

Zelfsturende teams?

stimulansen & obstakels

*Een onderzoek naar de invloed van teamkenmerken op
de mate van zelfsturing bij Gemeente Enschede*

Lotte ter Braak
Masterthesis Bestuurskunde
Management van HR en Verandering



Titelpagina

Titel:	Zelfsturende teams? stimulansen & obstakels
Ondertitel:	Een onderzoek naar de invloed van teamkenmerken op de mate van zelfsturing bij Gemeente Enschede
Student:	Lotte ter Braak
Studentnummer:	484502
Opleiding:	Master Bestuurskunde
Specialisatie:	Human resource management en verandering
Onderwijsinstelling:	Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit:	Faculteit der Sociale Wetenschappen
Eerste lezer:	A.L. van Zijl, MSc
Tweede lezer:	Prof. dr. A.J. Steijn
Onderzoeksorganisatie:	Gemeente Enschede
Organisatiebegeleider:	T. Kaptan
Studiejaar:	2017-2018
Datum:	28-06-2018

Voorwoord

Vijf maanden lang heb ik met veel plezier kennis gemaakt met de verschillende afdelingen van het programma BMO van de Gemeente Enschede. In deze maanden heb ik veel nieuwe mensen ontmoet, veel theorie gelezen, veel interviews en observaties gehouden en vooral veel geleerd. Niet alleen op het gebied van zelfsturende teams, maar ook inhoudelijk over de Gemeente Enschede. Ondanks dat het schrijfproces soms moeizaam ging, heb ik alle interviews en observaties met veel plezier gedaan en sluit ik met deze scriptie een erg leerzame en gezellige stage af.

Het schrijven van deze scriptie was een intensief proces en zou zeker niet gelukt zijn zonder de hulp van een aantal mensen die ik graag wil bedanken. Allereerst wil ik mijn stage begeleidster Türkân Kaptan bedanken. Door haar enorme motivatie en energie heb ik besloten mijn stage te doen bij de Gemeente Enschede en ik heb daar geen moment spijt van gehad. Ik ken weinig mensen die zo betrokken en open zijn als haar en ik heb veel van haar geleerd op zowel P&O gebied als op persoonlijk ontwikkelgebied. Daarnaast wil ik mijn scriptiebegeleidster Alissa van Zijl bedanken voor haar tijd en betrokkenheid. Haar stevige feedback en expertise in combinatie met complimenten en humor motiveerden mij en hebben een grote bijdrage geleverd aan deze scriptie. Ook wil ik alle respondenten en geobserveerde teams bedanken voor hun deelname aan dit onderzoek en hun openheid. Ik heb genoten van de interviews en observaties. Naast de waarde voor dit onderzoek heb ik door de interviews en observaties veel inzicht gekregen in de veelzijdige aspecten van het werk van de verschillende afdelingen van de Gemeente Enschede. Tenslotte wil ik Dick Vreeken en Suzanne Bajadjan bedanken voor hun klankbord en de afleiding tijdens het schrijven van deze scriptie. De discussies en verhalen in het stadhuis hebben me vaak verder geholpen.

Ik hoop dat mijn scriptie u zal boeien en nieuwe inzichten gaat geven in het fenomeen zelfsturende teams.

Lotte ter Braak

Enschede, juni 2018

Managementsamenvatting

In toenemende mate worden zelfsturende teams in zowel profit als non-profit organisaties geïmplementeerd (Stoker, 1999), wegens de verwachting dat een toenemende mate van zelfsturing in teams leidt tot positieve effecten. In veel onderzoek ligt de focus op de effecten van zelfsturende teams of op de factoren die invloed hebben op de uitkomsten van zelfsturende teams (o.a. Kuipers & Stoker, 2009; Van Mierlo, Rutte, Kompier & Doorewaard, 2005; Wageman, 1997; Magpili & Pazos, 2017). Zelden wordt onderzocht in hoeverre het team daadwerkelijk zelfsturend werkt. Zo wordt het zelfsturend werken, ten onrechte, vaak als een vaststaand gegeven beschouwd. Daarnaast blijken, onder andere uit de casus Hollands Kroon, zelfsturende teams niet in onder alle condities succesvol te functioneren. Millikin, Hom en Manz (2010) benadrukken daarbij dat bepaalde condities de effectiviteit van zelfsturende teams kunnen verminderen. Vanuit dit gedachtegoed wordt in dit onderzoek als het ware een tussenstap gemaakt door, in plaats van de effectiviteit van zelfsturende teams, de mate van zelfsturing in teams te onderzoeken en vervolgens te kijken of mogelijke verschillen in de mate van zelfsturing verklaard kunnen worden door specifieke condities (teamkenmerken). De volgende hoofdvraag wordt beantwoord in dit onderzoek.

In hoeverre beïnvloeden teamkenmerken de mate van zelfsturing in de teams van het programma BMO bij de Gemeente Enschede?

Aan de hand van de literatuur is ervoor gekozen vijf teamkenmerken te onderzoeken: extern leiderschap, peer control, taakkenmerken, diversiteit in kennis en vaardigheden en mogelijke obstakels voor teamautonomie. Op basis van conclusies uit eerder onderzoek wordt verwacht dat alle teamkenmerken positief bijdragen aan de mate van zelfsturing, met uitzondering van de mogelijke obstakels voor teamautonomie, die naar verwachting negatief bijdragen aan de mate van zelfsturing.

Voor het verkrijgen van resultaten is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek met semigestructureerde interviews en gestructureerde observaties als dataverzamelmethode. Twintig teamleden zijn geïnterviewd, afkomstig uit tien teams van het programma BMO. Bij deze tien teams zijn ook gestructureerde observaties gehouden om een completer beeld te krijgen van het gehele team en de representativiteit van de antwoorden van de respondenten te toetsen. Bij acht teams zijn twee werkdagen geobserveerd en één teamoverleg. Bij de overige twee teams is, wegens omstandigheden, alleen één teamoverleg geobserveerd.

Allereerst is onderzocht in hoeverre de teams van het programma BMO zelfsturend werken, door op basis van de definitie van Nijholt en Benders (2010) te toetsen in hoeverre teamautonomie aanwezig is bij de zeven werkaspecten: (1) verdeling van werk, (2) planning van werk, (3) beoordeling van de kwaliteit van werk, (4) tijdsbewaring, (5) aan- en afwezigheidscontrole, (6) coördinatie van samenwerking met andere teams en (7) het verbeteren van werkprocessen. Volgens de definitie van Nijholt en Benders (2010) is sprake van een zelfsturend team, in dit onderzoek van een hoge mate van

zelfsturing, wanneer in vier of meer werkaspecten teamautonomie aanwezig is. Daarnaast is sprake van een gemiddelde mate van zelfsturing, wanneer in drie werkaspecten teamautonomie aanwezig is. Er is sprake van een lage mate van zelfsturing, wanneer in twee werkaspecten teamautonomie aanwezig is. Tenslotte is sprake van een minimale mate van zelfsturing, wanneer in één of geen werkaspect teamautonomie aanwezig is. Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat vier teams een gemiddelde mate van zelfsturing, twee teams een lage mate van zelfsturing en vier teams een minimale mate van zelfsturing hebben. Gesteld kan worden dat de onderzochte teams volgens de definitie van Nijholt en Benders (2010) nog niet als zelfsturende teams bestempeld kunnen worden, met name door het gebrek aan teamautonomie betreft de volgende vier werkaspecten: beoordeling van de kwaliteit van het werk, tijdsbewaring, aan- en afwezigheidcontrole en coördinatie van samenwerking. In dit onderzoek zijn dan ook de overige drie werkaspecten: verdeling van het werk, planning van het werk en verbeteren van werkprocessen de enige drie werkaspecten waarin volledige teamautonomie aanwezig is in de steekproef (één team uitgezonderd).

Vervolgens is onderzocht welke van de bovengenoemde vijf teamkenmerken invloed hebben op de mate van zelfsturing in de onderzochte teams van het programma BMO bij de Gemeente Enschede. De resultaten bevestigen de verwachting dat de drie teamkenmerken: *extern leiderschap*, *normatieve peer control* en *taakkarakteristieken* de mate van zelfsturing in de teams positief beïnvloeden, en het mogelijke obstakel *hiërarchische organisatiestructuur* de mate van zelfsturing in de teams negatief beïnvloedt. Dit betekent dat voor de onderzochte teamkenmerken: *diversiteit in kennis en vaardigheden* en de mogelijke obstakels *afwezigheid van ondersteuning vanuit het management*, *inmenging van het management* en *individuele autonomie* geen invloed op de mate van zelfsturing is gevonden in de onderzochte teams.

Meer specifiek lijkt in dit onderzoek allereerst dat de zelfsturende leiderschapsgedraging “*stimuleren van het zelf stellen van doelen*” de mate van zelfsturing positief te beïnvloeden. Daarnaast lijkt het effect van zelfsturende leiderschapsgedragingen op de mate van zelfsturing pas zichtbaar te worden bij de aanwezigheid van drie of meer zelfsturende leiderschapsgedragingen. Ten tweede lijkt naast dat normatieve peer control, herkenbaar aan een hoge mate van groepsdruk en groepsnormen, een positieve invloed heeft op de mate van zelfsturing, de afwezigheid van normatieve peer control een negatieve invloed te hebben op de mate van zelfsturing. Ten derde lijkt de aanwezigheid van *complexe taken* een positieve invloed te hebben op de mate van zelfsturing, doordat alle teams met complexe taken een hoge mate van zelfsturing hebben. Tot slot lijkt de aanwezigheid van hiërarchische organisatiestructuren een negatieve invloed te hebben op de mate van zelfsturing. De acht teams waarbij een extra *managementlaag* aanwezig is, in de vorm van een direct leidinggevende, hebben relatief een lagere mate van zelfsturing dan de twee teams waarbij deze managementlaag ontbreekt. In dit onderzoek wordt geen relatie gevonden tussen de mate van zelfsturing en diversiteit in kennis en vaardigheden, afwezigheid van ondersteuning vanuit het management, inmenging van het management en individuele autonomie.

Op basis van bovenstaande bevindingen kunnen een viertal aanbevelingen gedaan worden voor de Gemeente Enschede om de mate van zelfsturing in teams te bevorderen. De eerste aanbeveling is het stimuleren van het gebruik van zelfsturende leiderschapsgedragingen bij leidinggevendenden. De tweede aanbeveling is het creëren van ruimte voor normatieve peer control, zodat teamleden elkaar sneller aanspreken op gedrag en prestaties. De derde aanbeveling is het onderzoeken van de mogelijkheden om de hiërarchische structuur te verminderen. Zo kunnen bijvoorbeeld de leidinggevendenden gebundeld worden in een nieuw BMO team met een adviserende/coachende rol richting de andere teams, waardoor een managementlaag verdwijnt. De vierde aanbeveling is het opstellen van één concrete, uniforme definitie van zelfsturende teams zodat alle leidinggevendenden en teamleden hetzelfde voor ogen hebben bij het begrip zelfsturende teams.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Managementsamenvatting	3
Inhoudsopgave	6
1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Probleemstelling	9
1.3 Relevantie	10
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie	10
1.3.2 Maatschappelijke relevantie	11
1.3.3 Bestuurskundige relevantie	11
1.4 Leeswijzer	12
2. Theoretisch Kader	13
2.1 Oorsprong zelfsturing	13
2.2 Definitie zelfsturende teams	14
2.3 Teamkenmerken	15
2.3.1 Extern leiderschap	15
2.3.2 Peer control	17
2.3.3 Taakarakteristieken	18
2.3.4 Diversiteit in kennis en vaardigheden	18
2.3.5 Obstakels voor teamautonomie	19
2.4 Conceptueel model	21
3. Methode	22
3.1 Casus beschrijving en selectie van respondenten	22
3.2 Verantwoording onderzoek	23
3.2.1 Type onderzoek	23
3.2.2 Onderzoekontwerp	24
3.2.3 Methoden van dataverzameling	24
3.2.3.1 Semigestructureerde interviews	24
3.2.3.2 Gestructureerde observaties	25
3.3 Operationalisatie	26
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit	32
3.5 Analysemethode	33
4. Resultaten	34
4.1 Mate van zelfsturing	34
4.1.1 Verdeling van werk	34
4.1.2 Planning van werk	35
4.1.3 Beoordeling van de kwaliteit van werk	35
4.1.4 Tijdsbewaring	37
4.1.5 Aan- en afwezigheidcontrole	37
4.1.6 Coördinatie van samenwerking met andere teams	38
4.1.7 Verbeteren van werkprocessen	39
4.1.8 Mate van zelfsturing	40
4.2 Teamkenmerken	42
4.2.1 Extern leiderschap	42
4.2.1.1 Stimuleren van zelfversterking	42
4.2.1.2 Stimuleren van zelfbekritisering	42
4.2.1.3 Stimuleren van het zelf stellen van doelen	42

4.2.1.4 Stimuleren van zelfobservatie/zelfevaluatie	43
4.2.1.5 Stimuleren van zelfvertrouwen.....	43
4.2.1.6 Stimuleren van beoefening van activiteiten.....	44
4.2.2 Peer control.....	45
4.2.2.1 Normatieve peer control	45
4.2.2.2 Rationele peer control.....	47
4.2.3 Taakkarakteristieken	49
4.2.3.1 Complexe taken	49
4.2.3.2 Niet-routinematige taken	49
4.2.4 Diversiteit in kennis en vaardigheden	52
4.2.5 Obstakels voor teamautonomie	53
4.2.5.1 Afwezigheid van ondersteuning vanuit het management	54
4.2.5.2 Inmenging van het management.....	55
4.2.5.3 Rigide organisatiestructuren en hiërarchieën	56
4.2.5.4 Individuele autonomie	57
4.3 Verwachte invloed van teamkenmerken	58
5. Conclusie, discussie en aanbevelingen	60
5.1 Conclusie.....	60
5.2 Discussie.....	66
5.2.1 Beperkingen.....	66
5.2.2 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	67
5.2.3 Reflectie.....	69
5.3 Aanbevelingen.....	71
Referenties.....	74
Bijlage 1: Topiclijst	80
Bijlage 2: Observatieschema	83
Bijlage 3: Complete overzicht tabel	85

1. Inleiding

In de inleiding van deze scriptie wordt allereerst de aanleiding van dit onderzoek beschreven.

Vervolgens wordt de probleemstelling bestaande uit een doel- en vraagstelling behandeld.

Daaropvolgend worden de wetenschappelijke relevantie en de maatschappelijke relevantie van het onderzoek uiteengezet. Tenslotte wordt een leeswijzer gepresenteerd waarin de opbouw van deze scriptie wordt toegelicht.

1.1 Aanleiding

In toenemende mate worden zelfsturende teams in zowel profit als non-profit organisaties geïmplementeerd (Stoker, 1999). Een zelfsturend team is een groep werknemers die geïdentificeerd wordt als een sociale eenheid in een organisatie met significante autoriteit en verantwoordelijkheid voor vele aspecten van hun werk (Guzzo & Dickson, 1996). Hoewel Nijholt en Benders (2005) concluderen dat zelfsturende teams in Nederland een managementmode is, vanwege de korte en intense aandacht die aan het onderwerp besteed is, blijkt in de toepassing van het concept in de praktijk eerder sprake van een duurzame verankering (Nijholt & Benders, 2005). Organisaties verwachten dat een toenemende mate van zelfsturing in teams zich vertaalt in voordelen, zoals het verbeteren van de concurrentiepositie, -prestaties, -leer- en innovatievermogen, -flexibiliteit van de organisatie en welzijn van werknemers (o.a. Wageman, 1997; Kuipers & Stoker, 2009; Stoker, 1999; Van Mierlo et al., 2005). Rijkers (2000) geeft aan dat een grotere mate van zelfsturing in teamverband een antwoord is op verschillende ontwikkelingen. Genoemd worden onder andere de toenemende nadruk op terugdringing van bedrijfskosten door inkrimping van piramidale tot platte organisaties en de grote behoefte onder werknemers aan participatieve samenwerkingsverbanden om de steeds complexere opdrachten te kunnen vervullen.

Een bekend Nederlands voorbeeld rondom zelfsturende teams is de organisatie Buurtzorg, die inmiddels bestaat uit meer dan 900 zelfsturende teams (Sheldon, 2017). De kwaliteit van de zorg, de efficiëntie en de productiviteit zijn hoger bij Buurtzorg dan bij andere zorgaanbieders (Monsen & de Blok, 2013). Tevens is Buurtzorg vijf keer op rij tot beste werkgever van Nederland verkozen (Kiers, 2015), waardoor zelfsturing als ideaal wordt bestempeld. Ondanks de vele voordelen en successen van zelfsturing, lenen niet alle organisaties zich voor zelfsturende teams en bieden zelfsturende teams geen oplossing voor alle problemen en vraagstukken in organisaties (Stoker, 1999). Zo was de Gemeente Hollands Kroon kortgeleden in het nieuws, vanwege het vertrek van twee wethouders door een enorme kostenoverschrijding, waarbij meerdere raadsleden het werken met zelfsturende teams in twijfel trokken (van der Bol, 2017). Deze casus doet de vraag rijzen in hoeverre zelfsturende teams in de publieke sector succesvol geïmplementeerd kunnen worden. Toch is binnen de Nederlandse gemeentes een toename te zien van het gebruik van zelfsturende teams. Voorlopers zijn de Gemeente Hollands Kroon en de Gemeente Nijkerk, die respectievelijk in 2014 en 2015 zelfsturende teams hebben ingevoerd (Gemeente Hollands Kroon, z.j.; Gemeente Nijkerk, z.j.). Andere gemeentes, waaronder

Enschede, volgen door ook zelfsturende teams te introduceren.

De afgelopen decennia is veel onderzoek gedaan naar zelfsturende teams. Het aantal publicaties groeide snel tussen 1994 en 1997 en nam daarna stapsgewijs af (Nijholt & Benders, 2005). In een groot aantal van deze onderzoeken zijn de effecten van zelfsturende teams onderzocht, zoals toegenomen tevredenheid, motivatie en flexibiliteit (o.a. Stoker, 1999; Shivers, 1999; van Mierlo et al., 2005). Daarnaast ligt in veel onderzoeken de focus op de factoren die invloed hebben op de uitkomsten van zelfsturende teams, zoals feedback, communicatie en leiderschap (o.a. Wageman, 1997; Magpili & Pazos, 2017; Kuipers & Stoker, 2009). Opvallend in deze onderzoeken is dat conclusies worden getrokken over de uitkomsten van zelfsturende teams, zoals productkwaliteit, afwezigheid en prestaties, terwijl niet is onderzocht in hoeverre het team daadwerkelijk zelfsturend werkt. Het zelfsturend werken wordt, ten onrechte, vaak als een vaststaand gegeven beschouwd. Zo blijkt uit een Nederlands onderzoek naar zelfsturende teams, dat maar vier tot vijf procent van alle zelfsturende teams in Nederland daadwerkelijk volledig zelfsturend werkt (Tjepkema, 2003). Interessant is daarom om te onderzoeken in hoeverre teams die zelfsturend genoemd worden ook daadwerkelijk zelfsturend werken, want alleen dan kan zuiver worden gemeten welke invloed zelfsturing heeft op resultaten.

Naast het onderzoeken van de daadwerkelijke mate van zelfsturing, wordt in deze studie gekeken of eventuele verschillen in de mate van zelfsturing verklaard kunnen worden door relevante teamkenmerken. Zo blijken, onder andere uit de casus Hollands Kroon, zelfsturende teams niet onder alle condities succesvol te functioneren. Millikin et al. (2010) stellen daarbij dat door het toenemende gebruik van zelfsturende teams de vraag verschuift van “zijn zelfsturende teams effectief?”, naar “wat onderscheidt effectieve van minder effectieve zelfsturende teams?”. Millikin et al. (2010) benadrukken daarbij dat bepaalde condities deze effectiviteit kunnen verminderen. Vanuit dit gedachtegoed wordt in dit onderzoek als het ware een tussenstap gemaakt, door de invloed van de condities (teamkenmerken) op de mate van zelfsturing, in plaats van de effectiviteit, te toetsen. Door de teamkenmerken te onderzoeken kan mogelijk een verklaring gevonden worden voor het onderscheid tussen teams met een lage mate en teams met een hoge mate van zelfsturing. Specifiek zal gekeken worden naar de teamkenmerken die volgens eerdere onderzoeken de uitkomsten van zelfsturende teams beïnvloeden.

1.2 Probleemstelling

Bovenstaande overwegingen leiden tot de probleemstelling van dit onderzoek, bestaande uit een doel- en vraagstelling. De doelstelling van dit onderzoek is:

Onderzoeken in hoeverre teamkenmerken invloed hebben op de mate van zelfsturing in de teams van het programma BMO bij de Gemeente Enschede.

Uit deze doelstelling komt de volgende vraagstelling naar voren:

In hoeverre beïnvloeden teamkenmerken de mate van zelfsturing in de teams van het programma BMO bij de Gemeente Enschede?

Deze vraagstelling zal worden beantwoord door de volgende deelvragen te onderzoeken:

- 1. Welke teamkenmerken worden in de literatuur in relatie gebracht met zelfsturende teams?*
- 2. In hoeverre werken de teams binnen het programma BMO zelfsturend?*
- 3. In hoeverre wordt de verwachte relatie tussen de teamkenmerken en de mate van zelfsturing in de teams binnen het programma BMO bevestigd?*
- 4. Welke aanbevelingen kunnen gedaan worden voor de Gemeente Enschede?*

1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Het onderzoeken van de invloed van teamkenmerken op de mate van zelfsturing in teams is om twee redenen wetenschappelijk relevant. Allereerst wordt in weinig onderzoeken gefocust op de mate van zelfsturing en wordt maar zelden getoetst in hoeverre een team daadwerkelijk zelfsturend is. Zo presenteren van Mierlo et al. (2005) in hun review achttien verschillende onderzoeken die de relatie tussen zelfsturende teams en psychologisch welzijn onderzochten en synthetiseren Magpili en Pazos (2017) in hun review 165 onderzoeken die de invloed van input variabelen op individueel-, team- en organisatorisch niveau op prestaties van zelfsturende teams onderzochten. Concreet onderzoek naar de invloed van factoren op de mate van zelfsturing in teams ontbreekt echter vaak. Twee uitzondering daarop zijn Groeneveld en Kuipers (2014) en Wageman (2001) die als een van de weinige auteurs de invloed van factoren op de mate van zelfsturing in teams hebben onderzocht. Ook erkent Sexton (1994) dat zelfsturende teams variëren op het gebied van teamautonomie, waardoor niet alle zelfsturende teams volledig zelfsturend zijn. In dit onderzoek wordt daarom expliciet de mate van zelfsturing onderzocht en daarmee vormt dit onderzoek een bijdrage voor de wetenschap, omdat tot op heden in veel wetenschappelijk onderzoek de focus enkel heeft gelegen op de voorspellers en de uitkomsten van zelfsturing.

De tweede bijdrage aan de wetenschap van dit onderzoek zit in het gebruik van een kwalitatieve onderzoeksmethode. In de literatuur wordt overheersend gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek bij de bestudering van zelfsturende teams, wat o.a. blijkt uit de review van Van Mierlo et al. (2005). In dit onderzoek leveren juist kwalitatieve onderzoeksmethoden een bijdrage, omdat de mate van zelfsturing nog weinig onderzocht is en dit type onderzoek meer inzicht kan bieden in de onderzochte variabelen en mogelijke verklaringen.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Naast wetenschappelijk relevant is dit onderzoek om twee hoofdredenen ook maatschappelijk relevant. Ten eerste is het voor zowel gemeentes als andere organisaties relevant om inzicht te verkrijgen in de mogelijke invloed van teamkenmerken op de mate van zelfsturing. Zo kunnen organisaties op basis van teamkenmerken vaststellen in hoeverre het mogelijk is om zelfsturende teams te implementeren in hun organisatie. Ook kan op basis van dit onderzoek binnen een organisatie een selectie gemaakt worden van teams die geschikt zijn en teams die ongeschikt zijn voor zelfsturing op basis van teamkenmerken. Daarnaast kunnen organisaties op basis van dit onderzoek de mate van zelfsturing in teams vergroten door hun huidige teamkenmerken aan te passen aan de teamkenmerken die de mate van zelfsturing positief beïnvloeden. Op deze drie gebieden kan dit onderzoek handvaten bieden voor zowel de Nederlandse gemeentes als andere organisaties die zelfsturing in teams willen invoeren, of de mate van zelfsturing binnen teams verder willen bevorderen.

Naast de relevantie voor gemeentes en andere organisaties is dit onderzoek ook relevant voor de teamleden en klanten van zelfsturende teams. Door in te spelen op de teamkenmerken en een hogere mate van zelfsturing te bewerkstelligen, zullen de teamleden de bovengenoemde voordelen van het werken in zelfsturende teams sterker ervaren. Vervolgens zal door het behalen van deze voordelen, zoals onder andere de toegenomen prestaties en flexibiliteit, uiteindelijk de dienstverlening aan de klant, in het geval van de gemeentes de Nederlandse burger, verbeteren. Kortom, dit onderzoek is zowel voor een groot aantal organisaties als een groot aantal werknemers en burgers relevant.

1.3.3 Bestuurskundige relevantie

Het onderzoeken van de invloed van teamkenmerken op de mate van zelfsturing in teams in een publieke organisatie is ook bestuurskundig relevant. Zo blijkt dat zelfsturende teams in toenemende mate worden geïmplementeerd in de publieke sector (Stoker, 1999) en publieke organisaties zelfs vaker gebruik maken van zelfsturende teams dan private organisaties (Kalleberg, Marsen, Reynolds & Knoke, 2006). Toch is relatief weinig onderzoek gedaan naar (zelfsturende) teams in de publieke sector (Groeneveld & Kuipers, 2014; Vashdi, 2013). In onderzoek gericht op de publieke sector wordt voornamelijk gefocust op sector- en organisatieniveau en blijft het teamniveau vaak onderbelicht (Groeneveld & Kuipers, 2014). De literatuur over (zelfsturende) teams is voornamelijk gericht op de private sector (Groeneveld & Kuipers, 2014), deze sector verschilt echter sterk van de publieke sector (Boyne, 2002). Zo opereren publieke organisaties in een complexe en hybride omgeving (Christensen & Lægheid, 2010), die gekenmerkt wordt door een grote en gevarieerde groep stakeholders, conflicterende doelen, zwakke concurrentiedruk (Boyne, 2002; Van der Voet, Kuipers & Groeneveld, 2016), en aanwezigheid van druk vanuit media en politieke- en publieke eisen (de Vries, Bekker & Tummers, 2016). Publieke organisaties hebben daarnaast meer bureaucratie en meer red tape (onnodige focus op regels in plaats van resultaten) dan private organisaties (Boyne, 2002). Door deze specifieke kenmerken van de publieke sector is het relevant om de invloed van teamkenmerken op de

mate van zelfsturing in teams in de publieke sector te onderzoeken, wat dit onderzoek bestuurskundig relevant maakt.

1.4 Leeswijzer

Voor de overzichtelijkheid wordt in deze leeswijzer kort toegelicht hoe deze scriptie is opgebouwd. In hoofdstuk twee wordt ingegaan op de oorsprong en de definitie van zelfsturende teams. Tevens worden in dit hoofdstuk verwachtingen geformuleerd over de relatie tussen de teamkenmerken en de mate van zelfsturing, op basis van conclusies uit eerdere onderzoeken. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie de toegepaste onderzoeksmethode van dit onderzoek beschreven. In dit hoofdstuk worden opeenvolgend de onderzochte organisatie en casusselectie, de verantwoording van het onderzoek, de operationalisatie, de betrouwbaarheid en validiteit en de analysemethode toegelicht. In hoofdstuk vier worden de onderzoekresultaten gepresenteerd. Tenslotte volgen in hoofdstuk vijf de conclusie, discussie en aanbevelingen.

2.Theoretisch Kader

In dit onderzoek is bewust de keuze gemaakt om te focussen op de term ‘zelfsturend team’ en niet op vergelijkbare concepten als (semi) autonomie groep, zelfsturende werkgroep en empowered team. De reden hiervoor is dat de term ‘zelfsturend team’ een van de meest wijdverbreide benamingen is en meer in onderzoeken wordt gebezigd dan vergelijkbare termen (Tjepkema, 2003). Een zelfsturend team wordt gezien als een groep werknemers die geïdentificeerd wordt als een sociale eenheid in een organisatie met significante autoriteit en verantwoordelijkheid voor vele aspecten van hun werk (Guzzo & Dickson, 1996). Hiermee onderscheidt een zelfsturend team zich van een zelf-organiserend team, een term die ook vaak gebruikt wordt in de literatuur, waarmee teams worden aangeduid die naast teamautonomie in werkaspecten ook teamautonomie hebben in het ontwerp van het team (Hackman, 1987). Zelforganisatie is daarmee een vervolgstap op zelfsturing en kan minder vaak behaald worden, waardoor in dit onderzoek gefocust wordt op zelfsturende teams.

In dit theoretisch kader wordt in de eerste paragraaf kort de oorsprong van het concept zelfsturing toegelicht. Daaropvolgend wordt in de tweede paragraaf de specifieke definitie van een zelfsturend team uiteengezet. In de derde paragraaf worden per variabele verwachtingen geformuleerd over de invloed van de variabelen op de mate van zelfsturing. Deze verwachtingen worden in de laatste paragraaf gepresenteerd in een conceptueel model.

2.1 Oorsprong zelfsturing

De oorsprong van zelfsturende teams ligt in de sociotechniek die vooronderstelt dat het productiesysteem bestaat uit zowel een technologisch aspect als een sociaal aspect (Cummings, 1978). Het technologische aspect bestaat uit de benodigdheden en operatiemethoden voor producten en diensten (Cummings, 1978). Het sociale aspect bestaat uit de werkstructuur die de mensen aan de technologie en aan elkaar verbindt (Cummings, 1978). Tussen het technologische en het sociale aspect zou volgens de sociotechniek optimalisatie moeten plaatsvinden (Moorhead, Neck & West, 1998), door onderlinge samenhang en afstemming te bereiken (Tjepkema, Kessels, Papas-Talen & Smit, 1999). Het doel van de sociotechniek is dus om een zodanige werkstructuur te ontwerpen dat deze voldoet aan de vereisten van de technologie en aan de sociale en psychologische behoeften van de werknemers. Met andere woorden, volgens de sociotechniek is het werk optimaal wanneer het zowel productief is als voldoening geeft aan de werknemer (Cummings, 1978). Volgens Susman (geciteerd in Moorhead et al., 1998) resulteert de optimalisatie van het technologische en het sociale aspect in het gebruik van zelfsturende teams. Door het werk te organiseren in zelfsturende teams kunnen bronnen effectiever verdeeld worden door het team zelf, waardoor het technologische aspect geoptimaliseerd wordt en dus de productiviteit verhoogd wordt. Daarnaast hebben teamleden in zelfsturende teams gezamenlijk meer verantwoordelijkheid, waardoor het sociale aspect geoptimaliseerd wordt en teamleden meer voldoening ervaren (Moorhead et al., 1998). Hiermee integreren zelfsturende teams dus de sociale en technologische aspecten van werksystemen (Cummings, 1978).

Uit onderzoek van Nijholt en Benders (2005) blijkt dan ook dat in veel onderzoeken de aandacht is verschoven van socio-technische structuurbouw naar zelfsturende teams. Het concept ‘zelfsturende teams’ is daardoor steeds meer los komen te staan van de socio-technische oorsprong (Koppens, 2003). Dit komt voornamelijk tot uiting door een eenzijdige focus op teams als een afzonderlijk element uit de sociotechniek (Nijholt & Benders, 2005).

2.2 Definitie zelfsturende teams

In de literatuur zijn veel verschillende definities van zelfsturende teams te vinden. Tjepkema (2003) combineert 40 verschillende definities en concludeert dat het concept ‘zelfsturende teams’ bestaat uit drie sleutelementen: (1) het zelfsturing aspect, (2) het team aspect en (3) het organisatorische aspect. Nijholt en Benders (2010) specificeren dit nog verder en stellen dat zelfsturende teams twee bepalende aspecten bevatten: (1) de structurele compositie en (2) de autonomie. De structurele compositie bestaat uit specifieke teameigenschappen, waaronder het aantal teamleden. Het bezitten van autonomie in de uitvoering van dagelijkse werkzaamheden is het vitale attribuut van een zelfsturend team (Nijholt en Benders, 2010). Een team bezit een hoge mate van autonomie wanneer het zonder tussenkomst van hoger management het recht heeft om over verschillende werkaspecten te beslissen. Op basis van meerdere operationele definities identificeren Nijholt en Benders (2010) zeven werkaspecten waarin het team een hoge mate van autonomie heeft, als het team zelfsturend is. Dit zijn: (1) verdeling van werk, (2) planning van werk, (3) beoordeling van de kwaliteit van werk, (4) tijdsbewaring, (5) aan- en afwezigheidscontrole, (6) coördinatie van samenwerking met andere teams en (7) het verbeteren van werkprocessen. Bovenstaande kan samengevoegd worden tot een definitie voor zelfsturende teams die in dit onderzoek gehanteerd wordt:

“Een groep werknemers die samenwerken om een taak uit te voeren die bijdraagt aan een afgerond onderdeel van het lopende productieproces van een product of dienst; (...) met het recht om zonder tussenkomst van hoger management te beslissen over ten minste vier van de volgende zeven aspecten van werk: verdeling van werk; planning van werk; beoordeling van de kwaliteit van werk; tijdsbewaring; aan- en afwezigheidscontrole; coördinatie van samenwerking met andere teams; en het verbeteren van werkprocessen.”

(Nijholt & Benders, 2010, p. 382)

Wat in deze definitie duidelijk naar voren komt, ook aangegeven door Sexton (1994), is dat zelfsturende teams kunnen variëren in hun belangrijkste kenmerk: autonomie. Autonomie is een dimensionaal concept waarvan teams op een continuüm kunnen worden geplaatst (Sexton, 1994), waardoor autonomie in verschillende maten aanwezig kan zijn in teams. Dit is voor dit onderzoek van belang, omdat niet enkel de aan- of afwezigheid van zelfsturing in teams, maar de mate waarin teams zelfsturend werken wordt onderzocht aan de hand van de mate van teamautonomie in de bovengenoemde zeven werkaspecten.

2.3 Teamkenmerken

In dit onderzoek wordt de invloed van teamkenmerken op de mate van zelfsturing onderzocht, omdat deze teamkenmerken mogelijk een verklaring vormen voor de verschillen tussen teams op het gebied van zelfsturing. Zo benadrukken Millikin et al. (2010) dat het onderscheid tussen zelfsturende teams relevanter wordt en dat bepaalde condities invloed kunnen hebben op dit onderscheid. In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag: “*Welke teamkenmerken worden in de literatuur in relatie gebracht met zelfsturende teams*”.

Volgens grondleggers als McGrath (1984) en Hackman (1987) kan een team begrepen worden vanuit het idee dat teameigenschappen (i.e., input) de teamprocessen (i.e., proces) beïnvloeden die uiteindelijk resulteren in teamuitkomsten (i.e., output). Dit zogenoemde IPO model heeft een sterke invloed gehad op recent empirisch onderzoek (Ilgen, Hollenbeck, Johnson & Jundt, 2005) en wordt veelvuldig toegepast in onderzoek naar teams (o.a. Hill et al., 2014; Chen, Thomas & Wallace, 2005; Guzzo & Dickson, 1996). Ook Magpili en Pazos (2017) passen dit model gedeeltelijk toe in hun onderzoek naar zelfsturende teams door te focussen op de input factoren (de teamkenmerken), die de output (de uitkomsten van zelfsturing) beïnvloeden. In deze scriptie wordt een tussenstap gemaakt door de focus te verleggen van de invloed van input factoren op de output (de uitkomsten van zelfsturing) naar de invloed van input factoren op het proces (de mate van zelfsturing). De input factoren die door Magpili en Pazos (2017) als relevant worden geacht, en daarom ook in dit onderzoek op teamniveau worden onderzocht, zijn: (1) extern leiderschap, (2) peer control, (3) taakarakteristieken, (4) diversiteit in kennis en vaardigheden en (5) mogelijke obstakels voor teamautonomie. Door in tegenstelling tot Magpili en Pazos (2017) in dit onderzoek input factoren niet direct te linken aan output, zoals prestaties en effectiviteit, maar aan het proces (de mate van zelfsturing), wordt een essentiële tussenstap gemaakt die tot nu toe vaak onderbelicht bleek. Kirkman en Rosen (1999) zijn een van de weinige auteurs die in hun onderzoek naar empowered teams, vergelijkbaar met zelfsturende teams alleen een breder construct, wel deze tussenstap maken door naast input (organisatie- en baankarakteristieken) en output (teameffectiviteit) ook te focussen op proces (de mate van teamempowerment, waar autonomie een onderdeel van is).

2.3.1 Extern leiderschap

De eerste voorspellende variabele die Magpili en Pazos (2017) beschrijven op teamniveau is extern leiderschap. Extern leiderschap kan gedefinieerd worden als leiderschap waarbij een leider niet betrokken is bij de dagelijkse activiteiten van het team (Morgeson, 2005). Zelfsturende teams zijn ontworpen om veel functies op zich te nemen die traditioneel werden uitgevoerd door het management (Cummings, 1978). Op basis hiervan wordt door sommige onderzoekers gesteld dat zelfsturende teams geen formeel extern leiderschap nodig hebben (Morgeson & DeRue, 2006). Tegelijkertijd benadrukken een groot aantal onderzoeken juist het belang van leiders van zelfsturende teams (o.a. Wallace, 2002; Mills, 1983; Cummings, 1978). Zo geeft Morgeson (2005) drie gebieden aan waarin

extern leiderschap een belangrijke rol speelt binnen een zelfsturend team. Allereerst moet een externe leider nog vaak belangrijke teambeslissingen nemen, zoals het aannemen en ontslaan van teamleden en omgaan met klanten, omdat zelfsturende teams zelden volledige beslissingsbevoegdheid hebben. Daarnaast kunnen bepaalde activiteiten, zoals het beheren van de grenzen van het team en het omgaan met onverwachte problemen, het beste uitgevoerd worden door een externe leider, omdat teamleden betrokken zijn bij dagelijkse taken waardoor hun vermogen om zowel het team als de omgeving te monitoren vaak beperkt is. Ten derde kan een externe leider een positieve impact hebben op het functioneren van een zelfsturend team, bijvoorbeeld door de besluitvorming te faciliteren waardoor meer verschillende ideeën worden overwogen dan wanneer één teamlid de beslissing maakt met weinig inbreng van andere teamleden (Yeatts & Seward, 2000). Ondanks het belang van een externe leider van een zelfsturend team, blijft volgens Manz en Sims (1987) verwarring rondom zijn of haar rol. Manz en Sims (1987) geven aan dat volgens hen de taak van een leider is: 'lead others to lead themselves', maar de vraag blijft hoe men individuen leidt die zichzelf behoren te leiden (Stewart & Manz, 1995). Manz en Sims (1987) identificeren daarom zes gedragingen, die zij observeerden bij externe leiders van zelfsturende teams, die een significante relatie hebben met de effectiviteit van de leider volgens de teamleden. Onderstaand worden deze gedragingen achtereenvolgens benoemd. Ten eerste het stimuleren van zelfversterking, waarbij de leider het team aanmoedigt zelfversterkend te zijn bij hoge prestaties. Door het stimuleren van deze zelfversterking wordt het team aangemoedigd zichzelf ter versterken, in plaats van externe versterking te ontvangen (Manz & Sims, 1980). Ten tweede het stimuleren van zelf bekritisering, waarbij de leider het team aanmoedigt kritisch te zijn bij lage prestaties. Ten derde het stimuleren van het zelf stellen van doelen, waarbij de leider het team stimuleert om zelf prestatiedoelen op te stellen. Ten vierde het stimuleren van zelfobservatie/zelfevaluatie, waarbij de leider het team stimuleert om teamprestaties te monitoren en te evalueren. Ten vijfde het stimuleren van zelfvertrouwen, waarbij de leider het team stimuleert om hoge verwachtingen te hebben van de teamprestaties. Tenslotte het stimuleren van beoefening van activiteiten, waarbij de leider het team stimuleert om een activiteit goed door te nemen en te overdenken, voordat de activiteit daadwerkelijk uitgevoerd wordt (Manz & Sims, 1987). Door deze zes gedragingen van de leidinggevende zouden de teamleden gestimuleerd worden meer leiderschap op zich te nemen (Manz & Sims, 1987). Ook Short (1993) concludeert dat het faciliteren van zelfbekritisering, zelfversterking, zelfreflectie/observatie en focus op doelen als leiderschapsgedragingen de mate van zelfsturing bevorderen.

In veel literatuur wordt benadrukt dat een leider van een zelfsturend team zijn leiderschapstijl moet aanpassen aan de ontwikkelingsfase van het team (o.a. Ayas, 1996; Wageman, 1997). Op basis van een groot aantal onderzoeken stellen Stewart en Manz (1995) dat een actieve, democratische leider van een zelfsturend team zorgt voor de ontwikkeling van zelfsturende vaardigheden. Zodra deze zelfsturende vaardigheden zijn ontwikkeld, moet deze actieve houding afnemen en moet een passieve democratische leiderschapstijl worden toegepast om het hoogste niveau van zelfsturing te bereiken.

Als deze switch niet gemaakt wordt, blijft de controle bij de leider en gaat het team niet zichzelf leiden (Stewart & Manz, 1995). Samengevat kan dus op basis van de literatuur verwacht worden dat het actief uitdragen van de zes zelfsturende leiderschapsgedragingen positief bijdraagt aan het ontwikkelen van een hoge mate van zelfsturing in een team.

2.3.2 Peer control

De tweede voorspellende teamvariabele die Magpili en Pazos (2017) benoemen is peer control. Peer control is een staat van motivatie in zelfsturende teams die de hiërarchische controle vervangt en teamleden verantwoordelijk houdt voor het motiveren van elkaar (Stewart, Courtright & Barrick, 2012). De impact van peer control is vooral aanwezig in zelfsturende teams, omdat peer control een vorm is van organisatiebeheersing, die ontstaat bij werknemers die geen formele autoriteit hebben over elkaar (Loughry in De Jong, Bijlsma-Frankema & Cardinal, 2014). Stewart et al. (2012) beschrijven in hun onderzoek twee mechanismen waardoor peer control werkt.

Het eerste mechanisme is *normatieve* peer control, waarbij een teamlid zich beïnvloed voelt door andere teamleden, door de kracht van sociale integratie (normen en groepsdruk). Zowel Banai, Nirenberg en Menachem (2000) als de Jong, Ruyter en Lemmink (2004) geven aan dat (1) normen en (2) groepsdruk behoren tot de meest voorkomende beheersingsmechanismen in zelfsturende teams. Bij normatieve peer control beheerst de externe leider het team niet, maar sturen teamleden elkaar onderling aan. Naarmate de aanwezigheid van sterke normen en groepsdruk groter is, zal de mate van zelfsturing in teams hoger zijn. Ook uit onderzoek van Ezzamel en Willmot (1998) blijkt dat er sprake is van een verband tussen groepsdruk en de mate van zelfsturing. Zo leidt groepsdruk bij beginnende zelfsturende teams tot ondersteunend gedrag (Ezzamel & Willmot, 1998). Dit ondersteunende gedrag onder teamleden is essentieel bij de ontwikkeling van een zelfsturend team.

Het tweede mechanisme dat Stewart et al. (2012) beschrijven is *rationele* peer control. Bij deze vorm van peer control beoordelen teamleden of een collega economische beloningen mag ontvangen. Het verlangen naar beloningen dient als motivator voor individuen om teamdoelen te bereiken (Stewart et al., 2012). Rationele peer control kan ook een positief effect hebben op de mate van zelfsturing, doordat de samenwerking en zelfstandigheid van het team, die voor deze beoordelingsvorm noodzakelijk zijn, ook van belang zijn in een zelfsturend team.

Op basis van de bovenstaande beschreven literatuur kan verwacht worden dat beide vormen van peer control, zowel normatieve als rationele, een positief effect hebben op de mate van zelfsturing in teams. Een belangrijke kanttekening daarbij is dat beide vormen van peer control substitueerbaar zijn, beide vormen zijn het sterkst wanneer de andere vorm zwak is (Stewart et al., 2012). Op basis van de literatuur kan verwacht worden dat slechts één van de twee vormen van peer control in een team aanwezig is en dat deze een positief effect heeft op de mate van zelfsturing.

2.3.3 Taakkaracteristieken

De derde voorspellende variabele die Magpili en Pazos (2017) beschrijven in hun review op teamniveau zijn taakkaracteristieken. Goodman (geciteerd in Druskat & Pescosolido, 2002) geeft aan dat een taak beïnvloedt hoe een groep presteert en zich gedraagt. Magpili en Pazos (2017) stellen op basis van hun review dat niet alle taken even geschikt zijn om uit te voeren in een zelfsturend team. Zo concludeert Klein (geciteerd in Sprague, 1992) dat zelfsturende teams onverenigbaar zijn met gedisciplineerde productiesystemen en benadrukt Sexton (1994) dat zelfsturende teams lastig kunnen worden toegepast bij simpele taken. Lee en Edmondson (2017) halen verschillende auteurs aan die stellen dat bij de uitvoering van repeterende taken onder stabiele condities de management hiërarchie effectief functioneert, maar dat bij dynamische condities, waarin complexe en niet-routinematige problemen moeten worden opgelost, de management hiërarchie niet effectief is (o.a. Adler; Barley in Lee & Edmondson, 2017). De verwachting is daarom dat bij de uitvoering van complexe niet-routinematige taken zelfsturing effectiever is. *Complexe taken* worden vaak gekenmerkt door ambiguïteit, een hoge moeilijkheidsgraad en een gebrek aan structuur, waardoor een hoge mate van samenwerking en coördinatie tussen teamleden nodig is om deze complexe taken succesvol uit te voeren (Man & Lam, 2003). Doordat bij de uitvoering van complexe taken deze samenwerking en coördinatie noodzakelijk zijn, en deze samenwerking en coördinatie ook bij een zelfsturend team van belang zijn, wordt verwacht dat teams die complexe taken uitvoeren een hoge mate van zelfsturing hebben.

Niet-routinematige taken zijn taken die een variëteit aan verschillende werkzaamheden bieden (Diefendorff, Richard & Gosserand, 2006), tegengesteld aan niet-routinematige taken staan routine taken, waarbij individuen hun werk in een constante of repetitieve manier doen (Rousseau & Aubé, 2010). Verwacht kan worden dat taken die complex en niet-routinematig van aard zijn de mate van zelfsturing positief beïnvloeden, doordat ze mogelijkheden bieden voor zelfsturing door onder andere het belang van samenwerking en coördinatie (McCalman, 1998; De Jong et al., 2004; Rousseau & Aubé, 2010).

2.3.4 Diversiteit in kennis en vaardigheden

Als vierde voorspellende teamvariabele halen Magpili en Pazos (2017) diversiteit in teams aan. Van Knippenberg, de Dreu en Homan (2004) geven aan dat diversiteit verwijst naar een bijna oneindig aantal dimensies zoals geslacht, etniciteit en leeftijd, waarbij verschillende dimensies van diversiteit tot verschillende uitkomsten kunnen leiden (Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999). Om de impact van diversiteit op teams te begrijpen moet onderscheid gemaakt worden in typen diversiteit (Webber & Donahue, 2001). In dit onderzoek wordt evenals in de review van Magpili en Pazos (2017) gefocust op diversiteit in vaardigheden. Wageman (2001) en Magpili en Pazos (2017) definiëren diversiteit in vaardigheden, als de heterogeniteit van taakrelevante vaardigheden onder teamleden. Naast diversiteit in vaardigheden wordt in dit onderzoek gefocust op diversiteit in kennis, omdat in veel literatuur

kennis en vaardigheden samen worden genoemd, de zogenoemde KSAs: knowledge, skills en ability (o.a. Cetin, Demirciftci & Bilgihan, 2016; Cheney, Hale & Kasper, 1990). Tevens vormt kennis een relevante variabele voor dit onderzoek, omdat een publieke dienstenorganisatie onderzocht wordt waarin kennis een belangrijke rol speelt, onder andere door de steeds complexere context en omgeving waarin deze organisaties opereren (Osborne & Brown, 2005).

Op basis van eerder onderzoek kan de verwachting geformuleerd worden dat diversiteit in kennis en vaardigheden een positief effect heeft op de mate van zelfsturing. Zo concluderen Groeneveld en Kuipers (2014) dat diversiteit in vaardigheden de mate van zelfsturing verhoogt. Door diversiteit in kennis en vaardigheden onder de teamleden heeft een team als geheel een grote variëteit aan kennis en vaardigheden. Door deze grote variëteit aan kennis en vaardigheden is het team in staat een breed takenpakket op te pakken, waardoor het team minder afhankelijk is van externe bronnen voor het uitvoeren van taken (Cummings, 1978). Wageman (2001) benadrukt daarbij dat diversiteit in taakrelevante vaardigheden onder teamleden bijdraagt aan een zelfsturend team. Een team kan pas zelfsturend worden als verschillende teamleden verschillende functies op zich kunnen nemen. Zo kan geconcludeerd worden dat diversiteit in kennis en vaardigheden de mate van zelfsturing in teams positief beïnvloedt doordat een hoge mate van diversiteit het team in staat stelt om zelfstandig een grote variëteit aan taken op zich te nemen en dus minder afhankelijk te zijn van het management.

Daarnaast stimuleert diversiteit in kennis en vaardigheden in een team het ontstaan van innovatieve ideeën, het evalueren van alternatieven en het bedenken van oplossingen voor complexe problemen (Li, Liu & Xiaoyu, 2013), waardoor uiteindelijk de kwaliteit van de besluitvorming wordt verhoogd. Dit betekent dat bij een team met hoge mate van diversiteit in kennis en vaardigheden minder sturing vanuit een leider nodig zal zijn in de besluitvorming. Daarbij geven Li et al. (2013) ook aan dat diversiteit in kennis en vaardigheden zorgt voor verschillen in de uitvoering van taken en mogelijke meningsverschillen die kunnen leiden tot conflicten. Deze conflicten kunnen enerzijds communicatiefricties en problemen in de besluitvorming tot gevolg hebben (Li et al., 2013; Kaiser & Müller, 2015), waardoor de mate van zelfsturing negatief beïnvloed zou kunnen worden, vanwege de cruciale rol van besluitvorming in een zelfsturend team (Nijholt & Benders, 2010). Anderzijds benoemen Li en collega's (2013) dat deze conflicten ook laten zien dat teamleden meningen, kennis en ervaringen delen, wat juist de mate van zelfsturing positief kan beïnvloeden, doordat teamleden leren van elkaar (Campion, Medsker & Higgs, 1993). Kortom, op basis van de literatuur kan verwacht worden dat een hoge mate van diversiteit in kennis en vaardigheden positief bijdraagt aan de mate van zelfsturing.

2.3.5 Obstakels voor teamautonomie

Naast de bovengenoemde factoren, die de mate van teamautonomie stimuleren, zijn er ook verschillende auteurs die factoren beschrijven die mogelijke obstakels vormen voor het ontwikkelen en behouden van teamautonomie. Omdat deze factoren mogelijke verklaringen kunnen bieden voor de

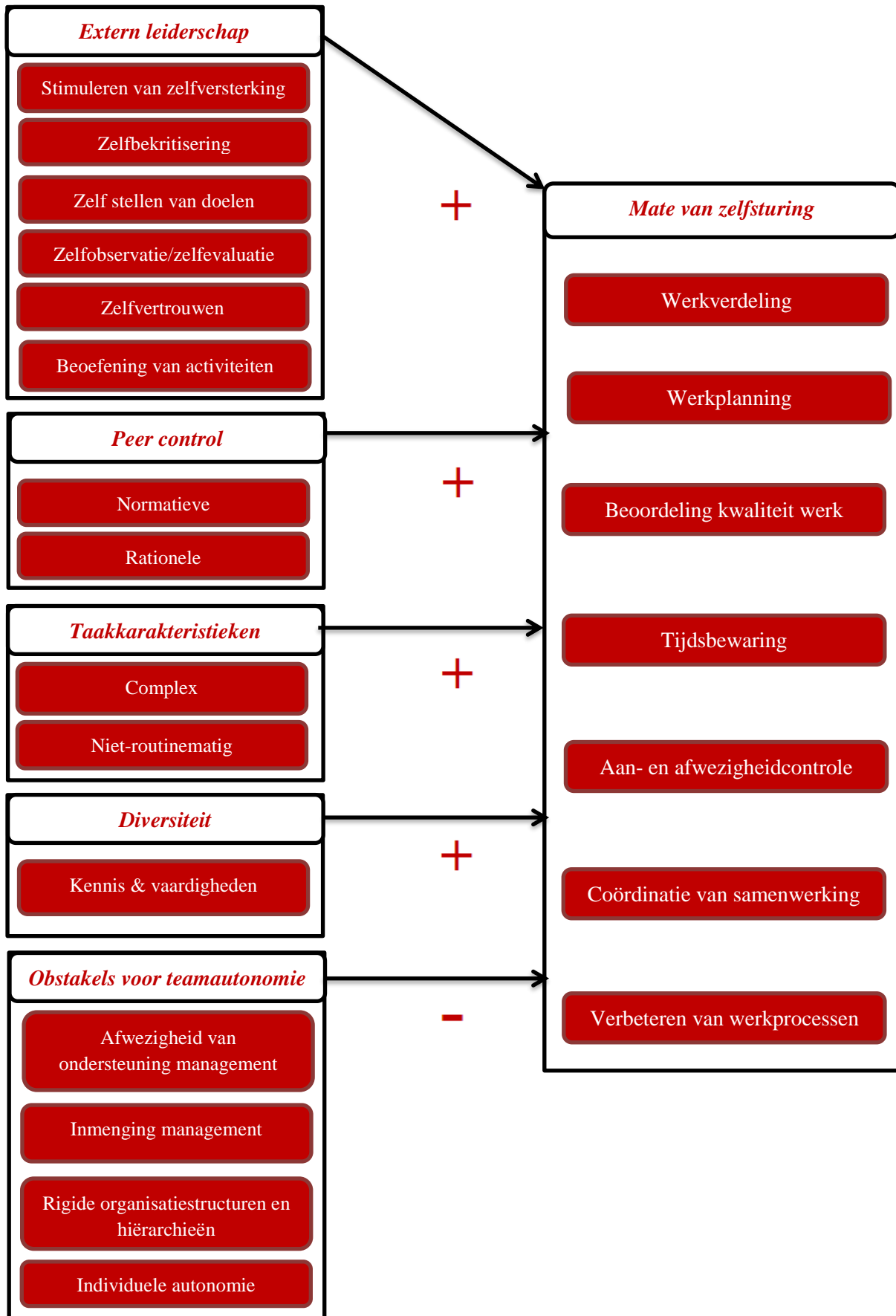
verschillen in mate van zelfsturing tussen de teams, worden de obstakels die volgens de review van Magpili en Pazos (2017) in de meeste onderzoeken naar voren kwamen meegenomen in dit onderzoek. Deze obstakels zijn waar te nemen op zowel management- als individueel niveau.

Op management niveau zijn drie obstakels te onderscheiden: (1) *afwezigheid van ondersteuning vanuit het management*, (2) *inmenging van het management* en (3) *rigide organisatiestructuren en hiërarchieën*. Ondersteuning vanuit het management is van belang voor zelfsturende teams (o.a. Yeatts & Seward, 2000; Stoker, 1999; Druskat & Pescosolido, 2002). Het team moet het gevoel hebben dat het management haar ondersteunt en aanmoedigt om zelf beslissingen te nemen (Strydom, 2002). Scribner, Sawyer, Watson en Myers (2007) spreken in hun onderzoek over ‘enabling autonomy’, een situatie waarin de mate van teamautonomie past bij het organisatorische doel van het team. Bij ‘enabling autonomy’ kent het management aan het team een passende hoeveelheid autonomie toe die het nodig heeft voor het volbrengen van haar taak (Scribner et al., 2007). Zonder deze ondersteuning vanuit het management zal de teamautonomie beperkt zijn. Dit maakt afwezigheid van ondersteuning vanuit het management een obstakel voor teamautonomie.

In het onderzoek van Scribner et al. (2007) worden ook inmenging van het management en rigide organisatiestructuren en hiërarchieën beschreven als obstakels voor teamautonomie. Beide obstakels belemmeren het ontstaan van creatieve oplossingen voor complexe problemen (Scribner et al., 2007) die, zoals hierboven beschreven, noodzakelijk zijn voor het verkrijgen van teamautonomie over het werk, omdat anders het team sturing vanuit een leider nodig zal hebben in de besluitvorming. Roufaei en Meissner (1995) benadrukken hierbij dat een hiërarchische organisatiestructuur specifiek een obstakel vormt voor zelfsturing op lager management- en uitvoerend niveau.

Op individueel niveau wordt op *individuele autonomie* als mogelijk obstakel gefocust. De literatuur is niet eenduidig over de verwachting dat individuele autonomie daadwerkelijk een obstakel vormt voor teamautonomie (o.a. Liden, Wayne & Bradway, 1997; Langfred, 2000; van Mierlo, Rutte, Vermunt, Kompier & Doorewaard, 2006). Langfred (2004) geeft bijvoorbeeld aan dat hoe meer individuele autonomie in een team aanwezig is, hoe meer teamleden onafhankelijk van elkaar gaan werken. Deze onafhankelijkheid kan leiden tot disfunctionele uitkomsten, zodra autonomie op groepsniveau wordt opgelegd (Liden et al., 1997; Langfred, 2000). Daarentegen concluderen van Mierlo et al. (2006) dat sprake is van een sterk positief verband tussen teamautonomie en individuele autonomie. Voor dit verband wordt echter geen verklaring gegeven, waardoor het aannemelijker is te verwachten dat individuele autonomie een obstakel vormt voor teamautonomie. Op basis van de literatuur kan de verwachting geformuleerd worden dat (1) afwezigheid van ondersteuning vanuit het management, (2) inmenging van het management, (3) rigide organisatiestructuren en hiërarchieën, en (4) individuele autonomie een negatief effect hebben op de mate van zelfsturing.

2.4 Conceptueel model



3. Methode

In dit methodologisch kader wordt de toegepaste onderzoeksmethode van dit onderzoek beschreven. In de eerste paragraaf worden de casus en de selectie van respondenten beschreven. In de tweede paragraaf wordt ingegaan op de verantwoording van dit onderzoek. In deze paragraaf worden het type onderzoek, het onderzoekontwerp en de methode van dataverzameling behandeld. Daaropvolgend wordt in de derde paragraaf ingegaan op de operationalisatie. In de vierde paragraaf worden de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek beschreven. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf waarin de analysemethoden die zijn toegepast in dit onderzoek worden beschreven.

3.1 Casus beschrijving en selectie van respondenten

Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij de Gemeente Enschede vanwege de nieuwe gemeentelijke hoofdstructuur die in 2015 is geïmplementeerd. In deze nieuwe hoofdstructuur liggen verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie, waardoor professionals de ruimte en het vertrouwen krijgen om invulling te geven aan hun rol (Gemeente Enschede, z.j.). Binnen de Gemeente Enschede zijn zes programma's te onderscheiden waarin beleid en uitvoering met elkaar verbonden worden. In dit onderzoek wordt het programma Bedrijfs- en Managementondersteuning (BMO) onderzocht. De keuze voor dit programma is gemaakt, vanwege de destijds uitgesproken wens van het managementteam BMO om zelfsturende teams te implementeren. Het doel van het werken in zelfsturende teams is om het eigenaarschap van de dienstverlening te vergroten en zo de dienstverlener dichter bij het primaire proces te brengen (Gemeente Enschede, 2017). De implementatie van zelfsturing vindt stapsgewijs en teamsgewijs plaats (Gemeente Enschede, 2017). Dit houdt in dat geen vaste start- of einddatum voor het zelfsturingsproces is vastgesteld en teams worden vrijgelaten in de implementatie en definiëring van zelfsturende teams. De communicatie omtrent de invoering van zelfsturende teams is voornamelijk verlopen via de leidinggevenden aan de hand van managementbijeenkomsten. Omdat de teams zijn vrijgelaten in de vormgeving van zelfsturende teams, wordt verwacht dat bij een meting van de mate van zelfsturing op een specifiek tijdstip, verschillen in de mate van zelfsturing tussen teams zullen worden waargenomen in dit onderzoek.

Het programma BMO bestaat uit elf afdelingen met in totaal 25 teams. Bij de selectie van de teams is gedeeltelijk gebruik gemaakt van zelfselectie. Vijf teams hebben zelf aangegeven, naar aanleiding van een mail naar de afdelingshoofden BMO, te willen participeren in het onderzoek. Om variatie te garanderen zijn aanvullend vijf team geselecteerd die naar verwachting verschillen op de meest relevante dimensie: mate van zelfsturing. Deze teams zijn geselecteerd aan de hand van gesprekken met verschillende P&O adviseurs, twee afdelingshoofden en één team. Van deze vijf teams zit bij twee teams zelfsturing nog in de beginfase en staan bij drie teams de principes van zelfsturing meer centraal. Het voordeel van deze aanvullende selectie is dat de representativiteit van de gekozen casussen wordt vergroot, doordat een grote range aan variatie wordt onderzocht (Seawright & Gerring, 2008). De tien teams die worden onderzocht, zijn verdeeld over zeven van de elf afdelingen

binnen het programma BMO.

Ook bij de selectie van respondenten voor de interviews is gebruik gemaakt van zelfselectie door vrijwillige deelname aan het onderzoek (van Thiel, 2010). Vaak gaf een leidinggevende de namen door van twee teamleden die zelf aangegeven hadden open te staan voor een interview. Afwijkend was dit bij de twee P&O teams, waarbij de teamleden direct zijn benaderd door de onderzoeker. Het voordeel van zelfselectie is dat de respondenten bereid zijn mee te werken aan de interviews. Het nadeel is echter dat deze bereidheid om mee te werken afhankelijk kan zijn van de betrokkenheid bij het onderwerp, waardoor zelfselectie een bedreiging kan vormen voor de generaliseerbaarheid (Segers, 2002). Op basis van bovenstaande informatie kan gesteld worden dat in dit onderzoek overwegend gebruik wordt gemaakt van een selecte steekproef.

3.2 Verantwoording onderzoek

3.2.1 Type onderzoek

Dit onderzoek is *kwalitatief* van aard, omdat verschijnselen worden beschreven met als doel het onderwerp te beschrijven en te verklaren (Boeije, 2005). Tijdens de interviews worden de respondenten aan de hand van open vragen gestimuleerd om vanuit hun eigen perspectief de onderzochte variabelen te beschrijven. Deze beschrijvingen zijn voor dit onderzoek van groot belang, zodat niet enkel de aan- of afwezigheid van variabelen wordt getoetst, maar juist de mate, de vorm en de wijze waarop de variabelen zich voordoen zichtbaar worden. Door middel van kwalitatieve onderzoeksmethoden kan een meer inhoudelijke verklaring gegeven worden voor verschillen in de mate van zelfsturing per team, dan door het gebruik van kwantitatieve onderzoeksmethoden. Kwantitatief onderzoek biedt enkel inzicht in hoeverre relaties significant zijn, terwijl kwalitatief onderzoek de verklarende informatie achter bevindingen kan onthullen (Magpili & Pazos, 2017).

Tevens kan dit onderzoek getypeerd worden als een *verklarend* onderzoek, vanwege de doelstelling om inzicht te krijgen in de effecten van teamkenmerken op de mate van zelfsturing. Hierbij worden niet enkel de variabelen beschreven, maar wordt gepoogd een verklaring te vinden voor de verschillen tussen teams in de mate van zelfsturing.

Naast kwalitatief en verklarend is dit onderzoek *deductief*. Bij deductief onderzoek worden veronderstellingen of hypothesen afgeleid uit de theorie en vervolgens getoetst (van Thiel, 2010). In het theoretisch kader is per teamkenmerk een verwachting geformuleerd over het effect van het kenmerk op de mate van zelfsturing. Deze verwachtingen worden vervolgens getoetst door het gebruik van semigestructureerde interviews en gestructureerde observaties.

3.2.2 Onderzoekontwerp

Het design dat in dit onderzoek gebruikt wordt is een casestudy. Bij deze onderzoeksstrategie worden één of enkele gevallen (cases) van het onderzoeksonderwerp in hun natuurlijke omgeving bestudeerd (van Thiel, 2010; Verschuren & Doorewaard, 2000; Swanborn, 2013). De belangrijkste kenmerken van een casestudy zijn het kleine aantal onderzoekseenheden en de nadruk op diepte in plaats van breedte (Verschuren & Doorewaard, 2000). Door het kleine aantal onderzoekseenheden kunnen de hypothesen niet statistisch getoetst worden. De meerwaarde van een case study ligt echter in de omvangrijke beschrijvingen van het onderzoeksfenomeen (van Thiel, 2010)

Dit onderzoek kan getypeerd worden als een meervoudige vergelijkende casestudy, omdat meerdere cases, in dit geval teams, worden onderzocht en de verschillende cases onderling worden vergeleken. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de hiërarchische methode, waarbij het onderzoek in twee fasen wordt uitgevoerd (Verschuren & Doorewaard, 2000). In de eerste fase worden de afzonderlijke cases zo onafhankelijk mogelijk van elkaar onderzocht (Verschuren & Doorewaard, 2000). De resultaten uit de eerste fase vormen de input voor de tweede fase, waarin een vergelijkende analyse wordt gedaan van de onderzochte cases. Op deze wijze wordt getracht verklaringen te vinden voor de verschillen tussen de diverse cases (Verschuren & Doorewaard, 2000).

3.2.3 Methoden van dataverzameling

Bij kwalitatief onderzoek wordt vaak gebruik gemaakt van observaties of interviews als dataverzamelmethode (Boeije, 2005). In dit onderzoek wordt een combinatie van beide dataverzamelmethode gehanteerd, ook wel methoden triangulatie genoemd, zodat meer diepgang wordt bereikt (Verschuren & Doorewaard, 2000). Door als aanvulling op de semigestructureerde interviews gestructureerde observaties uit te voeren, worden de variabelen uit de literatuur op verschillende wijzen waargenomen. Zo draagt de methoden triangulatie bij aan het verkrijgen van een integraal beeld van het onderzoeksobject (Verschuren & Doorewaard, 2000).

3.2.3.1 Semigestructureerde interviews

Centraal in dit onderzoek staan de semigestructureerde interviews met de teamleden uit de verschillende teams binnen het programma BMO. Het houden van semigestructureerde interviews biedt een aantal voordelen. Allereerst biedt dit type interviews meer houvast voor de onderzoeker dan open interviews, doordat van tevoren indicatoren zijn vastgesteld die in elk geval aan bod moeten komen tijdens het interview. Zo komen in elk interview dezelfde indicatoren aan bod, maar heeft elke respondent de vrijheid om zijn eigen ervaringen en voorbeelden te delen. Daarnaast geven zowel Maso en Smaling (1998) als van Thiel (2010) aan dat interviews een flexibele manier zijn om informatie te verzamelen. Door de mogelijkheden die interviews bieden om aanvullende vragen te stellen, kunnen antwoorden beter begrepen worden en zijn betekenissen nauwkeuriger te achterhalen (Maso & Smaling, 1998; van Thiel, 2010). Deze aanvullende informatie is in dit onderzoek van groot belang, zodat niet enkel de aan- of afwezigheid van variabelen zichtbaar wordt, maar ook de achterliggende

verklaringen inzichtelijk worden. Tenslotte is een voordeel van semigestructureerde interviews dat de kans op sociaal wenselijke antwoorden en groepsdruk wordt verminderd.

Bij semigestructureerde interviews wordt gebruikt gemaakt van een topiclijst, waarvan de indicatoren zijn afgeleid uit de operationalisatie van de variabelen uit het theoretisch kader (van Thiel, 2010). In dit onderzoek is het interview opgebouwd door per variabele te starten met een brede open vraag, waardoor de respondent de ruimte krijgt om zijn of haar ervaringen over dit onderwerp te delen. Vervolgens wordt bijgestuurd, zodat alle indicatoren van de topiclijst aan bod komen. In dit onderzoek zijn in totaal 20 interviews afgenomen. Om te controleren of de vragen duidelijk en begrijpelijk zijn en om de duur van het interview te bepalen, is een pilot interview gehouden (van Thiel, 2010). Na de pilot, gehouden met een werknemer binnen BMO, zijn een aantal vragen geherformuleerd en een aantal indicatoren toegevoegd en verwijderd uit de topiclijst.

3.2.3.2 Gestructureerde observaties

Na interviews zijn observaties de meest gebruikte dataverzamelmethode in kwalitatief onderzoek (Maso & Smaling, 1998). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van gestructureerde observaties. Bij dit type observaties staat centraal dat zowel het doel van de observatie als de indicatoren van het te observeren gedrag zijn uitgewerkt en gedefinieerd voordat de dataverzameling begint (Sapsford & Jupp, 2006). Doordat de interviews veel verdiepende informatie geven, maar slechts met twee teamleden per team gehouden worden, worden in dit onderzoek naast interviews gestructureerde observaties uitgevoerd. Het doel van deze observaties is om een completer beeld te krijgen van het gehele team en te ervaren in hoeverre de antwoorden van de respondenten representatief zijn voor het hele team.

In dit onderzoek zijn de indicatoren van het geobserveerde gedrag afgeleid uit het theoretisch kader. Door deze indicatoren systematisch te observeren wordt de kans op bias verminderd. Per indicator worden zo gedetailleerd mogelijk schriftelijke aantekeningen gemaakt met zoveel mogelijke letterlijke uitspraken van teamleden. Deze veldantekeningen worden vastgelegd in een kladblok en later digitaal uitgewerkt. Vervolgens worden deze, evenals de interviews, geanalyseerd. Bij acht teams worden twee werkdagen en één teamoverleg geobserveerd en wegens omstandigheden vinden bij twee teams observaties enkel plaats tijdens het teamoverleg. Tijdens deze observaties neemt de onderzoeker de rol aan van observant die participeert (Gold, 1958).

3.3 Operationalisatie

In deze operationalisatie wordt beschreven hoe de afhankelijke en onafhankelijke variabelen in dit onderzoek, beschreven in het theoretisch kader, worden gemeten. Belangrijk om te vermelden is dat alle variabelen worden gemeten op teamniveau. Onderstaand wordt per variabele toegelicht hoe de variabele wordt gemeten, welke indicatoren uit de literatuur ter inspiratie voor de meting gebruikt worden en hoe de beoordeling van de categorisering van (gedeeltelijke) aan- of afwezigheid van de indicatoren plaatsvindt.

Mate van zelfsturing

Bevraagd wordt in hoeverre het team zelfsturend is. Dit wordt gedaan door eerst de respondent de mogelijkheid te geven zijn kennis over zelfsturing te delen en vervolgens iets te laten vertellen over de mate van zelfsturing in zijn team. De mate van zelfsturing wordt vervolgens bevraagd aan de hand van de zeven werkaspecten van Nijholt en Benders (2010), te weten: (1) verdeling van het werk, (2) planning van het werk, (3) beoordeling van kwaliteit van het werk, (4) tijdsbewaring, (5) aan- en afwezigheidscontrole, (6) coördinatie van samenwerking met andere teams en (7) verbeteren van werkprocessen (zie tabel 3.1). Voor elk werkaspect wordt bevraagd en vastgesteld in hoeverre sprake is van teamautonomie. Teamautonomie wordt als aanwezig gecategoriseerd als uit het antwoord van beide respondenten blijkt dat het werkaspect door het team wordt uitgevoerd, onder andere door: samen, wij of team te benoemen. Teamautonomie wordt als afwezig gecategoriseerd als uit het antwoord van beide respondenten blijkt dat het werkaspect niet, door de leider of individueel wordt uitgevoerd, onder andere door: ik, alleen, teamleider of leidinggevende te benoemen. Teamautonomie wordt als gedeeltelijk aanwezig gecategoriseerd als uit het antwoord van beide respondenten blijkt dat zowel het team als de individu/leidinggevende het werkaspect uitvoert of dat het team het werkaspect maar gedeeltelijk uitvoert. Bij meerduidige antwoorden van respondenten uit hetzelfde team wordt op basis van de observatie in het team beoordeeld of sprake is van teamautonomie in het werkaspect. Teamautonomie wordt als aanwezig gecategoriseerd als tijdens de observatie naar voren komt dat het team het werkaspect uitvoert, onder andere door tijdens het werkoverleg te ervaren dat teamleden samen beslissingen nemen en samen discussiëren over de werkaspecten. Teamautonomie wordt als afwezig gecategoriseerd als tijdens de observatie naar voren komt dat het werkaspect niet, door de leidinggevende of individueel wordt uitgevoerd, onder andere door tijdens het werkoverleg te ervaren dat de leidinggevende het woord voert en beslissingen neemt of dat tijdens de werkdag naar voren komt dat het werkaspect individueel of niet wordt uitgevoerd. Als ook tijdens de observatie niet duidelijk naar voren komt of teamautonomie aan- of afwezig is krijgt het werkaspect de score missing.

Extern Leiderschap

Extern leiderschap wordt onderzocht aan de hand van zes gedragingen die Manz en Sims (1987) ontwikkelden om zelfsturend leiderschapsgedrag te meten, te weten: (1) stimuleren van zelfversterking, (2) zelf bekritisering, (3) het zelf stellen van doelen, (4) zelfobservatie/zelfevaluatie,

(5) zelfvertrouwen en (6) beoefening van activiteiten (zie tabel 3.1). Per leiderschapsgedraging wordt beoordeeld in hoeverre deze aan- of afwezig is in de onderzochte teams. De leiderschapsgedraging wordt als aanwezig gecategoriseerd als in het antwoord van beide respondenten naar voren komt dat hun leidinggevende actief het team stimuleert om de activiteit *zelf* te gaan uitvoeren, onder andere door: zelf, stimuleren, team of activeren te benoemen. De leiderschapsgedraging wordt als afwezig gecategoriseerd als in het antwoord van beide respondenten naar voren komt dat hun leidinggevende niet actief het team stimuleert om de activiteit *zelf* te gaan uitvoeren, onder andere door: passief, vrijheid geven of loslaten te benoemen. Bij meerduidige antwoorden van respondenten uit hetzelfde team wordt op basis van de observatie in het team beoordeeld of de leiderschapsgedraging aan- of afwezig is. De leiderschapsgedraging wordt als aanwezig gecategoriseerd als tijdens de observatie naar voren komt dat de leidinggevende het team actief stimuleert om de activiteit *zelf* te gaan uitvoeren, onder andere door te ervaren dat de leidinggevende stimulerende vragen stelt aan teamleden. De leiderschapsgedraging wordt als afwezig gecategoriseerd als tijdens de observatie naar voren komt dat de leidinggevende het team niet actief stimuleert om de activiteit *zelf* te gaan uitvoeren, onder andere door te ervaren dat de leidinggevende niet erg zichtbaar is of juist heel zichtbaar is, veel vrijheid geeft of teamleden sterk aanstuurt. Als ook tijdens de observatie niet duidelijk naar voren komt of de leiderschapsgedraging aan- of afwezig is krijgt deze de score missing.

Peer control

In het theoretisch kader komt naar voren dat peer control zowel een normatieve als rationele kant heeft (Stewart et al., 2012). *Normatieve peer control* wordt in dit onderzoek, naar voorbeeld van de Jong et al. (2014) bevraagd aan de hand van (1) groepsdruk en (2) sterkte van de groepsnormen. Groepsdruk wordt gemeten aan de hand van drie gedragingen die de Jong en collega's (2014) ook toetsen in hun onderzoek, te weten: (1) direct confronteren, (2) elkaar aanspreken op gedrag en (3) elkaar aanspreken op prestaties (zie tabel 3.1). Daarnaast worden de groepsnormen gemeten door te vragen in hoeverre sprake is van sterke/overheersende groepsnormen binnen het team. De bevraging van *rationele peer control* is geïnspireerd door items uit de schaal ontwikkeld door Childers, Dubinsky en Gencturk (1986), waarin wordt gemeten in hoeverre sprake is van beloningen buiten het beheer van de leider. De respondenten wordt gevraagd in hoeverre ze als team beoordelen of een collega economische beloningen, (a) een bonus (b) loonsverhoging, mag ontvangen. Per aspect wordt beoordeeld in hoeverre deze aan- of afwezig is in de onderzochte teams. Het aspect wordt als aanwezig gecategoriseerd als in het antwoord van beide respondenten de aanwezigheid van het aspect naar voren komt. Het aspect wordt als afwezig gecategoriseerd als in het antwoord van beide respondenten de afwezigheid van het aspect naar voren komt. Het aspect wordt als gedeeltelijk aanwezig gecategoriseerd als uit het antwoord van beide respondenten blijkt dat het aspect gedeeltelijk aanwezig is. Bij meerduidige antwoorden van respondenten uit hetzelfde team wordt op basis van de observatie in het team beoordeeld of het aspect aan- of afwezig is. Als ook tijdens de observatie niet duidelijk

naar voren komt of het aspect aan- of afwezig is krijgt het aspect de score missing. De beoordeling van de categorisering van de teamkenmerken: *taakkaracteristieken* en *mogelijke obstakels* is identiek aan bovenstaande overwegingen.

Taakkaracteristieken

In dit onderzoek worden de taakkaracteristieken: *complexiteit* en *niet-routinematig* gemeten. De indicatoren zijn geïnspireerd door twee indexen ontwikkeld door Van de Ven en Delbecq (1974), die (indirect) de complexiteit van de werkzaamheden en de routine van de werkzaamheden meten. In dit onderzoek wordt complexiteit gemeten aan de hand van vier aspecten, te weten: (1) afwezigheid begrijpelijke volgorde van stappen in de werkzaamheden, (2) aanwezigheid moeilijke dilemma's in de werkzaamheden, (3) benaderen collega's voor vragen en (4) uitkomsten werkzaamheden vooraf onbekend (zie tabel 3.1). Daarnaast wordt niet-routinematig gemeten aan de hand van de twee aspecten: (1) variatie in dagelijkse werkzaamheden en (2) afwezigheid dagelijks terugkerende werkzaamheden (zie tabel 3.1).

Diversiteit in kennis en vaardigheden

De bevraging van diversiteit in kennis en vaardigheden is geïnspireerd door de theoretische benadering van Van Dick, van Knippenberg, Hägele, Guillaume en Brodbeck, (2008). Zo worden in deze scriptie de subjectieve kennis en vaardigheden gemeten door de respondent te vragen in hoeverre hij zijn team als divers ervaart op deze twee gebieden. De meting van subjectieve diversiteit sluit aan bij een groeiende trend van onderzoeken die zich expliciet focussen op de rol van subjectieve diversiteit in teams in plaats van objectieve diversiteit (Shemla, Meyer, Greer & Jehn, 2016). Diversiteit van kennis en vaardigheden wordt als aanwezig gecategoriseerd als in het antwoord van beide respondenten naar voren komt dat ze diversiteit in kennis en vaardigheden ervaren binnen het team, onder andere door: verschillend, divers, heterogeniteit en allemaal anders te benoemen. Diversiteit in kennis en vaardigheden wordt als afwezig gecategoriseerd als in het antwoord van beide respondenten naar voren komt dat ze homogeniteit in kennis en vaardigheden ervaren binnen het team, onder andere door: hetzelfde en gelijk te benoemen. Diversiteit in kennis en vaardigheden wordt als gematigd aanwezig gecategoriseerd als in het antwoord van beide respondenten naar voren komt dat ze gedeeltelijke diversiteit in kennis en vaardigheden ervaren binnen het team. Bij meerduidige antwoorden van respondenten uit hetzelfde team wordt op basis van de observatie in het team beoordeeld of sprake is van de diversiteit in kennis en vaardigheden. Diversiteit wordt als aanwezig gecategoriseerd als tijdens de observatie naar voren komt dat ieder teamlid eigen specialismes heeft en een expert is op een bepaald gebied, onder andere door te ervaren dat teamleden met specifieke vragen over één onderwerp dezelfde collega raadplegen en tijdens het werkoverleg taken worden verdeeld naar expertise. Diversiteit wordt als afwezig gecategoriseerd als tijdens de observatie naar voren komt dat weinig specialismes in het team aanwezig zijn, onder andere door te ervaren dat teamleden verschillende collega's over éénzelfde onderwerp raadplegen en dat tijdens het werkoverleg niet naar

expertise taken worden verdeeld. Als ook tijdens de observatie niet duidelijk naar voren komt of diversiteit in kennis en vaardigheden aan- of afwezig is krijgt deze de score missing.

Obstakels voor teamautonomie

In dit onderzoek worden vier mogelijke obstakels voor teamautonomie onderzocht. *Afwezigheid van ondersteuning vanuit het management* wordt in de onderzochte context bevraagd als de afwezigheid van ondersteuning vanuit het afdelingshoofd in het zelfsturingsproces. *Inmenging van het management* wordt bevraagd als de bemoeienis van het afdelingshoofd bij werkzaamheden. Bij het mogelijke obstakel *rigide organisatiestructuren en hiërarchieën* wordt verwezen naar de structuren en hiërarchieën binnen de organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan meerdere organisatie- en managementlagen waaronder de teams opereren. Voor de meting van *individuele autonomie* is ter inspiratie de werkautonomie schaal van de VBBA gebruikt (van Veldhoven, Meijman, Broersen & Fortuin, 1997). Gemeten wordt in hoeverre teamleden individuele vrijheid ervaren in de (1) planning/verdeling, (2) uitvoering en (3) inhoudsbepaling van hun werk (zie tabel 3.1) en in hoeverre ze verwachten dat andere teamleden individuele vrijheid ervaren in deze drie aspecten.

Tabel 3.1 Operationalisatie

Concept	Indicatoren
Mate van zelfsturing	Verdeling van het werk Planning van het werk Beoordelen kwaliteit van het werk Tijdsbewaring Aan- en afwezigheidscontrole Coördinatie van samenwerking met andere teams Verbeteren van werkprocessen
Extern leiderschap	
<i>Zelfsturende leiderschapsgedragingen</i>	Stimuleren van zelfversterking binnen het team Stimuleren van zelf bekritisering binnen het team Stimuleren van het zelf stellen van doelen binnen het team Stimuleren van zelfobservatie/zelfevaluatie binnen het team Stimuleren van zelfvertrouwen binnen het team Stimuleren van beoefening van activiteiten binnen het team
Peer control	
Normatieve control	
<i>Groepsdruk</i>	Direct confronteren Elkaar aanspreken op gedrag Elkaar aanspreken op prestaties
<i>Groepsnormen</i>	Sterke/overheersende groepsnormen
Rationele control	Bonus afhankelijk van beoordeling door teamleden Promotie afhankelijk van beoordeling door teamleden
Taakkenmerken	
<i>Complexiteit</i>	Afwezigheid begrijpelijke volgorde van stappen in de werkzaamheden Aanwezigheid moeilijke dilemma's in de werkzaamheden

	Benaderen collega's voor vragen Uitkomsten werkzaamheden vooraf onbekend
<i>Niet-routinematig</i>	Dagelijkse variatie in werkzaamheden Afwezigheid dagelijks terugkerende werkzaamheden
Diversiteit in kennis en vaardigheden	Diversiteit tussen teamleden op het gebied van kennis en vaardigheden
Obstakels voor teamautonomie	
<i>Ondersteuning vanuit het management</i>	Afwezigheid van ondersteuning vanuit het afdelingshoofd in het zelfsturingsproces
<i>Inmenging van het management</i>	Bemoeienis van het afdelingshoofd bij werkzaamheden
<i>Rigide organisatie structuren en hiërarchieën</i>	Rigide organisatie structuren en hiërarchieën
<i>Individuele autonomie</i>	Individuele vrijheid in de uitvoering van de eigen werkzaamheden Individuele vrijheid in de (tijds)planning/verdeling van de eigen werkzaamheden Individuele vrijheid in de het bepalen van de inhoud van de eigen werkzaamheden

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid wordt gedefinieerd als de afwezigheid van toevallige of onsystematische vertekeningen van het object van studie (Maso & Smaling, 1998), waardoor bij herhaling van het onderzoek dezelfde bevindingen verwacht kunnen worden. De betrouwbaarheid van dit onderzoek is relatief laag. Per team zijn twee teamleden geïnterviewd en bij herhaling van het onderzoek is de kans aanwezig dat door andere teamleden afwijkende antwoorden gegeven kunnen worden. Hoewel in de observaties het complete team wordt bekeken, zodat niet alleen de geïnterviewde respondenten het team representeren, kunnen ook bij herhaling van deze observaties de resultaten afwijkend zijn, omdat per team slechts twee dagen wordt geobserveerd. Gepoogd is de betrouwbaarheid te verhogen door de verschillende keuzes die gemaakt zijn tijdens het onderzoeksproces zo nauwkeurig mogelijk te beschrijven, waardoor replicatie mogelijk wordt. Daarnaast is bewust gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews en gestructureerde observaties, zodat in alle interviews en observaties dezelfde indicatoren worden bevraagd/geobserveerd en bij herhaling de kans groter is dat dezelfde informatie wordt verkregen.

De interne validiteit betreft de juistheid van de verzamelde gegevens en de redeneringen die tot de onderzoekconclusies hebben geleid. Deze gegevens en redeneringen moeten vrij zijn van systematische vertekeningen (Maso & Smaling, 1998). Bij een casestudy is de interne validiteit relatief hoog door de rijkheid van de informatie (van Thiel, 2010). Door het gebruik van methode triangulatie wordt in dit onderzoek een grote hoeveelheid informatie verzameld, waardoor de kans vergroot wordt dat de informatie juist (valide) is, ongeacht de kleine hoeveelheid onderzoekseenheden (van Thiel, 2010). Om de interne validiteit te vergroten zijn een aantal extra maatregelen genomen. Ten eerste worden naast de veldnotities tijdens de observaties en interviews memo's bijgehouden, om vertekening door een selectief geheugen te beperken (Maso & Smaling, 1998). In deze memo's worden overige opvallendheden (buiten de indicatoren om) en interpretaties van de onderzoeker genoteerd. Ten tweede wordt door de gestructureerde observatie gepoogd een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de gedragingen van alle teamleden en de verhoudingen binnen het team, waarmee de kans op systematische vertekening verkleind wordt.

Externe validiteit wordt gedefinieerd als de generaliseerbaarheid van causale relaties naar verschillende maten, personen, omstandigheden en tijden (Steckler & McLeroy, 2008). In tegenstelling tot de interne validiteit is de externe validiteit van dit onderzoek laag. Vanwege de contextgebondenheid van de bevindingen is generalisatie van deze bevindingen naar andere situaties moeilijk (van Thiel, 2010). De resultaten van dit onderzoek zijn daardoor slechts beperkt bruikbaar voor andere programma's binnen de Gemeente Enschede en zeer beperkt bruikbaar voor andere organisaties. Daarnaast wordt de externe validiteit in dit onderzoek verminderd door de zelfselectie van de onderzoekseenheden waardoor met name teams worden geobserveerd en respondenten worden geïnterviewd die hier toe bereid zijn, waardoor een vertekend beeld kan ontstaan en generalisatie niet mogelijk is.

3.5 Analysemethode

Om juiste conclusies te kunnen trekken is het van belang de observaties en interviews consistent te analyseren. Allereerst moet de ruwe data geschikt gemaakt worden voor de analyse, ook wel de voorbereiding van de gegevens. De voorbereiding van de gegevens bestaat in dit onderzoek uit de transcriptie van de opgenomen interviews en de transcriptie van de veldnotities van de observaties, waardoor de kwaliteit van de gegevens wordt vergroot en een belangrijke kwaliteitswaarborg plaatsvindt (Boeije, 2005). Vervolgens worden de transcripties van de observaties en interviews gecodeerd met behulp van het programma ATLAS.ti, om de data te kunnen organiseren en interpreteren (Boeije, 2005). Vanwege de deductieve aard van dit onderzoek zijn de codes gelijk aan de operationalisatie van de begrippen uit het theoretisch kader, waardoor deze vooraf vaststaan (van Thiel, 2010). De codes worden in het codeboek van het programma ATLAS.ti ingevoerd, met als extra code 'overig' voor alle overige opvallendheden. Door het gebruik van ATLAS.ti kan per code een overzicht verkregen worden van de relevante passages uit alle interviews en observaties met betrekking tot die code. Op basis van deze overzichten zullen in de analyse per indicator bevindingen gerapporteerd worden en worden de teamkenmerken en werkaspecten gecategoriseerd op aan- en afwezigheid (van teamautonomie). Deze categorisatie vindt per aspect plaats op basis van de beoordeling omschreven in paragraaf 3.3 operationalisatie.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd. Allereerst worden de bevindingen omtrent de mate van zelfsturing beschreven. Vervolgens wordt ingegaan op de bevindingen van extern leiderschap. Daarna worden de bevindingen omtrent taakkenmerken, peer control en diversiteit in kennis en vaardigheden behandeld. Tot slot worden de bevindingen van de mogelijke obstakels voor teamautonomie beschreven.

4.1 Mate van zelfsturing

Deze paragraaf is opgebouwd aan de hand van de zeven werkaspecten van zelfsturende teams van Nijholt en Benders (2010), te weten: (1) verdeling van werk, (2) planning van werk, (3) beoordeling van de kwaliteit van werk, (4) tijdsbewaring, (5) aan- en afwezigheidscontrole, (6) coördinatie van samenwerking met andere teams en (7) het verbeteren van werkprocessen. Per werkaspect wordt beschreven in hoeverre sprake is van teamautonomie in de onderzochte teams. Door deze bevindingen te bundelen wordt antwoord gegeven op de tweede deelvraag: *“In hoeverre werken de teams binnen het programma BMO zelfsturend?”*.

4.1.1 Verdeling van werk

Bij de verdeling van werk is gekeken hoe de werkzaamheden binnen het team verdeeld worden. In zes van de tien onderzochte teams (2, 5, 6, 7, 9 en 10) is (grotendeels) teamautonomie aanwezig in de verdeling van het werk. Respondenten afkomstig uit deze teams geven aan dat teamleden onderling het werk verdelen.

“De leidinggevende laat ons echt helemaal vrij hoe wij ons werk indelen (...). Bij nieuwe taken legt de leidinggevende ze voor en wordt binnen het team overlegd wie het oppakt.” Respondent 12, team 6

Bij drie van de zes teams die teamautonomie ervaren in de werkverdeling (5, 9 en 10) speelt ondanks de hoge mate van teamautonomie, de leidinggevende een minimale rol in de werkverdeling door uiteindelijk een besluit te nemen bij lastige besluiten.

“Als de één in het team zegt ik wil dit en wij willen dat en als we allemaal doen wat we willen, dan hebben we het nog niet geregeld met elkaar. En ga je dan weer met elkaar opnieuw in gesprek.(...) Dat gesprek zijn we zelf wel gaan voeren, maar dat ging nou niet heel makkelijk. Daar heeft de leidinggevende ook wel geholpen een paar keer over toch wel een knoop door te hakken.” Respondent 19, team 10

In vier van de tien onderzochte teams (1, 3, 4 en 8) is weinig teamautonomie aanwezig in de verdeling van werk. In deze teams is de werkverdeling grotendeels geborgd in de functieomschrijving en is meer sprake van individuele autonomie.

“We hebben een verdeling in de zin van we hebben een functieomschrijving, dus in onze functieomschrijving staat eigenlijk ook al wat onze taken zijn en op basis daarvan ga je dingen die voorbij komen, die komen op tafel, ervan af pakken.” Respondent 1, team 1

Kortom, bij zes teams is een hoge mate van teamautonomie in de werkverdeling waargenomen. Bij vier teams is in plaats van teamautonomie individuele autonomie in de werkverdeling waargenomen.

4.1.2 Planning van werk

Bij de planning van het werk is gekeken hoe de werkplanning binnen het team is vormgegeven. In zes van de tien onderzochte teams (1, 2, 5, 6, 7 en 10) is teamautonomie aanwezig in het plannen van het werk. Respondenten afkomstig uit deze teams geven aan dat teamleden gezamenlijk het werk plannen.

“Afspraken maken van wanneer gaan we welke activiteiten doen, gewoon een heel gedetailleerde planning, dat doen we relatief zelfstandig. Inhoudelijk gezien doen we dat volledig zelfstandig, we hebben dat proces goed op orde, dus mijn leidinggevende heeft daar eigenlijk helemaal geen bemoeienis mee.” Respondent 14, team 7

Van de overige vier teams hebben twee teams (4 en 9) een gemiddelde mate van teamautonomie in de planning van het werk, vanwege de redelijk frequente rol van de leidinggevende in de werkplanning.

“Wij maken vaak zelf een inschatting van wat prioriteit heeft en wat als eerste opgepakt moet worden. (..) Er komen wel eens dingen tussendoor dat de leidinggevende zegt oh, dat moet nu echt even. Maar ja, dat krijgt hij dan ook weer van iemand anders opgelegd. Het is niet zo dat hij dan weet waar wij mee bezig zijn en wat prioriteit heeft.” Respondent 8, team 4

De andere twee teams (3 en 8) hebben een lage mate van teamautonomie in de werkplanning. Bij deze teams is meer sprake van individuele autonomie in de planning van werkzaamheden.

“Ik pak gewoon op wat naar mijn mening het meest belangrijkste is, dat pak ik direct op en dan ja, niet echt een concrete planning ofzo.” Respondent 6, team 3

Kortom, zes teams hebben een hoge mate van teamautonomie in de planning van het werk. Twee teams hebben een gemiddelde mate van teamautonomie, wegens de rol van de leidinggevende in de werkplanning. Twee teams hebben in plaats van teamautonomie, individuele autonomie in de planning van het werk.

4.1.3 Beoordeling van de kwaliteit van werk

Bij de beoordeling van de kwaliteit van het werk is gekeken hoe de kwaliteitsbeoordeling van het werk binnen het team is vormgegeven. In tegenstelling tot de hoge mate van teamautonomie in de verdeling en planning van het werk, is in dit onderzoek bij geen van de onderzochte teams volledige teamautonomie in de beoordeling van de kwaliteit van het werk waargenomen. Sinds de afschaffing

van de beoordelingsgesprekken hebben respondenten geen duidelijk beeld hoe deze beoordeling binnen hun team wordt vormgegeven.

“In het verleden waren er volgens mij 1x per jaar beoordelingsgesprekken, maar volgens mij is dat afgeschaft. Beoordeling van kwaliteit wordt eigenlijk niet echt perse wat mee gedaan heb ik het idee.”

Respondent 6 team 3

Enkel in team 7 is gedeeltelijke teamautonomie aanwezig in de beoordeling van de kwaliteit van het werk.

“Beoordeling, ja nou eigenlijk de coördinator van het proces (een teamlid) die kijkt uiteindelijk de stukken wel even langs, om diagonaal even te kijken of dat goed is (..), maar dat gaat altijd in overleg met degene die het aangeleverd heeft.” Respondent 13, team 7

Hoewel het werk hier dus wel beoordeeld wordt door een teamlid geeft respondent 13 uit team 7 aan dat hij dit niet als een beoordelingssysteem ervaart, omdat het geen consequenties heeft voor het salaris.

Bij de overige negen onderzochte teams ervaren respondenten een lage mate van teamautonomie in de beoordeling van de kwaliteit van het werk. Respondenten uit zes teams (1, 2, 5, 6, 9 en 10) geven aan dat de beoordeling van de kwaliteit van het werk voornamelijk individueel wordt vormgegeven en dat afspraken binnen het team over de beoordeling van de kwaliteit van het werk ontbreken.

“We hebben niet een systeem voor beoordeling afgesproken (..). Ik vind ook zelf dat wij zelf als X elke keer moeten voelen en ook checken van doe je de goede dingen.” Respondent 19, team 10

In twee van deze zes teams (1 en 9) verwachten ook respondenten terugkoppeling vanuit de organisatie. Er wordt vanuit gegaan dat wanneer de kwaliteit van het werk onvoldoende is, hier vanzelf vanuit de organisatie terugkoppeling op komt, maar hier zijn geen afspraken over gemaakt binnen het team. Deze verwachte terugkoppeling vanuit de organisatie wordt ook waargenomen bij de overige drie onderzochte teams (3, 4 en 8).

“De beoordeling van het werk dat doet de leidinggevende niet, het ligt ook mate name bij ons in de eigen professionaliteit, maar we controleren niet zozeer, dat is meer op een soort piep systeem, op het moment dat het niet goed is dan hoor je het vaak terug, dus die kwaliteit wordt niet zozeer gemonitord daarvan.” Respondent 1, team 1

Kortom, bij één team is gedeeltelijk teamautonomie aanwezig in de beoordeling van de kwaliteit van het werk. Bij de overige negen teams is deze teamautonomie afwezig. In deze negen teams is individuele autonomie in de beoordeling van de kwaliteit van het werk waargenomen of wordt door

respondenten een terugkoppeling vanuit de organisatie verwacht wanneer de kwaliteit van het werk onvoldoende is.

4.1.4 Tijdsbewaring

Bij de tijdsbewaring is gekeken of binnen het team is vastgelegd hoeveel tijd aan een taak besteed mag worden. Volgens de respondenten is in alle onderzochte teams een lage mate van teamautonomie in de tijdsbewaring aanwezig, omdat het vaak niet mogelijk is een tijdsbewaring te hanteren, omdat slecht ingeschat kan worden hoeveel uren besteed mogen worden aan een taak.

“Maar gewoon hoe we ons dagelijks werk doen ja, het is ook wel zo divers. Hoe lang mag bijvoorbeeld taak X duren, ja hoeveel tijd mag je daaraan besteden?” Respondent 19, team 10

Bij één team (4) heeft de leidinggevende een opkomende rol in de tijdsbewaring. Door een beperktere bezetting in dit team heeft de leidinggevende besloten een capaciteitsplanning te maken met behulp van de teamleden, zodat inzichtelijk wordt hoeveel tijd voor elke taak nodig is.

“We hebben een inschatting gemaakt, van oh die klus we denken daar zoveel uur voor nodig te hebben, die klus hebben we zoveel uur, zoveel uur, en dat heeft hij allemaal genoteerd, en dat is die aan het uitwerken en dat gaan we binnenkort bespreken, dus ik ben heel benieuwd wat daar uitkomt.”
Respondent 8, team 4

Omdat deze capaciteitsplanning nog niet is voorgelegd aan de teamleden, is nog onbekend hoe met deze capaciteitsplanning zal worden omgegaan en in hoeverre op naleving getoetst zal worden.

Voor de overige negen teams geldt dat in plaats van dat het team gezamenlijk beslist over de tijd die voor een taak nodig is, respondenten volledig zelf kunnen bepalen hoelang ze over een taak doen.

“Als ik denk van ik ga daar 4 uur over doen, dan doe ik daar 4 uur over en dat controleert niemand.”
Respondent 14, team 7

Geconcludeerd kan worden dat alle onderzochte teams relatief een lage mate van teamautonomie hebben in de tijdsbewaring. In één team heeft de leidinggevende een opkomende rol in de tijdsbewaring. Bij de overige negen teams is niet duidelijk of tijdsbewaring afwezig is, of dat sprake is van individuele autonomie in de tijdsbewaring.

4.1.5 Aan- en afwezigheidscontrole

Bij de aan- en afwezigheidscontrole is gekeken in hoeverre binnen het team afspraken zijn gemaakt over de aan- en afwezigheidscontrole. In alle onderzochte teams is op het gebied van aan- en afwezigheidscontrole een lage mate van teamautonomie waargenomen. Vanuit de teams is geen formele controle op de aan- of afwezigheid van teamleden en zijn geen afspraken gemaakt omtrent aan- en afwezigheidscontrole.

“Aan- en afwezigheid is allemaal puur op basis van vertrouwen, zoals het in heel de organisatie tegenwoordig gaat, niemand zal je controleren”. Respondent 18, team 9

Uit de interviews komt naar voren dat teamleden individuele autonomie ervaren ten aanzien van hun begin- en eindtijd van de werkdag.

“Voor ons geldt wel de gemiddelde werktijd, maar als ik de ene ochtend om 8 uur begin en de andere ochtend om half 10 dat maakt niet uit.” Respondent 16, team 8

Ook bij afwezigheid door ziekte, vakantiedagen of ongebruikelijke thuiswerkdagen is individuele autonomie aanwezig, maar worden wel de leidinggevende en collega's uit eigen initiatief vaak geïnformeerd over de afwezigheid.

“Als ik zeg het komt me morgen beter uit als ik thuis werk dan deel ik dat mee aan mijn leidinggevende en dan zegt hij nou prima moet je zelf weten. (...) Het is wel even van goh zorg even dat je het doorgeeft dat ze ervan weten waar je bent dat wordt wel van elkaar verwacht. Het is niet zo dat dat is afgesproken, maar het is wel prettig als je weet waar je collega's zijn.” Respondent 6, team 3

Geconcludeerd kan worden dat in alle onderzochte teams de teamautonomie in de aan- en afwezigheidscontrole relatief laag is. Ten aanzien van begin- en eindtijd van de werkdag wordt in alle teams individuele autonomie ervaren. Deze individuele autonomie is ook aanwezig bij afwezigheid door ziekte, vakantiedagen of ongebruikelijke thuiswerkdagen, maar hierbij worden wel de leidinggevende en collega's geïnformeerd over de afwezigheid.

4.1.6 Coördinatie van samenwerking met andere teams

Bij de coördinatie van samenwerking met andere teams is gekeken hoe de coördinatie van samenwerking met andere teams binnen het team vormgegeven wordt. In één team (6) is grotendeels teamautonomie aanwezig in de coördinatie van samenwerking met andere teams, omdat teamleden, ook binnen samenwerkingen met andere teams, zeer regelmatig werk van elkaar overnemen en het coördineren van relaties met externe partijen sterk aanwezig is in hun functie.

“Als X er niet is dan komen ze bij mij of bij Y, dus ze weten de weg te vinden zeg maar, omdat je natuurlijk allemaal de Q beheert van hem en de Z, je kunt alle agenda's in dus je weet wel waar ze goed in zijn en waar ze bij moeten zitten zeg maar, dus je weet ze snel te vinden.” Respondent 11, team 6

In de overige negen onderzochte teams is op het gebied van coördinatie van samenwerking met andere teams een lage mate van teamautonomie aanwezig. In plaats van teamautonomie is in acht van de tien teams individuele autonomie in de coördinatie van samenwerking met andere teams waargenomen. Teamleden hebben veelal directe contacten met andere afdelingen zonder dat collega's of de leidinggevende hierbij betrokken worden.

“Als ik een andere afdeling nodig heb, bijvoorbeeld inkoop voor het offertetraject of weet ik veel wat, dan benader ik die afdeling of de contactpersoon van die afdeling.” Respondent 6, team 3

Eén team (9) vormt een uitzondering op de andere teams in de externe coördinatie, omdat in dit team de leidinggevende een grote rol speelt in de coördinatie van samenwerking met andere teams.

“Die mogelijke samenwerking is dan wel iets wat de leidinggevende inbrengt in een teamoverleg, maar het kan ook zijn dat hij je toch even persoonlijk benadert van nou, volgens mij kun jij dit het beste doen.” Respondent 18, team 9

Kort samengevat is in één team (6) grotendeels teamautonomie aanwezig in de coördinatie van samenwerking met andere teams, omdat de teamleden vaak elkaars werk overnemen en het coördineren van relaties met externe partijen sterk aanwezig is in hun functie. In de overige negen teams is een lage mate van teamautonomie aanwezig in de coördinatie van samenwerking met andere teams. In plaats van teamautonomie over de externe coördinatie is in acht teams individuele autonomie waargenomen. In één team wordt de coördinatie georganiseerd door de leidinggevende.

4.1.7 Verbeteren van werkprocessen

Bij het verbeteren van werkprocessen is gekeken hoe procesverbeteringen worden geïnitieerd. Bij de helft van de onderzochte teams is een relatief hoge mate van teamautonomie aanwezig in het verbeteren van werkprocessen. Respondenten uit deze teams (2, 4, 7, 9 en 10) geven aan als team procesverbeteringen door te voeren.

“Door onze positie en de werkwijze van ons team wordt dat eigenlijk ook al wel zelf gesignaleerd, wij lopen soms wel eens tegen een lamp aan en dat je zegt van, nou dit is wel mooi om hier een verbetertraject op te zetten, dus daar zit die zelfsturing van onszelf eigenlijk al wel heel erg in.”
Respondent 4, team 2

Bij de overige vijf teams is een relatief lage mate van teamautonomie aanwezig in het verbeteren van werkprocessen. In drie teams (3, 6 en 9) wordt het verbeteren van werkprocessen geïnitieerd door de leidinggevende.

“Nou dat verbeteren van werkprocessen op zich, dat wordt dan heel vaak eigenlijk door de leidinggevende geleid zeg maar. (...) Dan is de leidinggevende de kartrekker daarin en dan trek je daar samen in mee.” Respondent 9, team 5

In team 8, zit het verbeteren van het werkproces op individueel niveau.

“Werkzaamheden verbeteren ja, dat doe je ook eigenlijk zelf.” Respondent 15, team 8

In team 1, is ten slotte sprake van een zogenoemde ‘missing’. Hiermee wordt bedoeld dat er geen conclusie kan worden getrokken voor dit team. In dit geval komt dit doordat de interviews met

respondent 1 en 2 uit team 1 en de observaties in dit team geen eenduidig beeld schetsen op het gebied van het verbeteren van werkprocessen.

Samengevat wordt in vijf teams een relatief hoge mate van teamautonomie en in vijf teams een relatief lage mate van teamautonomie in het verbeteren van werkprocessen waargenomen. In plaats van teamautonomie wordt het verbeteren van werkprocessen in drie teams geïnitieerd door de leidinggevende en in één team wordt individuele autonomie waargenomen bij dit werkaspect. Tenslotte is bij één team sprake van een missing op dit werkaspect.

4.1.8 Mate van zelfsturing

Op basis van de mate van teamautonomie betreffende bovenstaande zeven werkaspecten, onderscheiden Nijholt en Benders (2010) twee categorieën: zelfsturende teams en niet zelfsturende teams. In dit onderzoek wordt ‘de mate’ van zelfsturing gemeten, waardoor ervoor gekozen is vier categorieën van zelfsturing te onderscheiden. (1) Teams waarbij in vier of meer werkaspecten sprake is van een hoge teamautonomie worden gezien als teams met een hoge mate van zelfsturing. Dit is gelijk aan de categorie: zelfsturende teams van Nijholt en Benders (2010). (2) Teams waarbij in drie werkaspecten sprake is van een hoge teamautonomie worden gezien als teams met een gemiddelde mate van zelfsturing. (3) Teams waarbij in twee werkaspecten sprake is van een hoge teamautonomie worden gezien als teams met een lage mate van zelfsturing en (4) teams waarbij in één of geen werkaspect sprake is van teamautonomie worden gezien als teams met een minimale mate van zelfsturing.

Door de bevindingen omtrent de mate van teamautonomie in bovenstaande zeven werkaspecten te bundelen kan de tweede deelvraag in dit onderzoek: “*In hoeverre werken de teams binnen het programma BMO zelfsturend?*” als volgt beantwoord worden. In dit onderzoek hebben vier van de tien geobserveerde teams (2, 6, 7 en 10) een gemiddelde mate van zelfsturing, twee teams (5 en 9) een lage mate van zelfsturing en vier teams (1, 3, 4 en 8) een minimale mate van zelfsturing. Bij geen van de onderzochte teams is in vier of meer werkaspecten sprake van een hoge mate van teamautonomie, waardoor gesteld kan worden dat de onderzochte teams volgens de definitie van Nijholt en Benders (2010) nog niet als zelfsturende teams bestempeld kunnen worden. Dit komt met name door een gebrek aan teamautonomie in vier werkaspecten: beoordeling van kwaliteit van werk, tijdsbewaring, aan- en afwezigheidscontrole en coördinatie van samenwerking. De overige drie werkaspecten: verdeling van het werk, planning van het werk en verbeteren van werkprocessen, zijn voornamelijk bepalend voor het verschil in de mate van zelfsturing tussen de onderzochte teams. Alle teams met een gemiddelde mate van zelfsturing hebben volledige teamautonomie in deze drie werkaspecten. (Team 6 vormt een uitzondering, dit team heeft geen teamautonomie in het verbeteren van werkprocessen, maar wel in de coördinatie van samenwerking.) Teams met een lage mate van zelfsturing hebben teamautonomie in twee van deze drie werkaspecten en teams met een minimale

mate van zelfsturing hebben teamautonomie in geen of één werkaspect.

	Team 1	Team 2	Team 3	Team 4	Team 5	Team 6	Team 7	Team 8	Team 9	Team 10
Mate van zelfsturing	--	+/-	--	--	-	+/-	+/-	--	-	+/-
Verdeling van werk	-	+	-	-	+	+	+	-	+	+
Planning van werk	+	+	-	+/-	+	+	+	-	+/-	+
Beoordeling kwaliteit werk	-	-	-	-	-	-	+/-	-	-	-
Tijdsbewaring	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aan- en afwezigheidscontrole	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coördinatie van samenwerking	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-
Verbeteren werkprocessen	missing	+	-	+	-	-	+	-	+	+

Tabel 4.1: Overzicht resultaten mate van zelfsturing

Tenslotte kan ook uitspraak gedaan worden over het effect van de selectiemethode op de mate van zelfsturing in de onderzochte teams. Zo blijkt dat de spreiding in de mate van zelfsturing bij de teams die geselecteerd zijn op basis van zelfselectie en de teams die geselecteerd zijn door de onderzoeker exact hetzelfde is. Van de vijf teams die geselecteerd zijn op basis van zelfselectie hebben twee teams een gemiddelde mate van zelfsturing, heeft één team een lage mate van zelfsturing en hebben twee teams een minimale mate van zelfsturing. Van de vijf teams die door de onderzoeker geselecteerd zijn, hebben van de drie teams die naar verwachting een hogere mate van zelfsturing hebben, twee teams een gemiddelde mate van zelfsturing en heeft één team een lage mate van zelfsturing. De twee teams waarbij zelfsturing nog in de beginfase zit, hebben beide een minimale mate van zelfsturing. Gesteld kan worden dat de selectiemethode geen invloed heeft op de mate van zelfsturing in de onderzochte teams.

4.2 Teamkenmerken

Na het meten van de mate van zelfsturing, op basis van de zeven hierboven beschreven werkaspecten, worden in de volgende paragrafen de bevindingen omtrent de teamkenmerken beschreven. Deze paragrafen zijn als volgt opgebouwd: eerst worden de algemene bevindingen gepresenteerd.

Vervolgens worden op basis van de mate van zelfsturing per team conclusies getrokken over de mogelijke invloed van de teamkenmerken op de mate van zelfsturing om zo de derde deelvraag “*In hoeverre wordt de verwachte relatie tussen de teamkenmerken en de mate van zelfsturing in de teams binnen het programma BMO bevestigd?*” te kunnen beantwoorden.

4.2.1 Extern leiderschap

In dit onderzoek is bij het teamkenmerk extern leiderschap gefocust op de *zelfsturende leiderschapsgedragingen* die volgens Manz en Sims (1987) de mate van zelfsturing bevorderen. Hierbij is specifiek gekeken naar het stimuleren van (1) zelfversterking, (2) zelf bekritisering, (3) het zelf stellen van doelen, (4) zelfobservatie/zelfevaluatie, (5) zelfvertrouwen en tot slot (6) beoefening van activiteiten.

4.2.1.1 Stimuleren van zelfversterking

Bij het stimuleren van zelfversterking moedigt de leidinggevende het team aan zelfversterkend te zijn bij hoge prestaties (Manz & Sims, 1987). Deze zelfsturende leiderschapsgedraging is afwezig bij alle onderzochte teams, omdat de leidinggevendenden wel complimenten geven bij hoge prestaties, maar het team niet stimuleren om ook zichzelf te complimenteren bij hoge prestaties.

“Ook denk ik dat mijn leidinggevende kan complimenteren als het goed is gebeurd.” Respondent 3, team 2

“Daar hebben we het zo vaak over gehad van durf je successen te vieren. Daar zijn we niet mee bezig, we doen heel veel goede dingen en ook wel hele bijzondere dingen, maar we vinden het allemaal heel normaal.” Respondent 10, team 5

4.2.1.2 Stimuleren van zelfbekritisering

Bij het stimuleren van zelfbekritisering moedigt de leidinggevende het team aan kritisch te zijn bij lage prestaties (Manz & Sims, 1987). Deze zelfsturende leiderschapsgedraging is afwezig bij alle onderzochte teams, omdat de leidinggevendenden wel feedback geven bij lagere prestaties, maar het team niet stimuleren om ook zelfstandig feedback te formuleren bij lagere prestaties.

“Nee, het zou wel goed zijn als het stimuleren van zelfbekritisering wat meer ingebouwd zou worden, want dat is er nu niet echt vind ik”. Respondent 8, team 4

4.2.1.3 Stimuleren van het zelf stellen van doelen

Bij het stimuleren van het zelf stellen van doelen, stimuleert de leidinggevende het team om zelf

prestatiedoelen op te stellen (Manz & Sims, 1987). Het stimuleren van het zelf stellen van doelen komt in twee van de tien teams (2 en 10) duidelijk naar voren.

“Doelen stellen, heldere afspraken maken, dingen proberen in resultaten te beschrijven, wat moet er gerealiseerd worden, in plaats van in een taak te denken. Ja, dus dat is wel de rol die mijn afdelingshoofd dan toevoegt.” Respondent 19, team 10

In de overige acht teams (1, 3, 4, 5, 6, 7, 8 en 9) is het stimuleren van het zelf stellen van doelen minimaal of niet aanwezig. Zo geeft respondent 7 uit team 4 aan dat formeel teamdoelen worden vastgesteld in een RGA (resultaat gerichte afspraak), maar dat haar leidinggevende dit niet actief stimuleert en weinig aandacht aan de RGA wordt besteed:

“Om een voorbeeld te geven aan het einde van het jaar dan zegt iedereen, ja, wat stond er dan ook alweer op die RGA?” Respondent 7, team 4

4.2.1.4 Stimuleren van zelfobservatie/zelfevaluatie

Bij het stimuleren van zelfobservatie/zelfevaluatie stimuleert de leidinggevende het team om teamprestaties te monitoren en te evalueren (Manz & Sims, 1987). Deze zelfsturende leiderschapsgedraging komt in drie teams (2, 3 en 10) terug.

“Door ons toch kritisch te bevragen ook van, denk je nu wel hier aan en hoe maken jullie nou afspraken concreet, want mooi dat jullie er nu zo mee bezig zijn, maar het is nog niet geëindigd met een concrete afspraak voor de volgende keer he. Dus dat soort vragen juist op tafel leggen die we zelf niet stellen.” Respondent 19, team 10

De respondenten uit de overige zeven teams (1, 4, 5, 6, 7, 8 en 9) ervaren weinig stimulatie van zelfobservatie/zelfevaluatie vanuit hun leidinggevende.

“Nee, dat stimuleren van zelfevaluatie doet mijn leidinggevende niet.” Respondent 14, team 7

4.2.1.5 Stimuleren van zelfvertrouwen

Bij het stimuleren van zelfvertrouwen stimuleert de leidinggevende het team om hoge verwachtingen te hebben van de teamprestaties (Manz & Sims, 1987). Deze zelfsturende leiderschapsgedraging is bij drie van de tien onderzochte teams (2, 3 en 10) duidelijk aanwezig.

“Ons ook wel vertrouwen te geven, dat is wat de leidinggevende ook aanhaalt van goh ik zie dat jullie als team het ook allemaal doen, dus ga het ook doen en gebruik de ruimte.” Respondent 19, team 10

Bij de overige zevens teams (1, 4, 5, 6, 7, 8 en 9) is deze leiderschapsgedraging minder aanwezig.

“Ik denk dat mijn leidinggevende ook wel het idee heeft dat wij het stimuleren van zelfvertrouwen niet nodig hebben zeg maar.” Respondent 8, team 4

4.2.1.6 Stimuleren van beoefening van activiteiten

Bij het stimuleren van beoefening van activiteiten stimuleert de leidinggevende het team om een activiteit goed voor te bereiden en te overdenken, voordat de activiteit daadwerkelijk uitgevoerd wordt (Manz & Sims, 1987). Deze leiderschapsgedraging komt bij één van de tien teams (2) naar voren.

“Wat wel heel mooi van onze leidinggevende is, je mag ook fouten maken. Je mag het randje opzoeken. Je mag fouten maken, als je het maar niet nog een tweede keer doet, dan wordt het wel wat lastig. Maar ze zegt: soms is het ook nodig om de grenzen te zoeken, om te kijken van nou wat is onze bandbreedte nou eigenlijk, dus dat vind ik wel heel mooi.” Respondent 4, team 2

Bij de andere negen teams (1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 en 10) is deze leiderschapsgedraging afwezig. Respondenten geven hierbij aan dat beoefening van activiteiten vaak niet mogelijk of niet nodig is in hun werk. Zo geeft respondent 5 uit team 3 aan dat in zijn team geen aandacht wordt besteed aan de beoefening van activiteiten, enkel bij stagiaires, en dat werkzaamheden direct worden uitgevoerd.

“Wij doen alles echt, wij zijn redelijk praktisch zeg maar.” Respondent 5, team 3

Samengevat kan worden gesteld dat in drie teams (2, 3 en 10) meerdere stimulerende leiderschapsgedragingen aanwezig zijn. Zo ervaren beide respondenten uit team 2 dat hun leidinggevende ze stimuleert door vier van de zes zelfsturende leiderschapsgedragingen te vertonen: stimuleren van het zelf stellen van doelen, zelfobservatie/zelfevaluatie, zelfvertrouwen en beoefening van activiteiten. In team 10 ervaren beide respondenten dat hun leidinggevende drie van de zes zelfsturende leiderschapsgedragingen vertoont: stimuleren van het zelf stellen van doelen, zelfobservatie/zelfevaluatie en zelfvertrouwen. Tenslotte ervaren beide respondenten uit team 3 dat hun leidinggevende twee van de zes zelfsturende leiderschapsgedragingen vertoont: stimuleren van zelfobservatie/zelfevaluatie en zelfvertrouwen.

Door de aanwezigheid van meerdere zelfsturende leiderschapsgedragingen te vergelijken met de mate van zelfsturing per team kunnen conclusies getrokken worden over de invloed van extern leiderschap op de mate van zelfsturing. Van de drie teams (2, 3 en 10) waarin meerdere zelfsturende leiderschapsgedragingen aanwezig zijn, hebben twee teams (2 en 10) een gemiddelde mate van zelfsturing en heeft één team (3) een minimale mate van zelfsturing. Van de zeven teams (1, 4, 5, 6, 7, 8 en 9) waarin de zelfsturende leiderschapsgedragingen afwezig zijn, hebben twee teams (6 en 7) een gemiddelde mate van zelfsturing, twee teams (5 en 9) een lage mate van zelfsturing en drie teams (1, 4 en 8) een minimale mate van zelfsturing.

	Team 2	Team 6	Team 7	Team 10	Team 5	Team 9	Team 1	Team 3	Team 4	Team 8
Mate van zelfsturing	+/-	+/-	+/-	+/-	-	-	--	--	--	--
Zelfsturende leiderschapsgedragingen	+	-	-	+	-	-	-	+	-	-
Stimuleren van zelfversterking	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Zelfbekritisering	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Zelf stellen van doelen	+	-	-	+	-	-	-	-	-	-
Zelfobservatie/zelfevaluatie	+	-	-	+	-	-	-	+	-	-
Zelfvertrouwen	+	-	-	+	-	-	-	+	-	-
Beoefening/herhaling	+	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabel 4.2: Overzicht resultaten extern leiderschap

Geconcludeerd kan worden dat de teams waarbij meerdere zelfsturende leiderschapsgedragingen aanwezig zijn naar verhouding een hogere mate van zelfsturing hebben, met één team (3) als uitzondering. De verwachting, op basis van de literatuur, dat zelfsturende leiderschapsgedragingen (extern leiderschap) positief bijdragen aan de mate van zelfsturing kan dus slechts deels bevestigd worden.

4.2.2 Peer control

Peer control is in dit onderzoek opgedeeld in normatieve en rationele peer control. *Normatieve peer control* bestaat uit groepsdruk en groepsnormen. Gedragingen die hierbij horen zijn: (1) direct confronteren, (2) elkaar aanspreken op gedrag, (3) elkaar aanspreken op prestaties en (4) aanwezigheid van sterke/overheersende groepsnormen (De Jong et al., 2014). Uit de analyses blijkt dat in drie teams (4, 5, en 6) directe confrontatie aanwezig is en in zeven teams (1, 2, 3, 7, 8, 9 en 10) afwezig is. Daarnaast spreken in twee teams (5 en 6) teamleden elkaar aan op gedrag, in zes teams (2, 4, 7, 8, 9 en 10) gebeurt dit gematigd en in twee teams (1 en 3) gebeurt dit nauwelijks. In vijf teams (2, 5, 6, 7 en 9) spreken teamleden elkaar aan op prestaties, in vier teams gebeurt dit gematigd (1, 3, 4 en 10) en in één team (8) gebeurt dit nauwelijks. Tot slot zijn in één team (6) sterke/overheersende groepsnormen aanwezig en in negen teams (1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9 en 10) afwezig. Dit leidt tot de conclusie dat één team (6) een hoge mate van normatieve peer control heeft, zes teams (2, 4, 5, 7, 9 en 10) een gemiddelde mate van normatieve peer control hebben en drie teams (1, 3 en 8) een lage mate van normatieve peer control hebben. Bij *rationele peer control* beoordelen teamleden of een collega economische beloningen mag ontvangen (Stewart et al., 2012). Deze vorm van peer control is in alle onderzochte teams afwezig.

4.2.2.1 Normatieve peer control

Door de relatief grote variatie tussen de onderzochte teams op het gebied van normatieve peer control is voor de overzichtelijkheid deze paragraaf verdeeld in drie sub-paragrafen: teams met een hoge mate van normatieve peer control, teams met een gemiddelde mate van normatieve peer control en teams met een lage mate van normatieve peer control.

Teams met een hoge mate van normatieve peer control

Eén team (6) heeft een hoge mate van normatieve peer control, omdat alle vier aspecten van normatieve peer control sterk aanwezig zijn in dit team. Teamleden worden zowel aangesproken op gedrag als op prestaties en dit vindt onder andere plaats door directe confrontatie.

“Ja, is natuurlijk altijd ietsje moeilijker he, dus kritiek leveren, maar op een gegeven moment ken je je collega’s zo goed, dan weet je ook hoe je het moet brengen, dus dat het duidelijk is van had je beter niet kunnen doen. Nu ben ik wel het type van humor, dus ik breng het dan een beetje op een grappige manier.” Respondent 11, team 6

Vervolgens wordt gevraagd of collega’s dezelfde benaderingswijze gebruiken, waarna respondent 11 uit team 6 aangeeft dat haar collega’s andere, directere types zijn die zeker direct kunnen confronteren. Ze geeft daarnaast aan dat als er iets voorvalt dit gelijk naar elkaar uitgesproken wordt en als dit door omstandigheden niet mogelijk is tijdens het werk, wordt na werktijd contact met elkaar opgenomen. Daarnaast geeft respondent 12 uit team 6 aan dat ze sterke groepsnormen ervaart binnen haar team:

“Ook wordt ons wel eens gebrek aan verbinding met de rest van de organisatie verweten. (..) Iedereen is zich daar wel van bewust, maar toch veranderen we het niet.” Respondent 12, team 6

Gesteld kan worden dat in team 6 zowel groepsdruk als groepsnormen sterk aanwezig zijn.

Teams met een gemiddelde mate van normatieve peer control

Zes teams (2, 4, 5, 7, 9 en 10) hebben een gemiddelde mate van normatieve peer control, omdat slechts enkele aspecten van normatieve peer control (gedeeltelijk) aanwezig zijn in deze teams. Zo wordt in vier teams (2, 5, 7 en 9) de vrijheid en ruimte ervaren om elkaar aan te spreken op prestaties, maar wordt elkaar aanspreken op gedrag (vaak) als lastiger ervaren.

“Als ik iets zie wat niet goed is gegaan of een fout dan koppel je dat terug van god dit en dit is niet goed, of wil je dat aanpassen, of wat had er anders gekund, of had ik iets kunnen doen. Als het om andere persoonlijke zaken gaat vind ik dat wel wat lastiger. (..)Er wordt soms ook best wel veel over privé dingen gepraat en gekletst en gedaan en dan merk ik toch wel dat ik daar soms wat moeite mee heb om daar wat van te zeggen van jongens ga aan het werk en ga wat doen,” Respondent 17, team 9

In twee andere teams (4 en 10) vindt zowel het aanspreken op gedrag als op prestaties slechts in beperkte mate plaats, omdat beide als lastig wordt ervaren.

“Ik moet eerlijk zeggen dat ik soms ook nog wel iets vind en dat ik dan denk, dat moet ik eens een keer bespreken en dat doe ik dan niet (..). Dan denk ik nou, dat ga ik nog wel een keer teruggeven en dan is er een week overheen dan denk je, ja nou kan het niet meer. Dat ik ook denk van helpt het mij op dit moment nog of helpt het de ander op dit moment: ja, eigenlijk wel, maar goed, ik ga iets anders doen vandaag.” Respondent 19, team 10

Bij vier van deze zes teams (2, 7, 9 en 10) is het aspect directe confrontatie dan ook slechts minimaal aanwezig.

“Elkaar aanspreken op gedrag wordt niet altijd gelijk toegepast, maar ik heb wel eens meegemaakt dat het gebeurde, maar meer zo 'n achteraf opmerking, van je ging wel lekker tekeer hé, op zo 'n manier.(..) indirect worden wel toespelingen gemaakt.” Respondent 14, team 7

Bij de overige twee teams (4 en 5) is wel sprake van directe confrontatie gericht op zowel gedrag als prestaties.

“Elkaar aanspreken, daar wordt niet tactisch of slim mee omgegaan, er wordt gewoon direct over gecommuniceerd, X dat moet jij doen, dat zou jij, dat kunnen we tegen mekaar zeggen, dat zou jij toch oppakken. Dat wordt gewoon gezegd en dat wordt geaccepteerd van elkaar. Het is niet zo oeh, kan ik dat wel tegen X of Y zeggen, niet dat ik er eerst drie keer over na moet denken kan ik dat tegen Z zeggen.” Respondent 9, team 5

Ook tijdens de observaties bij team 4 is directe confrontatie waargenomen. Een teamlid sprak haar leidinggevende aan op zijn gedrag tijdens een werkoverleg, waarnaar een collega haar vervolgens direct confronteerde met haar gedrag.

Bij alle zes de teams met een gemiddelde mate van normatieve peer control lijken overheersende groepsnormen afwezig.

“Misschien zijn de groepsnormen er wel onbewust, ik kan ze zo niet verzinnen, ze zullen er ongetwijfeld zijn, maar ik denk dat ze onbewust ergens...” Respondent 14, team 7

Teams met een lage mate van normatieve peer control

Drie teams (1, 3 en 8) hebben een lage mate van normatieve peer control, omdat tijdens de interviews naar voren kwam dat de aspecten van normatieve peer control (aanspreken op gedrag en prestaties, directe confrontatie en groepsnormen) niet of minimaal aanwezig zijn in deze teams.

“Elkaar aanspreken op prestaties niet, elkaar aanspreken op gedrag nauwelijks. (..) Als je geen clue hebt wat de ander aan het doen is, dan kan je ook niet oordelen over prestaties.” Respondent 15, team 8

4.2.2.2 Rationele peer control

Op het gebied van rationele peer control zijn de resultaten in alle onderzochte teams gelijk. In geen van de teams is rationele peer control aanwezig, omdat besluiten omtrent bonus of loonsverhoging door de leidinggevende genomen worden.

“Ik ben nog nooit bijvoorbeeld gevraagd van hoe functioneert jouw collega, want we zitten eraan te denken om haar een bonus te geven ofzo. (..) Ik heb wel het idee dat het echt bij een leidinggevende ligt.” Respondent 17, team 9

Team 10 heeft al wel gediscussieerd over de beoordeling en beloning door collega's, maar beide respondenten uit dit team benadrukken tijdens het interview dat het team hier nog geen prioriteit vindt liggen. Ook dit team is daarom nog bewust afhankelijk van de leidinggevende die daar een besluit in neemt.

“Niet, nee niet we hebben ook bewust dit jaar, vorig jaar, ook gezegd van ja, we kunnen mekaar niet goed beoordelen, dus we kunnen ook niet zeggen hij of zij heeft een bonus verdiend. De leidinggevende heeft ons dat eind vorig jaar ook gevraagd, van hoe willen jullie dat ik daarmee omga.” Respondent 19, team 10

Geconcludeerd kan worden dat grote variëteit aanwezig is tussen de teams op het gebied van normatieve peer control, maar dat bij alle teams rationele peer control afwezig is. Dit is in lijn met de verwachting op basis van de literatuur dat slechts één van de twee vormen van peer control in een team sterk aanwezig kan zijn (Stewart et al., 2012). Daarnaast kan gesteld worden dat het enige team met een hoge mate van normatieve peer control (6) een gemiddelde mate van zelfsturing heeft. Van de zes teams met een gemiddelde mate van normatieve peer control (2, 4, 5, 7, 9 en 10), hebben drie teams (2, 7 en 10) een gemiddelde mate van zelfsturing, twee teams (5 en 9) een lage mate van zelfsturing en één team (4) een minimale mate van zelfsturing. Tenslotte hebben de drie teams met een lage mate van normatieve peer control (1, 3 en 8) alle drie een minimale mate van zelfsturing.

	Team 2	Team 6	Team 7	Team 10	Team 5	Team 9	Team 1	Team 3	Team 4	Team 8
Mate van zelfsturing	+/-	+/-	+/-	+/-	-	-	--	--	--	--
Normatieve peer control	+/-	+	+/-	+/-	+/-	+/-	-	-	+/-	-
Direct confronteren	-	+	-	-	+	-	-	-	+	-
Elkaar aanspreken op gedrag	+/-	+	+/-	+/-	+	+/-	-	-	+/-	+/-
Elkaar aanspreken op prestaties	+	+	+	+/-	+	+	+/-	+/-	+/-	-
Groepsnormen	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-
Rationele peer control	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabel 4.3: Overzicht resultaten peer control

Geconcludeerd kan worden dat teams met een hoge mate van normatieve peer control een hogere mate van zelfsturing hebben en teams met een lage mate van normatieve peer control een minimale mate van zelfsturing hebben. De verwachting op basis van de literatuur, dat peer control een positief effect heeft op de mate van zelfsturing kan in dit onderzoek bevestigd worden. Een uitspraak van respondent 9 uit team 5 ligt in lijn met het gevonden effect van peer control op de mate van zelfsturing:

“Transparantheid, direct zijn, eerlijkheid en open daarin zijn (...). Dus eigenlijk de dingen die misschien voor een zelfsturend team noodzakelijk zijn, die zijn er wel denk ik (...). Anders gaat dat met zo'n klein team niet lukken, als je iedere keer moet denken van he ik kan dit wel of niet zeggen, of dat weer zeggen en we kunnen niet eerlijk tegenover elkaar zijn, dan gaat dat denk ik niet goed, dan blijven er dingen hangen om het zo maar te zeggen, wat dan een leven gaat leiden en dat is denk ik niet goed”. Respondent 9, team 5

4.2.3 Taakkaracteristieken

4.2.3.1 Complexe taken

In dit onderzoek wordt onderzocht in hoeverre sprake is van complexe niet-routinematige taken bij de teams van het programma BMO. *Complexe taken* worden vaak gekenmerkt door ambiguïteit, een hoge moeilijkheidsgraad en een gebrek aan structuur (Man & Lam, 2003). De complexiteit van taken is bevestigd aan de hand van vier aspecten: (1) afwezigheid begrijpelijke volgorde van stappen in de werkzaamheden, (2) aanwezigheid moeilijke dilemma's in werkzaamheden, (3) benaderen collega's voor vragen en (4) uitkomsten werkzaamheden vooraf onbekend. Uit de analyses blijkt dat in vier teams (2, 5, 6 en 10) een begrijpelijke volgorde van stappen in de werkzaamheden afwezig is, in vijf teams (1, 3, 4, 7 en 8) gedeeltelijk afwezig is en in één team (9) aanwezig is. Daarnaast ervaren zeven teams (2, 3, 4, 6, 7, 8 en 10) de aanwezigheid van moeilijke dilemma's in de werkzaamheden en drie teams (1, 5 en 9) gedeeltelijk. In zeven teams (2, 3, 5, 6, 7, 9 en 10) benaderen collega's elkaar vaak voor vragen en in drie teams (1, 4 en 8) gebeurt dit af en toe. Tot slot zijn in vier teams (2, 4, 6 en 10) de uitkomsten van het werk vooraf onbekend, in vijf teams (1, 3, 5, 7 en 8) gedeeltelijk en in één team (9) zijn de uitkomsten vooraf wel bekend. Dit leidt tot de conclusie dat in drie teams (2, 6 en 10) het werk complex is en dat in zeven teams (1, 3, 4, 5, 7, 8 en 9) het werk gedeeltelijk complex is.

4.2.3.2 Niet-routinematige taken

Niet-routinematige taken zijn taken die een variëteit aan verschillende werkzaamheden bieden (Diefendorff et al., 2006). Tegengesteld aan niet-routinematige taken staan routine taken, waarbij individuen hun werk op een constante of repetitieve manier uitvoeren (Rousseau & Aubé, 2010). De aanwezigheid van niet-routinematige taken is bevestigd aan de hand van twee aspecten: (1) dagelijkse variatie in werkzaamheden en (2) afwezigheid van dagelijks terugkerende werkzaamheden. Uit de analyses blijkt dat in zes teams (2, 3, 4, 5, 7 en 10) veel dagelijkse variatie in de werkzaamheden aanwezig is en in vier teams (1, 6, 8 en 9) gedeeltelijk aanwezig is. Daarnaast zijn in zes teams (2, 3, 4, 5, 7 en 10) dagelijks terugkerende werkzaamheden afwezig, in twee teams (1 en 8) gedeeltelijk afwezig en in twee teams (6 en 9) aanwezig. Dit leidt tot de conclusie dat zes teams (2, 3, 4, 5, 7 en 10) veel niet-routinematige werkzaamheden uitvoeren, drie teams (1, 6 en 8) deels niet-routinematige werkzaamheden uitvoeren en tot slot één team (9) geen niet-routinematige werkzaamheden uitvoert.

Om uiteindelijk te kunnen concluderen welk effect de taakkaracteristieken hebben is de rest van deze paragraaf verdeeld in vijf sub-paragrafen: teams met zowel complexe als niet-routinematige taken, teams met gedeeltelijk complexe en voornamelijk niet-routinematige taken, teams met voornamelijk complexe en gedeeltelijk niet-routinematige taken, teams met gedeeltelijk complexe en gedeeltelijk niet-routinematige taken en tot slot teams met gedeeltelijk complexe en geen niet-routinematige taken.

Teams met zowel complexe als niet-routinematige taken

Uit de interviews blijkt dat twee van de tien teams (2 en 10) volledig complexe en niet-routinematige taken uitvoeren. In deze teams is een begrijpelijke volgorde van stappen in het werk afwezig en zijn uitkomsten van het werk vooraf onbekend. Daarnaast zijn er dilemma's aanwezig in het werk en worden bij deze dilemma's vaak collega's benaderd voor hulp.

“Dilemma's zitten eigenlijk wel in het dagelijks werk. Ga ik daar actief iets mee doen, ga ik juist bewust even op mijn handen zitten? Ligt hier wel een rol voor ons team of ga je juist de leidinggevende in positie brengen? Nou ja, dat soort afwegingen horen eigenlijk, vind ik, bij de kern van het werk waar ik in mijn hoofd wel mee bezig ben.” Respondent 20, team 10

Naast de aanwezigheid van de vier aspecten van complexiteit ervaren de respondenten uit team 2 en team 10 ook dat de taken die ze uitvoeren niet-routinematig van aard zijn. Zo is in beide teams grote dagelijkse variatie in het werk en zijn dagelijks terugkerende werkzaamheden afwezig.

“Er zit veel afwisseling in het werk, maar ook in het dagelijks werk, dan zit je met taak X dat vind ik echt vreselijk en ook zonde van de tijd en energie, aan de andere kant kun je weer een rol vervullen in taak Y en alles wat ertussenin zit.” Respondent 20, team 10

Teams met gedeeltelijk complexe en voornamelijk niet-routinematige taken

Bij vier teams (3, 4, 5 en 7) zijn de taken gedeeltelijk complex en voornamelijk niet-routinematig van aard. Er is sprake van gedeeltelijke complexiteit, omdat in deze teams twee van de vier aspecten van complexiteit niet of slechts gedeeltelijk aanwezig zijn. Deze aspecten variëren per team (zie tabel 4.4).

“Er zijn niet vaak moeilijke dilemma's.(..) Als het iets is wat ik nooit eerder heb gedaan, ga je met je andere teamleden in overleg van, hoe zouden we dat gaan doen.” Respondent 10, team 5

De twee aspecten van niet-routinematige taken zijn in alle vier de teams duidelijk aanwezig. In deze teams is grote dagelijkse variatie in het werk en zijn dagelijks terugkerende werkzaamheden afwezig.

“Ja, het is elke dag anders, maar dat maakt het ook leuk.” Respondent 8, team 4

Teams met voornamelijk complexe en gedeeltelijk niet-routinematige taken

In één team (6) worden voornamelijk complexe en gedeeltelijk niet-routinematige taken uitgevoerd. De bovengenoemde vier onderdelen van complexiteit zijn allemaal sterk aanwezig (zie tabel 4.4).

“Nee, geen volgorde van stappen, dat is totaal verschillend.” Respondent 11, team 6

“Ja, dilemma's komen wel eens voor, bijvoorbeeld als je een mail krijgt, of dat je gebeld wordt door een externe (...). Je krijgt soms ook moeilijke mensen aan de telefoon.” Respondent 12, team 6

Daarnaast is één aspect van niet-routinematige taken afwezig en één aspect gedeeltelijk afwezig. In het werk van team 6 is sprake van dagelijks terugkerende werkzaamheden en is dagelijkse variatie gedeeltelijk afwezig.

“Ja, hectiek maakt het soms, lijkt het afwisselend, maar X en Y is wel altijd hetzelfde. In die zin doe je elke dag hetzelfde, alleen kunnen de onderwerpen wel degelijk verschillen.” Respondent 12, team 6

Teams met gedeeltelijk complexe en gedeeltelijk niet-routinematige taken

Bij twee teams (1 en 8) zijn taken gedeeltelijk complex én gedeeltelijk niet-routinematig van aard. Respondenten uit beide teams ervaren gedeeltelijke aanwezigheid van de vier aspecten van complexiteit. In een deel van hun werkzaamheden ervaren zij geen begrijpelijke volgorde van stappen, aanwezigheid van dilemma's, benaderen zij collega's voor vragen en zijn de uitkomsten van de werkzaamheden vooraf onbekend. In een ander deel van hun werkzaamheden is dit niet het geval.

“Als ik X moet maken, dan heb ik een redelijk goed beeld dat er Y uitrolt, maar als de afdeling bijvoorbeeld een wens heeft, van nou we zouden wel heel graag Z willen, nou soms kan het geregeld worden soms ook niet en dat is van een heleboel factoren afhankelijk, dus dan heb ik geen idee wat de uitkomst wordt, of het realiseerbaar is of niet. Dat zijn ook de leuke dingen dan.” Respondent 15, team 8

Daarnaast zijn in beide teams de twee aspecten van niet-routinematige taken gedeeltelijk aanwezig, doordat zowel variatie als routine in dagelijkse werkzaamheden wordt ervaren en dagelijks terugkerende werkzaamheden gedeeltelijk aanwezig zijn.

“Je weet nooit wat er gaat gebeuren, dat onvoorspelbare maakt het leuk en de samenwerking met de mensen, en aangezien daar op dit moment heel veel verandering in zit, is dat dus heel dynamisch. Dus op het moment dat alles denk ik weer gladjes loopt dan is het denk ik wel wat saaier. (...) Vergeleken met andere functies die ik heb gehad is dit wel wat eentoniger, eenzijdiger laat ik het zo zeggen.”

Respondent 15, team 8

Teams met gedeeltelijk complexe en geen niet-routinematige taken

Tenslotte blijkt dat één team (9) gedeeltelijk complexe en geen niet-routinematige taken uitvoert. In dit team kan het werk namelijk worden uitgevoerd volgens een begrijpelijke volgorde van stappen en zijn uitkomsten van het werk vooraf bekend. Daarentegen is gedeeltelijk sprake van dilemma's in het werk en worden collega's wel benaderd bij deze dilemma's. Daarnaast is geen sprake van niet-routinematige werkzaamheden. Zo zijn er dagelijks terugkerende werkzaamheden aanwezig en is de dagelijkse variatie in werkzaamheden relatief laag.

“Onze functie is sowieso wel heel gestructureerd, want er komt X binnen wij gaan hem controleren, verwerken hem en zorgen dat X nog een keer gecontroleerd wordt.” Respondent 17, team 9

Kort samengevat zijn er twee teams met zowel complexe als niet-routinematige taken, vier teams met gedeeltelijk complexe en voornamelijk niet-routinematige taken, één team met voornamelijk complexe en gedeeltelijk niet-routinematige taken, twee teams met gedeeltelijk complexe en gedeeltelijk niet-routinematige taken en is er tot slot één team met gedeeltelijk complexe en geen niet-routinematige taken. De twee teams met zowel complexe als niet-routinematige taken (2 en 10) hebben beide een gemiddelde mate van zelfsturing. Van de vier teams met gedeeltelijk complexe en voornamelijk niet-routinematige taken heeft één team (7) een gemiddelde mate van zelfsturing, één team (5) een lage mate van zelfsturing en hebben twee teams (3 en 4) een minimale mate van zelfsturing. Het team met voornamelijk complexe en gedeeltelijk niet-routinematige taken (6) heeft ook een gemiddelde mate van zelfsturing. De twee teams met gedeeltelijk complexe en gedeeltelijk niet-routinematige taken (1 en 8) hebben beide een minimale mate van zelfsturing. Het team met gedeeltelijk complexe en geen niet-routinematige taken (9) heeft een lage mate van zelfsturing.

	Team 2	Team 6	Team 7	Team 10	Team 5	Team 9	Team 1	Team 3	Team 4	Team 8
Mate van zelfsturing	+/-	+/-	+/-	+/-	-	-	--	--	--	--
Complexe taken	+	+	+/-	+	+/-	-	+/-	+/-	+/-	+/-
Geen volgorde van stappen	+	+	+/-	+	+	-	+/-	+/-	+/-	+/-
Dilemma's	+	+	+	+	+/-	+/-	+/-	+	+	+
Vragen collega's	+	+	+	+	+	+	+/-	+	+/-	+/-
Uitkomsten vooraf niet bekend	+	+	+/-	+	+/-	-	+/-	+/-	+	+/-
Niet-routinematige taken	+	+/-	+	+	+	-	+/-	+	+	+/-
Dagelijkse variatie werkzaamheden	+	+/-	+	+	+	+/-	+/-	+	+	+/-
Afwezigheid dagelijks terugkerend werk	+	-	+	+	+	-	+/-	+	+	+/-

Tabel 4.4: Overzicht resultaten taakarakteristieken

Geconcludeerd kan worden dat teams die complexe, niet-routinematige taken uitvoeren naar verhouding een hogere mate van zelfsturing hebben dan teams zonder complexe niet-routinematige taken. Dit bevestigt de verwachting, op basis van de literatuur, dat teams met complexe en niet-routinematige taken een hogere mate van zelfsturing hebben dan teams met simpele routine taken. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat dit verband waarschijnlijk hoofdzakelijk toegeschreven wordt aan de complexe aard van de taken en minder aan de niet-routinematig aard van de taken. Het team met voornamelijk complexe taken heeft namelijk een gemiddelde mate van zelfsturing en de teams met voornamelijk niet-routinematige taken hebben een variërende mate van zelfsturing.

4.2.4 Diversiteit in kennis en vaardigheden

Onder *diversiteit in kennis en vaardigheden* wordt de heterogeniteit van kennis en vaardigheden tussen teamleden verstaan (Wageman, 2001; Magpili & Pazos, 2017). Belangrijk bij dit kenmerk is dat enkel is gekeken naar diversiteit in kennis en vaardigheden op teamniveau en niet op individueel niveau. In zeven van de tien teams (2, 4, 5, 7, 8, 9 en 10) wordt door de respondenten ervaren dat teamleden diverse kennis en vaardigheden bezitten. Concreet wordt door respondenten beschreven dat het team

bestaat uit experts en dat men van elkaar weet wie welke expertise bezit, zodat de verschillende expertises een kracht vormen.

“Iedereen heeft zeker weten zijn eigen expertise, alle vier heel verschillend, maar dat werkt goed, dan heb je ook vier hele verschillende dingen waar vier mensen heel goed in zijn.” Respondent 7, team 4

In de overige drie teams (1, 3 en 6) is sprake van gematigde diversiteit van kennis en vaardigheden. Respondenten ervaren minder heterogeniteit in kennis en vaardigheden tussen teamleden dan de respondenten uit de zeven teams met een hoge mate van diversiteit.

“Wij zijn allemaal wel redelijk praktisch ingesteld, dat hoort een beetje bij het vak denk ik. (..) Qua opleiding is het wel redelijk veel opleiding X over het algemeen, wel drie kwart denk ik en een kwart een beetje divers.” Respondent 5, team 3

Gesteld kan worden dat van de zeven teams met een hoge mate van diversiteit in kennis en vaardigheden, drie teams (2, 7 en 10) een gemiddelde mate van zelfsturing hebben, twee teams (5 en 9) een lage mate van zelfsturing hebben en twee teams (4 en 8) een minimale mate van zelfsturing hebben. Daarnaast heeft van de drie teams met gematigde diversiteit in kennis en vaardigheden één team (6) een gemiddelde mate van zelfsturing en hebben twee teams (1 en 3) een minimale mate van zelfsturing.

	Team 2	Team 6	Team 7	Team 10	Team 5	Team 9	Team 1	Team 3	Team 4	Team 8
Mate van zelfsturing	+/-	+/-	+/-	+/-	-	-	--	--	--	--
Diversiteit in kennis & vaardigheden	+	+/-	+	+	+	+	+/-	+/-	+	+

Tabel 4.5: Overzicht resultaten diversiteit

Hieruit kan geconcludeerd worden dat de mate van diversiteit in kennis en vaardigheden geen effect lijkt te hebben op de mate van zelfsturing in alle teams. Dit neemt niet weg dat één respondent een positieve relatie ervaart tussen diversiteit in vaardigheden en de mate van zelfsturing in een team.

“Diversiteit in vaardigheden is heel duidelijk, (..). Je moet ook vier verschillende personen hebben, als we vier Xen hadden of vier Yen dan ging het niet goed komen denk ik, met een zelfsturend team, (..) omdat dan bepaalde taken niet goed opgepakt worden, X heeft sterke punten ik heb sterke punten, juist die combinatie denk ik dat we daar goed in zijn in ons team.” Respondent 9, team 5

Ondanks dat de visie van respondent 9 uit team 5 in lijn ligt met de literatuur die stelt dat een hoge mate van diversiteit in kennis en vaardigheden positief bijdraagt aan de mate van zelfsturing, kan deze verwachting verworpen worden op basis van de bevindingen uit dit onderzoek.

4.2.5 Obstakels voor teamautonomie

In dit onderzoek wordt gefocust op vier mogelijke obstakels voor teamautonomie, te weten: (1) afwezigheid van ondersteuning vanuit het management, (2) inmenging van het management, (3) rigide

organisatiestructuren en hiërarchieën en (4) individuele autonomie. In deze paragraaf worden de bevindingen per mogelijk obstakel gepresenteerd.

4.2.5.1 Afwezigheid van ondersteuning vanuit het management

Afwezigheid van ondersteuning vanuit het management wordt getoetst door de ervaren ondersteuning vanuit het afdelingshoofd in het zelfsturingsproces te bevragen. De afwezigheid van ondersteuning op dit gebied kan de mate van zelfsturing beperken doordat binnen het team het gevoel ontbreekt dat het management het team ondersteunt en aanmoedigt om zelf beslissingen te nemen (Strydom, 2002).

In vijf onderzochte teams (1, 3, 6, 8 en 9) wordt afwezigheid van ondersteuning vanuit het management ervaren. De respondenten uit deze teams ervaren geen ondersteuning vanuit hun afdelingshoofd op het gebied van zelfsturing, omdat ze weinig contact hebben met hun afdelingshoofd.

“Eigenlijk heb ik in directe lijn niet zoveel van doen met het afdelingshoofd, ik spreek of zie hem niet zo heel veel, af en toe komt die is binnenwaaien ofzo.” Respondent 6, team 3

In drie onderzochte teams (4, 5 en 7) wordt wel ondersteuning vanuit het afdelingshoofd ervaren in het zelfsturingsproces.

“Ja, het afdelingshoofd ondersteunt ons wel in het zelfsturingsproces, misschien hebben we er nu nog meer taken bij gekregen als team, ten opzichte van het verleden (...). Dus als team zijn we dan meer verantwoordelijk.” Respondent 9, team 5

Twee teams worden niet meegenomen in de resultaten van dit mogelijke obstakel, omdat in deze teams geen leidinggevende aanwezig is, waardoor het afdelingshoofd de direct leidinggevende is. Dit maakt de ondersteuning vanuit het management vanzelfsprekend, wegens de directe lijn tussen het afdelingshoofd en het team.

Gesteld kan worden dat van de vijf teams waarbij ondersteuning vanuit het management afwezig is, drie teams (1, 3 en 8) een minimale mate van zelfsturing hebben, één team (9) een lage mate van zelfsturing heeft en één team (6) een gemiddelde mate van zelfsturing heeft. Van de drie teams die ondersteuning vanuit het management ervaren, heeft één team (4) een minimale mate van zelfsturing, één team (5) een lage mate van zelfsturing en één team (7) een gemiddelde mate van zelfsturing.

	Team 2	Team 6	Team 7	Team 10	Team 5	Team 9	Team 1	Team 3	Team 4	Team 8
Mate van zelfsturing	+/-	+/-	+/-	+/-	-	-	--	--	--	--
Afwezigheid ondersteuning management	missing	+	-	missing	-	+	+	+	-	+

Tabel 4.6: Overzicht resultaten ondersteuning vanuit het management

Geconcludeerd kan worden dat afwezigheid van ondersteuning vanuit het management op het gebied van zelfsturing geen effect lijkt te hebben op de mate van zelfsturing. Op basis van bovenstaande

bevindingen kan de verwachting, vanuit de literatuur, dat afwezigheid van ondersteuning vanuit het management een obstakel vormt voor de teamautonomie, verworpen worden.

4.2.5.2 Inmenging van het management

Inmenging van het management, ook wel de bemoeienis van het afdelingshoofd met de werkzaamheden, kan de mate van zelfsturing beperken, doordat deze inmenging het ontstaan van creatieve oplossingen voor complexe problemen belemmert (Scribner et al., 2007).

In vier teams (1, 4, 5 en 7) wordt gedeeltelijke inmenging van het management in werkzaamheden ervaren.

“Ja, soms heeft hij wel zoiets van hoe zit dit? Of ik wil even meekijken, maar ja, bij ons denk ik niet zo heel vaak.” Respondent 8, team 4

Een belangrijke kanttekening is dat in team 1 en 7 op veel gebieden geen inmenging ervaren wordt, maar juist op enkele (volgens de respondenten) cruciale gebieden wel. Deze gebieden zijn cruciaal, omdat ze grote gevolgen hebben voor de werkzaamheden van het team.

“Ook budget verantwoordelijkheid wat dieper in de organisatie leggen, of bij het team neerleggen, maar dat doet mijn afdelingshoofd niet, hij blijft wel bovenop het geld zitten, want uiteindelijk wordt hij nog steeds van bovenaf op aangesproken als er bezuinigd moet worden. Hij is verantwoordelijk. En je ziet ook dat hij dat heel rigide doet, want dan neemt hij besluiten en niet het team.” Respondent 14, team 7

Vier teams (3, 6, 8 en 9) ervaren helemaal geen inmenging van het management, voornamelijk omdat ze weinig contact hebben met hun afdelingshoofd.

“Ons afdelingshoofd zien we één keer in de drie maand bij het kwartaal overleg, hij is voor ons team niet heel erg zichtbaar.” Respondent 16, team 8

Opnieuw worden twee teams niet meegenomen in de resultaten van dit mogelijke obstakel, omdat in deze teams geen leidinggevende aanwezig is, waardoor het afdelingshoofd de direct leidinggevende is. Dit maakt de inmenging van het management vanzelfsprekend, wegens de directe lijn tussen het afdelingshoofd en het team.

Gesteld kan worden dat van de vier teams die gedeeltelijke inmenging van het management ervaren, twee teams (1 en 4) een minimale mate van zelfsturing hebben, één team (5) een lage mate van zelfsturing heeft en één team (7) een gemiddelde mate van zelfsturing heeft. Van de vier team die geen inmenging van het management ervaren heeft één team (6) een gemiddelde mate van zelfsturing,

één team (9) een lage mate van zelfsturing en hebben twee teams (3 en 8) een minimale mate van zelfsturing.

	Team 2	Team 6	Team 7	Team 10	Team 5	Team 9	Team 1	Team 3	Team 4	Team 8
Mate van zelfsturing	+/-	+/-	+/-	+/-	-	-	--	--	--	--
Inmenging management	missing	-	+/-	missing	+/-	-	+/-	-	+/-	-

Tabel 4.7: Overzicht resultaten inmenging van management

Geconcludeerd kan worden dat inmenging van het management in werkzaamheden geen effect lijkt te hebben op de mate van zelfsturing. De verwachting, op basis van de literatuur, dat inmenging van het management een obstakel vormt voor teamautonomie kan in dit onderzoek daarom verworpen worden.

4.2.5.3 Rigide organisatiestructuren en hiërarchieën

Rigide organisatiestructuren en hiërarchieën kunnen de mate van zelfsturing beperken, doordat deze structuren empowerment op lager managementniveau en uitvoerend niveau kunnen belemmeren (Roufaïel & Meissner, 1995). Op basis van de interviews en observaties kan geen uitspraak gedaan worden over het aantal respondenten dat rigide organisatiestructuren en hiërarchieën binnen de gemeente ervaart, omdat enkel is gevraagd in hoeverre respondenten de rigide organisatiestructuren en hiërarchieën als een belemmering in het zelfsturingproces ervaren.

Op basis van de daadwerkelijke organisatiestructuren en hiërarchieën kunnen wel conclusies getrokken worden. Gesteld kan worden dat hiërarchische organisatiestructuren aanwezig zijn.

“Toch ook de structuur dat we wel hebben, we houden altijd de verbinding met dat we een leidinggevende houden, waardoor altijd een soort van hiërarchie blijft bestaan in je team.”

Respondent 4, team 2

Opvallend binnen deze hiërarchie is dat formeel de hiërarchische posities van alle onderzochte teams gelijk zijn, maar niet alle teams een zelfde aantal managementlagen boven zich hebben. Zo zijn er twee teams (2 en 10) die geen direct leidinggevende hebben, enkel een afdelingshoofd. De andere acht teams hebben zowel een leidinggevende als afdelingshoofd.

Doordat de aanwezigheid van rigide organisatiestructuren en hiërarchieën niet direct bevraagd is, kunnen op basis van deze bevindingen geen uitspraken gedaan worden over het mogelijke effect van rigide organisatiestructuren en hiërarchieën op de mate van zelfsturing. Wel kan geconcludeerd worden dat de twee teams (2 en 10) die geen direct leidinggevende hebben, beide een gemiddelde mate van zelfsturing hebben.

	Team 2	Team 6	Team 7	Team 10	Team 5	Team 9	Team 1	Team 3	Team 4	Team 8
Mate van zelfsturing	+/-	+/-	+/-	+/-	-	-	--	--	--	--
Rigide organisatiestructuren en hiërarchieën	-	+	+	-	+	+	+	+	+	+

Tabel 4.8: Overzicht resultaten rigide organisatiestructuren en hiërarchieën

Dit kan betekenen dat de aanwezigheid van een extra managementlaag, ook wel extra hiërarchie, een negatief effect heeft op de mate van zelfsturing en dus een obstakel vormt voor de mate van

zelfsturing. Dit bevestigt de verwachting, op basis van de literatuur, dat een hiërarchische organisatiestructuur een obstakel vormt voor de teamautonomie.

4.2.5.4 Individuele autonomie

Bij de meting van individuele autonomie is naar drie onderdelen gekeken: individuele vrijheid in de planning/verdeling van het werk, in de uitvoering van het werk en in het bepalen van de inhoud van het werk. In alle onderzochte teams is individuele vrijheid in de planning en verdeling van het werk aanwezig.

“Nou ik denk dat iedereen wel vrij veel vrijheid ervaart in zijn werk en dat je wel zelf je werk, over het algemeen, kun je dat wel volledig zelf indelen.” Respondent 17, team 9

Daarnaast is ook in alle onderzochte teams individuele vrijheid in de uitvoering van werkzaamheden aanwezig.

“Ja, je bent natuurlijk wel gebonden aan, er moet een bepaald resultaat liggen, maar de manier waarop ik dat vormgeef dat bepaal ik zelf.” Respondent 14, team 7

Opvallend is dat in geen van de teams sprake is van individuele vrijheid in het bepalen van de inhoud van het werk, omdat deze inhoud voornamelijk is vastgelegd/ingekaderd in een functieprofiel.

Daarnaast geven onder andere respondent 6 uit team 3 en respondent 19 uit team 10 aan dat de inhoud van hun werkzaamheden afhankelijk is van vragen of projecten die binnenkomen.

“Voor een deel is de inhoud ook een gegeven, het is wat de klant nodig heeft. En de autonomie zit hem dan in hoe je het gaat doen, wat je adviseert en welke prioriteiten je daarin afspreekt.” Respondent 19, team 10

Op basis van de meting in dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat alle onderzochte teams dezelfde mate van individuele autonomie hebben, doordat ze alle tien individuele vrijheid ervaren in de planning/verdeling en in de uitvoering, maar niet in de bepaling van inhoud van werkzaamheden.

	Team 2	Team 6	Team 7	Team 10	Team 5	Team 9	Team 1	Team 3	Team 4	Team 8
Mate van zelfsturing	+/-	+/-	+/-	+/-	-	-	--	--	--	--
Individuele autonomie	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Vrijheid planning/verdeling	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Vrijheid uitvoering	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Vrijheid inhoud	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabel 4.9: Overzicht resultaten individuele autonomie

Geconcludeerd kan worden dat vanwege de afwezigheid van variatie tussen de onderzochte teams in de individuele autonomie geen effect gevonden is tussen de mate van individuele autonomie en de mate van zelfsturing. De verwachting, op basis van de literatuur, dat individuele autonomie een negatief effect heeft op de mate van zelfsturing en dus een obstakel vormt voor de mate van zelfsturing, kan verworpen worden in dit onderzoek.

4.3 Verwachte invloed van teamkenmerken

Door de bovenstaande resultaten te bundelen kan de derde deelvraag van dit onderzoek: “*In hoeverre wordt de verwachte relatie tussen de teamkenmerken en de mate van zelfsturing in de teams binnen het programma BMO bevestigd?*” als volgt beantwoord worden.

Gesteld kan worden dat vijf van de negen verwachtingen, die op basis van eerder onderzoek zijn geformuleerd, zijn bevestigd in dit onderzoek. Zo is ten eerste de verwachting dat *zelfsturende leiderschapsgedragingen* positief bijdragen aan de mate van zelfsturing, grotendeels bevestigd. Van de drie teams waarbij meerdere zelfsturende leiderschapsgedragingen naar voren komen, hebben twee teams (2 en 10) een gemiddelde mate van zelfsturing en heeft één team (3) een minimale mate van zelfsturing (zie tabel 4.10). Daarnaast is de verwachting dat slechts één van de twee vormen van *peer control* (normatieve of rationele) in een team aanwezig is, ook bevestigd. Zo is in geen van de onderzochte teams sprake van rationele peer control (zie tabel 4.10), wat betekent dat teamleden niet beoordelen of een collega een economische beloning mag ontvangen. Ten derde is de verwachting dat *normatieve peer control* een positief effect heeft op de mate van zelfsturing, bevestigd. Het enige team (6) waarbij beide onderdelen van normatieve peer control (groepsdruk en groepsnormen) sterk aanwezig zijn, heeft een gemiddelde mate van zelfsturing en de drie teams (1, 3 en 8) waarbij beide onderdelen van normatieve peer control afwezig zijn, hebben alle drie een minimale mate van zelfsturing (zie tabel 4.10). Ook wordt de verwachting dat teams die complexe, niet-routinematige taken uitvoeren een hogere mate van zelfsturing hebben dan teams die simpele, routine taken uitvoeren, bevestigd. De twee teams (2 en 10) met *complexe niet-routinematige taken* hebben beide een gemiddelde mate van zelfsturing (zie tabel 4.10). Tenslotte wordt ook de verwachting dat *rigide organisatiestructuren en hiërarchieën* een obstakel vormen voor het zelfsturingsproces, bevestigd. Uit nadere analyse van de hiërarchische posities van de teams bleek dat de aanwezigheid van een extra managementlaag, ook wel extra hiërarchie, een negatief effect heeft op de mate van zelfsturing. De twee teams (2 en 10) die beide één managementlaag minder hebben dan de andere acht onderzochte teams, hebben beide een gemiddelde mate van zelfsturing (zie tabel 4.10).

De overige vier verwachtingen worden in dit onderzoek niet bevestigd. Zo wordt ten eerste de verwachting dat een hoge mate van *diversiteit in kennis en vaardigheden* positief bijdraagt aan de mate van zelfsturing, verworpen in dit onderzoek. Van de zeven teams waarbij diversiteit in kennis en vaardigheden aanwezig is, hebben drie teams (2, 7 en 10) een gemiddelde mate van zelfsturing, twee teams (5 en 9) een lage mate van zelfsturing en twee teams (4 en 8) een minimale mate van zelfsturing (zie tabel 4.10). Van de drie teams waarbij de respondenten een gematigde diversiteit in kennis en vaardigheden ervaren, hebben twee teams (1 en 3) een minimale mate van zelfsturing en heeft één team (6) een gemiddelde mate van zelfsturing (zie tabel 4.10). Door de variatie in de mate van zelfsturing bij de teams met een gematigde diversiteit in kennis en vaardigheden en de teams met diversiteit in kennis en vaardigheden is geen positief effect gevonden van diversiteit in kennis en vaardigheden op de mate van zelfsturing. Daarnaast wordt de verwachting dat *afwezigheid van*

ondersteuning vanuit het management een obstakel vormt voor het zelfsturingproces, verworpen in dit onderzoek. Afwezigheid van ondersteuning vanuit het management lijkt geen effect te hebben op de mate van zelfsturing, vanwege de variatie in de mate van zelfsturing bij zowel de teams waarbij dit mogelijke obstakel afwezig is als de teams waarbij dit mogelijke obstakel aanwezig is. Van de vijf teams waarbij ondersteuning vanuit het management afwezig is, hebben drie teams (1, 3 en 8) een minimale mate van zelfsturing, heeft één team (9) een lage mate van zelfsturing en heeft één team (6) een gemiddelde mate van zelfsturing. Van de drie teams die wel ondersteuning vanuit het management ervaren, heeft één team (4) een minimale mate van zelfsturing, één team (5) een lage mate van zelfsturing en één team (7) een gemiddelde mate van zelfsturing (zie tabel 4.10). Tevens wordt de verwachting dat *inmenging van het management* een obstakel vormt voor het zelfsturingproces, verworpen in dit onderzoek. Inmenging van het management lijkt geen effect te hebben op de mate van zelfsturing, vanwege de variatie in de mate van zelfsturing bij zowel de teams waarbij dit mogelijke obstakel aanwezig is als de teams waarbij dit mogelijke obstakel afwezig is. Van de vier teams die inmenging van het management ervaren, hebben twee teams (1 en 4) een minimale mate van zelfsturing, heeft één team (5) een lage mate van zelfsturing en heeft één team (7) een gemiddelde mate van zelfsturing. Van de vier team die geen inmenging van het management ervaren heeft één team (6) een gemiddelde mate van zelfsturing, één team (9) een lage mate van zelfsturing en hebben twee teams (3 en 8) een minimale mate van zelfsturing (zie tabel 4.10). Tenslotte wordt de verwachting dat *individuele autonomie* een obstakel vormt voor het zelfsturingproces, verworpen in dit onderzoek. Individuele autonomie lijkt geen effect te hebben op de mate van zelfsturing, omdat alle onderzochte teams dezelfde mate van individuele autonomie hebben (zie tabel 4.10).

	Team 2	Team 6	Team 7	Team 10	Team 5	Team 9	Team 1	Team 3	Team 4	Team 8
Mate van zelfsturing	+/-	+/-	+/-	+/-	-	-	--	--	--	--
Zelfsturende leiderschapsgedragingen	+	-	-	+	-	-	-	+	-	-
Peer control										
Normatieve	+/-	+	+/-	+/-	+/-	+/-	-	-	+/-	-
Rationele	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Taakkenmerken										
Complexiteit	+	+	+/-	+	+/-	-	+/-	+/-	+/-	+/-
Niet-routinematig	+	+/-	+	+	+	-	+/-	+	+	+/-
Diversiteit										
Kennis & vaardigheden	+	+/-	+	+	+	+	+/-	+/-	+	+
Obstakels										
Afwezigheid ondersteuning management	missing	+	-	missing	-	+	+	+	-	+
Inmenging management	missing	-	+/-	missing	+/-	-	+/-	-	+/-	-
Rigide organisatiestructuren en hiërarchieën	-	+	+	-	+	+	+	+	+	+
Individuele autonomie	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-

Tabel 4.10: Overzicht resultaten

5. Conclusie, discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusie, discussie en aanbevelingen van het onderzoek gepresenteerd. Allereerst wordt in de conclusie de hoofdvraag beantwoord aan de hand van de bevindingen die naar voren zijn gekomen in de beantwoording van de verschillende deelvragen. Vervolgens wordt in de discussie ingegaan op de beperkingen van dit onderzoek, worden suggesties voor vervolgonderzoek gedaan en wordt gereflecteerd op het gehele onderzoek. Deze scriptie wordt afgesloten met een viertal aanbevelingen voor de Gemeente Enschede.

5.1 Conclusie

In deze conclusie wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek: *“In hoeverre beïnvloeden teamkenmerken de mate van zelfsturing in de teams van het programma BMO bij de Gemeente Enschede?”*. Door beantwoording van de eerste drie deelvragen wordt inzichtelijk gemaakt in hoeverre de teamkenmerken de mate van zelfsturing in de onderzochte teams beïnvloeden.

De eerste deelvraag: *“Welke teamkenmerken worden in de literatuur in relatie gebracht met zelfsturende teams”* is in het theoretisch kader beantwoord. Aan de hand van de literatuur is ervoor gekozen de volgende vijf teamkenmerken te onderzoeken: (1) extern leiderschap, (2) peer control, (3) taakarakteristieken, (4) diversiteit in kennis en vaardigheden en (5) mogelijke obstakels voor teamautonomie. Op basis van eerdere onderzoeken zijn verwachtingen geformuleerd over de invloed van deze teamkenmerken op de mate van zelfsturing. Deze verwachtingen worden in de derde deelvraag getoetst.

Voor de beantwoording van de tweede deelvraag *“In hoeverre werken de teams binnen het programma BMO zelfsturend?”* is aan de hand van de zeven werkaspecten van zelfsturende teams van Nijholt en Benders (2010) onderzocht in hoeverre de teams binnen het programma BMO zelfsturend werken. Getoetst is in hoeverre teamautonomie aanwezig is in de volgende zeven werkaspecten: (1) verdeling van werk, (2) planning van werk, (3) beoordeling van de kwaliteit van werk, (4) tijdsbewaring, (5) aan- en afwezigheidscontrole, (6) coördinatie van samenwerking met andere teams en (7) het verbeteren van werkprocessen. Volgens de definitie van Nijholt en Benders (2010) is sprake van een zelfsturend team, in dit onderzoek van een hoge mate van zelfsturing, wanneer in vier of meer werkaspecten teamautonomie aanwezig is. Daarnaast is sprake van een gemiddelde mate van zelfsturing, wanneer in drie werkaspecten teamautonomie aanwezig is. Er is sprake van een lage mate van zelfsturing, wanneer teamautonomie in twee werkaspecten aanwezig is. Tenslotte is sprake van een minimale mate van zelfsturing, wanneer in één of geen werkaspect teamautonomie aanwezig is.

Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat vier teams (2, 6, 7 en 10) een gemiddelde mate van zelfsturing hebben, twee teams (5 en 9) een lage mate van zelfsturing hebben en vier teams (1, 3, 4 en 8) een minimale mate van zelfsturing hebben. Gesteld kan worden dat de onderzochte teams volgens de definitie van Nijholt en Benders (2010) nog niet als zelfsturende teams bestempeld kunnen worden, met name door het gebrek aan teamautonomie in vier werkaspecten:

beoordeling van de kwaliteit van het werk, tijdsbewaring, aan- en afwezigheidscontrole en coördinatie van samenwerking. De overige drie werkaspecten: verdeling van het werk, planning van het werk en verbeteren van werkprocessen, zijn voornamelijk bepalend voor het verschil in de mate van zelfsturing tussen de onderzochte teams. Alle teams met een gemiddelde mate van zelfsturing hebben volledige teamautonomie in deze drie werkaspecten. (Team 6 vormt een uitzondering, dit team heeft geen teamautonomie in het verbeteren van werkprocessen, maar wel teamautonomie in de coördinatie van samenwerking met andere teams.) Terwijl teams met een minimale mate van zelfsturing in geen of één van deze drie werkaspecten teamautonomie hebben. Teams met een lage mate van zelfsturing hebben teamautonomie in twee van deze drie werkaspecten. Doordat deze drie werkaspecten de enige werkaspecten zijn waarbij teamautonomie aanwezig is in de steekproef (één team uitgezonderd), zijn verder geen effecten gevonden tussen de teamkenmerken en specifieke werkaspecten.

Voor de beantwoording van de derde deelvraag “*In hoeverre wordt de verwachte relatie tussen de teamkenmerken en de mate van zelfsturing in de teams binnen het programma BMO bevestigd?*” wordt een koppeling gemaakt tussen de eerste twee deelvragen door te toetsen in hoeverre de teamkenmerken uit de literatuur invloed hebben op de mate van zelfsturing van de onderzochte teams. Voor ieder teamkenmerk zal het gevonden effect hieronder worden beschreven.

Ten eerste wordt de verwachting dat *zelfsturende leiderschapsgedragingen* positief bijdragen aan de mate van zelfsturing, grotendeels bevestigd. Van de drie teams waarbij meerdere zelfsturende leiderschapsgedragingen aanwezig zijn, hebben twee teams een gemiddelde mate van zelfsturing en heeft één team een minimale mate van zelfsturing. Dit ondersteunt het onderzoek van Manz en Sims (1987), waarin geconcludeerd wordt dat door de zelfsturende leiderschapsgedragingen de teamleden zelf meer leiderschap op zich nemen. Opvallend hierbij is dat in het team met een minimale mate van zelfsturing twee zelfsturende leiderschapsgedragingen worden ervaren en in beide teams met een gemiddelde mate van zelfsturing drie of vier zelfsturende leiderschapsgedragingen worden ervaren. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat het effect van zelfsturende leiderschapsgedragingen op de mate van zelfsturing pas zichtbaar wordt bij de aanwezigheid van drie of meer zelfsturende leiderschapsgedragingen. Daarnaast lijkt in het bijzonder de zelfsturende leiderschapsgedraging “stimuleren van het zelf stellen van doelen” een positief effect hebben op de mate van zelfsturing. Zo blijkt dat in beide teams met een gemiddelde mate van zelfsturing de leidinggevende het zelf stellen van doelen stimuleert en dat deze zelfsturende leiderschapsgedraging afwezig is in het team met een minimale mate van zelfsturing.

Ten tweede wordt de verwachting dat slechts één van de twee vormen van *peer control* (normatieve of rationele) in een team aanwezig is, bevestigd. Zo is in geen van de onderzochte teams sprake van rationele peer control, wat betekent dat teamleden niet beoordelen of een collega een economische beloning mag ontvangen. De afwezigheid van rationele peer control kan mogelijk verklaard worden, doordat het team veel stappen moet doorlopen voordat prestaties van een teamlid door collega's correct beoordeeld kunnen worden (Heneman & Von Hippel, 1995) en geen van de

teams een hoge mate van zelfsturing heeft waarin alle stappen doorlopen zijn. Dit betekent dat alleen de vorm normatieve peer control mogelijk aanwezig is, wat ook zo blijkt te zijn in dit onderzoek. Daarnaast wordt de verwachting dat normatieve peer control een positief effect heeft op de mate van zelfsturing, bevestigd. Dit wordt geconcludeerd uit het feit dat het enige team waarbij beide onderdelen van normatieve peer control (groepsdruk en groepsnormen) sterk aanwezig zijn, een gemiddelde mate van zelfsturing heeft en de drie teams waarbij beide onderdelen van normatieve peer control afwezig zijn, alle drie een minimale mate van zelfsturing blijken te hebben.

Ten derde kan geconcludeerd worden dat *taakkaracteristieken* invloed hebben op de mate van zelfsturing, waarbij de verwachting dat teams die complexe, niet-routinematige taken uitvoeren een hogere mate van zelfsturing hebben dan teams die simpele, routine taken uitvoeren, bevestigd wordt. Een belangrijke kanttekening hierbij is dat dit verband hoofdzakelijk toegeschreven wordt aan de complexe aard van de taken en minder aan de niet-routinematige aard van de taken. Een mogelijke verklaring voor de relatief grotere invloed van complexiteit ten opzichte van de invloed van niet-routinematig, kan zijn dat met name bij de uitvoering van complexe taken samenwerking noodzakelijk is (Man & Lam, 2003), en deze samenwerking ook centraal staat binnen de teamautonomie van zelfsturende teams. Bij niet-routinematige taken speelt daarentegen samenwerking minder een rol, omdat dit taakkaracteristiek ook op het individuele niveau aanwezig kan zijn.

Ten vierde wordt de verwachting dat een hoge mate van *diversiteit in kennis en vaardigheden* positief bijdraagt aan de mate van zelfsturing, verworpen in dit onderzoek. Diversiteit in kennis en vaardigheden is aanwezig in zeven van de tien onderzochte teams en dat betekent dat diversiteit wordt ervaren bij zowel teams met een gemiddelde mate van zelfsturing als teams met een minimale mate van zelfsturing. Van de drie teams waarbij de respondenten een gematigde diversiteit in kennis en vaardigheden ervaren, hebben twee teams een minimale mate van zelfsturing en heeft één team een gemiddelde mate van zelfsturing. Door de variatie in de mate van zelfsturing bij de teams met een gematigde diversiteit in kennis en vaardigheden en de teams met diversiteit in kennis en vaardigheden is geen positief effect gevonden van diversiteit in kennis en vaardigheden op de mate van zelfsturing. Een mogelijke verklaring voor de afwezigheid van dit effect kan zijn dat, in tegenstelling tot de verwachting op basis van de literatuur, het voor teams misschien niet noodzakelijk is alle nodige kennis en vaardigheden voor de uitvoering van taken binnen het team aanwezig te hebben. Door de grote omvang van de organisatie, kunnen deze kennis en vaardigheden namelijk gemakkelijk elders uit de organisatie gehaald worden. Zo geeft een respondent uit een team met een gematigde diversiteit in kennis en vaardigheden aan, dat hij door de omvang van de gemeente alle benodigde informatie kan inwinnen binnen de organisatie:

“En als het juridisch wordt dan hebben we collega’s van Juridische Zaken die daar meer verstand van hebben. Ja, grote gemeente dus we zijn van alle markten voorzien.” Respondent 5, team 3

Tenslotte wordt ook de verwachting dat *afwezigheid van ondersteuning vanuit het management, inmenging van het management, rigide organisatiestructuren en hiërarchieën* en *individuele autonomie* obstakels vormen voor het zelfsturingsproces, grotendeels verworpen. In dit onderzoek is geen effect gevonden van de afwezigheid van ondersteuning vanuit het management en de inmenging van het management op de mate van zelfsturing. Zowel een deel van de teams met een gemiddelde mate van zelfsturing als een deel van de teams met een minimale mate van zelfsturing ervaart aanwezigheid van deze mogelijke obstakels. Terwijl het andere deel van deze teams afwezigheid van deze mogelijke obstakels ervaart. Een mogelijke verklaring voor de afwezigheid van het effect van de afwezigheid van ondersteuning vanuit het management en de inmenging van het management op de mate van zelfsturing kan zijn dat doordat de definities van deze twee obstakels niet zijn afgeleid uit de literatuur, maar uit de praktijk de verwachte effecten vanuit de literatuur niet opgaan. Opvallend is dat afwezigheid van ondersteuning vanuit het management en inmenging van het management blijken te correleren. Op één team (1) na, ervaren alle teams die afwezigheid van ondersteuning vanuit het management ervaren ook afwezigheid van inmenging van het management (3, 6, 8 en 9). Teams die aanwezigheid van ondersteuning van het management ervaren, ervaren ook gedeeltelijke inmenging van het management (4, 5 en 7). Een mogelijke verklaring voor deze correlatie kan zijn dat als een afdelingshoofd zichtbaar is voor het team en veel contact heeft met het team, respondenten zowel ondersteuning als inmenging ervaren, waardoor beide mogelijke obstakels vaak samengaan.

Op basis van de interviews en observaties kan geen uitspraak gedaan worden over het effect van rigide organisatiestructuren en hiërarchieën op de mate van zelfsturing, omdat dit mogelijke obstakel onjuist bevraagd is tijdens de interviews. Uit nadere analyse van de hiërarchische posities van de teams bleek echter dat de hiërarchie wel invloed heeft op de mate van zelfsturing. De aanwezigheid van een extra managementlaag heeft een negatief effect op de mate van zelfsturing. Twee teams hebben beide één managementlaag minder dan de andere acht onderzochte teams. Opvallend is dat deze teams beide een gemiddelde mate van zelfsturing hebben en in exact dezelfde werkaspecten aanwezigheid en afwezigheid van teamautonomie ervaren. Zo ervaren beide teams volledige teamautonomie in de verdeling en planning van het werk en in het verbeteren van werkprocessen en afwezigheid van teamautonomie in de beoordeling van kwaliteit van werk, tijdsbewaring, aan- en afwezigheidscontrole en coördinatie van samenwerking. Een mogelijke verklaring voor de aan- en afwezigheid van teamautonomie in deze overeenkomende werkaspecten kan zijn dat bij afwezigheid van een direct leidinggevende de planning en verdeling van werkzaamheden en het verbeteren van werkprocessen, de eerste werkaspecten zijn die door het team autonoom worden uitgevoerd.

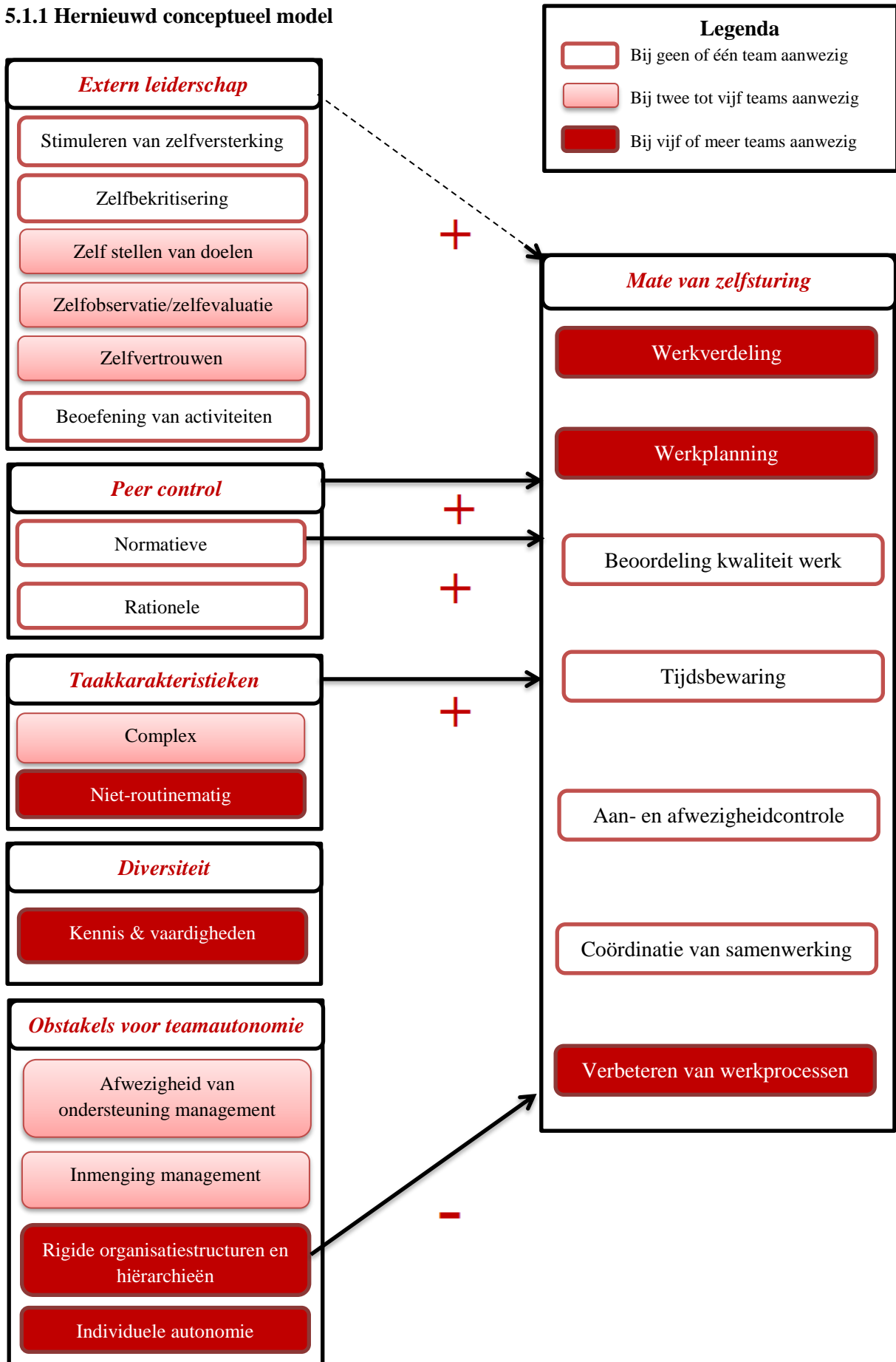
Tot slot blijkt ook de individuele autonomie geen negatief effect te hebben op de mate van zelfsturing, wat veroorzaakt wordt door de minimale variatie tussen teams op het gebied van individuele autonomie. In alle onderzochte teams wordt individuele vrijheid in de planning/verdeling en de uitvoering van het werk ervaren en wordt bij het bepalen van de inhoud van het werk geen individuele vrijheid ervaren. Deze minimale variatie tussen de onderzochte teams op het gebied van

individuele autonomie kan mogelijk verklaard worden door een beperkte meting van dit mogelijke obstakel.

Concluderend kan de hoofdvraag “*In hoeverre beïnvloeden teamkenmerken de mate van zelfsturing in de teams van het programma BMO bij de Gemeente Enschede?*” op basis van dit onderzoek beantwoord worden door te stellen dat de teamkenmerken: extern leiderschap, normatieve peer control, taakkarakteristieken en hiërarchische organisatiestructuur invloed hebben op de mate van zelfsturing in de teams van het programma BMO bij de Gemeente Enschede. De teamkenmerken: diversiteit in kennis en vaardigheden, afwezigheid van ondersteuning vanuit het management, inmenging van het management en individuele autonomie hebben geen invloed op de mate van zelfsturing in de onderzochte teams.

Meer specifiek lijkt hierbij in dit onderzoek allereerst de zelfsturende leiderschapsgedraging “stimuleren van het zelf stellen van doelen” de mate van zelfsturing positief te beïnvloeden. Daarnaast lijkt het effect van zelfsturende leiderschapsgedragingen op de mate van zelfsturing pas zichtbaar te worden bij de aanwezigheid van drie of meer zelfsturende leiderschapsgedragingen. Ten tweede lijkt naast dat normatieve peer control, herkenbaar aan een hoge mate van groepsdruk en groepsnormen, een positieve invloed heeft op de mate van zelfsturing, de afwezigheid van normatieve peer control een negatieve invloed te hebben op de mate van zelfsturing. Ten derde lijkt de aanwezigheid van complexe taken een positieve invloed te hebben op de mate van zelfsturing, doordat alle teams met complexe taken een hoge mate van zelfsturing hebben. Tot slot lijkt de aanwezigheid van hiërarchische organisatiestructuren een negatieve invloed te hebben op de mate van zelfsturing. De acht teams waarbij een extra managementlaag aanwezig is, in de vorm van een direct leidinggevende, hebben relatief een lagere mate van zelfsturing dan de twee teams waarbij deze managementlaag ontbreekt. In dit onderzoek wordt geen relatie gevonden tussen de mate van zelfsturing en diversiteit in kennis en vaardigheden, afwezigheid van ondersteuning vanuit het management, inmenging van het management en individuele autonomie.

5.1.1 Hernieuwd conceptueel model



5.2 Discussie

In deze discussie wordt allereerst ingegaan op de beperkingen van het onderzoek. Vervolgens worden zes suggesties voor vervolgonderzoek gepresenteerd en wordt gereflecteerd op het onderzoeksproces.

5.2.1 Beperkingen

Tijdens dit onderzoek zijn drie beperkingen van het onderzoek naar voren gekomen. De eerste beperking is de relatief eenzijdige definitie van zelfsturende teams van Nijholt en Benders (2010) die in dit onderzoek gebruikt is voor zowel de definiëring als de meting van zelfsturende teams. Het gebruik van een andere definitie had afwijkende onderzoeksresultaten kunnen opleveren, door de teamautonomie in andere werkaspecten te toetsen. Zo definieert Wageman (2001) een zelfsturend teams als een team met formele autoriteit en verantwoordelijkheid voor het uitvoeren en beheren van het werk. Wageman (2001) meet daarbij de mate van zelfsturing door de teamautonomie in drie werkaspecten te toetsen: (1) verantwoordelijkheid voor werkuitkomsten, (2) monitoren van teamprestaties en (3) het beheren van teamprestaties. Door het gebruik van deze definitie en meting van zelfsturende teams zouden de onderzochte teams waarschijnlijk een andere mate van zelfsturing hebben dan op basis van de meting van Nijholt en Benders (2010) die in dit onderzoek is gebruikt. Daarnaast had het gebruik van een andere definitie, zoals bijvoorbeeld die van Cohen en Ledford (1994), ertoe kunnen leiden dat naast teamautonomie ook individuele autonomie zou worden meegenomen in de meting van zelfsturing (de afhankelijke variabele), in plaats van dat individuele autonomie, zoals nu, enkel in het onderzoek meegenomen wordt als onafhankelijke variabele. Gesteld kan worden dat door het gebruik van andere definities van zelfsturende teams mogelijk andere conclusies getrokken kunnen worden over de invloed van teamkenmerken op de mate van zelfsturing en over de mate waarin teams zelfsturend zijn.

De tweede beperking van dit onderzoek is de relatief zwakke relaties waarop de onderzoekconclusies gebaseerd zijn. Meestal scoorde slechts de helft van de teams met een gemiddelde mate van zelfsturing hoog op de aanwezigheid van teamkenmerken die invloed hebben op de mate van zelfsturing, waardoor geen duidelijk patroon is waargenomen. Enkel bij het teamkenmerk peer control, werd de relatie versterkt door de afwezigheid van peer control bij teams met een minimale mate van zelfsturing. Bij de overige teamkenmerken was geen patroon waar te nemen bij de teams met een minimale mate van zelfsturing, waardoor de gevonden effecten niet heel overtuigend zijn en gesteld kan worden dat meer factoren de mate van zelfsturing in teams beïnvloeden.

Een derde beperking van dit onderzoek is de beperkte representativiteit op zowel organisatie- als op programmaniveau. Door enkel tien van de 25 teams binnen het programma BMO van de Gemeente Enschede te onderzoeken en de selectie van teams gedeeltelijk door de onderzoeker en gedeeltelijk op basis van zelfselectie te laten plaatsvinden, zijn de resultaten beperkt representatief voor het gehele programma BMO. Dit betekent dat ook generalisatie naar de gehele Gemeente Enschede en andere organisaties beperkt mogelijk is.

5.2.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Op basis van dit onderzoek kunnen zes suggesties voor vervolgonderzoek worden gedaan. De eerste suggestie is de invloed van individuele autonomie op de mate van zelfsturing in teams nader te onderzoeken aan de hand van een uitgebreidere meting van individuele autonomie. Hoewel in het huidige onderzoek geen relatie tussen individuele autonomie en de mate van zelfsturing is gevonden, kreeg de onderzoeker op basis van de interviews en observaties de indruk dat een hoge mate van individuele autonomie invloed heeft op de mate van zelfsturing. Zo leek bij één team (8) in plaats van teamautonomie individuele autonomie aanwezig te zijn in de zeven werkaspecten van zelfsturende teams. Het is alleen onduidelijk of de individuele autonomie het ontstaan van teamautonomie belemmert of dat de aanwezigheid van individuele autonomie juist het gevolg is van een gebrek aan teamautonomie. Vervolgonderzoek kan door een uitgebreidere meting van individuele autonomie de relatie tussen individuele autonomie en teamautonomie specifieker onderzoeken en hiermee de tegenstrijdige bevindingen in de literatuur (Liden et al., 1997; Langfred, 2000; van Mierlo et al. 2006) duiden.

De tweede suggestie voor vervolgonderzoek is om de relatie tussen de vijf teamkenmerken en de mate van zelfsturing te onderzoeken door een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek. In het derde hoofdstuk zijn verschillende redenen aangedragen, waaronder de aard van de steekproef, waardoor dit onderzoek slechts beperkt generaliseerbaar is. Door naast de interviews ook enquêtes uit te zetten binnen de organisatie, waarin de aanwezigheid van de zeven werkaspecten en vijf teamkenmerken wordt getoetst, kan een grootschaligere steekproef getrokken worden hetgeen de betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid van het onderzoek verhoogt.

De derde suggestie voor vervolgonderzoek is om het onderscheid tussen de gepercipieerde mate van zelfsturing en de objectieve mate van zelfsturing te onderzoeken. Tijdens de interviews kwam bij een meerderheid van de respondenten een discrepantie naar voren tussen de gepercipieerde mate van zelfsturing en de gemeten mate van zelfsturing. Deze discrepantie kwam voornamelijk voor bij respondenten afkomstig uit teams met een lage of minimale mate van zelfsturing. Deze respondenten ervoeren een hogere mate van zelfsturing van het team dan de gemeten mate van zelfsturing van het team, doordat ze team- en individuele autonomie aan elkaar gelijk stelden.

“Ik denk als je teamleden zelfsturend zijn, dan kan een team ook, of dan is een team vanzelf ook zelfsturend.” Respondent 16, team 8

Vervolgonderzoek zou naast de discrepantie tussen de gepercipieerde en de objectieve mate van zelfsturing, ook kunnen onderzoeken of de eerder benoemde voordelen van zelfsturende teams, zoals het verbeteren van de concurrentiepositie, -prestaties, -leer- en innovatievermogen, -flexibiliteit van de organisatie en welzijn van werknemers (o.a. Shivers, 1999; Wageman, 1997; Kuipers & Stoker, 2009; Stoker, 1999; van Mierlo et al., 2005) voornamelijk voortkomen uit de gepercipieerde- of de objectieve mate van zelfsturing. Door te achterhalen welke vorm van zelfsturing (gepercipieerd of

objectief) uiteindelijk het meeste bepalend is voor het behalen van de voordelen kan uiteindelijk ook het management van zelfsturing geoptimaliseerd worden. Misschien blijkt enkel de perceptie van teamleden een zelfsturend team te zijn te leiden tot bovengenoemde voordelen.

De vierde suggestie voor vervolgonderzoek is om de bevindingen uit dit onderzoek te vergelijken met de bevindingen uit de review van Magpili en Pazos (2017). Op deze wijze kan onderzocht worden of sprake is van een relatie tussen het effect van input (teamkenmerken) op proces (mate van zelfsturing) en het effect van input (teamkenmerken) op output (de uitkomsten van zelfsturing).

De vijfde suggestie voor vervolgonderzoek is om dit onderzoek te herhalen in een private organisatie, zodat bevindingen uit een private en publieke organisatie kunnen worden vergeleken en de invloed van de publieke context zichtbaar wordt. De publieke context is complex en hybride van aard en conflicterende principes, doelen, structuren en culturele waarden staan hierin centraal (Christensen & Lægheid, 2010). Onder andere door deze aspecten worden veel taken binnen een publieke organisatie als (gedeeltelijk) complex ervaren. Dit blijkt ook uit de resultaten van dit onderzoek. Ook komt in de resultaten van dit onderzoek naar voren dat de meeste teams sterke diversiteit in kennis en vaardigheden ervaren. Dit kan samenhangen met de publieke context, omdat verschillende vaardigheden en zienswijzen noodzakelijk zijn om met de conflicterende aspecten van de publieke context te kunnen omgaan. Ook hebben publieke organisaties meer bureaucratie dan private organisaties (Boyne, 2002), waardoor meer hiërarchische managementlagen aanwezig zijn in publieke organisaties. De uitkomsten kunnen bij herhaling van dit onderzoek in een private organisatie anders zijn, vanwege de waarschijnlijk beperktere complexiteit van taken, de mindere noodzaak voor diversiteit en de beperktere hiërarchie in private organisaties.

De laatste suggestie voor vervolgonderzoek is gericht op het onderzoeken van de invloed van extern leiderschap op de mate van zelfsturing. Hoewel in dit onderzoek is gefocust op de zelfsturende leiderschapsgedragingen van Manz en Sims (1987) kwam tijdens de interviews naar voren dat een groot aantal respondenten stimulatie en ondersteuning van hun leidinggevende in het zelfsturingproces ervaart door met name de vrijheid die hun leidinggevende biedt.

“Nou hij laat ons, laat ik het zo zeggen: los. Hij heeft vertrouwen denk ik in ons, anders werkt een zelfsturend team ook niet.” Respondent 9, team 5

Opvallend is dat deze ‘loslatende’ leiderschapsstijl inderdaad ook later door Stewart en Manz (1995) wordt benoemd als belangrijk in het zelfsturingproces. Zo zou een leider ná het vertonen van een actieve democratische leiderschapsstijl om zelfsturende vaardigheden in het team te ontwikkelen, een passieve democratische leiderschapsstijl (en dus meer ‘loslatend’) moeten aannemen om het hoogste niveau van zelfsturing te bereiken (Stewart & Manz, 1995). Volgens de beschrijving van de respondenten komt het ervaren leiderschapsgedrag sterk overeen met de delegerende leiderschapsstijl van de Situational Leadership Theory van Hersey en Blanchard (1993), waarbij de leider weinig

taakgericht gedrag en een geringe mate van relatiegericht gedrag vertoont. De leider ondersteunt en geeft de volger de kans verantwoordelijkheid te nemen en zelf te implementeren, maar blijft wel observeren wat de volger doet (Hersey & Blanchard, 1993). Vervolgonderzoek kan de mogelijke invloed van de delegerende leiderschapsstijl op de mate van zelfsturing onderzoeken.

5.2.3 Reflectie

In deze reflectie wordt gereflecteerd op het verloop van het onderzoek en wordt ingegaan op de keuzes in dit onderzoek die met de huidige kennis anders gemaakt zouden zijn.

Het eerste reflectiepunt is de keuze voor de teamkenmerken. De onderzochte teamkenmerken zijn gekozen op basis van de review van Magpili en Pazos (2017). Met de huidige kennis zou naast deze vijf teamkenmerken ook delegerend leiderschap worden meegenomen in dit onderzoek. Pas tijdens de interviews bleek dat een groot aantal leidinggevendenden dit leiderschapsgedrag vertoonden, waardoor dit teamkenmerk niet mee kon worden genomen in de onderzoekconclusies. Bij herhaling van dit onderzoek zou dit teamkenmerk meegenomen worden en zouden vooraf meer inleidende gesprekken gevoerd worden om een beter beeld te krijgen van de mogelijk beïnvloedende teamkenmerken.

Het tweede reflectiepunt is de meting van de mogelijke obstakels. Deze meting is gedurende het interview bij drie obstakels onjuist geweest en bij één obstakel te beperkt. Zo zijn tijdens de interviews respondenten heel open benaderd op het gebied van mogelijke obstakels, door te vragen of ze belemmeringen ervaren in het proces om zelfsturend te worden. Vervolgens is direct gevraagd of afwezigheid van ondersteuning vanuit het management, inmenging van het management en rigide organisatiestructuren en hiërarchieën als belemmeringen in het zelfsturingproces worden ervaren, terwijl juist de aanwezigheid van de obstakels bevestigd had moeten worden. In alle interviews is alsnog de aanwezigheid van twee mogelijke obstakels, (1) afwezigheid van ondersteuning vanuit het management en (2) inmenging van het management, aan bod gekomen. Echter is de aanwezigheid van het mogelijke obstakel, (3) rigide organisatiestructuren en hiërarchieën, niet uit de interviews naar voren gekomen, waardoor dit teamkenmerk gemeten moest worden aan de hand van bestaande data. Op basis van de huidige kennis had tijdens de interviews meer aandacht besteed moeten worden aan de mate waarin de mogelijke obstakels als aanwezig worden ervaren en hoe deze mogelijke obstakels zich voordoen. Daarnaast zijn deze mogelijke obstakels in dit onderzoek niet op basis van theorie gedefinieerd, maar als concepten toegepast in de context van de Gemeente Enschede. Bij herhaling van het onderzoek zouden deze mogelijke obstakels gemeten en gedefinieerd moeten worden op basis van de theorie, waardoor mogelijk wel relaties met de mate van zelfsturing zichtbaar worden. Het mogelijke obstakel (4) individuele autonomie is wel gedefinieerd op basis van de theorie en ook is bij dit mogelijke obstakel de mate van aanwezigheid getoetst. Echter was deze meting (op basis van drie aspecten) te beperkt, waardoor minimale variatie tussen de teams is waargenomen. Bij herhaling van het onderzoek zou de individuele autonomie op basis van meerdere aspecten getoetst moeten worden,

zodat meer variatie tussen teams is waar te nemen en een mogelijke invloed van individuele autonomie op de mate van zelfsturing zichtbaar wordt. Gesteld kan worden dat door de mogelijke obstakels uitgebreider of op een andere wijze te meten, bij herhaling van dit onderzoek mogelijk wel relaties gevonden worden tussen de mogelijke obstakels en de mate van zelfsturing.

Het derde reflectiepunt is gericht op de verwachtingen van de onderzoeker. Door de interviews in te gaan met de verwachting dat er twee mogelijke uitkomsten zijn bij de meting van de zeven werkaspecten van zelfsturende teams (uitvoering door het team of door de leidinggevende) leken veel teams zelfsturend. Na een aantal interviews werd door de onderzoeker ervaren dat er nog twee mogelijke uitkomsten zijn: uitvoering door individu of niet uitgevoerd, waardoor de antwoorden van de respondenten beter te plaatsen waren en teams minder zelfsturend bleken. Bij herhaling van het onderzoek, moet de onderzoeker zonder verwachtingen proberen de interviews in te gaan, zodat alle opties open worden gehouden en geen blinde vlek ontstaat.

Het vierde reflectiepunt is gericht op de mate waarin zelfsturing daadwerkelijk *mogelijk* is in de onderzochte teams. Tijdens de interviews is getoetst in hoeverre teamautonomie aanwezig is in de zeven werkaspecten van zelfsturende teams van Nijholt en Benders (2010), maar is geen aandacht besteed aan de mogelijkheid voor teamautonomie in deze zeven werkaspecten binnen het team. Naast de toetsing van de aanwezigheid van teamautonomie, zou het voor de Gemeente Enschede ook waardevol zijn om te toetsen in hoeverre teamautonomie in alle zeven werkaspecten daadwerkelijk haalbaar of mogelijk is bij de onderzochte teams. Het obstakel hiërarchische organisatiestructuren kan bijvoorbeeld als gevolg hebben dat teams in een aantal werkaspecten nooit teamautonomie zullen bereiken, waardoor de teams die nu worden bestempeld als teams met een gemiddelde mate van zelfsturing, binnen de mogelijkheden tot zelfsturing in de context van de Gemeente Enschede als teams met een hoge mate van zelfsturing gezien kunnen worden. Bij herhaling van het onderzoek zou de toetsing van de mogelijke teamautonomie per werkaspect meegenomen kunnen worden, zodat ook geconcludeerd kan worden in hoeverre de onderzochte teams een hogere mate van zelfsturing kunnen bereiken.

Ondanks dat deze reflectie bedoeld is om aanpassingen bij herhaling van het onderzoek inzichtelijk te maken, wordt in deze reflectie ook kort gereflecteerd op gemaakte keuzes tijdens het onderzoeksproces die op voorhand niet verstandig leken, maar wel positieve gevolgen hadden. Zo leken de observaties vooraf weinig toe te voegen aan het onderzoek, maar wel waardevol te zijn voor de onderzoeker om een completer beeld van de Gemeente Enschede te krijgen. Achteraf bleken de observaties een sterke toegevoegde waarde te hebben voor dit onderzoek, door inzicht te geven bij meerduidige antwoorden van respondenten uit eenzelfde team. Daarnaast kon tijdens de observaties de representativiteit van de antwoorden van de respondenten in zekere mate gecheckt worden, door te toetsen of de antwoorden herkenbaar waren voor andere teamleden.

5.3 Aanbevelingen

Ter afsluiting van deze scriptie wordt de laatste deelvraag beantwoord: “*Welke aanbevelingen kunnen gedaan worden voor de Gemeente Enschede?*”. Op basis van de bevindingen van dit onderzoek kunnen een viertal aanbevelingen gedaan worden voor de Gemeente Enschede.

Aanbeveling 1
Stimuleren gebruik zelfsturende leiderschapsgedragingen bij leidinggevendenden

De eerste aanbeveling is gericht op het teamkenmerk extern leiderschap. Uit de resultaten kwam naar voren dat zelfsturende leiderschapsgedragingen bijdragen aan de mate van zelfsturing in teams. Weinig leidinggevendenden vertonen deze zelfsturende leiderschapsgedragingen en respondenten ervaren stimulatie en ondersteuning van hun leidinggevendende in het zelfsturingsproces door met name de vrijheid die hun leidinggevendende biedt (loslatende/delegerende leiderschapsstijl). Volgens Stewart en Manz (1995) slaan leidinggevendenden hier een belangrijke stap over. Voordat een meer passieve leiderschapsstijl aangenomen kan worden, moet een leidinggevendende een actieve leiderschapsstijl aannemen om de zelfsturende vaardigheden in het team te ontwikkelen (Stewart en Manz, 1995). Het is volgens de bevindingen van dit onderzoek namelijk van belang dat leidinggevendenden het team stimuleren door meerdere zelfsturende leiderschapsgedragingen (stimuleren van zelfversterking, zelf bekritisering, het zelf stellen van doelen, zelfobservatie/zelfevaluatie, zelfvertrouwen en beoefening van activiteiten) te vertonen en daarmee dus een actieve leiderschapsstijl aan te nemen. Deze zelfsturende leiderschapsgedragingen kunnen goed worden toegelicht tijdens managementbijeenkomsten.

Aanbeveling 2
Ruimte creëren voor normatieve peer control

De tweede aanbeveling is gericht op het teamkenmerk normatieve peer control. Uit de resultaten kwam naar voren dat normatieve peer control bijdraagt aan de mate van zelfsturing in teams, voornamelijk doordat bij drie teams met een minimale mate van zelfsturing normatieve peer control afwezig is. Voor bijna alle teams is nog veel winst te behalen op het gebied van normatieve peer control. Van de tien onderzochte teams is enkel bij team 6 normatieve peer control sterk aanwezig. Het belangrijkste aandachtspunt hierbij is elkaar aanspreken op gedrag, wat nog door veel respondenten als lastig wordt ervaren. Het is van belang dat de leidinggevendenden en teamleden geïnformeerd worden over de voordelen van normatieve peer control en dat de leidinggevendenden ook ruimte creëren voor de teams om deze normatieve peer control, met name elkaar aanspreken op

gedrag, te kunnen uiten. Doordat de leidinggevende ruimte creëert en zelf minder snel teamleden aanspreekt op gedrag en prestaties zullen deze gedragingen sneller door teamleden zelf opgepakt worden. Rationele peer control is niet meegenomen in deze aanbeveling, omdat deze vorm van peer control waarschijnlijk pas voordelen biedt, wanneer teams een hogere mate van zelfsturing hebben bereikt.

Aanbeveling 3

Mogelijkheden onderzoeken om de hiërarchische structuur te verminderen

De derde aanbeveling is gericht op de rigide organisatiestructuren en hiërarchieën. Zo blijkt uit de alternatieve analyse van de bestaande data dat de aanwezigheid van een extra managementlaag, ook wel extra hiërarchie, een negatief effect heeft op de mate van zelfsturing en dus een belemmering vormt voor de mate van zelfsturing. De Gemeente Enschede wordt aanbevolen mogelijkheden te onderzoeken om de hiërarchische structuur te verminderen.

Een mogelijkheid zou kunnen zijn om alle leidinggevendenden te bundelen in één nieuw BMO team met een adviserende/coachende rol richting de andere teams. Hierdoor blijft het voor de leidinggevendenden mogelijk om teams te ondersteunen en stimuleren in het zelfsturingproces en verdwijnt een managementlaag.

Aanbeveling 4

Opstellen van één concrete, uniforme definitie van zelfsturende teams

De vierde aanbeveling is gericht op de definiëring van zelfsturende teams. Vanuit het managementteam BMO is geen definitie van zelfsturende teams geformuleerd en tijdens de interviews kwam naar voren dat een grote variëteit aanwezig is tussen respondenten in de definiëring van zelfsturende teams. Opvallend daarbij is dat voornamelijk respondenten uit teams met een gemiddelde mate van zelfsturing volgens de definitie uit de literatuur, zelfsturende teams zelf definiëren als een teamaangelegenheid, of als een combinatie van team- en individuele aangelegenheid. Respondenten uit teams met een minimale mate van zelfsturing volgens de definitie uit de literatuur, definiëren zelfsturende teams zelf voornamelijk als een individuele aangelegenheid. Daarnaast bleek dat er sprake is van een discrepantie tussen de gepercipieerde en de gemeten mate van zelfsturing, waarbij voornamelijk respondenten uit teams met een lage of minimale mate van zelfsturing volgens de definitie uit de literatuur, zelf een hogere mate van zelfsturing ervaren in hun team, omdat ze team- en individuele autonomie aan elkaar gelijk stelden.

Het is van belang om als programma BMO één concrete, uniforme definitie van zelfsturende teams te hanteren, zodat alle leidinggevenden en teamleden hetzelfde voor ogen hebben bij het begrip zelfsturende teams. Dit betekent niet dat alle teams moeten voldoen aan deze definitie, maar dat duidelijk wordt dat ook een bepaalde mate van zelfsturing aanwezig kan zijn. Belangrijk daarbij is dat onderzocht wordt welke vorm en definitie van zelfsturende teams voor de Gemeente Enschede het best passend is, waardoor zowel individuele autonomie als teamautonomie een belangrijk onderdeel kan vormen van de zelfsturende teams. Wel moet daarbij gerealiseerd worden dat de voordelen van het werken in zelfsturende teams voorkomen bij teams met een hoge mate van teamautonomie, waardoor teamautonomie centraal moet staan in de definitie van zelfsturende teams als deze voordelen behaald willen worden.

Referenties

- Ayas, K. (1996). Professional project management: A shift towards learning and a knowledge creating structure. *International Journal of Project Management*, 14(3), 131-136.
- Banai, M., Nirenberg, J., & Menachem, M. (2000). Leadership in self-managing organizations: Orpheus and a date plantation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 3-17.
- Boeijs, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Amsterdam: Boom.
- Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel Psychology*, 46(4), 823-850.
- Cetin, G., Demirciftci, T., & Bilgihan, A. (2016). Meeting revenue management challenges: Knowledge, skills and abilities. *International Journal of Hospitality Management*, 57, 132-142.
- Chen, G., Thomas, B., & Wallace, J. (2005). A multilevel examination of the relationships among training outcomes, mediating regulatory processes, and adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 827-841.
- Cheney, P. H., Hale, D. P., & Kasper, G. M. (1990). Knowledge, skills and abilities of information systems professionals: Past, present, and future. *Information & Management*, 19(4), 237-247.
- Childers, T. L., Dubinsky, A. J., & Gencturk, E. (1986). On the psychometric properties of a scale to measure leadership substitutes. *Psychological Reports*, 59(3), 1215-1226.
- Christensen, T., & Lægveid, P. (2010). Complexity and Hybrid Public Administration—Theoretical and Empirical Challenges. *Public Organization Review*, 11(4), 407-423.
- Cohen, S. G., & Ledford, G. E. (1994). The effectiveness of self-managed teams: a quasi-experiment. *Human Relations*, 47(1), 13-43.
- Cummings, T. G. (1978). Self-regulating work groups: A socio-technical synthesis. *The Academy of Management Review*, 3(3), 625-634.
- De Jong, B. A., Bijlsma-Frankema, K. M., & Cardinal, L. B. (2014). Stronger than the sum of its parts? the performance implications of peer control combinations in teams. *Organization Science*, 25(6), 1703-1721.
- De Jong, A. A., De Ruyter, K. J. C., & Lemmink, J. G. A. M. (2004). Antecedents and consequences of the service climate in boundary-spanning self-managing service teams. *Journal of Marketing*, 68(2), 18-35.
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146-166.

- Diefendorff, J. M., Richard, E. M., & Gosserand, R. H. (2006). Examination of situational and attitudinal moderators of the hesitation and performance relation. *Personnel Psychology*, 59(2), 365-393.
- Druskat, V. U., & Pescosolido, A. (2002). The content of effective teamwork mental models in self-managing teams: Ownership, learning and heedful interrelating. *Human Relations*, 55(3), 283-314.
- Ezzamel, M., & Willmott, H. (1998). Accounting for teamwork: A critical study of group-based systems of organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 358-396.
- Gemeente Enschede. (2017, januari). *Perspectief voor BMO*. Enschede: Gemeente Enschede.
- Gemeente Enschede. (z.j.). *Gemeentelijke organisatie*. Geraadpleegd 24 april 2018, op <https://www.enschede.nl/bestuur/Gemeentelijke-organisatie>
- Gemeente Hollands Kroon. (z.j.). *De stip 2018*. Geraadpleegd 21 februari 2018, op <http://www.werkenbijhollandskroon.nl/de-stip-2018>
- Gemeente Nijkerk. (z.j.). *Zelfsturing*. Geraadpleegd 21 februari 2018, op https://www.nijkerk.eu/bestuur/we-gaan-anders_42803/
- Gold, R. (1958). Roles in sociological field observations. *Social Forces*, 36(3), 217-223.
- Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2014). Teamwork in the public cage: Antecedents of self-Management of teams in public organizations. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2014(1), 1-31.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47(1), 307-338.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Heneman, R. L., & Von Hippel, C. (1995). Balancing group and individual rewards: Rewarding individual contributions to the team. *Compensation and Benefits Review*, 27(4), 63- 68.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hill, A. D., Craig Wallace, J., Ridge, J. W., Johnson, P. D., Paul, J. B., & Suter, T. A. (2014). Innovation and effectiveness of co-founded ventures: A process model. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 145-159.
- Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From Input-Process-Output models to IMO models. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 517-543.
- Kaiser, U., & Müller, B. (2015). Skill heterogeneity in startups and its development over time. *Small Business Economics: An Entrepreneurship Journal*, 45(4), 787-804.
- Kalleberg, A. L., Marsden, P. V., Reynolds, J., & Knoke, D. (2006). Beyond profit? Sectoral differences in high-performance work practices. *Work and Occupations*, 33(3), 271-302.

- Kiers, B. (2015, 6 oktober). *Buurtzorg vijf keer op rij beste werkgever*. Geraadpleegd 16 april 2018, op <https://www.zorgvisie.nl/buurtzorg-vijf-keer-op-rij-beste-werkgever-2697574w/>
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Koppens, J. (2003). De tragiek van zelfsturende teams. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 7-9.
- Kuipers, B. J., & Stoker J. I. (2009). Development and performance of self-managing work teams: A theoretical and empirical examination. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 399-419.
- Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47(3), 385–399.
- Langfred, C. W. (2000). The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 563–585.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37(1), 35-58.
- Li, C., Liu, Q., & Xiaoyu, Y. (2013). Effects of top management team heterogeneous background and behavioral attributes on the performance of new ventures. *Systems Research and Behavioral Science*, 30(3), 354-366.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Bradway, L. K. (1997). Task interdependence as a moderator of the relation between group control and performance. *Human Relations*, 50(2), 169-181.
- Magpili, N. C., & Pazos, P. (2017). Self-Managing team performance: A systematic review of multilevel input factors. *Small Group Research*, 49(1), 3-33.
- Man, D. C., & Lam, S. S. K. (2003). The effects of job complexity and autonomy on cohesiveness in collectivistic and individualistic work groups: A cross-cultural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 979-1001.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1980). Self-Management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361-367.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106-129.
- Maso, I., & Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom.
- McCalman, J. (1998). Self managing teams in high technology manufacture: Overcoming technological barriers. *Team Performance Management: An International Journal*, 4(3), 93-112.
- McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Millikin, J. P., Hom, P. W., & Manz, C. C. (2010). Self-management competencies in self-managing teams: Their impact on multi-team system productivity. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 687-702.

- Mills, P. K. (1983). Self-management: Its control and relationship to other organizational properties. *Academy of Management Review*, 8(3), 445–453.
- Monsen, K., & De Blok, J. (2013). Buurtzorg Nederland. *American Journal of Nursing*, 113(8), 55-59.
- Moorhead, G., Neck, C. P., & West, M. S. (1998). The tendency towards defective decision making within self-managing teams: The relevance of groupthink for the 21st century. *Organizational behavior and human decision processes*, 73(2/3), 327–351.
- Morgeson, F. P. (2005). The external leadership of self-managing teams: Intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 497-507.
- Morgeson, F. P., & DeRue, D. S. (2006). Event criticality, urgency, and duration: Understanding how events disrupt teams and influence team leader intervention. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 271-287.
- Nijholt, J. J., & Benders, J. (2005). Zelfsturende teams als managementmode. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 21(1), 51-68.
- Nijholt, J. J., & Benders, J. (2010). Measuring the prevalence of self-managing teams: Taking account of defining characteristics. *Work, Employment and Society*, 24(2), 375-385.
- Osborne, S. P., & Brown, K. (2005). *Managing change and innovation in public service organizations*. London: Routledge.
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 1-28.
- Rijkers, T. (2000). *Bouwen aan zelfsturende teams: Cultuurverandering door zelfsturing en coaching*. Baarn: Nelissen.
- Roufaiel, N. S., & Meissner, M. (1995). Self-managing teams. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 2(1), 21-37.
- Rousseau, V., & Aubé, C. (2010). Team self-managing behaviors and team effectiveness: The moderating effect of task routineness. *Group & Organization Management*, 35(6), 751-781.
- Sapsford, R., & Jupp, V. (2006). *Data collection and analysis*. London: SAGE.
- Scribner, J. P., Sawyer, R. K., Watson, S. T., & Myers, V. L. (2007). Teacher teams and distributed leadership: A study of group discourse and collaboration. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 67-100.
- Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case selection techniques in Case Study Research. A menu of qualitative and quantitative options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294-308.
- Segers, J. (2002). *Methoden voor de maatschappijwetenschappen*. Assen: Van Gorcum.
- Sexton, C. (1994). Self-managed work teams: TQM technology at the employee level. *Journal of Organizational Change Management*, 7(2), 45-52.
- Sheldon, T. (2017, 6 juli). Buurtzorg: The district nurses who want to be superfluous. *Bmj*. Geraadpleegd 2 april 2018, op <https://www-bmj.com.ru.idm.oclc.org/content/bmj/358/bmj.j3140.full.pdf>

- Shemla, M., Meyer, B., Greer, L., & Jehn, K. (2016). A review of perceived diversity in teams: Does how members perceive their team's composition affect team processes and outcomes? *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 89-106.
- Shivers, C. H. (1999). Self-Directed work teams: Development & safety performance. *Professional Safety*, 44(7), 34-37.
- Short, P. M. (1993). School empowerment through self-managing teams: Leader behavior in developing self-managing work groups in schools. *ERIC*. Geraadpleegd 21 april 2018, op <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED364983.pdf>.
- Sprague, D. A. (1992). Self-directed work teams: A key to world-class operations? *Industrial Management & Data Systems*, 92(7), 22-26.
- Steckler, A., & McLeroy, K. R. (2008). The importance of external validity. *American Journal of Public Health*, 98(1), 9-10.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Barrick, M. R. (2012). Peer-Based control in self-Managing teams: Linking rational and normative influence with individual and group performance. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 435-448.
- Stewart, G. L., & Manz, C. C. (1995). Leadership for self-Managing teams: A typology and integrative model. *Human Relations*, 48(7), 747-770.
- Stoker, J. (1999). *Leidinggeven aan zelfsturende teams*. Assen: Van Gorcum.
- Strydom, C. F. (2002). An evaluation of the self-directed work team concept as a means to improve overall performance on South African gold mines. *Journal of the South African Institute of Mining and Metallurgy*, 102(2), 93-100.
- Swanborn, P. (2013). *Case-study's: Wat, wanneer en hoe?* Meppel: Boom Lemma.
- Tjepkema, S., Kessels, J., Papas-Talen, A., & Smit, C. (1999). *Leren (werken) in zelfsturende teams*. Deventer: Kluwer.
- Tjepkema, S. (2003). *Verscheidenheid in zelfsturende teams*. Geraadpleegd 21 februari 2018, op <http://www.ozet-ontwikkeling.nl/wp-content/uploads/2016/07/Artikel-Tjepkema.pdf>
- Van der Bol, B. (2017, 3 november). Bestuurlijke crisis Hollands Kroon compleet. *Binnenlands bestuur*. Geraadpleegd 2 april 2018, op <https://www.binnenlandsbestuur.nl/bestuur-en-organisatie/nieuws/bestuurlijke-crisis-hollands-kroon-compleet.9574347.lynkx>
- Van de Ven, A. H., & Delbecq, A. L. (1974). A Task Contingent Model of Work-Unit Structure. *Administrative Science Quarterly*, 19(2), 183-197.
- Van der Voet, J., Kuipers, B. S., & Groeneveld, S. (2016) Implementing Change in Public Organizations: The relationship between leadership and affective commitment to change in a public sector context. *Public Management Review*, 18(6), 842-865.
- Van Dick, R., van Knippenberg, D., Hägele, S., Guillaume, Y. R. F., & Brodbeck, F.C. (2008). Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations*, 61(10), 1463-1492.

- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 1008-1022.
- Van Mierlo, H., Rutte, C. G., Vermunt, J. K., Kompier, M. A. J., & Doorewaard, J. A. M. C. (2006). Individual autonomy in work teams: The role of team autonomy, self-efficacy, and social support. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15*(3), 281-299.
- Van Mierlo, H., Rutte, C. G., Kompier, M. A. J., & Doorewaard, J. A. M. C. (2005). Self-Managing teamwork and psychological well-Being. *Group & Organization Management, 30*(2), 211-235.
- Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Van Veldhoven, M., Meijman, T. F., Broersen, J. P. J., & Fortuin, R. J. (1997). *Handleiding VBBA. Onderzoek naar de beleving van psychosociale arbeidsbelasting en werkstress met behulp van de vragenlijst beleving en boordeling van de arbeid*. Amsterdam: Stichting Kwaliteitsbevordering Bedrijfsgezondheidszorg.
- Vashdi, D. R. (2013). Teams in public administration: A field study of team feedback and effectiveness in the Israeli public healthcare system. *International Public Management Journal, 16*(2), 275-306.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2000). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Lemma.
- Wageman, R. (1997). Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organizational Dynamics, 26*(1), 49-61.
- Wageman, R. (2001). How leaders foster self-Managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. *Organization Science, 12*(5), 559-577.
- Wallace, M. (2002). Modelling distributed leadership and management effectiveness: Primary school senior management teams in England and Wales. *School Effectiveness and School Improvement, 13*(2), 163-186.
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management, 27*(2), 141-162.
- Yeatts, D. E., & Seward, R. R. (2000). Reducing turnover and improving health care in nursing homes: The potential effects of self-managed work teams. *The Gerontologist, 40*(3), 358-363.

Bijlage 1: Topiclijst

Doel: *Interview om erachter te komen in hoeverre teams binnen BMO zelfsturend zijn en wat daaraan bijdraagt?*

- *Opnemen*

- *Volledig anoniem, niet te herleiden wie je bent of over welk team je praat*

Mate van zelfsturing

In het kader van mijn onderzoek ben ik veel verschillende definities voor zelfsturing tegengekomen.

Om te beginnen ben ik daarom erg benieuwd waar je aan denkt wanneer we het hebben over zelfsturende teams. Noem gerust de woorden die als eerste bij je opkomen.

Zoals je aangaf/ Wat we weten uit de literatuur is dat met name de mate van teamautonomie, dat is de mate waarin het team zelfstandig werkt zonder supervisie, kenmerkend is voor een zelfsturend team.

In hoeverre heeft je team teamautonomie? Kun je voorbeelden noemen van zaken die jullie als team (redelijk) zelfstandig doen, dus zonder tussenkomst van een leidinggevende?

- *Verdeling van het werk*
- *Planning van het werk*
- *Beoordeling van kwaliteit van het werk.*
- *Tijdsbewaring (Tijd die nodig is om taak uit te voeren)*
- *Aan- en afwezigheidscontrole*
- *Coördinatie van samenwerking met andere teams*
- *Verbeteren van werkprocessen.*

Leiderschapsstijl

In hoeverre ondersteunt je leidinggevende jullie als team om zelfsturend te worden?

Waar zie je dat aan?

- *Stimuleren van zelfversterking binnen het team*
- *Stimuleren van zelf bekritisering binnen het team*
- *Stimuleren van het zelf stellen van doelen binnen het team*
- *Stimuleren van zelfobservatie/zelfevaluatie binnen het team*
- *Stimuleren van zelfvertrouwen binnen het team*
- *Stimuleren van beoefening van activiteiten binnen het team*

Peer control

Normatieve peer control

Groepsdruk

In hoeverre spreken jullie binnen het team elkaar aan op elkaars gedrag?

- *Direct confronteren*
- *Elkaar aanspreken op gedrag*
- *Elkaar aanspreken op prestaties*

Sterkte van normen

In hoeverre is er sprake van sterke/overheersende groepsnormen binnen je team?

Rationele peer control

In hoeverre beoordeelt je team of een collega economische beloningen, (a) een bonus (b) loonsverhoging, mag ontvangen

Taakkaracteristieken

Kun je wat vertellen over het soort werkzaamheden dat jouw team uitvoert?

Complexiteit

- *Afwezigheid begrijpelijke volgorde van stappen in de werkzaamheden*
- *Aanwezigheid moeilijke dilemma's in de werkzaamheden*
- *Benaderen collega's voor vragen*
- *Uitkomsten werkzaamheden vooraf onbekend*

Niet-routinematig

- *Dagelijkse variatie in werkzaamheden*
- *Afwezigheid dagelijks terugkerende werkzaamheden*

Diversiteit in vaardigheden

Hoe divers is de samenstelling van expertise in jullie team?

- *Op het gebied van kennis en vaardigheden*

Obstakels voor teamautonomie

Belemmeren bepaalde factoren jullie als team om zelfsturend te worden?

- *Afwezigheid ondersteuning vanuit het afdelingshoofd in zelfsturingsproces*
- *Inmenging van het afdelingshoofd bij werkzaamheden*
- *Rigide organisatie structuren en hiërarchieën*
- *Individuele autonomie*
 - *Individuele vrijheid in uitvoering van werkzaamheden*
 - *Individuele vrijheid in de verdeling/planning van werkzaamheden*
 - *Individuele vrijheid in het bepalen van de inhoud werkzaamheden*

Bijlage 2: Observatieschema

Factor	Indicator	Uiting
Zelfsturing		
	Verdeling van het werk	
	Planning van het werk	
	Beoordeling van kwaliteit van het werk.	
	Tijdsbewaring (Tijd die nodig is om taak uit te voeren)	
	Aan- en afwezigheidscontrole	
	Coördinatie van samenwerking met andere teams	
	Verbeteren van werkprocessen	
Leiderschapstijl		
	Stimuleren van zelfversterking	
	Stimuleren van zelf bekritisering	
	Stimuleren van het zelf stellen van doelen	
	Stimuleren van zelfobservatie/zelfevaluatie	
	Stimuleren van zelfvertrouwen	
	Stimuleren van beoefening van activiteiten	
Peer control		
Normatieve peer control		
Groepsdruk	Direct confronteren	
	Elkaar aanspreken op gedrag	
	Elkaar aanspreken op prestaties	
Groepsnormen	Sterke overheersende groepsnormen	
Rationele peer control	Krijgen van bonus beoordeeld door collega's	
	Krijgen van loonsverhoging beoordeeld door collega's	
Taakkarakteristieken		

Complexiteit	Afwezigheid begrijpelijke volgorde van stappen in de werkzaamheden	
	Aanwezigheid moeilijke dilemma's in de werkzaamheden	
	Benaderen collega's voor vragen	
	Uitkomsten werkzaamheden vooraf onbekend	
Niet-routinematig	Dagelijkse variatie in werkzaamheden	
	Afwezigheid dagelijks terugkerende werkzaamheden	
Diversiteit in kennis en vaardigheden		
	Diversiteit in kennis en vaardigheden op teamniveau	
Obstakels voor teamautonomie		
Afwezigheid ondersteuning vanuit het management	Afwezigheid ondersteuning vanuit het afdelingshoofd in het zelfsturingsproces	
Inmenging van het management	Inmenging van het afdelingshoofd bij werkzaamheden	
Rigide organisatiestructuren en hiërarchieën	Rigide organisatiestructuren en hiërarchieën	
Individuele autonomie	Individuele vrijheid in de uitvoering van werkzaamheden	
	Individuele vrijheid in de verdeling/planning van werkzaamheden	
	Individuele vrijheid in het bepalen van de inhoud van werkzaamheden	

Bijlage 3: Complete overzicht tabel

	Team 1	Team 2	Team 3	Team 4	Team 5	Team 6	Team 7	Team 8	Team 9	Team 10
Mate van zelfsturing	--	+/-	--	--	-	+/-	+/-	--	-	+/-
Verdeling van werk	-	+	-	-	+	+	+	-	+	+
Planning van werk	+	+	-	+/-	+	+	+	-	+/-	+
Beoordeling kwaliteit werk	-	-	-	-	-	-	+/-	-	-	-
Tijdsbewaring	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aan- en afwezigheidscontrole	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coördinatie van samenwerking	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-
Verbeteren werkprocessen	missing	+	-	+	-	-	+	-	+	+
Zelfsturende leiderschapsgedragingen										
Stimuleren van zelfversterking	-	+	+	-	-	-	-	-	-	+
Zelfbekritisering	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Zelf stellen van doelen	-	+	-	-	-	-	-	-	-	+
Zelfobservatie/zelfevaluatie	-	+	+	-	-	-	-	-	-	+
Zelfvertrouwen	-	+	+	-	-	-	-	-	-	+
Beoefening/herhaling	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-
Peer control										
Normatieve	-	+/-	-	+/-	+/-	+	+/-	-	+/-	+/-
Direct confronteren	-	-	-	+	+	+	-	-	-	-
Elkaar aanspreken op gedrag	-	+/-	-	+/-	+	+	+/-	+/-	+/-	+/-
Elkaar aanspreken op prestaties	+/-	+	+/-	+/-	+	+	+	-	+	+/-
Groepsnormen	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-
Rationele	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Taakkarakteristieken										
Complexiteit	+/-	+	+/-	+/-	+/-	+	+/-	+/-	-	+
Geen volgorde van stappen	+/-	+	+/-	+/-	+	+	+/-	+/-	-	+
Dilemma's	+/-	+	+	+	+/-	+	+	+	+/-	+
Vragen collega's	+/-	+	+	+/-	+	+	+	+/-	+	+
Uitkomsten vooraf niet bekend	+/-	+	+/-	+	+/-	+	+/-	+/-	-	+
Niet-routinematig	+/-	+	+	+	+	+/-	+	+/-	-	+
Dagelijkse variatie werkzaamheden	+/-	+	+	+	+	+/-	+	+/-	+/-	+
Afwezigheid dagelijks terugkerend werk	+/-	+	+	+	+	-	+	+/-	-	+
Diversiteit										
Kennis & vaardigheden	+/-	+	+/-	+	+	+/-	+	+	+	+
Obstakels										
Afwezigheid ondersteuning management	+	missing	+	-	-	+	-	+	+	missing
Inmening managment	+/-	missing	-	+/-	+/-	-	+/-	-	-	missing
Rigide organisatiestructuren en hiërarchiën	+	-	+	+	+	+	+	+	+	-
Individuele autonomie	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Vrijheid planning/verdeling	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Vrijheid uitvoering	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Vrijheid inhoud	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-