

# Zelfsturing in het openbaar vervoer

*Een studie naar de invoering van zelfsturende teams bij de sectie tram van de RET”*

Auteur:  
Studentnummer:  
Begeleidende instantie:

Ph.A.C.M. Kemps  
289473  
Erasmus Universiteit  
Rotterdam

Faculteit der Sociale  
Wetenschappen

Studierichting:

Bestuurskunde; *Publiek  
Management*

1e lezer:  
2e lezer:

Dr. F-B. van der Meer  
Dr. G. van Kooten

Opdrachtgever:

RET  
Vasteland 80  
3011 BN Rotterdam

Begeleiders:

Dhr. H.A.T. Beune  
Drs. B.C.F. Kerkmeer

Rotterdam, april 2007

# Inhoud

## I Lijst van figuren en tabellen

### 1 Inleiding

1	Succesvol openbaar vervoer	1
1.1	De RET en haar ontwikkeling door de tijd	1
1.2	RET nu	2
1.3	De RET en succesvol openbaar vervoer	4
1.4	Tram	4
1.5	Doelstelling	5
1.6	Probleemstelling	5
1.7	Randvoorwaarden en beperkingen van het onderzoek	6
1.8	Leeswijzer	7

### 2 Theoretisch kader

2.1	Klassieke organisatie	8
2.1.1	Klassieke leer en haar problemen	8
2.2	Sociotechniek	10
2.2.1	Het sociotechnisch systeem	10
2.2.2	De organisatie als een open systeem	10
2.2.3	Het principe van de organizational choice	11
2.2.4	Het belang van autonome groepen	12
2.2.5	Vervreemding van het werk en de kwaliteit van de arbeid	12
2.2.5.1	Kwaliteit van de arbeid	12
2.3	Het sociotechnisch organisatiemodel	15
2.3.1	De (strategische) productie eenheid	15
2.3.2	Het zelfsturende team	15
2.3.2.1	Opzet van het zelfsturende team	16
2.3.3	De operationele groep	24
2.3.4	De specialistische ondersteunende groep	24
2.3.5	De integrale projectgroep	25
2.4	De essentie van het sociotechnisch herontwerpproces	26
2.4.1	Stappen in het sociotechnisch herontwerpproces	26
2.4.1.1	Stap 1: het maken van een omgevingsanalyse	26
2.4.1.2	Stap 2: het bepalen van de orderstroomkarakteristieken	26
2.4.1.3	Stap 3: Het bepalen van de gewenste productiestructuur	27
2.4.1.3.1	Het creëren van parallelle orderstromen	27
2.4.1.3.2	Het segmenteren van orderstromen	27
2.4.1.4	Stap 4: Het inrichten van de besturingsstructuur	28
2.4.1.5	Stap 5: De inrichting van de technische systemen	28

### 3 Onderzoeksverantwoording

3.1	Operationalisatie van het onderzoek	29
3.2	Operationalisatie van de deelvragen	29
3.3	Methodologische verantwoording	31

## **4 Omgevingsanalyse**

4.1	De opdrachtgever	33
4.2	Het vervoersgebied	34
4.3	Concurrentie	35
4.4	Klanten	35
4.5	Analyse	36
4.5.1	Strategische regelcapaciteit	37
4.5.2	Operationele regelcapaciteit	37

## **5 De bestuurders en chefs van de remise Kralingen**

5.1	De bestuurders	39
5.2	Analyse bestuurders	43
5.3	Het management	44

## **6 Het bepalen van de orderstroom en de gewenste structuur**

6.1	De orderstroom	46
6.2	Gewenste structuur	47
6.3	Parallellisatie	47
6.4	Segmentatie	48
6.5	RET-model	55
6.5.1	Principe 1	56
6.5.2	Principe 2	57
6.5.3	Principe 3	57
6.5.4	Principe 4	58
6.5.5	Principe 5	59
6.5.6	Principe 6	61
6.5.7	Principe 7	61
6.5.8	Principe 8	61
6.5.9	Principe 9	62

## **7 Terugkoppeling**

7.1	De klassieke organisatie	64
7.2	De sociotechniek	65
7.2.1	De besturingsstructuur	65
7.2.2	Technische systemen	66

## **8 Conclusies en aanbevelingen**

8.1	Korte terugblik	67
8.2	Conclusies algemeen	67
8.3	Conclusie deelvraag 1	68
8.4	Conclusie deelvraag 2	69
8.5	Conclusie deelvraag 3 en 4	69
8.6	Aanbevelingen	70
8.7	Afsluiting	73

<b>Dankwoord</b>	75
------------------	----

<b>Literatuur</b>	76
-------------------	----

## **Bijlage**

Bijlage 1: opmerkingen bestuurders	78
Bijlage 2: bestuurders interview	79
Bijlage 3: chef interview	80

# I Lijst van figuren en tabellen

## Figuren

Figuur 1.1	lijnnenet	1
Figuur 1.2	organogram uitgewerkt voor tram	3
Figuur 1.3	succesratio sociotechniek (zelfsturende teams)	4
Figuur 2.1	modelweergave open systeem	10
Figuur 2.2	regelkring	11
Figuur 2.3	sterrolmodel	21
Figuur 2.4	parallelliseren	27
Figuur 2.5	segmenteren	27
Figuur 2.6	structuur herontwerp	28
Figuur 4.1	kaart vervoersgebied SRR	34
Figuur 4.2	zwartrijden	36
Figuur 5.1	wie is jouw baas?	39
Figuur 5.2	bestuurdersresultaten	40
Figuur 5.3	bestuurdersresultaten	41
Figuur 5.4	bestuurdersresultaten	42
Figuur 5.5	bestuurdersresultaat	42
Figuur 5.6	bestuurdersresultaat	43
Figuur 6.1	territoriummodel	49
Figuur 6.2	één lijn, één teammodel	50
Figuur 6.3	meerdere lijnen, één teammodel	51
Figuur 6.4	materieelmodel	52
Figuur 6.5	RET-model	54
Figuur 6.6	'cockpit' besturingsmodel	62
Figuur 7.1	structuur herontwerp RET	66
Figuur 8.1	trechtermodel	71
Figuur 8.2	reizenmodel	72
Figuur 8.3	trekkenmodel	72
Figuur 8.4	pendelmodel	73

## Tabellen

Tabel 2.1	arbeidsdeling	12
Tabel 2.2	efficiënte groepsgrootte	18
Tabel 3.1	opbouw van methoden	32
Tabel 4.1	vervoersontwikkeling RET	35
Tabel 6.1	kwantitatieve eigenschappen lijnen	48



# 1 Inleiding

## 1 Succesvol openbaar vervoer

Succesvol openbaar vervoer heeft veel verschillende vormen. In Europa kiest de stad Brighton voor een 'low-budget' stadsbusnet. Vlaanderen kiest voor een heldere en slimme tariefstructuur. In Oslo en Freiburg én in de Franse steden Nantes, Grenoble en Strassbourg rijden zeer chique stadstrams. In Duitsland is de regionale spoorlijn, de zogenaamde S-bahn, nieuw leven ingeblazen. Wat is succesvol openbaar vervoer? Verschuiving van autogebruik naar het openbaar vervoer zou één van de mogelijke kenmerken van succes van het openbaar vervoer kunnen zijn. Maar, vooral voor de huidige moderne gebruiker van het openbaar vervoer is zo'n verandering alleen te bewerkstelligen als dit gepaard gaat met een betere en betrouwbare dienstverlening. Daarnaast kan men zich afvragen of een tevreden (nieuwe) gebruiker het motto is voor succesvol openbaar vervoer. Succes kan ook voort komen in de vorm van een betere kosten-batenverhouding van de exploitatie van de openbaarvervoersdiensten. Dat hoeft niet hand in hand te gaan met een verslechtering van het aanbod van diensten. De uit efficiëntie gewonnen besparingen kunnen worden gebruikt om het openbaar vervoer te verbeteren (ov-magazine, 2005).

### 1.1 De RET en haar ontwikkeling door de tijd

Rotterdam was aan het begin van de twintigste eeuw een stad die niet veel groter was dan een dorp. Een gebied dat paste tussen de binnenstedelijke hoofdstraten van nu. De afstanden binnen het stadgebied waren goed beloopbaar, alleen de rijkere lieten zich per paardentram vervoeren. Maar in navolging van Haarlem (1899), Amsterdam (1900) en Den Haag (1904), reed in 1905 de eerste elektrische tram door Rotterdam. Voor de aanleg en exploitatie van de elektrische lijnen werd een nieuwe maatschappij opgericht: de Rotterdamsche Elektrische Tramwegmaatschappij (RETM). De snelheid van de aanleg van tramlijnen nam, na ingebruikname van de eerste lijn, enorm toe. In 1910 waren al 10 tramlijnen beschikbaar. In 1927 neemt de gemeente Rotterdam de exploitatie van de RETM over en wordt de huidige eigenaar. De RETM wordt een overheidsbedrijf en 1903 werknemers krijgen de ambtenarenstatus. De RETM hield op te bestaan en werd de huidige RET.

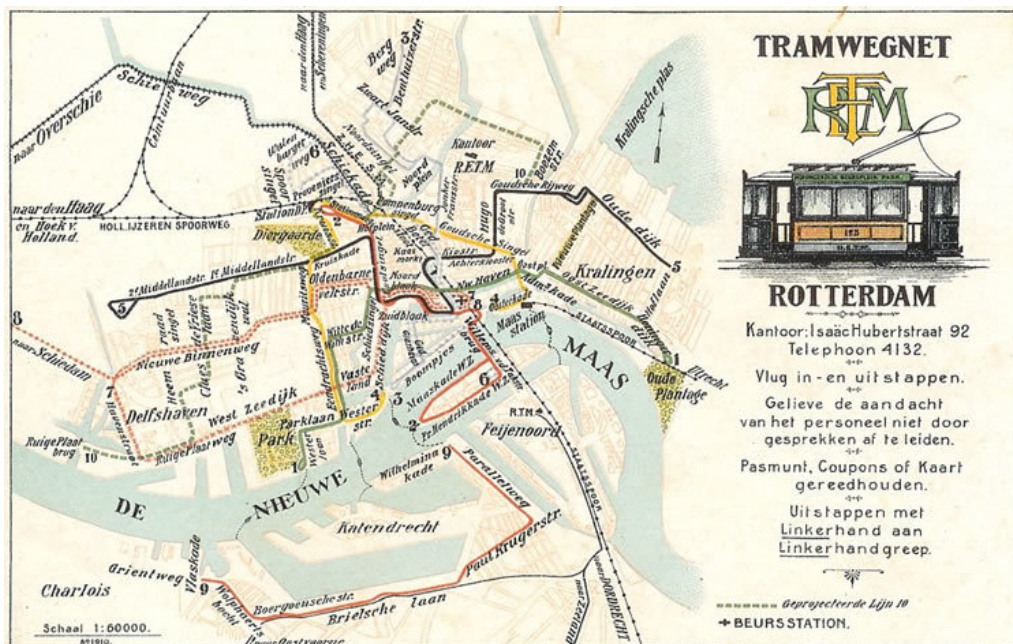


Fig. 1.1 lijnennet

In 1928 werden de voorheen 'wilde' buslijnen samengevoegd en bij de RET gevoegd. Het openbaarvervoerbedrijf kreeg meer en meer gestalte. Vooral doordat al het materieel in dezelfde

oker-gele kleuren werd gespoten. Gedurende de tweede wereldoorlog, bleven de tramlijnen en trammaterieel grotendeels gespaard en beleefde de RET hoogtijdagen. In 1943 werden 153 miljoen passagiers vervoerd en in 1946 161 miljoen. De Maas bleek een belangrijke bottleneck te zijn binnen het Rotterdamse vervoer. Er was slechts één brug beschikbaar en die was aan vervanging toe. Er werd gesproken over een tunnel van het centraal station naar de linker maasoever. De stap naar de aanleg van een metro was hiermee in 1959 snel gemaakt. In 1968 kon de eerste rit onder de grond gemaakt worden met de huidige Erasmuslijn. In 1976 werd besloten om de huidige Calandlijn te ontwikkelen. De groei van Rotterdam werd in de loop der tijd altijd meegenomen in het openbaarvervoerplan. Nieuwe wijken kregen een aansluiting op het openbaarvervoersnet, via bus, metro of tram. Geleidelijk werd de infrastructuur van de RET dan ook uitgebreid. Er werd niet alleen uitgebreid, ook werd de infrastructuur gemoderniseerd op de plekken waar dat nodig was, zoals de aanleg van TramPlus lijnen (o.a. gelijkvloers instappen, modern materieel, elektronische halte-informatie) en de aanschaf van Euro5 bussen en Citadis-tramstellen.

## 1.2 RET nu

In de loop der jaren is de RET voortdurend uitgebreid en aan veranderingen onderhevig geweest. Op dit moment zorgt de RET ervoor dat: 8 tramlijnen, 39 buslijnen en 2 metrolijnen in bedrijf zijn. Dit doet zij met 130 trams, 233 bussen en 152 metro's. In het gehele bedrijf zijn 2846 fte's beschikbaar die worden ingevuld door 2964 medewerkers. Aan het daadwerkelijke vervoer van passagiers zijn 1310 fte's verbonden. De organisatie rondom het rijdende product is dus aanzienlijk.

De RET als organisatie is groot. Vooral het aandeel dat niet direct met het rijdende product van doen heeft, springt in het oog. De belangrijkste reden die hiervoor genoemd wordt binnen de RET, is dat de RET een overheidsbedrijf is. Alle vooroordelen die bestaan over de overheid, kunnen volgens de medewerkers binnen de RET bevestigd worden. Er zijn zo veel afdelingen binnen het bedrijf, dat de organisatie log is geworden. Toestemming voor bijvoorbeeld het aanvragen van eenvoudige software op een persoonlijke pc, terwijl de software al in huis is, wordt gevraagd bij alle afdelingen die maar iets met een pc te maken hebben. Elke afdeling moet zijn of haar handtekening zetten, telkens een afdeling hoger in de organisatie moet een handtekening zetten en uiteindelijk zet de verantwoordelijke chef/manager een handtekening; waarna de software geïnstalleerd wordt. Het is een klein voorbeeld van de werkwijze van de RET nu. Deze werkwijze geldt voor vele gebeurtenissen binnen de RET, overall is een formulier voor nodig en telkens moeten er meer en meer handtekeningen op dat formulier terecht komen.

Sommige afdelingen binnen de RET worden in stand gehouden voor bijvoorbeeld afvloeiprocessen van personeel of voor herintreders. Of er zijn afdelingen die in stand worden gehouden omdat ze in het verleden een stuk software hebben geschreven, dat nu volledig uit de tijd is en waar niemand anders binnen de organisatie nog iets van begrijpt. Het bestaansrecht van de afdelingen wordt grotendeels verankerd door de 'eilandenstructuur' binnen de organisatie. Een probleem waar de landelijke overheid al jaren mee te kampen heeft, maar dan onder de noemer 'verkokering': "hechte banden leiden vaak tot verkoking: beleidssectoren ontwikkelden zich tot verticale kokers waarbinnen alle organisaties, vanaf het veld tot aan de fractiespecialisten en de top van het ministerie, zich vanuit hetzelfde perspectief en in het hetzelfde jargon uitsluitend met het belang van de eigen sector bezighielden" (Bovens e.a., 2001). De afdelingen binnen RET kennen deze manier van werken dus ook, maar noemen hun afdelingen geen kokers, maar eilanden. Deze eilanden binnen de RET zijn niet alleen zichtbaar voor de werknemers die niet direct verbonden zijn aan het product, ook de bestuurders van tram, metro en bus vormen een eiland, waar overigens weer eilanden in worden gevormd. Een gevolg van de eilandencultuur binnen de RET is, dat weinig medewerkers van elkaar weten waar zij mee bezig zijn. Zonder communicatie tussen de eilanden onderling, houdt elk eiland zich nog meer bezig met zijn belang. Een geveugelde uitspraak binnen de RET die hiermee verband houdt is: "het zal mijn tijd wel duren". En na het doen van deze uitspraak gaat de medewerker gewoon weer aan de slag met zijn of haar werkzaamheden.

Het bovenstaande verhaal lijkt zeer negatief, maar naar buiten kijkend ziet men het openbaarvervoer in Rotterdam gewoon rijden. Ook op het hoofdkantoor blijven de werkzaamheden gewoon doorgaan, evenals dat in de landelijke politiek gebeurt. Het logge, de eilanden, het zoeken naar legitimiteit is een cultuur die bij de overheid van oudsher bestaat (Neelen e.a., 2003). Ook de RET ervaart dit en handelt op succesvolle wijze hierna af.

In een overheidsbedrijf is de organisatie 'top-down' georiënteerd. Ook de RET heeft deze wijze van organiseren, de directie bepaalt en de medewerkers voeren uit. Het organigram zoals figuur 1.2 laat zien, geeft weer hoe de organisatie verticaal vormgegeven is. Overigens is dit organigram uitgewerkt voor de afdeling tram en zeer vereenvoudigd weergegeven.

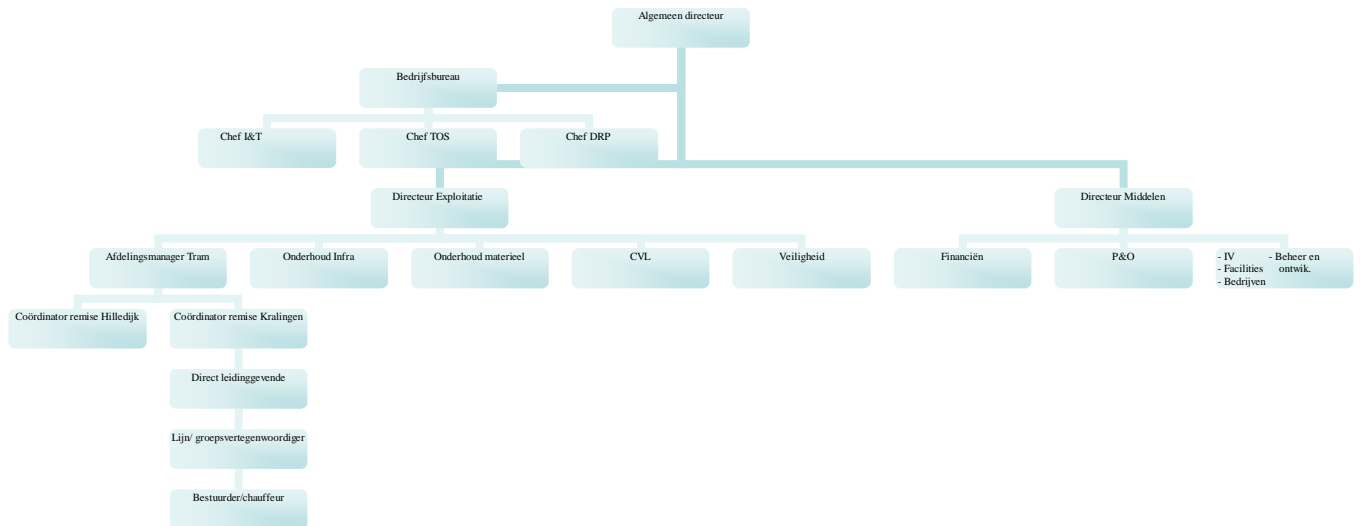


Fig. 1.2 organigram uitgewerkt voor tram

Deze verticale wijze van organiseren en besturen wordt de klassieke methode genoemd. Taylor en Weber zijn de grondleggers van deze gedachten. In hoofdstuk 2 zal dieper op hun gedachtegoed worden ingegaan, maar voor nu volstaat te zeggen dat hun gedachtegoed stamt uit de begin twintigste eeuw. Exact de periode dat de RET begon te bestaan. Indertijd was de klassieke methode de enige methode om een bedrijf te structureren en te 'managen'. Inmiddels is de RET een stuk omvangrijker en zijn de tijden voor zowel de RET als haar klanten en omgeving veranderd.

De RET is, zoals al eerder vermeld is, een grote organisatie geworden, met taken die soms niet direct met het rijdende product te maken hebben. Een taak als het vergroten van de sociale veiligheid is een dergelijke taak die niet direct met het rijden van tram te maken heeft, maar wel wordt geëist door de omgeving van de RET. Schenkt de RET hier geen aandacht aan, dan zullen klanten minder geneigd zijn om in hun eentje van huis naar de tramhalte te lopen en dus niet *in* de tram te stappen. De klanten van de RET lijken dan ook steeds veeleisender te zijn geworden. Niet alleen de klanten spelen een rol van betekenis in de omgeving van de RET, ook de eigenaar van de RET en de opdrachtgever spelen een aanzienlijke rol. De eigenaar van de RET is sinds 1927 de gemeente Rotterdam. Zij houdt het organisatorische wel en wee van de RET in de gaten en heeft daar een grote invloed op. Benoemingen op directieniveau worden door de gemeente Rotterdam gedaan. De gemeente Rotterdam is echter niet de opdrachtgever van de RET. De opdrachtgever is de Stadsregio Rotterdam (SRR). Zij bepaalt, in overeenstemming met de gemeenten die deelnemen in de SRR, hoe, waar, welk en hoe vaak er openbaar vervoer verzorgd moet worden in de regio. Dit eisenpakket wordt opgesteld in een concessie. Deze concessie werd tot 1 januari 2007 *onderhands* gegund aan de RET, daarna zal er marktwerking plaats gaan vinden in de gehele openbaarvervoer sector. De goedkoopste vervoerder krijgt dan de concessie toegewezen, mits hij deze op voorhand gunstig weet in te vullen.

De RET wil graag het openbaar vervoer in handen houden in Rotterdam en omstreken en zal dus meegaan in de marktwerking van het openbaar vervoer. Hiervoor is echter al een grootscheepse verandering in de organisatie nodig geweest. Het bedrijf diende marktconform te gaan werken en zelfstandig te worden. De meeste veranderingen zijn inmiddels doorgevoerd, maar de sfeer in het bedrijf is hier niet beter op geworden. Kortweg heerst er wantrouwen binnen het gehele bedrijf. Men heeft het gevoel dat er niet geluisterd wordt naar elkaar, er geen communicatie is en is die er wel dan wordt deze niet vertrouwd, het materieel wordt slechter en de bestuurders vinden dat ze te weinig



betaald krijgen. Dit alles heeft zijn invloed op de dienstverlening van RET, dat geresulteerd heeft in een lagere waardering van klanten (RET, 2005).

### 1.3 De RET en succesvol openbaar vervoer

De eerste paragraaf van dit hoofdstuk ging over succesvol openbaar vervoer. Een tweetal mogelijkheden werd genoemd die het openbaar vervoer succesvol kunnen maken: minder mensen in de auto en meer in het openbaar vervoer door een betere service verlening én een goede kosten-baten verhouding waarbij winst wordt geïnvesteerd in het bedrijf. Uit de voorgaande paragraaf kan opgemaakt worden dat deze succesfactoren meer aandacht nodig hebben binnen de RET. Al is men binnen de RET al heel ver met de kosten-batenverhouding, de RET is nog niet zo ver dat winst terug geïnvesteerd kan worden in het bedrijf; de winsten in 2005 bedroegen slechts 2,6 miljoen euro positief in een bedrijf waar een miljard op de balans staat. Voorheen leed de RET slechts verlies. De RET is aan het werken om positieve resultaten te halen, maar dit is ten koste gegaan van de sfeer binnen het bedrijf. Veel medewerkers zijn ontslagen of via natuurlijk verloop vertrokken, bezuinigd werd er op het onderhoud van het materieel, salarissen werden niet verhoogd en diensten werden 'strakker' en ongunstiger enzovoorts. Deze sfeer heeft ervoor gezorgd dat de tweede succesfactor onderbelicht bleef. Om mensen uit hun auto te krijgen en in het openbaar vervoer, zal de service/betrouwbaarheid omhoog moeten. Nu is te zien dat chauffeurs en bestuurders ontevreden zijn, ze gaan staken en 'gooien hun kont tegen de krib'. De service en betrouwbaarheid hebben hier onder te lijden, letterlijk: "de klanten zijn lastig" volgens enkele trambestuurders.

### 1.4 Tram

De directie van de afdeling tram wil dat klanten niet gezien worden als lastig. De succesfactor service moet weer hoog in het vaandel staan bij de tram. De tram moet weer het visitekaartje van de stad Rotterdam worden én van de RET.

Maar voordat de service en betrouwbaarheid op een niveau is, dat geldt als een visitekaartje, moet een lange weg begaan worden. Door eerder opgedane ervaringen van het afdelingshoofd van de tram is de weg die sociotechniek heet op het pad van de RET gekomen. Succesverhalen over deze wijze van organiseren zijn talrijk, zie de succesratio in figuur 1.3 (van Amelvoort e.a., 2004) bij invoering van de sociotechniek en haar componenten. Figuur 1.3 kent haar oorsprong bij de ST-groep: deze groep heeft een enquête gehouden bij 56 organisaties waar zelfsturende teams zijn ingevoerd. De organisaties gaven aan dat zij voornamelijk positieve effecten zagen na invoering van de zelfsturende teams. Het percentage in figuur 1.3 geeft aan in welke mate, bij de onderzochte organisaties, de zelfsturende teams hebben bijgedragen aan de genoemde resultaten (van Amelvoort e.a., 2004).

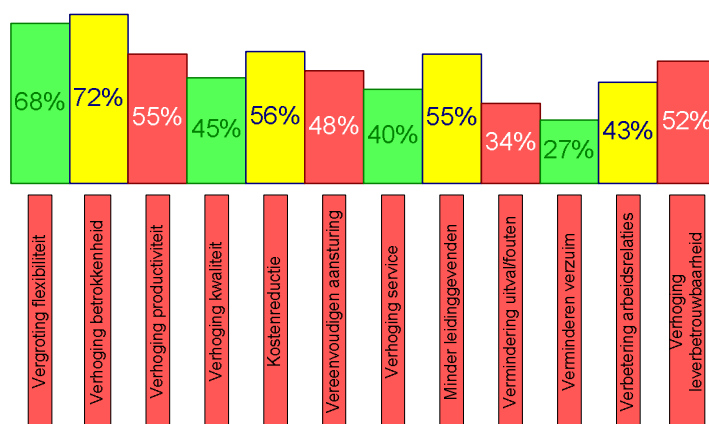


Fig 1.3 succesratio sociotechniek (zelfsturende teams)

De directie van de RET heeft besloten om de weg vrij te maken voor de sociotechniek. Vanwege de grote omvang van de RET en de eerdere opgedane ervaring van het afdelingshoofd van de tram,

wordt besloten om het proces te starten bij de afdeling tram. Het proces zal starten bij de bestuurders van de remise 'Kralingen'. Van de twee grote remises die bij de tram in bedrijf zijn, zijn in de remise Kralingen minder spanningen voelbaar, al zijn ze wel aanwezig (par. 1.3). Veranderingen in het werk zullen hier sneller gedragen worden dan in de remise 'Hilledijk'.

## 1.5 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is het integreren van zelfsturing binnen de sectie tram van de RET:

*'Onderzoek naar hoe zelfsturing te integreren is binnen de sectie tram'*

De scriptie gaat daarbij in op de mogelijkheden die de sociotechniek te bieden heeft. Communicatie door het management met de werkvloer en andersom staat centraal. Enerzijds om vertrouwen terug te winnen en anderzijds om te laten zien dat er wel degelijk geluisterd wordt naar de bestuurders en dat er iets met die informatie gedaan wordt. Het werken in vaste lijnen met meer verantwoordelijkheden, ofwel zelfsturing, is een oplossingsrichting die in de sociotechniek centraal staat en daarom ook in het onderzoek. Overigens hoeft deze oplossingsrichting niet direct het 'ei van Columbus' te zijn, er moet geluisterd worden naar de bestuurders; wanneer zij andere *toepasbare* oplossingsrichtingen aandragen, dan zullen ook deze onderzocht worden en mogelijk worden ingevoerd.

Het resultaat van deze scriptie zal praktisch uitvoerbaar moeten zijn. De scriptie is duidelijk geënt op wetenschappelijk materiaal, maar dat mag vanwege de toepasbaarheid niet overheersend zijn.

## 1.6 Probleemstelling

*'Op welke wijze is een sociotechnisch zelfsturend element toepasbaar in de organisatie van de sectie tram'*

De probleemstelling die bovenstaand is neergeschreven, is een afgeleide van de doelstelling. Zelfsturing staat net als in de doelstelling centraal. Immers, wanneer de sociotechniek inclusief zelfsturing wordt ingevoerd bij de RET en de nieuwe wijze van organiseren wordt geaccepteerd door de bestuurders, zullen de voordelen die de sociotechniek met zich meebrengt ook aanwezig *kunnen* zijn bij de RET.

De deelvragen die af te leiden zijn uit de probleemstelling zijn als volgt:

1. *Hoe ziet een sociotechnisch zelfsturend element er uit?*
2. *Hoe zijn de zelfsturende teams toepasbaar binnen de RET Tram? (hoofdstuk 6,7)*
3. *Worden de zelfsturende teams geaccepteerd?*
4. *Worden de zelfsturende teams efficiënt?*

De probleemstelling impliceert meer dan op het eerste gezicht lijkt. Een verandering bij de sectie tram, is ook een verandering in de organisatie van de gehele RET. Afdelingen zoals 'diensten en roosters', 'P&O' en 'inkoop', zijn afdelingen die centraal zijn georganiseerd binnen de RET. De afdelingen dragen zorg voor alle secties van de RET. Daarnaast kunnen er werkzaamheden overgenomen worden door deze afdelingen. Hiervoor dient de eilandencultuur binnen de RET doorbroken te worden. Aangezien cultuur zeer lastig te veranderen is en er wantrouwen heerst binnen de organisatie, zal ervoor gezorgd moeten worden dat diegenen die de verandering ondergaan, ook de verandering dragen. Overleg en inspraak zullen dan ook zeer noodzakelijk zijn. De nadruk ligt in het onderzoek niet bij de afdelingen die ondersteunend zijn aan het zelfsturende element, maar bij het zelfsturende element zelf (zie ook 1.7).

## 1.7 Randvoorwaarden en beperkingen van het onderzoek

Zoals in elk onderzoek zijn er beperkingen en randvoorwaarden waaraan voldaan moet worden of die op zijn minst in het achterhoofd gehouden moeten worden.

- Als belangrijkste randvoorwaarde van deze scriptie kan gesteld worden dat het onderzoek zich zal richten op zelfsturende teams. De keuze om zelfsturende teams te onderzoeken, is een keuze die de RET bij aanvang van de onderzoeksperiode al gemaakt heeft. Dat neemt niet weg dat deze keuze te onderbouwen is. Er zijn, zoals nog uit hoofdstuk 2 zal blijken, een vijftal vormen van zelfsturende elementen:
  - De (strategische) productie eenheid;
  - Het zelfsturende team;
  - De operationele groep;
  - De specialistisch ondersteunende groep;
  - De integrale projectgroep;

### *De (strategische) productie eenheid*

In eerste instantie kan de productie eenheid worden vergeleken met een 'businessunit': een organisatie-eenheid met een zelfstandige winst- en verliesrekening. De Sitter geeft echter aan dat er een drietal verschillen is met een businessunit (zie paragraaf 2.3.1). Naar deze verschillen hoeft echter niet direct gekeken te worden om te zien waarom de productie-eenheid geen efficiënte keuze is voor de RET. De sectie tram heeft namelijk geen zelfstandige winst- en verliesrekening. Moet deze er wel komen, dan zal niet alleen een organisatorische verandering plaats moeten vinden, maar ook een financiële. Veel tijd en veel extra kosten zullen met deze veranderingen gepaard gaan, maar dit zijn middelen waar de RET niet in ruime mate over beschikt. De oprichting van een (strategische) productie-eenheid zou daarom voor de RET geen gemakkelijke keuze zijn.

### *Het zelfsturende team*

Het zelfsturende team heeft bij invoering geen grote financiële verandering tot gevolg. Tijd en geld zullen wel geïnvesteerd moeten worden, maar deze kosten zijn direct terug te vinden in de resultaten van het team. Dit is echter niet de hoofdreden geweest voor de keuze van het zelfsturende team, wel zijn de resultaten zoals die bij andere bedrijven zijn behaald de hoofdreden om te kiezen voor de invoering van zelfsturende teams (zie figuur 1.3). Deze resultaten hebben een directe invloed op serviceverlening van de RET en de mogelijke verhoging daarvan. Al moet vermeld worden dat een causale relatie tussen de invoering van zelfsturing en een verbetering van de resultaten moeilijk aantoonbaar is (van Amelsvoort e.a., 2004). Veel bedrijven, profit en non-profit hebben ervoor gekozen om de zelfsturende teams in te voeren en waren daarbij succesvol genoeg om ook bij de RET te kiezen voor de invoering van zelfsturende teams en hier onderzoek naar te doen. Wel moet opgepast worden voor valkuilen bij de invoering van de zelfsturende teams. Oorzaken van mislukkingen bij de invoering zijn onder andere de volgende: van de één op de andere dag het leidinggevende kader ontslaan, vroegtijdige managementwisselingen en geen nut zien in de opleiding van de leiding en medewerkers (van Amelsvoort e.a., 2004).

### *De operationele groep en de specialistische operationele groep*

De operationele groep bestaat uit specialisten die ondersteuning bieden aan de zelfsturende teams. De specialistische operationele groep doet dit op een nog meer specialistische wijze. Voor de oprichting van deze twee groepen, dient tevens een zelfsturend team aanwezig te zijn. Aangezien dit onderzoek eerst betrekking heeft op de invoering van de zelfsturende teams, komen de operationele groepen op de tweede plaats terecht. Het is dus niet zo dat deze groepen niet bij de RET aanwezig kunnen zijn, maar er is in dit stadium van de invoering van de zelfsturende teams nog geen weet of de operationele groepen noodzakelijk zijn.

### *De integrale projectgroep*

Deze projectgroep kan in het leven geroepen worden wanneer voor een *tijdelijk* strategisch vraagstuk een oplossing gezocht wordt. De RET is echter op zoek naar een zelfsturend element dat structureel van aard is en niet tijdelijk. Ook dat wil weer niet zeggen dat de projectgroep niet kan bestaan binnen de RET. Zoals het voorbeeld gegeven in paragraaf 2.3.5 kan het zeer lucratief zijn om een integrale projectgroep te vormen om de top van de RET te adviseren over een nieuw tramvoertuig en na dit advies weer te ontbinden. Voordeel hiervan is dat de stakeholders binnen de gehele organisatie één duidelijk advies geven.

- De tweede randvoorwaarde die geldt binnen het onderzoek is dat er uitsluitend gefocust wordt op de zelfsturende teams. Ondersteunende afdelingen worden niet meegenomen in het onderzoek. De zelfsturende teams kunnen een centrale, structurele rol krijgen binnen de RET, maar dit heeft automatisch consequenties voor afdelingen zoals 'P&O' en 'diensten en roosters'. Deze afdelingen zullen hun werkzaamheden en hun wijze van communiceren aan moeten passen aan de zelfsturende teams. Een onderzoek naar de verbanden en de effecten van de invoering van de zelfsturende teams bij ondersteunende afdelingen zou te uitgebreid worden voor één onderzoeker.
- Na de voorgaande randvoorwaarde ligt een automatische beperking van het onderzoek bij de focus op het zelfsturende team. De ondersteunde afdelingen hebben evengoed hun bijdrage in het vormen van een succes qua zelfsturing. Zonder deze afdelingen zou zelfsturing bij de bestuurders van tram niet mogelijk zijn. Dat hun werkzaamheden veranderen zal een gegeven zijn, maar hoe deze afdelingen daar het beste op in kunnen springen blijft in dit onderzoek onderbelicht.
- Een volgende beperking van het onderzoek ligt bij de resultaten van het onderzoek. De RET zit nog steeds midden in een veranderingsproces. Er bestaat daarom een kans dat het onderzoek conflicteert met nog te ondergaane veranderingen, die geen verband houden met de zelfsturing en die wellicht zelfs zelfsturing onmogelijk maken. De uitkomsten van het onderzoek zouden dan ook, wanneer alle veranderingen bij de RET volbracht zijn, niet meer relevant kunnen zijn voor de RET.

## **1.8 Leeswijzer**

In het onderzoek komen achtereenvolgend de volgende hoofdstukken aan bod:

- De scriptie start in hoofdstuk 1 met een inleiding, waarin een schets van de RET wordt weergegeven en de probleemstelling staat.
- In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader gepresenteerd om een goede achtergrond van het onderwerp te verschaffen;
- In hoofdstuk 3 wordt de methodologische aanpak van het onderzoek besproken. Er wordt getracht een goed beeld te schetsen van de te ondernemen stappen in de onderhavige scriptie;
- Hoofdstuk 4 geeft de analyse wat betreft de omgeving van de RET weer;
- In hoofdstuk 5 worden de ervaringen, gedachten en belevenissen van de bestuurders en de chefs van de remise Kralingen in beeld gebracht. Dit is mogelijk door de gehouden enquête en interviews te interpreteren;
- Hoofdstuk 6 geeft een weergave van de orderstroom voor de bestuurders;
- In hoofdstuk 7 wordt antwoord gegeven op hoe de structuur van de organisatie er praktisch uit zou moeten komen te zien wanneer er volgens de theorie gehandeld zou worden.
- Hoofdstuk 8 geeft een algehele analyse weer, die tevens gezien kan worden als een beknopte samenvatting van de scriptie;
- De scriptie wordt afgesloten met hoofdstuk 9. In dit hoofdstuk worden de conclusies getrokken en aanbevelingen gegeven.

## 2 Theoretisch Kader

### 2.1 Klassieke organisatie

Een klassieke organisatie is een organisatie, die gezien kan worden als een oude fabriek. De fabriek bestaat uit een grote hal, waar medewerkers individueel een onderdeel van een groter geheel aan het maken zijn. De productie is efficiënter gemaakt door de medewerkers langs een lopende band te plaatsen. De baas zit in zijn kantoor, hoog boven in de fabriekshal en overziet zijn medewerkers en productie.

De grondleggers van dit klassieke organisatieontwerp zijn Taylor en Weber. Taylor publiceerde in 1911 het boek 'Scientific management', waarin hij zegt dat wanneer taakontwerpen effectiever zouden zijn en de werkmotivatie verbeterd wordt, dat volgens Taylor moet leiden tot grote voordelen in efficiency en productiviteit (In: Kuipers e.a., 1992). Taylor bedacht het systeem van: 'economic model of man', wat inhoudt dat mensen zo veel mogelijk willen verdienen met zo min mogelijk inspanning (Koning, 1993; Kuipers e.a., 1992). Tevens dient deze inspanning zo simpel mogelijk te zijn en zo snel mogelijk te leren te zijn.

'The theory of social and economic organisation' die in 1947 door Max Weber werd gepubliceerd, gaat over Webers theorie over rationaliteit (In: Kuipers e.a., 1992). In de theorie van Weber is geen plaats voor emoties (Koning, 1993). In de bureaucratie die Weber voor zich ziet, werken slechts mensen die volledig rationeel zijn en hun gedrag volledig baseren op regels en procedures (Kuipers e.a., 1992). Beslissingen worden volgens Weber altijd genomen op grond van volledige informatie (Koning, 1993).

Het scientific management en het bureaucratisch model vormen de pijlers van de klassieke organisatieleer. Samengevat gelden volgens o.a. van Amelsvoort, Kuipers en Koning de volgende ontwerpprincipes:

- Er bestaat een strikte scheiding tussen uitvoerende en besturende functies. 'Doen' en 'denken' worden gescheiden. Door deze separatie mogen de uitvoerders niet meer met 'kader-werk' worden belast én zijn er kadermedewerkers noodzakelijk om supervisie te houden en te sturen.
- De uitvoerende en besturende functies worden verder gesplitst in kleinere, gespecialiseerde delen. De uitvoerende taken zijn klein van omvang en hebben een snel repeterend karakter. De besturende taken kennen een functionele specialisatie. Uitvoerend personeel kan zodoende snel worden ingewerkt en een hoge graad van efficiency bereiken.
- De uitvoerende en besturende activiteiten worden vastgelegd in maximaal gespecificeerde procedures. Via deze weg ontstaat er één optimale route om het werk efficiënt uit te voeren, te regelen/sturen en te controleren. (van Amelsvoort e.a., 2004; Koning, 1993; Kuipers e.a., 1992)

In het huidige tijdsbeeld is de klassieke leer ouderwets. De klassieke leer is dan ook ontstaan rond 1900. In het tijdperk rond 1900 bevond de industriële revolutie zich op haar hoogtepunt en ontstond de massaproductie, met Henry Ford als grote initiator. Grote aantalen ongeschoolde arbeiders waren nodig in het arbeidsproces want, de vraag naar standaardproducten door de consument was onverzadigbaar. De organisaties ontwikkelden zich tot gesloten systemen, die intern volledig programmeerbaar waren. De klant werkte hieraan mee, want die wachtte geduldig op het gevraagde product.

#### 2.1.1 Klassieke leer en haar problemen

Een organisatie gestoeld op het klassieke systeem leidt tot een star mechanisch gesloten systeem, waarbij de nadruk ligt op zekerheid, voorspelbaarheid en efficiency van interne processen (Koning, 1993). Aangezien de nadruk ligt op de interne kant van de organisatie, raakt de externe zijde ondergesneeuwd. Zolang veranderingen in de omgeving van een gesloten systeem slechts veranderen, zullen in deze omgeving weinig problemen ontstaan. In werkelijkheid is echter geen sprake meer van langzame veranderingen. Veranderingen volgen elkaar snel op en zijn daarnaast van dien aard dat oude technieken/processen niet meer toegepast kunnen worden. Er bestaat dan ook



noodzaak een gesloten organisatie om te bouwen tot een open organisatie. Deze open organisatie moet kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving, zoals ontwikkelingen in de afzetmarkt en arbeidsmarkt.

Wanneer wordt vastgehouden aan de klassieke structuur zal de organisatie problemen krijgen op het gebied van productkwaliteit, flexibiliteit, productvernieuwing, kwaliteit van de arbeid en kwaliteit van de arbeidsrelaties.

#### *Productkwaliteit*

Organisaties met een klassieke leer houden zich bezig met de hoeveelheid geproduceerde producten. De kwantiteit is de hoofdmoot. Fouten die ontstaan, worden toegelaten om de machines/processen draaiende te houden. De kwaliteit speelt geen grote rol en er is al zeker geen sprake van een intern kwaliteitszorgsysteem waarbij iedereen betrokken is. Er zijn wél medewerkers betrokken bij de kwaliteitscontrole, maar het is voor deze personen niet te achterhalen waar deze fouten exact worden gemaakt en zodoende is de organisatie niet in staat om te leren (Koning, 1993; Kuipers e.a., 1992).

#### *Flexibiliteit*

De klassieke organisatie houdt zich, zoals gezegd, bezig met het produceren van grote hoeveelheden producten. Deze producten worden echter niet alleen in grote getallen geleverd, ze zijn ook allemaal hetzelfde (je kunt elke kleur T-Ford krijgen, zolang die maar zwart is). De organisatiestructuur is geheel, tot in detail, vastgelegd. "De medewerkers zijn mentaal geprogrammeerd op het leveren van vastgestelde volumes en standaardproducten" (Koning, 1993). Wanneer variatie wordt aangebracht in volume en/of soort product leidt dit, als dit al mogelijk is, in ieder geval tot een efficiencyverlies.

#### *Productvernieuwing*

Doordat de organisatie niet wordt afgestemd op de ontwikkelingen uit de omgeving, is het natuurlijke gedrag ook niet op innovatie van producten en processen afgestemd. Door de scheiding van 'denkers' en 'doeners', worden de doeners niet betrokken bij het innovatieproces. De benodigde innovatie zal dan ook haar oorsprong moeten vinden bij de denkers. Zij staan echter geheel los van het productieproces en zijn bovendien zeer gespecialiseerd, waardoor een haalbare productinnovatie nauwelijks denkbaar is (Koning, 1993; Kuipers e.a., 1992).

#### *Kwaliteit van de arbeid*

Aangezien de ratio centraal staat in de klassieke vorm, zijn werknemers 'slechts' een (productie)middel in de gehele productiestructuur. De doeners dienen slechts uit te voeren en niet meer (maar ook niet minder). Er wordt in zijn geheel geen beroep gedaan op de denkkraft of creativiteit van de doeners. Het uitvoeren van eenvoudige taken, zonder invloed te hebben op het werkproces, leidt tot een lagere kwaliteit van de arbeid; wat weer gevolgen heeft voor het ziekteverzuim, het verloop en de motivatie (Koning, 1993).

#### *Kwaliteit van de arbeidsrelaties*

Hiërarchie speelt een zeer kenmerkende rol binnen de klassieke organisatie. Door de gecreëerde afstand tussen de denkers en de doeners, ontstaat een *natuurlijk* spanningsveld tussen beiden. Uitvoerenden staan op een grote afstand van het management. Zij bekijken het management met argusogen en wantrouwen. De kans op vervreemding is aanwezig en de kans bestaat dat men nog slechts werkt om geld te verdienen. Intrinsieke eigenschappen van het werk gaan snel verloren. Van samenwerking is al helemaal geen sprake; teamvorming of werkoverleg heeft gezien deze structuur ook geen zin (Koning, 1993; Kuipers e.a., 1992). Men is zeer individualistisch ingesteld, al bestaat er wel de mogelijkheid dat er op informele wijze contacten ontstaan gedurende de werkzaamheden.

Grotere organisaties die anno 2006 gestoeld zijn op de klassieke leer van Taylor en Weber hebben geen rooskleurige toekomst. Ze zijn niet in staat om slagvaardig in te spelen op de turbulente ontwikkelingen in de omgeving. Om toch te kunnen overleven, is een andere vorm van organisatie noodzakelijk.

## 2.2 Sociotechniek

De sociotechniek is een tegenhanger van het door Taylor en Weber ontwikkelde 'scientific management' en bureaucratie. De sociotechniek is een bedrijfskundige stroming die uit praktijkproblemen is voortgekomen. De wetenschappelijke theoretische inslag vindt haar oorsprong in: "law of requisite variety" van Ashby. Deze 'wet' bepaalt dat gevarieerdheid slechts gecreëerd of beheerst kan worden door gebruik te maken van gevarieerdheid. Kuipers interpreteert de wet als volgt: "de regelcapaciteit moet proportioneel zijn aan datgene wat er geregeld moet worden om de variatie in de omgeving die men wil beheersen, de baas te worden" (Kuipers e.a., 1992). Regelen is hierbij het ingrijpen in een proces als er een afwijking ontstaat, waardoor de output blijft voldoen aan de normen.

De wetenschappelijke praktische inslag komt oorspronkelijk van onderzoekers die onderzoek deden in de Britse Durham-mijnen en verbonden waren aan het Tavistock Institute. Dit onderzoek vond plaats tussen 1950 en 1958. Uit deze Durham-case en latere toevoegingen kan een aantal lessen getrokken worden die kenmerkend zijn voor de sociotechniek en die als een oplossing gezien kunnen worden voor de eerdere problematiek van de klassieke organisatie.

### 2.2.1 Het sociotechnisch systeem

Productiesystemen dienen als één geheel te worden bestudeerd. Alleen op die wijze zullen onderlinge relaties begrepen worden. Pas dan blijkt dat veel problemen in het 'sociale systeem' hun oorsprong vinden in het 'technisch systeem' en dat omgekeerd het technisch systeem niet goed kan opereren zonder aandacht voor het sociale systeem (Kuipers e.a., 1992).

### 2.2.2 De organisatie als een open systeem

De organisatie is geen gesloten systeem zoals dat in de 'scientific management'-benadering wordt bestudeerd (Kuipers e.a., 1992). De omgeving van een organisatie wordt geconfronteerd met onvoorspelbaarheden, die allerlei gevaren met zich meebrengen. Deze gevaren stellen specifieke eisen aan de organisatie, die tevens aan veranderingen onderhevig zijn (Kuipers e.a., 1992). Een moderne organisatie moet dan ook deel uitmaken van de samenleving en in het bijzonder haar omgeving. De relatie met de buitenwereld is dus bepalend voor het functioneren van de organisatie en haar outcomes. Met andere woorden, de moderne organisatie is volgens de sociotechniek een open organisatie die in contact staat met haar omgeving. In de organisatie wordt de input, die geleverd wordt door andere organisaties (benchmarks), mensen of de fysieke omgeving, gebruikt om te transformeren. Hier wordt onder verstaan het innoveren: nieuwe producten worden gemaakt, andere materialen worden verwerkt, mensen getraind of diensten worden verleend. De belangrijkste stap in dit proces is vervolgens deze nieuwe output naar de omgeving van de organisatie te exporteren. In een openbaarvervoerbedrijf zou dit als volgt weergegeven kunnen worden:

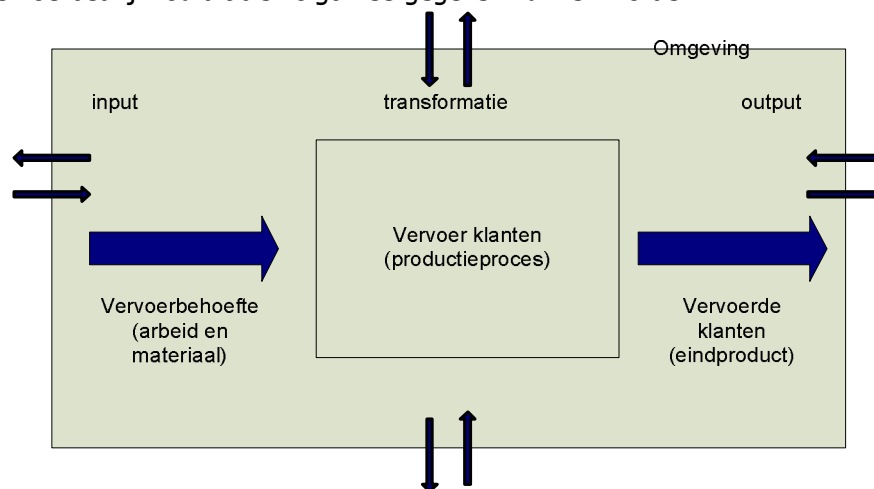


Fig. 2.1 modelweergave open systeem

### 2.2.3 Het principe van de organizational choice

Een traditionele Tayloriaanse/Weberiaanse rationalisatie is gericht op een splitsing van taken en leidt daarmee tot een scheiding van denken en doen ófwel van management en uitvoering. In de Durham-case heeft dit principe geleid tot een desintegratie van het sociale systeem en daarmee het onvermogen om op interne en externe verstoringen te reageren (Kuipers e.a., 1992). Het uitgangspunt van de scheiding der taken is, dat medewerkers regelcapaciteit krijgen en in autonome groepen hun taken volledig kunnen uitvoeren en daarmee betrokken blijven bij de werkzaamheden (Eijbergen, 1999).

Het beïnvloeden van de output van een organisatie kan als regelen worden aangemerkt. Immers, men stuurt of regelt de werkprocessen dusdanig dat de output gelijk blijft of beter wordt. Tevens worden afwijkingen voorkomen wanneer continu het proces in goede banen wordt geleid. In dit hoofdstuk is al duidelijk geworden dat de regelcapaciteit proportioneel in verhouding moet zijn met hetgeen dat geregeld moet worden. In dit kader heeft de Sitter de regelkring (fig. 2.2) geïntroduceerd (Koning, 1993; Kuipers e.a., 1992). In dit model wordt een aantal activiteiten onderscheiden die onderdeel uitmaken van het 'regelproces'.

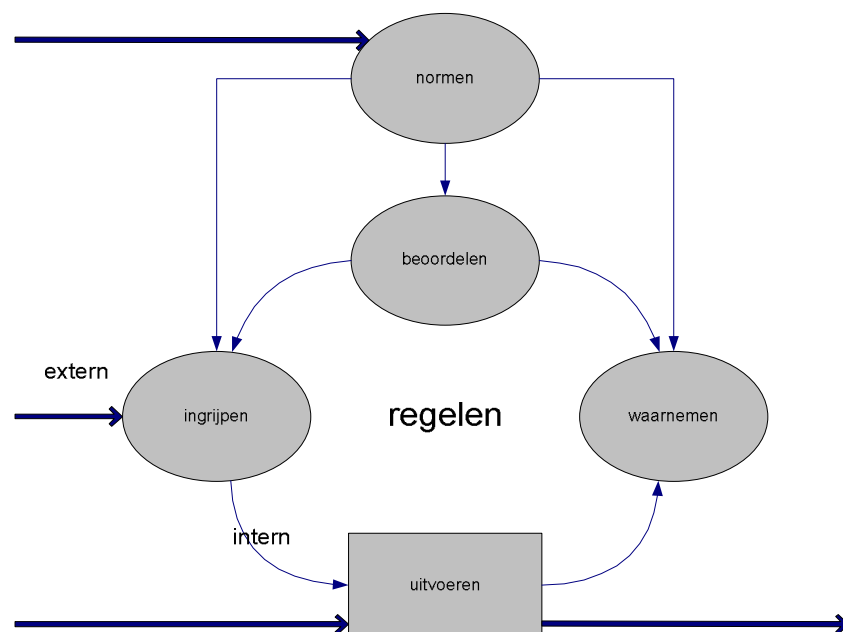


Fig. 2.2 regelkring

Gedurende de uitvoering van het productieproces worden met behulp van waarnemingen metingen verricht. Aan de hand van normen worden de resultaten van deze metingen beoordeeld. Wanneer afwijkingen worden geconstateerd of wenselijk óf noodzakelijk zijn, kan er intern of extern worden ingegrepen.

Wanneer er niet genoeg regelcapaciteit aanwezig is, is er een tweetal mogelijkheden om dit op te lossen:

1. Het reduceren van de regel noodzaak;
2. Het opvoeren van de regelcapaciteit.

Het reduceren van de regel noodzaak is mogelijk te maken door de productiestructuur te stroomlijnen. Het vergroten van de regelcapaciteit is mogelijk door een gedecentraliseerde integrale besturingsstructuur in te voeren; er moet dáár geregeld worden waar de afwijking ontstaat (Koning, 1993).

Wanneer de regelcapaciteit toeneemt, wat ten opzichte van het Tayloriaanse tijdperk anno 2007 logisch is, zal er een grotere vraag zijn naar sturingscapaciteit. De oplossing die hiervoor gevonden moet worden zal structureel van aard moeten zijn. Veranderingen zijn noodzakelijk, want tegenover

het klassiek beginsel van maximaal mogelijke arbeidsdeling plaatst de sociotechniek het principe van minimaal mogelijke arbeidsdeling (zie ook par. 2.2.5). Het integrale karakter van de sociotechniek impliceert dat de structuur van de organisatie als geheel wordt bekeken, in relatie tot haar omgeving.

## 2.2.4 Het belang van autonome groepen

In de Durham-case werd duidelijk dat werken in autonome groepen een alternatief is voor (specifieke) individuele taken zonder enige verantwoordelijkheid. De groep was geheel verantwoordelijk voor het productieproces van de koolwinning (Kuipers e.a., 1992). "Het concept van de (semi-)autonome groep (productiecel, selfmanaging group, hele-taakgroep) blijkt juist bruikbaar te zijn in moderne organisaties die moeten inspelen op de turbulente markteisen en die nieuwe technologieën moeten adopteren" (Kuipers e.a., 1992). In de sociotechniek is de kleinste organisatorische eenheid de groep en niet zoals in de klassieke organisatie het individu.

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

Door het Tayloristisch/Fordistisch splitsen van taken in de productie, werd de zin aan het werk ontnomen en werd het onmogelijk zicht en greep te houden op de totale taak (Kuipers e.a., 1992). Een sterke vorm van arbeidsdeling zorgt voor vervreemding van het werk; van Amelsvoort geeft de volgende tabel:

Maximale arbeidsdeling	Minimale arbeidsdeling
Werk is inhoudsloos	Werk is zinvol
Geïsoleerd werk	Werk in teamverband
Onmacht in het werk	Invloed op het werk: regelmogelijkheid
Geen uitzicht op verbetering van het werk	Perspectief in het werk

Tab. 2.1 arbeidsdeling (van Amelsvoort e.a., 2004)

De minimale arbeidsdeling wordt in de sociotechniek bereikt door de medewerkers zo veel mogelijk coördinatie en controle zelf uit te laten voeren. Tevens dienen de medewerkers zo veel mogelijk te participeren in de besluitvormingsprocessen. Als de besluiten, die genomen moeten worden, nog niet vast staan en het besluitvormingsproces dus nog 'open' is, heeft deze participatie ook daadwerkelijk zin. De medewerker voelt zich dan onderdeel van het productieproces en ziet zijn werkzaamheden als zinvol. Daarnaast is het in de sociotechniek belangrijk om in de autonome groep de medewerkers zo veel mogelijk verschillende taken uit te laten voeren. Deze multi-inzetbaarheid leidt dan ook weer tot een minimale arbeidsdeling.

### 2.2.5.1 Kwaliteit van de arbeid

De deling tussen minimale en maximale arbeidsdeling heeft zijn weerslag op de medewerkers. Medewerkers die in een situatie werkzaam zijn waarbij de arbeid maximaal opgedeeld is, kennen de in de bovenstaande tabel staande situaties. Wanneer deze situaties de overhand krijgen bij medewerkers, zal de arbeidssatisfactie dalen (Boselie e.a., 2001; Eijbergen, 1999; Kim, 2002; Steijn, 2004). Eveneens daalt de arbeidskwaliteit; men heeft (onbewust of bewust) geen zin/motivatie meer om de werkzaamheden volgens de geldende normen af te leveren. Door de daling van de arbeidskwaliteit zal ook de dienstverlening dalen óf zullen de eindproducten kwalitatief niet meer in orde zijn (Boselie e.a., 2001; Eijbergen, 1999).

De arbeidskwaliteit bestaat uit een viertal onderdelen (Koning, 1993; Mok, 1994; van der Parre, 1996):

- Arbeidsvoorwaarden
- Arbeidsinhoud
- Arbeidsomstandigheden
- Arbeidsverhoudingen

#### *Arbeidsvoorwaarden*

De arbeidsvoorwaarden worden verdeeld in een drietal voorwaarden. De primaire arbeidsvoorwaarden bestaan uit de werkzekerheid en het loon met alle mogelijke eigenschappen daarvan. De secundaire voorwaarden bestaan o.a. uit verlofregelingen en werktijden én in de tertiaire voorwaarden komen o.a. de carrièremogelijkheden aan bod, evenals de opleidingsmogelijkheden (Mok, 1994).

#### *Arbeidsomstandigheden*

Onder de arbeidsomstandigheden wordt de lichamelijke en geestelijke inspanning verstaan, welke ontstaan tijdens het werk. Hier wordt tevens het veiligheidsgevoel onder verstaan en de mogelijkheid om bij een ongeval betrokken te raken. Ook het werktempo is een onderdeel van de omstandigheden die bij de uitvoering van arbeid horen. Veiligheid, gezondheid en welzijn zijn de centrale begrippen als het gaat om de arbeidsomstandigheden; de Nederlandse Arbo-wet is een uitvloeisel van deze begrippen (Mok, 1994).

#### *Arbeidsinhoud*

Zoals de benaming al zegt, gaat het specifiek over de inhoud van het werk. "Dat wil zeggen de aard en het niveau van het werk, alsmede de mogelijkheden die het biedt verantwoordelijkheid te dragen, autonomie te krijgen, aanpak en werkwijze in de arbeid te bepalen en essentiële beslissingen omtrent de taakuitvoering (mede) te nemen" (Mok, 1994).

#### *Arbeidsverhoudingen*

De arbeidsverhoudingen hebben betrekking op de sociale omgang tussen alle medewerkers in een organisatie. Specifieker hebben de verhoudingen betrekking op de relatie tussen managers en medewerkers. Maar ook inspraak, medezeggenschap en het bestaan van een ondernemingsraad behoren thuis in de categorie arbeidsverhoudingen (Mok, 1994).

De vier onderdelen van de arbeidskwaliteit kunnen verder worden opgedeeld in taakkenmerken. Wanneer uit alle vier de onderdelen van de arbeidskwaliteit arbeidstaakkenmerken geabstraheerd worden, is een gedegen beeld van de arbeidskwaliteit mogelijk (Eijbergen, 1999). Het Job Characteristics Model van Hackman en Oldham is een model dat dit beeld van de arbeidskwaliteit mogelijk maakt. De grondgedachte van het model is eigenschappen van een taak vast te stellen, die belangrijke determinanten voor de werkmotivatie en arbeidssatisfactie kunnen zijn. In het Job Characteristics Model worden vijf specifieke taakkenmerken gespecificeerd (Eijbergen, 1999; van der Ploeg, 2005):

- Afwisseling (skill variety): de mate waarin de taak een beroep doet op de verschillende vaardigheden van de taakuitvoerder;
- Identiteit (task identity): de mate waarin de taak een afgerond geheel is, zodat een identificeerbaar, afgerond (deel)product gefabriceerd wordt;
- Belang (task significance): de mate waarin de taak voor anderen, binnen of buiten de organisatie, van essentieel belang is;
- Autonomie (autonomy): de mate van vrijheid, onafhankelijkheid en beslissingsbevoegdheid bij de taakuitvoering;
- Feedback (feedback from job): de mate waarin directe en duidelijke informatie over de doelmatigheid van de uitvoering wordt verkregen (van der Ploeg, 2005).

Deze vijf taakkenmerken in het Job Characteristics Model zijn verantwoordelijk voor drie kritische psychologische toestanden bij de werknemer (Eijbergen, 1999; van der Ploeg, 2005). Ten eerste voor ervaren zinvolheid: de medewerker moet het gevoel hebben dat zijn werk zinvol is. Ten tweede: ervaren verantwoordelijkheid: de medewerker moet het gevoel hebben een persoonlijke bijdrage te



leveren aan de resultaten van zijn werk. Ten slot moet de medewerker kennis van de resultaten van zijn werk hebben. Indien deze drie psychologische toestanden aanwezig zijn, zal dat positieve effecten hebben op de werknemers en de taakuitvoering, zoals een hogere intrinsieke werkmotivatie, een hoge kwaliteit van de arbeidsprestatie, een hoge arbeidstevredenheid en een laag verzuim en verloop.

Het belang van de thema's vervreemding, arbeidsmotivatie en kwaliteit van de arbeid is sinds de Durham-case aanzienlijk gestegen. Na de onderzoeken in de Durham-mijnen zijn de opleidings- en ambitieniveaus flink gestegen. Dit houdt geen verband met de Durham-case, maar heeft te maken met de algemene ontwikkelingen op de (westelijke) wereld.

De lessen die geleerd kunnen worden dragen ertoe bij dat de huidige sociotechniek zich kan beperken tot een drietal *hoofdkenmerken*:

1. "De sociotechniek gaat niet uit van de individuele taak als eenheid van ontwerp, maar van de groepstaak als fundamentele bouwsteen;
2. De sociotechniek is niet primair gericht op de kwaliteit van de arbeid, maar richt de aandacht ook op structurele voorwaarden die bepalend zijn voor de kwaliteit van de organisatie;
3. De sociotechniek is expliciet gericht op de structurele en technische implicaties van de ontwerpprincipes voor de organisatie als geheel" (Kuipers e.a., 1992).

Deze kenmerken worden niet alleen door Kuipers als basis gezien, ook o.a. van Amelsvoort, Kapteyn, Leliveld en van Eijbergen gebruiken kenmerken van deze strekking. De sociotechniek heeft zich in de loop der tijd ontwikkeld tot een integrale organisatie-ontwerptheorie.

## 2.3 Het sociotechnisch organisatiemodel

Binnen de sociotechniek is tot dusver gesproken over de autonome groep. Wanneer de sociotechniek consequent wordt uitgevoerd, dus met de in de voorgaande paragrafen beschreven kenmerken, dan is het volgens Eijbergen mogelijk een organisatiemodel te creëren met vijf basiseenheden (Eijbergen, 1999). Deze basiseenheden hebben betrekking op de vormen van autonome groepen die kunnen bestaan binnen de sociotechniek. Of het organisatiemodel daadwerkelijk ingevoerd kan worden, hangt geheel af van de structuur van de organisatie. Om toch in een bestaande structuur van een organisatie te passen, zijn variaties op het model mogelijk. Het sociotechnisch model is opgebouwd uit de volgende basiseenheden: de strategische productie-eenheid; het zelfsturende team; de operationele groep; de specialistische ondersteunende en de integrale projectgroep (van Amelsvoort, 1992 en De Sitter, 1994 in: Eijbergen, 1999; Koning, 1993). Onderstaand zullen deze vijf basiseenheden worden beschreven; waarbij voor deze scriptie het zelfsturende team van het grootste belang is, hier zal dan ook uitgebreid bij worden stilgestaan.

### 2.3.1 De (strategische) productie eenheid

De Sitter noemt deze: "de kleinste mogelijke orderstroom die als geheel en per subsysteem kan functioneren op strategisch, inrichtings- en operationeel niveau" (In: Eijbergen, 1999). De strategische productie-eenheid (SPE) kan worden vergeleken met een 'businessunit' (een organisatie-eenheid met een zelfstandige winst- en verliesrekening). Er zijn volgens de Sitter echter drie verschillen te noemen tussen de SPE en de businessunit. Ten eerste zal de SPE stroomsgewijs zijn georganiseerd en niet via een functionele organisatie zoals bij de businessunit. Ten tweede is de businessunit te beschouwen als een eenheid die naar de markt toe als één eenheid produceert. Dit is voor een SPE echter geheel niet noodzakelijk, omdat combinaties van verschillende producten, bekeken vanuit de markt, logisch kunnen zijn, maar bekeken uit het perspectief van de totstandkoming van de producten niet (In: Eijbergen, 1999). De Sitter noemt in Eijbergen het volgende voorbeeld: koffie en thee, waarbij de inkoop en fabricage heel verschillend zijn, maar waarbij vanuit de markt gezien het heel logisch is deze twee producten aan elkaar te koppelen. Ten derde beziet men de business unit vaak als een eenheid voor slechts een bepaald marktsegment. Ook dit is voor een SPE niet noodzakelijk. Ook in dit geval geldt dat de wijze van fabricage hele andere groeeringeisen stelt dan dat de markt doet.

### 2.3.2 Het zelfsturende team

Een groep wordt een zelfsturend team genoemd als de groepsleden samenwerken en hun activiteiten op elkaar af moeten stemmen om een gezamenlijk doel te bereiken (Leliveld e.a., 2000). Leliveld gebruikt in zijn boek de volgende definitie voor een zelfsturend team:

"Een groep mensen die onder leiding van een teammanager gezamenlijk werkt aan een afgeronde taak en zelf het werk coördineert om te komen tot een meetbaar resultaat en zelfstandig beslist over het intern functioneren" (Leliveld e.a., 2000).

Deze definitie is allerminst fout, maar is minder uitgebreid dan de definitie die als leidraad wordt gebruikt in dit onderzoek:

*"Een relatief vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of ondersteunende diensten" (van Amelsvoort e.a., 2004).*

In deze definitie van van Amelsvoort zit een drietal belangrijke kenmerken van de sociotechniek en zelfsturing:

- Er is sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid: het team staat centraal en niet het individu;

- Zelfsturing: het team bezit het regelvermogen om processen te sturen. Het team kan in dit kader gezien worden als 'proceseigenaar'. Leidinggevend en stafdiensten zijn er om het team te ondersteunen;
- Resultaatgerichtheid: de verantwoordelijkheid van het team wordt niet uitgedrukt in termen van een taak, maar in het resultaat, zoals een product of dienst met daaraan door de klant gestelde eisen (van Amelsvoort e.a., 2004).

De definitie van van Amelsvoort gaat uit van een ideale situatie. In de praktijk is de ideale organisatie echter vaak ver te zoeken. Zelfsturing moet dan ook als een relatief begrip worden gezien, dat niet complete vrijheid oproept. Zelfsturende teams hebben een *bepaalde* mate van zelfstandigheid en maken deel uit van een grotere organisatie. Deze zelfstandigheid vindt plaats binnen kaders en is gekoppeld aan het behalen van doelstellingen. Het invoeren van de zelfsturende teams gaat gepaard met aanzienlijke, niet alleen geldelijke, kosten. Daarnaast zijn er structurele veranderingen in de cultuur van een organisatie en de manier van samenwerken noodzakelijk.

### 2.3.2.1 Opzet van het zelfsturende team

Van Amelsvoort beschrijft in zijn boeken negen principes die tot een ontwerp voor een zelfsturend team zullen leiden. Deze principes zijn sinds de Durham-case voortdurend aan de ontwikkelingen van de praktijk blootgesteld en zijn meegeëvolueerd. De principes zullen de inhoud van een zelfsturend team weergeven: welk soort taken, welke mensen, hoeveel mensen enz.

#### Principe 1

"De teamtaak is zo compleet mogelijk en kan gekoppeld worden aan een meetbaar resultaat; er is sprake van een afgebakend werkpakket met daarin een hoge samenhang van activiteiten" (van Amelsvoort e.a., 2004).

Dit eerste principe heeft betrekking op de manier waarop de uitvoerende en/of operationele processen geordend zijn. Zoals al eerder vermeld, is het van belang dat een team een compleet ofwel volledig deel van het proces als taak heeft. Alleen wanneer dat het geval is, kan het resultaat van het team zichtbaar en zingevend zijn binnen de totale organisatie. Het resultaat is datgene wat, zoals terug is te lezen in de definitie, geleverd wordt aan de interne of externe klant. Niet alleen de levering is daarbij van belang, maar ook de verantwoordelijkheid. Het team is verantwoordelijk voor de geleverde producten, deelproducten of diensten. Door het team de gehele verantwoordelijkheid te geven, is het mogelijk het team zelfstandig te laten werken. Het team is door haar volledige taak niet meer afhankelijk van een leidinggevende of van andere teams, met de daarbij behorende voordelen. Duidelijk moet zijn, dat de zelfsturende teams hun zelfsturende taken naast hun reguliere werkzaamheden uitvoeren.

Door de zelfstandigheid van een zelfsturend team met een volledige taak, vormt het team een essentiële pijler van de organisatie. De bestaande structuur van een organisatie wordt dan ook sterk ondermijnd wanneer er sprake is van de invoering van zelfsturende teams. In de praktijk zal een zelfsturend team echter nooit geheel onafhankelijk zijn; er zullen altijd overzichtelijke contacten en afhankelijkheden blijven bestaan tussen en met andere teams of leidinggevend. Dat neemt niet weg dat in de structuur van een organisatie, bij de invoering van zelfsturende teams, veranderingen noodzakelijk zijn. De contacten die blijven bestaan, kunnen gezien worden als klant-leverancierrelaties (van Amelsvoort e.a., 2004).

De grenzen van de taken van een team moeten vastgesteld worden. Wat niet en wat wel in het bereik van een zelfsturend team is, moet in samenspraak met de klant worden geformuleerd. Welke producten of diensten het resultaat zijn, moet tevens met de klant worden geformuleerd. Dit overleg is belangrijk omdat zo het besef bij het team ontstaat wat van haar verlangd wordt én waar aan voldaan moet worden. Daarnaast is het voor het team belangrijk te weten op welke manier ze invloed kan uitoefenen op het resultaat, want zonder beïnvloedingsmogelijkheden is er ook geen sprake van ware zelfstandigheid.

## Principe 2

“De taken van de teamleden vertonen onderlinge afhankelijkheid, zodat de activiteiten elkaar aanvullen” (van Amelsvoort e.a., 2004).

Wanneer de teamleden onderling van elkaar afhankelijk zijn, wordt het functioneren als team bevorderd. Als principe 1 zoals beschreven plaatsvindt binnen een organisatie, zal deze afhankelijkheid een gegeven zijn. De inrichting van het proces heeft deze namelijk als vanzelfsprekend veroorzaakt. Een goed voorbeeld van een team waarbij de teamleden met elkaar verbonden zijn is een hockeyelftal. In dit team is het elkaar helpen bij het uitvoeren van het proces, winnen, een natuurlijk gegeven.

Maar er zijn ook organisaties te noemen waarbij deze natuurlijke afhankelijkheid niet aanwezig is, ondanks dat principe 1 naar behoren wordt uitgevoerd. Organisaties zoals de RET, een call-centre, schoonmaakbedrijven zijn hier voorbeelden van. In de praktijk ziet men niet vaak twee trambestuurders één tram besturen. De afhankelijkheid wordt in deze organisaties niet meteen gevoeld, maar levert wel voordelen op als: het adequaat overnemen van diensten bij ziekte of verlof, kennispreiding e.d. De samenwerking leidt dan tot een stabielere en effectievere team.

Het versterken van de afhankelijkheid tussen alle teamleden is een tijdrovende klus, maar kan op de volgende wijzen ondernomen worden:

- Sturen op een gemeenschappelijk resultaat;
- Het zelfstandig taken laten uitvoeren die de onderlinge binding vergroten. Zoals het maken van een rooster, inclusief de verlofdagen;
- Focussen op activiteiten die gezamenlijk gedaan moeten worden.

## Principe 3

“De omvang van het team is zodanig dat de teamleden een herkenbare bijdrage leveren aan het teamresultaat, dat er voldoende snel goede beslissingen kunnen worden genomen en dat het niet te kwetsbaar is” (van Amelsvoort e.a., 2004).

Een teamgrootte van ongeveer 8 tot 12 personen is optimaal voor het functioneren van een zelfsturend team (van Amelsvoort e.a., 2004; Koning, 1993). Wanneer het team bestaat uit meer dan 20 personen, kan het team uit elkaar vallen in verschillende kleinere groepen, waarbij samenwerking niet meer ter sprake komt. Een team dat bestaat uit 4 personen of minder is zeer kwetsbaar: taken kunnen niet van elkaar worden overgenomen. Over het algemeen worden teams met de volgende richtlijnen samengesteld:

- Een team is klein genoeg om snel beslissingen te nemen;
- Het team is klein genoeg om inzicht te hebben in genomen beslissingen;
- Een team is groot genoeg om een complete taak af te ronden;
- Een team is groot genoeg om verschillende persoonlijke vaardigheden toe te laten;
- Het team is groot genoeg om voor de organisatie herkenbare en gewenste doelen te bereiken;
- Een team is klein genoeg om zicht te hebben op ieders (individuele) bijdrage aan de resultaten (van Amelsvoort e.a., 2004; Koning, 1993).

De teamgrootte wordt normaal gesproken bepaald door de complexiteit van het proces en de verwachte resultaten, inclusief onverwachte (technologische) moeilijkheden. Wanneer vaak overleg noodzakelijk is, is het van belang kleinere teams te creëren. Bij minder overleg of bij taken die minder complex zijn, is het mogelijk grotere teams samen te stellen.

		Groepsgrootte				
		<4	4-6	7-12	13-20	>20
Aspecten	Problemen oplossen	--	-	+	++	--
	Snelheid besluitvorming	+	++	+	-	--
	Participatie groepsleden	++	+	+	-	--
	Cohesie	+	++	+	-	--
	Consensus	-	-	+	++	--
	Flexibiliteit	+	++	+	-	--
	Individuele productiviteit	-	-	+	-	--
	Groeps-productiviteit	-	-	+	++	--

Tab. 2.2 efficiënte groepsgrootte

Niet alleen de grootte van het team is van belang voor het functioneren van het team. Ook de samenstelling van het team speelt een grote rol. Teams die een mix kennen van persoonlijkheden en vaardigheden werken beter samen dan teams waarin weinig variatie in de kwaliteiten van de teamleden aanwezig is (van Amelsvoort e.a., 2004; Koning, 1993). Welke eigenschappen en kwaliteiten in een team aanwezig moeten zijn, hangt af van de organisatie en taak van het team. Over het algemeen geldt dat naast vak(technische) kennis ook persoonlijke ambitie essentieel is. Daarnaast zijn criteria als organisatorische kwaliteiten, sociale vaardigheden, persoonskenmerken enzovoorts van belang. In een ideale situatie zouden alle benodigde kwaliteiten in één team worden gestopt en zou dit team te boek staan als het 'superteam'. Deze ideale situatie komt, zeker in de aanvangsperiode van het team, niet vaak voor (van Amelsvoort e.a., 2004). Wanneer sprake is van een organisatie met verschillende teams is het van belang de kwaliteiten te spreiden over de gehele organisatie en alle teams. Zodoende ontstaat er een evenwicht in de gehele organisatie. Bij wisselingen of bij vacatures die open vallen is het mogelijk om op basis van selectie, kwaliteiten toe te voegen in de teams waar dat nodig is.

Om tot een goede samenstelling van een team te komen moet ook worden gelet op de cultuur die aanwezig is binnen een organisatie (van Amelsvoort e.a., 2004). Enerzijds betekent dit dat ook gekeken kan worden naar de verschillende afkomst van medewerkers. Anderzijds is dit de bestaande bedrijfscultuur. Er kunnen verschillen bestaan in de manier van samenwerken binnen één organisatie, vandaar dat ook hier naar moet worden gekeken bij de samenstelling van de teams.

#### Principe 4

"Het team heeft voldoende regelmogelijkheden en bevoegdheden om de teamtaak zo zelfstandig mogelijk te kunnen uitvoeren" (van Amelsvoort, 2004).

Pas wanneer de principes 1, 2 en 3 zijn toegepast, is het mogelijk om aan dit vierde principe te beginnen. "Door een team voldoende regelmogelijkheden te geven, kan binnen de groep slagvaardig op onvoorspelbare situaties worden ingespeeld (van Amelsvoort e.a., 2004). Onder de regelmogelijkheden verstaat van Amelsvoort de volgende:

- Het plannen van het proces;
- Het bijsturen van het proces;
- Het oplossen van problemen;
- Het bewaken, handhaven en verbeteren van de teamprestatie (van Amelsvoort e.a., 2004).

Door alle vier de principes toe te passen is het mogelijk het team geheel verantwoordelijk te stellen voor haar resultaten. Het team kan dan voldoen aan de in de sociotechniek gestelde voorwaarden aan



een team dat een complete taak heeft en de mogelijkheden heeft het proces zelfstandig te regelen. In welke mate het team deze zelfstandigheid krijgt, wordt door de organisatie bepaald. Bij het bepalen van de mate van zelfstandigheid wordt per regeltaak van het team vastgesteld wat de invloed van het team is (van Amelsvoort e.a., 2004; Koning, 1993).

De zelfstandigheid die het team mag genieten is als volgt te onderscheiden:

- Zelfstandig regelen: het team beslist zelf;
- In overleg regelen: het team komt, in overleg met een externe medewerker (leiding of staf), tot een gezamenlijk besluit;
- Adviseren: het team adviseert, maar de beslissing wordt door een externe functionaris genomen;
- Geen invloed: het team heeft geen invloed op de besluitvoering (van Amelsvoort e.a., 2004; Koning, 1993).

Hoe de zelfstandigheid van het team er in de praktijk uit komt te zien, zal via een ontwikkelingsproces verlopen (van Amelsvoort e.a., 2004). Regeltaken kunnen niet van de ene op de andere dag worden overgeheveld naar een net bestaand team. Regeltaken toekennen zal met beleid moeten plaatsvinden. Het is daarbij wel zinvol om dit beleid daadwerkelijk vorm te geven en te plannen én te volgen, zodat waar nodig ingegrepen kan worden.

### **Principe 5**

"Het team verzorgt zo veel mogelijk zelf de benodigde afstemming binnen het team en met de omgeving" (van Amelsvoort e.a., 2004).

Het open systeem dat de sociotechniek vóórstelt, geldt niet alleen voor de gehele organisatie. Ook de zelfsturende teams die binnen de organisatie opereren, dienen open van aard te zijn. De teams zijn dus geen geïsoleerde eilanden, maar hebben contact met hun omgeving. Deze omgeving bestaat sowieso uit de andere teams, maar ook andere afdelingen, de organisatie en letterlijk de omgeving buiten de organisatie. Er zal dan ook altijd behoefte en wellicht noodzaak zijn, om zaken te coördineren en informatie te delen. Niet alleen hebben de teams deze coördinatie naar de omgeving toe nodig, ook binnen het team zélf moet er sprake zijn van organisatie en coördinatie.

Bij de klassieke organisatie werd deze coördinerende rol vervuld door de (direct) leidinggevende. Bij het zelfsturende team wordt er anders gewerkt: er is sprake van een rechtstreekse afstemming tussen de teamleden en tussen teams. Korte 'lijnen' zijn hiervan het gevolg. Het is wel van belang dat deze lijnen gestructureerd zijn; zoniet, zal inefficiëntie het resultaat zijn. Het is daarom belangrijk dat er heldere afspraken worden gemaakt over welk teamlid wat doet en wie het aanspreekpunt is.

Er is volgens van Amelsvoort een drietal manieren van coördineren en afstemmen van de teams en de teams en hun omgeving:

- De vaste teamcoördinator;
- De roulerende teamcoördinator;
- Het stermodel (van Amelsvoort e.a., 2004).

Alle drie de wijzen zijn verschillend van opzet en hebben enkele eigen voor- en nadelen die onderstaand verder worden beschreven.

#### *De vaste teamcoördinator*

In dit model heeft elk team een eigen vaste teamcoördinator/vertegenwoordiger tot haar beschikking. De coördinator is onderdeel van het team; hij staat niet 'boven' het team. Hiërarchisch staat de teamcoördinator op gelijke voet met het team waar hij onderdeel van is. De teamcoördinator heeft tot taak om aanspreekpunt te zijn voor zijn team. Daarnaast is hij de woordvoerder van het team naar buiten toe en bewaakt hij de interne coördinatie en besluitvorming (van Amelsvoort e.a., 2004). Aangezien de coördinator niet boven het team staat, is hij ook niet alléén verantwoordelijk voor de resultaten van het hele team. Het gehele team draagt de verantwoordelijkheid over de resultaten.

Dat de coördinatie van het team binnen het team ligt, houdt niet in dat er geen leidinggevende aanwezig is. Er is een teamleider die buiten het team zit en die aan één of meerdere teams leiding geeft.

Voordelen vaste teamcoördinator

- Duidelijkheid voor het team en de omgeving wie het aanspreekpunt is;
- Een grotere kans op eenduidigheid en afstemming in de besluitvorming (van Amelsvoort e.a., 2004).

Nadelen vaste teamcoördinator

- De teamcoördinator heeft een uitbreiding op zijn reguliere werkzaamheden gekregen. Door deze extra taken komt de coördinator steeds lossen van het team te staan. Naarmate het team steeds zelfstandiger wordt en de overige teams en ondersteunende diensten (inclusief teamleider) een groter beroep doen op het aanspreekpunt, zal deze vaste coördinator steeds meer vrijgesteld moeten worden van de reguliere werkzaamheden;
- De team coördinator wordt door de extra werkzaamheden uit het team geduwd. Door het centrale aanspreekpunt worden de overige teamleden minder betrokken bij de coördinatie. Taken die eigenlijk bij de teamleden thuishoren worden doorgeschoven naar de teamcoördinator. Deze werklust kan negatieve consequenties hebben voor alle regeltaken en er kunnen dus taken blijven liggen;
- Door de bovenstaande trekkende en duwende krachten (ook wel 'luchtballoneffect') ontwikkelt de teamcoördinator zich tot een nieuwe, informele baas die als een soort vrijgestelde voornamelijk aan het afstemmen en regelen is (van Amelsvoort e.a., 2004).

*De roulerende teamcoördinator*

De roulerende teamcoördinator is ontworpen om de bovenstaande duwende en trekkende krachten in een team tegen te gaan. Het coördineren wordt niet als een functie gezien, maar zeer nadrukkelijk als een rol binnen het team. Voor een bepaalde periode ligt deze rol bij een bepaald teamlid en na een verloop van tijd neemt een ander teamlid de rol van teamcoördinator over. De tijd die een teamlid coördinator is, moet van te voren worden vastgesteld.

Voordelen roulerende teamcoördinator

- Het voorkomen van het zgn. 'luchtballoneffect' (op en neer gaande beweging van coördinatiecapaciteiten);
- Een ontwikkelingsperspectief en taakverrijking voor meer mensen;
- De vergroting van de betrokkenheid en motivatie bij verschillende teamleden;
- Een vermindering van de kwetsbaarheid van het team; doordat andere teamleden bij afwezigheid de rol van de coördinator kunnen overnemen (van Amelsvoort e.a., 2004).

Nadelen roulerende teamcoördinator

- Opleiding van teamcoördinatoren neemt meer energie en tijd in beslag;
- Er kunnen te weinig competenties in het team aanwezig zijn, zodoende zijn er te weinig capabele teamcoördinatoren die alle taken goed kunnen coördineren;
- De besluitvorming en afstemming kunnen minder eenduidig zijn;
- Maatregelen die noodzakelijk zijn, maar impopulair, kunnen uitgesteld worden.
- Complexe en langlopende projecten zijn lastiger uit te voeren met een voortdurende roulatie van coördinatoren;
- Meer onduidelijkheid voor de omgeving (van Amelsvoort e.a., 2004).

*Het sterrolmodel*

Het sterrolmodel is in de praktijk ontwikkeld om de nadelen van de voorgaande modellen op te heffen. "In het stermodel wordt de totale portefeuille aan coördinatietaken verdeeld in een aantal deelportefeuilles, die vervolgens aan verschillende teamleden worden toegewezen" (van Amelsvoort e.a., 2004). Gebleken is dat dit model, waarbij sprake is van meerdere aanspreekpunten, de zelfstandigheid van de teamleden en de verantwoordelijkheid van alle teamleden bevordert (van Amelsvoort e.a., 2004; Rijkers, 2000).

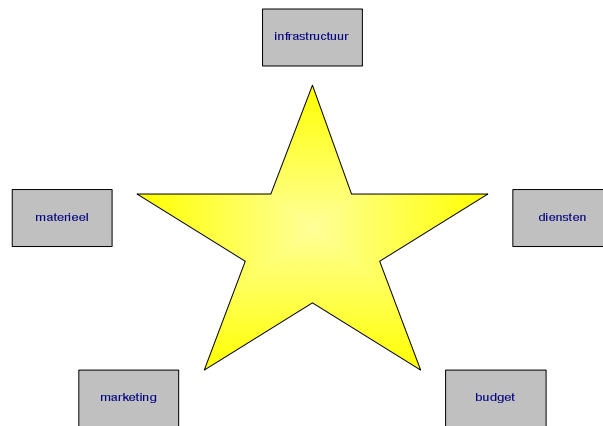


Fig. 2.3 sterrolmodel

De inhoud van de diverse portefeuilles is van elke sterrolhouder verschillend, maar de taken die binnen deze portefeuille gedaan moeten worden zijn de volgende:

- De interne en externe communicatie;
- De organisatie van de besluitvorming;
- Het bewaken van de gemaakte afspraken;
- Het overdragen van regeltaken;
- Het bewaken van de uitvoering van regeltaken;
- Het stimuleren en coördineren van verbeteringen of aanpassingen (van Amelsvoort e.a., 2004).

Essentieel voor een juiste werking van het model is, dat de teamleden de sterrollen niet zien als een onderlinge verdeling van verantwoordelijkheden (van Amelsvoort e.a., 2004). Het hele team blijft verantwoordelijk voor alle resultaten. Het team moet dan ook worden aangesproken bij eventuele problemen. Het teamlid dat een bepaalde sterrol heeft, kan gezien worden als het 'geweten' van deze bepaalde sterrol.

Voordelen van het stermodel

- Versnelt de overdracht van regeltaken;
- Verspreidt de verantwoordelijkheid in het team;
- Het vergroot de resultaatgerichtheid van het team;
- Het model heeft de mogelijkheid om aan te sluiten bij de verschillende kwaliteiten en voorkeuren van de teamleden (van Amelsvoort e.a., 2004).

Nadelen van het stermodel

- Veel onderlinge afstemming en het risico van hobbyisme. Doordat de coördinatietaken opgedeeld worden in verschillende aandachtsgebieden, kan dat leiden tot (te) veel onderlinge afstemming. Het vaststellen van de onderlinge aandachtsgebieden dient dusdanig te gebeuren dat de sterrollen zelfstandig door de teamleden opgepakt kunnen worden. De onderlinge afstemming moet begrensd worden: men moet binnen een bepaald tijdbestek tot een goed resultaat kunnen komen: hobbyisme moet worden uitgesloten;
- De omgeving moet op de hoogte zijn van de verschillende sterrollen;
- Het model kan als complex worden ervaren. De sterrolhouder is niet verantwoordelijk voor beslissingen (dat is het team of leiding), maar slechts voor de coördinatie van taken.

## Principe 6

“De leden van het team zijn voor meerdere taken binnen het team inzetbaar, zodat het werk in alle voorkomende situaties doorgang kan vinden. Interne statusverschillen mogen een flexibele werkverdeling en de interne mobiliteit niet in de weg staan” (van Amelsvoort e.a., 2004).

In de definitie van het zelfsturend team komt naar voren dat een team idealiter zonder hulp van buiten in staat moet zijn de dagelijkse werkzaamheden uit te voeren. Aangezien principe 1 vermeldt

dat er sprake moet zijn van een volledig pakket, zullen er werkzaamheden van verschillende disciplines in het werkpakket zitten (van Amelsvoort e.a., 2004, Rijkers, 2000). Om de kwetsbaarheid van het team te minimaliseren, zullen de teamleden breed inzetbaar moeten zijn. Ook de afwezigheid van teamleden zal opgevangen moeten worden door het team. Wanneer alle teamleden alle taken kunnen verrichten, zou het team het meest flexibel zijn. In de praktijk kan dit echter alleen werken wanneer er sprake is van slechts een beperkt aantal taken, die niet te moeilijk zijn. Ten eerste brengt het opleiden voor alle taken vaak veel kosten met zich met mee. Ten tweede zullen de teamleden ook regelmatig de taken moeten uitvoeren, wanneer de routine in deze taken behouden moet blijven (van Amelsvoort e.a., 2004). Met veel verschillende taken bestaat het risico dat de teamleden te weinig aan bod komen en de routine verliezen. Daarnaast kan men de vraag stellen of elk teamlid ook elke taak wil uitvoeren en daarvoor opgeleid wil worden.

"In plaats van iedereen moet alles kunnen, geldt daarom, dat op elke taak *voldoende* mensen inzetbaar moeten zijn om als team flexibel te kunnen zijn" (van Amelsvoort e.a., 2004).

De spreuk dat men zonder hulp van buitenaf de dagelijkse werkzaamheden moet kunnen uitvoeren, mag niet doorslaan naar: elkaar nooit mogen helpen. Zoals eerder vermeld zijn de teams open systemen, waarbij hulp bij bepaalde activiteiten noodzakelijk kan zijn. Dat besef moet aanwezig zijn en kan de samenwerking dan slechts bevorderen. Tevens kan het noodzakelijk zijn om de functiestructuren onder de loep te nemen. Iedereen binnen het team heeft een (natuurlijk) specialisme, maar heeft ook kennis van de specialismen die de andere teamleden in huis hebben. Op deze wijze heeft men begrip voor elkaars taken en bestaat er een minder strikte scheiding tussen de verschillende taken en wordt de samenwerking opnieuw bevorderd.

### **Principe 7**

"Het team beschikt over eigen middelen en informatie en is in de ruimtelijke indeling herkenbaar" (van Amelsvoort e.a., 2004).

Wanneer het team een eigen ruimte tot haar beschikking heeft, benadrukt dit de eenheid van het team. Daarnaast heeft het directe zicht dat men heeft op elkaars werken en de voortgang van het werk een zeer positief effect op de resultaten. Om de vorming van 'eilanden' te verkleinen, is het mogelijk om diverse teams samen in één ruimte te huisvesten. Maar niet alleen het hebben van een eigen ruimte werkt positief door op de resultaten. Ook het hebben van eigen middelen heeft een positief effect op het team en de resultaten. Dit is goed te zien bij vrachtwagenchauffeurs: wanneer zij hun 'eigen' vrachtwagen hebben ziet deze er 'spic en span' uit, wellicht zijn er zelfs diverse accessoires aan de vrachtwagen toegevoegd. Wordt de vrachtwagen door verschillende collega's gebruikt, dan is de vrachtwagen vaak één grote puinhoop, waar iedereen zijn rotzooi in laat slingeren. Tevens is het hebben van eigen informatie en informatiekanalen voor een goed functionerend zelfsturend team van belang. Het informatiesysteem moet de werkzaamheden van het team ondersteunen door feedback te geven op de prestaties van het team en moet zelfstandige beslissingen mogelijk maken (van Amelsvoort e.a., 2004).

### **Principe 8**

"De besturingssystemen moeten aansluiten op zelfstandigheid en resultaatverantwoordelijkheid van het team (van Amelsvoort e.a., 2004)."

"De besturingssystemen, zoals planningssystemen, kwaliteitsprocedures en de budgetteringsmethodiek, moeten aansluiten bij het werken met zelfsturende teams" (van Amelsvoort e.a., 2004). Deze systemen moeten het team dus voldoende mogelijkheden geven om het team als zelfsturend team te laten functioneren. De systemen mogen het team slechts minimale eisen voorleggen. De aspecten die wel aan het team overgelaten kunnen worden, moeten ook aan het team worden overgelaten. Al zal dit wel gebeuren binnen de kaders die in samenspraak met het management zijn gemaakt. Het team is dus zelfsturend met betrekking 'hoe' processen, taken, werkzaamheden enzovoorts plaatsvinden. De 'wat' vraag, de doelen en normen, worden in overleg met de leiding afgesproken. Hoe snel een team een grotere invloed krijgt op de doelen en normen, hangt geheel af van het ontwikkelproces dat het team doorloopt. Een team dat de beschikking heeft over heldere

doelen, functioneert beter dan een team zonder helder omschreven doelen (van Amelsvoort e.a., 2004). "Een team zonder doelen en feedback en dus zonder sturing op prestaties zal al snel de richting kwijt zijn" (van Amelsvoort e.a., 2004). Als er op prestaties gestuurd wordt, is het van groot belang dat de teams terugkoppeling krijgen over de door hen geproduceerde resultaten. Deze terugkoppeling kan op het niveau van het team plaatsvinden, maar ook op individueel niveau. De resultaten moeten voor het team op een inzichtelijke wijze worden gepresenteerd die tevens de teamleden aanspreekt. Hoe duidelijker deze resultaten gepresenteerd worden en bij de teamleden op het netvlies gebrand wordt, des te sterker zal het team de prestaties bewaken op afwijkingen.

Door het sturen op de prestaties van teams kan het zijn dat er spanningen ontstaan in de organisatie tussen enerzijds het eigen belang van het team en anderzijds het afdelingsbelang of organisatiebelang. Een 'volwassen' team kan omgaan met deze spanningen en bepaalt haar doelen waarbij rekening wordt gehouden met de klant en het belang van de organisatie. In werkelijkheid is dit scenario wederom een ideaalsituatie die niet vaak voorkomt (van Amelsvoort e.a., 2004). Om toch zo veel mogelijk in de buurt te komen van deze ideaalsituatie, zijn de volgende punten van belang:

- De leiding dient ervoor te zorgen dat doelen passen binnen organisatiedoelen en zo geformuleerd zijn dat ze niet contraproductief zijn voor het resultaat van de organisatie als geheel;
- Bij teams die in een keten werken, kunnen de doelen door middel van klantleveranciersafspraken op elkaar worden afgestemd;
- Bij teams die niet in een keten werken, maar wel op een ander manier van elkaar afhankelijk zijn (bijvoorbeeld ploegendiensten), dienen gestuurd te worden op hun eigen doelstellingen maar ook op gezamenlijke doelstellingen;
- Systemen die binnen de prestatiesturing ingaan op de samenwerking tussen teams kunnen de ideaalsituatie dichterbij brengen. Hierbij moet het lonend gemaakt worden om elkaar te helpen (van Amelsvoort e.a., 2004).

### Principe 9

"Het beloningssysteem moet aansluiten op teamwork en zodanig zijn ingericht, dat het de leden uitdaagt een bijdrage te leveren aan het groepsproces, maar tevens de teamleden individueel prikkelt zich verder te ontwikkelen (van Amelsvoort e.a., 2004).

Binnen een organisatie die met zelfsturende teams werkt, moet een beloningssysteem de volgende kenmerken bevorderen:

- Brede en flexibele inzetbaarheid;
- Spreiding en decentralisatie van regeltaken en verantwoordelijkheden;
- Ontwikkelingsmogelijkheden in horizontale richting;
- (Team)samenwerking;
- Resultaatgerichtheid;
- Ondernemerschap (van Amelsvoort e.a., 2004).

Bij klassieke beloningssystemen, waarbij men zich baseert op de functie van een werknemer, is juist sprake van een barrière voor deze kenmerken. In een traditioneel systeem gaat men uit van een strakke functieomschrijving waarin geen ruimte is voor vrijheden. Het uitvoeren van de taak staat centraal en het resultaat niet (van Amelsvoort e.a., 2004). Ook is de beloning voorspelbaar, want die is gebaseerd op het aantal gewerkte uren en kan worden aangevuld met een periodiek. Er zijn twee mogelijkheden die voor een zelfsturend team aangemerkt kunnen worden als een werkbaar beloningssysteem.

#### *Vast salarisdeel*

Net als in de klassieke situatie, zal ook in een modern beloningssysteem het grootste deel van het salaris een vaste component bevatten. In ieder geval wanneer sprake is van een zelfsturend team, zal deze vaste component de medewerkers moeten uitdagen en prikkelen om tot goede resultaten te komen. De volgende mogelijkheden zijn dan volgens van Amelsvoort toepasbaar:

- Aanpassingen met behoud van het bestaande functiewaarderingssysteem. Op basis van het bestaande systeem, kunnen aanpassingen gemaakt worden in de indeling van nieuw uit te

voeren takenpakketten. De functies en de waardering blijven in dit geval gelijk, maar er worden bredere takenpakketten en integratie van regeltaken mogelijk gemaakt.

- Het functiewaarderingssysteem wordt veranderd. Via deze weg worden nieuwe functies gevormd, die globaler geformuleerd zijn.
- Van functiewaardering naar een competentie of ontwikkelingsbeloning. In dit systeem worden algemene functieprofielen gemaakt, die aangeven welke competenties verlangd worden van de medewerker. Tegelijkertijd wordt de beloning gebaseerd op de competenties van de medewerker en niet meer op de functie.

#### *Variabele beloning*

Naast het vaste salaris is het ook mogelijk om, naast dit vaste deel, een variabele salariscomponent in te bouwen. Een variabel waarderingssysteem kan zowel op een team van toepassing zijn als op een individuele medewerker, maar ook op de gehele organisatie. Bonussen en incentives zijn maatregelen die op een individuele medewerker van toepassing zijn. De toepassing van het (individueel) variabel gedeelte binnen teams heeft een andere insteek. Hierbij moeten de criteria voor een variabele beloning dusdanig zijn, dat ze samenwerking bevorderen en dat het teamresultaat voorop staat. Het beoordelen van de individuele bijdrage aan het team gebeurt meerzijdig (180° graden beoordeling (Eijbergen, 1999)): door de leidinggevende, de collega's en eventueel klant en leveranciers (360° beoordeling (Eijbergen, 1999)).

Op teamniveau is er sprake van groepsbeloning. Wanneer het team een vooraf vastgestelde prestatie behaalt of overstijgt, kan er een vastgesteld bedrag of beloning beschikbaar komen, dat ten behoeve van het team kan worden aangewend (van Amelsvoort e.a., 2004). In de startfase van een zelfsturend team moet deze beloning worden gezien als een gebaar, later zullen de doelstellingen 'harder' zijn. Ook is verbeterbeloning mogelijk op teamniveau. In het geval van een organisatie waar geen echte (financiële) winst wordt gemaakt, biedt een verbetering in werkzaamheden de mogelijkheid tot het geven van een groepsbeloning.

Op het niveau van de organisatie zijn ook variabele beloningssystemen toepasbaar. Hierbij moet gedacht worden aan het geven van aandelen aan medewerkers of teams, wanneer de winst van de organisatie gestegen is. In geldelijke zin kan er sprake zijn van winstdeling.

Het toepassen van vormen van prestatiebeloning en het onderling beoordelen versterkt de spanning tussen het individuele belang en het teambelang. De negatieve effecten hiervan kunnen groter zijn dan de positieve (van Amelsvoort e.a., 2004). In de aanvangsfase starten met de prestatiebeloning is daarom onverstandig. In deze fase zijn opleidingsmogelijkheden of gezamenlijke activiteiten beter en gemakkelijker toepasbaar.

### **2.3.3 De operationele groep**

"De operationele groep is samengesteld uit een groep zeer uiteenlopende specialisten die voorbereidende en integrale ondersteuning biedt aan een aantal zelfsturende teams" (Eijbergen, 1999). De operationele groep houdt zich bezig met teamoverschrijdende taken en taken die om efficiency of effectiviteitredenen niet in de zelfsturende teams zijn geplaatst (Eijbergen, 1999). De operationele groep is ondersteunend voor het zelfsturende team of teams. Het is essentieel dat de diverse ondersteunende taken in de operationele groep op elkaar worden afgestemd. Het kan namelijk voorkomen (vooral in traditionele organisaties) dat, als gevolg van de wijze van organiseren, de groep eigen prioriteiten gaat stellen en elkaar onderling gaat beconcurreren.

### **2.3.4 De specialistische ondersteunende groep**

"Dit is een stafafdeling die zich bezighoudt met alle specialistische taken die om efficiency of effectiviteitredenen niet door de zelfsturende teams óf de operationele groepen gedaan kunnen worden" (Eijbergen, 1999).



### **2.3.5 De integrale projectgroep**

"Dit is een tijdelijke werkgroep bestaande uit vertegenwoordigers van de verschillende afdelingen welke in het leven is geroepen om een bepaald strategisch vraagstuk op te lossen" (Eijbergen, 1999). Bijvoorbeeld het uitbrengen van een advies aan de top van de organisatie over de keuze van een nieuw tramvoertuig.

## 2.4 De essentie van het sociotechnisch herontwerpproces

Als de organisatie heeft besloten om over te schakelen naar een organisatievorm die geënt is op de sociotechniek, zal hiervoor een ontwerp noodzakelijk zijn. Zonder meteen te starten over hoe het ontwerp ofwel verandering er uit moet komen te zien, zal duidelijk moeten zijn dat het herontwerp gedragen moet worden door alle betrokkenen die aan het herontwerp onderhevig zijn.

### 2.4.1 Stappen in het sociotechnisch herontwerpproces

In het sociotechnisch herontwerpproces wordt gesproken over een vijftal stappen (Eijbergen, 1999). Deze stappen zullen hier verder worden beschreven.

#### 2.4.1.1 Stap 1: het maken van een omgevingsanalyse

Van belang voor de sociotechniek is dat de organisatie interacteert met haar omgeving. De organisatie moet beseft hebben van de omgeving waar ze zich in bevindt en zal daar haar activiteiten op moeten aanpassen. Een omgevingsanalyse is vereist als inzichtelijk gemaakt moet worden aan welke factoren de organisatie wordt blootgesteld door haar omgeving. Met de uitkomsten van deze analyse is het mogelijk om te zien welke variabelen in de omgeving bestreden moeten worden. Essentieel is het daarom om in de omgevingsanalyse de turbulentie van de omgeving in kaart te brengen. Klassieke organisaties, met maximale arbeidsdeling, gedijen het beste in een omgeving waar weinig turbulentie aanwezig is. Oftewel in een omgeving die voorspelbaar is. Als er sprake is van een turbulente omgeving, is minimale arbeidsdeling vereist om in te springen op de variabelen in de omgeving. Maximale regelcapaciteit voor de uitvoerenden is dan dus vereist om effectief op de omgeving in te spelen. De omgevingsanalyse is de basis voor de functie-eisen die de organisatie zichzelf oplegt, zoals een betere beheersbaarheid, het vergroten van de flexibiliteit, een hogere productiekwaliteit, het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid of het verhogen van de dienstverlening. De functie-eisen van de organisatie zijn een vertaling van de visie die de organisatie op haar omgeving heeft (Eijbergen, 1999). Daarbij wordt de omgeving niet gezien als een statisch gegeven, maar door het toepassen van het open systeem, heeft de organisatie ook invloed op haar omgeving. Er bestaat dus interactie tussen de omgeving en de organisatie.

#### 2.4.1.2 Stap 2: het bepalen van de orderstroom karakteristieken

De essentie van de sociotechniek is onder meer het vereenvoudigen van de organisatiestructuur. Dat kan worden bereikt door de regelnoodzaak te beperken, maar de regelcapaciteit in de organisatie te verhogen. De hoeveelheid variatie (bepaald door de omgeving) waarop de organisatie moet inspelen, wordt bepaald door de orders die de organisatie binnenkrijgt. De orderstroom bestaat uit de opdrachten om tot de organisatiekarakteristieke dienst of het eindproduct te komen. Om tot een organisatiestructuur te komen moet de orderstroom geanalyseerd worden. Deze bepaalt immers welke diensten of producten geleverd moeten worden. Elke orderstroom zal andere eisen stellen aan de inrichting van de organisatie. Er is een drietal soorten kenmerken van een orderstroom die bepalend zijn voor de inrichting van de organisatie (Eijbergen, 1999; Koning, 1993):

- Complexiteit
- Dynamiek
- Onzekerheid

De complexiteit is de mate waarin de orderstroom is samengesteld. De orderstroom bestaat uit orders die van elkaar verschillen qua productkenmerken, uit te voeren bewerkingen en levertijden. De dynamiek heeft betrekking op de onvoorspelbaarheid met betrekking tot omvang en samenstelling gedurende een tijdsperiode. De onzekerheid is de mate waarin men schommelingen in de orderstroom van tevoren ziet aankomen.

De combinatie van de orderstroomkarakteristieken en de eisen die worden gesteld aan deze orderstroom, in de vorm van functie-eisen, zijn bepalend voor het herontwerp en in het bijzonder de productiestructuur (Eijbergen, 1999). De functie-eisen die worden gesteld aan de orderstroom en de mate van diversiteit van de producten of diensten kunnen niet los van elkaar worden gezien. Dit komt omdat de functie-eisen medebepalend zijn voor de keuze van het type product/dienst en andersom.

Wanneer als voorbeeld de functie-eis 'het leveren van maatwerk' wordt genomen, kan dit leiden tot een uitbreiding van het productassortiment. De uitbreiding van het productassortiment kan op haar beurt leiden tot andere functie-eisen, zoals kortere doorlooptijden.

### 2.4.1.3 Stap 3: het bepalen van de gewenste productiestructuur

Het herontwerpproces is volgens de principes van de sociotechniek een herhalend proces. In deze herhaling zit een logische opbouw. Kenmerkend voor de integrale aanpak van de sociotechniek is, dat er vanuit het geheel naar de delen wordt gewerkt: bij het ontwerpen van de productiestructuur moet eerst op macroniveau van de totale organisatie worden gekeken naar één inrichtingsprincipe; vervolgens kan deze hoofdstructuur op meso- en microniveau verder worden ingevuld (van Amelsvoort e.a., 2004; Eijbergen, 1999; Koning, 1993). Het versimpelen van de organisatiestructuur staat, zoals in de voorgaande paragraaf gezegd, centraal. Dit is mogelijk door het terugbrengen van de complexiteit en het vereenvoudigen van de orderstroom. Eén van de manieren is het creëren van parallelle orderstromen en deze vervolgens op te delen in segmenten.

#### 2.4.1.3.1 Het creëren van parallelle orderstromen

Door de creatie van parallelle orderstromen kan de organisatiestructuur vereenvoudigd worden, waardoor ook de input vereenvoudigd wordt. Bij het bepalen van een stroom, is het bundelen van activiteiten die op elkaar lijken of in elkaars verlengde liggen leidend (Eijbergen, 1999; Koning, 1993). Voorbeelden van mogelijkheden tot parallelisatie zijn: indeling op basis van moeilijkheidsgraad van producten en diensten, op basis van klantgroepen, op basis van productsoort en ook mengvormen zijn mogelijk. Aan de hand van een analyse van de werkprocessen kunnen de verschillende stromen worden bepaald. Het doel van parallelisatie is dat orderstromen toegewezen kunnen worden aan autonome taakgroepen, zoals een zelfsturend team. De regelcapaciteit zal dan toenemen op het uitvoerend niveau, terwijl de regel noodzaak tegelijkertijd zal afnemen.

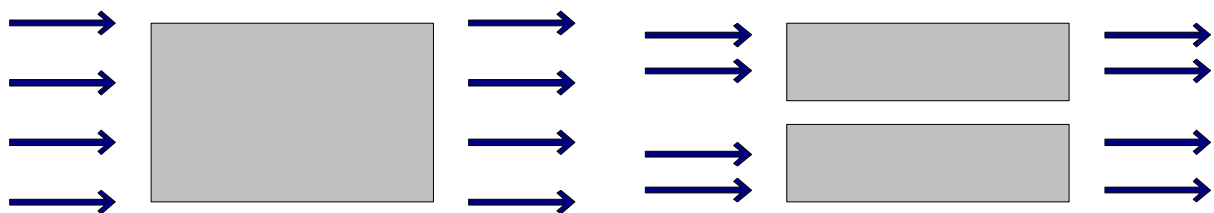


Fig. 2.4 paralleliseren

#### 2.4.1.3.2 Het segmenteren van orderstromen

Naast de vereenvoudiging van de organisatiestructuur, is in paragraaf 2.3.2 duidelijk geworden dat het toewijzen van zinvolle, complete taken aan groepen medewerkers ook een uitgangspunt is van de sociotechniek. De ideale groepsgrootte ligt daarbij tussen de 8 en 12 personen. Om de taken te groeperen, kan het noodzakelijk zijn de parallelle orderstromen onder te verdelen; te segmenteren (Eijbergen, 1999; Koning, 1993). Het doel van segmentatie is het groeperen van een bepaalde hoeveelheid complete zinvolle taken, die vervolgens toegewezen worden aan autonome groepen medewerkers zoals een zelfsturend team. Een tweede doel van segmentatie bestaat uit de mogelijkheid direct te segmenteren, wanneer er geen mogelijkheid bestaat tot paralleliseren.

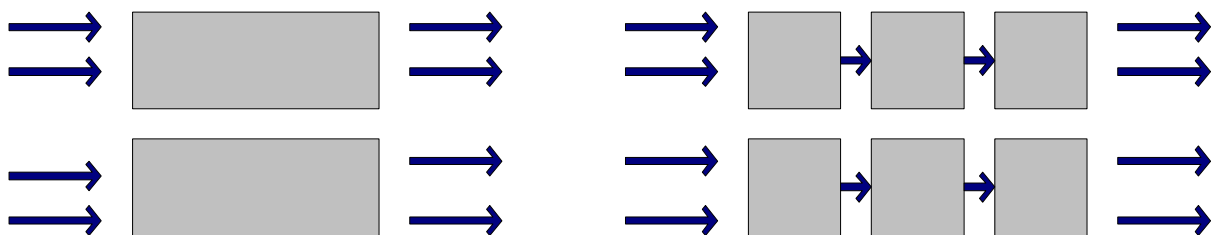


Fig. 2.5 segmenteren

### 2.4.1.4 Stap 4: Het inrichten van de besturingsstructuur

Nadat de productstructuur is bepaald in de eerste drie stappen, kan de besturingsstructuur vormgegeven worden. De volgorde die gemaakt wordt in het herontwerp is zeer essentieel: eerst wordt er vastgesteld wat er moet worden bestuurd (productiestructuur) en daarna wordt er vanuit deze productiestructuur gezien hoe er bestuurd moet worden (Eijbergen, 1999). Deze volgorde lijkt logisch, maar wordt in de praktijk niet altijd toegepast (Eijbergen, 1999). Zittende leidinggevendenden vragen zich eerder af hoe zij de organisatie moeten besturen, dan dat er wordt gekeken naar de producten die gevraagd worden.

Het ontwerp van de besturingsstructuur loopt van micro- naar macroniveau; anders gezegd 'bottom-up'. In de eerste stap wordt er gekeken naar de regelcapaciteit op het uitvoerende niveau én wordt deze vastgesteld, vervolgens naar de besturingsstructuur op meso- en macroniveau. De reden voor deze volgorde is als volgt: de regelcapaciteit moet, als eerder vermeld, zo veel mogelijk bij de uitvoering liggen. Eerst zal er gekeken moeten worden naar, welke regelende taken kunnen worden toegekend aan de zelfsturende teams. Wanneer om efficiency of effectiviteitsredenen de regelcapaciteit niet bij de teams neergelegd kunnen worden, dan kan men deze een niveau hoger neerleggen.

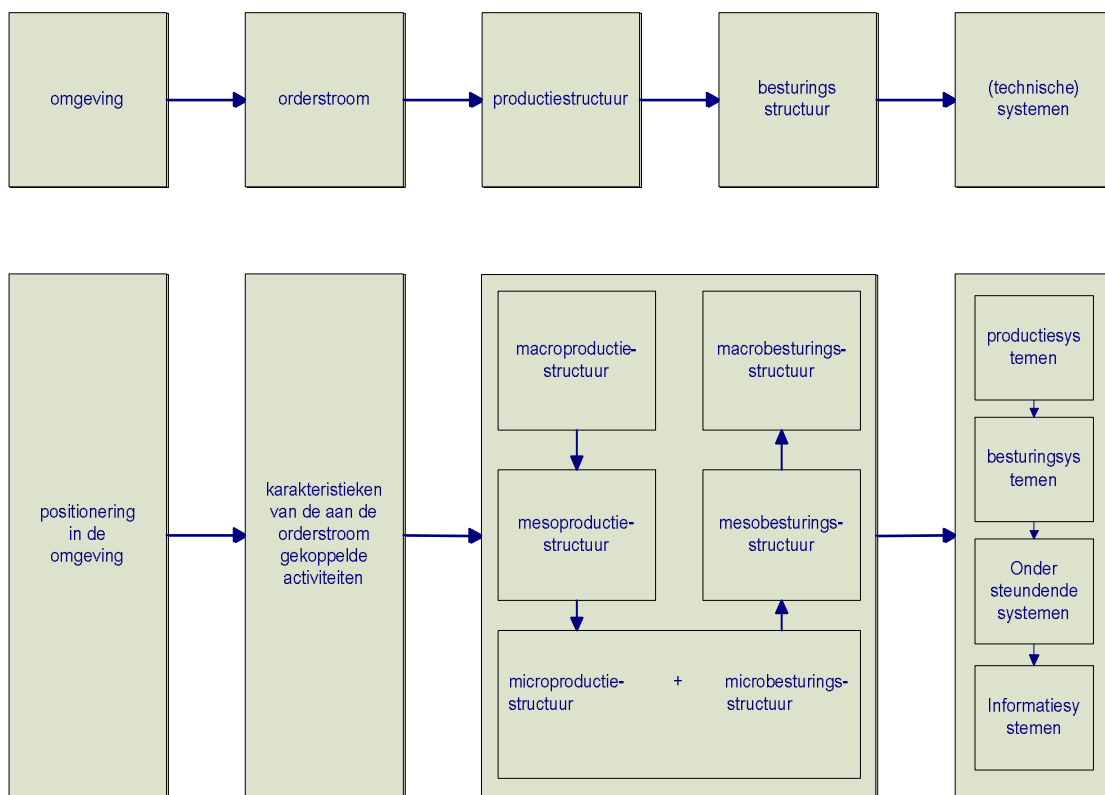


Fig. 2.6 structuur herontwerp

### 2.4.1.5 Stap 5: De inrichting van de technische systemen

Van het sociotechnisch herontwerpproces heeft de laatste stap betrekking op de inrichting van de technische systemen (productiemiddelen, ICT, e.d.). De reden dat deze stap de laatste is, is dat de techniek niet leidend mag zijn voor het herontwerp (Eijbergen, 1999). In werkelijkheid is er in de eerdere stappen wel al rekening gehouden met de techniek. Anno 2007 zijn de bedragen die hiermee gemoeid zijn zo hoog en zo complex dat hier rekening mee gehouden wordt.

### 3 Onderzoeksverantwoording

In de onderzoeksverantwoording wordt aangegeven 'wat' er en 'hoe' er onderzoek wordt gedaan naar de invoering van zelfsturende teams. De eerste deelvraag heeft antwoord gegeven op wat een zelfsturend element is. De overige deelvragen zullen de hoofdvraag verder beantwoorden en gaan dieper in op de situatie bij de RET. Elke deelvraag wordt in dit hoofdstuk verder geoperationaliseerd. Tevens zal worden aangegeven hoe de empirische informatie tot stand komt.

#### 3.1 Operationalisatie van het onderzoek

Voor het bestuurskundig onderzoek dat wordt uitgevoerd, zal er een relatie gelegd worden tussen het beschreven theoretisch fundament in hoofdstuk 2 en de empirie die in de komende hoofdstukken onderzocht en geanalyseerd zal worden. Om deze twee te kunnen vergelijken is een operationalisatie van belang. De operationalisering kan worden beschreven als een technische verwerking van de indicering in een meetprocedure (Hakvoort, 2004). Er wordt via deze weg gekeken naar de theoretische ideeën die door middel van de gevonden empirie worden geanalyseerd. De verschillen en de overeenkomsten tussen de theorie en empirie zijn de meest interessante eigenschappen van het onderzoek. Juist de verschillen zorgen ervoor dat er een onderzoek ligt dat toegespitst is op de RET.

Het empirische gedeelte heeft zijn tekortkomingen, hoewel deze niet direct negatief van aard hoeven te zijn. Zo zijn de gesprekken subjectief van aard geweest. De situatie bij de RET in de laatste helft van 2006 is zeer roerig geweest. Stakingen, werkonderbrekingen, acties en veel rumoer hebben ongetwijfeld weerslag gehad op de gehouden gesprekken. Dat geldt voor zowel bestuurders van de tram en van bestuurders van de organisatie. Naast het empirische gedeelte zijn er resultaten overgenomen uit de literatuur; het wiel hoeft immers niet tweemaal uitgevonden te worden. Deze resultaten waren zeer bruikbaar, maar hadden aangevuld kunnen worden met objectieve expertise op het gebied van zelfsturende teams. Daar er weinig bekend is van zelfsturing bij een openbaar vervoer bedrijf, kon worden volstaan met deze resultaten uit de literatuur.

Het onderzoek dat wordt uitgevoerd, kan geplaatst worden onder een onderzoek dat start op een macroniveau. De omgeving van de RET heeft immers een grote invloed op de uiteindelijke rol die het zelfsturende team gaat spelen. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op het zelfsturende team en is een microniveau bereikt (zie ook figuur 2.6).

#### 3.2 Operationalisatie van de deelvragen

*Hoe ziet een sociotechnisch zelfsturend element er uit?*

*Hoe zijn de zelfsturende teams toepasbaar binnen de RET Tram? (hoofdstuk 6,7)*

*Worden de zelfsturende teams geaccepteerd?*

*Worden de zelfsturende teams efficiënt?*

*Hoe ziet een sociotechnisch zelfsturend element er uit?*

In het theoretisch kader (hoofdstuk 2) is grondig ingegaan op hoe een zelfsturend element er uit ziet. Daarbij is tevens rekening gehouden met de randvoorwaarde dat de zelfsturende teams geïntroduceerd kunnen worden bij de RET. De beantwoording van de deelvraag is dan ook terug te vinden in het theoretisch kader en in het bijzonder in paragraaf 2.3.2.1. Zichtbaar maken hoe een zelfsturend team er uit ziet is een lastige opgave. Vandaar dat er randvoorwaarden worden gegeven waar een succesvol zelfsturend team aan moet voldoen. Deze randvoorwaarden worden in paragraaf 2.3.2.1 weergegeven in negen principes.

### *Hoe zijn de zelfsturende teams toepasbaar binnen de RET Tram?*

Deelvraag 2 zal een belangrijk deel van het onderzoek in beslag nemen, het is namelijk de kern van de scriptie. Uit het theoretisch kader is al gebleken dat de zelfsturende teams de kern vormen in de sociotechniek en een randvoorwaarde zijn voor de RET. Nu gaat het erom hoe deze teams bij de RET toepasbaar zijn. Het theoretisch fundament geeft aan dat de omgeving een zeer belangrijke rol speelt bij het invoeren van zelfsturende teams. De teams moeten weten waar zij aan moeten voldoen. Die eisen worden gesteld door de omgeving. Daarom wordt in hoofdstuk 4 een omgevingsanalyse gemaakt van de RET. De omgevingsanalyse is via deskresearch tot stand gekomen. In deze analyse zal naar voren komen welke factoren van belang zijn voor het functioneren van de RET en waar mogelijk in het bijzonder bij de tram. Nadat de omgevingsanalyse is gepresenteerd, zal de situatie zoals die nu geldt bij de RET tram weergegeven worden. Deze nu-situatie kwam tot stand via informatie die binnen de RET verkrijgbaar was, gesprekken, interviews en een enquête met managers en bestuurders. Wanneer beide analyses naast elkaar worden gezet, kunnen verschillen gezien worden tussen de huidige situatie en de situatie zoals die gewenst is. Op basis van deze vergelijking kan er gestart worden met het vormgeven van de zelfsturende teams. Deze vormgeving heeft met name betrekking op de regelcapaciteiten die de zelfsturende teams moeten hebben om in te kunnen springen op de vraag aan dienstverlening waar zij mogelijk aan moeten voldoen. De theorie, de negen principes en de omgevingsanalyse, geven een beeld van de nieuwe situatie zoals die moet ontstaan binnen de RET waarin de zelfsturende teams toepasbaar zijn.

### *Wordt het zelfsturende element geaccepteerd?*

Acceptatie van de zelfsturende teams staat eveneens centraal. De directie van de RET heeft het 'groene licht' gegeven voor invoering van de sociotechniek. Aangenomen wordt dan ook dat zij het eens zullen zijn met noodzakelijke veranderingen.

Voor de betrokken bestuurders zal inspraak en 'meedenken' van groot belang zijn. Hiervoor diende de onderzoeker geaccepteerd te zijn. Het wantrouwen speelt immers een grote rol binnen de RET en "iemand die van het hoofdkantoor komt is bij voorbaat niet te vertrouwen". Om vertrouwen te wekken heeft de auteur een week de ochtenddienst meegemaakt. Dit betekende dat de auteur om 04.00 uur aanwezig was in de remise. Op dit tijdstip en later in de ochtend, zijn de meeste bestuurders aanwezig en was het eenvoudig om kennis te maken. Het onderzoek werd met open armen ontvangen, enkele sceptici daargelaten. Het gevoel bij de bestuurders, dat er eindelijk geluisterd werd vanuit het hoofdkantoor, was volgens de bestuurders prettig. Vertrouwen dat er iets met de uitkomsten van het onderzoek gedaan zou worden, was echter niet te bekennen.

Om te zien in hoeverre maatregelen geaccepteerd zouden worden, hebben vele gesprekken met bestuurders plaatsgevonden. Van 'echte' interviews is geen sprake geweest, al waren de gesprekken wel gestructureerd en waren er vragenlijsten. De bestuurders hadden moeite met de formele kant van het houden van interviews en er was nooit genoeg tijd om een heel interview af te nemen; de diensten gingen namelijk gewoon door. De structuur van de gesprekken was noodzakelijk om de resultaten in het onderzoek regelmatig zowel naar bestuurders en directie terug te kunnen koppelen. Naast deze gesprekken is eveneens een enquête gehouden bij de bestuurders en een interview bij het management van de remise. Uit de enquête (inclusief commentaar bij de vragen) kan opgemaakt worden hoe de situatie van de bestuurders op het moment is. Daarnaast kunnen de bestuurders met hun antwoorden inzichtelijk maken waar verbeteringen noodzakelijk zijn en hoe de zelfsturende teams geaccepteerd kunnen worden. Het interview dat met het management van de remise Kralingen is gehouden, is gebruikt om de antwoorden van de bestuurders in een juist perspectief te kunnen zien. Het werd ook duidelijk of er overeenkomsten zijn tussen gedachten van beide groepen over de acceptatie van de zelfsturende teams.

### *Wordt het zelfsturende element efficiënt?*

Het invoeren van een zelfsturend team is op zichzelf een niet al te moeilijke verandering. Eenvoudigweg zou een directie kunnen bepalen dat er van de één op de andere dag in zelfsturende teams gewerkt moet worden. De resultaten van dat team zullen dan, door de snelheid gepaard gaande ondoordachtheid, waarschijnlijk erg twijfelachtig zijn.



De bepaling van efficiëntie van de teams binnen de RET start al met het doen van onderhavig onderzoek. Wanneer het onderzoek compleet is, zal er een gedegen basis zijn om de teams op te starten.

De focus van efficiëntie ligt binnen het onderzoek echter op de meetbaarheid van de resultaten van het team. Daarnaast moeten de zelfsturende teams gestuurd worden op hun resultaten. Dus de teams zijn efficiënt wanneer de resultaten die zij behaald hebben door hun werkzaamheden, gemeten kunnen worden en vervolgens aangestuurd (door leidinggevende of het team zelf) worden op basis van deze resultaten.

### 3.3 Methodologisch verantwoording

Met dit onderzoek wordt inzichtelijk gemaakt hoe zelfsturende teams toepasbaar zijn bij de RET. Deze toepasbaarheid wordt onderzocht door middel van een 'cross-sectional' studie: een studie gebaseerd op observaties van één moment. De gegevens uit deze observatie kwamen tot stand door participierend te observeren. Het voordeel van participierend onderzoek in deze studie is dat de onderzoeker een goede toegang had tot de bestuurders en een vertrouwelijke rol innam bij deze bestuurders. Daarnaast kan er gebruik gemaakt worden van opgebouwde ervaringskennis.

De volgende methoden worden gebruikt om tot een beantwoording van de probleemstelling te komen:

#### *Wetenschappelijke literatuur*

Wetenschappelijke literatuur is gebruikt om een theoretisch kader te scheppen. Dit kader (hoofdstuk 2) geeft inzicht in de sociotechniek, de zelfsturende teams en geeft richting aan het sociotechnisch herontwerpproces. Twee wetenschappelijk literaire bronnen hebben een duidelijke invloed op de scriptie. De eerste bron is het boek 'Zelfsturende teams' van Pierre van Amelsvoort, Brend Seinen, Hans Kommers en Guido Scholtes. De eerste druk van dit boek stamt uit het jaar 1993, maar voor deze scriptie is de volledig herziene versie uit 2004 gebruikt. De scriptie 'Slagvaardig personenvervoer' van S.J. Koning uit 1993, is de tweede bron waar veel naar verwezen wordt. Opvallend aan deze scriptie is, dat van Amelsvoort de begeleider van Koning was.

#### *Kwalitatieve gesprekken en observaties*

In het totale onderzoek zijn verschillende momenten aanwezig geweest om kwalitatieve gesprekken te houden. Deze gesprekken mogen geen interviews genoemd worden, hoewel zij gestructureerd van aard waren en gebaseerd waren op wetenschappelijke literatuur en het theoretisch kader. In het aanvangsstadium hebben deze gesprekken een oriënterende rol gespeeld. Later in de onderzoeksperiode werden de gesprekken gebruikt om te komen tot een geaccepteerd eindvoorstel, maar ook om situaties binnen de RET te kunnen kwalificeren. Tijdens deze gesprekken hebben ook de observaties plaatsgevonden. Overigens hebben deze gesprekken en observaties niet alleen plaatsgevonden in de remise Kralingen, maar ook op het hoofdkantoor, de eindpunten, de centrale verkeersleiding en tijdens controleritten met de CTS'ers (Coördinerende Trouble Shooter: chef buitenwacht).

De gesprekken en observaties hebben er voor gezorgd dat er invulling gegeven kon worden aan de inleiding, omgevingsanalyse en de vormgeving van de structuur. De gesprekken en observaties waren in de inleiding bepalend voor de sfeer en de aanleiding van het onderzoek. In de omgevingsanalyse waren zij bepalend voor de vragen in de enquête en de analyse van het commentaar van de bestuurders. Door de schat aan informatie die de bestuurders hebben verschaft tijdens de gesprekken en observaties, is deze informatie ook gebruikt bij het bepalen van de juiste structuur bij toepassing van de zelfsturende teams.

#### *Interviews en enquête*

Naast de kwalitatieve gesprekken en observaties zijn er interviews afgenomen bij de bestuurders, chefs en managers en een enquête bij alleen de bestuurders. Door deze interviews werd gestructureerd duidelijk hoe de situatie bij de RET was en hoe zij volgens de ondervraagden zou moeten worden. Daarnaast was het door het houden van een enquête mogelijk om een vergelijking te maken tussen de verschillen van inzicht bij de bestuurders en leiding. De enquête is opgebouwd uit een aantal blokken. Het eerste blok vragen had betrekking op leiding/aansturing van de bestuurders. Het accent ligt bij deze vragen op de oriëntatie: 'wie is je baas en hoe stuurt hij je aan?'. Het tweede

blok vragen heeft betrekking op de tevredenheid van de bestuurders. Hierbij werd onderscheid gemaakt tussen een algemene tevredenheid en deze tevredenheid opgesplitst in enkele gedeelten waar de bestuurders dagelijks mee te maken hebben (zie figuur 5.3). Een derde blok vragen heeft te maken met de servicegerichtheid van de bestuurders en het laatste blok specifiek over verantwoordelijkheid en de wijze van werken.

De interviews en de enquête zijn gebruikt bij het maken van de omgevingsanalyse, de bepaling van de orderstroom en de bepaling van de juiste structuur.

#### *Deskresearch*

Door de gehele onderzoeksperiode bij de RET, is op de werkplek binnen de RET onderzoek gedaan. Deze zogenaamde deskresearch bestond uit het verzamelen van informatie uit interne rapportages, vergaderstukken, opdoen van literatuur en lectuur, informatie van het internet halen enz. Door middel van deskresearch is zowel algemene als specifieke informatie vergaard, die geholpen heeft bij het beantwoorden van de probleemstelling. De resultaten van de deskresearch zijn terug te vinden door de gehele scriptie, maar komen vooral tot uiting in de hoofdstukken 1, 4,5 en 6.

Hoofdstuk	Onderwerp	Belangrijkste methoden
1	Inleiding, aanleiding, probleemstelling	Deskresearch, participerende observaties, desk
2	Theoretisch kader	Wetenschappelijke literatuur
3	Onderzoeksverantwoording	
4, 5	Omgevingsanalyse	Deskresearch, participerende observaties, enquête, interviews
6	Bepaling orderstroom	Enquête, deskresearch, interne rapportages
7	Bepaling structuur	Wetenschappelijke literatuur, enquête, interviews
8	Analyse	
9	Conclusies, aanbevelingen	

*Tab. 3.1 opbouw van methoden*

## 4 Omgevingsanalyse

De interactie tussen organisatie en de omgeving waarin deze zich bevindt, is van essentieel belang om tot een gedegen sociotechnisch herontwerp te komen. De omgevingsanalyse van de RET is dan ook stap 1 in een toepassing van de sociotechniek. In de analyse van de RET is een aantal actoren aanwezig die een hoofdrol spelen. Deze actoren zijn: de opdrachtgever, de klanten, het fysieke vervoersgebied en de mogelijke concurrentie. Daarnaast zijn andere actoren aanwezig, maar deze spelen slechts op incidentele basis een rol, bijvoorbeeld: de gemeente Schiedam wil een extra tram inzetten tijdens haar koopavonden. Of de gemeente Rotterdam benoemt (als eigenaar) een nieuw directielid. Er zal wel degelijk rekening gehouden moeten worden met deze actoren, ze zullen tijdens de analyse alleen niet uitgebreid aan bod komen. De omgeving van de RET bestaat niet alleen uit de concessie tram, ook de concessie bus en metro nemen deel aan de omgeving. De analyse richt zich dan ook op de *gehele* omgeving van de RET en niet alleen op de voor deze scriptie van belang zijnde concessie tram.

### 4.1 De opdrachtgever

De opdrachtgever van de RET is de Stadsregio Rotterdam (SRR). De SRR is een samenwerkingsverband van achttien gemeenten op het gebied van ruimtelijke ordening, volkshuisvesting, economie, werkgelegenheid, verkeer en vervoer, milieu, groen en tenslotte zorg, waaronder jeugdhulpverlening en werk en inkomen. De volgende achttien gemeenten maken deel uit van de SRR: Albrandswaard, Barendrecht, Bergschenhoek, Berkel en Rodenrijs, Bernisse, Bleiswijk, Brielle, Capelle a/d IJssel, Hellevoetsluis, Krimpen a/d IJssel, Maassluis, Ridderkerk, Rotterdam, Rozenburg, Schiedam, Spijkenisse, Vlaardingen en Westvoorne. De stadsregio heeft zich het volgende als missie ten doel gesteld: "de SRR is een slagvaardig, op uitvoering gericht regionaal bestuur dat via een integrale aanpak zaken tot stand brengt, die gemeenten afzonderlijk niet kunnen realiseren. De stadsregio werkt aan een goed bereikbare regio met een sterke concurrentiepositie en een aantrekkelijk leef-, woon- en vestigingsklimaat. De stadsregio versterkt daartoe de economische, ruimtelijke en sociale samenhang van de regio" (SRR).

Op het gebied van verkeer en vervoer heeft de SRR een aantal wensen. Deze wensen hebben niet alleen betrekking op openbaar vervoer, maar ook op het gebied van snelwegen en fietspaden. De wensen van de SRR worden weergegeven in het 'Regionaal verkeers- en vervoerplan 2003-2020'. Voor het openbaar vervoer worden deze wensen verder uitgewerkt in een concessie. De concessie geldt voor een bepaald gebied in de SRR, voor een bepaald aantal jaren en heeft een eigen eisenpakket waaraan een mogelijke vervoerder zich aan dient te houden. Een concessie werd voorheen altijd gegund maar, per 1 januari 2007 worden de concessies binnen de SRR aanbesteed. De RET heeft tot nog toe altijd de concessie 'Rotterdam' op het gebied van bus, tram en metro verzorgd. Ook per 1 januari 2007 blijft dit het geval. Er zijn afspraken gemaakt tussen RET en SRR tot wanneer de concessie van kracht blijft. Er zijn wel extra eisen gesteld aan de RET: zo moet er marktconform gewerkt gaan worden en moet de RET een zelfstandig bedrijf worden. Lukt dat niet, dan zal de concessie eerder Europees aanbesteed gaan worden.

De RET wil graag het vervoer in de toekomst blijven verzorgen, ze doet er dan ook veel aan om dit te mogen blijven doen. De RET wordt per 1 januari 2007 geprivatiseerd (al blijven de meeste aandelen in handen van de gemeente Rotterdam) en tevens is de RET al een aantal jaren bezig om marktconform te werken. Met name het laatste is duidelijk te merken binnen de organisatie: er zijn minder mensen werkzaam, er wordt zichtbaar bezuinigd op het onderhoud van bussen, trams en metro, maar ook worden er meer en frequentere ritten gereden en is de veiligheid gestegen. De privatisering heeft dan ook zowel een positieve als een negatieve kant voor de RET.

De concessie stelt eisen aan de rechtspersoon van de RET en aan de organisatievorm. Dit zijn echter wettelijke regels die voor specifiek deze periode voor alle openbaar vervoer maatschappijen gelden. Ook de SRR is dus bij het toekennen van de concessie aan deze eisen gebonden. Waar de SRR niet aan gebonden is, is de inhoud van de concessie: waar, hoe en welk openbaar vervoer moet er zijn binnen de SRR. De SRR heeft een idee van hoe het openbaar vervoer er binnen de regio uit moet zien

en vertaalt dit naar een pakket van eisen. De vervoerder die hier het goedkoopst aan kan voldoen, daar zal de SRR de concessie aan verlenen. Tot nog toe is het overheidsbedrijf RET dit altijd geweest en ook na 1 januari 2007 zal dit voorlopig zo blijven, maar ook de RET zal nu exact moeten voldoen aan de eisen die de SRR stelt.

De SRR legt in de concessie 2007 de nadruk op een hoge (uitvoerings) kwaliteit, de gebruiksvriendelijkheid, de samenhang tussen verschillende netwerken (concessies) en het daadwerkelijk inspelen op nieuwe ontwikkelingen. De eisen die op basis van deze punten worden gesteld, zijn altijd minimum eisen, de SRR gaat er vanuit dat hieraan voldaan wordt én dat er meer wordt geleverd. In het eisenpakket van de SRR staat exact omschreven welk materieel er gebruikt moet worden, hoe laat begonnen en gestopt moet worden met rijden, met welke frequentie er gereden moet worden en waar er gehalteerd dient te worden. Punctualiteit is tevens essentieel voor de SRR. Ook worden er eisen gesteld aan hoe bestuurders zich dienen te gedragen: klantvriendelijk, niet rokend en in uniform. Voor alle eisen zijn controle middelen aanwezig zodat de SRR kan zien of de RET zich aan de concessie houdt. Alle eisen worden zeer uitgebreid beschreven en marges worden in seconden weergegeven. Voor de RET is van belang dat zij aangeeft hoeveel de uitvoering van de concessie gaat kosten, zodat er daadwerkelijk gereden kan worden.

## 4.2 Het vervoersgebied

Het vervoersgebied van de RET wordt bepaald door de SRR. Het vervoersgebied is bepaald en vastgesteld in de concessie. De RET beschikt over de 'Rotterdam' concessie.



Fig. 4.1 kaart vervoersgebied SRR

Het vervoersgebied in de Rotterdamse concessie betreft de volgende gemeentes: Albrandswaard, Capelle a/d IJssel, Rotterdam (exclusief het westelijk havengebied en Hoek van Holland), Schiedam, Spijkenisse (slechts metro) en Vlaardingen. In dit gebied mag de RET bus, tram én metro vervoer verzorgen.

In de omgeving waarin de RET opereert zijn 908.994 mensen woonachtig (COS, 2004). In de gehele stadsregio zijn 1.191.560 mensen woonachtig (COS, 2004). Een opvallend kenmerk van de mensen die in deze stadsregio wonen is dat 31% hiervan allochtoon is (COS, 2004). Ten opzichte van Nederland in zijn geheel, is dat meer dan 10% méér. Al deze mensen kunnen als potentiële klant worden gezien voor de RET.

### 4.3 Concurrentie

In de gehele stadsregio zijn slechts twee vervoerders werkzaam: Connexxion en RET. Wat de RET niet aan vervoer verzorgd, doet Connexxion. De concessie van de RET is zeer interessant voor de concurrentie. Het is een dichtbevolkt gebied, waar al zeer veel infrastructuur is aangelegd. Daarnaast vindt er niet alleen busvervoer plaats, maar ook tram- en metrovervoer.

Door de marktwerking van de regering worden de concessies niet meer onderhands gegund aan de gebruikelijke vervoerders. De vervoerders dienen aan te tonen dat zij kunnen voldoen aan de eisen die de opdrachtgever stelt en daar een zo laag mogelijke prijs voor vragen. De RET is van oudsher een overheidsbedrijf geweest dat nauwelijks naar de kosten van het vervoer hoefde te kijken. Nu moet dit wel. De RET heeft dan ook een zeer grote inhaalslag te maken ten opzichte van de vervoerders die al langer marktconform werken. Nu al is de RET duidelijk geworden dat deze slag voor het busvervoer niet gemaakt kan worden, daarom wil zij graag samen met Connexxion een nieuw busbedrijf ('Randstadbus') oprichten. De gemeenteraad van Rotterdam zal hier als aandeelhouder van de RET over beslissen. In dit nieuwe busbedrijf zal het vervoer door de gehele stadsregio plaatsvinden, maar zal er ook tegen marktprijzen gewerkt worden. Voor het railvervoer heeft de RET langer de tijd om te bewijzen dat zij marktconform kan werken. Maar ook hier geldt dat wanneer de RET de marktconformiteit niet haalt, zij óf naar samenwerkingsvormen moet kijken óf de concessie verliest.

De RET moet de komende jaren heel goed op haar schreden letten. Werkt de RET niet zoals de markt dat 'voorschrijft', dan bestaat de kans dat zij de concessies verliest. De RET zal aan haar opdrachtgever op korte termijn moeten *bewijzen* dat ze op basis van marktprijzen kan werken. De concurrentie kan bij een mogelijke aanbestedingsronde van de concessie, niet alleen uit Nederlandse bedrijven bestaan, maar ook uit buitenlandse. De RET heeft op dit moment geen weet van wie serieus geïnteresseerd is in haar concessie, maar gaat er van uit dat de grootste bedrijven in Nederland (Arriva, Connexxion en Veolia), zeker met grote belangstelling naar de RET kijken.

### 4.4 Klanten

De RET heeft steeds minder klanten te vervoeren. Deze dalende trend is al een aantal jaren zichtbaar in geheel Nederland. De vier grote steden in Nederland hadden tot een aantal jaar geleden daar geen last van. Deze daling in het gebruik van het openbaarvervoer is opvallend, want de gehele mobiliteit van mensen stijgt.

De daling van reizigers is, zoals te zien in tabel 4.1, gedaald met zeven miljoen.

Vervoerontwikkeling	Reizigerkilometers (x mln)			Passagiers (x mln)		
	2005	2004	t.o.v. 2004	2005	2004	t.o.v. 2004
Metro Erasmuslijn	192	190	1.2%	38	37	1.3%
Metro Calandlijn	277	273	1.5%	47	47	0.9%
Tram	141	147	-4.4%	49	53	-8.1%
Bus (incl. Nachtnet)	75	95	-20.8%	26	30	-11.9%
<b>RET Totaal</b>	<b>685</b>	<b>705</b>	<b>-2.8%</b>	<b>160</b>	<b>167</b>	<b>-4.4%</b>

Tab. 4.1 vervoersontwikkeling RET

De klanten van de RET bestaan uit passagiers die al of niet een vervoersbewijs kopen of in hun bezit hebben. Het is interessant om te zien dat de klanten van RET aanzienlijk minder zwart zijn gaan rijden. Voornamelijk de 'poortjes' op de metrostations en de komst van een conducteur in elke tram hebben hier aan bijgedragen. Waardoor de waardering van klanten, wat betreft de sociale veiligheid, is gestegen (RET, 2005).

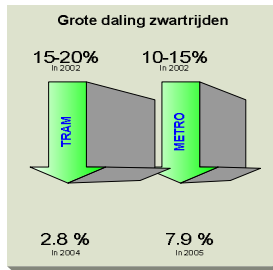


Fig. 4.2 zwartrijden

Los van de verdeling in betalende klanten en niet betalende klanten, kunnen de klanten worden onderverdeeld in een drietal groepen:

- reizigers in het woon-werk verkeer en zakelijke reizigers;
- reizigers in het woon-school verkeer (middelbare scholieren, studenten);
- recreatieve reizigers (winkelend publiek, toeristen, dagjesmensen, ziekenhuis- en sportclubbezoekers etc.).

Deze klanten van de RET hebben een bepaalde behoefte, die zij door de RET ingevuld willen zien. De SRR speelt al in op die behoefte door de concessie rondom deze behoeftes op te stellen. Maar voor een goede serviceverlening naar de klant toe speelt ook de RET, los van de concessie, in op de behoeftes van de reiziger. De verlangens van de reiziger zijn in volgorde van waarde voor de reiziger als volgt:

- snel van A naar B kunnen reizen;
- weinig of niet hoeven over te stappen;
- een betrouwbare dienstverlening, met weinig of geen vertraging;
- juiste informatie voorziening (lijnenkaart, dienstregelinginfo, vervoerbewijzeninfo);
- veilige haltes en stations;
- comfortabele voertuigen, die schoon heel en veilig zijn.

De SRR controleert de RET op hoe zij de behoeftes van klanten vervuld. Dit geldt echter alleen voor de in de concessie vastgestelde eisen. Om deze controle mogelijk te maken heeft de RET van de SRR de opdracht gekregen om jaarlijks te monitoren hoe de klanten over de RET denken. In deze monitoring worden wél alle behoeftes van de reiziger in ogenschouw genomen. De RET kreeg in het jaar 2005 het rapportcijfer 7 van de klanten. Dit is een stijging van 0,1 punt ten opzichte van het jaar daarvoor. Het cijfer ligt echter al sinds lange tijd rond de 7. Naast een totaal en een oordeel per vervoersoort werden de klanten gevraagd te oordelen over allerlei deelaspecten van het vervoer, variërend van reinheid/netheid vanabri's en voertuigen, het op tijd rijden, schone stations en vriendelijk personeel, maar dus ook aspecten rondom de sociale veiligheid.

## 4.5 Analyse

In deze analyse zullen de in de voorgaande paragrafen benoemde omgevingsfactoren gekoppeld worden aan regelcapaciteiten. Zoals gezien in paragraaf 2.2.3 is regelcapaciteit, naast regel noodzaak, noodzakelijk om als organisatie in te kunnen spelen op de omgeving waar deze organisatie zich in bevindt. Er zal een onderscheid worden gemaakt tussen enerzijds de strategische regelcapaciteit en anderzijds de operationele regelcapaciteit. De strategische regelcapaciteit is voornamelijk bedoeld om de RET in zijn geheel richting te geven en wordt dan ook met name door de directie en hoger management ingevuld. Uit de strategische regelcapaciteit vloeit de operationele regelcapaciteit, die van belang is voor de zelfsturende teams. Sommige strategische regelcapaciteiten zullen niet terug te



vinden zijn bij de operationele regelcapaciteiten; deze zijn wel van belang voor de directie of hoger management, maar de zelfsturende teams hoeven zich hiermee niet bezig te houden.

#### 4.5.1 Strategische regelcapaciteit

De opdrachtgever SRR, de klanten van de RET en het vervoersgebied spelen de grootste rol in de omgeving van de RET. Het vervoersgebied is weliswaar een vaste factor in de omgeving van de RET, maar de invulling van het vervoer kan deels bepaald worden door de RET (en voor een ander deel door de SRR). Veranderingen in het gebied, zoals nieuwbouwwijken, omleggingen of evenementen vragen om handelingen van de RET en dus regelcapaciteit.

##### *Regelcapaciteit vervoersgebied*

- Verandering routes (incidentele oorzaak, bijv. evenement);
- Verandering routes (structurele oorzaak, bijv. aanleg woonblok).

De SRR en klanten van de RET vragen echter om meer regelactiviteiten dan alleen het vervoersgebied dat doet. De SRR zal deze regelactiviteiten niet direct via de bestuurders van bus, tram of metro doen, maar via het management. Het management zal er dan voor zorgen dat het vervoer plaatsvindt zoals dat door de SRR geëist wordt. Om de concessie naar goed dunkt van de SRR in te vullen en dit tevens te doen voor een voordelige prijs, is voor het management, in samenspraak met de bestuurders, veel regelcapaciteit noodzakelijk.

##### *Regelcapaciteit SRR*

- Invulling geven aan de concessie;
- Dagelijkse uitvoering van de concessie.

Naast SRR en het vervoersgebied spelen de klanten van de RET een grote rol. De klanten zijn immers de bron van het geld waar de RET haar bestaansrecht aan ontleent. Om in de stadsregio achter de wensen van klanten te komen, is klantenonderzoek noodzakelijk. Dit onderzoek is niet alleen geëist door de SRR, maar is voor de RET een hulpmiddel om invulling te geven aan de wensen van de klant. Deze invulling zal teruggecommuniceerd moeten worden naar de klanten toe. In de dagelijkse praktijk komt het echter zeer regelmatig voor dat er tijdens de dienstuitvoering een bepaalde service van de bestuurder wordt gevraagd. Hierbij kan gedacht worden aan het omroepen van haltes, maar ook het verwijderen van hangjeugd. Ook hier heeft de bestuurder en het management capaciteit voor nodig.

##### *Regelcapaciteit klanten*

- Houden van klantonderzoek;
- Invulling geven aan de uitkomsten van klantonderzoek;
- Ter plaatse voldoen aan serviceverlening.

De concurrentie van de RET speelt een rol van betekenis in de wijze waarop de organisatie bestuurd wordt. Waar en hoe moeten kosten bespaard worden en hoe kan de RET meer service verlenen? De concurrentie kan een voorbeeld zijn voor de RET, maar wordt zeker gebruikt voor een benchmark. Het doel van deze benchmark is, de opdrachtgever laten zien dat de RET marktconform kan werken en de concessie juist weet in te vullen. Kan de RET dit laten zien aan de SRR, dan maakt zij een grote kans om ook in de toekomst de concessie te behouden.

##### *Regelcapaciteit concurrentie*

- Benchmark concurrentie.

#### 4.5.2 Operationele regelcapaciteit

De omgeving van de RET is turbulent. Veranderingen zijn aan de orde van de dag. Een klassieke instelling, waarbij de omgeving een vaststaand gegeven is, is geen juiste invulling van de organisatie van de RET. Wanneer de RET dan ook geen rekening houdt met de veranderingen die spelen binnen de omgeving waar de RET afhankelijk van is, dan zal zij haar openbaar vervoer niet succesvol kunnen uitvoeren. De bovenstaande strategische regelcapaciteiten dienen dan ook op operationeel niveau terug te vloeien in de zelfsturende teams. Er zullen hogere eisen gesteld worden aan de zelfsturende teams, dan dat voorheen het geval was bij individuele bestuurders. Dat wil echter niet meteen zeggen dat hogere eisen in direct verband staan met een complexere taakuitvoering. Het besturen van de tram wordt niet lastiger wanneer ook de eindpunten schoongemaakt moeten worden. Ook het op tijd

rijden van de tram, maakt het besturen van de tram op zich niet lastiger, wel moet er rekening gehouden worden met de omgeving waar de tram doorheen rijdt. De vertaling van de bovenstaande 'regelcapaciteiten' is voor de zelfsturende teams als volgt:

#### *Regelcapaciteit vervoersgebied*

Het vervoersgebied is niet continu en voortdurend aan verandering onderhevig. Nieuwe routes zijn dan ook niet dermate essentieel voor de zelfsturende teams dat zij hiermee op operationeel vlak mee aan de slag zouden moeten gaan. Wat wel essentieel is bij de ingebruikname van nieuwe routes, is de controle van deze route: zijn alle seinpalen nog steeds in werking, zijn er beschadigen aan het spoor en kloppen de rijtijden wel, zijn er meer passagiers dan voorzien? Dit zijn echter werkzaamheden die altijd in het gehele vervoersgebied aan de orde zouden moeten zijn. Tijdelijke nieuwe routes, bijvoorbeeld in het geval van werkzaamheden aan het spoor of een ongeval worden bepaald door de centrale verkeersleiding. De operationele regelcapaciteit van het zelfsturende teams betreffende het vervoersgebied bestaat dan ook uit:

- Controle van routes en terugkoppeling;
- Controle van rijtijden en terugkoppeling.

#### *Regelcapaciteit SRR*

De invulling en dagelijkse uitvoering van de concessie is op strategisch gebied essentieel voor de RET. Maar dat geldt ook voor de zelfsturende teams en overige bestuurders. Zij zijn immers diegenen die de praktische invulling verrichten. De zelfsturende teams zouden regelcapaciteit moeten hebben op de volgende gebieden:

- Diensten: personele invulling;  
rijtijden;  
roosters (wanneer moet welke dienst gereden worden).
- Service: op tijd rijden;  
informatie verstrekking aan klanten (omroepen haltes bijv.)

#### *Regelcapaciteit klanten*

De bestuurders (dus ook het zelfsturende team) zijn de enige werknemers van de RET die direct contact hebben met de klanten (passagiers) van de RET. Andersom hebben ook de klanten van de RET slechts contact met de bestuurders (en conducteurs) van de RET trams. Hoe de bestuurders hun werkzaamheden verrichten is dan ook van het grootste belang voor de RET. Het zelfsturende team moet dan ook voldoende regelmogelijkheden krijgen om hun werk goed uit te kunnen voeren en daarmee gelijktijdig de klant te voorzien van een goed product.

- Service: op tijd rijden;  
informatie verstrekking aan klanten (vragen beantwoorden bijv.);  
service geven (langer wachten bij het instappen van oudere mensen bijv.);  
controle van voorzieningen op de routes;  
reinheid van trams;  
conditie van trams (geen graffiti, geen kapotte zittingen, verlichting doet het, remmen zijn in orde, deuren werken enz.).
- Marketing: De tramlijn positief presenteren teneinde meer inkomsten te genereren, bijv: actiekaartjes verkoop op de lijn, reclame van organisaties uit de omgeving op of in de tram.

#### *Regelcapaciteit concurrentie*

De concurrentie evenaren is de doelstelling van de RET en liefst op korte termijn. Hiervoor zullen alle bestuurders veranderingen ervaren in hun werkzaamheden: pauzes zullen verkort worden of wellicht verdwijnen, voorzieningen zullen van luxe ontdaan worden enz. De zelfsturende teams zullen hier weinig invloed op hebben, het management is hierin richtinggevend. Toch heeft het team regelcapaciteit nodig om ervoor te zorgen de concurrentie überhaupt te evenaren. Deze regelcapaciteit heeft betrekking op de complete taak uitvoering van de bestuurders; hierbij komen dan ook dezelfde punten voorbij als bovenstaand genoemd.

- Controle van routes;
- Controle van rijtijden;
- Diensten;
- Service.

## 5 De bestuurders en chefs van de remise Kralingen

Een kleine afspiegeling van de situatie zoals die nu is binnen de RET, is al gegeven in paragraaf 1.2. In paragraaf 1.2 is echter niet specifiek ingegaan op de situatie van de RET Tram in de remise Kralingen. In dit hoofdstuk zal daarom dieper worden ingegaan op hoe de bestuurders hun werk ervaren, wat ze doen op het gebied van service, hoe er tegen lijngebonden werken wordt aangekeken en of de bestuurders meer verantwoordelijkheid zouden willen hebben. Een enquête zorgt voor het leeuwendeel van deze informatie (bijlage 3).

### 5.1 De bestuurders

In de remise Kralingen zijn 210 fte's beschikbaar. Door deeltijdwerk zijn er meer bestuurders daadwerkelijk bezig met de dienstuitvoering. Voor de exploitatie van de diensten heeft de remise 50 trams beschikbaar. De trams zijn een heikel punt voor de bestuurders. De tram en dan met name de cabine van de bestuurder, is dé werkplek van de bestuurder. De meeste bestuurders zijn ontevreden over de werkplek. Hij is vaak niet schoon en veelal zijn er storingen in het bedieningspaneel te vinden. Naast het feit dat de werkplek niet in orde is, zijn alle trams aan een zeer grote onderhoudsbeurt toe. Van de ondervraagde bestuurders is dan ook 58% niet tevreden over de trams; 27% is matig tevreden en 15% is tevreden. Opvallend aan het commentaar dat de bestuurders gaven was, dat de oudere trams (mits gerepareerd) het beste waren om in rond te rijden. De Citadis-tram uit 2002, is volgens velen niet beter dan de oudere trams uit eind jaren 70.

In het interview dat gehouden werd bij de bestuurders had een aantal vragen betrekking op de aansturing van de bestuurders. De antwoorden kwamen opvallend vaak overeen, maar zoals in figuur 5.1 is te zien, bestaat er ook onduidelijkheid over wie hen aanstuurt. De antwoorden geven voornamelijk weer dat er nogal wat onduidelijkheid bestaat onder de bestuurders over wie hen aanstuurt en zijn sfeerbepalend voor de situatie in de remise.

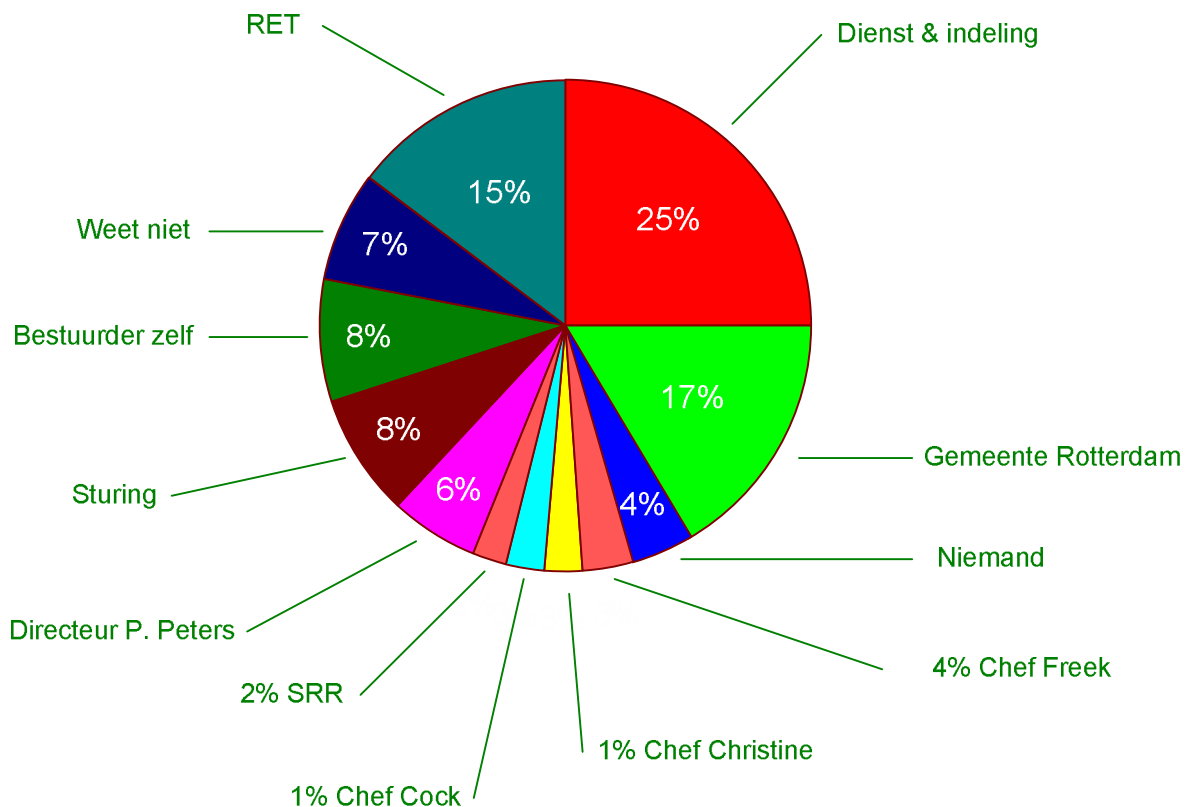


Fig. 5.1 wie is jouw baas?

Over wie de bestuurders aanspreken zodra zij de tram besturen, is bijna iedereen het eens. 81% vindt dat zij zelfsturend zijn. Eén bestuurder kwam met het mooie antwoord dat de passagiers hem aansturen en vertellen hem wat er moet gebeuren tijdens de rit. Ook over de wijze van aansturen is er een tweetal vragen gesteld. Daarbij is in het midden gelaten wie de bestuurders daadwerkelijk aanstuurt.

De vraag of er aangestuurd wordt op fouten, is een kwestie die emoties oproept bij de bestuurders. De bestuurders vertellen in gesprekken vaak dat ze graag zouden willen zien dat de dingen die zij goed doen, benadrukt worden. Naar de mening van bestuurders wordt er bijvoorbeeld veel te veel nadruk gelegd op het verzuim. Dat het verzuim hoog is binnen de RET (maar het laagst binnen de remise Kralingen) weten zij, maar de voortdurende confrontatie met het gegeven verzuim, begint "vervelend" te worden. Liever zouden ze zien dat juist het werken beloond wordt. Figuur 5.2 laat de reacties van de bestuurders zien.

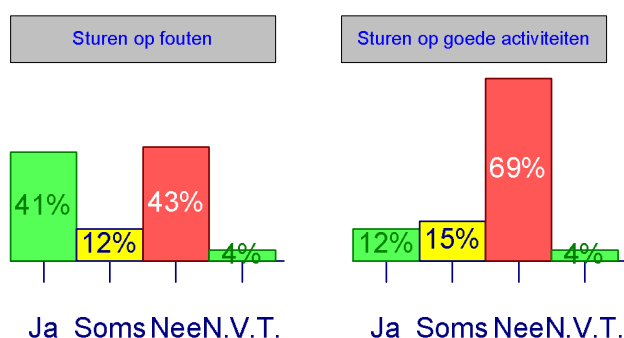


Fig. 5.2 bestuurdersresultaten

Dat juist de goede dingen die gedaan worden door de bestuurder, onvoldoende gebruikt worden in de verdere aansturing, blijkt duidelijk uit het figuur. Of er dan daadwerkelijk gestuurd wordt op fouten, zegt 41% dat dat klopt. 43% is het echter niet met die stelling eens. Overigens laat het figuur ook een percentage zien waarbij de vraag niet bij de bestuurders van toepassing was. Dit waren bestuurders die zo kort in dienst zijn, dat zij nog geen gedegen oordeel konden geven.

In de remise wordt door de bestuurders veel geklaagd. Gesprekken die bestuurders hebben gaan vaak over de trams en het gebrek aan onderhoud. Ook refereren ze graag aan 'Fantasialand'. Hiermee wordt het hoofdkantoor bedoeld, dat gevestigd is op het 'Vasteland'. In hun ogen worden daar continu de verkeerde beslissingen genomen en zijn zij daar de dupe van. Alles wat van het hoofdkantoor komt (beslissingen, mensen, informatie) wordt dan ook met zeer veel wantrouwen bekeken. Door alle 'klaagliederen' zou het idee kunnen ontstaan dat de bestuurders niet tevreden zijn bij de RET. Vandaar de vraag of de bestuurders tevreden zijn, waarbij een afweging gemaakt moest worden tussen wel of niet tevreden. Hierbij geeft 79% aan dat zij tevreden zijn bij de RET. Ook in de eerder gehouden testinterviews bleek een hoog percentage aan tevreden medewerkers aanwezig te zijn. Het resultaat van deze vraag in het testinterview, riep enigszins vraagtekens op bij het management. Vandaar dat in het definitieve interview, de tevredenheid verder wordt uitgesplitst in: tevredenheid over de leiding in de remise, diensten, salaris, functie en de al eerder geconstateerde staat van de rytuigen. De resultaten staan in figuur 5.3 weergegeven.

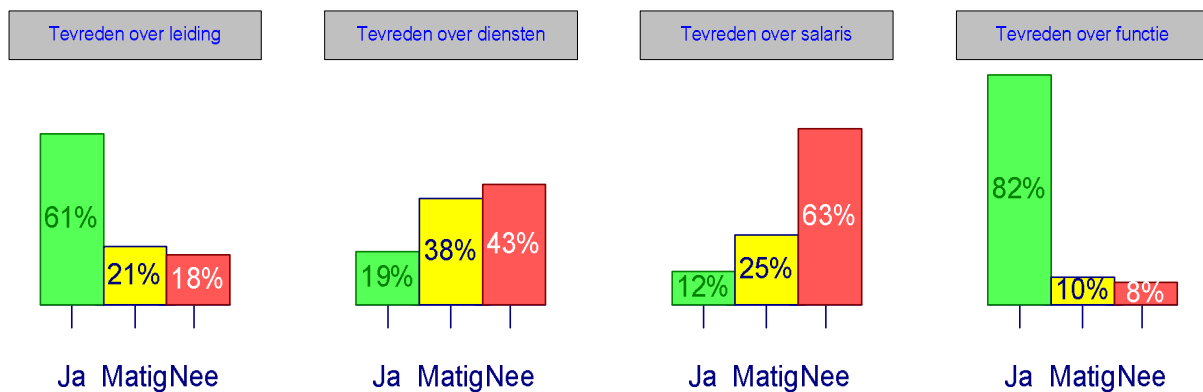


Fig. 5.3 bestuurdersresultaten

De resultaten, inclusief de tevredenheid over de rijtuigen, geven aan dat overwegend negatief gedacht wordt over deze vijf aspecten weergegeven in figuur 5.3 en in de voorgaande tekst vermeld. Wanneer daar ook de sturing op fouten in wordt meegenomen en de non-sturing op de goede activiteiten, dan slaat de balans nog negatiever uit. Des te frapperender is het gegeven dat 79% van de bestuurder wel tevreden is over de RET. Wanneer daar naar gevraagd wordt, komen reacties als: "ik vind tram rijden leuk, het werk is leuk, ik ben mijn eigen baas, ik heb leuke collega's en veel vrijheid". De intrinsieke gevoelens van de bestuurder wegen daarmee zwaarder dan de extrinsieke zaken. Daarnaast laten de interviews zien dat er vooral geklaagd wordt over de extrinsieke zaken en niet over de zwaarder wegende intrinsieke gevoelens.

Interessant is het om te zien waarom de bestuurders het antwoord hebben gegeven zoals dat in de figuren is weergegeven. In toelichtingen over de tevredenheid over de leiding werd het o.a. het volgende gezegd: "leiding heeft meer werk dan dat ze aankan, er is te weinig leiding, te veel op (verzuim) cijfers gericht en leiding is niet zichtbaar". Daarmee zijn deze antwoorden dus polariserend ten opzichte van de tevredenheid uitgedrukt in percentages. Over de diensten kwam vooral naar voren dat deze te lang zijn: er bestaan diensten van negen uur. Tevens kwam naar voren dat er te veel avonddiensten in het rooster zitten. Bij het salaris vond men het als vanzelfsprekend dat men te weinig verdiende en dat de verdiensten niet in verhouding staan met hun omgeving. Als men een hoger salaris wil, moet er lang gewacht worden, want de periodieken volgen elkaar niet snel op.

Ook op het gebied van service zijn de bestuurders ondervraagd. Op dit gebied is het handig om te weten wat de bestuurders onder service verstaan. Op de vraag: 'welke service verleen jij?' kwamen diverse antwoorden. Een antwoord als: "ik verleen geen service" kwam slechts een enkele keer voor. Vaker was te horen van A naar B rijden, al dan niet met toevoeging als "zo veilig mogelijk, zo comfortabel mogelijk of op tijd". Antwoorden van een andere orde hadden vaak te maken met oudere mensen: hierop werd vaak langer gewacht of de deuren werden langer opgehouden. Deze antwoorden werden ook gegeven voor jongere mensen, maar wel minder vaak. Ook beantwoorden de bestuurders vragen van reizigers als zij daar het antwoord op weten. Wanneer er aan de bestuurders gevraagd wordt, of zij de genoemde service alleen geven als daarom gevraagd wordt, geeft exact de helft aan dat te doen. Om de service specifieker te onderzoeken werden drie specifieke vragen gesteld: of de bestuurder kaartjes verkoopt, of de bestuurder de haltes afroept en of ze wel eens een kinderwagen helpen inladen. Alleen dit laatste is niet verplicht, het verkopen van kaartjes hoort bij de taakomschrijving van een trambestuurder, maar uit de gesprekken met de bestuurders bleek dat niet alle bestuurders dit doen. Het afroepen van de haltes is ook verplicht en staat zelfs specifiek genoemd in de concessie-eisen van de SRR. Figuur 5.4 laat de resultaten zien.

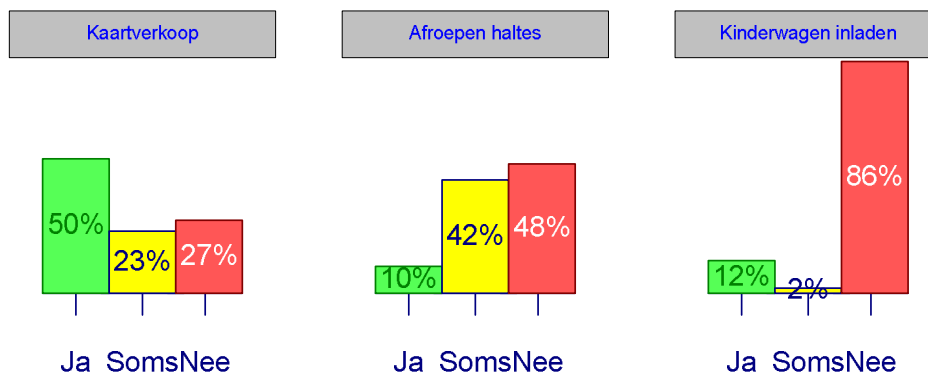


Fig. 5.4 bestuurdersresultaten

Het resultaat bij de kaartverkoop kan genuanceerd worden door de aanwezigheid van een conducteur in de tram. Het is dus niet zo dat er überhaupt geen kaartjes verkocht worden en gecontroleerd; deze taak is weggelegd bij de conducteur. Het omroepen van de haltes is volgens de bestuurders "irriterend voor de klant".

In relatie tot de verleende service aan de klant, is de bestuurder gevraagd of hij zijn klanten lastig vindt (figuur 5.5).

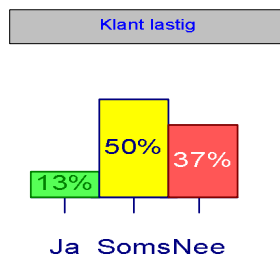


Fig. 5.5 bestuurdersresultaat

Slechts een enkele bestuurder had geen commentaar op deze vraag. Veruit de meeste bestuurders hadden een negatieve reactie op de vraag of de klanten lastig zijn: "stellen domme vragen, domme klanten, agressie, je niet willen begrijpen, altijd dezelfde vragen, zeuren, niet vriendelijk, kan het nooit goed doen voor de klant, hebben altijd haast". Slechts één bestuurder gaf aan dat het ook aan de bestuurder ligt wanneer klanten 'lastig' zijn. De resultaten weergegeven in figuur 5.5 zijn echter minder negatief, dan dat het commentaar van de bestuurders is. Een reden hiervoor is dat de bestuurders er eigenlijk al vanuit gaan dat klanten lastig kunnen zijn: "het hoort bij het beroep". Dus klanten kunnen lastig zijn, zeker wanneer specifiek gevraagd wordt naar de reden waarom klanten lastig worden gevonden.

Om enige visie te verkrijgen op de beleving van de invoering van zelfsturende teams is hierover een aantal vragen gesteld. De eerste vraag was of de bestuurders meer verantwoordelijkheid zouden willen hebben. Op deze vraag antwoordde 56% positief. Op de vraag welke verantwoordelijkheid men dan zou willen hebben, werd het vaakst gezegd dat men wel instructie zou willen geven. Op de tweede plaats stond het worden van 'chef'. Daarnaast werden er antwoorden gegeven als het worden van groepsvertegenwoordiger (zie organigram in paragraaf 1.2), sociaal medewerker bij de RET, leidinggevende bij de conducteurs, iets rondom de tram en het worden van directeur.

Naast deze verantwoordelijkheid hebben de bestuurders ook geantwoord op de verantwoordelijkheden die ze al hebben wanneer ze met de tram door Rotterdam rijden. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen hetgeen wat op straat gebeurt en dat wat in de tram gebeurt. De bestuurders krijgen geleerd om alles wat op straat of in de tram niet klopt door te geven aan de Centrale VerkeersLeiding (CVL). Van de ondervraagden geven de meesten dan ook aan dit te doen. In sommige gevallen grijpen zij ook zelf in. Daarbij maakt men een keuze om dit al dan niet te melden aan de CVL. In andere gevallen doet men niks of "rijdt hard weg" of "laat de tram staan waar die staat".



Om nog specifiek in te gaan op zelfsturende teams is gevraagd of de bestuurders lijngebonden willen werken. In het verleden was bij de RET altijd al sprake van lijngebonden werken, waarbij een vast aantal bestuurders één tramlijn tot hun beschikking had. Sommige bestuurders willen heel graag terug naar dit systeem, anderen niet. Figuur 5.6 laat de resultaten zien. De motivering van de bestuurders is vaak, zoals net al gezegd, dat men het systeem gewend is en dat dit altijd goed gewerkt heeft. Het is echter wegbezuinigd, omdat de diensten via het werken in vaste lijnen niet efficiënt genoeg was. Andere reacties zijn dat men meer kennis van passagiers krijgt en meer kennis met de lijn opdoet. Daarnaast heeft men een beter gevoel bij lijngebonden werken. Tegenstanders van het werken in vaste lijnen brachten met name het gebrek aan afwisseling naar voren en dat men niet aan de Zuid-kant van Rotterdam wil worden ingedeeld.

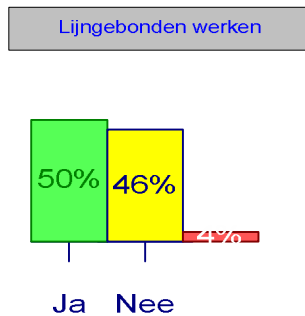


Fig. 5.6 bestuurdersresultaat

## 5.2 Analyse bestuurders

De antwoorden van de bestuurders laten een aantal opvallende resultaten zien:

- Er is geen eenduidigheid over wie hun baas is;
- Er wordt te weinig gestuurd op positieve kenmerken in het beroep;
- Zelfsturing is onderdeel van het beroep;
- Driekwart van de bestuurders geeft aan tevreden te zijn bij de RET, terwijl op onderdelen de RET minder goed scoort;
- Intrinsieke waardes staan boven extrinsieke;
- Service wordt door een groot gedeelte van de bestuurders pas gegeven als daar om gevraagd wordt en op onderdelen scoort het geven van service laag;
- Er bestaat een nipte meerderheid voor het werken met vaste lijnen.

Wanneer op basis van deze antwoorden wordt gekeken naar de theorie van de sociotechniek, zal er een aantal overeenkomsten zijn, maar ook verschillen zullen waar te nemen zijn.

Er is een vergelijking te maken tussen de klassieke organisatie zoals die in de eerste paragraaf van het theoretisch kader wordt gegeven en de antwoorden van de bestuurders. Als eerste is een vergelijking te maken tussen het aantal diensten dat de bestuurders moeten invullen en daarnaast in het bijzonder de lengte van de diensten. In het verleden is er volgens de bestuurders sprake geweest van diensten die 9 ½ uur duurden. Inmiddels is dit teruggebracht naar negen uur, maar dit is exact de maximum rijtijd zoals die in de rijtijdenwet is vastgesteld. In deze wetgeving gaat men niet alleen uit van zeer druk stadsvervoer (in een tram), maar ook over vervoer in een comfortabele vrachtwagen op een rustige snelweg. In het drukke stadsverkeer in Rotterdam kan de kwaliteit van de dienstverlening en van het geconcentreerd rijden van een tram snel achteruitgaan in een dienst van negen uur. In dit geval heeft de RET gekozen voor kwantiteit: zo veel mogelijk trams, zo efficiënt mogelijk in de exploitatie met zo min mogelijk bestuurders. De kwaliteit heeft hier volgens de bestuurders wel onder te lijden. Ook in de klassieke leer wordt vooral gekeken naar de hoeveelheid geproduceerde goederen of geleverde diensten. Fouten worden, in tegenstelling tot de klassieke organisatie, niet voor lief genomen. De bestuurders geven immers aan dat er zeker wordt aangestuurd op de fouten die zij maken. Daarbij worden zelfs de goede dingen die zij doen, volgens de bestuurders over het hoofd gezien. Eveneens de kwaliteit van de arbeid heeft een relatie met de

voorgaande uitspraken. Zo voelen de bestuurders zich, in de huidige verdeling van diensten, als een productiemiddel (zie par. 2.2.5). Daarnaast vindt het sturen op fouten plaats en worden de goede dingen vergeten. En daarbij zou meer dan de helft wel meer verantwoordelijkheid willen hebben, ook al vinden ze het rijden van de tram expliciet leuk (het is tenslotte één belangrijke reden waarom de bestuurders tevreden zijn bij de RET), meer uitdaging in het beroep mag er best zijn. Aan de antwoorden van de bestuurders is te zien dat ze mee willen denken over verbeteringen in de dienstverlening. Nu wordt het 'doen' en 'denken' op een aantal uitzonderingen (bijvoorbeeld 'groepsvertegenwoordiging') na, gescheiden. Wanneer er weinig tot geen invloed bij de bestuurders mogelijk is op het product van de dienstverlening, zal de kwaliteit van de arbeid dalen.

### 5.3 Het management

Het management in de remise Kralingen bestaat uit drie personen. Overigens staan zij niet bekend als managers, maar als chef of leidinggevende. Aan het hoofd van de groep chefs staat een sectiechef; hij heeft de dagelijkse leiding in handen wat betreft de bestuurders in de remise. De remise zelf wordt geleid door het zogenaamde depot. Door middel van een interview en middels diverse gesprekken is onderstaand een goede weergave te lezen over het management in de remise Kralingen.

De chefs hebben de totale bestuurdersgroep van de remise Kralingen opgedeeld tussen henzelf. Zij geven dus leiding aan een gedeelte van de bestuurdersgroep. De sectiechef heeft 45 bestuurders in zijn groep, de twee andere chefs beide ongeveer 75. De groepen zijn groot; een tweetal jaren geleden waren er meer chefs in dienst en waren de groepen automatisch een stuk kleiner. Hiermee in verband staat het gegeven dat er toen ook veel meer persoonlijk contact met de bestuurders was. De chefs én de bestuurders kenden elkaar door en door en vaak was één blik genoeg om een heel verhaal te vertellen. Nu zien de chefs de bestuurders slechts wanneer de bestuurders een service van de chefs verlangen, wanneer de bestuurders betrokken zijn bij een aanrijding of wanneer er mededelingen vanuit de chefs worden gedaan. Het contact tussen bestuurders en chefs is dus aanzienlijk minder dan dat in het verleden is geweest, maar de groepsgrootte heeft nog een gevolg. Niet alleen hebben de chefs minder tijd voor individuele bestuurders, maar ook hebben zij minder tijd te besteden aan werkzaamheden zoals die zijn beschreven in hun werkomschrijving. Nu zeggen de chefs dat zij voornamelijk bezig zijn met ad-hoc handelingen: "brandjes blussen". Voorbeelden van het blussen van brandjes zijn: aanvraagformulieren van bestuurders invullen (pc-privé, fietsplan), verzuimgesprekken en het behandelen van aanrijdingen. Het eigenlijke werk, het aansturen van de bestuurders en het in goede banen leiden van de remise, komt steeds minder vaak aan de orde. Daarnaast zijn chefs veel tijd kwijt aan overleg en vergaderingen; elke dag vindt er een vast overleg plaats als: groepsoverleg, groepsvertegenwoordigingsoverleg, chefoverleg enz. Om aan het overleg deel te nemen dient er vaak ook gereisd te worden, veel overleg vindt plaats op het hoofdkantoor van de RET. Hemelsbreed ligt de remise slechts twee kilometer van het hoofdkantoor vandaan, maar in het drukke Rotterdamse verkeer doet men hier al gauw 20 minuten over. Het vele overleg is volgens de sectiechef nodig omdat "er elke dag wel iets verandert binnen de RET".

Overige werkzaamheden van de chefs zijn: het doornemen van de e-mail, het houden van functioneringsgesprekken, houden van werkoverleg, het doen van feitenonderzoek, disciplinaire trajecten starten en het houden van gesprekken met de bestuurders (zgn. 'koffieautomaatgesprekken').

Net als aan de bestuurders werd aan de chefs gevraagd of zij weten wie hun baas is. De chefs waren duidelijk eenduidiger dan de bestuurders waren. Allen geven zij aan dat de coördinatiechef hen aanstuurt en dat de coördinatiechef op zijn beurt wordt aangestuurd door de afdelingsmanager (zie fig. 1.2). De afdelingsmanager geeft het beleid dat in de remise gehanteerd moet worden aan. Dit beleid bestaat een drietal targets: een laag ziekteverzuim, het aantal werkoverleggen dat plaats moet vinden met de bestuurders en het aantal functioneringsgesprekken dat gevoerd moet worden. Voor het rijden van de tram bestaat geen target, dit moet te allen tijde gedaan worden volgens de dienstregeling. Zoniet dan zal er voor een oplossing gezorgd moeten worden die in eerste instantie door de chefs gegeven zal worden. Pas daarna zal de afdelingsmanager mogelijkheden aandragen. De vertaling van de targets en het beleid dat geldt in de remise wordt door de chefs uitgedragen naar de bestuurders. Dit gebeurt via de diensten die bestuurders moeten rijden, via de groepsvertegenwoordiging en via de normen die gelden binnen het bedrijf. De

groepsvertegenwoordiging bestaat uit bestuurders die meer regeltaken hebben gekregen dan dat een bestuurder dat heeft, ze zijn het aanspreekpunt voor de chefs en overige afdelingen. De leden in de vertegenwoordiging zijn gekozen door de bestuurders zelf. De normen die gelden in het bedrijf zijn vastgesteld in het 'normenboek'. In dit boek staan alle normen waar het bedrijf zich aan te houden heeft jegens de bestuurders. In het normenboek staan bijvoorbeeld de rustpauzes vermeld en hoe lang er gereden mag worden. Om de bestuurders daadwerkelijk op de gewenste manier te laten werken (en service verlenen én betrouwbaar zijn) stuurt men voortdurend in gesprekken aan op een gedragsverandering. Dit houdt in dat men verzuim benadrukt, dat voortdurend wordt voorgespiegeld wat het belang is van een goede beroepsuitoefening (invloed op salaris e.d.), dat meetpunten verlegd kunnen worden, dat de chefs het goede voorbeeld geven en dat buiten de gesprekken om controleurs op straat aanwezig zijn. De chefs geven tevens aan dat zij veelal sturen op de fouten. De reden hiervoor is dat andere mensen wachten op de afhandeling van de fouten die gemaakt worden, bijvoorbeeld de verzekeringsmaatschappij na een aanrijding. Of wanneer er gerookt wordt op een eindpunt door een bestuurder, dan willen andere bestuurders maatregelen zien. Over het algemeen zijn er altijd meerdere personen bij een fout betrokken, vandaar dat hier prioriteit aan gegeven wordt. Dat er niet op positieve dingen wordt gestuurd hangt samen met de afhandeling van de negatieve dingen. Fouten oplossen kost te veel tijd, zodanig dat er te weinig tijd overblijft om te focussen op het goede. De chefs geven wel aan dat zij op de hoogte zijn van de goede dingen die gebeuren, zoals jubilarissen en veel overwerk. Dat bestuurders klagen over het functioneren van de chefs, begrijpen de chefs heel goed. Het aansturen op fouten is echter niet het enige punt waar de bestuurders over klagen. "Bestuurders zien alles slechter worden en daar hebben ze nog gelijk in ook" volgens de sectiechef. De bestuurders moeten in vergelijking met de start van alle bezuinigingen twee jaar geleden meer rijden én langere diensten rijden. Daarnaast krijgen ze minder pauzes, slechter materieel, viezer materieel, een constant salaris, een voortdurende wisseling van de leiding en ondergaan ze een gebrek aan vertrouwen en communicatie.

Om ervoor te zorgen dat de bestuurders toch aan het werk blijven, wordt er nogmaals benadrukt wat het belang is van een goede beroepsuitoefening. Tevens zorgen de chefs ervoor dat er duidelijkheid ontstaat voor de bestuurders, zo wordt er gezamenlijk één lijn getrokken over het te voeren beleid en te nemen beslissingen. Al moet er zo af en toe een uitzondering mogelijk blijven. Ook is er een beperkt budget om leuke activiteiten te organiseren zoals een 'wokavond'.

Op het gebied van service geven de chefs aan dat de bestuurders niet voor de klant mogen denken. Vragen zijn niet dom, klanten zijn niet lastig al zul je altijd lastige personen tegenkomen waar je mee om moet weten te gaan. Klanten zijn pas echt lastig wanneer er sprake is van agressiviteit of vandalisme. De chefs geven aan dat hier met hardere hand op gestuurd wordt: "doe wat je moet doen en goed".

Anders dan bij de bestuurders is aan de chefs gevraagd hoe zij denken dat de RET en wellicht specifiek hun beroep er uitziet in de nabije toekomst. "Dan weet iedereen wat er van hem of haar verwacht wordt" was het eerste antwoord dat gegeven werd. Verder gaven de chefs aan dat er in de toekomst een nog zakelijkere sfeer in de remise zou zijn. En dat de chefs géén groep meer zouden hebben. De rol van de chef zou over moeten gaan naar een coachende rol. Waarbij de bestuurders zelf hun groep aansturen. Bovendien is het door de verzelfstandiging mogelijk dat er eerder afscheid wordt genomen van bestuurders die hun taken niet goed uitvoeren. Tegenover de zakelijkere sfeer en uitvoering van het beroep staat dat de voorzieningen en het materieel flink verbeterd worden. Ook werd er door de chefs een blik geworpen op de zelfsturende teams. De chefs zijn er van overtuigd dat er via de zelfsturende teams gewerkt gaat worden en dat zij op dat moment een coachende rol zullen gaan vervullen. De teams zullen sowieso worden ingedeeld op één vaste lijn, maar dit zal op vrijwillige basis moeten gebeuren. Wie niet op één lijn wil rijden, mag geplaatst worden in een 'zweefrooster'. Daarnaast moet in een team een mix aan ervaringen en mensen ontstaan. Dus geen lijn voor alleen jongere bestuurders of alleen oudere. Eén taak zou het team absoluut moeten hebben en dat is de afhandeling van klachten, op die manier wordt de bewustwording van de bestuurders slechts vergroot. Tegenover het werken in een zelfsturend team staat volgens de chefs een prestatiebeloning en lijnbudget.

## 6 Het bepalen van de orderstroom en de gewenste structuur

In het herontwerpproces dat in het theoretisch kader besproken is, is sprake van een duidelijke opbouw. Ten eerste diende een omgevingsanalyse gemaakt te worden, en ten tweede dient de orderstroom bepaald te worden. Daarna kan gestart worden met het bepalen van gewenste structuur van de organisatie.

### 6.1 De orderstroom

Het vervoersgebied van de RET ligt in de provincie Zuid-Holland in de regio Stadsregio Rotterdam-Rijnmond. Het vervoersgebied van de tram is echter een stuk kleiner dan de gehele stadsregio; men rijdt voornamelijk in de gemeente Rotterdam. In het vervoersgebied van de tram wordt openbaar vervoer verzorgd. Het belangrijkste kenmerk van openbaar vervoer is, dat passagiersvervoer wordt aangeboden door (in dit geval) tramritten op vaste trajecten en op vaste tijdstippen. Deze trajecten en tijdstippen zijn vastgelegd in een dienstregeling. Een lijn is een vast traject, waarop ritten worden uitgevoerd en bij de RET gebeurt dat in twee richtingen. De trajecten variëren in lengte, maar zijn relatief kort. De langste lijn bedraagt 25 kilometer en de kortste 8 kilometer. De trajecten starten bij een eind- of starthalte waar een voorziening is aangebracht voor de bestuurders om pauze te houden. Op één lijn na wordt er altijd gehalteerd bij het Centraal Station in Rotterdam. Om aan de vervoerbehoefte te voldoen van de passagiers is het stelsel van tramlijnen samenhangend gemaakt met het stelsel en de dienstregeling van de Nederlandse Spoorwegen en de Streekvervoerder Connexion. Overstappen is hiermee voor de passagier een stuk makkelijker geworden.

Het aanbod van vervoer verzorgd door de RET blijkt uit de dienstregeling. Deze dienstregeling wordt sinds 10 december 2006 één keer per jaar uitgegeven. De tramritten worden uitgevoerd tussen 04.30 uur 's ochtends en 1.30 uur 's nachts. De grootste traminzet is op werkdagen in de morgen- en avondspits. In het weekend en op feestdagen worden over het algemeen minder ritten geboden vanwege de kleinere vervoerbehoefte. Tevens worden er in de zomermaanden tijdens de schoolvakanties minder ritten aangeboden. Hiervoor wordt een aparte dienstregeling gemaakt.

De stadsregio wordt door de RET opgedeeld in twee rayons. Deze opdeling geldt voor alle vervoersmodaliteiten. De twee rayons bestaan uit de Linker Maasover (LMO): Rotterdam-Zuid (remise Hilledijk) en de Rechter Maasover (RMO): Rotterdam-Noord. Remise Kralingen bedient de rechter Maasover. Overigens bedienen de lijnen op de LMO ook trajectgedeeltes op de RMO.

Een order wordt in het onderhavige onderzoek gedefinieerd als:

*"De vastgestelde correcte uitvoering van een rit op een lijngebonden traject van het begin tot het eindpunt"*

Hoewel ook het vervoeren van een individuele passagier als het uitvoeren van een order kan worden beschouwd, is voor de bovenstaande definitie gekozen vanwege het vraagonafhankelijke karakter van openbaar vervoer met trams. De dienstregeling is alles bepalend. Ook wanneer er geen passagiers zijn worden de geplande orders uitgevoerd. De variatie in de input van de orders bestaat uit de complexiteit, de dynamiek en de onzekerheid (zie par. 2.4.1.2). De complexiteit van de orderstroom wordt bepaald door het aantal verschillende orders in de stroom en door de aard en omvang van de verschillen tussen orders. In het gehele vervoersgebied van RET Tram bestaan er acht verschillende trajecten en daarmee acht verschillende orders. Het voornaamste verschil zit in het af te leggen traject. Verder zijn de werkzaamheden per rit hetzelfde: veilig en op tijd vervoeren van de passagiers, serviceverlening, klantvriendelijk zijn, verkoop van kaartjes, omroepen van haltes enz. Er is geen sprake van onvoorspelbaarheid in de orders, omdat zij vastliggen in de dienstregeling.

De dynamiek heeft betrekking op de onvoorspelbaarheid met betrekking tot de omvang en samenstelling van het aantal orders. In theorie is het mogelijk om gekoppelde trams in te zetten

wanneer de vraag naar vervoer groter is dan verwacht. In praktijk zal dit echter niet snel gebeuren en dienen de passagiers te wachten op een volgende tram. Is de vraag kleiner dan verwacht, dan is het voor de RET niet mogelijk om tevens kleinere trams in te zetten. Het materieel blijft zoals het is.

De onzekerheid is de mate waarin men schommelingen in de omvang van de orderstroom van tevoren aan ziet komen. Er is echter geen sprake van onzekerheid in de orders, zij liggen immers vast in de dienstregeling. De omvang van de orders betreft het aantal orders per tijdseenheid. Hier is wel enige fluctuatie zichtbaar, al is deze dus niet onvoorspelbaar. De fluctuatie resulteert in dag-, spits-, avond-, weekend-, en vakantie-inzet welke zijn vastgelegd in de dienstregeling.

## 6.2 Gewenste structuur

Een kenmerk van de integrale aanpak van de sociotechniek is, dat er vanuit het geheel naar de delen wordt gewerkt (Eijbergen, 1999). Zo wordt er eerst op een macroniveau naar de RET gekeken en vervolgens steeds verder naar uiteindelijk een microniveau. Ook in onderhavig onderzoek zal er op deze manier gekeken worden naar de beste structuur voor het invoeren van zelfsturende teams. Er zal eerst parallelisatie plaatsvinden en vervolgens segmentatie. Maar deze stappen kunnen alleen gemaakt worden wanneer er rekening wordt gehouden met de negen principes betreffende de zelfsturende teams, zoals die genoemd zijn in het theoretisch kader. De segmentatie en het invullen van de negen principes zijn met elkaar verbonden. Zonder invulling van de principes geen segmentatie en andersom. Om het één en ander te verduidelijken worden deze twee in dit hoofdstuk toch enigszins uit elkaar getrokken. Er zal gestart worden met het presenteren van vijf modellen die gebruikt kunnen worden om te segmenteren. Deze modellen zijn deels gebaseerd op segmentaties die bij eerdere projecten over zelfsturing (niet bij de RET) zijn gebruikt. Verschillende schrijvers belichten de materie over zelfsturing, maar komen telkens tot zeven mogelijkheden om te segmenteren: via klanten, geografisch, techniek, tijd, inrichting gebouw, groepen en doelstellingen (van Amelsvoort e.a.; 2004, Koning, 1993; Benders e.a., 2000; Rijkers, 2000). Voor een ander deel zijn de modellen gebaseerd op de uitslagen van de enquête met de bestuurders, de interviews met de chefs en de vele gesprekken die gevoerd zijn. Voor weer een ander deel zijn de modellen gebaseerd op de negen principes betreffende zelfsturende teams. De belangrijkste principes zullen bij ieder model genoemd worden en vormen een breekpunt of het model wel of niet gebruikt kan worden bij de RET. Bij het model dat inderdaad gebruikt kan worden, zullen de principes vervolgens uitgebreider aan bod komen.

## 6.3 Parallelisatie

De eerste parallelisatie in de orderstroom wordt gevormd door de opdeling van het vervoersgebied in twee oevers. De linker Maasoever en de rechter Maasoever kunnen binnen de RET gezien worden als twee rayons. Deze opdeling bestaat al zolang de RET in Rotterdam het vervoer verzorgt. Deze opdeling is meer een gegeven geworden dan dat men hier nog bewust over moet nadenken. Ook al is deze parallelisatie dus aanwezig binnen de RET, ze is verder vanwege dezelfde werkwijze op beide oevers, niet essentieel en zal verder dan ook buiten beschouwing worden gelaten. Voor het onderzoek is wel van belang dat deze opdeling continu in het achterhoofd wordt gehouden.

Het paralleliseren van de diverse orderstromen in homogene substromen is geen complexe zaak bij de RET Tram. Iedere lijn is immers een homogene subroom. Wanneer bestuurders slechts op één vaste lijn ritten (orders) uitvoeren, is het mogelijk om zelfsturende teams verantwoordelijk te laten zijn voor de uitvoering en operationele besturing van de lijnen. Er dient wel een aantal kenmerken van een lijn vastgelegd te worden. Zo zijn de volgende kenmerken van belang:

- Het lijnnummer en het karakter van de lijn.  
Het lijnnummer geeft weer, welke trams halteren op het traject. Trams met het gelijksoortig nummer als het lijnnummer worden geacht te halteren op deze lijn. Er zijn twee soorten tramlijnen aanwezig binnen het vervoersgebied van de RET. De normale tramlijn en de Tramplustlijn. Bij de Tramplustlijn wordt gereden met het nieuwste materiaal, dat een gelijkvloerse instap kent. Daarnaast kent deze lijn een digitale informatievoorziening bij elke halte.

- Het aantal benodigde bestuurders.  
Dit gegeven wordt verkregen door het aantal diensten per lijn te vermenigvuldigen met 1.6 (kengetal bij de RET voor reserve, verlof, ziekte en andere bestuurdersactiviteiten). Zelfsturende teams hebben een maximale groepsgrootte van 20 personen (van Amelsvoort e.a.; Koning, 1993), maar de meest efficiënte groepsgrootte ligt tussen de zeven en twaalf personen (zie hoofdstuk 2). Lijnen waar meer dan 20 bestuurders voor nodig zijn, zullen gesegmenteerd moeten worden. Tabel 6.1 laat een weergave zien van het aantal benodigde bestuurders per lijn.
- Het maximaal benodigde aantal trams  
Het aantal trams om aan de dienstuitvoering te kunnen voldoen (tabel 6.1).

		Lijn 4	Lijn 7	Lijn 8	Lijn 21	Lijn 2	Lijn 20	Lijn 23	Lijn 25
Aantal diensten per lijn	Week	21	13	25	34	17	23	44	29
	Zaterdag	14	10	17	24	10	14	29	21
	Zondag	11	8	14	21	10	6	33	18
Bestuurders per dienst	Week	33	21	40	54	27	37	70	46
	Zaterdag	22	16	27	38	16	22	46	34
	Zondag	18	13	22	34	16	10	52	29
Dienstvoertuigen per lijn	Week	12	9	11	18	8	11	19	13
	Zaterdag	9	7	11	11	5	8	14	12
	Zondag	6	6	9	13	5	4	17	10

Tab. 6.1 kwantitatieve eigenschappen lijnen

Vooruitlopend op principe 3 (ideale teamgrootte) blijkt uit tabel 6.1 dat de lijnen nooit het terrein van één zelfsturend team zouden kunnen zijn. De ideale groepsgrootte wordt soms meerdere malen overschreden. Op sommige dagen zijn er wel mogelijkheden om een groter zelfsturend team mogelijk te maken, maar de conclusie naar aanleiding van deze tabel moet zijn dat de zelfsturende teams te groot zullen worden en dat er daarom gesegmenteerd zal moeten worden.

Dus naast de parallelisatie, waarin vaste lijnen worden gecreëerd herkenbaar aan hun lijnummer, zal er gesegmenteerd worden, waarbij de vaste lijn verdeeld wordt in bepaalde onderdelen.

## 6.4 Segmentatie

In de inleiding van dit hoofdstuk werd al enige informatie gegeven betreffende de segmentatie van de lijnen. In deze paragraaf wordt voortgeborduurd op deze informatie. In de inleiding werd duidelijk dat er op verschillende manieren gesegmenteerd kan worden. Er is een grove opdeling te maken in de verschillende wijze van segmenteren op basis van:

- geografie;
- klanten;
- techniek;
- tijd;
- inrichting gebouw;
- doelstellingen;
- groepen.

Segmentatie op grond van geografie impliceert dat een zelfsturend team verantwoordelijk is voor een deel van het traject van de lijn. Segmentering op grond van de klanten, houdt in dat de teams zich richten op de wensen van de klant of het soort klant. Wanneer op basis van techniek wordt gesegmenteerd, houdt dit in dat ieder team bijvoorbeeld zijn eigen tram heeft. Op basis van tijd houdt segmentering in dat er een ploegensysteem ingevoerd dient te worden, waarbij de zelfsturende teams in verschillende tijdsblokken werken. Ook de inrichting van een gebouw geeft een wijze aan waarin gesegmenteerd kan worden: baliedewerker en backoffice. Wanneer de doelstellingen worden



gebruikt om te segmenteren, worden de teams ingezet op zaken als: een hogere omzet team, betere telefonische helpdesk, enz. De segmentatie op basis van groepen houdt in dat de teams worden ingedeeld op soort: timmerlieden, metselaars, steigerbouwers, medisch specialisten, trambestuurders, conducteurs.

In dit onderzoek wordt het segmenteren op basis van klanten, tijd, inrichting gebouw en doelstellingen niet gedaan. Er wordt niet gesegmenteerd naar klanten omdat de diversiteit en de dynamiek in klanten van de RET te groot is. Ook segmentatie naar tijd kent nadelen: het werken in ploegen betekent dat er een wisseling mogelijk moet zijn van vroeg naar laat en omgekeerd. Gezien de spreiding in werktijden en de wet- en regelgeving én bedrijfsnormen is een 'wisseling van de wacht' niet realiseerbaar (Koning, 1993). Als tweede bezwaar geldt dat de verschillende ploegen van hetzelfde materieel gebruik moeten maken. Hierdoor ontstaat een niet wenselijk gedeelde verantwoordelijkheid voor het materiaalbeheer (Koning, 1993). De inrichting van een gebouw speelt geen rol bij een segmentatie bij de afdeling tram, daarom zal die ook niet plaatsvinden. De segmentatie op basis van doelstellingen die de RET zou hebben, wordt niet via een directe weg gedaan. Men heeft wel de hoop dat verschillende doelstellingen verbeteren bij de tram. Deze doelstellingen zijn algemeen van aard en de verbetering van deze doelstellingen is een reden geweest om een onderzoek naar de sociotechniek te doen. Deze doelstellingen zullen dan ook altijd, wellicht niet expliciet, verwerkt zijn in de verschillende modellen.

Segmentering op grond van techniek, geografie en groepen kan wel binnen de RET plaatsvinden. Deze zullen dan ook in de volgende vijf modellen worden toegelicht. Daarbij wordt al een kleine stap gemaakt naar een aantal principes betreffende de zelfsturende teams, zoals beschreven in hoofdstuk 2. Tevens worden de gehouden enquête, interviews en gesprekken bij de bestuurders meegenomen in de beoordeling van de modellen.

## Geografische modellen

### Territorium

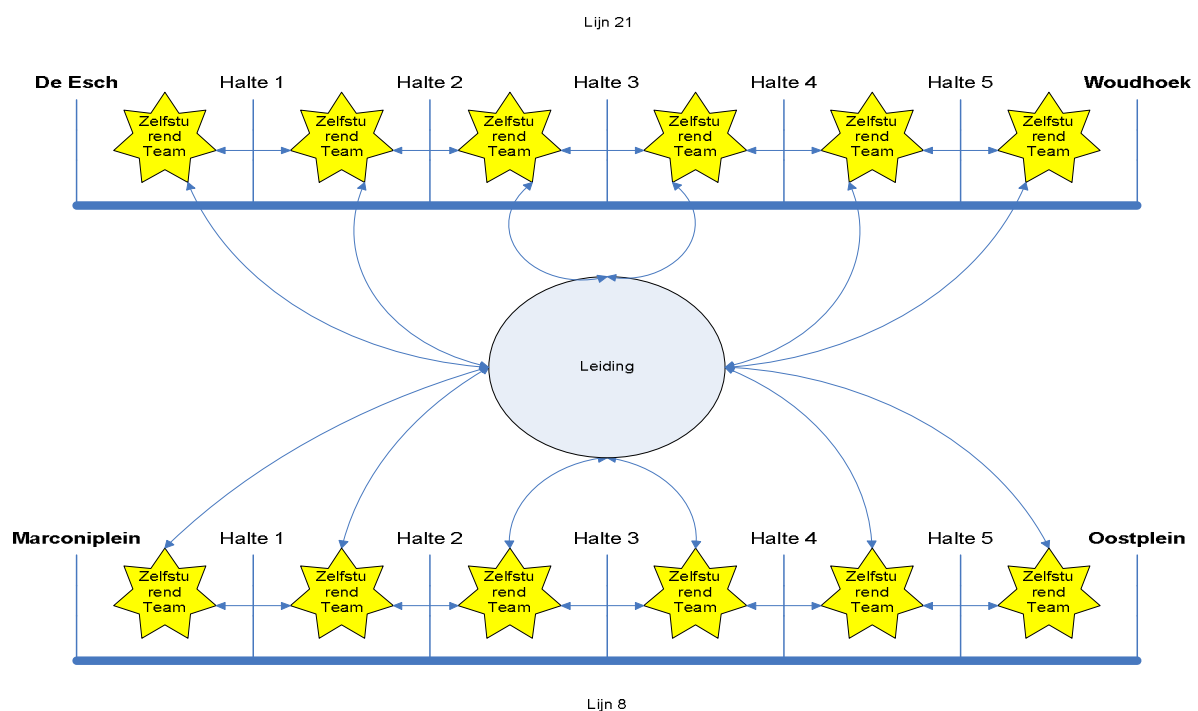


Fig. 6.1 territoriummodel

In het territorium model wordt één tramlijn onderverdeeld in meerdere stukken lijn tussen twee haltes. Deze stukken lijn worden bepaald door de ligging van de lijn en waar de breekpunten het

meest voor de hand liggen. De onderverdeling is noodzakelijk om tot een effectief team te komen dat bestaat uit een getal van 7 tot 12 personen.

De eerste geografische opdeling bestaat uit de twee rayons waar de Rotterdam-concessie uit bestaat. De linker Maasoever en de rechter Maasoever. Na deze grove verdeling vindt de verdeling van lijnen plaats en de laatste verdeling is de opdeling in stukjes lijn.

De voorkeuren van de bestuurders: wel of niet in een vaste lijn werken, wel of geen extra verantwoordelijkheid wordt niet weergegeven in de grafische weergave. Uiteraard bestaat de mogelijkheid wel om hier rekening mee te houden, echter zullen de onderlinge contacten en de gezamenlijke taakuitvoeringen in deze geografische opdeling lastig te onderhouden en uit te voeren zijn. De vele scheidingen op de lijn in dit model zijn hier debet aan.

Deze uitvoering van het territorium model zal bij de RET op moeilijkheden stuiten. De ideale groepsgrootte ligt volgens van Amelsvoort en Koning namelijk op 7 tot 12 personen. Groepen bestaande uit meer dan 20 personen zijn niet meer effectief en niet gewenst. De lijnen van de RET worden op een weekdag altijd bemand door meer dan 21 personen tot een maximum van 70. In het uiterste geval zal er op één lijn dus sprake zijn van 6 zelfsturende teams. De hoeveelheid regelcapaciteit die met zes teams benodigd is, is zeer groot. Wellicht te groot. Elk team zou zich bezig moeten houden met dezelfde activiteiten, die voortdurend afgestemd moeten worden, immers het gaat slechts om één lijn. Het voortdurende overleg dat nodig is om overeenstemming te behouden zal zeer veel tijd gaan kosten en het nemen van beslissingen zal een langere tijd in beslag gaan nemen. Daarnaast wordt het voor de teams lastiger om een eigen stempel te drukken op hun stuk lijn. Juist de betrokkenheid moet vergroot worden en op deze wijze zal de betrokkenheid op een gelijk niveau blijven en wellicht dalen.

Het territorium model is met name geënt op principe drie van de theoretische principes aangaande zelfsturende teams. Bij de juiste uitvoering van dit groepsgroterprincipe, zullen echter de principes: volledige taak, aanvullende taken, voldoende regelmogelijkheden en de afstemming tussen omgeving en team niet volledig of zelfs helemaal niet goed uitgevoerd kunnen worden.

### Eén lijn, één team

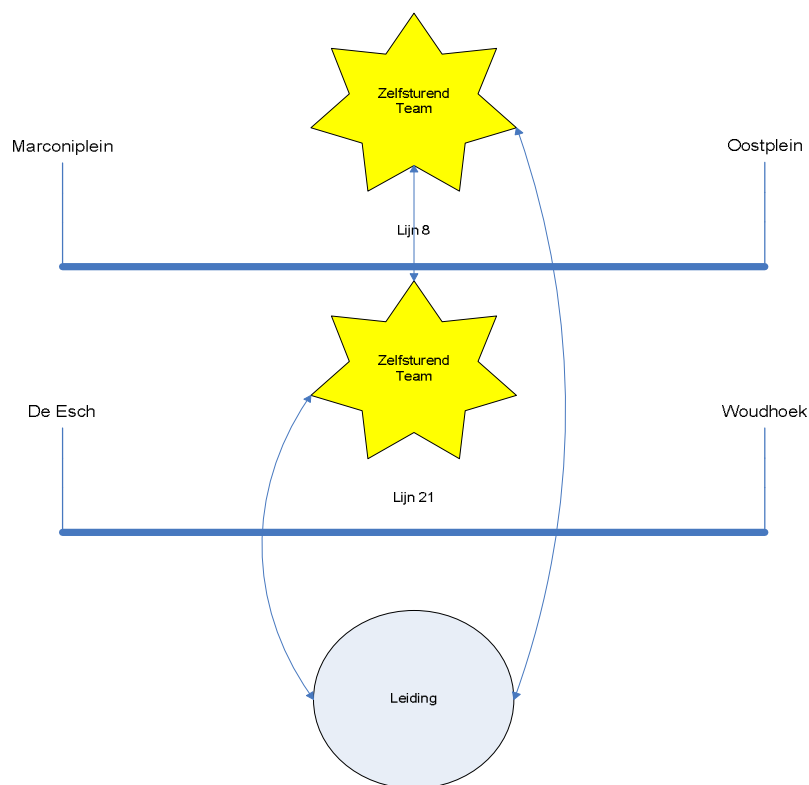


Fig. 6.2 één lijn, één teammodel

In het onderhavige model wordt de lijn niet opgedeeld in stukken. De verschillende lijnen die operationeel zijn bij de RET, krijgen ieder hun eigen zelfsturende team. Iedere bestuurder die

werkzaam is op bijvoorbeeld lijn acht krijgt een plaats in het zelfsturende team. Deze algehele participatie is hetgeen de sociotechniek voorschrijft, echter houdt het bij de RET in dat de teams zeer groot zullen worden en dat principe 3, de teamgrootte, niet naar behoren uitgevoerd kan worden. Omdat, zoals eerder al vermeld is, er maximaal 70 bestuurders werkzaam zijn op één lijn, wat verre van de ideale groepsgrootte is. Daarbij bestaat het gevaar dat de herkenbare bijdrage van de teamleden in het geding komt. Met een groep die zo groot is als deze, zullen er altijd bestuurders zijn die minder bij de taken van het team betrokken zijn en zo minder herkenbaar zijn in het team. Ook principe 2 (afhankelijkheid en aanvulling) gaat hier op in en zal niet goed uitvoerbaar zijn in dit grote team.

Wellicht is het mogelijk om de teams in de praktijk kleiner te houden. Niet elke bestuurder is op hetzelfde moment een tram aan het rijden. Deze rijdende bestuurder kan op dat moment geen werkzaamheden voor het team verrichten, maar andere bestuurders dus wel. Op deze wijze wordt een team kunstmatig klein gehouden, maar dat betekent ook dat elke bestuurder op elk moment verder moet kunnen gaan met de werkzaamheden voor het team waar de ander is opgehouden. In de praktijk zal dit niet lukken en zal de overname van de werkzaamheden te veel tijd gaan kosten in een organisatie waar tijd letterlijk geld kost.

Tevens hebben de bestuurders aangegeven dat zij niet allemaal op een vaste lijn willen werken. En daarbij hebben de bestuurders aangegeven dat zij niet allemaal meer verantwoordelijkheid willen. In dit model wordt dan ook niet direct gehoor gegeven aan de wensen van de RET bestuurder. De mogelijkheid om hier gehoor aan te geven bestaat wel, maar wordt uitgewerkt in het laatste model omdat het onderhavige model dan toch enigszins anders vormgegeven moet worden.

### Meerdere lijnen, één team

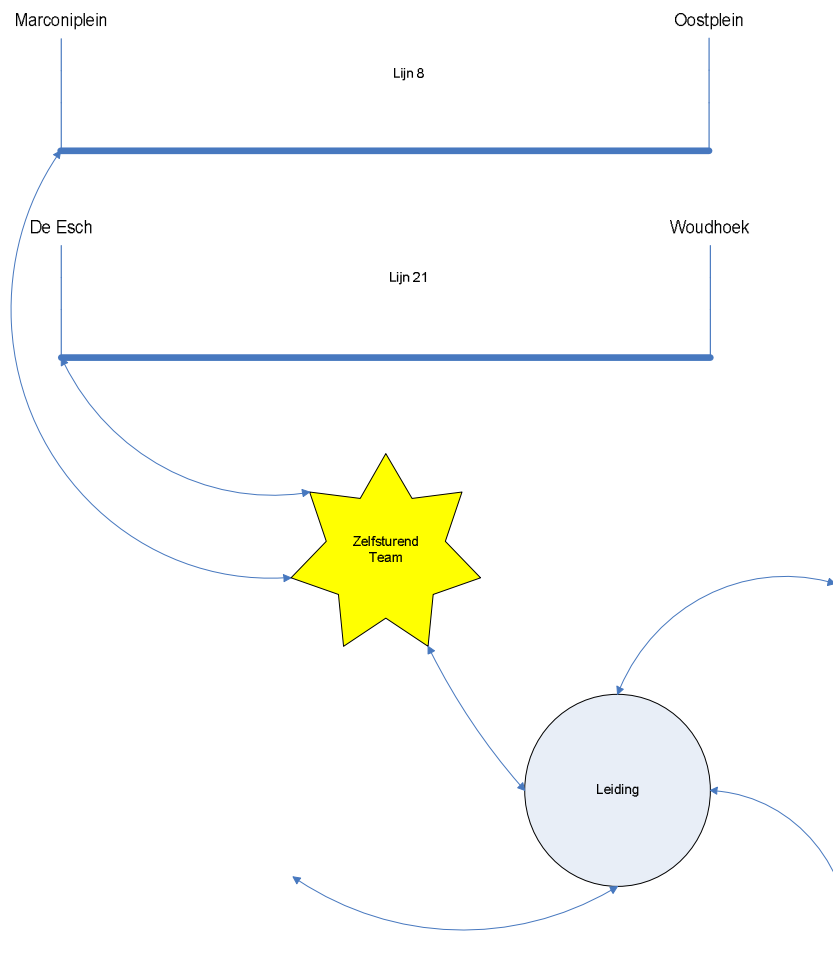


Fig.6.3 meerdere lijnen, één teammodel

Omdat de bestuurders o.a. in de enquête hebben aangegeven dat zij niet allemaal zitten te wachten op het werken in vaste lijnen en omdat zij niet allen meer verantwoordelijkheid willen hebben, kan ook hier een onderverdeling in gemaakt worden. Deze variabele is essentieel is voor de praktische toepasbaarheid van de zelfsturende teams: de bestuurders geven zelf aan of zij deel willen nemen aan het team. Via deze weg krijgen de bestuurders meer invloed op hun eigen werkzaamheden en 'doen', wordt iets meer 'denken'. Daarnaast zullen de bestuurders ervaren dat er door het management echt naar hun wensen geluisterd wordt.

De zelfsturende teams bestaan dan ook alleen maar uit bestuurders die ook aan hebben gegeven in een zelfsturend team te willen plaatsnemen. Zij krijgen in dit model de beschikking over meerdere lijnen waar zij verantwoordelijk voor zijn. De bestuurders die wel in een vaste lijn zouden willen werken, worden ook daadwerkelijk op een vaste lijn ingedeeld. Bestuurders die dat niet willen worden in een zweefrooster geplaatst.

Via deze verdeling kunnen de problemen die door de efficiënte groeps grootte in principe 3 worden veroorzaakt voorkomen worden. Alleen bestuurders die er voor kiezen om in een zelfsturend team behorend bij een vaste lijn plaats te nemen worden ook in een zelfsturend team geplaatst. Aangezien dit op ongeveer een kwart van de bestuurders betrekking heeft komt men al snel op een groep bestuurders die de ideale groeps grootte benadert.

Wanneer de verantwoordelijkheid echter bij één team ligt, zou dit team te veel invloed kunnen krijgen op de uitvoering en organisatie van de RET. Er zouden conflicten kunnen ontstaan met de leiding die niet wenselijk zijn. Theoretisch zou dit probleem gedekt moeten worden door principe vier, waarbij de bevoegdheden in kaart gebracht worden. Maar een feit blijft dat dit team veel verantwoordelijkheid zal dragen, waarbij ondanks het feit dat de overige principes goed uitgevoerd zouden kunnen worden, de vraag is of deze hoeveelheid verantwoordelijkheid wenselijk is.

## Techniek model

### Materieel

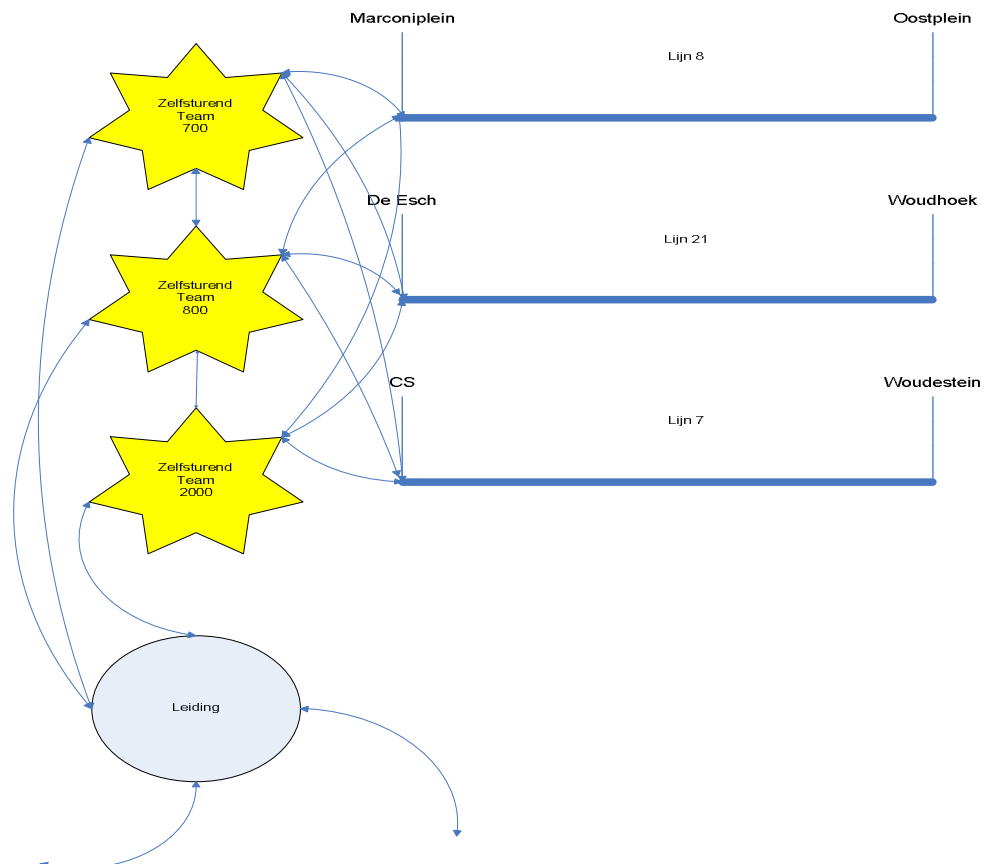


Fig. 6.4 materieelmodel

Een onderverdeling kan bij de RET ook gemaakt worden aan de hand van het beschikbare trammaterieel. Hierbij is principe zeven (eigen middelen) leidend. Er worden vaste lijnen gecreëerd, maar hier worden geen bestuurders op ingedeeld. Bestuurders worden ingedeeld bij één van de drie soorten trammaterieel die de RET gebruikt voor haar exploitatie: de zogenaamde 700 serie, de 800 serie en de 2000 (Citadis) serie. Elk soort voertuig heeft hiermee zijn eigen zelfsturende team. Het zelfsturende team heeft hier dus geen zeggenschap over één specifieke tram, waarbij het niet uit maakt op welke lijn deze tram wordt ingezet. Maar over alle trams die tot hetzelfde type behoren. Het team of de tram kan vervolgens op telkens dezelfde lijnen worden ingezet, maar ook op diverse andere lijnen. Er kan met een vaste inzet van een team worden voldaan aan de wens van de bestuurders wat betreft het wel of niet werken op een vaste lijn. Toch zal in deze wijze van segmenteren een conflict ontstaan met principe 3. De groepen zelfsturende teams zullen te groot worden om nog efficiënt taken uit te kunnen voeren.

## Resumé

De modellen die tot dusver gepresenteerd zijn, hebben alle vier nadelen die zwaarder wegen dan de beoogde voordelen. Voordelig is dat, op het techniek model na, in elk model rekening gehouden wordt met de ideale groeps grootte. Deze groeps grootte is bij de RET dan ook leidend om tot een bepaald model te komen. Vanaf het 'meerdere lijnen, één team' model, wordt rekening gehouden met de wens van de bestuurders zelf. De bestuurders hebben (o.a. in de enquête) zelf aangegeven hoe zij graag willen werken: met meer verantwoordelijkheden dan het besturen van de tram, het besturen van de tram op een vaste lijn zonder extra verantwoordelijkheden of op elke lijn een tram kunnen besturen de zgn. 'zweefbestuurders'. Het luisteren naar de bestuurders en naar die informatie handelen (het sturen op resultaten) is één van de kenmerken van de sociotechniek en daar kan op deze wijze al bij de creatie van segmentatiemodel rekening mee gehouden worden. Nadelig van de modellen is dat er o.a. vaak teveel constructief overleg moet plaatsvinden op één lijn (territorium), te grote teams ontstaan (één lijn, één team, techniek), er geen rekening gehouden wordt met de wensen van de bestuurders en er een te grote verantwoordelijkheid ontstaan voor de zelfsturende teams (meerdere lijnen, één team).

De oplossing voor alle problematiek moet gegoten worden in nieuw soort model. Een manier van segmenteren die kan worden geplaatst in de 'groepmodellen' en waarbij de wens van de bestuurders centraal staat én gebruikt wordt om te segmenteren. Waarbij geen problemen ontstaan met de ideale groeps grootte en er voldoende mogelijkheden zijn om constructief met elkaar in overleg te gaan. In het onderstaand weergegeven RET-model gebeurt dat dan ook.

## Groep model

### RET-model

In het RET-model wordt een aantal aspecten van de voorgaande modellen samengevoegd en worden problemen die spelen bij de uitvoering van de principes bij de overige modellen voorkomen. Zoals de naam van het model al aangeeft, is dit model specifiek voor de RET ontworpen.

In het model wordt een onderverdeling gemaakt tussen de verschillende lijnen die bij de RET in bedrijf zijn. Deze lijnen zijn alle vaste lijnen. Aan elke lijn is een zelfsturend team verbonden en een groep bestuurders die op een vaste lijn werkzaam wil zijn, maar niet meer verantwoordelijkheid wil. Daarnaast bestaat er een groep zweefbestuurders die op diverse lijnen inzetbaar zijn en die verbonden zijn met hun eigen zelfsturende team dat overigens minder rollen heeft dan het lijngebonden team.

In dit model worden alle voordelen gebruikt die aanwezig zijn bij het model: 'meerdere lijnen, één team', maar wordt tevens het nadeel weggenomen door de verantwoordelijkheid per lijn op te delen. In dit model komt zeer sterk de wil van de bestuurders naar voren. Zij mogen zelf bepalen op welke manier zij wel of niet bij een vaste lijn worden ingedeeld.

Daarnaast bestaat de *optie* om per lijn het materieel op te delen. Elke lijn zou zijn eigen materieel kunnen krijgen dat niet gedeeld wordt met andere lijnen. In principe geldt deze opdeling van materieel al voor enkele lijnen sinds de inwerkingtreding van de nieuwe dienstregeling 10 december jl.

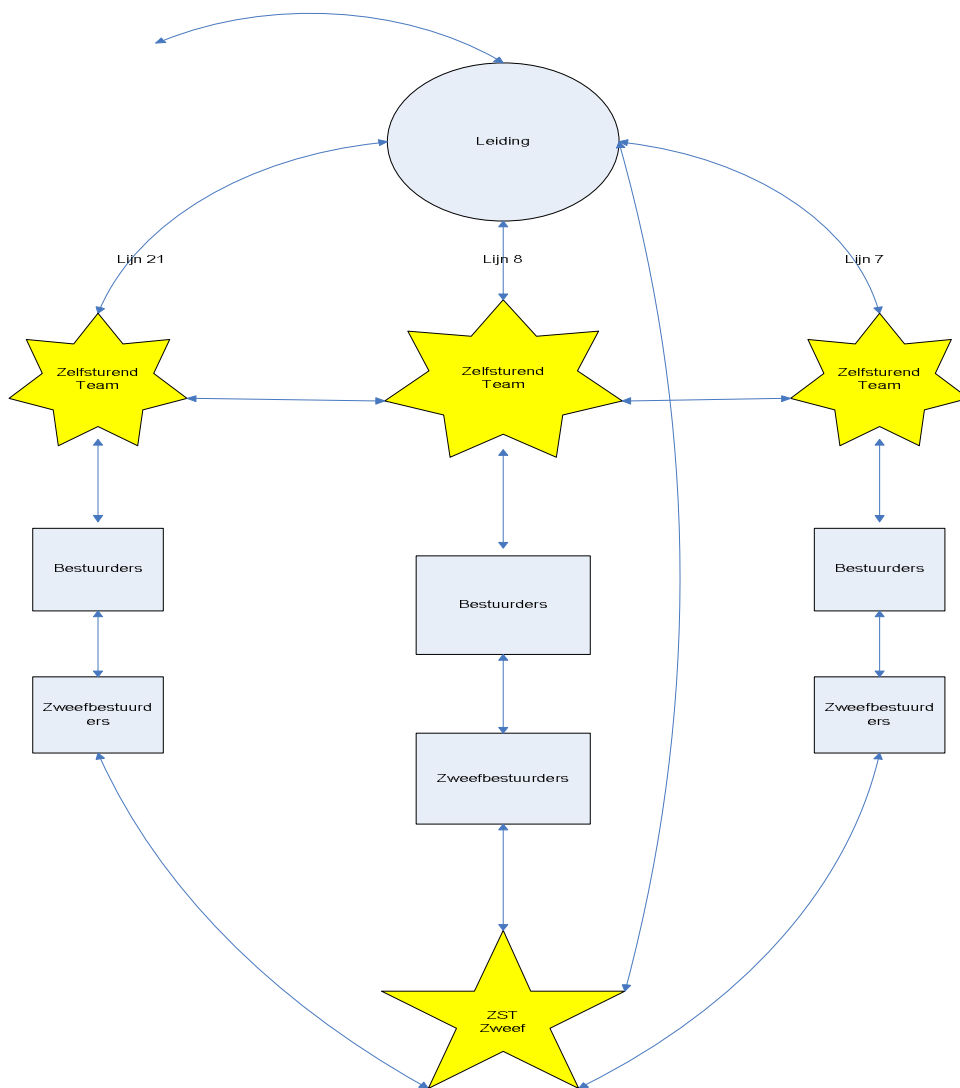


Fig. 6.5 RET-model

Het model heeft meer uitleg nodig dan de bovenstaande tekst en figuur. Uitgangspunt is (zoals dat bij ieder model het geval was) dat elke bestuurder ongeacht de categorie waar men ingedeeld is, zich bezighoudt met zijn hoofdtaak: het besturen van de tram. Dus ook de zelfsturende teams. De taken die het zelfsturende team krijgt, vinden plaats naast de reguliere werkzaamheden. Dit wil echter niet zeggen dat er geen tijd vrijgemaakt moet worden om de taken die het zelfsturende team krijgt, uit te kunnen voeren.

Het meest opvallende aan het RET model is, dat de wens van de bestuurders wordt meegenomen in de segmentatie. Dit betekent voor het model dat er tussen de drie ontstane groepen bestuurders een relatie is ontstaan, die er voorheen niet was. De bestuurders geven zichzelf een etiket waaraan zichtbaar is tot welke categorie bestuurders zij behoren. In de sociale omgang zullen er weinig verschillen ontstaan tussen de verschillende bestuurders. De bestuurders zijn al enigszins gewend aan de voorgestelde structuur, al was die zwakker en ongestructureerd van aard. Er waren al bestuurders (hoewel dit eigenlijk niet mocht bestaan) die op een vaste lijn reden, het zweefrooster was voor iedere bestuurder van kracht en er waren al bestuurders die als 'groepsvertegenwoordigers' een extra taak hadden naast het rijden van de tram. In het RET-model krijgen de bestuurders meer zekerheid over tot welke categorie zij behoren.

Wanneer de zelfsturende teams verantwoordelijkheden krijgen en resultaten wat betreft de dienstverlening moeten laten zien, zijn zij verantwoordelijk voor de gehele lijn. Dat betekent dat zij ook verantwoordelijkheid dragen over de twee andere categorieën bestuurders. Tevens betekent dit dat doelstellingen die opgelegd worden, voor de hele lijn gelden, maar gecoördineerd worden door



het zelfsturende team. Er zal dus sprake zijn van een zekere hiërarchie tussen de drie verschillende categorieën. Bovenaan staat het zelfsturende team, vervolgens de vaste-lijn bestuurders en als laatste de zweefbestuurders. De doelstellingen waaraan voldaan moet worden, moeten altijd voor de hele lijn gelden en ook zodanig gepresenteerd worden. Alleen op die wijze weet elke bestuurder wat er gedaan moet worden en waar extra op gelet wordt. Het zelfsturende team zal een coördinerende rol hebben om de doelstellingen, door middel van taken, te vervullen. Mocht het team extra bevoegdheden nodig hebben om doelmatig te werk te gaan, (bijv. het direct aansturen van zweefbestuurders) dan zal zij volmacht moeten krijgen van de leiding.

De bestuurders die vast zijn ingedeeld op de lijn en de zweefbestuurders gaan voor vragen, problemen, grieven en mededelingen altijd naar het zelfsturende team. Tenminste in zoverre deze betrekking hebben op de lijn waar het zelfsturende team aan verbonden is én gekoppeld aan de doelstellingen die voor de lijn gelden. Problemen rondom collega bestuurders zullen bijvoorbeeld opgelost worden door de leiding; problemen aangaande het niet op tijd rijden zullen in eerste instantie door het zelfsturende team opgevangen worden.

Het onderhouden van contacten tussen de bestuurders onderling is van groot belang. Problemen moeten herkend worden en positieve gebeurtenissen moeten breed uitgedragen worden, maar dat is niet mogelijk zonder onderling contact. Het onderhouden van contacten door het zelfsturende team met de bestuurders die vast op de lijn zijn ingedeeld zal niet moeilijk zijn, maar dit ligt anders bij de zweefbestuurders die op elke lijn actief zijn. De eindpunten op de lijn zullen de belangrijkste plaats zijn, waar contacten worden onderhouden en informatie wordt gedeeld.

## 6.5 RET-model

Het RET-model zoals in de vorige paragraaf is beschreven kent dus de meeste voordelen ten opzichte van de overige modellen. Dat betekent niet dat het RET model volledig gevrijwaard blijft van mogelijke nadelen, maar in dit onderzoek is gekozen om op basis van het RET model te segmenteren. De mogelijke onbedoelde negatieve effecten van het RET model, voor zover deze op voorhand bekend kunnen zijn, zullen in de uitwerking van de komende negen principes worden beschreven.

Alleen segmenteren, met als uitkomst het RET model, is niet voldoende om de zelfsturende teams daadwerkelijk aan het werk te krijgen. Door het paralleliseren en segmenteren wordt wél de structuur van de organisatie zichtbaar en kunnen de orderstromen eenvoudig hun weg vinden. Een katekening die vermeld moet worden, aangaande de segmentatie met als uitkomst het RET model heeft betrekking op de naam 'zelfsturende teams'. Uit de theorie blijkt dat het zelfsturende team alleen stuurt op hetgeen waar zij zelf bij betrokken is. Alleen de eigen werkzaamheden worden zelfsturend uitgevoerd. In het RET model nemen de zelfsturende teams een centralere plaats in en staan niet alleen de eigen werkzaamheden in het voetlicht, maar ook de werkzaamheden van een hele tramlijn én naast het zelfsturende team twee andere soorten bestuurders. De werkzaamheden van het zelfsturende team zullen hun uitwerking hebben op de werkzaamheden van de overige twee groepen bestuurders. Op dat moment is er geen sprake meer van een zuiver theoretisch *zelfsturend* team. Wellicht is een naam als 'coördinatie team', wat naamgeving betreft, dan ook een betere optie. De werkzaamheden van het zelfsturend team bij de RET, zijn echter wel gerelateerd aan de theorie betreffende zelfsturende teams en deze werkzaamheden stroken ook met deze theorie. De werkzaamheden van het zelfsturende team bij de RET, hebben echter een grotere invloed dan alleen de werkzaamheden van het zelfsturende team zelf. Er wordt in deze scriptie blijvend gebruik gemaakt van de term zelfsturend team, hoewel het duidelijk moge zijn dat een andere benaming, vanuit een theoretische invalshoek, beter is.

Om de teams daadwerkelijk aan het werk te krijgen op een juiste, duidelijke wijze, zullen de negen principes uit het theoretisch kader ingevuld worden. Daar is in de voorgaande paragraaf al enigszins op ingegaan, maar dat was slechts een bezinning op die principes die ervoor zorgden dat een model wel of juist niet een geschikt model was. Voor de verdere invulling zullen dus alle principes doorlopen moeten worden en een voor de RET geschikte invulling van de zelfsturende teams gegeven worden. De aandacht gaat dus volledig naar de zelfsturende teams en niet naar de bestuurders op de vaste lijn en de zweefbestuurders; hun werkzaamheden zullen immers nauwelijks veranderen na invoering van de zelfsturende teams.

### 6.5.1 Principe 1

“De teamtaak is zo compleet mogelijk en kan gekoppeld worden aan een meetbaar resultaat; er is sprake van een afgebakend werkpakket met daarin een hoge samenhang van activiteiten” (van Amelsvoort e.a., 2004).

Het eerste principe gaat over de manier waarop de uitvoerende en/of de operationele processen geordend zijn. Belangrijkste punt hierbij is dat de teams een volledige taak hebben. De taak die het die alle bestuurders van de RET krijgen is: ‘het correct rijden van de tram op een vaste lijn, waarbij het zelfsturende team naast het rijden van de tram een aantal extra verantwoordelijkheden krijgt betreffende dit correcte rijden’. Ten eerste dient het correct rijden nader beschreven te worden. Onder correct rijden wordt verstaan:

- Op tijd rijden; niet te laat en zeker niet te vroeg;  
Bij uitval van een tram, bestaat de mogelijkheid dat het team in overleg met de CVL zelf een tijdelijk rooster maakt dat gunstig is voor de passagiers.
- Comfortabel rijden;
- Zorg dragen voor een ‘in orde zijnde tram’;
- De (eind)haltes ‘in orde’ laten zijn;
- Een band opbouwen met de passagiers en de lijn;
- Continu service verlenen aan de passagiers en omgeving.

Al deze punten zijn vastgelegd in de concessie-eisen die gesteld zijn aan de RET. Tevens hebben de bestuurders in de verschillende gesprekken aangegeven dat dit de punten zijn die van belang zijn om hun taak goed uit te voeren. Daarnaast zijn deze punten ook vastgelegd als bedrijfsnorm. Wanneer de bestuurders dus zouden gaan werken in een zelfsturend team, dan zijn dit punten die al bekend zouden moeten zijn. Dat de uitvoering van deze punten, zoals de enquête laat zien, niet altijd even soepel verloopt, is een reden dat het team ook extra verantwoordelijkheden krijgt. Ten tweede zullen deze verantwoordelijkheden dan nader bekeken moeten worden. Zo wordt het correcte rijden de eerste verantwoordelijkheid van het team, zoals in de orderstroom beschreven is (hoofdstuk 6). Dit gegeven is anders dan voorheen, tot nu toe voelen de bestuurders geen *verantwoordelijkheid* voor het correcte rijden. Wordt er niet goed gereden, dan zal het de volgende keer beter moeten, maar verder dan deze aanwijzing is de corrigerende factor niet. De verantwoordelijkheid voor het correcte rijden is echter te breed om als één noemer te laten gelden. Daarom wordt het correcte rijden opgedeeld in een aantal verantwoordelijkheden, waarin het correcte rijden continu centraal staat, maar niet als zodanig wordt omschreven. Elke coördinatie verantwoordelijkheid neemt dus een gedeelte van de orderstroom (en dus teamtaak) voor haar rekening. De verantwoordelijkheden zijn als volgt:

- Budgethouder; er moeten bestedingen plaatsvinden;
- Trams;
- Passagiers en service;
- Marketing;
- Diensten;
- Administratie;
- Vertegenwoordiging.

Deze verantwoordelijkheden zijn samengesteld uit de regelcapaciteit die nodig was om het zelfsturende team te laten samenwerken met de omgeving (zie hoofdstuk 4) en uit de enquête (hoofdstuk 5), interviews (hoofdstuk 5), gesprekken en observaties. Daarbij is rekening gehouden met de samenhang tussen de verantwoordelijkheden; heel eenvoudig: als de trams defect zijn en niet rijden, zullen de passagiers ontevreden zijn en moet er uit het budget geld worden weggenomen voor een noodzakelijke reparatie.

In principe vijf zullen deze verantwoordelijkheden verder uitgebreid aan bod komen, voor nu volstaat het om te zeggen dat deze verantwoordelijkheden samen met correcte rijden de volledige taak is van het zelfsturende team. Waarbij door de ‘natuur’ van deze verantwoordelijkheden, altijd overleg tussen de verschillende operationele teams zal bestaan. De teams zullen door het geven van de genoemde verantwoordelijkheden een cruciale pijler zijn in de organisatie van de RET.

De duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden *zou* ook een aantal onbedoelde negatieve effecten op kunnen roepen. Als er een duidelijke taakverdeling is voor het zelfsturende team, die geplaatst is in een volledige en complete taak, blijft er nog maar weinig ruimte over om hiervan af te wijken. De teams moeten bij noodzakelijke of wenselijke afwijkingen dan ook goed in overleg met elkaar gaan én met hun leidinggevende. Hierbij moet rekening gehouden worden of de afwijking nog past bij de gestelde doelstellingen en bij de mogelijkheden die het team überhaupt heeft. Naast het mogelijk gebrek aan mogelijkheden om af te wijken van de verantwoordelijkheden voor het team, kan er ook de mogelijkheid ontstaan dat de overige bestuurders helemaal geen verantwoordelijkheid meer dragen. De taken van het zelfsturende team zijn zo omvattend dat de overige bestuurders (vaste lijn en zweefbestuurders) minder taken/verantwoordelijkheden voor zichzelf weggelegd zien. Bijvoorbeeld: het schoonmaken van de bestuurderscabine in de tram, waarbij de zweefbestuurder tegen een bestuurder uit het zelfsturende team zegt: "maak jij die cabine maar schoon, dat staat in jouw werkomschrijving". Dit negatieve aspect moet te allen tijde voorkomen worden. Gelukkig blijkt uit ervaringen bij de RET, maar ook uit de verschillende gesprekken die gevoerd zijn tijdens de onderzoeksperiode dat er sprake is van een hechte groep bestuurders, die weten dat ze samen het bedrijf maken. De groepsdynamiek is groot en de voorspelling is dat de bestuurders elkaar hierop gaan corrigeren.

### 6.5.2 Principe 2

"De taken van de teamleden vertonen onderlinge afhankelijkheid, zodat de activiteiten elkaar aanvullen" (van Amelsvoort e.a., 2004).

In principe één is het van belang dat de teamleden elkaars resultaten in de gaten houden en dat men gezamenlijk problemen oplost. Maar ook binnen het team speelt dit een grote rol. Men moet in het team van elkaar afhankelijk zijn (zorgen dat de trams niet defect raken, want dat levert ontevreden passagiers op en kost geld). Daarom is de samenhang tussen de diverse verantwoordelijkheden groot en logisch gemaakt). Daarnaast moet er altijd gestuurd worden op een gemeenschappelijk resultaat. Niet de individuele prestaties staan centraal, maar de prestaties van de gehele lijn. Het team dat ingezet kan worden bij de RET, kent slechts verantwoordelijkheden die afhankelijk van elkaar zijn: de budgethouder bepaalt wat uitgegeven kan worden aan marketing, de budgethouder is afhankelijk van geleverde informatie door de administratie. De afdeling diensten is weer afhankelijk van de afdeling trams, enz. Principe 5 en 8 gaan dieper in op de verantwoordelijkheden en de sturing op resultaten. De voordelen van samenwerking: slagvaardigheid, leren van elkaar, het activeren van passieve actoren, verantwoordelijkheid, conflicten als motor voor verbetering kunnen bij de RET leiden tot een stabielere en effectievere team (Pröpfer, 2000).

Het principe 2 gaat in theoretische zin alleen over het zelfsturende team, hetgeen wat hierboven dan ook staat beschreven is absoluut van toepassing op het zelfsturende team zoals dat bij de RET ingevoerd zou kunnen worden. Het RET model geeft echter een drietal soorten bestuurders weer. Theorie en praktijk komen hier dan ook niet meer overeen. Er kan dan een nadelig effect ontstaan wanneer er geen rekening wordt gehouden met de afhankelijkheden tussen de verschillende soorten bestuurders. De taken die de verschillende groepen bestuurders krijgen dienen dan ook duidelijk afhankelijk te zijn. De taken die in principe 1 uiteen zijn gezet voldoen aan deze eis; hetgeen het zelfsturende team coördineert heeft automatisch een uitwerking op de overige bestuurders en andersom geldt dit ook. Voor de duidelijkheid kunnen er momenten worden gekozen om de activiteiten met elkaar door te spreken en duidelijke afspraken te maken over wie wat doet, maar naar alle waarschijnlijkheid zal dit gewoon tijdens de diensten gebeuren of tijdens pauzes in de remises of eindpunten. Ook hier speelt de bestaande groepsdynamica bij de bestuurders een grote rol.

### 6.5.3 Principe 3

"De omvang van het team is zodanig dat de teamleden een herkenbare bijdrage leveren aan het teamresultaat, dat er voldoende snel goede beslissingen kunnen worden genomen en dat het niet te kwetsbaar is" (van Amelsvoort e.a., 2004).

Uit paragraaf 6.3 is al gebleken dat dit principe verschillende segmentatiemodellen geen doorgang laat vinden. Voor de structuur van de organisatie is het vormen van een in omvang correct team van essentieel belang. De omvang van het team bepaalt immers de efficiëntie van het team. Uit tabel 6.1 bleek dat grote teams gevormd zouden moeten worden. Daar het meest efficiënte team bestaat uit 7 tot 12 bestuurders, zouden deze grote teams geen juiste invulling aan de theorie geven. Daarnaast is het praktisch onmogelijk om teams ter grootte van maximaal 70 bestuurders te handhaven. Het RET model is daarom op zo gesegmenteerd dat er kleine teams kunnen ontstaan. Maar dit betekent tevens dat niet iedere bestuurder zitting heeft in het zelfsturend team. Voor deze wijze van organiseren is gekozen, omdat de bestuurders in de enquête zelf hebben aangegeven dat zij niet allen meer verantwoordelijkheid willen hebben en/of op een vaste lijn willen werken. De keuze van de zelfsturende teams is gemaakt op basis van de ambitie van de bestuurders zelf. Op deze wijze hebben zij zelf invloed op hun werk en wordt niet als vanouds door de directie verteld op welke manier de bestuurders moeten werken. Er wordt dan ook een duidelijk verschil gemaakt tussen *willen* en *moeten*.

Er ontstaan in het RET model dus ook een drietal groepen bestuurders: het zelfsturende team, de vaste lijn bestuurders en de zweefbestuurders. Wanneer de enquête als eerste uitgangspunt wordt genomen zullen de teams efficiënt worden. Slechts de helft wil namelijk op een vaste lijn werken en daarvan wil 56% ook meer verantwoordelijkheden.

Efficiëntie in het team heeft niet alleen van doen met de grootte van het team. Ook de samenstelling draagt bij aan de efficiëntie. Hierbij moet een mix ontstaan van ervaren en onervaren bestuurders, oude en jonge bestuurders en autochtone én allochtone bestuurders; zoals ook de chefs dit hebben aangegeven in hun interview.

#### 6.5.4 Principe 4

“Het team heeft voldoende mogelijkheden en bevoegdheden om de teamtaak zo zelfstandig mogelijk te kunnen uitvoeren” (van Amelsvoort, 2004).

Voor alle bestuurders, maar in het bijzonder voor de zelfsturende teams is het van belang om zelf invloed uit te kunnen oefenen op de uitvoering van taken. Daarnaast moeten er mogelijkheden zijn om zelf taken toe te voegen aan de normale werkzaamheden. Initiatieven vanuit het team moeten dan ook ondersteund worden door de leiding. Kortweg heeft het team de volgende mogelijkheden:

- Het plannen van teamtaken (bijv. het schoonmaken van het eindpunt);
- Het bijsturen van teamtaken;
- Het oplossen van problemen;
- Het bewaken, handhaven en verbeteren van de teamprestatie (van Amelsvoort e.a., 2004).

Wanneer het team de verantwoordelijkheid krijgt over haar taak zoals beschreven in principe 1, van elkaar afhankelijk is zoals beschreven in principe 2, het team de juiste grootte heeft en voldoende mogelijkheden heeft, is zij in staat om de volledige teamtaak zelfstandig uit te voeren.

Dat neemt echter niet weg dat de mate van zelfstandigheid niet nader bepaald mag worden. Zo zijn er vier gradaties mogelijk over de mate van zelfstandigheid:

- Zelfstandig regelen: het team beslist zelf;
- In overleg regelen: het team komt, in overleg met een externe medewerker (leiding of staf), tot een gezamenlijk besluit;
- Adviseren: het team adviseert, maar de beslissing wordt door een externe functionaris genomen;
- Geen invloed: het team heeft geen invloed op de besluitvorming (van Amelsvoort e.a., 2004; Koning, 1993).

In het geval van de verantwoordelijkheid over de diensten zijn bijvoorbeeld de volgende situaties denkbaar: Het team heeft wel invloed op de invulling van de roosters met tijden, maar dit gebeurt slechts op basis van *advies*. Daarentegen mag de personele invulling van de roosters (=diensten) *zelfstandig* uitgevoerd worden. Een ander voorbeeld is: de plaats van het wisselijzer (attribuut in de tram om de wissels handmatig te bedienen) wordt door het team in *overleg* met het depot bepaald.

Elke taak kent zijn eigen beperkingen; deze zullen vastgesteld moeten worden voordat daadwerkelijk wordt aangevangen met het werken in zelfsturende teams. Dit wil echter niet zeggen dat deze

vaststellingen in de loop der tijd niet kunnen veranderen. Ze zullen mee ontwikkelen met de ontwikkeling van het team en het is aan de leidinggevende deze ontwikkelingen per team in de gaten te houden. Het vormgeven van dit principe is op voorhand dus lastig. Het geven van de hoeveelheid verantwoordelijkheid is een proces dat in de aanvangsfase van het team veel overleg en tijd nodig heeft.

Naast dat het team voldoende mogelijkheden moet hebben, mogen ook de overige twee groepen bestuurders niet vergeten worden. Er zal, aan de hand van de mogelijkheden die het team krijgt, stilgestaan moeten worden welke regelmogelijkheden en bevoegdheden die de twee overige groepen kunnen krijgen. Krijgen deze groepen te weinig mogelijkheden, dan zullen zij zoveel mogelijk werkzaamheden afschuiven op het zelfsturende team en zal er bij deze groepen een verminderde motivatie aanwezig zijn om hun werkzaamheden uit te voeren. De gehele bestuurdersgroep dient er van bewust te zijn, dat elke bestuurder of bestuurdersgroep even essentieel is om een goede dienst te leveren.

### 6.5.5 Principe 5

“Het team verzorgt zo veel mogelijk zelf de benodigde afstemming binnen het team en met de omgeving” (van Amelsvoort e.a., 2004).

De afhankelijkheid van de teamleden en de daarmee gepaard gaande afstemming kwam aan de orde in principe 2, maar duidelijkheid over de taken en verantwoordelijkheden van het team niet. Ook de afstemming op de omgeving en duidelijkheid creëren voor de omgeving betreffende de werking van het zelfsturende team kwam in principe 2 niet naar voren, maar zal in dit principe centraal staan.

Om duidelijkheid te verschaffen wordt in het RET model gekozen voor het sterrolmodel (zie paragraaf 2.3.2.1). Het sterrolmodel neemt nadelen van geijkte modellen als de vaste- en roulerende teamcoördinatoren weg en geeft daar voordelen voor terug (zie paragraaf 2.3.2.1). De volledige taak van het team wordt onderverdeeld in een aantal deelportefeuilles (deeltaken of verantwoordelijkheden), die vervolgens aan de verschillende teamleden worden toegewezen (van Amelsvoort e.a., 2004). Bij deze verdeling van portefeuilles in het sterrolmodel, waarbij sprake is van meerdere aanspreekpunten, zal de zelfstandigheid van de teamleden en de verantwoordelijkheid van alle teamleden wordt vergroot (van Amelsvoort e.a., 2004; Rijkers, 2000).

Voor de RET komen de verantwoordelijkheden zoals die in principe 1 genoemd zijn om een volledige taak te creëren, in dit principe naar voren als een sterrol. Een ster bij de RET heeft de volgende in principe 1 genoemde sterrollen:

- Budgethouder;
- Trams;
- Passagiers en service;
- Marketing;
- Diensten;
- Administratie;
- Vertegenwoordiging.

Deze rollen zijn een resultaat van de gehouden enquête, de interviews, de observaties, interne rapportages en de omgevingsanalyse. Ze zijn gekozen omdat met deze taken de kwaliteit van de arbeid kan verbeteren en tegelijkertijd de servicegraad naar de klant toe verhoogd kan worden. De rollen gaan expliciet niet over de wijze hoe een tram te besturen: daar wordt gedurende de opleiding en extra cursussen aandacht aan besteed.

#### *De budgethouder*

Dat er een houder van het budget aanwezig is als sterrol impliceert gelijk dat elk team zijn eigen budget heeft. Met dit budget moeten aankopen gedaan worden die passend zijn bij de aan het team verbonden lijn. De budgethouder voorziet in de aankopen die gedaan moeten worden. Hierbij kan gedacht worden aan aankleding voor de eindhalte, maar als de mate van zelfstandigheid dit toelaat ook reparaties aan de infrastructuur of tram. Bij het doen van aankopen kan de prijs voor de budgethouder een basis zijn voor onderhandelingen.

### *Trams*

De coördinerende rol die weggelegd is voor de trams, houdt in dat deze bestuurder zich bezighoudt met de toestand waarin de trams verkeren. Dat kan de schoonmaak betreffen, maar ook of er al dan niet reclame op de tram geplakt mag worden. Ook reparaties vallen onder verantwoordelijkheid van deze sterrol. Naast de toestand van de tram wordt in deze rol ook de belangrijke toestand van de eindhaltes meegenomen, ze zullen immers een belangrijke ontmoetingsplaats worden. Deze eindhaltes voorzien in een toiletbehoefte van de bestuurders alsmede een eetgelegenheid gedurende de dienstuitvoering.

### *Passagiers en service*

Onder deze rol wordt alles aangaande de passagier verstaan. Hier kunnen klachten (afhandeling) onder worden verstaan, maar ook of in de trams op de lijn wel alle haltes worden afgeroepen. Daarnaast houdt deze bestuurder zich intensief bezig met wat de wensen van de klant zijn en probeert daar op in te spelen.

### *Marketing*

In deze rol wordt getracht de lijn waaraan het team verbonden is, te promoten en omzet te genereren. Hoe kan de lijn beter op de kaart worden gezet en hoe krijgt de lijn meer aanbod van passagiers. Hiervoor kunnen contacten worden onderhouden met klantgroepen als bijvoorbeeld verpleeghuizen en scholen. Te denken valt aan een speciaal tarief voor de bewoners van een verpleeghuis dat langs de route van de lijn ligt, naar station Blaak om naar de markt te kunnen gaan. Dan zou het zelfs mogelijk zijn om via reclame in de tram, speciaal gericht op ouderen, extra omzet te genereren voor het budget.

### *Diensten*

De coördinerende rol die weggelegd is voor deze bestuurder, houdt zich bezig met de personele invulling van de diensten. Hij zorgt ervoor dat de in de roosters staande diensten worden ingevuld door bestuurders. Dit doet hij echter niet alleen voor de teamleden, maar ook voor de bestuurders die alleen op een vaste lijn willen werken. Door de creatie van deze rol, hebben de bestuurders zelf invloed op vorming van hun eigen rooster en is het gemakkelijker om onderling voor elkaar in te vallen. Daarnaast wordt het onderlinge contact op lijn vergroot.

### *Administratie*

De leiding die nu aanwezig is op de remise spendeert haar tijd teveel aan administratieve taken voor de bestuurders. Zo zijn er verschillende regelingen (pc-privé, fietsregeling, enz.) waarvoor formulieren ingevuld moeten worden. Deze administratieve lasten vallen dan ook onder de coördinerende rol van de bestuurder met deze sterrol.

### *Vertegenwoordiging*

Nu al bestaat er een vaste 'groepsvertegenwoordiging' bij de RET. Dit zijn vaste aanspreekpunten voor de RET en de bestuurders. Om het zelfsturende team ook een duidelijke aanspreekpersoon te geven wordt ook nu gekozen voor vertegenwoordigende rol. Deze rol is specifiek om het hele team een bekend gezicht te geven, ze mag absoluut niet een leiderschapsfunctie krijgen. Dat neemt echter niet weg dat de overige bestuurders in het zelfsturende team geen vertegenwoordigende rol hebben, zij hebben een meer specialistische vertegenwoordigende rol die specifiek voor hun sterrol geldt.

De inhoud van de diverse portefeuilles is dus van elke sterrolhouder verschillend, maar de taken die binnen elk van deze portefeuille gedaan moeten worden zijn de volgende en dezelfde:

- De interne en externe communicatie;
- De organisatie van de besluitvorming;
- Het bewaken van de gemaakte afspraken;
- Het overdragen van regeltaken;
- Het bewaken van de uitvoering van regeltaken;
- Het stimuleren en coördineren van verbeteringen of aanpassingen (van Amelsvoort e.a., 2004).

De invulling van deze taken zijn afhankelijk van principe 4.



### 6.5.6 Principe 6

“De leden van het team zijn voor meerdere taken binnen het team inzetbaar, zodat het werk in alle voorkomende situaties doorgang kan vinden. Interne statusverschillen mogen een flexibele werkverdeling en de interne mobiliteit niet in de weg staan” (van Amelsvoort e.a., 2004).

In eerste instantie zouden volgens dit principe de teamleden breed inzetbaar moeten zijn. Eigenlijk zou elk teamlid elke taak van een ander teamlid over moeten kunnen nemen. In de praktijk is dit slechts mogelijk wanneer er sprake is van slechts een paar taken die niet al te ingewikkeld zijn (van Amelsvoort e.a., 2004; Rijkers 200). Bij de RET zullen de taken in eerste instantie niet heel ingewikkeld zijn, maar de moeilijkheidsgraad kan in de toekomst wel toenemen. Tevens is er sprake van een zevental afzonderlijke taken en dat is aanzienlijk meer dan een paar. De kosten en tijd die het mogelijk maken om het team breed in te zetten zijn niet voorradig bij de RET. Daarom wordt er bewust voor gekozen om voldoende bestuurders in het zelfsturende team aanwezig te hebben die als team kunnen functioneren (van Amelsvoort e.a., 2004). Voor de RET betekent dit dat elke rol waar mogelijk door twee mensen ingevuld moet worden, die elkaars taken kunnen overnemen én die tevens globaal kennis hebben van de overige sterrollen. Het principe kan hier dus slechts gedeeltelijk worden ingevuld.

### 6.5.7 Principe 7

“Het team beschikt over eigen middelen en informatie en is in de ruimtelijke indeling herkenbaar” (van Amelsvoort e.a., 2004).

Een eigen ruimte benadrukt de eenheid van het team in ruimtelijk opzicht. Daarnaast gaat er een controlerende werking van uit; ieder ziet immers elkaars werk. In praktijk hebben de bestuurders op een tramlijn al een eigen ruimte; de eindpunten. Deze zijn echter niet exclusief voor de leden van het zelfsturende team, ook de groep vaste bestuurders en zweefbestuurders maken gebruik van het eindpunt. Het eindpunt is dan ook van de gehele lijn. Een ‘kantoortuin’ in de remise zou aanwezig moeten zijn om de eenheid in het team te benadrukken. In deze ‘tuin’ heeft elk zelfsturend team zijn eigen werkplek met pc. De teams zitten dus bij elkaar, maar hebben ieder hun eigen ruimte. Overleg tussen andere teams kan zo op een snelle wijze plaatsvinden en zo wordt het vormen van ‘eilanden’ voorkomen. De informatievoorziening op deze plek moet aansluiten bij de wensen van het team en op resultaten die gemeten worden.

Naast de eindhaltes en de voorzieningen in de remise bestaat de werkplek van de bestuurder uit de cabine in de tram. De door de bestuurders genoemde “vierkante meter” is de plaats waar de hoofdkenmerken worden verricht. Maar hier bestaan ook veel klachten over. Zo werd in de enquête herhaaldelijk verteld dat de cabine niet schoon was en dat daar andere bestuurders schuldig aan zijn. Controle hierop is nauwelijks mogelijk. Wanneer elke lijn haar eigen vaste trams krijgt, is wel zicht op de toestand van de cabine én de tram in zijn geheel mogelijk. In de praktijk is dit uitvoerbaar, daar op de lijnen nu al met vaste trams wordt gereden. Alleen nog geen *eigen* trams. De hoeveelheid trams in de exploitatie blijft dus gelijk, wanneer elke afzonderlijke tram wordt toegewezen aan een eigen lijn.

### 6.5.8 Principe 8

“De besturingssystemen moeten aansluiten op zelfstandigheid en resultaatverantwoordelijkheid van het team (van Amelsvoort e.a., 2004).”

Om de besturingssystemen (kwaliteitsprocedures, controlemechanisme, planningsystemen) aan te laten sluiten bij de zelfstandigheid van de teams, moet eerst de mate van zelfstandigheid en verantwoordelijkheid worden bepaald. Bij aanvang van de werkzaamheden van het team bij de RET zal het team zich richten op ‘hoe’ processen, taken en werkzaamheden moeten verlopen. De ‘wat’ vraag, de doelen en normen, zullen in eerste instantie in overleg met de leiding worden vastgesteld. Een voorbeeld hiervan is: dat de leiding in samenspraak met het team bepaalt dat de eindpunten schoner moeten; de teams zullen zich dan richten op welke maatregelen zij nemen om een schoner eindpunt te verkrijgen. Een team kan meer invloed krijgen op de ‘wat’ kant, maar dat ligt geheel aan

het functioneren van het team zelf. Zijn de werkzaamheden naar behoren en functioneert het team goed, dan kunnen de verantwoordelijkheden geleidelijk aan toenemen. Belangrijk voor het team is dat de doelen die gesteld worden helder en begrijpelijk zijn en dat feedback ook dusdanig geformuleerd wordt. Gebeurt dit niet dan zal een team snel richting verliezen, doelloos zijn en niet efficiënt (van Amelsvoort e.a., 2004). Wanneer er gestuurd wordt op de resultaten zullen deze resultaten op een wijze gepresenteerd moeten worden die het team aanspreekt. Het besturingssysteem zal voor de teams dan ook begrijpelijk, helder, aansprekend en informatief moeten zijn. In de praktijk zijn goede ervaringen met het zgn. 'cockpitmodel', zie figuur 6.6 (Jaarsveld, 2000 in: van Amelsvoort e.a., 2004). In het model kan per doel de norm worden vastgesteld en in één oogopslag worden gezien wat het behaalde resultaat van het team is. Daarnaast is ook voor de andere bestuurdersgroepen in een oogopslag te zien wat de resultaten van de lijn zijn; een negatief effect als onwetendheid bij de bestuurders die geen zitting hebben in het zelfsturende team, kan met dit model dan ook voorkomen worden. In dit model moet wel rekening worden gehouden dat het teamresultaat voor het individuele resultaat gaat. Bij de presentatie van de resultaten moet het teamresultaat dus gepresenteerd worden, anders doet men afbreuk aan principe 2.

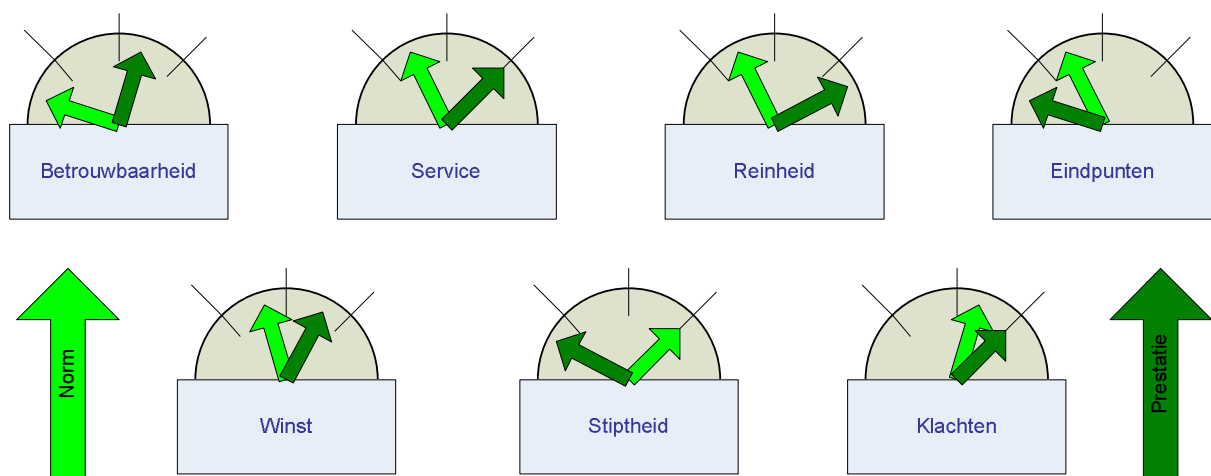


Fig. 6.6 'cockpit' besturingsmodel

### 6.5.9 Principe 9

"Het beloningssysteem moet aansluiten op teamwork en zodanig zijn ingericht, dat het de leden uitdaagt een bijdrage te leveren aan het groepsproces, maar tevens de teamleden individueel prikkelt zich verder te ontwikkelen (van Amelsvoort e.a., 2004).

De beloning is voor de bestuurders van de RET van groot belang en tevens een heikel punt. De tevredenheid over het salaris is niet groot. Klachten over het salaris zijn elke dag te horen in de remise. Toen gevraagd werd of men extra verantwoordelijkheid wilde hebben, kwam daar vaak automatisch het antwoord bij dat dat alleen geaccepteerd zou worden als er meer loon uitbetaald zou worden. Het systeem van Taylor: 'economic model of man', waarbij mensen zo veel mogelijk willen verdienen middels zo min mogelijk inspanning gaat hier dus op (Koning, 1993; Kuipers e.a., 1992). Dit laatste principe gaat dieper in op de beloning van de bestuurders, al hoeft dit niet automatisch te betekenen dat de RET meer loon zou moeten uitbetalen. Het loon is op dit moment geen slecht loon, het is ten op zichte van de functie een gemiddeld loon (diverse salarismeters en P&O RET). Dat gegeven is een extra prikkel om het beloningssysteem voor de zelfsturende teams aantrekkelijk te maken. Een aantrekkelijk beloningssysteem zou de volgende kenmerken moeten bevatten:

- Brede en flexibele inzetbaarheid;
- Spreiding en decentralisatie van regeltaken en verantwoordelijkheden;
- Ontwikkelingsmogelijkheden in horizontale richting;
- (Team)samenwerking;
- Resultaatgerichtheid;
- Ondernemerschap (van Amelsvoort e.a., 2004).

Geldelijke beloningen worden in deze kenmerken vermeden, maar zullen vanwege de klassieke positie-inname van de bestuurders, toch essentieel zijn om een voor de RET bruikbaar beloningssysteem te creëren.

Het grootste gedeelte van het salaris van de trambestuurder dient een vast salarisdeel te hebben. Dit omdat de persoonlijke situatie van de bestuurders ingesteld is op een vast salaris en het salaris niet van dien aard is dat er veel speelruimte voor de bestuurders aanwezig is. Een kleiner gedeelte van het salaris kan uit een variabel deel bestaan. Dit variabele deel moet van toepassing zijn op het gehele team en niet op individueel niveau. Wanneer het team een vooraf gestelde prestatie heeft behaald of overstijgt, kan er een vastgesteld bedrag of beloning beschikbaar komen, dat ten behoeve van het team kan worden aangewend en verdeeld wordt over de teamleden (van Amelsvoort e.a., 2004). In de startfase van het team, moet deze beloning worden gezien als een gebaar en mogen de doelstellingen niet al te hard zijn. Ze dienen als een korte termijn succes voor de teams. In een later stadium kunnen de doelstellingen verhard worden. In de aanvangsfase moet echter voorzichtig omgesprongen worden met de prestatiebeloning. Spanningen tussen individueel belang en groepsbelang kunnen ondanks een teambeloning opspelen. Daarom zal in de aanvangsfase gestart moeten worden met beloningen als: gezamenlijke activiteiten (karten, eten), opleidingsmogelijkheden enzovoorts.

Voor de RET bestuurders kan het bedrag dat bestaat uit de variabele beloning gehaald worden uit het budget dat de teams hebben gekregen. Dit budget *moet* gebruikt worden om de lijn in orde te houden en bijvoorbeeld om activiteiten rondom marketing te financieren. De hoogte van dit budget hangt samen met de doelstellingen die door het team en leiding gesteld zijn. Het bedrag dat overblijft na het behalen van deze doelstellingen, kan dan worden gebruikt als variabel salarisdeel voor de teamleden en moet evenredig verdeeld worden.

Bovenstaand is een mogelijk beloningssysteem voor het zelfsturende team uitgewerkt, maar er is geen sprake geweest van de twee overige groepen bestuurders. Juist vanwege het grote belang dat de bestuurders hechten aan het salaris, moet ook naar de beloning van deze twee groepen worden gekeken. De RET kan er voor kiezen om het bovenstaande beloningssysteem alleen te laten gelden voor het zelfsturende team, maar de redenen waarom zullen dan expliciet uitgelegd moeten worden aan de overige bestuurders. De variabele beloning of de uitstapjes die gemaakt worden zullen immers met veel argwaan door de overige bestuurders bekeken worden; wellicht dat zelfs het gevoel bij de bestuurders ontstaat dat het zelfsturende team 'beter is dan dat zij zijn'. Elke vorm van jaloezie, teleurstelling, boosheid, ontevredenheid enz. moet zoveel mogelijk voorkomen worden tussen de verschillende bestuurdersgroepen. Dat wil niet zeggen dat ze niet aanwezig kunnen zijn, maar er moeten, zoals gezegd, maatregelen genomen worden om ze zoveel mogelijk te vermijden. Dat betekent dat de overige bestuurders meegenomen moeten worden in zowel de successen als teleurstellingen die het zelfsturende team ervaart. Dit hoeft niet in dezelfde mate, men heeft er immers zelf voor gekozen om niet deel te nemen aan het zelfsturende team, maar men moet kunnen 'voelen' hoe het gaat met de lijn en dat zij net zoals het zelfsturende team een bijdrage kunnen leveren aan de successen op de lijn. Hierbij kan gedacht worden aan een niet geldelijke beloning, maar wel aan deelname aan gezamenlijke (alle bestuurders) activiteiten (karten, eten, survivalweekend enz. te bepalen door de bestuurders zelf). Hiermee komt de RET niet onder verdere (boekhoudkundige) financiële druk te staan, maar wordt wel een sterker groepsgevoel ontwikkeld. Zijn er geen successen, dan vinden er geen activiteiten plaats.

## 7 Terugkoppeling

In dit hoofdstuk zal een gedeelte van de informatie die gegeven is in de voorgaande zeven hoofdstukken wederom voorbij komen. De informatie zal echter geïntegreerd worden weergegeven, iets dat eerder in deze scriptie nog niet volledig mogelijk zou zijn geweest. Dus bijvoorbeeld de klassieke organisatie heeft nu betrekking op de RET of de kwaliteit van de arbeid wordt voor de bestuurders van de RET geanalyseerd. Verderop in het hoofdstuk wordt verder gekeken naar het sociotechnisch herontwerp; de besturingstructuur en de technische systemen zijn immers nog niet aan de orde geweest (zie paragraaf 2.4).

### 7.1 De klassieke organisatie

De klassieke organisatie is een organisatie die de RET typeert. De sterke scheiding tussen 'doen' en 'denken' is duidelijk aanwezig bij de RET. De bestuurders van de tram staan naar eigen zeggen ver van het management vandaan. Wanneer gekeken wordt naar de problemen die de klassieke organisatie zou kunnen ervaren wanneer zij zich in een dynamische omgeving bevindt, zijn deze voor een groot deel van toepassing op de RET.

Zo heeft de RET op dit moment problemen met de kwaliteit van haar product. De kwaliteit van het product wordt door de klanten van de RET weliswaar geschaald op een 7, maar dit is een getal dat al jaren nauwelijks verandert. De klanten blijven de RET hetzelfde waarderen, terwijl toch duidelijk is dat de service lager is geworden, er minder stipt wordt gereden en dat de trams zelf minder van kwaliteit zijn geworden. Wanneer specifiek naar het onderhoud van de trams wordt gekeken, is men op managementniveau, gechargeerd, tevreden over de toestand van de trams. Waar de trams vroeger als een 10 werden beoordeeld, krijgen ze nu een 7 en daar rijden de trams nauwelijks minder om, maar wordt er wel aanzienlijk bezuinigd en efficiënter gereden.

Naast de kwaliteit van het product is de flexibiliteit van de RET niet optimaal. De dienstuitvoering wordt bij uitval van een tram of bestuurder, maar moeilijk opgepikt door een andere bestuurder of tram. De efficiëntie binnen de RET is dusdanig groot, dat de dienstuitvoering gepaard gaat met exact het benodigde aantal bestuurders en trams. Daarbij wordt weinig rekening gehouden met onverwachte gebeurtenissen en is men niet flexibel genoeg om de dienstuitvoering ad hoc weer te herstellen.

Tevens is de product vernieuwing niet van dien aard, dat er geregeld nieuwe diensten door de RET worden aangeboden. De bestuurders die continu contact hebben met de klanten van de RET, weten heel goed waar de wensen van de klant liggen. De bestuurders zijn echter geen 'denkers', maar 'doeners' en worden op afstand gehouden van de innovatieprocessen.

Deze eerste drie punten hebben een duidelijke invloed op de arbeidskwaliteit van de bestuurders. Niet alleen voelen zij zich een productiemiddel waarbij de chefs minder geïnteresseerd zijn in de mens achter de bestuurder, ook wordt het werk als inhoudsloos bevonden. Invloed op hun werk hebben de bestuurders nauwelijks. De daling in de kwaliteit van de arbeid heeft ervoor gezorgd dat de sfeer bij de bestuurders niet goed is. Dit geldt met name richting het management, maar eigenlijk alles wat van het hoofdkantoor komt. De bestuurders hebben geen uitzicht meer op een verbetering van het werk en laten tijdens stakingen en werkonderbrekingen duidelijk merken dat zij het daarmee niet eens zijn. In contrast met het bovenstaande geven de bestuurders wel degelijk aan dat zij tevreden zijn met hun werk. Hierbij geldt dat de intrinsieke waardes sterker tellen dan dat de extrinsieke waardes doen. Ook is men zeer tevreden over de primaire arbeidsvoorwaarde werkzekerheid, maar minder over het loon. Wanneer gekeken wordt naar de taakkenmerken in het 'Job Characteristics Model' (van der Ploeg, 2005), dan is hier een gematigd beeld over de arbeidskwaliteit van de bestuurders te zien:

- Afwisseling: de mate waarin de taak een beroep doet op de verschillende vaardigheden van de taakuitvoerder: de bestuurder rijdt alleen de tram, maar wel op verschillende trajecten.
- Identiteit: de mate waarin de taak een afgerond geheel is, zodat een identificeerbaar, afgerond (deel)product gefabriceerd wordt: de orderstroom van de bestuurders bestaat altijd uit een complete tramdienst van start- naar eindpunt.
- Belang: de mate waarin de taak voor anderen, binnen of buiten de organisatie, van essentieel belang is: het belang voor de klanten dus buiten de organisatie is groot, binnen de organisatie bij de bestuurders wordt dit belang van de klant minder gevoeld "de beste rit, is een rit zonder klanten".

- Autonomie: de mate van vrijheid, onafhankelijkheid en beslissingsbevoegdheid bij de taakuitvoering: de bestuurders hebben aangegeven dat de vrijheid tijdens de dienstuitvoering één van de belangrijkste waardes is om het beroep uit te oefenen. Bij het management of in de remise hebben zij het gevoel dat die vrijheid wordt ingenomen en dat over beslissingsbevoegdheid niet eens te praten valt.
- Feedback: de mate waarin directe en duidelijke informatie over de doelmatigheid van de uitvoering wordt verkregen: de bestuurders krijgen ieder een functioneringsgesprek per jaar. Daarnaast zou er werkoverleg plaats moeten vinden, voor specifieke feedback over het werk én om zelf feedback te geven, in de praktijk vindt er maar mondjesmaat werkoverleg plaats.

Het uitvoeren van de eenvoudige taken die een trambestuurder heeft, zonder invloed te hebben op het werkproces, leidt tot een lage kwaliteit van de arbeid; wat weer gevolgen heeft voor het ziekteverzuim, het verloop en de motivatie (Koning, 1993) wat op haar beurt weer gevolgen heeft voor de dienstverlening van de RET (Boselie e.a., 2001; Eijbergen, 1999).

Naast de kwaliteit van de arbeid kan als laatste probleem van de klassieke organisatie de kwaliteit van de arbeidsrelaties worden bekeken. Door de scheiding van doen en denken bij de RET wordt er een natuurlijk spanningsveld gecreëerd tussen deze groepen. De relatie tussen de bestuurders en hun chefs wordt door een merendeel als positief beoordeeld, echter zijn de motivaties negatief van aard. De relatie tussen het hogere management en de bestuurder is geheel te verwaarlozen. De bestuurders zijn zich door het gebrek aan persoonlijke aandacht steeds individualistischer op gaan stellen. En er wordt slechts nog gewerkt voor het geld, beweren veel bestuurders.

## 7.2 De sociotechniek

De sociotechniek is de tegenhanger van het klassieke stelsel. Ze gaat uit van het principe dat gevarieerdheid alleen kan bestaan, wanneer ze gecreëerd wordt. Daartoe stelt de sociotechniek niet de individuele taak centraal, maar de groepstaak. Tevens richt de techniek zich niet direct op verbetering van de kwaliteit van de arbeidskwaliteit, maar doet dat indirect. De voordelen van de arbeidskwaliteit bij de sociotechniek ten opzichte van de klassieke organisatie bij de RET uit zich bij deze indirecte wijze als volgt: er is meer afwisseling (diverse mogelijkheden qua rollen en werk), meer identiteit (volledige taak), er is meer autonomie (extra regelcapaciteit, eigen onderneming) en het belang is groter (gericht op doelstellingen en resultaat). Daarnaast is de sociotechniek uit op structurele veranderingen. Het werken met zelfsturende teams is een mogelijkheid die de sociotechniek voorschrijft die toepasbaar is voor de RET. De orderstromen (taken) die de bestuurders krijgen, dienen hiervoor omschreven te worden en van dien aard te zijn dat de omgeving invloed kan uitoefenen op deze orderstroom. Daarnaast dient de orderstroom van dien aard te zijn dat de bestuurders ook daadwerkelijk naar de invloed van de omgeving kunnen handelen. Hiervoor wordt de orderstroom eenvoudiger gemaakt door hem te paralleliseren en te segmenteren, zodanig dat de orderstroom te bevangen is voor bestuurders die in een zelfsturend team werken. In dit model van structurele aard, wordt vervolgens rekening gehouden met hoe de zelfsturende teams bij de RET ingevoerd zouden kunnen worden. Dit wordt gedaan aan de hand van een negental principes die betrekking hebben op: de taak van de bestuurders, de afhankelijkheid van de bestuurders, de omvang van het team, de bevoegdheden van de bestuurders, de afstemming met de omgeving, de flexibiliteit van de teams, de voorzieningen van het team, de sturing op resultaten van het team en de beloning van het team. Vervolgens kan de besturingsstructuur worden weergegeven.

### 7.2.1 De besturingsstructuur

Het ontwerp van de besturingsstructuur loopt van macro- naar microniveau. Er wordt dan ook gestart bij de omgeving en welke eisen deze stellen aan de RET tram. Vervolgens wordt de stap gemaakt om de orderstroom te definiëren. En daarna wordt de besturingsstructuur verduidelijkt met de zelfsturende teams en zijn we aangekomen op een microniveau. De technische systemen zijn hulpmiddelen voor de zelfsturende teams. Voor het onderzoek stonden de bestuurders centraal. Maar deze centrale plaats betekende niet dat vanuit de bestuurders de besturingsstructuur geïnitieerd moest worden. De reden van deze volgorde ligt bij de regelcapaciteit; deze moet zo veel als mogelijk bij de uitvoering liggen (Eijbergen, 1999). Pas wanneer er om onderbouwde efficiency of effectiviteitsredenen de regelcapaciteit niet aan de teams neergelegd kunnen worden, kan men deze een stap hoger neerleggen. Om deze stap hoger überhaupt te kunnen maken moet wel duidelijk zijn

hoe de teams zouden moeten werken en wat wel en niet effectief is. Vandaar dat eerst begonnen moet worden op macroniveau en vervolgens op microniveau.

De stap naar de bepaling van de besturingsstructuur kan alleen gemaakt worden wanneer de eerste stappen, de omgevingsanalyse en de orderstroombepaling zijn ingevuld. Daarna dient er inhoud te worden gegeven aan de gewenste structuur, dat in dit onderzoek gedaan is door de parallelisatie, segmentatie en vervolgens middels de negen principes over zelfsturende teams en waarin de regelcapaciteit van de zelfsturende teams vervlochten is. Het model zoals dat in figuur 2.6 is weergegeven kan dan op de volgende wijze worden ingevuld voor de RET:

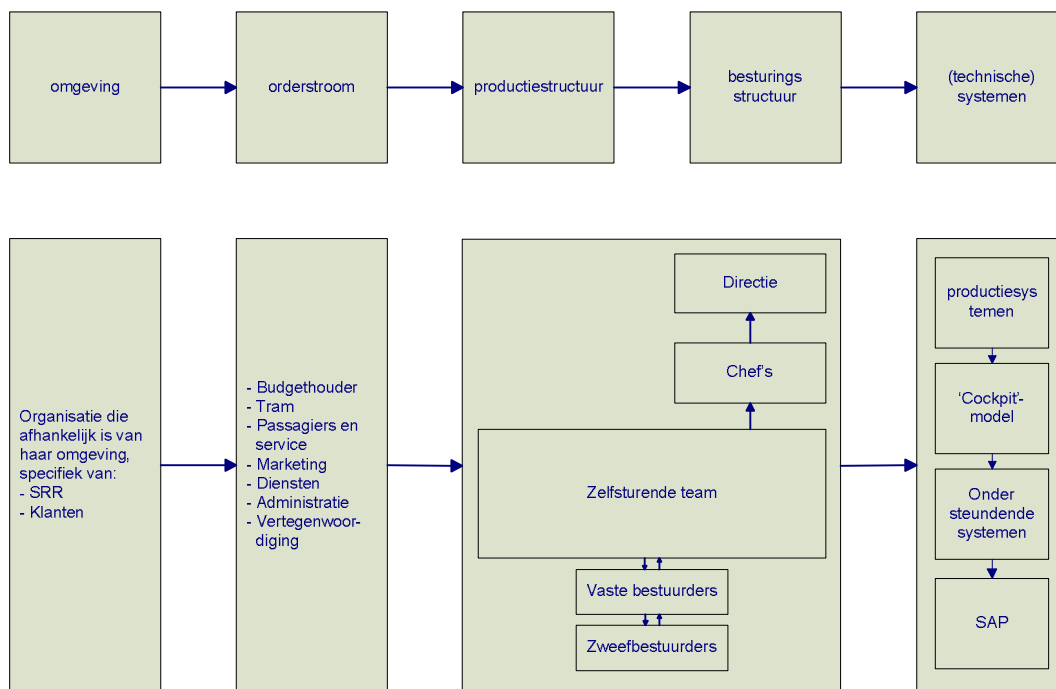


Fig. 7.1 structuur herontwerp RET

## 7.2.2 Technische systemen

De technische systemen zijn in het onderzoek niet aan bod gekomen. Dit omdat het noodzakelijke technisch systeem sinds kort in gebruik is bij de RET. Het modulaire management informatiesysteem SAP, kan voldoen aan de wensen van de teams in de aanvangsfase. Het systeem houdt bij de RET dusdanig veel informatie bij dat dit zelfs een teveel aan informatie zou zijn voor de zelfsturende teams. Er zal dan ook een limiet aan op te vragen informatie moeten zijn, die gekoppeld is aan de doelstellingen en sterrollen van de zelfsturende teams. Het gebruik van SAP houdt in dat in de kantoorruimte (zie paragraaf 6.5.7) van de teams pc's moeten komen te staan die een aansluiting hebben op het SAP systeem. Mochten er na de aanvangsfase nog wensen zijn in de richting van een technisch systeem, dan zal dit overeenkomen met het gegeven dat de techniek niet leidend mag zijn voor het herontwerp (Eijbergen, 1999).



## Hoofdstuk 8 Conclusies en aanbevelingen

In de conclusie en aanbeveling zal een korte terugblik op het onderzoek worden geworpen. Vervolgens wordt ingegaan op de beantwoording van de deelvragen die tijdens het onderzoek aan de orde zijn gekomen. Vanuit deze informatie zijn enkele aanbevelingen voor de RET te formuleren.

### 8.1 Korte terugblik

In hoofdstuk één werd beschreven hoe succesvol openbaar vervoer er uit zou moeten zien. Er zou een goede kosten-batenverhouding moeten zijn én er moet een zekere graad van serviceverlening aanwezig zijn. Aan het eerste punt wordt bij de RET hard gewerkt, maar dat heeft een minder goede uitwerking gehad op de interne sfeer binnen het bedrijf en daarmee de serviceverlening. Om de serviceverlening te verhogen is in dit onderzoek onderzocht of de 'sociotechniek' hier een rol in kan spelen. Daarbij is specifiek ingegaan op het zelfsturende aspect van deze techniek en nog specifiek op zelfsturende teams. Er is onderzocht hoe deze teams vorm zouden moeten krijgen, wanneer ze bij de RET ingevoerd zouden worden. Daartoe zijn enquêtes afgenomen evenals interviews en is een uitgebreide literatuurstudie gedaan. Maar ook de alledaagse gesprekken met trambestuurders waren zeer essentieel bij het op papier vormen van goede praktisch uitvoerbare zelfsturende teams.

### 8.2 Conclusies algemeen

1. De sociotechniek als integrale ontwerpleer biedt een theoretisch kader voor het analyseren en het herontwerpen van een organisatie als de RET, die kan inspelen op eisen uit de afzetmarkt en maatschappij (Koning, 1993). De eisen uit de (dynamische) omgeving zijn bepalend voor de output van de organisatie, waarbij de nadruk wordt gelegd op de kwaliteit van deze output. De klassieke ontwerpleer biedt dan ook niet langer een adequaat antwoord op de eisen die de (dynamische) omgeving anno 2006 stelt aan de organisatie. Organisaties die blijven vasthouden aan de klassieke structuur, zullen problemen ervaren met de productkwaliteit, flexibiliteit, het innovatievermogen en de kwaliteit van de arbeid.
2. Uit hoofdstuk 1, 4 en 5 is gebleken dat met de huidige organisatiestructuur onvoldoende kan worden voldaan aan de criteria van een moderne organisatie. Er zijn problemen waar te nemen die te maken hebben met de cultuur van de RET. Deze problemen monden uit in efficiencyproblemen: ontevreden bestuurders, hoog ziekteverzuim en een lage servicegraad. Het rijdende product inclusief de bestuurders lijken niet centraal te staan binnen de RET. Slechts aspectmatig wordt aandacht besteed aan de productkwaliteit. De RET speelt door concessie-eisen de laatste jaren steeds meer in op de kwaliteit van het product, maar er wordt nog overheersend gedacht in standaardoplossingen en producten en de meest efficiënte bedrijfsvoering. De RET kan niet als een flexibel bedrijf worden bestempeld dat inspeelt op de wensen van haar omgeving. Hier voor is ook het innovatievermogen te beperkt: slechts het hoger management en directie houden zich direct bezig met vernieuwingen binnen het bedrijf. De bestuurders hebben op papier inspraak, maar hun denkkraft wordt nauwelijks benut en wellicht zelfs vermeden. De kwaliteit van de arbeid van de bestuurders heeft hier onder te lijden en zorgt ervoor dat de bestuurders 'murw' zijn geworden. "Als er toch niks met ideeën gedaan wordt, dan zeggen we ze ook niet meer en rijden we de tram, en méér ook niet". Deze wijze van organiseren wordt veroorzaakt door de klassieke structuur van arbeidsdeling, waarbij de bestuurder bijna volledig is belast met uitvoerende taken en nauwelijks besturende taken verricht. De kwaliteit van de arbeidsrelaties wordt in de huidige situatie gekenmerkt door een grote en onpersoonlijke afstand tussen uitvoerenden en het management. Dit geldt in principe niet voor de bestuurders en hun directe chefs, men weet van elkaar wat men doet en respecteert dit. Ook is de omgang persoonlijk. Maar feit blijft dat de chefs 'denken' en de bestuurders 'doen'. Bij de RET zijn dan ook kenmerken van vervreemding zichtbaar (paragraaf 2.2.5) die zich uiten in machteloosheid, zinloosheid, isolement en uitzichtloosheid.

Er kan worden geconcludeerd dat de RET onvoldoende kan inspelen op de eisen van de afzetmarkt, arbeidsmarkt en maatschappij. De oorzaak hiervan moet worden gezocht in de organisatiestructuur van de RET, die een belemmering vormt om te voldoen aan de eisen die de omgeving stelt. De RET draagt veel kenmerken van een op de klassieke leer gestoelde organisatie.

Het is voor de RET, volgens dit onderzoek, wel mogelijk om dichter bij een moderne organisatie te komen; namelijk door de toepassing van de sociotechniek. Hierop zal verder worden ingegaan in de conclusies betreffende de deelvragen.

### 8.3 Conclusie deelvraag 1

Bij deze eerste deelvraag is ingegaan hoe een zelfsturend element er uitziet. In het onderzoek is daartoe in eerste instantie de oorsprong en het ontstaan van de sociotechniek weergegeven. Uit deze sociotechniek is een vijftal zelfsturende elementen ontstaan:

- De (strategische) productie eenheid;
- Het zelfsturende team;
- De operationele groep;
- De specialistisch ondersteunende groep;
- De integrale projectgroep.

Al in het theoretisch kader is ervoor gekozen om het zelfsturende team verder uit te werken voor de RET. De definitie die werd aangehouden als leidraad, is de volgende: "Een relatief vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of ondersteunende diensten" (van Amelsvoort e.a., 2004). In deze definitie zitten de drie belangrijkste kenmerken van zelfsturing:

- Er is sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid: het team staat centraal en niet het individu;
- Zelfsturing: het team bezit het regelvermogen om processen te sturen. Het team kan in dit kader gezien worden als 'proceseigenaar'. Leidinggevend en stafdiensten zijn er om het team te ondersteunen;
- Resultaatgerichtheid: de verantwoordelijkheid van het team wordt niet uitgedrukt in termen van een taak, maar in het resultaat, zoals een product of dienst met daaraan door de klant gestelde eisen (van Amelsvoort e.a., 2004).

Deze essentiële kenmerken van zelfsturing zitten verwerkt in negen principes die de vorming van een zelfsturend team weergegeven. Deze principes geven exact weer hoe een zelfsturend element, in dit geval zelfsturende teams, er uit ziet:

- "De teamtaak is zo compleet mogelijk en kan gekoppeld worden aan een meetbaar resultaat; er is sprake van een afgebakend werkpakket met daarin een hoge samenhang van activiteiten";
- "De taken van de teamleden vertonen onderlinge afhankelijkheid, zodat de activiteiten elkaar aanvullen";
- "De omvang van het team is zodanig dat de teamleden een herkenbare bijdrage leveren aan het teamresultaat, dat er voldoende snel goede beslissingen kunnen worden genomen en dat het niet te kwetsbaar is";
- "Het team heeft voldoende regelmogelijkheden en bevoegdheden om de teamtaak zo zelfstandig mogelijk te kunnen uitvoeren";
- "Het team verzorgt zoveel mogelijk zelf de benodigde afstemming binnen het team en met de omgeving";

- “De leden van het team zijn voor meerdere taken binnen het team inzetbaar, zodat het werk in alle voorkomende situaties doorgang kan vinden. Interne statusverschillen mogen een flexibele werkverdeling en de interne mobiliteit niet in de weg staan”
- “Het team beschikt over eigen middelen en informatie en is in de ruimtelijke indeling herkenbaar”;
- “De besturingssystemen moeten aansluiten op zelfstandigheid en resultaatverantwoordelijkheid van het team”;
- “Het beloningssysteem moet aansluiten op teamwork en zodanig zijn ingericht, dat het de leden uitdaagt een bijdrage te leveren aan het groepsproces, maar tevens de teamleden individueel prikkelt zich verder te ontwikkelen” (van Amelsvoort e.a., 2004).

Wanneer deze principes ingevuld worden in een voor de RET mogelijk model, zoals in hoofdstuk 7 is gedaan, zal duidelijk zijn hoe het zelfsturende team er uit ziet. Wellicht ten overvloede: in de zelfsturende teams bij de RET worden zowel uitvoerende als besturende taken op operationeel niveau verricht. Er is ook ruimte voor kritiek in deze deelconclusie. Sommige principes kunnen niet zuiver toegepast worden zoals de theorie dat voorschrijft, dat hoeft ook niet. Maar in dit geval vindt de segmentering plaats op basis van het RET model (paragraaf 6.5), waarin onder meer een driedeling plaatsvindt tussen soorten bestuurders: het zelfsturende team, vaste lijn bestuurders en zweefbestuurders. Alle principes, maar in het bijzonder die betrekking hebben op ‘complete taak, afhankelijkheid, regelmogelijkheden, resultaatverantwoordelijkheid en beloning’ zullen rekening moeten houden met de drie verschillende soorten bestuurders. Wanneer hier niet genoeg rekening mee gehouden wordt, zouden er negatieve effecten kunnen ontstaan als: een gebrek aan gedeelde verantwoordelijkheid, minder motivatie bij de bestuurders die niet onderdeel uitmaken van het zelfsturende team (door te weinig mogelijkheden, oneerlijke beloning, geen volledige taak enz.) of

## 8.4 Conclusie deelvraag 2

De toepasbaarheid van de zelfsturende teams staat centraal in deze vraag. Op papier is het mogelijk geweest de principes van het zelfsturende team in te vullen. Deze invulling is onderdeel van het gehele herontwerp dat tot stand is gekomen door de toepassing van de sociotechniek. Door de invulling van de principes is tevens een organisatiestructuur tot stand gekomen. Door parallellisatie van de orderstromen, zijn homogene substromen ontstaan in de vorm van tramlijnen. Echter door de grootte van de lijnen is het niet mogelijk gebleken om efficiënte zelfsturende teams samen te stellen. Door de ontstane substromen verder te segmenteren op basis van de arbeidswensen van de bestuurders, is het wél mogelijk gebleken efficiënte zelfsturende teams op papier te laten ontstaan. Hierbij zijn op één tramlijn verschillende groepen bestuurders actief, namelijk: het zelfsturende team, de bestuurders werkzaam op een vaste lijn en de zweefbestuurders. Deze segmentatie is onder meer ontstaan door te luisteren naar de wensen en ambities van de bestuurders zelf.

De lijn wordt door deze segmentatie flexibeler en dynamischer en kan snel inspelen op de wensen van de omgeving van de desbetreffende lijn. De leiding (chef) speelt een begeleidende rol voor meerdere teams.

## 8.5 Conclusie deelvragen 3 en 4

Deze deelvragen hebben betrekking op de acceptatie en efficiëntie van de zelfsturende teams. De conclusie behorende bij deze deelvragen is voor een groot gedeelte gebaseerd op grond van de theorie beschreven in hoofdstuk 2. Wanneer de teams ingevuld zullen worden zoals de negen principes dat voorschrijven zal de acceptatie bij de bestuurders van het zelfsturende team een logisch gevolg zijn. Maar, dit geldt alleen als de teams en individuen mee mogen denken en beslissen bij de oprichting van de teams (paragraaf 2.2). Dit zal tevens een positief effect teweegbrengen bij de overige groepen bestuurders. Deze bestuurders zullen te horen krijgen dat het zelfsturende team meebeslist en ontwerpt. Zij zullen beseffen dat er binnen de RET toch mogelijkheden zijn om dingen te veranderen (groepsdynamica). De acceptatie zal gepaard moeten gaan met voorlichting, de bestuurders moeten geïnformeerd worden op een wijze die hun aanstaat; immers het rijdende

product staat centraal en is zeer sterk verbonden met de bestuurders. De acceptatie door bestuurders hoeft, mits *goed voorgelicht door een persoon tegen wie geen argwaan bestaat*, geen problemen op te leveren. De ware acceptatie ligt bij de overige afdelingen van de RET. Zij krijgen te maken met de regelcapaciteit van de zelfsturende teams en de centrale rol die de teams in zullen gaan nemen. De teams en de organisatieverandering die daar mee gepaard zal gaan, zal niet stel op sprong ingevoerd en afgerond zijn. Een compleet veranderingstraject duurt lang, van Amelsvoort geeft voor een verandering waarbij zelfsturende teams compleet en werkend zijn ingevoerd een termijn van twee tot vijf jaar (van Amelsvoort e.a., 2004). Geleidelijkheid, het laten wennen aan elkaar zal essentieel zijn voor de invoering en zal in eerste instantie ook ten koste gaan van de efficiëntie van de organisatie (van Amelsvoort e.a., 2004) Tegelijkertijd moet er niet te moeilijk over de invoering gedacht worden; de trams blijven gewoon rijden zoals altijd, de RET als organisatie staat als een huis en er is voldoende bedrijfsinformatie en administratieve kracht aanwezig.

Qua efficiëntie zijn de teams effectief wanneer de resultaten van hun orderstroom meetbaar zijn en dat het team daarop gestuurd wordt door de leiding. Deze kwantitatieve conclusie zit verwerkt in de juiste invulling van de negen principes, maar wordt hier expliciet benadrukt. Dus, worden de negen principes goed uitgevoerd, dan moeten de resultaten van het zelfsturende team meetbaar zijn en kan met deze resultaten door de leiding gestuurd worden.

## 8.6 Aanbevelingen

Interessant voor de RET is het vervolg van dit onderzoek en hoe de resultaten praktisch worden vormgegeven. In deze paragraaf zal dat via een drietal aanbevelingen worden gedaan. Deze aanbevelingen volgen uit de opgedane kennis over de RET die deels ook verwerkt is in deze scriptie. Het gebrek aan communicatie werd al enigszins zichtbaar in hoofdstuk 1. De werknemers hebben het gevoel telkens gepasseerd te worden bij veranderingen in de organisatie. Die ontevredenheid die hiermee samengaat, mondde in 2006 uit in verschillende stakingen, werkonderbrekingen en vele crisisvergaderingen. De (interne) communicatie moet bij de invoering van de zelfsturende teams dan ook gestructureerd en doelmatig zijn. Naast de aanpak van de communicatie bij een verandering, mag ook de verandering op zich onder de loep worden genomen. Hoewel in het onderzoek een herontwerp leidend is, wordt er aanzienlijk minder verteld over de wijze van veranderen. Het veranderingsplan dat in de tweede aanbeveling wordt behandeld is hiermee een aanvulling op het in de scriptie behandelde herontwerp. Om tot een goed veranderingsplan te kunnen komen, moet er sprake zijn van informatie die zo volledig mogelijk is. In het bijzonder volledige informatie die van de werkvloer naar het management stroomt is belangrijk. Maar zeker ook andersom, zoals blijkt uit het communicatieplan. Wanneer het management vaker op de werkvloer aanwezig zou zijn, zou de afstand tussen het management en de bestuurders een stuk kleiner worden en informatie kan gedeeld worden. De bestuurders hebben in de gesprekken die plaats hebben gevonden met de auteur, meermaals aangegeven dat zij ook behoefte hebben aan meer management op de werkvloer; de derde aanbeveling gaat hier dan ook op in.

### Aanbeveling 1: Het maken van een communicatieplan

Een organisatieverandering zoals voorgesteld is een iteratief proces, fasen in het proces zullen elkaar voortdurend overlappen en onduidelijkheden scheppen (Koning, 1993). Voor alle medewerkers van de RET is nog meer onduidelijkheid in een periode die zeer onoverzichtelijk is geweest (stakingen, werkonderbrekingen, sociaal plan, ontslagen, Randstadrail, niet door gaan van Randstadbus, nieuwe dienstregeling enzovoorts enzovoorts) niet wenselijk. Een goed uitgewerkt en uitgevoerd communicatieplan zal echter een positieve uitwerking hebben op de betrokkenheid van het personeel (Sylvester, 1997). Duidelijke, heldere, eenduidige, voortdurende communicatie tijdens het veranderingsproces is zeer gewenst. Persoonlijke, fysieke communicatie moet daarbij het uitgangspunt zijn bij de RET. Brieven, folders, krantjes worden door een groot deel (bang voor slecht nieuws) van de bestuurders niet meer gelezen en is al in overvloed aanwezig. Het maken van een communicatieplan is een wijze die helpt bij de communicatie in de organisatie. Per verandering moet worden bepaald wie, wat, wanneer en op welke wijze bericht gaat geven.

## Aanbeveling 2: Het maken van een veranderingsplan

Het invoeren van de zelfsturende teams bij de RET, houdt een duidelijke structurele organisatorische verandering in. Daadwerkelijk veranderen is een proces dat wellicht het moeilijkst door te voeren is bij een bedrijf. De kern van veranderen is volgens de Witte als volgt te omschrijven:

- Het gaat om het veranderen van gedrag;
- Het hart van de verandering is emotie;
- 'Zien, voelen en veranderen' is krachtiger dan 'analyseren, denken en veranderen' (de Witte, 2004).

Bij de bestuurders is te merken, te horen, te voelen en te zien dat de voorgaande veranderingen inderdaad betrekking hebben op de kenmerken die de Witte geeft. Aangezien er met name een negatieve tendens heerst bij de werknemers van de RET (dus niet alleen de bestuurders van de tram van remise Kralingen) kan men zich afvragen of de beoogde veranderingen wel geheel geslaagd zijn en of er niet te weinig aandacht besteed is aan emotie en gedrag.

Om een verandering te doen slagen, is een veranderingsplan noodzakelijk. Een plan is vaak rationeel en 'zwart-wit', emoties worden niet beschreven in een veranderingsplan! Vaak wordt er gedacht dat met een goed geschreven veranderingsplan of een duidelijk organogram de verandering vanzelf tot stand komt (de Witte, 2004). Veranderingen mislukken echter niet vaak tijdens het schrijven van een veranderingsplan of tijdens de diagnosefase. De implementatiefase is het moment waarbij verandering in de organisatie mislukt (de Witte, 2004). De emotie die tijdens het schrijven van het veranderingsplan buiten beschouwing gelaten is, komt tijdens implementatie ruimschoots en vaak op een negatieve wijze aan bod. Op bedrijfsniveau zijn er machtige spelers aanwezig die op basis van de huidige machtsverhoudingen veel verandering tegen kunnen houden en op individueel niveau omdat ieder individu zelf besluit wel of niet aan de gewenste (gedrag)verandering te voldoen. Daarom is het tijdens een verandering niet alleen belangrijk dat rationeel de verandering als noodzakelijk wordt geacht, maar ook emotioneel. Doet men dit niet en hebben er al veel veranderingen plaatsgevonden in een kort tijdsbestek, dan kan er net als bij de RET het BOHICA ('Bend Over Here It Comes Again') effect optreden (de Witte, 2004). Waarmee bedoeld wordt dat de zoveelste manager, de zoveelste verandering komt aankondigen en de medewerkers denken "het zal wel" en gaan door met hun reguliere werkzaamheden en dragen de verandering dus niet.

Ondanks dat veranderen moeilijk is, is het wel mogelijk te veranderen. Hiervoor zijn diverse richtlijnen ontwikkeld. Alleen de richtlijnen die voor de RET van belang kunnen zijn worden in deze aanbeveling behandeld.

De RET zal met de invoering van de zelfsturende teams een geplande verandering doormaken. Dat wordt in eerste instantie duidelijk doordat in dit onderzoek gebruik wordt gemaakt van een sociotechnisch *herontwerpproces*. Het maken van een omgevingsanalyse, het bepalen van de orderstroom, het bepalen van de gewenste productiestructuur, het inrichten van de besturingsstructuur en de technische systemen waren onderwerp van herontwerpproces. Wanneer sec wordt gekeken naar het veranderingsproces vindt het 'trechtermodel' (de Witte, 2004) aansluiting bij het sociotechnische herontwerpproces, zie figuur 8.1.

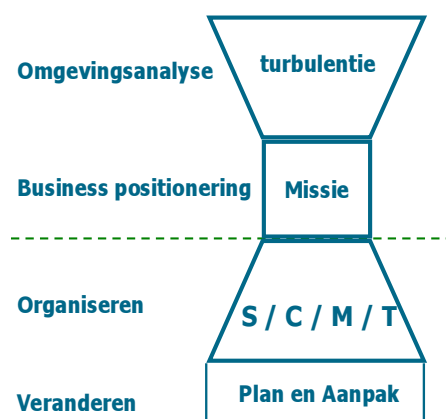


Fig. 8.1 trechtermodel (de Witte, 2004)

In het trechtermodel wordt de omgeving gezien als belangrijkste initiator van een verandering. De omgeving stelt eisen aan de organisatie en als die eisen veranderen zou de organisatie mee moeten veranderen. Verandert de organisatie, niet dan zullen de stakeholders niet langer tevreden zijn. De positie-inname van de stakeholders wordt bepaald in de business positionering, welke dus het gevolg is van de eisen die de omgeving stelt. Zijn de stakeholders 'tevreden', dan kan de organisatie van de verandering op gang komen. In de organisatiefase moeten de organisatieaspecten Structuur, Cultuur, Competenties van de medewerkers en de in te schakelen Techniek zo worden vormgegeven dat ze voldoen aan de belofte die gemaakt is in de business positionering (zie figuur 8.1)(de Witte, 2004). In de laatste fase wordt overgegaan tot de praktische verandering en waar, zoals gezegd, ook de meeste veranderingen op stuklopen, al is de kans dat dat gebeurt door de 'organisatiefase' in het trechtermodel een stuk kleiner geworden.

Voor de veranderingsfase van de geplande verandering heeft de Witte een drietal modellen opgesteld die weergeven hoe een verandering door de organisatie kan verlopen. De Witte gebruikt voor deze modellen drie metaforen die betrekking hebben op 'reizen': reizen, trekken en pendelen.

Bij een verandering die 'reist' gaat men uit van een situatie die zo snel en efficiënt mogelijk is. Simpelweg van A naar B met zo min mogelijk tussenstops (figuur 8.2).

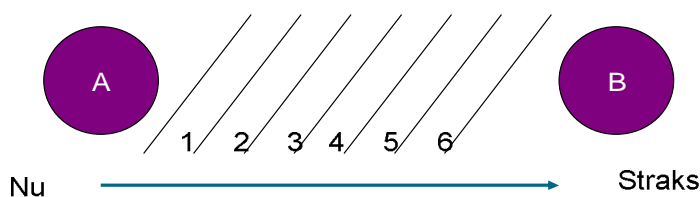


Fig. 8.2 reizenmodel (de Witte, 2004)

Kenmerken van veranderingen die reizen zijn: snel, eenmalig, aantrekkelijk, top-down, plichtmatig, macht, regels en belerend. De voordelen in deze opsomming hebben er vaak voor gezorgd dat deze manier van veranderen vaak voorkomt. Bij de RET zijn de meeste veranderingen ook op deze manier vormgegeven. De nadelen van het reizen zijn echter: geen bijsturing mogelijk, niet flexibel, te hiërarchisch, klassiek en van nature is er weinig draagvlak voor een dergelijke verandering (de Witte, 2004). Dat neemt niet weg dat in sommige situaties een verandering op een 'reizende' manier doorvoeren zeer geschikt is, maar niet in de situatie waar de RET zich nu in bevindt. Het BOHICA-effect zou bij de RET te groot zijn.

Bij een 'trekkende' (denk aan backpackers in Australië) verandering, gaat men uit van een verandering die zich ontwikkelt (figuur 8.3). Hierbij is het eindpunt niet nader bepaald, maar is de reis (het veranderingsproces) op zich het doel. Kenmerken van de trekkende verandering zijn: ontwikkeling, dynamiek, sneeuwbalgewijs, proces en leren (de Witte, 2004). "De tragedie in veel organisaties op het moment is dat we zeggen te veranderen door te 'trekken', maar de wijze waarop we het benaderen te karakteriseren is als reizen. Het gevolg is dat de veranderingsprocessen gaan 'achter lopen', tot weerstand leiden en mensen onvermijdelijk afhaken" (de Witte, 2004). De nadelen zijn dan ook: er is minder urgentie en er kan sprake zijn van palaver, oftewel geen actie. Een goed uitgewerkte trekkende verandering is voor de RET een mogelijkheid. Hierbij dient wel rekening te worden gehouden met het tijdbestek waarin de verandering plaats mag vinden. *Waarschijnlijk* zal de ontwikkeling te lang gaan duren en daarmee zal er inderdaad te weinig actie plaatsvinden. De overgang van een klassieke benaderingswijze naar een open moderne wijze zal te groot zijn voor de bestuurders en overige werknemers.

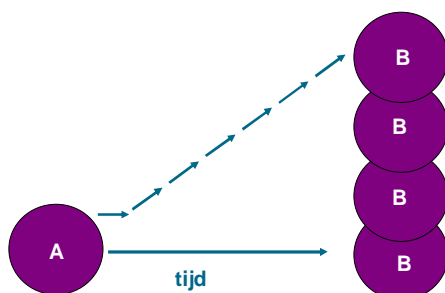


Fig. 8.3 trekkenmodel (de Witte, 2004)



De laatste visie is de 'pendelende' wijze van veranderen (figuur 8.4). In deze wijze worden de twee voorgaande visies gebundeld en komen de nadelen te vervallen. Er wordt net als bij het reizen een kader gesteld met duidelijke 'tussenstations' waar men na een verloop van tijd aan moet komen. Het eindpunt is niet bepaald. Om tot bepaalde uitkomsten (tussenstations) te komen mag er een ontwikkeling plaatsvinden.

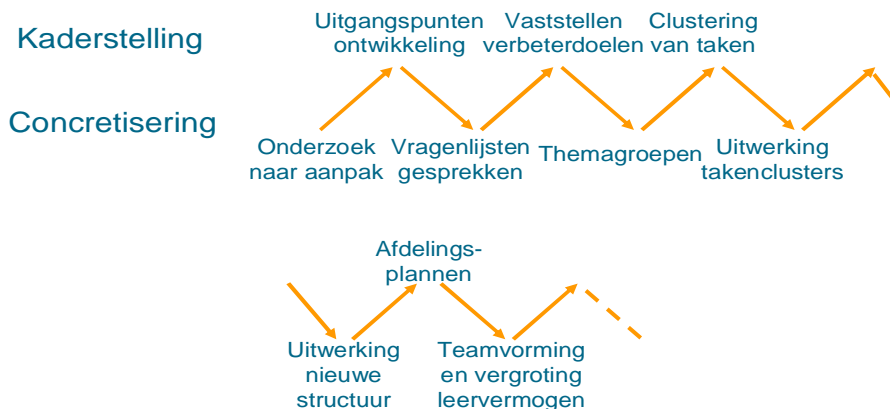


Fig. 8.4 pendelmodel (de Witte, 2004)

Er vindt dus voortdurend een ontwikkeling plaats tijdens dit veranderingsproces, maar deze wordt wel begrensd door een van tevoren uitgedacht kader. De klassieke wijze wordt gecombineerd met de moderne wijze en is daarmee de aangewezen wijze van veranderen voor de RET.

### Aanbeveling 3: Management op de werkvloer

In de huidige situatie heeft het management geen realistisch beeld van wat er exact speelt op de werkvloer. Het afstandelijke coachende leiderschap dat gehanteerd wordt, zou dan ook voor een organisatie als de RET niet afdoende zijn om goed geïnformeerd te zijn over te nemen beslissingen. "Ze luisteren slecht naar medewerkers en zijn onduidelijk over wat ze willen", wordt door Zijlstra gezegd naar aanleiding van een onderzoek over het verkeerde zelfbeeld dat managers hebben in het blad Management Team in 2005 (Zijlstra, 2005). Andersom geldt dat ook voor de bestuurders die geen idee hebben waar het management zich mee bezig houdt. Informatie wordt zeer eenzijdig via journaals, brieven enz. verspreid, maar dan wordt vaak slechts het standpunt van het management belicht. Hierdoor is een gebrek aan vertrouwen ontstaan, terwijl dit absoluut niet noodzakelijk is. Wanneer het management zich op de werkvloer zou begeven, zou dit respect afdwingen bij de bestuurders en kan er wederzijds geïnformeerd worden. De afstand tussen denken en doen wordt hiermee verkleind en het klassieke bestel wordt hiermee achter gelaten.

## 8.7 Afsluiting

In onderhavige scriptie hebben zelfsturende teams centraal gestaan én aan welke voorwaarden deze moeten voldoen om bij de RET toepasbaar te zijn. De scriptie moest niet een zuiver wetenschappelijk stuk zijn. De RET had behoefte aan een scriptie die zij daadwerkelijk konden gebruiken bij de invoering van zelfsturende teams. Een aantal aspecten van de invoering van zelfsturende teams zouden ook niet te behelzen en te voorspellen zijn in een zuiver wetenschappelijke scriptie. Het laten toenemen van vertrouwen bij de bestuurders is hier een voorbeeld van, het gaat hier immers om gedrag en emotie bij de RET. Wel is er op een wetenschappelijke wijze gezocht naar oplossingen voor de problemen waar de RET mee te maken heeft. Het sociotechnische herontwerp, inclusief de zelfsturende teams, is daar het resultaat van. Dit ontwerp gaat zuiver over de invoering van de zelfsturende teams en de gevolgen waar men rekening mee dient te houden. Het gaat niet over een beoogde verhoging van de serviceverlening. De RET en ik gaan er wel van uit dat, een verhoging van de servicegraad bij de RET zal plaatsvinden na invoering van de zelfsturende teams. De reden van deze gedachte is dat resultaten bij overige organisaties hebben aangetoond, dat na invoering van een zelfsturend element, sprake is van een verhoging van de servicegraad, echter een causaal verband is nooit aangetoond (van Amelsvoort e.a., 2004). Ook in deze scriptie werd geen onderzoek gedaan naar

het vinden van dit ontbrekende causale verband; dat was immers niet de probleemstelling. In deze scriptie is echter wel beschreven wat voor een soort organisatie de RET is: een klassieke organisatie. Daarbij zijn de problemen die de RET ervaart, te verbinden met het zijn van een klassieke organisatie. Met behulp van een sociotechnisch herontwerp is weergegeven, hoe door middel van toepassing van een zelfsturend element deze problemen verminderd zouden kunnen worden en het bedrijf stabiel wordt. Vervolgonderzoek zou een uitkomst voor de RET zijn om voornamelijk meer duidelijkheid te krijgen over de praktische werking van de zelfsturende teams en de verandering van de organisatie. Ik hoop in ieder geval een bijdrage te hebben gegeven aan de RET om in een stabiel vaarwater te komen. Ik richt me daarbij tot de hele RET en niet alleen de tram. Ik geloof in het concept van zelfsturende teams, maar ben wel van mening dat een volledige complete uitvoering zoals nu in deze scriptie is weergegeven lastig zal zijn. Het grootste struikelpunt zal daarbij de van oudsher bestaande cultuur zijn binnen de RET en daarbij opgeteld de Rotterdamse emotie. Maar ik ben ook van mening dat er wat meer pit in de organisatie mag, de Rotterdamse mentaliteit van: 'niet zeuren, maar aanpakken' zou meer mogen gelden op het hoofdkantoor. Dat geldt ook voor de verandering aangaande de zelfsturende teams; soms moet er gewoon aangepakt worden.

Naar aanleiding van dit onderzoek bij de RET sluit ik af met een viertal voorstellen om vervolgonderzoek te doen:

- Is het mogelijk om een causaal verband te vinden tussen de invoering van zelfsturende teams en een verhoging van de servicegraad?
- Hoe moet de complete procedure rondom het samenstellen van de teams er uit zien?
- Kan de groepsdynamica van de RET in kaart worden gebracht en kunnen met de resultaten voorspellingen gedaan worden?
- Zijn er mogelijkheden om de hele RET organisatie, dus kantoor en rijdend product, om te vormen tot een organisatie die geheel uit zelfsturende teams bestaat?

## Dankwoord

Vanaf de eerste week dat je een bestuurskunde student bent, weet je dat er aan het einde van de rit nog een berenklus ligt te wachten: de scriptie. Op dat moment nog in een diepe winterslaap, maar er zal een moment komen dat deze luidruchtig ontwaakt. Voor mij kwam dat moment in juli 2006. In de bijna 10 maanden die volgden, heb ik onder andere zes maanden een afstudeerstage doorlopen bij de RET en gewerkt aan de scriptie zoals u die nu in handen heeft.

Dankzij de afstudeerstage bij de RET, heb ik bestuurskunde in de praktijk mee kunnen maken en veel nieuwe ervaringen opgedaan. De tijd bij de RET was roerig: stakingen, werkonderbrekingen, actiegroepen, spoedvergaderingen, ontsporingen, verzelfstandigen; het kwam allemaal op mijn pad. Een negatieve ondertoon zit wel in de voorgaande opsomming, maar dat is absoluut niet de bedoeling. Juist dankzij deze gebeurtenissen heb ik veel van de RET kunnen zien, waaronder de passie, gedrevenheid en betrokkenheid van voornamelijk de bestuurders van de trams. Het is een ervaring geweest die altijd bij me zal blijven. Echter, het opstaan om 03.30 om op tijd bij de start van de ochtendshift te zijn, is als student, een ervaring die je snel wil vergeten. Jammer genoeg zal het vroege opstaan snel genoeg weer zijn intrede doen bij mijn eerste werkgever. Ik wil het gehele personeel van de remise Kralingen bedanken voor hun medewerking bij de totstandkoming van deze scriptie. Een bijzondere dank gaat uit naar mijn twee begeleiders bij de RET: Bart Kerkmeer en Erik Beune.

Naast mijn begeleiders van de RET, gaat mijn dank uit naar mijn begeleiders van de Erasmus Universiteit. De heer van der Meer als mijn eerste lezer die altijd zeer kalm adviseerde en telkens trachtte mij nieuwe inzichten te verschaffen. De heer van Kooten voor zijn zeer minutieuze wijze van het doorspitten van de scriptie op zowel grammaticale fouten als spelfouten.

Daar het einde van mijn studietijd nu echt aangekomen is, wil ik mijn ouders bedanken. Zij hebben hun hart vastgehouden toen hun zoon ging studeren. Eerst in Eindhoven om de opleiding Management, Economie en Recht te volgen en vervolgens in Rotterdam aan de Erasmus Universiteit bestuurskunde. Gelukkig ligt dat, vanaf dit moment achter ons: het is gelukt! Dank jullie voor alles.

Philippe Kemps

April 2007

## Literatuur

- Amelsvoort, van P.J.L.M. en Scholtes, G., *Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren en begeleiden*, ST-Groep, Vlijmen, 2004
- Benders, J. en Amelsvoort, van P.J.L.M., *Zelfsturende teams in de dienstverlening*, Lemma, Utrecht, 2000
- Bijl, van der R., 'Succesvol openbaar vervoer hoeft geen kapitalen te kosten', *OV. Magazine*, jaargang 11, nr. 6, p 14-15, 2005
- Boselie, P., Paauwe, J., Jansen, P., 'Human resource management and performance: lessons from the Netherlands', *Public Administration*, vol. 77 (2), p 407-420, 2001
- Bovens, M.A.P., e.a., *Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek*, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2001
- Brokken, M., Graaf, de P., e.a., *Sociale Kaart 2004: stadsregio Rotterdam*, Centrum voor Onderzoek en Statistiek, 2004
- Caluwé, de L. en Vermaak, H., *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige*, Kluwer, Deventer, 2002
- Delden, van P., *Professionals: kwaliteit van het beroep*, Contact, Amsterdam, 1995
- Duren, van A. en Manen, van M., *Integraal Veranderingsmanagement*, Van Gorcum, Assen, 2001
- Eijbergen, van R., *De invoering en het effect van zelfsturende teams in organisaties*, Lemma, Utrecht, 1999
- Hakvoort, J.L.M. en Klaassen, H.L., *Bedrijfsvoeringstechnieken voor overheid en non-profitorganisaties*, Sdu Uitgevers, Den Haag, 2004
- Jetten, B en Kooten van, G., *Kwaliteit van de Arbeid: van theorie naar toetsing*, Risbo-paper, Rotterdam, 1994
- Kim, S., 'Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership', *Public Administration Review*, vol. 62 (2), p 231-237, 2002
- Klaveren, van M., *Trends en keuzes in het onderzoek naar de kwaliteit van arbeid*, SISWO, Amsterdam, 1994
- Koning, S.J., *Slagvaardig personenvervoer*, doctoraalscriptie, Katholieke Universiteit Nijmegen, Nijmegen, 1993
- Kuipers, H en Amelsvoort, van P.J.L.M., *Slagvaardig organiseren*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer, 1992
- Leliveld, R. en Vink, M.J., *Succesvol invoeren van zelfsturende teams*, Uitgeverij H. Nelissen, Baarn, 2000
- Mok, A.L., *Arbeid, Bedrijf en Maatschappij: in het zweet uws aanschijns*, Stenfert Kroese, Houten, 1994
- Neelen, G.H.J.M., e.a., *De bestuurlijke kaart van Nederland*, Uitgeverij Coutinho, Bussum, 2003
- Parre, van der P., *Zonder arbeid geen zegen*, Eburon, Delft, 1996

- Ploeg, van der P., *Encyclopedisch woordenboek van de psychologie*, Garant Uitgevers, Apeldoorn, 2005
- Pröpper, I.M.A.M., *Samenwerking of autonomie in beleidsnetwerken*, In: Blad Bestuurskunde, jaargang 9, nummer 3, 2000
- RET, jaarverslag, Rotterdam, 2005
- Rijkers, T., *Bouwen aan zelfsturende teams*, Uitgeverij H. Nelissen, Baarn, 2000
- Ruyseveldt, J. en Witte, de M., *Organiseren van mens en arbeid*, Open Universiteit, Heerlen, 1998
- Stadsregio Rotterdam, *Programma van Eisen openbaar vervoer: Concessieverlening 2007*, Stadsregio Rotterdam, Rotterdam, 2006
- Stadsregio Rotterdam, *Regionaal verkeers- en vervoerplan 2003-2020*, Stadsregio Rotterdam, Rotterdam, 2003
- Steijn, B., HRM, arbeidssatisficatie en de publieke sector, *Bestuurswetenschappen*, nr 20, p 289-307, 2004
- Sylvester, J.J., *Externe verzelfstandiging en privatisering beoordeeld*, In: Blad Bestuurskunde, jaargang 6, nummer 2, 1997
- Thomas, K.W., *Intrinsic Motivation at Work*, Berret-Koehler Publishers, San Fransisco, 2000
- Vermaak, H., 'Men zegt dat professionals niet te managen zijn', *Nijenrode Management Review*, nr. 7, p 12-27, 1997
- Witte, de M., 'Organiseren is veranderen: met inzicht laveren tussen dilemma's', *KBI HRM issue paper*, nummer 39, 2004
- Weggeman, M., *Leidinggeven aan professionals*, Kluwer, Deventer, 1997
- Zanders, H.L.G., Büchem, van A.L.J., en Berkel, van J.J.C., *Kwaliteit van Arbeid*, Ministerie van Sociale Zaken, Den Haag, 1977
- Zijlaart, W., [www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=2976](http://www.zbc.nu/main.asp?ChapterID=2976) (22 december 2006), *ZBC*.

## Bijlage 1 Opmerkingen bestuurders

Hallo bestuurders,

Zoals jullie hebben kunnen zien ben ik de afgelopen week, net als jullie, zeer vroeg opgestaan. In deze ochtenduren heb ik jullie gevraagd naar hoe tevreden jullie zijn over je werk. Ik heb, zoals verwacht, heel veel problemen van jullie aangehoord. Sommige problemen zullen eenvoudiger op te lossen zijn dan anderen, maar zeker is dat er door mij naar jullie geluisterd wordt (en ook gehoord). Niet dat alles in één keer op te lossen is, maar wel dat er kleine stappen vooruit gemaakt kunnen worden. Grotere structurele problemen, vragen ook om omvangrijkere oplossingen. Ik ga zoeken naar de juiste oplossingen, die voor *iedereen* te *accepteren* zijn. Ik hoop daarbij op een goede samenwerking van jullie kant, want samen staan wij sterk. Tenslotte verdienen jullie het geld voor de RET en kunnen we (echt) het bedrijf beïnvloeden. Toestemming van het Vasteland om daadwerkelijk te doen wat jullie willen is er.

De problemen die jullie mij verteld hebben, zijn samengevat de volgende:

- Geen goede communicatie
- Geen schone trams
- Geen goede trams/slecht onderhoud
- Geen managers op de werkvloer
- Geen vertrouwen in het eigen personeel
- De diensten zijn niet fijn
- Te veel commissies (met onjuiste deelnames)
- Onbekende CTS'ers
- Rokende collega's in eindpunt en tram

De meeste problemen zijn jullie allen bekend. Ze staan nu wederom op schrift en worden rechtstreeks doorgestuurd naar Bart Kerkmeer. Ik hoop dat jullie na willen denken over **oplossingen**. Mochten andere problemen ook jullie prioriteit hebben, hoor ik dat graag.

Ik ben tot 4 september op vakantie, maar ik blijf hier in de remise zitten dus je kunt me altijd opzoeken.

Groet,

Philippe Kemps



## Bijlage 2 Bestuurders interview

1 Van wie krijg jij je de opdracht om de tram te rijden?			
2 Hoe wordt je aangestuurd?			
3 Wordt je aangestuurd op fouten?	ja	soms	nee
4 Wordt je aangestuurd op goede activiteiten?	ja	soms	nee
5 Ben je tevreden bij de RET?	ja	nee	
6 Ben je tevreden over de leiding? Waarom	ja	matig	nee
7 Ben je tevreden over de rijtuigen? Waarom	ja	matig	nee
8 Ben je tevreden over de diensten? Waarom	ja	matig	nee
9 Ben je tevreden over je functie? Waarom	ja	matig	nee
10 Ben je tevreden over je salaris? Waarom	ja	matig	nee
11 Waarom ben je tevreden of niet?			
12 Zou je meer verantwoordelijkheid willen hebben? Wat wil je	ja	nee	
13 Vindt je klanten lastig? Waarom	ja	soms	nee
14 Welke service verleen jij?			
15 Alleen als er om service gevraagd wordt?	ja	nee	
16 Verkoop kaartjes?	ja	soms	nee
17 Omroepen haltes?	ja	soms	nee
18 Kinderwagen inladen?	ja	soms	nee
19 Wat doe je als je ziet dat er iets niet klopt? Op straat			
In de tram			
20 Wil je lijngebonden werken? Waarom	ja	gedeeltelijk	nee

## Bijlage 3 Chefs interview

- 1 Hoeveel bestuurders zitten in jouw groep ?
- 2 Wie is jouw baas ?
- 3 Van wie krijg jij je orders ?  
Wat houden deze in  
Waarom
- 4 Hoe vertaal jij de orders naar je chefs ?  
Hoe vertalen zij de orders naar de bestuurders  
Waarom op deze manier
- 5 Wat zijn jouw activiteiten gedurende de dag ?
- 6 Hoe stuur je deze orders ?  
Op fouten of op goede dingen  
Waarom
- 7 Wat leeft er bij de bestuurders ?  
Wat doe jij hieraan  
Waarom
- 8 Hoe tevreden zijn de bestuurders ?  
Hoe zorg je dat de bestuurders tevreden zijn  
Waarom
- 9 Hoe zorg je dat de bestuurders service verlenen/betrouwbaar zijn ?  
Waarom
- 10 Bestuurders vinden klanten lastig en geven te weinig service; wat doe je daar aan ?  
Waarom geven ze te weinig service  
Waarom
- 11 Hoe denk je dat jouw baan er over 5 jaar uitziet ?  
Hoe ziet de baan van de chefs er uit over 5 jaar  
Hoe ziet de baan van de bestuurders er over 5 jaar uit ?  
Waarom ?
- 13 Wat versta jij onder lijngebonden werken ?  
Hoe zou het ingevoerd moeten worden?  
Zouden *alle* bestuurders het systeem graag willen  
Zouden de chefs het kunnen en willen ze het ?  
Waarom