ideeën over een cultuur waarin flexibele teams succesvol kunnen zijn. Volgens de theoretici is dit een cultuur welke zich focust op: impact en dit verbeteren, zelforganisatie, verantwoordelijkheid voor wat en hoe, transparantie, vertrouwen, veiligheid, het feit dat leren even belangrijk is als behalen van resultaten, gelijkheid en samenhang. Bij de geïnterviewden werden, verbeteren, transparantie doelgericht werken, ondernemen en experimenteren het vaakst genoemd als waarden van de afdelingscultuur welke zij nastreven in hun verandering.

Mogelijkerwijs is de cultuur niet aanwezig, omdat er onvoldoende veiligheid is gekeken naar de eerdere verklaring rondom beloning en communicatie in de teams als antecedent voor flexibele teams. Dit is op dit moment onvoldoende, waar geïnterviewden de onveilige sfeer voor hun baan aanhaalden als reden hiervoor.

De uitkomsten rondom de organisatie van de verandering laten zien dat de theorie rondom het organiseren van een verandering aansluit bij het beeld wat de empirie schetst. De verandering dient voldoende gesteund te worden door het management, de juiste middelen dienen aanwezig te zijn om de transformatie te begeleiden, en er dient regelmatig gecommuniceerd te worden met de betrokkenen. Bij de aanpak van de verandering werd zichtbaar waar onder andere de theoretici ook tegen aanliepen. Namelijk een onvoldoende beschreven aanpak van de verandering wanneer deze succesvol lijkt te zijn waardoor er geen keuzes en informatie gevonden kan worden in de methode die is gebruikt en waarom die is gebruikt. Bij de IT afdeling van Consumenten is men het verst met het veranderen van de afdelingscultuur, dit heeft men vooral na eigenzeggende gedaan door het eigenaarschap van de transformatie bij zichzelf als transformatieteam te beleggen en kort-cyclisch aan te pakken na een herstructurering, wat ook de focus is van de andere drie managementteams binnen de onderzochte afdelingen van Small Medium Enterprises en Consumenten.

Dat het nemen van eigenaarschap en het kort-cyclisch verbeteren van de transformatie een mogelijke verklarende factor is, kan hier dus uit opgemaakt worden. Wat exact de relatie is tussen deze aanpak, het succes van veranderen van organisatiesubculturen en hoe deze aanpak daar tot een gemiddelde impactgerichte afdelingscultuur welke flexibele teams ondersteunt heeft geleid zou in nader onderzoek bekeken moeten worden.

5.3 Beperkingen

In dit onderzoek zijn vier contrasterende cases binnen één bedrijf onderzocht. Hoewel het binnen bij vier afdelingen en teams binnen twee bedrijfsonderdelen plaatsvond, rapporteren zij aan dezelfde groep, namelijk Eneco Groep. Tevens bevinden deze twee bedrijfsonderdelen zich in het zelfde gebouw, waardoor er een grotere kans is op overlapping in werkwijze en cultuur. Het referentiekader is daardoor mogelijk beperkter dan wanneer bijvoorbeeld gekozen was voor het onderzoeken van contrasterende cases tussen verschillende bedrijven welke geen juridische of organisatorische relatie hebben. Een andere beperking die het onderzoek binnen een bedrijf met zich meebrengt is dat er uiteindelijk sprake is van dezelfde CEO in voor Eneco Groep. Door de decentralisatie en statutaire scheiding is het beperkter echter er blijft vanwege het gezamenlijk leiderschap een culturele invloed van toepassing.

Op voorhand was het de verwachting dat in dit onderzoek sterk contrasterende casussen behandeld zouden worden. Binnen de IT afdeling van Consumenten was immers al geruime periode veel aandacht voor de ontwikkeling van een organisatiecultuur behorende bij flexibele teams. Dit vanuit een gedachtengoed dat het management dit zelf moest organiseren en veranderen als Agile leiders. Zowel uit uitspraken op het Intranet als uit uitspraken van het Senior Management van Consumenten en SME bleek dat deze afdelingscultuur al vele malen beter ontwikkeld zou zijn dan binnen de rest van de organisatie door hun focus op deze verandering. Gedurende het onderzoek bleek dit echter genuanceerder te zijn. Er is wel verschil zichtbaar tussen de vier cases, echter is de impactgerichte afdelingscultuur maar in gemiddelde vorm aanwezig bij de beste case of in lage vorm bij de overige drie cases. De uitspraken die op basis van dit onderzoek zijn gedaan rondom organisatie van verandering en het veranderen van organisatiesubculturen voor flexibele teams zijn dan ook iets minder stellig dan wanneer er sprake was geweest van een groter contrast.

Binnen dit onderzoek is ervoor gekozen om vooral ingezoomd op organisatie van verandering in de zin van steun van het management, kiezen van een bewezen aanpak, communicatie met en naar medewerkers en het eigenaarschap van de organisatie te onderzoeken. Er is in mindere mate aandacht besteed aan de meer drastische vorm van de organisatie verandering namelijk de aanpak en gekozen veranderingsmethode. Dit is dan ook interessant om mee te nemen in een vervolgonderzoek. Een andere mogelijke beperking is de objectiviteit. De onderzoeker is namelijk zelf werkzaam binnen de onderzochte organisatie. Om de objectiviteit zo hoog mogelijk te maken is member validatie toegepast. De samenvattingen van de interviews zijn bij de geïnterviewden ter review gelegd. Hierna is de data pas gebruikt voor verder empirisch onderzoek. Dit is gedaan om

ervoor te zorgen dat de citaten en scores door meerdere mensen op dezelfde manier worden gezien en onderkent. De interpretatie en analyse is gebaseerd op één onderzoeker.

5.4 Conclusie

De centrale onderzoeksvraag luidde: “Hoe kunnen grote organisaties de *afdelingsculturen omvormen* tot een cultuur die *flexibele teams* ondersteunt?” Op deze exploratieve onderzoeksvraag zal antwoord gegeven worden, waarbij er op de deelvragen tijdens het literatuuronderzoek is geantwoord. Deze theorie heeft de basis gevormd voor het empirisch onderzoek in de praktijk. De conclusie bestaat uit concrete oneliners welke allen een bevinding zijn uit het onderzoek. Gezamenlijk geven deze oneliners het antwoord op de onderzoeksvraag. De antwoorden worden direct opgevolgd met een korte toelichting. Echter, zal er eerst een korte introductie worden gegeven over de aanleiding voor deze onderzoeksvraag en dit onderzoek.

Eneco wordt net zoals de rest van de oudere grotere energiebedrijven in de energiesector geplaagd door een conservatief verleden. Hierdoor zit het bedrijf opgescheept met een conservatieve organisatiecultuur. In de huidige tijd waarin start-ups en eenhoorns de markten betreden van deze conservatieve bedrijven voelt het alsof de grote conservatieve bedrijven ten prooi liggen. Het ene na de andere bedrijf gaat ten onder aan zichzelf en verliest het van de nieuwe snelle start-ups. Voorbeelden hiervan zijn V&D, Nokia, Free Record Shop en Oad. In de afgelopen jaren lijkt het sneller dan ooit te gaan voor de conservatieve bedrijven overal ter wereld, en lijkt het nu de beurt aan de energiebedrijven in Nederland als we de cijfers van het CBS (2015) en de verschillende nieuwsberichten hierover in het Financiële Dagblad er op na lezen.

De heersende cultuur blokkeert de nodige flexibilisering van deze bedrijven, waardoor transformaties en verander programma's falen en vele bedrijven vervolgens failliet gaan. Veel bedrijven kiezen de afgelopen jaren voor de flexibilisering met behulp van flexibele teams.

Het antwoord op de onderzoeksvraag “Hoe kunnen grote organisaties de *afdelingsculturen omvormen* tot een cultuur die *flexibele teams* ondersteunt?” luidt dan ook:

Organisatie antecedenten voor flexibele teams en een impact gerichte cultuur zijn een vereiste

Uit dit onderzoek is gebleken dat een organisatie voor de invoering van flexibele teams de organisatie antecedenten “*organisatiestructuur, wijze van organiseren van teams, wijze van controle van teams, wijze van communicatie bij teams, wijze van aansturing van team, projecten, zelforganisatie op doel, beloning en transparantie*” benodigd heeft wil het succesvol flexibele teams met de benodigde impact gerichte afdelingscultuur implementeren. Dit blijkt uit bestaande literatuur

en is grotendeels ook naar voren gekomen in dit onderzoek bij Eneco zoals dit in hoofdstuk 2 en in Bijlage 8 naar voren komt. De wijze van communicatie in teams en beloning bleken achteraf gezien onvoldoende aanwezig te zijn bij Eneco, maar wel benodigd te zijn vanuit de theorie en de empirische data. Een beschrijving van deze antecedenten en empirische data is te vinden in Bijlage 8.

Kies voor een pilotfase en stapsgewijze uitrol met als aanpak een iteratief en adaptief proces

Wat echter niet eerder onderzocht is en wel in dit onderzoek naar voren is gekomen, is een situatie waarin een mix van veranderingsmethodes een rol spelen bij afdelingscultuur veranderingen. Waar er geen methode continue aantoonbaar de overhand heeft. In de theorie kwam naar voren dat er duidelijk een keuze gemaakt moest worden gekeken naar het doel, de grote en de duur van de verandering. In de praktijk werd deze theorie niet onderbouwd.

Wat uit het onderzoek naar voren kwam is dat de meest succesvolle methode de methode betrof waarin men gebruik maakte van een pilotfase waarin de organisatie met behulp van een transformatie team welke direct schakelde met het management team de verandering in kleine schaal doorvoerde. Dit iteratief en adaptief, wat wil zeggen dat dit stapsgewijs ging en afgestemd was op de behoefte van de verandering omdat dit achteraf gezien onmogelijk te plannen was en bij meest succesvolle case zelfs er voor gezorgd heeft dat de verandering succesvol versnelde.

Na een succesvolle pilotfase waarin men succescriteria behaald had, bleek uit de praktijk dat de stapsgewijze aanpak de meest gekozen aanpak was, naast de 'big bang' methode waarin alle teams tegelijkertijd omgingen. De keuze voor deze stapsgewijze aanpak werd gemaakt omdat men dezelfde aanpak uit de pilotfase kon gebruiken, namelijk gecontroleerd maar ook iteratief en adaptief de verandering doorvoeren. Zo kon men ook eventueel versnellen of vertragen, wat voor het management een cruciale eigenschap was van de veranderingsaanpak.

Maak gebruik van subculturen om een nieuwe afdelingscultuur te creëren in een organisatie

Ook is er niet eerder onderzocht dat men binnen een organisatie op de basis organisatiecultuur twee verschillende organisatiesubculturen kan hebben doormiddel van verandering op de een en de ander niet terwijl men wel samen moet werken. Dit geldt voor de IT afdeling van SME Eneco, en de Commercie afdeling van Commercie Eneco, maar ook de IT afdeling van Consumenten waar beiden afdelingen mee samen werken. Binnen de IT afdeling van SME Eneco zou de afdelingscultuur nog steeds conservatief te beschrijven zijn omdat daar nog geen verandering heeft plaatsgevonden, terwijl deze bij Commercie van SME laag impactgericht en bij IT Consumenten midden impactgericht te omschrijven zijn. Buiten deze afdelingen heerst een bestaande cultuur van controle, behoudend,

voorspelbaarheid en stabiliteit. De relatie tussen de organisatie antecedenten die flexibele teams bevorderen en de mate van een impact gedreven afdelingscultuur welke flexibele teams bevordert wordt positief gemodereerd door een organisatie van een verandering waarin management de verandering steunt, er geloofd wordt in de aanpak ook al is deze niet bewezen, communicatie regelmatig plaats vindt tussen medewerkers en het management, maar ook dat de eigenaarschap van deze verandering gevoeld wordt door de gehele organisatie. Eneco heeft daarmee in de afdelingen iets unieks weten te creëren wat bij de andere bedrijven niet gelukt is.

Het toepassen van kennisdeling wat cruciaal is om te kunnen versnellen in de flexibilisering

Belangrijk is dat Eneco, maar ook de andere van grote bedrijven in de energiesector en andere sectoren meer over moeten gaan tot het intern en extern delen van hun aanpak van de veranderingen zodat gezamenlijk een sleutel gevonden kan worden naar een impact gerichte organisatiecultuur voor flexibele teams. Binnen Eneco is een goed voorbeeld te zien waarin er vier veranderingen plaatsvinden en er niet tot beperkt kennis en kunde gedeeld wordt, en de verschillen in resultaten zichtbaar zijn. Wanneer men dit meer gedeeld had, was men mogelijkveel verder geweest dan nu met de antecedenten, en de afdelingscultuur. Alleen wanneer deze bedrijven intern en extern breken met de oude conservatieve gedachten dat je dit soort dingen alleen moet doen, kan men leren van elkaars fouten en successen.

5.5 Theoretische bijdrage

Het spanningsveld dat is onderzocht in dit onderzoek, namelijk de relatie tussen de organisatie van een verandering naar flexibele teams en de impactgerichte ondersteunende afdelingscultuur voor flexibele teams, is niet eerder in kaart gebracht in de bestaande academische literatuur.

Al-Haddad & Koutnour (2015) stellen dat het doel en de gekozen verandermethode bij elkaar moeten aansluiten wil een verandering succesvol zijn. Zij hebben de meest succesvolle verandermethodes onderzocht en in een keuze model verwerkt. Uit dit onderzoek blijkt dat zij met enkel deze weergave van deze veranderingsmethodes voor grootschalige veranderingen te kort door de bocht gaan. Deze bestaande theorieën zien namelijk over het hoofd dat er sprake kan zijn van een mix aan aanpakken in een verandering zoals bij deze case study te zien is, waarbij een van de cases er in geslaagd is met deze aanpak een gemiddelde afdelingscultuur te implementeren. Er is echter vervolg onderzoek nodig om te kijken welke mix daar exact is gebruikt en op grond waarvan deze keuzes gemaakt zijn. Het model van Laloux (2014) voor de impactgerichte organisatiecultuur welke is opgebouwd na case studies op succesverhalen zoals die van Buurt Zorg en BSO kan na deze studie aangevuld te kunnen worden met meer details van een organisatie(sub)cultuur welke flexibele teams

ondersteunt op het niveau van waarden, artefacten en creaties binnen organisaties beschreven volgens het model van Schein(1988). Veel geïnterviewden benoemden namelijk deze waarden welke uit andere theorie is gehaald en niet de kenmerken zoals Laloux (2014) deze beschrijft na zijn case study. Deze koppeling kon gemaakt door theoretisch onderzoek en dit vervolgens empirisch te toetsen, zoals in dit onderzoek gedaan is. Dit geldt ook voor het teamworkmodel voor Agile teams (een vorm van flexibele teams) van Moe, Dingsoyr, en Dyba (2009) waar antecedenten voor flexibele teams staan beschreven. Waar Boisnier en Chatman (2002) gestopt waren met het theoretisch beschrijven van de rol van afdelingscultuur en of deze verandert konden worden bij organisaties waar sterke organisatieculturen heersen heb ik vervolgd door te empirisch te bewijzen dat grote bedrijven met een sterke organisatiecultuur los van anderen een afdelingscultuur kunnen wijzigen voor flexibiliteit. Zie bijvoorbeeld de empirische resultaten tussen de SME IT afdeling en SME Commercie, deze werken nauw samen op de zelfde basis organisatiecultuur, maar zijn in staat om een andere afdelingscultuur te hebben op beide afdelingen en samen te werken.

Dit onderzoek vormt een eerste verkenning naar de relatie tussen literatuur over de organisatie van verandering bij het implementeren van een nieuwe impact gerichte afdelingscultuur behorende bij flexibele teams. De uitspraken zijn van toepassing in de energie sector. Echter zal er nader onderzoek gedaan moeten worden naar andere sectoren en naar diepgaandere verbanden om nieuwe theorie te kunnen ontwikkelen op dit vlak. Maar dat er een invloed is, is duidelijk.

Uit de empirie is gebleken dat er inderdaad in sterke mate sprake is van een sterke vereiste tussen organisatorische antecedenten behorende bij flexibele teams en een afdelingscultuur voor flexibele teams waarmee Eneco nu mee worstelt. Een opvallende uitkomst van dit onderzoek is dat bepaalde antecedenten vaker vergeten worden dan andere in een zelfde verandering binnen een organisatie, zoals beloning en communicatie in teams bij het implementeren van de antecedenten. Ook wordt er bevestigd door dit onderzoek dat organisatie rondom deze verandering van cruciaal belang is, en dan met name op het management niveau en de aanpak. In dit onderzoek worden deze antecedenten als cruciaal gezien voor impactgerichte organisatiecultuur door de geïnterviewden binnen de afdelingen en teams. Echter ontstaat er hier direct een nieuwe spanningsboog omdat men tegelijkertijd ook aan het bezuinigen is op kosten en FTE's, waardoor er minder transparantie is en men elkaar minder zal aanspreken op goede of slechte dingen en dit belemmert de beloning en communicatie in teams. Een verklaring voor het feit dat de IT afdeling van Consumenten een stuk verder is met het implementeren van de impactgerichte afdelingscultuur, anders dan dat de organisatie van de verandering op het niveau van management beter is geborgd en de langere tijd is er niet. De IT afdeling van Consumenten is op dit moment al 1,5 jaar in verandering naar deze impactgerichte afdelingscultuur met flexibele teams en heeft het management samen aan het werk voor deze

verandering op ongeveer het zelfde niveau, waarbij andere afdelingen men nog zoekende is en nog het een en ander moet afstemmen waardoor er verschillen zijn in het acteren en communiceren.

De samenhang en afhankelijkheid tussen strategische literatuur over flexibilisering en organisatiekunde literatuur over organisatieverandering komt in dit onderzoek naar voren. Een organisatie kan de organisatie antecedenten die flexibele teams bevorderen namelijk nog zo goed implementeren, als deze organisatie niet in staat is om te gaan met organisatie(sub)cultuur verandering en een juiste organisatie daarvan, zal de ontwikkeling van flexibele teams en daarmee de flexibilisering van bedrijven worden belemmerd. Een nader onderzoek naar de invulling van de gekozen veranderingsmanagement aanpak bij de verandering van organisatie(sub)cultuur voor flexibilisering in vorm van flexibele teams zou uitkomst kunnen bieden. Het ligt wel in de lijn der verwachtingen dat de situatie en verandering die zich bij Eneco voordoet ook van toepassing is binnen andere energie bedrijven of zelfs andere conservatieve bedrijven met een dergelijke omvang welke concurrentie krijgen van start-ups en eenhoorns. Zij hebben immers vanaf dat moment met dezelfde markt omstandigheden te maken, namelijk dynamisch en complex.

Uit dit onderzoek blijkt dat er een relatie is tussen de aanwezigheid van antecedenten voor flexibele teams en de organisatie van de verandering inclusief de mate van succes daarin bij het veranderen naar een impactgerichte afdelingscultuur voor flexibele teams.

Het spanningsveld tussen strategisch management theorie en de organisatieverandering theorie maakt het onderzoek interessant. Echter kent dit ook zwaktes. Binnen de strategische literatuur gaat het namelijk veelal over verandering welke markt gedreven wordt. De theorie is in beperkte mate in staat om veranderingen te verklaren en gaat niet uit van beweging bij de actoren zelf. Toch is er gekozen voor deze theorie omdat het juist een perspectief is dat van toepassing is bij Eneco, het gaat om structuur, routine en voorspelbaarheid bij de aanpak van grote organisatieveranderingen voor dit soort type bedrijven. Andere verklaringmodellen als de contingentietheorie binnen de organisatiekunde zijn daarom niet gekozen, maar kunnen wel interessant zijn voor vervolgonderzoek.

5.6 Aanbevelingen voor verder onderzoek

In dit onderzoek is een eerste verkenning gedaan in het kader van het in kaart brengen van de relatie tussen de organisatie van verandering met de organisatorische antecedenten voor flexibele teams naar een impact gedreven afdelingscultuur welke flexibele teams ondersteunt.

Andere aanpak en omgeving

De gebleken verbanden zouden in een nader onderzoek verder onderzocht kunnen worden, waardoor eventuele verbanden nauwkeuriger in kaart gebracht kunnen worden. Dit zou gedaan kunnen worden met behulp van een kwantitatief onderzoek, of andere vormen van data verzameling bij kwalitatief onderzoek om het doormiddel van andere onderzoek vormen en mogelijk daardoor andere data de onderzoeksvraag te onderzoeken. Een vorm van een ander kwalitatief onderzoek zou het gebruik van observaties kunnen zijn, dit zou het huidige onderzoek verrijken. Ook een andere context en omgeving zou mogelijk het onderzoek verder kunnen brengen en verrijken.

Onderzoekspropositie

Een onderzoekspropositie hiervoor zou zijn: Er is een relatie tussen de gekozen organisatie van een verandering naar en de afdelingscultuur welke flexibele teams ondersteunt.

Sterke en zwakke antecedenten in de organisatie

Er is in het empirisch onderzoek geen aandacht gespendeerd aan welke organisatorische antecedenten voor flexibele teams sterk of zwak zijn. Dit zou een toevoeging kunnen zijn om keuzes te kunnen maken en te prioriteren bij het inrichten van deze organisatorische antecedenten bij veranderingen naar flexibele teams met een passende cultuur. De theorie gaat er nu mogelijk vanuit dat dit er allemaal moet zijn of tegelijkertijd moet worden geïmplementeerd omdat men niet spreekt van een volgorde of aanpak. Deze waarschijnlijke onduidelijkheid, kan ook mogelijk voor onduidelijkheid zorgen bij veranderingen waarop er verkeerde beslissingen genomen kunnen worden. Vervolg onderzoek hierop zouden de antecedenten van flexibele teams voor een passende cultuur kunnen verrijken.

Onderzoekspropositie

Een onderzoekspropositie hiervoor zou zijn: Er is een relatie tussen de organisatorische antecedenten voor flexibele teams en de afdelingscultuur welke flexibele teams ondersteunt.

Verandermethodes

Er is in dit onderzoek weinig aandacht geweest voor veranderingsmethodes en het acteren van individuele actoren tijdens verandering, echter zijn dit wel een belangrijke onderdelen van organisatieverandering en het organiseren of het managen hiervan. Uit de empirie is gebleken dat pogingen om flexibel te worden op verschillende manieren wordt aangepakt en dat hier geen uniformiteit in de aanpak te vinden is, wel is er zoals in de conclusie te lezen is meetbaar een succesvollere aanpak binnen Eneco te zien. Deze uniformiteit is wel terug te zien in de afdelingscultuur die men nastreeft, daar beschreven de geïnterviewden allen de zelfde cultuur en

waarden die daarbij zouden moeten horen volgens de theorie. Toch zou verandermanagement een uitweg kunnen bieden voor dit soort organisaties, die opzoek zijn naar een goede aanpak.

Ook het effect van verschillende types van verandermethodes op het invoeren van een impactgerichte organisatiecultuur en of flexibele teams zou verder kunnen worden onderzocht. In dit onderzoek is vooral de organisatie van de verandering onderzocht, en niet concreet de gekozen methode(s) zoals deze in de theorie ook onderzocht zijn.

Onderzoekspropositie

Een onderzoekspropositie hiervoor zou zijn: Er is een interactie tussen een gekozen verandermethode het succesvol veranderen van een afdelingscultuur welke flexibele teams ondersteunt.

Andere methodes om flexibeler te worden voor bedrijven

Omdat er nog geen afdeling van Eneco geslaagd is om een hoge vorm van de gewenste cultuur te bereiken om flexibele teams te ondersteunen, kan het om te overleven mogelijk door andere mogelijkheden te verkennen om te flexibiliseren. Een andere trend is tegenwoordig om een nieuwe bedrijf of bedrijfsonderdeel te starten en het daar mee gaan proberen. Corporate Venturing kan als methode hier bijvoorbeeld een oplossing bieden. Hierdoor kan een bedrijf zichzelf opnieuw uitvinden en op een andere manier met andere mensen en de flexibele werkwijze en impact gerichte cultuur in de markt zetten. Dit kan als mogelijkheid onderzocht worden voor de bestaande grote bedrijven welke tegen de uitdaging van flexibilisering aanlopen, om zo te kijken welke tactiek voor flexibilisering het meest succesvol is.

Onderzoekspropositie

Een onderzoekspropositie hiervoor zou zijn: Er is een interactie tussen een gekozen methode om flexibilisering door te voeren en de flexibiliteit van een organisatie op veranderingen in de omgeving.

Beloning en communicatie als organisatorische antecedenten

Tot slot is het erg interessant om de geconstateerde bevinding inzake de organisatorische antecedenten, namelijk het missen van de beloning en communicatie in teams bij Eneco nader te onderzoeken. Hebben dit soort werkwijzen en veranderprogramma's dan nog wel effect op mensen en hun transparantie? Het kan interessant zijn voor een organisatie om meer over de beweegredenen in relatie tot transparantie naar collega's te weten. Zonder transparante medewerkers in je organisatie, kan er ook niet maximaal impact gegenereerd worden op de doelen volgens de theorie van flexibele teams. Ook het belonen van elkaars resultaten en kwaliteiten geschied daardoor op een minder effectieve manier omdat transparantie ontbreekt. Dit kan dus een

van de potentiële bottlenecks zijn voor een eventuele succesvolle verandering naar flexibele teams met een impact gedreven afdelingscultuur.

Onderzoekspropositie

Een onderzoekspropositie hiervoor zou zijn: Er is een relatie tussen de transparantie van de onderlinge communicatie tussen medewerkers en het succesvol veranderen van een afdelingscultuur welke flexibele teams ondersteunt.

5.7 Aanbevelingen voor de praktijk

Naast de suggesties voor vervolgonderzoek, staan onderstaand vier aanbevelingen voor het (verander)management van bedrijven die met flexibilisering te maken hebben, en daar flexibele teams met een impact gedreven afdelingscultuur voor gekozen hebben. Het is aan te bevelen om adaptief om te gaan met verandermethodes, en hier niet aan vast te houden. Daarnaast helpt het bedrijven om een pilot te draaien, en daarnaast doormiddel van een 'big bang' of gefaseerde wijze de transformatie naar flexibele teams met een passende impactgerichte cultuur voort te zetten. De organisatorische antecedenten zijn daarnaast een vereiste om de impact gedreven afdelingscultuur te implementeren, er is een sterke relatie hiertussen waardoor dit niet onderschat mag worden.

Zorg voor eigenaarschap

In een verandering is er niets zo cruciaal als eigenaarschap, dit versterkt de urgentie om te veranderen door de gehele organisatie. Dit geldt voor medewerkers in het management, maar ook op de werkvloer. De volgorde hierin is het eigenaarschap bij het gehele management alvorens dit ook naar de werkvloer uit te gaan dragen, zodra een deel of het gehele management deze verandering niet steunt kunnen de benodigde organisatorische eigenschappen (ook wel antecedenten genoemd) niet geïmplementeerd worden. Hierdoor zal de verandering tegen blokkades aan lopen, die er zorg voor kunnen dragen dat de verandering mislukt. Eigenaarschap bij de medewerkers kan het beste gecreëerd worden door regelmatige sessies te organiseren waar twee richtingscommunicatie plaats vindt.

Creëer een pilot en leer daarvan

Grote veranderingen zoals dit kunnen niet gekopieerd worden van andere bedrijven. Iedere organisatie en cultuur heeft zijn eigen unieke eigenschappen, daarnaast kunnen individuele actoren niet gemanaged worden tijdens een transformatie. Door het opzetten van een pilot met een klein aantal teams en managers creëer je een omgeving waarin de verandering uitgetoetst kan worden en waar er feedback opgehaald kan worden. Hieruit kunnen organisaties lering trekken alvorens dit verder te implementeren. Tevens creëert dit eigenaarschap wanneer de feedback van de pilot teams serieus wordt genomen.

Ga adaptief om met de gekozen veranderingsaanpak en organisatie

Een verandering van systeem en cultuur naar flexibele teams met een impact gerichte cultuur is een grote verandering voor bedrijven van welk formaat dan ook. Het maken van een plan en deze strak volgen geeft aan dat dit te plannen is en controleerbaar zal verlopen. In de praktijk is gebleken dat dit alles behalve volgens planning verloopt en tevens gecontroleerd kan worden zoals in het plan beschreven staat. Het strak blijven volgen van een plan kan zorgen voor onrust, of zelfs mislukking. Ook kan het te snel gaan voor medewerkers en teams waardoor hierdoor ook de verandering kan mislukken. De verander aanpak aanpassen op de organisatorische behoefte is een vereiste, welke adaptief aangepast kan worden wanneer dit door verkregen inzichten uit feedback vanuit de organisatie vereist wordt. De meest gekozen aanpak is een gefaseerde aanpak na een succesvolle aanpak welke het meest gecontroleerd verloopt en het makkelijkst is aan te passen op de behoefte uit de organisatie, een big bang methode is minder flexibel hierin en moet daarna wel op dezelfde adaptieve methode worden afgehecht in de organisatie omdat de verandering naar de cultuur en flexibele teams eigenlijk dan pas begint voor dit soort afdelingen en organisaties.

Borg de verandering zo snel mogelijk in de lijn en stop niet meer

Een verandermanagement team helpt om focus te creëren voor de verandering. Zodra er voldoende eigenaarschap is gecreëerd en de uitrol van het systeem rondom de flexibele teams gereed is, blijkt dat het zo snel mogelijk borgen in de lijn bij het management welke een nieuwe leiderschapstijl moet aanleren en interne specialisten zoals coaches een vereiste is. Dit geldt voor zowel de 'big bang' methode als voor de gefaseerde aanpak. Deze vorm van eigenaarschap kan de verandering versnellen, maar zal er ook voor zorgen dat het nieuwe systeem eigen gemaakt kan worden waardoor er geen performance verlies geleden wordt omdat het nieuwe werksysteem en de nieuwe cultuur waar blijvend aan gewerkt moet worden eigengemaakt is en niet meer als 'vreemd' of 'niet van ons' gezien kan worden.

Ook doet dit de organisatie beseffen dat de verandering naar meer flexibiliteit doormiddel van flexibele teams met het streven naar een impact gedreven organisatiecultuur niet stopt. Dit kan altijd verbeterd worden. Ook zullen er nieuwe medewerkers of zelfs bedrijfsonderdelen opgericht kunnen worden, welke dezelfde verandering door moeten gaan als iedereen welke in de 'oude' organisatie gewerkt heeft. Het continue verbeteren van de omgeving van de flexibele teams is eerder een vereiste dan een unicum gekeken naar de onderzoeksresultaten. Het continue flexibeler worden om steeds beter de doelen te behalen en daardoor de concurrentie voor te blijven is een vereiste wanneer bedrijven zich in een dynamische en complexe omgeving blijven begeven (Volberda, 1996).

Bibliografie

- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262.
- Amabile, T., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Beer, M., Eisenstat, R., & Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*, 68(6), 66-158.
- Benner, M., & Tushman, M. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Bock, A., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. (2012). The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation. *JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, 29(2), 279-305.
- Boga, I., & Ensari, N. (2009). The role of transformational leadership and organizational. *Psychologist-Manager Journal*, 29(2), 235-251.
- Boisnier, A., & Chatman, J. (2002). *The Role of Subcultures in Agile Organizations*. Berkely, CA: Haas School of Business, University of California.
- Boyd, N. (2009). Implementing large-scale organization development and change in the states. *Public Administration Quarterly*, 33(2), 233-269.
- Brown, J., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Bryman & Bell. (2015). *Business research methods fourth edition*. Oxford: Oxford University Press.
- Buschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. (2013). Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review. *JOURNAL OF PRODUCT INNOVATION MANAGEMENT*, 30(4), 763-781.
- Chandy, R., & Tellis, G. (2000). The incumbent's curse? Incumbency, size, and radical product innovation. *Journal of Marketing*, 64(1) 1-17.

- Cohen, S., & Bailey, D. (1992). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *JOURNAL OF MANAGEMENT*, 23(3), 239-290.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research (ePub)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 64(4), 619-654.
- Dougherty, D. (1994). The illegitimacy of successful product innovation in established firms. *Organization Science*, 5(4), 200-218.
- Dyba, T., & Dingsoyr, T. (2008). *Empirical studies of agile software development: A systematic review*.
- Dyer, L. (2001). Some thoughts on dynamic organizations: Lots of stuff we need to know. *Conference on Dynamic Organizations*. Ithaca, NY: Cornell University.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. (2012). *Management Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Flynn, F., & Chatman, J. (2001). Strong cultures and innovation: Oxymoron or opportunity? *International handbook of organizational culture and climate*, 263-287.
- Ford, J., Ford, L., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
- Golembiewski, R., Billingsly, K., & Yeager, S. (1976). Measuring Change and Persistence in Human Affairs - Types of Change generated by OD Designs. *Journal of Applied Behaviour*, 12(2), 133-157.
- Goodman, P., Devadas, R., & Tern, L. (1988). Groups and Productivity: Analyzing the Effectiveness of Self-Managing Teams. *Productivity in Organizations*, 295-327.
- Grant, R. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Gregory, K. (1983). Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflict in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 359-376.

- Griffin, M., Neal, A., & Parker, S. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Hatch, M. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Highsmith, J. (2002). *Agile Project Management: Principles and Tools*. Arlington, MA: Cutter Consortium.
- Highsmith, J. (2004). *Agile Project Management*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. London: McGraw-Hill International Limited.
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies*, 1-12.
- Howard-Grenville, J. (2006). Inside the "black box" - How organizational culture and subcultures inform interpretations and actions on environmental issues. *Organization & Environment*, 19(1), 46-73.
- Katila, R., & Shane, S. (2005). When Does Lack of Resources Make New Firms Innovate. *Academy of Management Journal*, 58(4), 814-829.
- Knight, G., & Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations*. Brussel: Nelson Parker.
- Lank, E. (2006). *Collaborative Advantage: How Organizations Win by Working Together*. New York, NY: Palgrave MacMillan.
- Larman, C. (2004). *Agile & Iterative Development: A Manager's Guide*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Lee, G., & Xia, W. (2010). Toward Agile: An Integrated Analysis of Quantitative and Qualitative Field Data on Software Development Agility. *MIS Quarterly*, 34(1), 87-114.
- Leonard Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(1), 111-125.
- Lu, Y., & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the link between technology capability and organizational agility. *MIS Quarterly*, 35(4), 931-954.

- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Meyer, A., Brooks, B., & Goes, J. (2013). Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change. *Management Decision*, 28(2), 761-780.
- Miller, D., & Friesen, P. (1982). Structural change and performance: quantum versus piecemeal-incremental approaches. *Academy of Management Journal*, 17(9), 867-892.
- Mintzberg, H., & Mc Hugh, A. (1985). Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 160-197.
- Moe, N., Dingsoyr, T., & Dyba, T. (2009). A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project. *Information and Software Technology*, 52(5), 480-491.
- Moore, C. (2011). The path to business process transformation. *KM World*, 20(5), 6-7.
- Morgan, G. (1998). *Images of Organization*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Morgan, G., & Ramirez, R. (1984). *Human Relations*, 1-28.
- Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven: Acco.
- Nerur, S., & Balijepally, V. (2007). Theoretical reflections on agile development methodologies. *Communications of the ACM*, 50(3), 79-83.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2004). The ambidextrous organisation. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.
- Piderit, S. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Riley, P. (1983). A structurationist account of political culture. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 414-437.

- Sackmann, S. (1992). Culture and Subcultures - An Analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 140-161.
- Schein, E. (1988). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38(1), 9-20.
- Soeters, J. (1994). *Interventies bij organisatieverandering*. Deventer: Kluwer.
- Stalk, G., Evans, P., & Shulman, E. (1992). Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70(2), 57-69.
- Stevenson, W., & Bartunek, J. (1996). Power, interaction, position, and the generation of cultural agreement in organizations. *Human Relations*, 49(1), 75-104.
- Swidler, A. (1986). Culture in Action - Symbols and Strategies. *American Sociological Review*, 51(2), 273-286.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350 .
- Tushman, M., O'Reilly, C., & Charles, A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
- Van Maanen, J., & Barley, S. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 287-365.
- van Muijen, J. (1994). *Organisatiecultuur en klimaat: de ontwikkeling van een meetinstrument op basis van het 'competing values' model*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Volberda, H. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359-374.
- Volberda, H. (2004). *De flexibele onderneming*. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet Management.
- Vormer, G. (2011). *Cultuurverschil en samenwerking in technische organisaties*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Worren, N., Ruddle, K., & Moore, K. (1999). From organizational development to change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 273-286.

Yin, R. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Zelenovic, D. (1982). Flexibility – a condition for effective production systems, *International Journal of Production Research*, 20(3), 319-337.

Zlotan, A., & Audretsch, B. (s.d.). Innovation, Market Structure, and Firm Size. *The Review of Economics and Statistics*, 69(4), 567-574.

Zook, C. (2007). Finding your next CORE business. *Harvard Business Review*, 85(4), 66-75.

Bijlage 2 – Conversietabel

Construct	Sub-construct	Operationalisering	Interview vraag
Antecedenten welke een afdelingscultuur voor flexibele teams bevorderen	Organisatiestructuur	<ul style="list-style-type: none"> • De organisatie is hiërarchisch en functioneel ingericht(-) • De omgeving is ingericht om projecten te stimuleren als Matrix organisatie (+) • De organisatie is plat, alles vindt volgens Holocratie in teams plaats (+) 	2, 5, 7, 9, 10
	Wijze van organiseren van teams	<ul style="list-style-type: none"> • Impact gedreven(+) • Taakgericht(-) • Aan meerdere doelen tegelijkertijd op het zelfde moment(-) 	2, 5, 7, 9
	Wijze van controle van teams	<ul style="list-style-type: none"> • Management controleert teams op resultaten en proces zonder teams hierin te betrekken (-) • Controle op resultaten en processen vindt binnen team plaats en wordt uitgevoerd door team (+) • Management controleert teams op resultaten en proces na teams dit zelf eerst hebben gedaan (+) • Controle van resultaat en proces ligt bij 1 persoon binnen team (-) 	2, 7, 8, 10
	Wijze van communicatie bij teams	<ul style="list-style-type: none"> • Teams hebben vaste meetings op vaste tijden met vooraf afgestemde tijden met stakeholders en het team zelf (+) • Team leden kunnen gemakkelijk met elkaar communiceren (+) • Teams zorgen er voor dat iedereen gehoord wordt bij team meetings (+) 	2, 5, 7, 9, 10

		<ul style="list-style-type: none"> • Teams gebruiken practices om meetings te verbeteren (+) 	
	Wijze van aansturing van team	<ul style="list-style-type: none"> • Teams nemen besluiten over hoe werkzaamheden worden opgepakt(+) • Teams nemen besluiten Wat er opgepakt wordt in de volgende cyclus gekeken naar de prioriteiten(+) • Management heeft een leider- en coach rol voor teams(+) • Management bepaald de hoe en/of wat op teamniveau (-) 	2, 5, 7, 9, 10
	Projecten	<ul style="list-style-type: none"> • Kort-cyclisch en iteratief waar scope niet vast staat buiten de huidige iteratie(+) • Projecten met plan en organisatie van begin tot eind waar scope vast staat(-) 	2, 5, 7, 9, 10
	Zelforganisatie op doel	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenaarschap van het hebben van benodigde competenties in team ligt in team(+) • Teams hebben andere teams nodig om doel af te ronden(-) 	3, 5, 7, 8, 9, 10
	Beloning	<ul style="list-style-type: none"> • Individuen worden beloond voor prestaties in het team(-) • Team wordt beloond voor prestaties van het team (+) • Extra verantwoordelijkheid geven als beloning bij goede prestaties(+) • Extra vrijheid geven als beloning bij goede prestaties(+) • Team deelt met omgeving de goede prestaties(+) 	3, 10, 11, 12

	Transparantie	<ul style="list-style-type: none"> Alle resultaten van het bedrijf, afdeling en team worden gedeeld en zijn inzichtelijk voor alle medewerkers(+). 	3, 8
Afdelingscultuur welke flexibele teams ondersteunt	Impact gerichte subcultuur	<ul style="list-style-type: none"> Een cultuur welke zich focust op: impact en dit verbeteren, zelforganisatie, verantwoordelijkheid voor wat en hoe, transparantie, vertrouwen, veiligheid, het feit dat leren even belangrijk is als behalen van resultaten, gelijkheid en samenhang(+) 	5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13
De organisatie van de verandering	Management	<ul style="list-style-type: none"> Management is betrokken en steunt de verandering(+) 	2, 3, 4, 10, 12, 13
	Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> Er wordt regelmatig gecommuniceerd met de medewerkers in de organisatie(+) Er wordt alleen gecommuniceerd naar de organisatie(-) 	3, 4, 10, 12, 13
	Resources voor transformatie	<ul style="list-style-type: none"> De juiste middelen, en kennis en kunde zijn aanwezig binnen de organisatie: externe en interne veranderaars. Iemand die het leidt of de verantwoordelijkheid neemt(+) 	3, 4, 10, 12, 13
	Aanpak van de verandering	<ul style="list-style-type: none"> Verandermethode is aanwezig en wordt gebruikt De verandermanagement methode welke gebruikt wordt heeft er (eerder) toe geleid in de organisatie dat er een of meerdere flexibele teams zijn met een impact gerichte afdelingscultuur in het team en de omgeving(+) De verandermanagement 	2, 3, 4, 10, 12, 13

		<p>methode is afgestemd op het beoogde doel, het type en de grootte van de verandering(+)</p> <ul style="list-style-type: none"> • De organisatie geloofd in de aanpak van de verandering (+) 	
	Eigenaarschap	<ul style="list-style-type: none"> • De urgentie om te veranderen is bekend en wordt gevoeld door de organisatie(+) 	1, 10
	Iteratief en empirisch	<ul style="list-style-type: none"> • De verandering wordt in fases uitgevoerd, welke empirisch tot stand komen. 	2, 3, 4, 10, 12, 13

Tabel 5 – Conversietabel

Bijlage 3 – Interview format

Algemeen

Functie:

Bedrijfsonderdeel:

Afdeling:

Maakt deel uit van flexibel team: Ja/Nee

Introductie

In het kader van de opleiding Bedrijfskunde aan de Rotterdam School of Management (RSM) wat onderdeel is van de Erasmus Universiteit, doe ik onderzoek naar hoe organisatie subculturen omgevormd kan worden tot een afdelingscultuur welke flexibele teams ondersteunen binnen grote bedrijven. Ik doe onderzoek binnen 2 bedrijfsonderdelen en daarin 2 bedrijfsafdelingen per stuk bij een energiebedrijf uit de energiesector en interview 8-13 medewerkers per bedrijfsonderdeel op verschillende hiërarchische niveaus. Hierbij wil ik benadrukken dat ik onafhankelijk onderzoek doe als student tijdens. Hoewel ik zelf werkzaam ben in het zelfde bedrijf vraag ik u er vanuit te gaan dat ik geen voorkennis heb en de vragen zo volledig mogelijk te antwoorden. De resultaten worden anoniem verwerkt, maar worden wel gekoppeld aan de afdeling en het bedrijfsonderdeel. Er zijn enkel goede antwoorden. Ik ben dus waardevrij over de antwoorden die u geeft.

- Beschikbare tijd voor het interview (45 min.)
- Na het inleveren en verdedigen van de scriptie zal een management samenvatting van de scriptie worden toegezonden.
- Mag ik het interview opnemen zodat ik het op een rustig moment terug kan luisteren en uitwerken?

Vragen

1. In hoeverre is uw bedrijfsonderdeel bezig met flexibilisering (of een transformatie)?

Waarom doet uw bedrijfsonderdeel dit?

Waar merkt u dit aan?

Hoe lang is uw bedrijfsonderdeel hier al mee bezig? (X)

Kunt u voorbeelden geven van flexibilisering?

2. In hoeverre is er een verschil (aan het) ontstaan met het werken nu en in vergelijking met (X) jaar terug?

Waar merkt u dit aan? (Cultuur, management, werksysteem)

Hoe beschrijft u de belangrijkste verschillen?

Waar blijkt dit uit?

Kunt u wat meer vertellen over hoe u de werkzaamheden van toen uitvoerde?

3. In hoeverre is er sprake van een planning of aanpak (geweest) bij deze veranderingen (cultuur, management, werksysteem)?

Waar merkte u dit aan?

Hoe zag deze er uit?

Herkende u hier stappen in?

Was er sprake van een transformatie team?

Waarom zou deze aanpak gekozen zijn/is deze aanpak gekozen?

4. In hoeverre is er sprake van het succesvol veranderen van de organisatie?/ In hoeverre denkt u dat deze aanpak zal slagen?

Waar merkt u dit aan?

Hoe beschrijft u de succesfactoren van deze verandering?

Is er aan alles gedacht? (cultuur, werksysteem, management, aanpak)

5. Hoe worden op dit moment de teams georganiseerd binnen dit bedrijfsonderdeel?

Zijn deze op doelen of werkzaamheden georganiseerd?

Waar merkt u dit aan?

6. In hoeverre zijn de teams zelforganiserend/zelfsturend binnen dit bedrijfsonderdeel?

Kunt u hier een voorbeeld van geven?

Werkt een team aan hetzelfde doel of aan meerdere doelen tegelijkertijd?

Waar merkt u dit aan?

7. In hoeverre zijn de teams in staat om hun doel of doelen kort-cyclisch te halen?

Waar blijkt dit uit?

Wie is er verantwoordelijk dat de teams hun doel of doelen halen?

Vindt u dat dit zo hoort? Waarom vindt u dit?

Zijn alle teams voorzien van de competenties om het doel of de doelen te halen?

In hoeverre is het team hier verantwoordelijk voor?

Wat doen de teams om hun competenties op peil te houden?

8. In hoeverre zijn de teams in staat om feedback/resultaten in het team en buiten het team op te halen gekeken naar hun doelen?

Kunt u hier een voorbeeld van geven?

Wat wordt er met deze feedback/resultaten gedaan binnen het team?

In hoeverre is het team verantwoordelijk om feedback/resultaten op te halen en hier wat mee te doen?

Waar blijkt dit uit?

9. Op basis waarvan worden teams geformeerd binnen het bedrijfsonderdeel?

Kunt u hier een voorbeeld van geven?

Als u iets anders zou willen doen hieraan, wat zou dat dan zijn en waarom?

Zijn medewerkers in staat om zich zelf te organiseren op doelen met behulp van het management?

10. Wat is het (gewenste) effect van deze flexibele teams op de doelen van de afdeling of dit bedrijfsonderdeel?

Kunt u hier een voorbeeld van geven?

Waarom dragen flexibele teams hier aan bij (wel of niet)?

Hoe kunnen de flexibele teams hier nog beter aan bij dragen?

11. Wat voor organisatiecultuur is er (gewenst) binnen de de flexibele teams?

Waar blijkt dit uit?

Kunt u een voorbeeld geven?

Draagt het werksysteem hier aan bij?

Waarom?

Heeft de verandering binnen het bedrijfsonderdeel hier aan bij gedragen?

Hoe dan en waarom?

12. Hoe zou u de organisatiecultuur beschrijven die er nu heerst/ of straks zal heersen in de afdeling?

Kunt u hier voorbeelden van geven?

Droeg/Draagt de aanpak van de verandering hier bij aan?

Waar blijkt dit uit?

In hoeverre verschilt deze met die er heeft geheerst of nu heerst?

Kunt u hier voorbeelden van geven?

13. Zijn er nog andere relevante veranderingen die spelen in uw afdeling of bedrijfsonderdeel die niet aan bod zijn gekomen?

Bijlage 4 – Overzicht geïnterviewden

In onderstaand overzicht wordt er geanonimiseerd weergegeven welke geïnterviewden per case deelgenomen hebben aan dit onderzoek.

Case 1

1. Manager
2. Hoofd
3. Teamcoach van een van de flexibele teams
4. Medewerker in een van de flexibele teams

Case 2

1. Manager
2. Hoofd
3. Product Owner in een van de flexibele teams en Marketeer in een van de flexibele teams

Case 3

1. Directeur afdeling
2. Brand Lead
3. Scrum Master in een van de flexibele teams

Case 4

1. Directeur afdeling
2. Manager afdeling
3. Hoofd
4. Scrum Master in een van de flexibele teams

Bijlage 5 – Gecodeerd transcript

Onderstaand is een willekeurige pagina opgenomen van een gecodeerd transcript uit dit onderzoek.

Uitwerking

Wij zijn al geruime tijd bezig om flexibel te worden, ongeveer 1,5 jaar. Dit doen wij omdat Eneco moet veranderen om mee te kunnen gaan in de markt. Er moet meer gedaan worden met minder. De wijze van het bedrijven van IT verandert daarin ook. Ook die wereld gaat sneller, waardoor de time to market omhoog moet.

Twee jaar terug hadden we de teams per applicatie en het was geen eenheid. Wie het hardst riep, was het eerst aan de beurt. Omdat we het nu in flexibele teams doen welke multidisciplinair zijn, kunnen we sneller dingen voor elkaar krijgen.

Wat je ziet is dat er echt geluisterd wordt naar de teams wanneer wij de HOE presenteren. Ook de business neemt meer genoegen met de WAT binnen twee weken en deze iteratief te verbeteren voor de klanten. Voorheen gingen hier lange plannen aan vooraf en nam men alleen genoegen met een rode roll's royce, nu is vaak een fiets al voldoende gekeken naar de doelen. Het klein maken helpt echt.

Het management is verandert, naar meer wederzijdsvertrouwen in plaats van het sturen op resultaten en een directieve stijl van leiden. Het management stelt nog steeds kaders, en daagt je uit. Maar leidt ook nog steeds. Dat werkt voor mij prettiger, maar niet voor iedereen. Niet iedereen vindt deze manier van werken ook leuk, gelukkig worden daar gesprekken over gevoerd in teams en met het management.

De cultuur is ook aan het veranderen, ik vind de cultuur van BIT in positieve zin verandert. Je ziet nu dat de cultuur minder stug is en laagdrempeliger is voor het samenwerken. Het continue beter willen doen en challenges zie je nu ook terug, en een flexibele houding daarin is ook belangrijk. Ik zie het ondernemende van het oude Qxxx hier ook in terug voordat ik bij Eneco terecht kwam.

De transformatie had een plan, na een paar maanden al niet meer. Want er is niets zo veranderlijk als een plan in deze nieuwe wereld. Maar je hoort en merkt dat er continue wordt bijgestuurd in de transformatie, het is onderdeel geworden van het werken. We zijn altijd in transformatie. Want je wordt continue ingehaald door de nieuwe waarheid van de dag. De focus is nu bijvoorbeeld het verbeteren van de werkwijze en cultuur, in het begin was het vooral inrichten van de structuur en de basis van samenwerken in deze nieuwe organisatie. De focus ligt nu meer op de invulling in plaats van de kaders.

Het transformatieteam, bestaat nu uit een transformatiemanager en het management van BIT. Waar vooral het management aan het roer staat, en samen met de externe coaches de transformatie doorvoert. De transformatiemanager houdt de veranderingen bij en stuurt de externe coaches aan waar nodig. Sommige Hoofden doen dat zelf meer dan de ander.

Het nieuwe werken heeft meer kansen geboden voor vele medewerkers, voor veel medewerkers ook niet.

Wijman, A (Andy)
Wijze van teams organiseren: Impact gedreven

Wijman, A (Andy)
Wijze van aansturing team: Teams besluiten HOE werkzaamheden worden opgepakt.

Wijman, A (Andy)
Wijze van aansturing team: Teams nemen besluiten
Wat er opgepakt wordt in de volgende cyclus gekeken naar de prioriteiten

Wijman, A (Andy)
Wijze van aansturing team: Management heeft een leider- en coach rol voor teams

Wijman, A (Andy)
Organisatiecultuur welke flexibele teams ondersteunt: Een cultuur welke zich focust op: impact en dit verbeteren, zelforganisatie, verantwoordelijkheid voor wat en hoe, transparantie, vertrouwen, veiligheid, het feit dat leren even belangrijk is als behalen van resultaten, gelijkheid en samenhangigheid

Wijman, A (Andy)
Communicatie: Er wordt regelmatig gecommuniceerd naar en met de medewerkers in de organisatie.

Wijman, A (Andy)
Organisatiecultuur welke flexibele teams ondersteunt: Een cultuur welke zich focust op: impact en dit verbeteren, zelforganisatie, verantwoordelijkheid voor wat en hoe, transparantie, vertrouwen, veiligheid, het feit dat leren even belangrijk is als behalen van resultaten, gelijkheid en samenhangigheid

Wijman, A (Andy)
Aanpak van de verandering: Alle operationalisering is hier van op toepassing.

Wijman, A (Andy)
Management: Management is betrokken en steunt de verandering.
Resources voor transformatie: De juiste middelen, en kennis en kunde zijn aanwezig binnen de organisatie. Externe en of interne veranderaars en iemand die de verandering leidt of de verantwoordelijkheid neemt.

Wijman, A (Andy)
Transparantie: Alle resultaten van het bedrijf, afdeling en team worden gedeeld en zijn inzichtelijk voor alle medewerkers.

Bijlage 6 – Secundaire bronnenlijst

De meeste internet bronnen zijn weergegeven in voet notes, zoals in de aanleiding. De onderstaande secundaire bronnen zijn gebruikt bij het empirische gedeelte van het onderzoek.

Corporate website Eneco Consumenten - <http://www.eneco.nl>

Corporate website Eneco SME - <http://www.eneco.nl/mkb/>

Intranet website Eneco Consumenten en SME – <http://intranet.eneco.nl/>

Bijlage 7 – Zelfreflectie

In deze zelfreflectie wordt er beschreven wat de persoonlijke en professionele positie van de onderzoeker is in relatie tot het onderzoeksonderwerp. Deze zelfreflectie werd vervolgens afgezet tegen de resultaten uit het onderzoek op deze manier worden mogelijke vooringenomenheden expliciet zichtbaar gemaakt en benoemd.

Als onderzoeker ben ik ook medewerker van Eneco Nederland. Ik ben werkzaam binnen het bedrijfsonderdeel Eneco Consumenten, Business Information & Technology in de rol Hoofd Business & IT Solutions. De geïnterviewde medewerker is niet iemand binnen mijn teams. Ik werk hier sinds de oprichting namelijk 1 januari 2015, en was hiervoor betrokken bij de opbouw van de afdeling sinds oktober 2014.

Daarnaast ben ik sinds 1 maart 2016 ook transformatieManager bij Eneco Consumenten, Commercie. Waardoor ik verantwoordelijk ben voor de transformatie van alle teams binnen deze afdeling.

Los van mijn baan ben ik persoonlijk en professioneel geïnteresseerd in transformaties van deze aard. Daarom ben ik buiten en tijdens mijn werk mij zelf aan het verdiepen in flexibele teams (Agile teams) en transformaties van bedrijven daarin. Ik lees veel over theorie, maar ook cases zoals die van Buurtzorg, ING, Finext enzovoorts. Ook volg ik opleidingen en trainingen op dit gebied. In 2015 heb ik de trainingen gevolgd: Agile Management, Professioneel Scrum Master I en in 2016 heb ik de training Coaching Agile Teams 3.0 gevolgd. De leergang Agile Leadership ben ik in 2016 gestart, deze duurt tot eind 2017.

Hierdoor weet ik al veel van het onderwerp flexibele teams en het faciliteren en leiden van deze teams. Maar dan wel specifiek in de toepassing van Agile en Scrum, en over de transformaties richting deze werkwijze. Omdat ik recentelijk pas gestart ben als transformatie Manager heeft dit onderzoek mij verder geholpen in het uitvoeren van mijn baan, en kon ik door de toegepaste wijze van data verzameling en verwerking mijn eigen bias in mijn ogen voldoende gescheiden houden tijdens interviews en het verwerken van de data en conclusies in dit onderzoek.

Bijlage 8 – Empirische samenvattingen per case

Case 1

Hieronder worden de sub-constructen weergegeven met de mate van aanwezigheid en de onderliggende empirische data welke uit de interviews is gehaald. Deze empirische data bestaat uit citaten van de geïnterviewden.

Sub-construct	Mate van aanwezigheid	Empirische data
Organisatiestructuur	Hoog	Een teamcoach zegt hierover: “Wij zijn georganiseerd op klantgroepen en resultaat teams. Medewerkers uit de klantgroepen zitten soms ook in een resultaatteam. [.....] De resultaat teams zijn georganiseerd op de doelen van de afdeling. De klant teams zijn georganiseerd op klantgroepen en nemen deze vijf afdelingsdoelen mee.” (+). Alle geïnterviewden geven aan dat deze organisatiestructuur de flexibele teams ondersteunt. Zo zegt de Manager van de afdeling: “We hebben hier ons laten inspireren door Consumenten - BIT, en het komt door mijn eigen geloof in dat deze manier van organiseren echt er toe leidt dat we succesvoller zullen zijn als organisatie.” (+)
Wijze van organiseren van teams	Hoog	De Manager zegt hierover: “De klantteams zijn op klantgroep gericht met duidelijke resultaten, de resultaatteams zijn op doelen ingericht met meerdere doelgroepen [...] Zo hebben we focus per doel, en per klantgroep. Het idee achter de flexibele teams is dat ze volledig zelf organiserend zijn, en zonder benoemde leider de resultaten gaan halen.” (+) Een hoofd binnen de afdeling geeft aan “We kunnen onze klanten nu veel beter van dienst zijn, en daar doen we het uiteindelijk allemaal voor” (+).
Wijze van controle van teams	Hoog	Zo geeft een hoofd binnen de afdeling aan: “De verantwoordelijkheid voor het controleren en behalen van resultaten ligt in de teams. Wel ben ik nog steeds

		eindverantwoordelijk. Omdat er nu zoveel teams zijn die ik heb, werkt dit ook in mijn voordeel. [...] We bespreken de resultaten op een hoger niveau wekelijks in het management team overleg.”(+) Hulp om hier beter mee om te gaan binnen de teams is welkom. Zo zegt de medewerker van de afdeling: “Ik heb het idee dat niet iedereen en ieder team dit goed kan, we zijn in eens losgelaten als teams. [...] Het management zou ons hier bij kunnen helpen door het stellen van kaders om dit te doen, en om ons hierin mee te nemen. “(+)
Wijze van communicatie bij teams	Hoog	Een teamcoach zegt hierover: “De medewerkers in de teams zitten bij elkaar, maar dat was voorheen niet anders. In dat opzicht is er niets veranderd.”(+) De Agile Scrum werkwijze die geïmplementeerd wordt als werkwijze, heeft daarnaast vaste momenten voor communicatie en feedback. Al is de afdeling nog niet helemaal zeker dat het alle Scrum evenementen zal blijven gebruiken. De Manager zegt daar het volgende over: “Het doel is niet Scrum, het doel is om een Agile mindset te krijgen en zo onze doelen beter te kunnen halen. [...] We moeten Scrum ons eigen maken, en kijken waar het past.”(+)
Wijze van aansturing van team	Hoog	De Manager zegt: “Het idee achter de flexibele teams is dat ze volledig zelf organiserend zijn, en zonder benoemde leider de resultaten gaan halen. We hebben nu tijdelijke teamcoaches in de teams, welke de teams alleen maar coachen en geen andere verantwoordelijkheid hebben.”(+)
Projecten	Hoog	Zo zegt de Manager: “Alle teams kunnen kort-cyclisch werken.”(+) De teamcoach zegt daarover: “De teams kunnen kort-cyclisch werken, maar doen dat nog niet altijd. [...] Sommige teams hebben nog moeite om alles klein te maken om het in twee weken te kunnen opleveren in plaats van groots aan te pakken.”(+)

Zelforganisatie op doel	Hoog	De Manager geeft aan: "In de resultaatteams zitten alle competentiegebieden. Maar niet dedicated, vanwege de effectiviteit en efficiëntie gedachten op dit moment. We verwachten dat medewerkers competenties ontwikkelen om elkaar tijdelijk te vervangen op globaal niveau, maar niet op specialisme. [...] De teams zijn hier zelf verantwoordelijk voor" (+) Een van de Hoofden van de afdeling geeft aan: "Het niveau van de medewerkers in de klantteams is niet zo hoog als die in de resultaatteams. [...] Zeker nu in het begin help ik de klantteams hier nog mee en is dit nog geen volledige verantwoordelijkheid van het team." (+)
Beloning	Middel	Alle geïnterviewden geven aan dat beloning, naast de HR beoordeling en de FTE target in de teams gedeeld zijn. Ook zijn de teams hier verantwoordelijk voor gemaakt vanaf de start van de transformatie. Zo zegt de teamcoach: "Alles rondom beoordelen en jaarlijkse salarisverhoging ligt in de teams. [...] en bepalen hoe om te gaan met de FTE target ligt ook in de teams. [...] De teamcoaches ondersteunen hierbij." (+) De medewerker zegt hierover: "Dit loopt nog niet optimaal, maar we worden ondersteunt door de teamcoaches. [...] Het management laat dit misschien iets te snel los." (-)
Transparantie	Middel	Drie van de vier geïnterviewden geeft aan dat de afdelingsresultaten regelmatig gedeeld worden in medewerkerssessies, nieuwsbrieven en rapportages op het intranet. Bij de andere respondent kwam dit niet ter spraken in het interview. Zo zegt de Manager: "We praten regelmatig iedereen bij in het auditorium of in kleinere sessies. [...] De bedrijfsafdelingsrapportage is op intranet te vinden waar iedereen bij kan". (+)
Impact gerichte subcultuur	Laag	Een medewerker geeft aan: "De cultuur waarin we feedback geven en transparant zijn naar elkaar hebben we nog niet. [...] Je merkt hierin een groot verschil tussen

		medewerkers en teams.” (-) Wel is het iets waar de afdeling aan werkt. Zo geeft de Manager aan waar zij aan werken gekeken naar de cultuur in op de afdeling en in de teams: “Eigenaarschap, verantwoordelijkheid nemen, proactief, open, feedback, vertrouwen, resultaat- en klantgericht werken vind ik belangrijke eigenschappen voor flexibele teams en hun cultuur. [...] Er is nu draagvlak bij de medewerkers, en leiders zoals ik moeten coachen en helpen waar nodig om dit te veranderen.” (+/-)
Management	Middel	Een van de vier geïnterviewden heeft een management rol, waar dit getoetst bij kon worden. Volgens deze respondent is het management betrokken en steunt het de transformatie. Het management is hier bij de nieuwe organisatie op geselecteerd. Los van de organisatorische motivatie, speelt er ook een persoonlijke motivatie mee. Zo zegt de Manager van de afdeling: “[...] en het komt door mijn eigen geloof in dat deze manier van organiseren echt er toe leid dat we succesvoller zullen zijn als organisatie. Binnen het bedrijf zien we ook de drijfveer vanuit de markt dat we moeten versnellen, maar we doen het meer omdat we er zelf in geloven.”
Communicatie	Hoog	Zo zegt de Manager: “We praten regelmatig iedereen bij in het auditorium of in kleinere sessies. Dit richten wij dan ook op de transformatie”. Het bijpraten wordt als zeer waardevol ervaren door de teamcoach. De teamcoach zegt hierover: “Dit is het podium waar ook veel vragen gesteld worden. Nu al meer dan in het begin, men begint er aan te wennen. Op deze manier weten we wat er speelt op de werkvloer.”
Resources voor transformatie	Hoog	Zo geeft de teamcoach aan: “Wij zijn er om de teams verder te helpen met het werken in flexibele teams. Deze functie is tijdelijk.”(+) Dit komt overeen met wat de Manager van de afdeling zegt: “We hebben nu tijdelijke teamcoaches in de teams, welke de teams alleen maar

		<p>coachen en geen andere verantwoordelijkheid hebben.”</p> <p>(+ _ Sommige teams hebben geen teamcoach, zoals de klantteams. Dit kan een potentieel risico zijn voor de transformatie. Hier zegt een hoofd van de afdeling over: “Hier doe ik het zelf als hoofd, de teams coachen op hun zelf organiserend vermogen.[...] Gelukkig volg ik zelf ook training want ik heb hier nog niet zoveel ervaring mee.”(+/-)</p>
Aanpak van de verandering	Hoog	<p>Zo zegt een medewerker hierover: “Ik heb het gevoel dat de stappen sneller mogen gaan, maar ik heb er geen zicht op. Ik hoor het alleen van mijn collega’s.”(-) De Manager zegt hierover: “Het uitrollen van de flexibele teams doen we met een ‘wave’ planning. Dus we hebben in kaart gebracht hoe de teams er uit ziet, hoe de klant migratie er uit ziet en in welke volgorde dit gebeurt. Globaal hebben we een planning, maar we kijken wel of wij kunnen versnellen of eventueel vertragen. Dit doen we iteratief, omdat we voor de 120.000 klanten andere contactpersonen inrichten. Naast de klantteams die in waves mee gaan, hebben we wel alle 5 de resultaatteams al laten starten. Dit doen ze voor de continuïteit, maar ook om het behapbaar te houden.”(+)</p> <p>Een hoofd van de afdeling zegt: “Ik denk dat we binnenkort wel gaan versnellen, de resultaten van de transformatie zijn goed en de impact op de klanten is minimaal. [...] Er komen bijvoorbeeld wel eens vragen van klanten wanneer ze andere contactpersonen krijgen.”(+)</p> <p>De Manager zegt hierover: “Uiteindelijk gaan er 200 medewerkers mee in de kanteling naar zelforganisatie. We hebben er voor gekozen om over de praktische kant (structuur) een jaar te doen, en daarmee zeg ik niet dat we de mindset verandert hebben. Dit zal continue een punt van aandacht zijn.”(+)</p>
Eigenaarschap	Hoog	<p>De Manager zegt hierover: “We zitten midden in de flexibilisering van Small Medium Enterprises. We hebben</p>

	<p>vorig jaar besloten om klein zakelijk en mid- en grootzakelijk samen te voegen tot een grote organisatie. Daarnaast hebben we er toen voor gekozen om in de organisatie een transformatie naar zelforganiserende teams te starten. Hier zijn we mee gestart op 1 januari 2016. [...] Binnen het bedrijf zien we ook de drijfveer vanuit de markt dat we moeten versnellen.”(+) Een van de Hoofden op de afdeling zegt: “Klanten lopen weg omdat we te duur zijn en te langzaam met het inspelen op de markt.” (+)De urgentie is ook te merken bij de medewerkers, het wordt continue herhaalt in medewerkerssessies. Een risico is de groep medewerkers die de urgentie af doet alsof deze er niet is. De medewerker zegt hierover: “De urgentie wordt continue gecommuniceerd, en dat vind ik goed. Het schudt ons toch weer wakker. Op de werkvloer voelt deze niet iedereen, maar de meeste medewerkers wel. [...] Sommige medewerkers zitten hier ook met de verwachting dat ze hun banen toch wel zullen behouden en beïnvloeden andere medewerkers hierdoor op een negatieve manier.”(+)</p>
--	---

Tabel 6 Samenvatting Case 1

Case 2

Hieronder worden de sub-constructen weergegeven met de mate van aanwezigheid en de onderliggende empirische data welke uit de interviews is gehaald. Deze empirische data bestaat uit citaten van de geïnterviewden.

Sub-construct	Mate van aanwezigheid	Empirische data
Organisatiestructuur	Laag	De Manager van de afdeling zegt hierover: "We hebben niet voldoende resources om ons anders te organiseren met de development teams. [...] We hebben eigenlijk te veel mensen die buiten teams werken in plaats van in development teams." De organisatiestructuur die men nu hanteert wordt ook als bottleneck gezien. Zo zegt een van de Hoofden op deze afdeling: "We kunnen nu niet alles oppakken in een team, zo zijn er afhankelijkheden met andere teams. [...] De snelheid die nodig is halen we zo vaak niet."
Wijze van organiseren van teams	Laag	Zo geeft de Manager aan: "Op dit moment kunnen wij ons werk op deze manier goed aan, en gaan we straks kijken hoe we beter kunnen aansluiten op de behoeften van de business." De Product Owner zegt: "Ik heb al vaker mijn stakeholders moeten teleurstellen omdat we tegen iets onbekends aanliepen, wat we niet gedaan hadden als die ontwikkelaars in het team zaten zodat de afstemming dagelijks gebeurd en niet eens per twee weken ofzo."
Wijze van controle van teams	Middel	Zo geeft de Manager binnen de afdeling aan: "De verantwoordelijkheid voor het controleren en behalen van resultaten ligt in de teams. Die van projecten liggen bij mij. [...] Zoals project X, Y en Z". De Product Owner zegt hierover: "Ik ben verantwoordelijk voor de resultaten gekeken naar de doelen van de business. [...] IT helpt mij waar nodig om deze te behalen." Hier zit nog een duidelijk verschil in interpretatie van rollen en verantwoordelijkheden tussen Product Owner en Manager.

Wijze van communicatie bij teams	Laag	De Product Owner uit het team zegt hierover: “De medewerkers in de teams zitten bij elkaar en in de buurt van de business.” Zo zegt een hoofd op de afdeling: “Agile brengt mensen nog dichterbij elkaar [...] Elkaar aanspreken doet men nog niet. [...] Voordat dit erin zit duurt dat nog wel even.”
Wijze van aansturing van team	Middel	Zo zegt een van de Hoofden op de afdeling: “We willen heel graag naar zelfsturende teams waarin alle medewerkers en rollen zitten. Buiten de teams zitten nog wel veel ontwerpers die veel bepalen.” De Product Owner zegt: “Vanwege de afhankelijkheid met de ontwerpers buiten de teams, hebben we vaak misverstanden over hoe we dingen aanpakken in het team. [...] Dit heeft direct business impact omdat het vertragend werkt. “
Projecten	Middel	De Manager zegt: “Alle teams kunnen kort-cyclisch werken, maar we hebben soms ook projectteams. [...] We hebben een tijd minder projecten gehad, maar nu komen er weer een paar aan. Men is dan toch bang dat ze niet alles krijgen als ze geen projecten er van maken. “ Een van de Hoofden zegt: “Het kort-cyclisch werken heeft zeker voordelen, en projecten wanneer er echt een start en een einde is zonder doorontwikkeling. Wij mogen hier duidelijker over worden als afdeling nu ik dit zo bedenk.”
Zelforganisatie op doel	Laag	Zo zegt een van de Hoofden: In de teams zitten niet alle competentiegebieden, we kunnen niet een team aanwijzen waarin alles gebeurt.” De Manager zegt hierover “Het liefst beleg ik dit in de teams, maar zover zijn we nog niet. [...] Er zijn op dit moment ook geen concrete stappen die genomen worden om dit in de teams te beleggen.” De Product Owner geeft aan: “Volgens mij willen de teams zeker helemaal verantwoordelijk worden en een nieuwe teaminrichting als dat nodig is. De afhankelijkheid die ze nu hebben frustrereert ze om als flexibel team te werken.”
Beloning	Laag	De Manager zegt: “Input voor de beoordelingen haal ik op bij de opdrachtgevers of andere leidinggevenden. Als men geen feedback geeft, heb ik er ook geen vertrouwen in dat men de beoordelingen wel op een goede manier kan doen

		in de teams. “ Een van de Hoofden vertelt: “Bij SME Commercie hebben ze dit wel gedaan, ik ga binnenkort met mijn collega’s daar zitten om te kijken hoe zij dat hebben aangepakt. Ik geloof er namelijk in.”
Transparantie	Middel	De Manager geeft aan: “We praten regelmatig iedereen bij in het auditorium met SME Commercie samen. Heel af en toe doen we ook kortere sessies met kleinere groepen. Bijvoorbeeld wanneer het alleen om deze groep gaat. [...] Ik maak de rapportage op voor IT en deze is onderdeel van de bedrijfsafdelingsrapportage welke iedereen in kan zien.”
Impact gerichte subcultuur	Laag	Zo zegt een van de Hoofden: “Er wordt nog geen feedback gegeven zonder dat dit moet in het Scrum proces wat wij hanteren. Dit is voor mij een teken dat we nog niet de cultuur hebben die we zoeken.” Zo geeft de Manager aan waar zij aan werken gekeken naar de cultuur in op de afdeling en in de teams: “Feedback geven, verantwoordelijkheid nemen, proactief en ondernemerschap vinden wij behoren bij de cultuur die wij zoeken bij onze afdeling.”
Management	Middel	Zo zegt de Manager van de afdeling: “We merken de urgentie binnen de gehele SME organisatie, we moeten steeds meer met minder doen. Ik zie daar vooral een betere samenwerking met BIT in, we moeten af gaan kijken hoe ze dat daar hebben gedaan. [...] wij bestaan uit drie teams en zij eenentwintig dus de handen in een slaan zou ook een goede optie zijn.” Een van de Hoofden zegt: “Ik houd ook van de inhoud, in de nieuwe wereld weke Agile heet doe je dat niet meer als hoofd. Ik zie mij zelf niet als Agile coach dus ik kijk alvast rond.”
Communicatie	Middel	Zo zegt de Manager: “We praten regelmatig iedereen bij in het auditorium met SME Commercie samen. Heel af en toe doen we ook kortere sessies met kleinere groepen. Bijvoorbeeld wanneer het alleen om deze groep gaat. [...]

		Ik maak de rapportage op voor IT en deze is onderdeel van de bedrijfsafdelingsrapportage welke iedereen in kan zien.”
Resources voor transformatie	Laag	De Product Owner zegt: “Bij SME Commercie zijn we nu volop begonnen met de transformatie. Maar dit kan niet zonder IT. Het is voor mij onbegrijpelijk dat daar ook nog niet gestart is. Ik merk nu al dat er verschil ontstaat in afstemming en communicatie tussen de afdelingen dus ik hoop dat we snel met IT beginnen.” De Manager zegt: “Er is nog veel onduidelijk. Gaan we nu wel of niet samen met BIT, gaat IT op in de business afdeling of gaan we zo nog even door? [...] Ik ga binnenkort even met de Directeur van Small Medium Enterprises zitten om tot een concreet plan te komen. “
Aanpak van de verandering	Laag	De Manager zegt: “BIT helpt ons met de website nu. Zij hebben drie teams met veel technici, wij hebben een team met maar een developer. Daarom gaan we elkaar verder helpen. BIT brengt een van hun webteams naar een Agile partner in India, en ons webteam gaat daarin mee. Waarna ze als een verder gaan voor SME.” Een van de Hoofden geeft aan: “Volgens mij wil de Manager eerst een plan maken over de toekomst, en dan pas kijken hoe we zo snel mogelijk mee kunnen met SME Commercie.”
Eigenaarschap	Laag	Er is geen verandering op dit moment gaande, dus er kan ook geen spraken zijn van Eigenaarschap hierover.

Tabel 7 Samenvatting Case 2

Case 3

Hieronder worden de sub-constructen weergegeven met de mate van aanwezigheid en de onderliggende empirische data welke uit de interviews is gehaald. Deze empirische data bestaat uit citaten van de geïnterviewden.

Sub-construct	Mate van aanwezigheid	Empirische data
Organisatiestructuur	Hoog	De Brand Lead van een van de merken zegt: “De teams zijn nu ingericht op klantopdrachten en de doelen.” De Directeur zegt: “De hele commerciële organisatie is nu met 14 flexibele teams aan de slag (agile).”
Wijze van organiseren van teams	Hoog	De Brand Lead van een van de merken zegt: “De teams zijn nu ingericht op klantopdrachten en de doelen. [...] Voorheen werkte ze in silo’s, nu in teams waar ze echt impact kunnen hebben.” Een Brand Lead zegt: “Ieder team moet dedicated zijn en focus hebben, het is hun eigen winkel die ze runnen. Budget hebben ze ook zelf, dus eigen profit and loss als team. “.
Wijze van controle van teams	Middel	De Brand Lead zegt hierover: “De teams moet ik nu nog te veel met de hand mee nemen, en zijn nog niet zelf organiserend en zelfsturend. Het alles op alles zetten om resultaten te halen, stakeholder management, transparantie in het team, weten welke doelen je wilt bereiken, het samenwerken als team kan beter. Individueel is er eigenaarschap, als team nog niet. Hier ben ik wel volop mee bezig, maar dat gaat niet van de een op de andere dag.” Een Scrum Master zegt: “Je merkt dat de Brand Leads allemaal ook nog moeten wennen, sommige laten makkelijker los dan een andere. Een van de Brand Leads zit er bijvoorbeeld bovenop wat averechts werkt. Andere laten te snel los.” De Directeur zegt: “Voorheen legde medewerkers je als Manager of Directeur een plan voor welke je moest goedkeuren, vaak werd deze met je commentaar 5 % beter, maar nam het eigenaarschap van de mensen af met 50%. Dit doen we

		dus niet meer. De plannen zijn van de mensen zelf in de teams. Management moet door een verandering heen gaan die moeilijk is.”
Wijze van communicatie bij teams	Laag	De Scrum Master zegt: “De medewerkers in de teams zitten bij elkaar op de afdeling. Dit is onveranderd. Wel zijn de medewerkers nu dedicated aan het werk voor een merk, dat was voorheen niet. “
Wijze van aansturing van team	Middel	Zo zegt een van de Brand Leads op de afdeling: “Het team zelf is verantwoordelijk om doelen te halen, maar het wordt nu voornamelijk gevoeld door de Product Owner en de Brand Lead. Een voorbeeld is dat ik net bij een review zit, en daar vroeg ik wat hun doelen waren. Als antwoord kreeg ik dat de Product Owner dit weet, maar die was er niet die dag. Dat kan natuurlijk niet.” De Directeur zegt: “We hebben het stellen van doelen nog op de oude manier gedaan, de corporate targets en kpi’s hebben we vertaald naar de afdelingen toe. En deze zoveel mogelijk gekoppeld aan teams. Dit past volgens mij wel in de fase van de transformatie, de volgende keer kunnen we het wat meer bottom up laten ontstaan.” De Directeur geeft aan: “Als Brand Lead kan je nu nog wel aangeven dat je er wel of geen vertrouwen in hebt naar de teams, want als Brand Lead ben je eindverantwoordelijk voor je merk.”
Projecten	Middel	Een van de Brand Leads zegt: “Het kort-cyclisch werken komt er nu al in terug bij de teams. Er zijn nog niet twee wekelijks resultaten omdat we nu nog de oude werkzaamheden aan het afronden zijn. Maar het denken, prioriteren en het meten in twee weken gaat wel al steeds beter bij de teams.” Een van de Scrum Masters zegt: “Teams zijn nog druk bezig met het verkennen van het kort-cyclisch waarde toevoegen. Je ziet teams er mee stoeien en af en toe grote zaken gewoon opknippen in plaats van kleiner maken en toch direct waarde toevoegen.”

Zelforganisatie op doel	Middel	De Directeur zegt: “Op dit moment zie ik als bottleneck de competenties en kwaliteit van medewerkers. Hoe kunnen we er voor zorgen dat die toe neemt, en hoe snel kan je talent aan je binden.” Een van de Brand Leads zegt: “We willen mensen T-shaped ontwikkelen, dat houdt in dat je breder in je vakgebied moet worden en meer van die van anderen moet weten in je team. Hier gaan we mensen bij helpen door middel van bijvoorbeeld opleidingsprogramma’s. We gaan er leveranciers bij betrekken, en ‘learning on the job’ toepassen in vorm van ‘peer to peer learning’.”
Beloning	Laag	De Directeur van commercie zegt: “Het verder ontwikkelen van een vakgebied is een Expert Lead verantwoordelijk voor. “
Transparantie	Middel	De Directeur van commercie verklaard: “Op het gebied van management zie je dat het oude management moeite heeft met loslaten, wat erg complex is omdat je jaren lang stuurde vanuit je kennis en kunde. [...] Ook zie je veel Managers zich afvragen of ze straks niet overbodig zijn en naar huis gestuurd worden. Dat kan in deze transformatie een onwijs compliment zijn, maar brengt ook onzekerheid met zich mee of onrust. Dat is een zoektocht voor het oude management wat nu als Brand Lead of Expert Lead functioneert.” De Directeur van commercie zegt hier later ook over: “Leiderschap is hier belangrijk in, waar stuur je op. Hoe stuur je er op en wat maak jij groot en belangrijk voor mensen. Op outcome sturen is belangrijker dan de output.” Een van de Scrum Masters vertelt: “Bij sommige merken merk je de onrust en onduidelijkheid bij het management of Agile gaat bijdragen aan de flexibilisering. Dit merk je ook op de werkvloer, men spreekt uit dat de top er nog niet helemaal achterstaat en sommige medewerkers volgen dit gedrag.”

Impact gerichte subcultuur	Laag	<p>De Directeur van Consumenten - Commercie zegt: “Er is bijvoorbeeld in de mindset een verschil aan het ontstaan. Zaken passen nu niet meer op backlogs, dit is voor mij een reflex dat mensen goed kijken naar wat er gedaan moet worden met welke prioriteit gekeken naar de waarde. [...] Ook koppelen mensen hun werk steeds meer aan teamdoelen bij het prioriteren van werk, deze teamdoelen zijn gelieerd aan de organisatie doelen. “ Een Brand Lead zegt hierover:</p> <p>“Op het gebied van management zie je nu al veel verandering. Het oude zat meer op controle en sturen, het nieuwe is meer benaderbaar en zorgt er voor dat de teams zelf de controle en sturing hebben. Cultuur is voor medewerkers nu lastig, we zijn omgegaan en niet iedereen kan hier goed mee om gaan. Ze zijn zoekende nu, het was voorheen makkelijk volgens sommige medewerkers dat de leidinggevende bepaalde wat je deed.”</p>
Management	Middel	<p>Een van de Scrum Masters zegt: “De transformatie wordt Agile Scrum aangepakt sinds persoon Y dit heeft overgenomen. Om het management snel bij te kunnen praten over de stand van zaken is er deze meeting opgezet. Ook worden de next steps bepaald daarin afgestemd op de behoeften.”</p>
Communicatie	Hoog	<p>Een van de Scrum Masters zegt: “Er wordt voor mijn gevoel veel gecommuniceerd, maar dat hoort ook. Je merkt dat de behoefte er is en hier naar geluisterd wordt.” De Directeur van commercie zegt: “Van iedere brand verwachten we dan niet de zelfde cultuur en innovativiteit, dit hangt echt af van de doelen. Hier communiceren we dan ook soms apart over. “ De Directeur van commercie verklaard: “Een belangrijke katalysator vind ik de resultaten en successen die geboekt worden. Ik zorg er voor dat die breed gedeeld worden</p>

		zodat we leren en weten waarvoor we het doen, en hoe we het doen daar aan bij draagt.”
Resources voor transformatie	Hoog	De Brand Lead zegt: “Het team bestaat uit drie externe coaches en een transformatie Manager. Binnenkort starten ook interne Scrum Masters met het meelopen in dit team.”
Aanpak van de verandering	Middel	De Directeur zegt: “De pilot teams hebben ons de waarde laten zien, en zijn daarna snel om gegaan met alle teams per april 2016.” Een van de Scrum Masters zegt: “ De transformatie wordt door de coaches en de transformatieManager gefaciliteerd, maar de echte leiders hierin moeten de Brand Leads zijn. Dit is ook zo benoemd bij de oprichting en je ziet het al een beetje terug dat ze de leiding nemen.”
Eigenaarschap	Hoog	De Directeur zegt: “Tijdens de pilot met een paar teams kwam de noodzaak om verder te flexibiliseren sneller dan we dachten. De complexiteit van commerciële opdrachten voor onze klanten nam ook sneller toe waardoor we er op in moesten gaan spelen. Alle producten hebben een eigen dynamiek, daardoor zijn we ons gaan organiseren op onze merken: Toon, Eneco, Oxxio en WoonEnergie om eenheidsworst te voorkomen.” De Brand Lead zegt: “We zijn nu volop bezig met flexibeliseren, en dat wil niet zeggen dat wij dat nu al zijn. We proberen dat door het implementeren van een nieuwe organisatiestructuur en werkwijze Agile Scrum te doen. We doen dit omdat we voorheen veel te weinig op business waarde stuurde, en omdat de markt heel snel verandert. Waardoor we ons moeten aanpassen intern en extern naar de maand toe.”

Tabel 5 Samenvatting Case 3

Case 4

Hieronder worden de sub-constructen weergegeven met de mate van aanwezigheid en de onderliggende empirische data welke uit de interviews is gehaald. Deze empirische data bestaat uit citaten van de geïnterviewden.

Sub-construct	Mate van aanwezigheid	Empirische data
Organisatiestructuur	Hoog	De Manager van de afdeling zegt: "Onze structuur betreft een matrix structuur." De Directeur van de afdeling zegt: "Alle 23 teams zijn Agile Scrum aan het werk, en alle teams hebben inmiddels het eerste niveau gehaald in ons Agile volwassenheidsmodel. We zijn dus goed op weg volgens mij."
Wijze van organiseren van teams	Middel	Een van de Hoofden zegt: "De teams zijn nu ingericht op technologie en sommige zijn op doelen ingericht binnen informatiedomeinen." Een Scrum Master zegt: "Er zijn nog veel afhankelijkheden tussen de teams [...] hierdoor werkt het nog steeds vertragend voor de business wanneer wij iets moeten opleveren. We zijn volgens mij in staat om dit slimmer te doen."
Wijze van controle van teams	Hoog	Een van de Scrum Masters zegt hierover: "De teams werken in sprints van twee weken, en rapporteren zelf hoe zij hun doelen hebben gehaald en wat hun impact was. Dit presenteren zij in een review en versturen zij in een rapportage [...] het management en onze stakeholders challengen ons hierop natuurlijk om het steeds beter te doen. Een van de Hoofden vertelt: "Teams nemen eigenaarschap over de doelen en resultaten, en laten dit regelmatig zien."
Wijze van communicatie bij teams	Middel	De Scrum Master zegt: "De medewerkers in de teams zitten bij elkaar op de afdeling. Wel zijn wij op drie vloeren te vinden wat het soms lastig maakt om andere teams op te zoeken. [...] Iedereen zit maar in een team en niet in meerdere teams. Je kan wel onderdeel uitmaken

		van een gilde of community maar dat doe je om je vakgebied te verbeteren. “
Wijze van aansturing van team	Hoog	Zo zegt de Directeur van de afdeling: “Het team zelf is verantwoordelijk om doelen te halen,[...] we hebben Product Owners van de business in de teams zitten en op die manier voelen we dit niet alleen als afdeling maar als hele organisatie.” De manager van de afdeling zegt: “Als afdeling hebben wij doelen en KPI’s, en onze business heeft die. Onze teams werken aan die van de business en verwerken die van ons in de aanpak van het team. [...] Wij zijn verantwoordelijk voor de hoe, de business voor wat wij doen.” De Scrum Master zegt: “Teams, waar ook de Product Owner onder valt, pakken de zaken op met de hoogste prio van hun eigen backlog.””
Projecten	Hoog	Een van de Scrum Masters zegt: “Teams zijn in staat om twee wekelijks waarde toe te voegen en producten op te leveren.” De Directeur zegt hierover: “We kunnen nu kort-cyclisch werken, maar kunnen daar nog in verbeteren. Eind van het jaar willen we alle teams nog een niveau hoger hebben.” De manager geeft aan: “We zijn gestart met nog 20 project leiders 2 jaar terug. Nu hebben we er nog 4 en doen zij hele andere dingen. We hebben geen projecten meer, alles ligt in de teams.”
Zelforganisatie op doel	Hoog	De Directeur zegt: “Op dit moment zie ik als bottleneck de competenties en kwaliteit van medewerkers. Hoe kunnen we er voor zorgen dat die toe neemt, en hoe snel kan je talent aan je binden.” Een van de hoofden geeft hierover aan: “Niet alle teams kunnen dit goed, je hebt mensen die niet mee kunnen in de populatie. [...] Dit worden er steeds minder maar je zoekt goede mensen die naast hun specialisme ook T-shaped zijn. [...] Gelukkig is een groot deel van onze populatie dit.”
Beloning	Middel	De manager geeft aan: “De uiteindelijke beoordeling wordt gedaan door het Hoofd van de medewerker, maar

		de input komt steeds meer uit de teams. [...] We willen er naar toe werken dat dit ook in het team ligt, maar dat duurt nog wel even.”
Transparantie	Hoog	De Scrum Master geeft aan: “Alle informatie over de afdeling is centraal te vinden. Ook die van de organisatie. In de medewerkerssessies, die zijn eens per kwartaal, wordt dit verder toegelicht en kunnen er vragen gesteld worden.” De manager geeft aan: “We gebruiken de rapportages van de teams welke zij twee wekelijks opmaken voor de rapportages van de afdeling. “
Impact gerichte subcultuur	Middel	De Directeur van de afdeling zegt: “Er is een verschil in de cultuur met 1 jaar terug toen ik binnen kwam, hiervoor weet ik het niet. Er wordt nu veel meer uitgedaagd op doelen en op werkzaamheden, draagt het voldoende bij of niet aan onze doelen is een van de vragen die ik vaker hoor.” De manager zegt: “We zijn er nog niet qua cultuur, we moeten elkaar veel meer feedback geven gevraagd en ongevraagd. Nu wordt dat nog onvoldoende in de teams gedaan. De hoofden helpen hierbij met tools.”
Management	Hoog	Een van de Scrum Masters zegt: “De transformatie wordt begeleid door het management team zelf met coaches intern en extern.” De Manager vertelt hierover: “Wij hebben dit zo snel mogelijk naar ons toe getrokken, volgens mij is dat een van de succesfactoren gekeken naar andere afdelingen.” Een van de Hoofden zegt: “Wij zijn zelf de transformatie, en deze stopt nooit meer.”
Communicatie	Hoog	Een van de Scrum Masters zegt: “Er worden nieuwsbrieven gestuurd, er zijn communities en medewerkerssessies.” De Directeur vertelt: “In de medewerkerssessies delen we steeds meer en ook betere informatie. Dat komt ook omdat we meer vragen krijgen, maar nog niet genoeg vind ik.”
Resources voor transformatie	Hoog	De manager vertelt: “We hebben een coach op vijf teams gehad. En we starten met 20 teams, nu hebben we er 23.

		Inmiddels hebben we nog maar 1 externe coach en 1 interne coach, maar pakken de Hoofden ook een deel van dit soort werkzaamheden op.”
Aanpak van de verandering	Hoog	De Directeur zegt: “De transformatie wordt op dit moment getrokken door het management team.” De manager vertelt: “We hadden een plan voor twee jaar, alleen die hebben we stop gezet na drie maanden. We waren er al volgens dat plan, maar toen begon het pas. We bespreken twee wekelijks de voortgang in de management team meeting.”
Eigenaarschap	Hoog	De Directeur zegt: “Iedere medewerker staat achter de transformatie, de een wat meer als de ander. De tegenstanders hebben volgens mij de afdeling al verlaten.” Een van de hoofden vertelt: “De urgentie, de why, wordt regelmatig gedeeld en dat is goed. Iedereen snapt waarom we dit doen. Al zal niet iedereen er achter staan, het grootste deel wel.” De manager zegt hierover: “Diegene die niet mee willen of kunnen moeten wat anders gaan zoeken, dat geldt ook voor het management team. We hebben deze weg gekozen en niemand kan zich meer verstoppen.”

Tabel 6 Samenvatting Case 4

Bijlage 9 – Logboek wijzigingen in onderzoek

Wijziging	Reden	Datum van wijziging
Onderzoeks construct 'subculturen' is in de onderzoeksvraag gewijzigd naar afdelingsculturen in onderzoeksvraag.	Geeft concreter weer waar het onderzoek over gaat, onder subculturen kunnen ook teamculturen vallen. Echter gaat het in dit onderzoek concreet om afdelingsculturen	20-06-2016
Onderzoeksconstruct 'conservatieve organisaties' aangepast naar 'organisaties'.	Dit had de assumptie dat grote organisaties een conservatieve organisatiecultuur hadden	22-06-2016
Conceptueel model verwijderd.	Onderzoek betreft een case study, waaruit nieuwe theorie gevormd wordt. Dit exploratief onderzoek zou gehinderd kunnen worden daardoor. Dit model is alleen in het begin gebruikt om focus aan te brengen in het onderzoek.	20-05-2016