

Zelforganisatie binnen Personeel en Organisatie

Bedrijfsexpertisecentrum (BEC PenO) – Gemeente Den Haag



“Loslaten is de nieuwe houvast”
(Menno Oosterhoff)

Onderzoek naar de bereidheid van medewerkers en leidinggevenden om zelforganiserend te werken binnen de gemeente Den Haag – BEC PenO!

Datum: 27-08-2019

Student: Stacy Ramsaran
Studentnummer: 356494

Onderzoeksorganisatie: Gemeente Den Haag
Begeleider: Joyce Heijne

Onderwijsinstelling: Erasmus Universiteit
Faculteit: Erasmus School of Social and Behavioural Sciences (ESSB)
Begeleider ESSB: dr. J.L.M. Hakvoort
2^e beoordelaar ESSB: dr. M.A. Beukenholdt

Voorwoord

Daar is hij dan! Voor u ligt mijn eindproduct van de master Governance and Management in the Public Sector aan de Erasmus Universiteit. Enkele jaren terug kwam ik van Suriname naar Nederland om universitair onderwijs te volgen. Het afronden van deze scriptie betekent voor mij dat ik mijn doel heb bereikt!

Allereerst, wil ik mijn ouders bedanken. Jullie hebben enkele jaren terug ingestemd om mijn wens in vervulling te brengen en ik heb de volle ondersteuning gehad. Zonder jullie had ik deze mooie reis niet kunnen maken!

Bij het schrijven van deze scriptie heb ik ondersteuning van velen mogen ontvangen. Ik wil hen heel erg bedanken. Om te beginnen wil ik Gert- Jan Aleman bedanken voor het aandragen van de mogelijkheid om binnen de gemeente Den Haag onderzoek te doen. Ik wil het managementteam van Personeel en Organisatie (BEC) bedanken voor de bereidheid om mij onderzoek te laten doen naar het zelforganiserend werken. Dank voor jullie vertrouwen! Ik vond het fijn om met een andere pet te kijken naar de organisatie waar ik met veel plezier werkzaam ben.

Ik wil ook alle 75 respondenten bedanken die door alle waan van de dag, toch de tijd hebben genomen om mijn vragenlijst in te vullen. Zonder jullie inzet waren er geen resultaten geweest! Daarnaast wil ik een ieder bedanken die mij nog in het vak van opmerkingen succes hebben toegewenst.

Mijn speciale dank gaat uit naar Joyce Heijne. Je bent de praktijkbegeleider geweest waar ik behoefte aan had. Je wist precies hoe je mij hier doorheen moest coachen. Je droeg net een ander invalshoek aan, waardoor ik weer verder kon. De gesprekken bij de Coffeefellows en de Urban waren prettig en altijd zinvol. Daarnaast wil ik Jan-Paul van Duijn en Angelique Vaars bedanken voor het meelesen en constructieve feedback. Ook Maltie Gaal wil ik bedanken. Je had altijd luisterend oor en je hebt mij geholpen om door het proces heen te komen.

Mijn dank is groot voor mijn scriptiebegeleider, dr. J.L.M. Hakvoort. Ik had behoefte aan flexibiliteit, zeker naast mijn drukke baan. U hebt mij die flexibiliteit gegund en gezorgd dat ik goed aangehaakt bleef in het proces. Dank voor de wijze adviezen en de korte maar krachtige bijeenkomsten om 8.00u 's morgens. Tot slot wil ik dr. M.A Beukenholdt, mijn tweede lezer, bedanken. Met behulp van jouw feedback kon ik de puntjes op de i zetten om deze scriptie definitief af te ronden.

Veel leesplezier en een hartelijke groet,

Stacy Ramsaran
Augustus 2019

Afkortingenlijst

BEC	Bedrijfsexpertisecentrum
MT	Managementteam
DT	Directieteam
AC	Arbo Centrum
R&M	Recruitment en Mobiliteit
AR	Arbeidsrelaties
O&I	Ontwikkeling en Implementatie
BP	Businesspartners

Inhoud

Hoofdstuk 1: Inleiding	7
1.1: Aanleiding	7
1.1.1: Focus scriptie	8
1.2: Probleemstelling	9
1.3: Theoretische concepten	10
1.3: Casus schets.....	10
1.5: Onderzoeksaanpak.....	11
1.6: Leeswijzer	11
Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader	13
2.1: BEC PenO	13
2.2: Zelforganisatie.....	14
2.3: Onderzoek Leidse studenten.....	17
2.4: Zelfsturing en zelforganisatie	19
Hoofdstuk 3: Theoretisch kader	21
3.1: Verandering.....	21
3.2: Weerstand.....	21
3.3: Veranderbereidheid.....	22
3.3.1: Theory of planned behaviour	22
3.3.2: DINAMO- model	24
3.4: Zelforganisatie.....	25
3.4.1. Kenmerken van een zelforganiserend team	26
3.4.2. Voorwaarden zelforganiserende teams	27
3.5: Management.....	28
3.5.1: (Verander)management en veranderbereidheid.....	29
3.6: Hypothesen.....	30
Hoofdstuk 4: Methodologie	31
4.1: Onderzoeksmethode.....	31
4.2: Onderzoekstechniek	33
4.3: Operationalisatie	34
4.4: Betrouwbaarheid en validiteit.....	35
Hoofdstuk 5: Resultaten	41
5.1: Generieke resultaten	41
5.2: Correlatieanalyse	42
5.2.1.: Deelconclusie	43
5.3: Verschillen en overeenkomsten tussen de teams.....	44
5.3.1: Analyse op dimensieniveau.....	44
5.3.2: Gemiddelde van en tussen de teams	48

5.3.3: Statistische verschillen tussen teams.....	50
5.3.4: Deelconclusie	53
5.4: Regressieanalyse	54
5.5: Hypothesen toetsen	56
5.6: Kwalitatieve analyse.....	57
Hoofdstuk 6: Conclusies	58
Hoofdstuk 7: Aanbevelingen.....	61
7.1: Theoretische aanbevelingen.....	61
7.2: Praktische aanbevelingen.....	64
Literatuurlijst:.....	67
Bijlagen	72
Bijlage 1: Organogram	72
Bijlage 2: Uitnodigingsmail.....	73
Bijlage 3: Herinneringsmail.....	74
Bijlage 4: Vragenlijst.....	75
Bijlage 5: Correlatieanalyses.....	80
Bijlage 6: Verschillen tussen teams	86

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1: Aanleiding

Ontwikkelingen als robotisering, informatisering en digitalisering zorgen voor een samenleving die continu in beweging is. Die ontwikkelingen verlopen in een hoog tempo. Sommige systemen zijn al verouderd op het moment dat ze geïntroduceerd worden dan wel doordat ermee gewerkt wordt. Daar komt bij dat de mens verandert, denk bijvoorbeeld aan verregaande individualisering. Men creëert een eigen identiteit op basis van zelfkennis, wensen, angsten en hoop. Deze ontwikkeling heeft tot gevolg dat mensen graag willen werken, scoren en verantwoordelijkheid dragen (Wierdsma & Swieringa, 2017). Hajer (2003) spreekt van een energieke samenleving.

In deze nieuwe werkelijkheid moeten organisaties mee bewegen en zich aanpassen. Op deze wijze kan voldaan worden aan de (nieuwe) wensen van burgers. In het openbaar bestuur, waar vaak nog sprake is van bureaucratie (en hiërarchie), is het meebewegen en aanpassen een uitdaging. Hoe komt dat? Bureaucratische organisaties worden formeel ingericht. De werkzaamheden moeten rationeel en logisch zijn.

Taakomschrijvingen, regelgeving, procedures en bevoegdheden worden formeel ingericht om stabiliteit te waarborgen. Om een pakket maatregelen goed te implementeren wordt er een scheiding gemaakt tussen beslissen, denken en doen in dergelijke organisaties. Taakgerichte samenwerking en het voorkomen van fouten wordt gestimuleerd om de kwaliteit te waarborgen (Wierdsma & Swieringa, 2017).

Overheidsorganisaties kunnen alleen door zich anders te organiseren meekomen in de nieuwe werkelijkheid. De basisprincipes en -inzichten moeten daarvoor onder de loep worden genomen.

Zelforganisatie

Zelforganisatie is op dit moment een populaire keuze om het werkproces opnieuw in te richten. Mensen zijn gekoppeld aan elkaar en willen in de onderlinge relaties betekenisvol zijn voor elkaar. Hierdoor ontstaat er van nature corrigerend en aanvullend gedrag om mee te bewegen en zich aan te passen. Zelforganisatie is een manier om de scheiding tussen beslissen, denken en doen te elimineren en professionals dichterbij elkaar te brengen. Er wordt niet meer voor de medewerkers nagedacht, maar met de medewerkers over het werk gedacht (Ibid). Medewerkers willen invloed hebben op de invulling van het werk en meer zelfstandigheid in het regelen van hun eigen werk (Tjepkema, 2003).

Zelforganisatie houdt in dat medewerkers in een vast teamverband een product of dienstverlening organiseren en daarbij een groot regelvermogen krijgen (Tjepkema, 2003). De teams worden gecoacht en aangestuurd op hoofdlijnen door een manager (Tjepkema, 2003). Deze vorm van organiseren heeft twee belangrijke voordelen. Medewerkers kunnen meer zelf oplossen doordat de verantwoordelijkheden gedecentraliseerd - of gedelegeerd worden richting de medewerkers. Daarnaast verhoogd zelforganisatie de kans op kwaliteitsverbeteringen in processen of producten, doordat medewerkers makkelijker met elkaar kunnen schakelen en van elkaar kunnen leren (Kirkman & Rosen, 1999).

De invoering van zelforganiserende teams vraagt veel van een bestaande, hiërarchische organisatie, in het bijzonder van leidinggevenden en medewerkers. Zoals hierboven

gesteld gaat zelforganisatie gepaard met het decentraliseren/delegeren van een aantal verantwoordelijkheden naar het team die voorheen bij de manager lagen. Dit heeft consequenties voor zowel de taken en de rol van de (team)manager als voor de taken en de rol(len) die het team krijgt. De teammanager komt dus los te staan van de inhoud en zal zich veel meer bezig houden met beheren en bewaken (bedrijfsvoering) van de teamopdrachten en HRM taken.

Verandering

De verschuiving naar zelforganiserend werken wordt gezien als een verandering binnen de organisatie. Over het algemeen geven organisatieveranderingen altijd gedoe. Bij reorganisaties, de gebruikelijke manier van veranderen binnen bureaucratieën, heet dat weerstand. Het wordt uitgelegd in termen van 'niet met de verandering mee willen gaan'. Volgens Hanna Arendt (1994) gaat het niet om het niet willen veranderen, maar gaat het er juist om dat mensen niet zomaar veranderd willen worden. Het is lastig om ingesleten gedragspatronen te doorbreken. Mensen functioneren in routines en volgen patronen in de manier waarop ze op elkaar reageren. Metselaar (1997) focust zich daarom op de intentie van een persoon ten opzichte van de verandering. In deze scriptie wordt de focus gelegd op de positieve gedragsintentie, oftewel de veranderbereidheid van een persoon.

1.1.1: Focus scriptie

Managers en medewerkers zullen mogelijk moeten zoeken naar een nieuwe balans in de verhoudingen om tot een goede aansluiting te komen met elkaar. Uit onderzoek is gebleken dat een goede aansluiting tussen medewerkers en managers een positief effect heeft op organisatiecommitment en prestaties (Antinioni & Park, 2001; Van Vianen, 2000; Adkins, Russel & Werbel, 1994).

Deze scriptie gaat dieper in op de bereidheid van leidinggevend en medewerkers om te veranderen. Deze scriptie richt zich op de gemeente Den Haag, de dienst Bedrijfsexpertisecentrum (BEC)- Personeel en Organisatie (PenO), die zelforganiserende teams aan het ontwikkelen is.

Het BEC PenO heeft zelforganisatie als middel gekozen om bij te dragen aan betere PenO dienstverlening. Zelforganiserende teams moeten zorgen voor meer autonomie en regelruimte, meer eigenaarschap en betrokkenheid en meer werkplezier. Het management PenO heeft vier doelen gesteld welke door zelforganiserend werken gerealiseerd moeten worden:

- sneller schakelen op de vraag/vragen uit de organisatie en zo meer opgavegericht te werken.
- grotere tevredenheid over de PenO dienstverlening.
- meer eenvoud door minder regels en kortere overleglijnen.
- betere samenwerking.

Daarnaast heeft het BEC PenO aansluiting gezocht bij de missie van de dienst BEC, namelijk: 'als gewaardeerd partner opgavegericht werken vraagt goed kunnen samenwerken in divers samengestelde teams. Wendbaar en tijdelijk' (Groeidocument – MT PenO, jan 2019).

Het BEC PenO is reeds anderhalf jaar bezig met het ontwikkelen van zelforganiserende teams. In de evaluatie (een jaar na de bundeling) is door het management geconstateerd dat er een platte organisatie is gecreëerd met eigenaarschap laag in de organisatie. Er zijn compacte gedeconcentreerde teams ontstaan met businesspartners en businessadviseurs die fungeren als eerste aanspreekpunt voor de diensten. Er zijn vier onderscheidende clusters met diverse nieuwe expertiseteams. De medewerkers hebben aangegeven dat er veel stappen zijn gezet in teamontwikkeling met betrekking tot zelforganisatie (Evaluatie BEC PenO, 2019).

In de evaluatie is ook benoemd welke zaken aandacht behoeven. Het management heeft aangegeven dat er nog behoefte is aan doorontwikkeling met beperkte middelen. De medewerkers hebben aangegeven dat de rolvastheid nog aandacht behoeft, alsmede het verder groeien in nieuwe rollen en vakmanschap (Evaluatie BEC PenO, 2019). Daarnaast verloopt de ontwikkeling binnen de vijf teams niet in hetzelfde tempo. Managers en stafleden zoeken ook nog hun weg in hun nieuwe rol in het zelforganiserend werken en zijn nog steeds in opleiding. Eén van de ontwikkelpunten waarmee het management van het BEC PenO aan de slag wil, is het faciliteren van managers en stafleden om zo goed mogelijk zelforganiserende teams te begeleiden. Deze scriptie heeft tot doel om inzichten te verschaffen voor de doorontwikkeling op het gebied van zelforganisatie.

1.2: Probleemstelling

In dit onderzoek wordt nagegaan in welke mate zelforganisatie binnen BEC PenO (teams) gestimuleerd kan worden vanuit de veranderbereidheid van medewerkers en/of de invloed van het management.

Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om te verklaren wat de veranderbereidheid van medewerkers en leidinggevenden is van het BEC PenO ten aanzien van zelforganisatie, in hoeverre hun veranderbereidheid van invloed is op zelforganisatie en welke invloed het management heeft op de relatie tussen veranderbereidheid en zelforganisatie.

Centrale vraag

Hoe ervaren de medewerkers en leidinggevenden binnen de teams van het BEC P&O, van de gemeente Den Haag, hun bereidheid ten opzichte van zelforganisatie binnen de organisatie? In hoeverre is hun veranderbereidheid van invloed op zelforganisatie? En welke invloed heeft het management op de relatie tussen veranderbereidheid en zelforganisatie?

Deelvragen

1. Wat is de veranderbereidheid van de medewerkers in de vijf teams¹ van het BEC PenO ten opzichte van zelforganisatie?
2. Welke invloed heeft de veranderbereidheid van medewerkers in de vijf teams van het BEC PenO op zelforganisatie?
3. Welke invloed heeft het management op de relatie tussen veranderbereidheid en zelforganisatie?
4. Hoe kan zelforganisatie gestimuleerd worden?

¹ Arbo Centrum, Recruitement en Mobiliteit, Arbeidsrelaties, Ontwikkeling en Implementatie en Businesspartners

1.3: Theoretische concepten

In dit onderzoek staat de positieve gedragsintentie ten aanzien van verandering centraal, welke wordt aangeduid als veranderbereidheid. Veranderbereidheid wordt door Metselaar (1977) gedefinieerd als *“een positieve gedragsintentie van een medewerker in een organisatie ten aanzien van verandering”*. De auteurs menen dat het veranderproces gestimuleerd en versneld kan worden indien veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling resulteert in een inspanning van de kant van de medewerker.

In deze scriptie wordt voorondersteld dat de mate van veranderbereidheid van medewerkers en leidinggevenden, in het ontwikkelingsproces van zelforganiserende teams, kan bijdragen aan het succes daarvan. Tjepkema (2003) definieert zelforganisatie als een manier van werken waarbij medewerkers in een vast teamverband een product of dienstverlening organiseren en daarbij een groot regelvermogen krijgen.

Ook wordt de rol van manager of leidinggevende anders ingevuld. De teams moeten bij zelforganisatie op hoofdlijnen aangestuurd en gecoacht worden. Daarom wordt er in deze scriptie ook gekeken naar de rol die het management kan vervullen voor de doorontwikkeling.

1.3: Casus schets

De Haagse gemeentelijke organisatie is opgedeeld in negen diensten, ieder met een eigen beleidsterrein. In totaal werken er ongeveer 9000 medewerkers verdeeld over negen diensten, namelijk: Bedrijfsexpertisecentrum (BEC), Interne Dienstencentrum (IDC), Onderwijs, Cultuur en Welzijn (OCW), Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten (SZW), Dienst Publieke Zaken (DPZ), Dienst Stadsbeheer (DSB), Dienst Stedelijke Ontwikkeling (DSO), Bestuursdienst (BSD), Gemeentelijke Accountant Dienst (GAD) en Haeaghe Groep. Een groot deel van de medewerkers zet zich in voor de stad (extern) en relatief kleine deel voor collega's (intern).

Op 1 juli 2017 is het Bedrijfsvoeringsexpertisecentrum (BEC) opgericht, om tot slimmere bedrijfsvoering te komen. De bedrijfsvoeringsadvies- en expertisetaken van de afzonderlijke diensten op het gebied van personeel en organisatie, financiën/control, inkoop, ICT en juridische zaken zijn gebundeld. Het doel van de bundeling is om te zorgen voor: *“snelle, flexibele en doelmatige ondersteuning bij het realiseren van de doelstellingen en opgaven van de gemeente”*, vanuit een meer integrale aanpak (Gemeente Den Haag, 2018).

Het BEC bestaat uit de volgende vakgebieden: Informatievoorziening (IT), Inkoop, Juridische Zaken (JZ), Personeel en Organisatie (PenO), Planning & Control. Het onderdeel Personeel en Organisatie, bestaande uit advies- en expertiseteams, wordt in deze scriptie onderzocht. De adviesteams worden gevormd door zes businesspartners (BP). De expertise teams zijn verdeeld in vier clusters, namelijk: Arbo Centrum (AC), Ontwikkeling & Implementatie (O&I), Recruitement en mobiliteit (R&M) en Arbeidsrelaties (AR). Het AC zet zich in voor het behouden van vitale en betrokken leidinggevenden en medewerkers. O&I benut het innovatievermogen van de organisatie en ontwikkelt projecten. R&M zorgt ervoor dat mensen in beweging komen en dat mensen op de juiste plek zitten. Als laatst zorgt de cluster AR voor arbeidsjuridisch

advies als het gaat om reorganisaties, arbeidsvoorwaarden en het beoordelen van het functioneren van medewerkers (Gemeente Den Haag, 2018).

Het speelveld waarin zelforganisatie kan plaatsvinden wordt gevormd door: besluitvorming, invloed, overlegstructuur, sturing en resultaat. Besluitvorming vindt grotendeels plaats binnen het eigen cluster. Besluiten worden door het gezamenlijke MT PenO genomen als het gaat om cluster overstijgende vraagstukken, vacatureruimte en leren & ontwikkelen. Invloed van het MT met betrekking tot beoordelingen gebeurt in dialoog met het team. Bij werving en selectie geven een MT lid het betreffende team vorm aan het proces en bepalen wie er wordt aangenomen. Daarnaast wordt in samenspraak met het MT de vertaling en invulling van de speerpunten gedaan. Het regelen van verlof zal geschiedt door onderlinge afstemming en afspraken over werkverdeling worden binnen het team gemaakt. De overlegstructuur wordt bepaald door het team. De manager is alleen op verzoek aanwezig. De manager/coördinator en de medewerker plannen bilaterale overleggen naar behoefte in. Bij sturing en resultaat is het uitgangspunt dat het MT zich focust op de visie, P&O brede doelen, het stellen van kaders, het doorbreken van patronen, het maken van verbinding en de ontwikkeling van de mens en de PenO organisatie. De focus van coördinatoren ligt op het proces van werkverdeling, continue verbetering, trends binnen het vakgebied en dienstverleningsvraagstukken. De teams focussen op het realiseren van doelen.

1.5: Onderzoeksaanpak

De methodiek van dit onderzoek is tweeledig: document- en kwantitatieve analyse. Kennis over de organisatie is door middel van documentanalyse verkregen. Om de verbanden tussen veranderbereidheid, zelforganisatie en middenmanagement te meten wordt gebruik gemaakt van een digitale online enquête. Met een enquête wordt bij een groot aantal respondenten een aanzienlijke hoeveelheid gegevens verzameld. De oorzakelijke verbanden voorzien in de toetsing van de hypothesen.

Veranderbereidheid zal gemeten worden met een bestaande vragenlijst, gebaseerd op het DINAMO-model² (Metselaar, 1997). Zelforganisatie wordt gedefinieerd op basis van de opgenomen literatuur in deze scriptie. Het management omvat in deze scriptie de managers en de stafleden van de vier clusters.

1.6: Leeswijzer

In hoofdstuk 2 van deze scriptie wordt de casus uitgelicht en in hoofdstuk 3 het theoretisch kader geschetst dat de basis vormt van dit onderzoek. In hoofdstuk 4 worden onderzoeksontwerp en methodologische verantwoording uiteengezet. Hoofdstuk 5 bevat de empirische bevindingen. In hoofdstuk 6 komen de conclusies aanbod. Tot slot wordt in hoofdstuk 7 de aanbevelingen beschreven.

² Het DINAMO-model is ontwikkeld door Metselaar (1997) en gebaseerd op de theorie 'planned behavior' van Ajzen (1991). Volgens Ajzen wordt de gedragsintentie bepaald door drie factoren, namelijk: attitude van gedrag, subjectieve normen en controle. In de DINAMO- vragenlijst worden deze drie factoren gemeten.

Hoofdstuk 2: Theoretisch Kader

2.1: BEC PenO

Het BEC PenO adviseert en ondersteunt leidinggevend en bij de uitvoering van de PenO-verantwoordelijkheid, zowel bij individuele casuïstiek als bij collectieve vraagstukken. Er zijn ongeveer 160 mensen werkzaam bij BEC PenO en is onderverdeeld in een adviesteam en vier expertiseteams.

PenO Adviesteams

De adviesteams bestaan uit PenO-dienstadviseurs. PenO-dienstadviseurs zijn de vaste adviseurs van de leidinggevend en binnen de diensten voor collectieve vraagstukken. Zij kunnen ook de rol van projectleider vervullen of vanuit PenO-perspectief deelnemen aan een project van het primaire proces. PenO-dienstadviseurs werken dienstgericht en zijn voor een langere periode toegewezen aan één dienst. Per dienst werken gemiddeld twee vaste PenO-adviseurs. Daarnaast zijn er ook businesspartners betrokken. De businesspartners zijn de vaste sparringpartners van de (algemeen) directeuren en hun DT/MT op het gebied van PenO-vraagstukken. Samen met de dienstadviseurs vormen zij vaste Adviesteams per dienst.

PenO expertiseteams

De expertiseteams zijn verdeeld in vier teams, met elk een specialisme in personeelszaken.

Het Arbo Centrum

Het Arbo Centrum is het expertisecentrum van de gemeente Den Haag op het gebied van ziekteverzuim, re-integratie, duurzame inzetbaarheid, aanpak agressie en geweld en arbeidsomstandigheden. Het Arbo Centrum ondersteunt de leidinggevend en en medewerkers om er voor te zorgen dat medewerkers van de gemeente Den Haag gezond, veilig en prettig aan het werk kunnen en blijven.

De gemeente Den Haag vindt het belangrijk om verzuim onder haar medewerkers zoveel mogelijk te beperken en te voorkomen. Daarom heeft de gemeente één Arbo Centrum waarin alle Arbo-disciplines zijn ondergebracht. Het Arbo Centrum biedt management, leidinggevend en en medewerkers alle deskundigheid om zelf te kunnen sturen op verzuim en preventie van verzuim. Het AC bestaat uit ongeveer 30 vaste medewerkers en ongeveer 30 externe leveranciers.

Recruitment en Mobiliteit

Recruitment en Mobiliteit ondersteunt leidinggevend en bij vacaturevervulling en mobiliteitsvraagstukken. Daarnaast dragen ze bij aan het realiseren van bestuurlijke doelstellingen, zoals de instroom van jongeren en diversiteit.

Bij recruitment helpen recruiters, searchers en arbeidsmarktspecialisten de leidinggevend en bij het vervullen van vacatures. Recruiters en leidinggevend en werken samen in het vacaturemanagement-systeem werkenvoordenhaag.nl waarop alle vacatures van de gemeente (zowel intern als extern) staan.

Mobiliteitsadviseurs en casemanagers geven leidinggevend en advies over het bevorderen van mobiliteit op hun afdeling in het algemeen of over één medewerker in het bijzonder. Medewerkers kunnen bij het team Mobiliteit terecht voor een eenmalig

loopbaan- of sollicitatie-advies. Ook begeleiden zij medewerkers bij het vinden van ander werk (intern of extern), of dit nu vrijwillig is of als gevolg van een reorganisatie of om medische redenen.

Ontwikkeling & Implementatie

Adviseurs Ontwikkeling & Implementatie houden zich bezig met het ontwikkelen, leiden en/of (mede) uitvoeren van PenO-projecten gericht op collectieve vraagstukken in opdracht van de PenO-businesspartner/het management van een dienst. Ook leveren zij ondersteuning aan concern-PenO bij implementatie van concernbeleid. Zij werken projectmatig en werken vanuit een integrale benadering van vraagstukken. Een cruciaal vraagstuk waar momenteel aan gewerkt wordt is het traject voor strategische personeelsplanning (SPP). Dit vraagstuk wordt opgepakt om het management van de verschillende diensten/afdelingen binnen de gemeente Den Haag een middel aan te reiken om te komen tot een optimale personele bezetting. SPP is van belang om zicht te creëren op de opgaven van nu en van de toekomst en er wordt in beeld gebracht welk gat er zit tussen de situatie vandaag en over twee tot vijf jaar. Er worden concrete interventies ingezet, zowel op het gebied van werk als op het personele vlak.

Arbeidsrelaties

Dit cluster focust zich op individuele casuïstiek op het gebied van arbeidsvoorwaarden, belonen, disciplinaire maatregelen, functioneren en beoordelen. Zij leveren ook arbeidsjuridisch advies. Leidinggevenden worden ondersteunt bij gesprekscyclussen, loonbeslagen, disfunctioneren, verstoorde arbeidsrelaties en (extra) belonen. Ook kunnen leidinggevenden terecht voor expertise op het gebied van reorganisaties (SBK), het Haags Generiek Functiehuis (HGF)³ (uitleggen) en ondersteuning bij tactische en strategische PenO-vraagstukken op dienst- en afdelingsniveau. In eerste instantie werd de bedrijfsvoering binnen dit team gevoerd door middel van een algemene Adviesdesk PenO voor leidinggevenden. Sinds kort biedt dit team op een andere manier dienstverlening, namelijk door een vaste contactpersoon per dienst in te stellen. Er is gekozen voor een vaste contactpersoon zodat leidinggevenden een lagere drempel ervaren bij het inschakelen van deskundig advies.

2.2: Zelforganisatie

Het MT PenO heeft zelf een visie ontwikkeld op zelforganisatie. In hun ogen is zelforganisatie een andere kijk op hoe mensen in staat zijn hun werk te organiseren. En een andere kijk op ontwikkelen, dat meer circulair gericht is. Hiermee wordt bedoeld om te denken in termen van interactie en inspelen op de mogelijkheden die er zijn. Ook is zelforganisatie het anders waarderen van werk en de kwaliteiten van medewerkers. Er wordt gefocust op het optimaal benutten van ieders talenten en de gezamenlijke talenten van het team.

³ Het Haags Generiek Functiehuis (HGF) geeft de generieke functieprofielen van de gemeente weer. Het HGF bestaat uit 7 functiefamilies en 84 generieke functieprofielen. De generieke functieprofielen bevatten informatie over de plek in de organisatie, het doel, de kerntaken van de functie, een overzichtelijk contactpatroon en functiekwificaties (Gemeente Den Haag, 2019).

In de visie van het MT PenO is er ruimte voor verschillen per team, afhankelijk van de ontwikkelfase. Ze zijn zich ervan bewust dat het een hobbelige weg is, waarbij sprake is van spanning, exploratie, vallen en opstaan (Groeidocument – MT P&O jan 2019).

Er wordt onderscheid gemaakt in de mate van zelforganisatie. Er zijn vijf fasen te onderscheiden. De focus van het MT ligt op de 2^e fase - zelforganiserend.

Onder zelforganisatie wordt verstaan: zelf verantwoordelijkheid en teamverantwoordelijkheid. Dit houdt in grote lijnen in dat:

- Er taken voor het hele team geregeld worden;
- Medewerkers zich bewust zijn van teamdynamiek en grijpen in waar nodig;
- Medewerkers zich bewust zijn van de omgeving, kansen en bedreigingen gezien worden en dat zij hier iets mee doen;
- Medewerkers vertrouwen hebben in teamgenoten.

Het uitgangspunt van het MT PenO is dat zij zich focussen op het grotere geheel van PenO. De leidinggevenden en medewerkers focussen zich op zelforganisatie binnen de eigen teams.

De rol van de manager is helder omschreven, namelijk:

- Balanceren ‘ruimte geven en sturing’;
- Balanceren ‘loslaten en vasthouden’ (bedding en vangnet);
- Richten en kaders, toekomstgericht;
- Speelveld overzien, samenhang bewaken en verbinden;
- Bewaken dat acties en plannen aansluiten bij de bedoeling;
- Klankbord en coach (inhoud en proces), nieuwsgierig en onderzoekend prikkelen;
- Facilitator (tijd, ruimte, middelen);
- Facilitator ontwikkelen van talenten en interactie competenties;
- Adviseur (desgevraagd);
- Terugtrekkende intervenant (als team er niet uit komt).



Daarnaast is op hoofdlijnen vastgesteld welke taken de teams en het MT zelf moeten regelen, en welke taken gezamenlijk geregeld moeten worden.

Teams	Teams en MT	MT
Afspraken over werkverdeling	Invulling beoordelen	Vacature ruimte
Verlof	Werving en selectie proces en aanname	Cluster overstijgende besluiten
Invulling opleidingsbudgetten	Leren en ontwikkelen invulling speerpunten	Leren en ontwikkelen uitgangs- en speerpunten

Inrichting + frequentie teamoverleg + wie betrokken	Bilateraal overleggen naar behoefte	Sturing en resultaat: focus op visie, formuleren PenO brede doelen, kaders, stap achteruit, patronen doorbreken en verbinding
Focus op realistische doelen		

Tabel 1: Takenverdeling zelforganisatie (Bron: Groeidocument MT P&O 2019)

Het MT heeft het speelveld aangegeven waarbinnen zelforganisatie moet plaatsvinden. De kaders zijn gegeven op: invloed, overlegstructuur, sturen en resultaat en besluitvorming.

Tabel 2: Het dynamische speelveld (Bron: Groeidocument MT P&O 2019)



Invloed

- Beoordeling: beoordeling vindt plaats binnen het gemeentelijk kader en het MT-lid bepaalt in dialoog met het team de invulling daarbinnen. We maken daarbij heldere afspraken over referenten.
- W&S: MT lid & team geven vorm aan proces van W&S en bepalen wie er wordt aangenomen
- Leren & ontwikkelen: MT lid & team bepalen samen vertaling en invulling van de speerpunten
- Verlof regelen we via zelforganisatie (onderlinge afstemming).
- Afspraken over werkverdeling worden binnen het team gemaakt.

Overlegstructuur

- Het team bepaalt de inrichting en de frequentie van het teamoverleg en wie daarbij betrokken zijn, de manager is op verzoek aanwezig (naar wederzijds inzicht).
- Manager/coördinator en medewerker plannen bila's naar behoefte in.

Sturing en resultaat

- Focus MT is visie, formuleren P&O brede doelen, kaders, stap achteruit, patronen doorbreken, verbinding, ontwikkeling mens en P&O-organisatie.
- Focus coördinatoren is (het proces van) werkverdeling en continue verbetering, trends op vakgebied en dienstverleningsvraagstukken.
- MT lid en coördinatoren/team vertalen P&O brede doelen en bepalen samen het gewenste teamresultaat en monitoring hiervan.
- Focus teams is het realiseren van doelen.

Besluitvorming

- Zodra een besluit cluster overstijgend is, of een effect heeft op het P&O dienstverleningsmodel, dan besluit het MT.
- Vacature ruimte: het MT bepaalt gezamenlijk of en hoe vacatureruimte wordt ingevuld (normatieve formatie tot 1/1/19).
- Leren & Ontwikkelen: leidend principe is 70-20-10 (70% door middel van ervaring, 20% door anderen en 10% door vakinhoudelijke bijscholing), het MT bepaalt de uitgangs- en speerpunten P&O breed en de verdeling van de opleidingsbudgetten. Op teamniveau vindt verdere vertaling en invulling plaats (in co-creatie).

Tabel 3: Toelichting speelveld zelforganisatie (Bron: Groeidocument P&O 2019)

Het management heeft ook een aanpak voorgeschreven in geval er sprake is van een dilemma of escalatie. Het plan is dat de betrokkenen eerst proberen om er met elkaar uit te komen middels dialoog. Mochten ze er zelf niet uitkomen dan wordt/worden de coördinator(en) ingeschakeld. Zij bieden ondersteuning bij het oplossen van het probleem of dilemma. De coördinator(en) neemt/nemen een besluit indien de medewerkers er zelf niet uitkomen. Mochten de coördinator(en) er ook niet uitkomen, dan komt de manager in beeld.

2.3: Onderzoek Leidse studenten

Een groep studenten van de Universiteit Leiden heeft onderzoek gedaan naar zelforganisatie binnen de gemeente Den Haag vanuit het perspectief van medewerkers. De keuze om vanuit het perspectief van werknemers te werken is bewust gemaakt, omdat er, volgens de studenten al veel onderzoeken zijn gedaan over de rol van leidinggevende. Een belangrijke inzicht dat ze hebben opgedaan, is dat zelforganisatie verschillende fasen kent, maar dat deze niet noodzakelijkwijs in een lineair patroon verlopen. Ze stellen dat zelforganisatie constant in ontwikkeling is en dat er niet maar één formule is die bij elk team past. De studenten hebben de gemeente Den Haag suggesties/adviezen gegeven hoe zelforganisatie gestimuleerd kan worden binnen de organisatie. De suggesties/adviezen hebben zij schematisch gepresenteerd aan de organisatie.

Ze concludeerden: "De gemeente Den Haag kan zeker in de behoeftes van haar medewerkers voorzien door middel van (elementen van) zelforganisatie, maar dient hierbij in acht te nemen dat zelforganisatie organisch moet ontstaan. Men moet uitgaan van wat

er is binnen een team en rekening houden met behoeftes en angsten van medewerkers” (Onderzoek Leidse studenten, 2017).

Op basis van hun bevindingen hebben zij onderstaand model ontwikkeld.



Tabel 4: Model zelforganisatie (Bron: Onderzoek Leidse studenten, 2017)

Volgens de studenten willen veel medewerkers binnen de gemeente ruimte voor ontwikkeling. Ze zeggen ook dat medewerkers moeten blijven communiceren: moeilijke aspecten aangeven en elkaar aanspreken op verantwoordelijkheden. Voor leidinggevendens geldt dat ze oude patronen moeten doorbreken en betrokken moeten blijven bij het team.

Ten slotte concludeerden ze dat er tempoverschillen zijn binnen de teams. Ze haalden loonverschillen binnen het team aan als één van de oorzaken. Dit kan leiden tot een gevoel van onrechtvaardigheid.

2.4: Zelfsturing en zelforganisatie

De gemeente Den Haag maakt een onderscheid tussen zelfsturing en zelforganisatie. Zelfsturing is vrijwel zonder kaders en zelforganisatie is met uitgezette kaders.

Bij zelfsturing bepaalt de groep of het team zelf het doel en op welke manier ze willen werken. Het team heeft zelf als het ware het stuur in handen en alle vrijheid om te bepalen welke weg ze nemen en wat het doel is. Een zelfsturend team wordt daarmee een op zichzelf staand onderdeel binnen een organisatie.

Irene Sinteur (2018), recent gepromoveerd op zelfsturing en empowerment, concludeerde dat het niet zo zeer gaat over zelfsturing zelf, maar naar het streven van een meer gelijkwaardige machtsbalans. De distributie van zeggenschap en verantwoordelijkheid is belangrijk en tegelijkertijd ook kwetsbaar. Verder ontdekte ze dat 10 procent van de organisaties die zeggen zelfsturend te zijn, ook daadwerkelijk zelfsturend is.

Bij zelforganisatie wordt het overstijgende doel van de organisatie vertaald naar doelen op teamniveau. Dat teamdoel staat vast, maar binnen de afgesproken regels heeft het team de volledige vrijheid om zelf te bepalen hoe ze dat willen bereiken. Bij zelforganisatie is er veel vrijheid om zelf te organiseren, maar wel met het gezamenlijk doel als leidraad.

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden eerst theoretische concepten uitgelegd en vervolgens op basis van de relaties tussen deze theoretische concepten, de hypothesen van dit onderzoek geformuleerd. De kernconcepten zijn reeds kort omschreven in de inleiding. Hieronder zullen de kernconcepten stuk voor stuk vanuit een historisch vertrekpunt geanalyseerd worden.

3.1: Verandering

Verandering is een inherent proces binnen een organisatie om de continuïteit te waarborgen (Metselaar & Wortelboer, 1996). Verandering is volgens Prosci (2014), een genie op het gebied van verandermanagement, een beweging van de huidige staat, door een transitie staat, naar een toekomstige staat. De Caluwé & Vermaak (2006) vatten het samen als 'het veranderproces'. Jaarlijks worden er tal van onderzoeken gedaan naar het verloop van veranderprocessen binnen organisaties, waarbij het theoretische uitgangspunt vaak domineert. In de praktijk blijkt dat veel veranderprocessen nog niet het gewenste resultaat opleveren. Steeds meer wetenschappers proberen een brug te slaan tussen theorie en praktijk van verandermanagement aan de hand van Evidence Based Verandermanagement (EBV).

EBV includeert inzichten uit gedragswetenschappen (psychologie, sociologie, economie en filosofie) in de onderzoeksmethoden van veranderingsprocessen. Steeds meer wetenschappelijke onderzoeken tonen aan dat het succes van veranderingen in organisaties het resultaat is van de dynamiek tussen organisatie- en gedragsvariabelen. Elke organisatie en elk type verandering is uniek (Metselaar, Cozijnsen & Delft, 2011).

Verschillende oorzaken kunnen bijdragen aan het succes of falen van een verandering, waardoor een veranderingsproces complex wordt. Doelen kunnen behaald worden, indien onbedoelde negatieve neveneffecten, zoals sfeerverslechtering, conflicten en wantrouwen, uitblijven. Een positieve bijdrage van de managers en medewerkers is noodzakelijk in de verschillende fasen van een veranderproces. Metselaar, Cozijnsen & Delft (2011) gaan ervan uit dat EBV vruchten afwerpt, indien er vanuit één paradigma naar het succes of falen van organisatieverandering wordt gekeken. Zij stellen het volgende: "Evidence Based Verandermanagement (EBV) is het professioneel aansturen van veranderingen in organisaties, op basis van (sociaal) wetenschappelijk inzicht in het complex van factoren dat ten grondslag ligt aan de weerstand of veranderbereidheid van de betrokkenen" (Metselaar, Cozijnsen & Delft, 2011: p.21). Deze scriptie volgt de redeneerlijn over veranderbereidheid van de bovengenoemde auteurs.

3.2: Weerstand

Sociaalpsycholoog Lewin (1948), de eerste auteur die schreef over weerstand, constateerde dat medewerkers continu streven naar een balans tussen oud en nieuw. Kleine veranderingen (bijvoorbeeld een nieuwe manager) worden wel geaccepteerd, maar grote veranderingen (bijvoorbeeld in organisatiecultuur, -visie en -missie) niet. Weerstand wordt gecreëerd wanneer medewerkers opeenvolgend acties ondernemen om grote veranderingen tegen te gaan. Andere auteurs omschrijven weerstand als: 'elke kracht die zich van het veranderproces verwijdt' (Lippitt, Watson & Westley (1958) of 'iedere actie gericht op het behoud van de oude situatie, ondanks druk van anderen om deze situatie te veranderen' (Zaltman & Duncan, 1977).

Weerstand kan vanuit verschillende perspectieven bekeken worden. Politiek gezien, kan weerstand ontstaan wanneer bestaande machtsverhoudingen tussen partijen (ongewenst) veranderd worden. Vanuit een sociaal oogpunt ontstaat weerstand wanneer waarden en normen tussen de mensen die met elkaar samenwerken niet in overeenstemming zijn met elkaar. Het psychologisch uitgangspunt is dat mensen in de zoektocht naar zekerheid en rust, naar een balans tussen verandering en stabiliteit streven. Uit het bovenstaande wordt steeds duidelijker dat het 'niet- tastbare' (machtsgevoel, deugden & overtuigingen en persoonlijkheden) van/in mensen cruciaal is bij veranderingsprocessen en doorslaggevend kan zijn voor de 'tastbare' (ook negatieve niet- tastbare) acties. Uit onderzoek van Del Val & Fuentes (2003), bij een grote groep managers, is gebleken dat de belangrijkste bron van weerstand in een organisatie de diepgewortelde waarden en normen zijn. Daarnaast zijn gebrek aan competentie bij centrale figuren in de organisatie, (politieke) strijd tussen afdelingen onderling, verkeerde inschatting van kosten en baten van de verandering, onverenigbare inzichten over de probleemanalyse en oplossingsmogelijkheden en slechte communicatie invloedrijke weerstandsbronnen.

Enerzijds is het gevolg van weerstand (meestal) een vertraagde werking op een veranderproces in de organisatie. Gestelde doelen worden niet op tijd behaald, bijvoorbeeld doordat er relevante informatie wordt achtergehouden en er eilandvorming in de organisatie plaatsvindt. Dit kan leiden tot verandermoedigheid en het terugkrabbelen naar oude routines. Anderzijds, kan weerstand blind conformisme onderdrukken en een (voorzichtig) signaal zijn voor betrokkenheid in de organisatie en interesse in de verandering (Merron, 1993). In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de positieve gedragingen en aspecten van medewerkers ten opzichte van verandering.

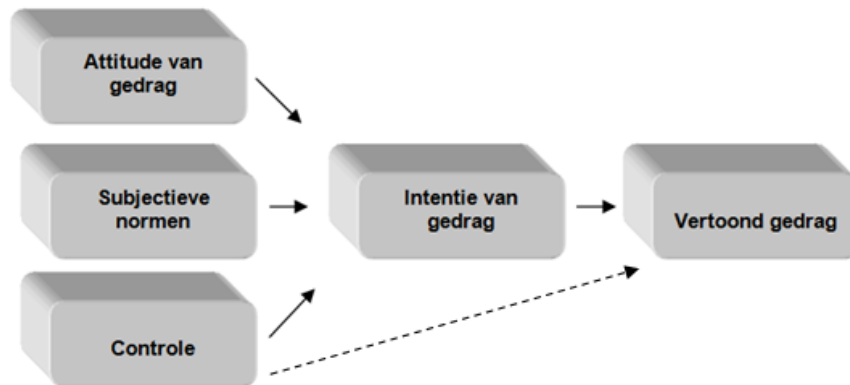
3.3: Veranderbereidheid

Pas in de 20ste eeuw werd er in de wetenschappelijke wereld aandacht besteed aan de positieve reacties op verandering. In deze scriptie ligt de focus op de veranderbereidheid van medewerkers ten opzichte van verandering. Eerst wordt de theorie beschreven en vervolgens het DINAMO- model. Dit model biedt handvatten om het construct veranderbereidheid te onderzoeken.

3.3.1: Theory of planned behaviour

In 1991 concludeerde Ajzen dat vertoond gedrag het directe gevolg is van de intentie van gedrag. Hij gaat er vanuit dat de intenties van mensen van invloed zijn op het vertoonde gedrag van mensen. Intenties geven een indicatie van de mate waarin mensen bereid zijn een plan uit te voeren en bepaald gedrag te gaan vertonen. Ajzen meent dat niet alleen rationele en emotionele overwegingen bepalend zijn voor het vertoonde gedrag ten opzichte van verandering, maar ook hun motivatie. Motivatie wordt gezien als de verandercapaciteit van medewerkers in termen van hulpbronnen. Bijvoorbeeld: zijn vaardigheden, informatie, tijd en ervaring bepalend voor de capaciteit van de medewerker om te veranderen. De rationele overwegingen, emotionele overwegingen en motivatiefactoren worden gezien als de intenties van mensen. Ajzen stelt dat de sterkte van de intenties met betrekking tot gedrag bepalend zijn voor de aard van de prestaties. De sterkte van de intentie van het gedrag kunnen door drie variabelen beïnvloed worden, namelijk: attitude, subjectieve norm en controle. Om het gedrag te voorspellen heeft hij een gedragsmodel ontwikkeld, waarbij de drie bovengenoemde

variabelen centraal staan. De uitkomst van het gedragsmodel is het daadwerkelijke vertoonde gedrag.



Tabel 5: The theory of planned behaviour (Bron: Ajzen, 1991:182)

Een attitude is een houding of een mening over iets. Ajzen verwijst met attitude naar de mate waarin een persoon positieve of negatieve uitkomsten verwacht van het gedrag. De attitude wordt bepaald door drie aspecten, te weten: gevolgen voor het gedrag, gevolgen voor de organisatie en emoties. Met de sociale norm wordt bedoeld de druk die uit de omgeving wordt ervaren om het gedrag al dan niet te vertonen. Controle wordt gezien als de mate waarin iemand overtuigd is van de haalbaarheid van het doelgedrag. Controle wordt bepaald door opgedane ervaring met reeds doorgevoerde veranderingen, tijd en mankracht, de manier waarop het veranderproces wordt aangestuurd en de complexiteit van de verandering.

Attitude, subjectieve norm en controle bepalen de mate van de positieve of negatieve intenties van mensen. Het model laat ook zien welke verwachtingen de groep heeft over de uitkomsten van de verandering, welke kansen en bedreigingen zij ervaren, of de groep het veranderklimaat als bemoedigend ervaart en of zij de doelen van de verandering haalbaar achten.

In dit model wordt ervan uitgegaan dat het gedrag van mensen in een organisatie wordt bepaald aan de hand van de positieve of negatieve uitkomsten die ze verwachten ten aanzien van de verandering, de mate van invloed vanuit de (werk)omgeving en de mate waarin ze het gevoel hebben dat ze controle kunnen uitoefenen op de verandering.

Kritiek op het gedragsmodel van Ajzen

Deze scriptie volgt het model van Ajzen, omdat het sinds 1991 veel gebruikt wordt voor het voorspellen, verklaren en veranderen van gedrag (in Metselaar, Cozijnsen & Delft, 2011). Desondanks hebben andere auteurs met een kritische blik naar de theorie gekeken. McMillan en Connor (2003) menen dat het model van Ajzen niet volledig is, aangezien het goed mogelijk is dat er, naast de intentie van gedrag, andere verklaringen mogelijk zijn die invloed kunnen hebben op het daadwerkelijk vertoond gedrag. Deels ben ik het eens met McMillan en Connor: aan de ene kant vind ik dat er onder de factoren (attitude, druk en controle van Ajzen) veel geschaard kan worden en aan de andere kant vind ik dat in een werkomgeving zeker ook de invloed van leiderschap belangrijk is. Derhalve, is in het onderzoek ook gekeken welk invloed het management heeft op de relatie tussen veranderbereidheid en zelforganisatie. Daarnaast heeft Beek

(2011) onderzoek gedaan naar het effect van gedragsintentie op gepland gedrag. Uit het onderzoek is gebleken dat er een sterke positieve relatie tussen intentie en gedrag aanwezig is. Ze heeft geconcludeerd dat de focus van het model niet gelegd is op het daadwerkelijk vertoonde gedrag, maar meer op de intentie van het gedrag. Ik vind het juist cruciaal dat Ajzen zich heeft gericht op de intentie van het gedrag. Hij heeft gekeken naar de meest invloedrijke factoren (naar mijn mening) die invloed kunnen hebben op de intentie van het gedrag. Op deze manier laat hij ruimte om ook andere factoren toe te voegen die het daadwerkelijke vertoonde gedrag kunnen beïnvloeden. Hierdoor wordt er recht gedaan aan mijn toevoeging, namelijk: de invloed van het management.

3.3.2: DINAMO- model

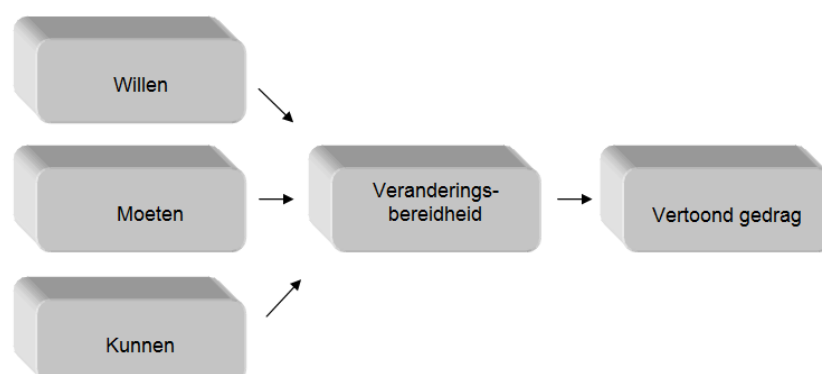
Op basis van de uitgangspunten van het model van Azjen, hebben Cozijnsen en Metselaar de volgende definitie voor veranderbereidheid geformuleerd: *“Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderproces actief of passief te ondersteunen”*(Cozijnsen & Metselaar, 1997:34).

Om het model van Azjen (1991) naar de praktijk van verandermanagement te vertalen, hebben Metselaar, Cozijnsen & Delft (2011) het DINAMO-model (Diagnostic, INventory for the Assessment of willingness to change among Managers in Organisations ontwikkeld). De auteurs hebben jarenlang praktijkonderzoek gedaan naar de veranderbereidheid van medewerkers en managers. Op basis van de onderzoeksresultaten hebben ze een wetenschappelijk meetinstrument voor veranderbereidheid ontwikkeld, namelijk: het DINAMO-model. Uit onderzoek van de bovengenoemde auteurs, onder 2000 managers uit verschillende sectoren, bleek dat ongeveer 68% van de managers positief ingesteld waren ten opzichte van (de) verandering. Slechts 13% was negatief en 18% stond er neutraal in. De positieve score op verandering is het volgens de auteurs het gevolg van een hoge veranderbereidheid van mensen. In eerste instantie was dit model alleen voor leidinggevend ontwikkeld, maar later bleek dat het in het algemeen ook op medewerkers toegepast kan worden.

Metselaar, Cozijnsen & Delft (2011) stellen dat de mate van de te verwachten positieve of negatieve uitkomsten te maken hebben met het ‘willen’ van medewerkers (attitude). De mate van invloed vanuit de (werk)omgeving heeft te maken met het ‘moeten’ van medewerkers (subjectieve norm). En de mate van controle hangt af van het ‘kunnen’ van medewerkers (controle). Vervolgens stellen de auteurs dat de mate van willen, de mate van moeten en de mate van kunnen, bepalend zijn voor de mate van veranderbereidheid en daarmee het vertoonde gedrag. De mate van succes van de organisatieverandering hangt af van de gewenste resultaten die behaald zijn door middel van verandering in het gedrag.

Tabel 6: Gedragsmodel

(Bron: Cozijnsen & Metselaar, 1997:36)



Willen

Azjen stelt dat de verwachting van medewerkers ten aanzien van de uitkomsten van de verandering afhangt van de attitude van medewerkers. De attitude wordt gevormd door cognitieve reacties (denken) en affectieve reacties (voelen). Met cognitieve reacties op de organisatieverandering worden bedoeld de te verwachten gevolgen van de verandering en de meerwaarde daarvan. De positieve of negatieve emoties die de verandering oproept bij medewerkers worden de affectieve reacties genoemd. Ook de betrokkenheid die de medewerker ervaart bij de verandering is van invloed. De cognitie en affectie zijn bepalend of de medewerker wel of niet wil veranderen (Metselaar, Cozijnsen & Delft, 2011).

Moeten

De mate van invloed van collega's, leidinggevend en directie zijn bepalend in welke mate medewerkers ervaren dat ze moeten veranderen. Daarnaast zijn organisaties soms genoodzaakt om te veranderen, bijvoorbeeld om de concurrentie bij te houden (denk aan technische ontwikkelingen). De interne druk en noodzaak om te veranderen wordt in Azjen's model de subjectieve norm genoemd (Ibid.).

Kunnen

Het 'kunnen' wordt in het model van Azjen ook genoemd als de gedragscontrole variabele. Hierbij zijn kennis, ervaring en middelen essentieel om te kunnen veranderen. Daarnaast zijn de aansturing van het veranderproces, de kwaliteit van de informatievoorziening en het verandervermogen van de organisatie belangrijk. De beheersbaarheid en timing van het veranderproces en de complexiteit van de verandering zijn ook van invloed op het 'kunnen' van de medewerker (Ibid.).

Volgens Metselaar, Cozijnsen & Delft (2011) is de kans op een succesvolle verandering het grootst wanneer aan alle drie voorwaarden (willen, moeten, kunnen) is voldaan. Het type veranderproces is bepalend voor de te behalen resultaten. Resultaatgebieden kunnen liggen op het financiële vlak (bijvoorbeeld als het doel van de verandering een hogere omzet en winst is), bij de klant (bijvoorbeeld als het doel van de verandering is het optimaliseren van de processen ten aanzien van klantgericht werken), bij de medewerkers (bijvoorbeeld als het doel van de verandering is om de medewerkerstevredenheid te vergroten) of bij de interne organisatie (bijvoorbeeld als het doel van de verandering is om efficiencywinst of kwaliteitsverbetering te realiseren).

3.4: Zelforganisatie

Het concept zelforganisatie kwam voor het eerst in de jaren 1940-1950 uit de sociotechnische hoek (De Sitter, 1994). Engeland zocht na de Tweede Wereldoorlog naar mogelijkheden om de productiviteit te verhogen. In de zoektocht werd ontdekt dat mijnwerkers van kolenmijnen in Durham in zeer zelfstandige teams werkten en een laag ziekteverzuim hadden (Trist, 1981). Hierdoor werden onderzoekers geprikkeld om het effect van werken in zelfstandige teams verder te onderzoeken. Dat heeft geleid tot de ontwikkeling van de Socio- Technical System Design (STSD). Deze benadering bestond uit een combinatie van sociale en technische uitgangspunten. In het sociale uitgangspunt staan de mensen en hun onderlinge verbanden centraal binnen de organisatie en het technische uitgangspunt was gericht op de instrumenten, strategieën, ontwerpen, technieken en procedures om taken te volbrengen (Yeatts & Hyten, 1998). Deze

benadering geeft aan dat organisaties levende en doelzoekende organismen zijn die constant in wisselwerking staan met hun omgeving (Kuipers, 1989).

In deze benadering staat niet massaproductie centraal, maar kwaliteit, flexibiliteit, innovatie en uniekheid. Net zo belangrijk is verandering in de structuur: niet verticaal, maar horizontaal organiseren. Het doel is om processen zo simpel en transparant mogelijk te houden, waarbij zelfstandigheid meer ruimte krijgt. Een ander essentieel punt is verandering in de cultuur: meer in termen van ondernemerschap werken dan risicomijdend. Ten slotte staat werken vanuit vertrouwen centraal. Deze scriptie staat in lijn met de STDS benadering, namelijk dat zelforganisatie een bewuste manier van anders organiseren is. Zelforganisatie schept 'autonomie' of 'zelfbeschikking' voor alle teamleden. Hierdoor hebben teamleden de vrijheid om op hun eigen manier te werken.

Voor zelforganiserende teams zijn de organisatiedoelen en randvoorwaarden een gegeven. Er is een hiërarchisch leidinggevende van het team die dat periodiek – meestal jaarlijks - vooraf bepaalt. Ook beoordeelt de leidinggevende aan het einde van de periode de door het team behaalde resultaten en kent op basis hiervan een collectieve beloning toe. Maar daarmee houdt de sturing ook op. Voor de rest helpt de leidinggevende het team om de zelforganisatie rondom het werkproces te optimaliseren. Hij fungeert als klankbord, neemt hindernissen weg en fungeert als facilitator voor alle middelen die het team echt nodig heeft om binnen de vastgestelde kaders de vooraf bepaalde organisatie- en teamdoelen te behalen. Een zelforganiserend team heeft dus een mandaat en kan binnen die regelruimte zelf dagelijkse werk, doelen en organisatie bepalen. De dynamiek van een zelforganiserend team beweegt zich in de eerste plaats tussen zelforganisatie en communicatie. Waarbij professionele autonomie en afhankelijkheid van anderen een bekend dilemma is.

Tegelijkertijd is de inrichting van de gehele organisatie efficiënter, omdat er bespaard kan worden op overhead. Zelforganisatie biedt niet alleen voordelen op teamniveau, maar voor de gehele organisatie. Ook vergroot een zelforganiserend team het 'organisatieleren' en het aanpassingsvermogen, omdat de medewerkers van het zelforganiserende team de ruimte hebben om te experimenteren met hun werk en strategieën kunnen ontwikkelen die helemaal aangepast zijn aan de unieke situatie (Bomers, 1990). Op deze manier zal het commitment van de medewerkers aan de organisatie vergroot worden, omdat ze meer participatiemogelijkheden hebben en ownership ervaren bij het maken van belangrijke beslissingen (Tjepkema, 2003).

3.4.1. Kenmerken van een zelforganiserend team

Typerend voor een zelforganiserend team is een permanente groep medewerkers die samen met hun manager(s) een gedeelde verantwoordelijkheid hebben om hun interne en/of externe klanten producten te leveren en/of dienstverlening te bieden (Tjepkema, 2003; Pasmore & Mlot, 1994; Kuipers & Van Amelsvoort, 1990). Het woord permanent wordt benadrukt om een projectteam of een taskforce met een tijdelijk karakter te onderscheiden van een zelforganiserend team. Volgens Hammink (2015) bestaan zelforganiserende teams in de praktijk uit acht tot vijftien mensen.

Een ander kenmerk is dat teamleden en managers samen verantwoordelijk zijn voor alle onderlinge afhankelijke activiteiten om het gewenste product en/of dienst te leveren.

Dus niet alleen het primaire proces gezamenlijk doorlopen is van belang, maar ook de operationele en ondersteunende taken (Hitchcock & Willard, 1995; Lawler, Mohrman & Ledford, 1995; Cohen & Ledford, 1994; Luer & Palleschi, 1994; Pasmore & Mlot, 1994; Van Amelsvoort & Scholtes, 1994, Tjepkema (2003). Volgens Hitchcock & Willard (1995) is het daarom van belang dat het voor zelfsturende teams duidelijk is wat er van hen wordt verwacht. Goed gedefinieerde taken, producten of diensten kunnen de teams helpen om zich te verbinden met het grotere geheel.

Tevens is de mate van beslissingsbevoegdheid cruciaal voor een zelforganiserend team. Volgens Yukl (2002) kan een team nooit de volledige beslissingsbevoegdheid krijgen. Dat geldt vooral voor organisaties in het openbaar bestuur. De aanwezigheid van een teammanager is nodig voor de eindverantwoording en voor zaken die centraal geregeld moeten worden voor het team, zoals personeelsaangelegenheden (indiensttreding van een teamlid bijvoorbeeld). Tjepkema (2003) stelt dat het team de verantwoordelijkheid draagt. In het midden wordt gelaten of de verantwoordelijkheid aan het team wordt gegeven of dat het team de verantwoordelijkheid neemt.

Tenslotte maken zelforganiserende teams deel uit van een groter geheel. Zelforganiserende teams zijn in staat om zich aan te passen aan de omgeving indien er wijzigingen optreden. Op die manier kunnen de teams kwalitatieve producten en/of dienstverlening bieden (Tjepkema, 2003, De Sitter, 1994; Wellins et al., 1991; Kuipers & Van Amelsvoort, 1990).

3.4.2. Voorwaarden zelforganiserende teams

Aansluitend op het bovengenoemde moeten zelforganiserende teams in staat zijn om een transitie tot stand te brengen. Dat wil zeggen gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen en dezelfde kant opkijken om de opdracht uit te voeren, een probleem op te lossen en om een product te maken of een dienst te leveren. Dat vraagt om een goede mix van bekwaamheid en betrokkenheid in het team en een rolverdeling. Met bekwaamheid wordt bedoeld de kennis en vaardigheden die nodig zijn om de opdracht zo goed mogelijk uit te voeren. Met betrokkenheid wordt bedoeld de emotionele binding met een probleem voor de mate van willen en durven in het team. Een rolverdeling is van belang om te kunnen bepalen waar het team voor staat (Wierdsma & Swieringa, 2017). Hammink (2015) vult aan dat het voor het team van belang is om relevante informatie vanuit het bestuur te krijgen. De beschikbare resources en toegewezen bevoegdheden moeten helder zijn. Het geven en ontvangen van feedback is nodig naast het hebben van vertrouwen in elkaar. Hieronder worden de voorwaarden uitgewerkt.

Ten eerste is het bij de vorming van een zelforganiserend team van belang dat de missie door het bestuur wordt geformuleerd (Hammink, 2015). De missie geeft de kernopdracht of bestaansreden van een organisatie weer, waarin de waarden en overtuigingen worden opgenomen. Het voordeel van een helder geformuleerde missie is dat medewerkers de link kunnen leggen met de organisatiedoelen en zich met de waarden en overtuigingen van de organisatie kunnen identificeren. Daarnaast is de vertaling van de missie in een visie/ strategie cruciaal om de richting aan te geven. Het opstellen van een helder gemeenschappelijk doel is volgens vele auteurs essentieel zodat het team een gedeelde visie kan uitdragen en doelgericht kan werken (Peeters & Van der Geest, 1996; Hitchcock & Willard 1995; Ray & Bronstein, 1995). Het is bepalend

voor de mate van autonoom opereren (Mintzberg, 1983) en het verbeteren van prestaties (Katzenbach & Smith, 1993).

Ten tweede is het van belang dat relevante informatie en resources beschikbaar zijn, alsmede inzicht in de bevoegdheden. Het team kan het eigen proces vorm geven indien relevante informatie vanuit het bestuur aanwezig is (Luer & Palleschi, 1994). Volgens Cohen & Ledford (1994) is het geven van feedback op prestaties van belang om de eigen strategie te kunnen wijzigen als dat nodig is. Hammink (2015) stelt dat kaders essentieel zijn om medewerkers te duiden in welke mate ze vrijheid hebben om te handelen en op welke termijnen resultaten behaald moeten worden. Aanvullend zegt Hammink dat het nodig is om aandacht te geven aan teams waaraan ondersteunende diensten gekoppeld zijn. Die ondersteunende diensten moeten in de verschuiving ook worden meegenomen om de zelfsturende teams zo optimaal mogelijk te kunnen faciliteren.

Ten derde zijn resources in zelforganiserende teams mede bepalend voor de prestaties van een zelforganiserend team (Kuipers & Van Amelsvoort, 1990). Resources kunnen onderverdeeld worden in kwantiteit en kwaliteit. Kwalitatieve resources die belangrijk zijn voor zelforganiserende teams zijn de competenties van medewerkers. Belangrijke competenties zijn: verantwoordelijkheid nemen, zelfstandigheid, initiatief en risico durven nemen, kansen creëren en benutten, samenwerken en helder communiceren (Groot, 2010). Daarnaast stelt Herbst (1962) dat competenties op het gebied van initiatief, samenwerking, creativiteit en leervermogen ook nodig zijn gezamenlijke verantwoordelijkheid te dragen en teamdoelen te behalen. De aanwezigheid van alle genoemde competenties is van belang voor het functioneren van het team en vraagt tegelijkertijd flexibiliteit, innovatievermogen en kwaliteit van elkaar. Ook moet er ruimte zijn om feedback te kunnen geven, zodat er van elkaar geleerd kan worden (Tjepkema, 2003).

Ten vierde is een bepaalde mate van bevoegdheid nodig om de gezamenlijke beslissingen die in het team zijn genomen te kunnen implementeren (Peeters & Van der Geest, 1996; Vink, Brinkman, Siero, Boonstra & Maas, 1996; Goodman et al., 1990; Pasmore, 1988). Veel auteurs geven aan dat het opstellen van prestatiecriteria, in plaats van regels en procedures, zelfsturende teams in staat zullen stellen om te reageren op veranderingen in de omgeving indien nodig (Emans, Koopman, Rutte & Steensma, 1996; Sips & Keunen, 1996; Molleman & Van der Zwaan, 1994).

3.5: Management

Het management levert een bijdrage aan zelforganiserende teams door de balans tussen autonomie en afhankelijkheid te bewaken. Dit doen zij door een context te creëren die het mogelijk maakt dat teams onderling zelf beslissingen kunnen nemen, binnen de afspraken die gemaakt zijn over de speelruimte en de grenzen van zelforganisatie (Wierdsma & Swieringa, 2017).

Een teammanager of teamcoördinator speelt een belangrijke rol in de ontwikkeling van een zelforganiserend team (Hackman, 2002; McIntyre & Salas, 1995; Manz & Sims, 1987). Leiderschap wordt veel genoemd als cruciale factor voor teamsucces (Carton, Murphy & Clark, 2014; Hoch & Morgeson, 2014). De meest succesvolle vorm van leiderschap voor de teammanager is volgens Druskat en Wheeler (2004) het leiding

geven vanaf de grens tussen het team en de organisatie als geheel. Hiermee wordt bedoeld dat de teammanager in staat dient te zijn om sterke relaties zowel binnen het team als daarbuiten op te bouwen en te onderhouden. De sleutel tot het succes van het zelforganiserende team ligt in het delegeren van autoriteit naar het team, waardoor het team in staat wordt gesteld om autonome beslissingen te nemen.

Leiderschap kan een team stimuleren om beter te presteren dan het beste teamlid alleen kan, maar het kan een team daarin ook hinderen. Stimulerend lijkt in ieder geval gedeeld of gespreid leiderschap (Pearce & Sims, 2002). Dit ontstaat echter in de meeste teams niet vanzelf. Dat moeten teamleden leren en veelal hebben ze daarbij een ondersteunende interventie of structuur nodig. Teams lijken sterk geneigd om toch met één persoon als leider te werken. Coachend leiderschap of een mix van zowel directief als coachend leiderschap lijken dan productief (West & Hirst, 2003). Directief leiderschap zonder de aanvulling van coachend leiderschap belemmert het team in zijn prestaties, aldus West & Hirst. Leaders geven dan te weinig ruimte aan de teamleden, waardoor de diversiteit van kwaliteiten niet voldoende tot haar recht komt. Coachend leiderschap kan wel stimuleren tot optimale prestaties, omdat coachend leiderschap juist wel ruimte schept voor andere teamleden met hun specifieke talenten en kwaliteiten (Visser, 2015). Ruimte voor vertrouwen is cruciaal: het team moet het vertrouwen van de teammanager krijgen om zelf problemen te kunnen en mogen oplossen en te leren van fouten. Dit komt ten goede aan de opbouw van het zelfvertrouwen van het team (Kengen & Jagtman, 2010).

Om zelforganisatie te stimuleren is de rol die de leidinggevende inneemt, al naar gelang van de behoefte(s) binnen het team, van belang. Volgens Kengen & Jagtman (2010) kunnen leidinggevendenden een verbindende en toekomstgerichte rol innemen, die de visie en strategie uitdragen. Daarnaast kan de leidinggevende een rol aannemen waarbij de focus ligt op het coachen op de inhoud en het proces. Hij of zij fungeert als een klankbord. Ook kan een leidinggevende zich focussen op het opbouwen, uitbreiden en borgen van een zelforganiserend team. Er wordt dan een stimulerende rol ingenomen. De leidinggevende kan als facilitator optreden, door medewerkers de tijd, ruimte en middelen te gunnen en/of aan te reiken. Een leidinggevende kan er ook voor kiezen om zich te richten op het ontwikkelen van talenten en interactiecompetenties binnen een zelforganiserend team. Waar nodig kan hij of zij optreden als adviseur. En als een team vastloopt kan hij of zij zich opstellen als een terugtrekkende intervenant.

3.5.1: (Verander)management en veranderbereidheid

Volgens Metselaar, Cozijnsen en Delft (2011) kan veranderbereidheid, gemeten volgens het eerdergenoemde DINAMO-model, het management inzicht bieden in het draagvlak voor de geplande verandering. In deze scriptie wordt het vertaald naar het draagvlak van medewerkers BEC P&O voor het zelforganiserend werken. Bovengenoemde auteurs benoemen ook voorwaarden die door het management gecreëerd kunnen worden om de veranderbereidheid (willen, kunnen en moeten) te stimuleren en de aanwezige veranderbereidheid te benutten.

Een manager kan de veranderbereidheid stimuleren en benutten door te denken, te voelen en te doen. Denken wordt ingevuld als het verzamelen van informatie, het opdoen van creatieve ideeën en het komen tot een dragende missie en visie. Het denken

heeft invloed op het verandervermogen van de organisatie, de beheersbaarheid van het veranderproces en de complexiteit van het veranderproces. Een manager die in staat is om te voelen, kan adequaat inspelen op de emoties die het veranderproces oproept. Het voelen heeft invloed op de betrokkenheid bij het veranderproces. De manager moet activiteiten uitvoeren om te werken aan een succesvolle verandering. Dit heeft invloed op de interne druk, de overdracht van kennis en ervaring op de betrokkenen om succesvol te kunnen veranderen.

Aan de hand van de behoeften kunnen leidinggevenden verschillende strategieën/rollen aannemen om veranderbereidheid te stimuleren. Bij het stimuleren van het 'willen' veranderen, kunnen leidinggevenden strategieën ontwikkelen of rollen aannemen als: onderhandelen, coachen, overtuigen en participeren. Bij het stimuleren van het 'moeten' veranderen, kunnen leidinggevenden strategieën ontwikkelen of rollen aannemen als: mobiliseren en aantonen. Bij het stimuleren van het 'kunnen' veranderen, kunnen leidinggevenden strategieën ontwikkelen of rollen aannemen als: opleiden, plannen, informeren, ontwikkelen, verbinden, ondersteunen en vereenvoudigen.

3.6: Hypothesen

Aan de hand van de bovengenoemde wetenschappelijke inzichten, worden de volgende vooronderstellingen gedaan:

Als er een hoge mate van veranderbereidheid is dan kan er sprake zijn van een hoge mate van zelforganisatie binnen BEC P&O

Als er een hoge mate van steun van het middenmanagement wordt ervaren dan kan er sprake zijn van een positief effect op de relatie tussen veranderbereidheid en zelforganisatie

Hoofdstuk 4: Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de methodologische aanpak van dit onderzoek geschetst. Allereerst wordt de onderzoeks aanpak beschreven en verantwoord. Vervolgens worden de onderzoeks instrumenten, de populatie, het responspercentage en de representativiteit uiteengezet. Daarna worden de centrale begrippen in dit onderzoek geoperationaliseerd. Als laatste worden de betrouwbaarheid en de validiteit van dit onderzoek weergegeven.

4.1: Onderzoeksmethode

De methodiek van dit onderzoek is een combinatie van een document en een kwantitatieve analyse. Middels een documentanalyse is kennis over Gemeente Den Haag verkregen. De informatie is afkomstig uit beleidsstukken en rapporten over organisatieverandering. Naast algemene informatie is ook het eerdergenoemde onderzoek over zelforganisatie bij de gemeente door de studenten van de Universiteit Leiden bestudeerd.

Zelforganisatie is op 4 september 2017 ingevoerd binnen het BEC PenO en heeft betrekking op de vier clusters: Arbo Centrum, Recrutment en mobiliteit, Arbeidsrelaties en Ontwikkeling & Implementatie. De nieuwe manier van werken heeft invloed op een groot aantal medewerkers in de verschillende lagen van de organisatie. De verandering beïnvloedt zowel de leidinggevendenden als niet- leidinggevendenden, de administratieve medewerkers en de medewerkers van de centrale diensten. Daarom is gekozen voor een breed opgezet, grootschalig onderzoek. Door de brede opzet wordt een groot aantal medewerkers, op alle niveaus binnen de vier clusters, bereikt. De grootschalige aanpak vergroot het bereik en maakt generalisering van de resultaten mogelijk. Dit was de aanleiding om voor kwantitatief onderzoek te kiezen. Kwantitatief onderzoek geeft de mogelijkheid om allerlei statistische correlaties te berekenen en de opgestelde hypothesen statistisch te toetsen (Verschuren & Doorewaard, 2010, pp.166-173).

Van de totale populatie van 163 medewerkers, hebben er 75 deelgenomen aan de enquête. Dat betekent dat de respons ongeveer 46% is geweest.

(n) per cluster

Van de 75 respondenten, hebben 61 aangegeven bij welk cluster zij werkzaam zijn. Hieronder wordt schematisch weergegeven: het aantal medewerkers per cluster die de enquête konden invullen en hoeveel medewerkers per cluster de enquête daadwerkelijk hebben ingevuld.

Achteraf werd vastgesteld dat de managementassistenten in het team personeel en ontwikkeling horen. Echter, de managementassistenten zijn, in de dagelijkse praktijk, gekoppeld aan een cluster. In dit onderzoek zijn de enquêteresultaten van de managementassistenten meegenomen in de uitkomsten van het cluster waarvoor zij werkzaamheden verrichten.

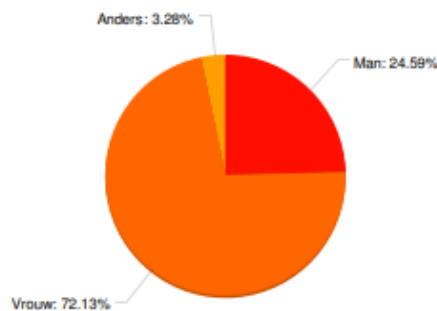
Cluster / team	(n) medewerkers die konden deelnemen	(n) medewerkers die de enquête hebben ingevuld	(n) % ingevulde per cluster/ team
Arbo Centrum	49	32	65%
Recruitment en Mobiliteit	40	12	30%
Arbeidsrelaties	34	4	10%
Ontwikkeling en Implementatie	35	10	29%
Businesspartners	5	3	60%
Totaal	163	61	

Opmerking: In totaal vulden 75 medewerkers de enquête in. Van 14 respondenten is onbekend in welk cluster/team zij werkzaam zijn.

Tabel 7: Aantallen respondenten

Geslacht

60 respondenten gaven aan van welk geslacht zij zijn. In totaal hebben 14 mannen en 44 vrouwen aangegeven wat het geslacht is. 2 hebben bij het geslacht 'anders' aangegeven.



Tabel 8: Geslachtsverdeling

50 respondenten hebben hun leeftijd opgegeven. De leeftijd varieert tussen de 20 en 65 jaar. De gemiddelde leeftijd is 43.78 jaar.

Descriptieve statistieken

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
11. Wat is je leeftijd?	50	45.00	20.00	65.00	43.7800	11.45406
Valid N	50					

4.2: Onderzoekstechniek

Om de verbanden tussen veranderbereidheid en zelforganisatie te leggen is voor een digitale online enquête gekozen. Door middel van een enquête wordt bij een groot aantal respondenten een aanzienlijke hoeveelheid gegevens verzameld. De respondenten hebben een gestandaardiseerde enquête gekregen. Dat wil zeggen dat alle respondenten dezelfde vragenlijst ontvingen. De link naar de online enquête werd via email naar de respondenten verstuurd. De uitnodigingsmail, herinneringsmail en vragenlijst zijn als bijlagen toegevoegd.

De keuze voor een online enquête was allereerst gebaseerd op het feit dat met dit middel in een korte tijd een groot bereik gehaald kan worden. Daarnaast zorgt een online enquête ervoor dat de respondenten zelf kunnen kiezen wanneer zij de enquête invullen. Zo wordt de drempel om deel te nemen aan de enquête verlaagd en de bereidheid om aan het onderzoek mee te werken verhoogd. De link naar de online enquête kon slechts één keer gebruikt worden. Het enquêteprogramma sluit meervoudig gebruik van de toegestuurde link uit. Hiermee is gegarandeerd dat respondenten de enquête slechts één keer konden invullen.

Sommige vragen waren zodanig ingesteld dat een antwoord verplicht was. De verplicht in te vullen vragen gingen over veranderbereidheid, steun van de leidinggevende en zelforganisatie. Bij vragen waar persoonlijke gegevens ingevuld moesten worden, bestond wel de gelegenheid om vragen niet in te vullen. Door deze keuze is anonimiteit gewaarborgd en kan geen enkele respondent herleid worden naar het team waarvoor hij/zij werkzaam is. De vragen in de enquête zijn zo gesteld dat één vraag één stelling bevat en de vragen slechts op één manier geïnterpreteerd kunnen worden. De eenduidigheid van de vragen en het gebruik van bestaande gevalideerde schalen zal de validiteit van de enquête verhogen en waarborgen (Swanborn, 2010).

De gegevens van de enquête werden met het programma SPSS geanalyseerd. Om de gegevens van de enquête te analyseren zijn de volgende SPSS- technieken gebruikt: betrouwbaarheidsanalyse, factoranalyse, Repeated Measures ANOVA, correlatieanalyse en multiple lineaire regressie correlatieanalyse.

4.3: Operationalisatie

In de tabel hieronder worden de belangrijke begrippen van het onderzoek gedefinieerd en de indicatoren van de variabelen weergegeven. Ten slotte worden validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek geschetst.

Veranderbereidheid	Willen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verwachte gevolgen van de verandering voor het werk 2. Emoties die de verandering oproept bij de medewerker 3. De meerwaarde van de verandering voor de organisatie 4. De betrokkenheid van de medewerker bij het veranderproces
	Moeten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Druk door de collega's, leidinggevenden of directie 2. Noodzakelijke verandering
	Kunnen	<ol style="list-style-type: none"> 1. De kennis en ervaring van de betrokkenen 2. De kwaliteit van de aansturing van het veranderproces 3. De kwaliteit van de informatievoorziening 4. Het verandervermogen van de organisatie 5. De beheersbaarheid van het veranderproces 6. De timing van het veranderproces 7. De complexiteit van de verandering
Zelforganisatie	Doelstelling	<ol style="list-style-type: none"> 1. Duidelijke kaders 2. Duidelijke bevoegdheden 3. Competenties
	Autonomie	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beschikbaarheid van relevante informatie 2. Beschikbaarheid van resources (middelen) 3. Bevoegdheden in het team
Management	Rol leidinggevende	<ol style="list-style-type: none"> 1. Heldere communicatie 2. Benadrukt meerwaarde en noodzaak 3. Toont begrip voor emoties 4. Creëert betrokkenheid 5. Draagt kennis aan 6. Stuurt op proces 7. Toont voorbeeldgedrag

Tabel 9: Operationalisatie

4.4: Betrouwbaarheid en validiteit

De geldigheid van de gebruikte meetinstrumenten heeft drie vormen: inhoudsgeldigheid, criteriumgeldigheid en constructiegeldigheid. Inhoudsgeldigheid is de operationalisatie van abstracte theoretische concepten en het vinden van geschikte indicatoren voor deze concepten. Criteriumgeldigheid verwijst naar meetinstrumenten die onbetwistbaar vast staan. Inhoudsgeldigheid en criteriumgeldigheid zijn geen centrale begrippen in de sociale wetenschappen. In de sociale wetenschappen is constructiegeldigheid een belangrijk criterium dat verwijst naar de relatie tussen theoretische concepten. De correcte sterkte en richting van de verwachte relatie tussen theoretische concepten zijn de voorwaarden voor constructiegeldigheid (Pauwels, 2006). Om de constructiegeldigheid van dit onderzoek te waarborgen is een factoranalyse gedaan. Factoranalyse biedt de mogelijkheid om vast te stellen welke items bij welke latente variabelen behoren. Met een factor worden meerdere items (vragen) uit een enquête over eenzelfde concept gemeten. Dat wil zeggen dat een factor de onderlinge samenhang tussen meerdere items meet. Om de validiteit te verhogen moet de factoranalyse aan bepaalde voorwaarden voldoen. De eerste voorwaarde is dat de eigenwaarde van een factor boven de 1.0 moet liggen. Als de eigenwaarde van een factor beneden 1.0 ligt, betekent dit dat er minder variatie tussen de items is. De tweede voorwaarde is dat de factorlading een waarde van minimaal 0,45 heeft. Als de factorlading niet minimaal 0,45 is, dan is er relatief weinig correlatie tussen de items. Behalve deze voorwaarden voor de correcte constructies, moeten alle items eenzelfde richting hebben. Vragen moeten consistent geformuleerd worden. Dat wil zeggen dat de vragen hetzij positief, hetzij negatief geformuleerd moeten zijn (Vocht, 2013).

In dit onderzoek zijn alle stellingen positief geformuleerd. Twee hoofdvormen van de factoranalyse zijn latente factoranalyse (/extraction=paf) en componentenanalyse (/extraction=pc). In dit onderzoek is een componentenanalyse (/extraction=pc) gedaan. Bij componentenanalyse is erop gericht welke index het meeste onderscheid tussen dimensies aanbrengt. Componentenanalyse is rekenkundig stabiel.

De volgende stap om de geldigheid van het meetinstrument van dit onderzoek te waarborgen is het doen van een betrouwbaarheidsanalyse. De betrouwbaarheid is gemeten met Cronbach's alpha. Cronbach's alpha is een standaard voor de interne consistentie van gegevens en de mate waarin ze onderling met elkaar verweven zijn. Deze betrouwbaarheidscoëfficiënt ligt tussen de 0 en de 1. Hoe dichterbij de waarde bij 1 ligt, des te groter de interne consistentie is (Vocht, 2013).

Betrouwbaarheid en validiteit

Een belangrijk onderdeel in een onderzoek is de betrouwbaarheid en validiteit.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek heeft te maken met de nauwkeurigheid en precisie van de meetprocedure. Om de betrouwbaarheid van deze scriptie te waarborgen is er een betrouwbaarheidsanalyse gedaan door middel van de Cronbach's alpha. De Cronbach's alpha meet de interne consistentie en de mate van verwevenheid met elkaar. De coëfficiënt moet liggen tussen 0 en 1. Hoe dichterbij de waarde bij 1 hoe beter de interne consistentie van een onderzoek is. Voor de betrouwbaarheidsanalyse moeten de gegevens eendimensionaal zijn en dezelfde score hebben. In deze scriptie zijn

niet alle variabele op 'scale' niveau gemeten, daarom is er gekeken naar de gemiddelde en naar de standaarddeviatie (Vocht, 2013).

Veranderbereidheid – willen

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.882	15

Interpretatie:

Met een Cronbach's Alpha van 0.882 is de interne consistentie van 'willen' hoog.

Veranderbereidheid – moeten

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.586	3

Interpretatie:

Met een Cronbach's Alpha van 0.586 is de interne consistentie van 'moeten' niet zo hoog.

Veranderbereidheid – kunnen

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.864	16

Interpretatie:

Met een Cronbach's Alpha van 0.864 is de interne consistentie van 'kunnen' hoog.

Steun van leidinggevend

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.952	10

Interpretatie:

Met een Cronbach's Alpha van 0.864 is de interne consistentie van 'kunnen' hoog.

Zelforganiserend werken

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.745	3

Interpretatie:

Met een Cronbach's Alpha van 0.745 is de interne consistentie van 'zelforganiserend werken' hoog

Validiteit

De validiteit van een onderzoek heeft te maken met de geldigheid van de gebruikte meetinstrumenten. In het algemeen zijn er verschillende soorten validiteit te onderscheiden. In de sociale wetenschappen staat de constructievaliditeit centraal, omdat het verwijst naar de relatie tussen theoretische concepten. De correcte sterkte en richting van de relatie tussen de theoretische concepten geven aan of de vragenlijst die het construct meet daadwerkelijk een goede indicatie geeft van het begrip dat gemeten wordt (Pauwels, 2006). De constructiegeldigheid van deze scriptie is getoetst door middel van een factoranalyse. De factoranalyse brengt in kaart of de reeks items, die een variabele meet, samengebracht kunnen worden tot één of meerdere factoren. De validiteit van een onderzoek kan verhoogd worden indien de factoranalyse aan bepaalde voorwaarden voldoet. Ten eerste moet de eigenwaarde van een factor boven 1.0 liggen. Een waarde lager dan 1.0 geeft aan dat er minder variatie is tussen de items. Daarnaast moet de waarde van de factorlading minimaal 0.45 zijn. Dan wordt er aangetoond dat de correlatie tussen de items hoog is. Ook is het van belang dat de vragen consistent gesteld worden: positief of negatief (Vocht, 2013).

Om de factoranalyse te doen wordt de Kaiser-Meyer-Oiken (hierna KMO) toegepast. Deze test meet de samenhang tussen de items die onder een factor worden gebracht. Vervolgens wordt de Barlett's Test of sphericity (hierna Barlett's Test) uitgevoerd om na te gaan of de items die onder een factor zijn ondergebracht niet te veel samenhangen met items van een andere factor.

Veranderbereidheid wordt onderverdeeld in drie indicatoren, namelijk: willen, moeten en kunnen

Veranderbereidheid – willen

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.814
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	517.640
	df	105
	Sig.	.000

Interpretatie:

De KMO is 0.814, welke aangeeft dat de steekproefgrootte voldoende is voor de factoranalyse. De Barlett's Test (df=105, p=0.000) geeft aan dat de correlatiematrix niet hetzelfde is als de identiteitsmatrix en is daarom geschikt voor de factoranalyse.

Veranderbereidheid – moeten

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.576
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	21.441
	df	3
	Sig.	.000

Interpretatie:

De KMO is 0.576, hetgeen aangeeft dat de steekproefgrootte onvoldoende is voor de factoranalyse. De Bartlett's Test (df=3, p=0.000) geeft aan dat de correlatiematrix niet hetzelfde is als de identiteitsmatrix en daarom geschikt is voor de factoranalyse.

Veranderbereidheid – kunnen

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.736
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	485.267
	df	120
	Sig.	.000

Interpretatie:

De KMO is 0.736, hetgeen aangeeft dat de steekproefgrootte voldoende is voor de factoranalyse. De Bartlett's Test (df=120, p=0.000) geeft aan dat de correlatiematrix niet hetzelfde is als de identiteitsmatrix en daarom geschikt is voor de factoranalyse.

Steun van leidinggevenden

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.920
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	580.183
	df	45
	Sig.	.000

Interpretatie:

De KMO is 0.920, hetgeen aangeeft dat de steekproefgrootte voldoende is voor de factoranalyse. De Barlett's Test ($df=45$, $p=0.000$) geeft aan dat de correlatiematrix niet hetzelfde is als de identiteitsmatrix en daarom geschikt is voor de factoranalyse.

De betrouwbaarheidsanalyse laat zien dat de onderlinge consistentie van 'willen' en 'kunnen' hoog is. De dimensie 'moeten' scoort wel wat lager. De betrouwbaarheidsanalyse is daarom voor alle drie dimensies gemeten. De Cronbach's alpha is daarvoor 0.914. Dat betekent dat de interne consistentie van de variabele veranderbereidheid hoog is. Ook de onderlinge consistentie van 'steun van leidinggevenden' en 'zelforganiserend werken' is hoog.

De factoranalyse laat zien dat de samenhang tussen de vragen in de dimensies 'willen' en 'kunnen' hoog is. De samenhang in de dimensie 'moeten' is niet zo hoog. Dat heeft te maken met het geringe aantal vragen (3) dat deze dimensie meet. Ook de samenhang van de vragen in de variabele 'steun van leidinggevenden' is hoog. Daarnaast is de identiteitsmatrix van alle variabelen en dimensies verschillend.

Om een lineaire regressieanalyse te maken moet er eerst een correlatieanalyse worden gemaakt. De correlatieanalyse toont het verband tussen de variabelen in het onderzoek aan. Hierbij mag er geen sprake zijn van multicollineariteit, daarom moet $r \leq 0.9$ zijn.

Hoofdstuk 5: Resultaten

Dit hoofdstuk geeft de resultaten weer van de verzamelde data. allereerst worden de beschrijvende statistieken weergegeven. Vervolgens wordt een correlatieanalyse geschetst. Daarna wordt de veranderbereidheid van medewerkers en leidinggevenden ten aanzien van zelforganiserend werken gemeten met behulp van Repeated Measures ANOVA. Ten slotte wordt de meervoudige regressieanalyse gemaakt om de hypothesen te toetsen.

5.1: Generieke resultaten

De data is middels een digitale enquête bij de medewerkers van BEC PenO afgenomen/verzameld. Van de totale populatie van 163 medewerkers, hebben er 75 deelgenomen aan de enquête. Dit betekent dat de respons ongeveer 46% is.

(n) per cluster

Van de 75 respondenten, hebben 61 aangegeven bij welk cluster zij werkzaam zijn. Hieronder wordt schematisch weergegeven: het aantal medewerkers per team en het aantal respondenten per team die de enquête hebben ingevuld.

Achteraf werd ontdekt dat de managementassistenten in het team personeel en ontwikkeling horen. Echter, de managementassistenten zijn, op de werkvloer, gekoppeld aan een cluster. Zij zijn in dit onderzoek meegenomen in het cluster waarvoor zij werkzaamheden verrichten.

Teams	(n) medewerkers per team	(n) medewerkers die de enquête hebben ingevuld	% (n) ingevulde per team
Arbo Centrum	49	32	65%
Recruitment en Mobiliteit	40	12	30%
Arbeidsrelaties	34	4	10%
Ontwikkeling en Implementatie	35	10	29%
Businesspartners	5	3	60%
Totaal	163	61*	

* aantal respondenten dat heeft aangegeven in welk cluster ze zitten. Het is niet bekend in welke cluster/team de overige 14 respondenten zitten.

5.2: Correlatieanalyse

De correlatieanalyse brengt de sterkte tussen variabelen in kaart. Voor deze analyse is de Spearman's rho toegepast. De waarde $r=1$ geeft aan dat er een perfecte positieve correlatie is tussen de variabelen. Dat betekent dat hoe hoger de score op een variabele, hoe groter het positieve effect op de andere variabele. De waarde $r= -1$ geeft aan dat er een perfecte negatieve correlatie is tussen de variabelen. Dit betekent dat een hoge score op de ene variabele leidt tot een negatief effect op de andere variabele (Vocht, 2013). De tabellen van de correlatieanalyses zijn als bijlage 5 toegevoegd.

Willen

Uit de correlatieanalyse komt naar voren dat er geen significante relatie bestaat tussen de variabele 'willen' en het zelforganiserend werken.

Moeten

Uit de correlatieanalyse komt naar voren dat er een positieve en significante correlatie bestaat tussen 'mijn collega's staan achter het zelforganiserend werken' en het hebben van bevoegdheden ($r= 0.260$, $p= 0.031$). Dus hoe meer collega's achter het zelforganiserend werken staan, hoe meer bevoegdheden er in het team zijn. Voor de rest zijn er geen significante correlaties bij het 'moeten' aangetoond.

Kunnen

Uit de correlatieanalyse komt naar voren dat er een negatieve, maar significante correlatie bestaat tussen 'ik heb tijd om zelforganiserend te (leren) werken' en 'aanwezigheid van kaders m.b.t. het zelforganiserend werken' ($r= -0.262$, $p= 0.030$). Dit betekent dat naarmate mensen tijd hebben om zelforganiserend te (leren) werken er minder kaders nodig zijn voor het zelforganiserend werken.

Uit de correlatieanalyse komt naar voren dat er een negatieve, maar significante correlatie bestaat tussen 'ik heb tijd om zelforganiserend te (leren) werken' en 'bevoegdheden m.b.t. het zelforganiserend werken' ($r= -0.262$, $p= 0.030$). Dit betekent dat naarmate mensen tijd hebben om zelforganiserend te (leren) werken er minder gezocht zal worden naar bevoegdheden voor het zelforganiserend werken.

Uit de correlatieanalyse komt naar voren dat er een negatieve, maar significante correlatie bestaat tussen 'ik word op tijd geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen over het zelforganiserend werken' en 'bevoegdheden met betrekking tot het zelforganiserend werken' ($r= -0.281$, $p= 0.019$). Dit betekent dat naarmate mensen tijdig geïnformeerd worden over nieuwe ontwikkelingen met betrekking tot het zelforganiserend werken er minder gelet zal worden op de bevoegdheden bij het zelforganiserend werken.

Uit de correlatieanalyse komt naar voren dat er een negatieve, maar significante correlatie bestaat tussen 'het zelforganiserend werken kan met de huidige middelen en mankracht gerealiseerd worden' en 'kaders met betrekking tot het zelforganiserend werken' ($r= -0.281$, $p= 0.019$). Dit betekent dat als het zelforganiserend werken met de huidige middelen en mankracht gerealiseerd kan worden, de kaders met betrekking tot het zelforganiserend werken er minder toe doen. Verder zijn er geen andere significante correlaties aangetoond.

Steun van de leidinggevende

Uit de correlatieanalyse komt naar voren dat er een negatieve, maar significante correlatie bestaat tussen 'mijn leidinggevende communiceert helder over hoe ver we staan als team met het zelforganiserend werken' en 'bevoegdheden met betrekking tot het zelforganiserend werken' ($r=-0.292$, $p=0.016$). Dit betekent dat naarmate de leidinggevende helder communiceert over de stand van zaken met betrekking tot het zelforganiserend werken als team, er minder vragen gesteld worden over de bevoegdheden met betrekking tot het zelforganiserend werken. Verder zijn er geen andere significante correlaties aangetoond.

5.2.1.: Deelconclusie

Uit de correlatieanalyses blijkt dat veranderbereidheid, op de dimensies 'moeten' en 'kunnen' een significant effect hebben op zelforganisatie. Op het 'moeten' bestaat er een positief effect en op het 'kunnen' een negatief effect.

Dit betekent dat de subjectieve norm ten aanzien van het gedrag van collega's (moeten) belangrijk is voor de mate waarin er zelforganiserend gewerkt wordt. De mening van collega's en de mate waarin zij achter het zelforganiserend werken staan is belangrijk voor het gedrag van collega's ten aanzien van het zelforganiserend werken. Volgens Tjepkema (2003) is het bij zelforganisatie van belang dat er (beslissings)bevoegdheden zijn binnen het team en dat er teamverantwoordelijkheden zijn. Dus hoe meer collega's achter het zelforganiserend werken staan, hoe meer de teamverantwoordelijkheid kan groeien.

Daarnaast is de controle die een persoon ervaart over het gedrag (kunnen) medebepalend voor de mate waarin er zelforganiserend gewerkt wordt. Met andere woorden, hoe meer iemand overtuigd is van de haalbaarheid van het zelforganiserend werken, hoe groter de intentie zal zijn om te veranderen. Het blijkt dat medewerkers en leidinggevendenden nog niet volledig overtuigd zijn waar het zelforganiserend werken naar toe leidt en wat het moet opleveren. Dit is in lijn met de visie van het management BEC PenO (benoemd in hoofdstuk 2). Er is aangegeven dat men meer tijd wil om zelforganiserend te (leren) werken. Daarnaast helpt het als ze op tijd geïnformeerd worden over de ontwikkelingen met betrekking tot het zelforganiserend werken. Dit zal er toe leiden dat ze minder op zoek zijn naar de kaders en bevoegdheden voor het team.

Ten slotte ervaren medewerkers dat er onvoldoende gecommuniceerd wordt over de ontwikkelingen in het zelforganiserend werken. Door een gebrek aan communicatie, weten de medewerkers van het BEC PenO onvoldoende over de verdeling en toekenning van bevoegdheden aan hun team om zelforganiserend te (kunnen) werken. Hierdoor ontstaat onduidelijkheid.

Volgens de literatuur is de rol die het management inneemt bij het ontwikkelen van zelforganiserende teams van belang voor het succes (Carton, Murphy & Clark, 2014; Hoch & Morgeson, 2014). Indien het management meer gaat communiceren over de bevoegdheden die zijn toegekend aan de teams, zullen de teams beter in staat zijn om autonome beslissingen te nemen op aspecten waarover zij de bevoegdheid hebben gekregen. Hierdoor kunnen zij beter zelforganiserend werken.

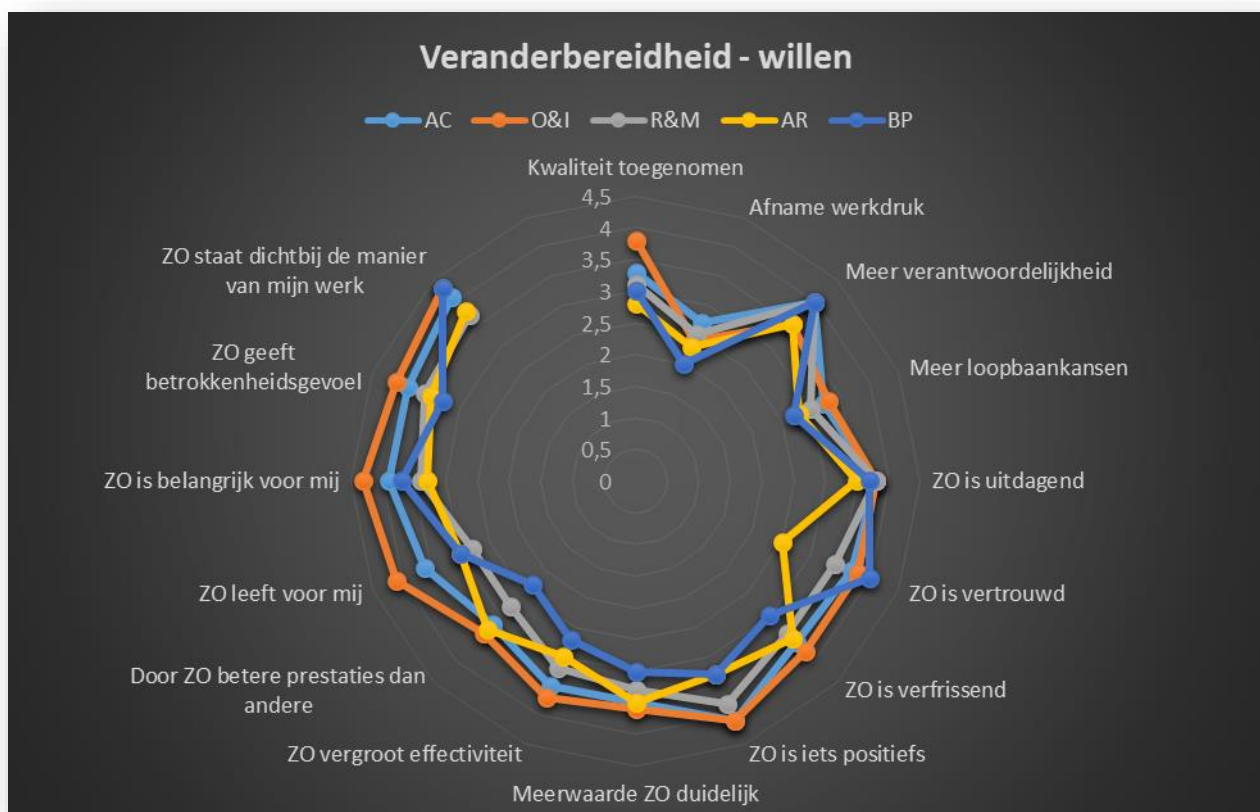
5.3: Verschillen en overeenkomsten tussen de teams

De verschillen en overeenkomsten tussen de teams zijn tweeledig geanalyseerd. Allereerst is er op basis van de operationalisatie (zie theoretisch kader), op vraagniveau, gekeken naar verschillen en overeenkomsten tussen de teams. Veranderbereidheid is gemeten op basis van drie dimensies, namelijk: willen, moeten en kunnen. In de analyse zijn deze drie dimensies apart geanalyseerd. Daarnaast zijn er statistische toetsen gedaan. In deze toetsen zijn de gemiddelde scores op de drie dimensies meegenomen in de vergelijkingen.

5.3.1: Analyse op dimensieniveau

Hieronder worden verschillen en overeenkomsten weergegeven van veranderbereidheid tussen teams (gesplitst in: willen, moeten en kunnen) en steun van leidinggevenden.

‘Willen’



Figuur 1: Resultaten - willen (veranderbereidheid)

Het willen veranderen is gemeten op basis van de gevolgen voor het werk die zelforganisatie met zich meebrengt, de meerwaarde die het oplevert, de emoties die het oproept en de betrokkenheid die ervaren wordt.

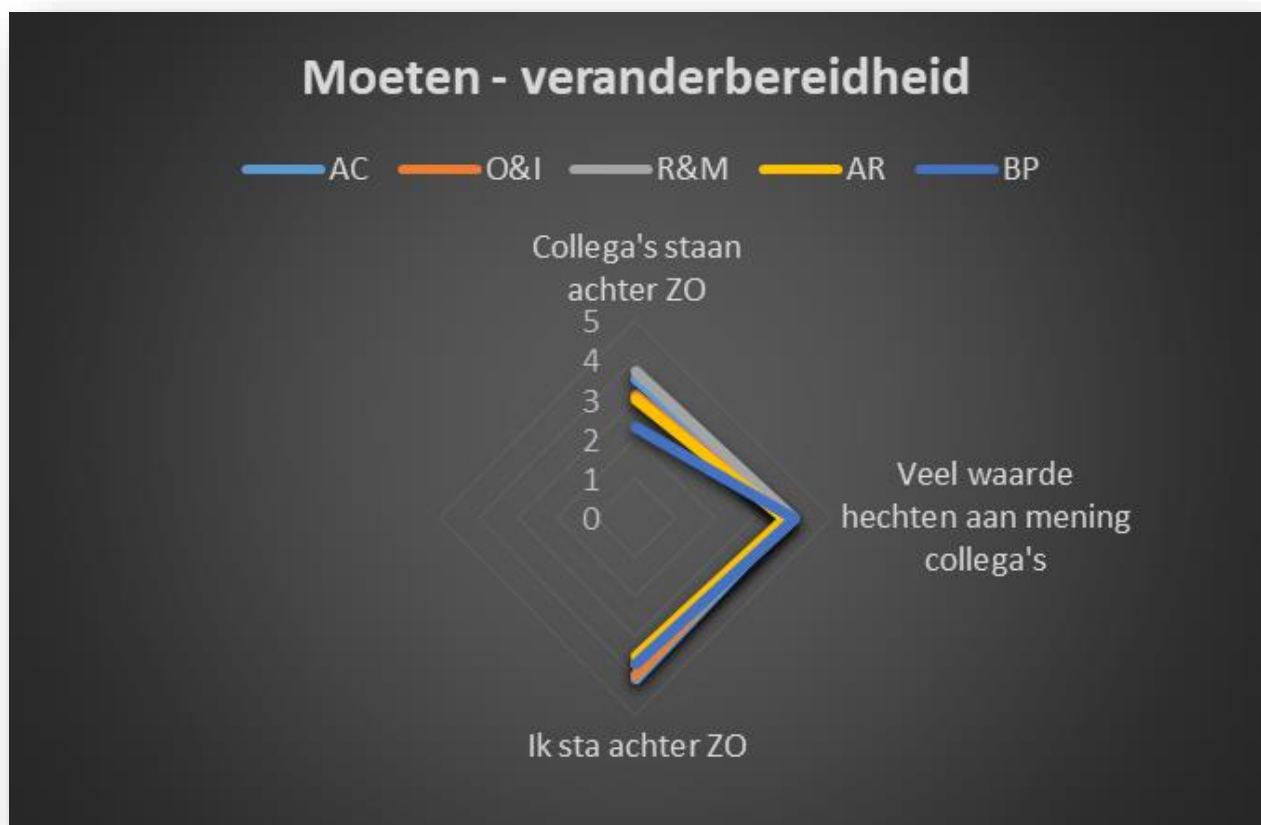
Op basis van de bovenstaande gegevens in figuur 1 kan worden geconcludeerd dat het team Ontwikkeling en Implementatie (O&I) de emoties die het zelforganiserend werken oproept het meest beleeft en zich het meest betrokken voelt. De businesspartners ervaren ook een hoge mate van betrokkenheid. Dit is verklaarbaar uit het feit dat het

zelforganiserend werken dichtbij hun normale manier van werken ligt. Het Arbo Centrum is het volgende team ddat de emoties en betrokkenheid het meest ervaart.

De meerwaarde van het zelforganiserend werken wordt door alle teams erkend, zij het in verschillende mate. Zo vinden de businesspartners zelforganisatie wel uitdagend en vertrouwd, maar in mindere mate verfrissend en positief. Het team O&I scoort het hoogst op de meerwaarde. Opvallend is dat het team AR zelforganisatie niet als vertrouwd ervaart.

Ten slotte de gevolgen voor het werk. Alle teams hebben aangegeven dat zelforganisatie de kwaliteit van het werk verhoogt, maar de werkdruk niet vermindert. Zelforganisatie vergroot ook de loopbaankansen niet. Alle teams zijn het eens dat de verantwoordelijkheid wel is toegenomen. De BP en AC scoren daar het hoogst op.

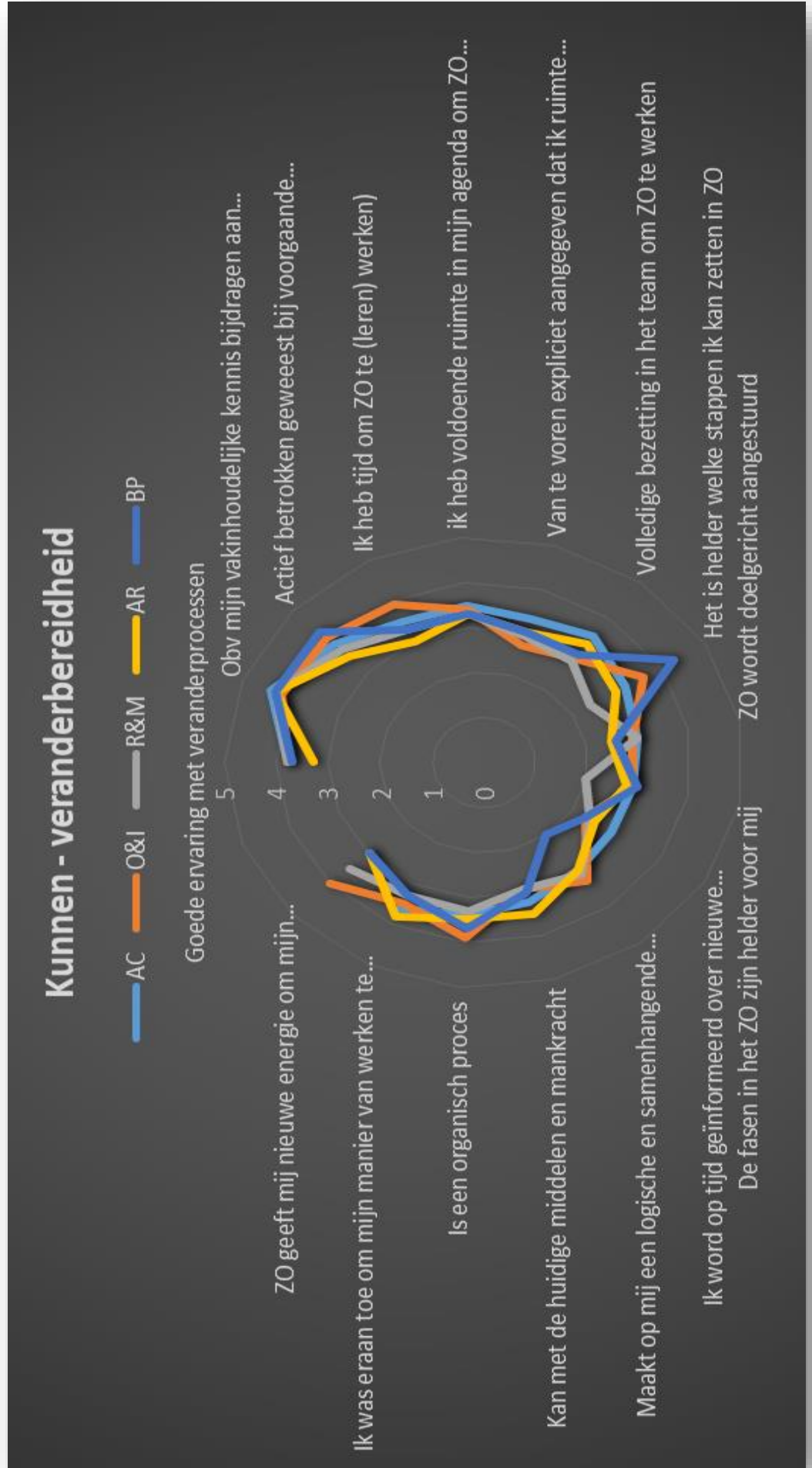
'Moeten'



Figuur 2: Resultaten - moeten (veranderbereidheid)

Het moeten veranderen is gemeten op basis van de interne druk. De BP's hebben het laagst gescoord op de mate waarin zij ervaren dat collega's achter het zelforganiserend werken staan. Alle teams hebben aangegeven veel waarde te hechten aan de mening van collega's.

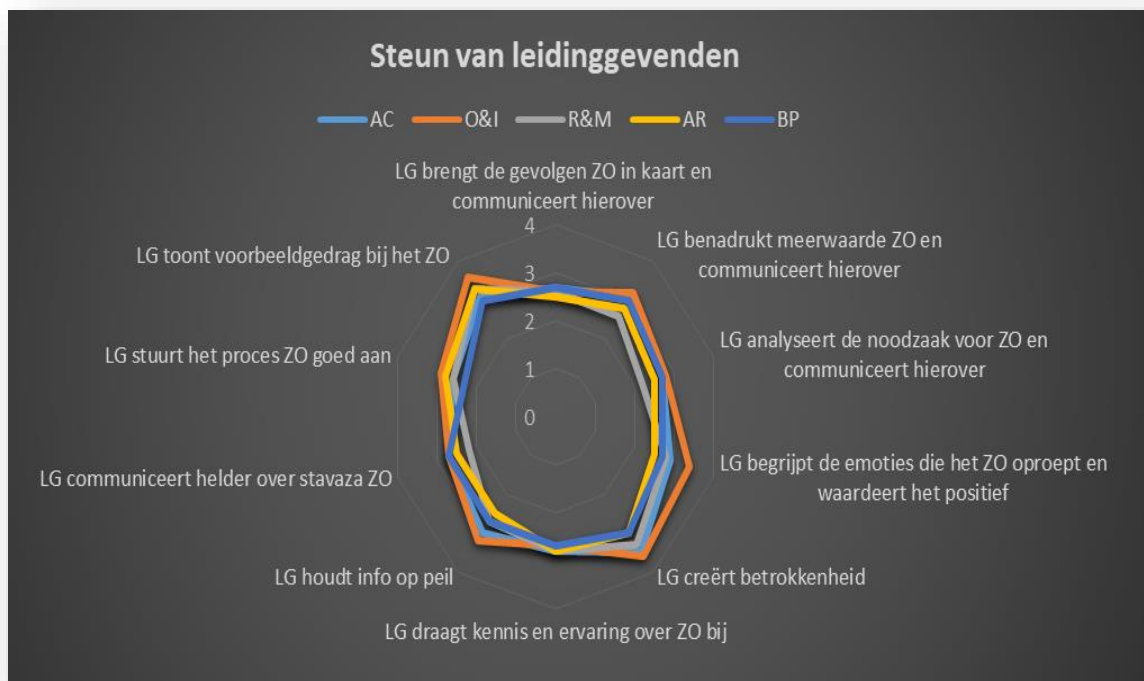
Figuur 3:
 Resultaten –
 kunnen
 (veranderbaarheid)



Het kunnen veranderen is gemeten op basis van: verandervermogen, beheersbaarheid, timing en complexiteit. Uit de resultaten blijkt dat alle teams het verandervermogen hebben op basis van hun vakinhoudelijke kennis.. De BP's scoren hier het hoogst. Over het algemeen hebben alle teams matig tot redelijk gescoord op de beheersbaarheid van het zelforganiserend werken. De timing is geen probleem geweest in deze verandering. Opvallend is dat de BP het enige team is voor wie het helder is welke stappen gezet kunnen worden in het zelforganiserend werken.

Over de complexiteit van het zelforganiserend werken zijn de meningen verschillend. De BP vinden het minst dat het zelforganiserend werken een logische en samenhangende indruk maakt. Alle teams zijn zich ervan bewust dat het zelforganiserend werken een organisch proces is, maar ze missen informatie over de nieuwe ontwikkelingen in het zelforganiserend werken.

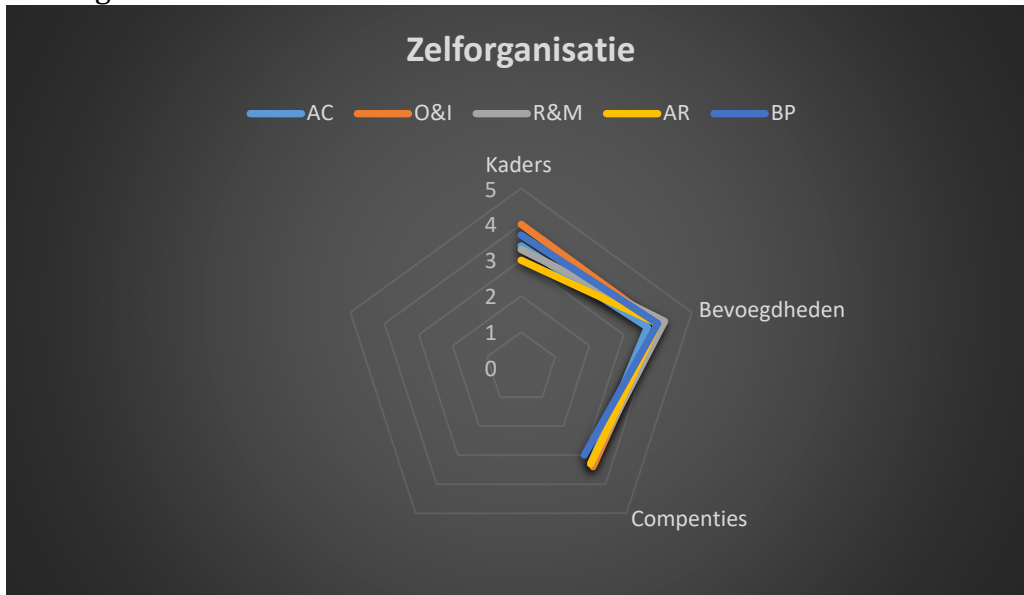
'Steun van leidinggevenden'



Figuur 4: Resultaten - steun van leidinggevenden

Het team O&I ervaart het meest de steun van de leidinggevende. In alle teams wordt aangegeven dat de leidinggevende betrokkenheid creëert en voorbeeldgedrag vertoont. Ook hier wordt duidelijk aangegeven dat er winst te behalen valt in de informatieoverdracht door de leidinggevende over de gevolgen van zelforganisatie, de noodzaak van zelforganiserend werken en het bijdragen van kennis en ervaring aan zelforganiserend werken.

'Zelforganisatie'



Figuur 5: Resultaten - zelforganisatie

Alle teams zitten ongeveer op één lijn als het gaat om het zelforganiserend werken. Voor de teams O&I en BP zijn de kaders het meest duidelijk. Op competenties die nodig zijn om zelforganiserend te werken wordt het laagst gescoord door alle teams.

5.3.2: Gemiddelde van en tussen de teams

Veranderbereidheid is gemeten aan de hand van de dimensies: willen, moeten en kunnen. Per dimensie zijn er een aantal vragen gesteld aan de respondenten. Vervolgens is het gemiddelde per dimensie genomen. Aan de hand van deze scores is nagegaan welke teams het beste scoren en hoe de verschillende teams zich ten opzichte van elkaar verhouden.

'Willen'

De bereidheid om te willen veranderen is het hoogst bij team Ontwikkeling en Implementatie.

In een volgorde van een hoge naar lage mate van veranderingsbereidheid op het 'willen' ziet dat er zo uit:

1. Ontwikkeling en Implementatie. (= (M=3.73, SD= 0.65)
2. Arbo Centrum (M=3.60, SD=0.43)
3. Recruitement en Mobiliteit (M=3.31, SD 0.59)
4. Business Partners (M= 3.20, SD= 0.66)
5. Arbeidsrelaties (M=3.15, SD= 0.73)

'Moeten'

De bereidheid om te moeten veranderen is het hoogst bij team Arbo Centrum.

In een volgorde van een hoge naar lage mate van veranderingsbereidheid op het 'moeten' ziet dat er zo uit:

1. Arbo Centrum (M=3.81, SD=0.47)
2. Recruitement en Mobiliteit (M=3.78, SD=0.66)
3. Ontwikkeling & Implementatie (M=3.63, SD=0.74)

4. Arbeidsrelaties (M=3.42, SD=0.69)
5. Businesspartners (M=3.33, SD= 0.88)

'Kunnen'

De bereidheid om te kunnen veranderen is het hoogst bij team Ontwikkeling & Implementatie.

In een volgorde van een hoge naar lage mate van veranderingsbereidheid op het 'kunnen' ziet dat er zo uit:

1. Ontwikkeling & Implementatie (M=3.39, SD=0.45)
2. Arbo Centrum (M=3.35, SD=0.72)
3. Business Partners (M=3.27, SD=0.57)
4. Arbeidsrelaties (M=3.19, SD=0.49)
5. Recruitement en Mobiliteit (M=3.14, SD= 0.53)

Uit deze rangschikkingen blijkt dat het team Ontwikkeling en Implementatie hoog scoort op willen en kunnen veranderen. Zij ervaren minder druk om zelforganiserend te werken. Op het Arbo Centrum wordt er wel druk ervaren om zelforganiserend te werken en tegelijkertijd ook willen en kunnen veranderen. Recruitement en Mobiliteit wil wel veranderen, maar ervaren druk en worden belemmerd in het veranderen (kunnen). De businesspartners en Arbeidsrelaties zijn bij alle drie factoren lager op de lijst. Bij de businesspartners wordt relatief weinig druk ervaren en kunnen wel zelforganiserend werken. Het lijkt er sterk op dat de businesspartners niet zelforganiserend willen werken in deze context. Over Arbeidsrelaties vind ik het lastig om uitspraken te doen, aangezien de representativiteit laag is.

Descriptie

		N	Mean	Std. Deviation
Gemiddelde 'willen'	Arbo Centrum	34	3.60	.43
	Arbeidsrelaties	4	3.15	.73
	Business partners	3	3.20	.66
	Recruitment & Mobiliteit	12	3.31	.59
	Ontwikkeling & Implementatie	10	3.73	.65
	Totaal	63	3.52	.54
Gemiddelde 'moeten'	Arbo Centrum	34	3.81	.47
	Arbeidsrelaties	4	3.42	.69
	Business partners	3	3.33	.88
	Recruitment & Mobiliteit	12	3.78	.66
	Ontwikkeling & Implementatie	10	3.63	.74
	Total	63	3.73	.59
Gemiddelde 'kunnen'	Arbo Centrum	34	3.35	.72
	Arbeidsrelaties	4	3.19	.49
	Business partners	3	3.27	.57
	Recruitment & Mobiliteit	12	3.14	.53
	Ontwikkeling & Implementatie	10	3.39	.45
	Total	63	3.30	.62

5.3.3: Statische verschillen tussen teams

Om na te gaan of er verschillen in de veranderbereidheid (willen, moeten, kunnen) van medewerkers en leidinggevenden tussen de teams zitten, is de Kruskal Wallis Test uitgevoerd. De niet-parametrische equivalent van ANOVA is hierbij toegepast. Bij het 'willen' veranderen verschillen de teams op het punt 'zelforganisatie leeft voor mij' ($\chi(4) = 11.47, p = 0.022$). Bij het 'moeten' en 'kunnen' zijn geen verschillen waargenomen tussen de teams. Tussen de teams zijn er geen verschillen waargenomen met betrekking tot steun van de leidinggevende ten aanzien van het zelforganiserend werken.

Uit de test is gebleken dat de teams alleen verschillen in de variabele 'willen' (veranderbereidheid). Dan wel op 'zelforganisatie leeft voor mij'. Om het verschil tussen de teams te verklaren is een Post-Hoc analyse gedaan (Mann-Whitney test). Er zijn in

totaal tien vergelijkingen gedaan, met een Bonferroni significantie niveau van $0.05/10=0.005$.

Hieronder de verklaring of er wel of geen verschillen zijn:

- Het team Ontwikkeling en Implementatie (M=44.0, N=10) en het team Arbo Centrum (M=33.79, N=34) niet significant verschillen in de mate waarin zelforganisatie leeft binnen het team (M-W=111.5, p=0.081).
- Het team Ontwikkeling en Implementatie (M=44.0, N=10) en het team Arbeidsrelaties (M=23.75, N=4) niet significant verschillen in de mate waarin zelforganisatie leeft binnen het team (M-W=6.5, p=0.043).
- Het team Ontwikkeling en Implementatie (M=44.0, N=10) en het team Recruitment en Mobiliteit (M=21.25, N=12) hebben een significant verschil in de mate waarin zelforganisatie leeft binnen het team (M-W=17.5, p=0.003).
- Het team Ontwikkeling en Implementatie (M=44.0, N=10) en het team van de businesspartners (M=24.33, N=3) niet significant verschillen in de mate waarin zelforganisatie leeft binnen het team (M-W=5.5, p=0.087).
- Het team van de Businesspartners (M=24.33) en het team Arbo Centrum (M=33.79, N=34) zijn niet significant verschillend in de mate waarin zelforganisatie leeft binnen het team (M-W=12.0, p=1.000).
- Het team van de Businesspartners (M=24.33) en het team Recruitment en Mobiliteit (M=21.25, N=12) zijn niet significant verschillend in de mate waarin zelforganisatie leeft binnen het team (M-W=16.0, p=0.759).
- Het team Recruitment en Mobiliteit (M=21.25, N=12) en het team Arbo Centrum (M=33.79, N=34) zijn niet significant verschillend in de mate waarin zelforganisatie leeft binnen het team (M-W=122.5, p=0.032).
- Het team Recruitment en Mobiliteit (M=21.25, N=12) en het team Arbeidsrelaties (M=23.75, N=4) zijn niet significant verschillend in de mate waarin zelforganisatie leeft binnen het team (M-W=99.0, p=0.699).
- Het team Arbeidsrelaties (M=23.75, N=4) en het team Arbo Centrum (M=33.79, N=34) zijn niet significant verschillend in de mate waarin zelforganisatie leeft binnen het team (M-W=45.5, p=0.257)

Concluderend, bestaat er alleen een significant verschil tussen de teams Ontwikkeling & Implementatie en Recruitment en Mobiliteit op het punt 'zelforganisatie leeft voor mij'.

Ranks

In welke team ben je werkzaam:		N	Mean Rank
Zelforganisatie leeft voor mij	Arbo Centrum	34	33.79
	Arbeidsrelaties	4	23.75
	Business partners	3	24.33
	Recruitment & Mobiliteit	12	21.25
	Ontwikkeling & Implementatie	10	44.40
	Total	63	

	Arbo centrum		Arbeidsrelaties		Recruitment & Mobiliteit		Business partners	
	M	p-value	M	p-value	M	p-value	M	p-value
Ontwikkeling & Implementatie	111.5	0.081	6.5	0.043	17.5	0.003	5.5	0.087
Business partners	35.5	0.361	12	1.000	16.0	0.759		
Recruitment & Mobiliteit	122.5	0.032	99.0	0.699				
Arbeidsrelaties	45.5	0.257						

5.3.4: Deelconclusie

Uit de analyse van de verschillen tussen de teams blijkt dat team O&I de hoogste mate van veranderbereidheid heeft. Ze willen, moeten en kunnen veranderen om het zelforganiserend werken verder voor te zetten. Daarnaast ervaren ze in grote mate steun van de leidinggevenden.

Na de teams O&I, is de veranderbereidheid op het Arbo Centrum het hoogst. Op het Arbo Centrum moeten de medewerkers nog overtuigd worden van de meerwaarde van het zelforganiserend werken. Daarnaast moeten ze de complexiteit van het zelforganiserend werken (nog) beter leren begrijpen.

Ook binnen het team van de Businesspartners is de veranderbereidheid redelijk hoog. In dit team kwam naar voren dat ze in staat zijn om te veranderen, maar enige twijfels hebben over de meerwaarde van het zelforganiserend werken. Het zelforganiserend werken maakt voor de BP's in mindere mate een logische en samenhangende indruk.

Het volgende team in het lijstje is Recruitment en Mobiliteit. In vergelijking met de andere teams moet R&M nog meer overtuigd worden van de meerwaarde van het zelforganiserend werken en moeten zij er meer gevoel bij krijgen. Door aandacht te geven aan de emoties die het zelforganiserend werken met zich meebrengt kan meer betrokkenheid in zelforganiserend werken bewerkstelligd worden. Daarnaast zijn er in de beheersbaarheid van het zelforganiserend werken en in het begrijpen van de complexiteit nog stappen te maken.

Het laatste team op het lijstje is Arbeidsrelaties. De representativiteit van de resultaten voor dit team wordt betwist, aangezien de respons van dit team klein is. Dit team is nog niet genoeg overtuigd van de meerwaarde van het zelforganiserend werken en in de beheersbaarheid valt er nog winst te behalen.

Voor alle teams geldt dat ze het belangrijk vinden in welke mate collega's achter het zelforganiserend werken staan. De interne druk is gewenst om zelforganiserend te werken. Daarnaast zijn alle teams zich bewust van het feit dat het zelforganiserend werken een organisch proces is. Echter, er wordt aangegeven dat men op tijd geïnformeerd wil worden over de ontwikkelingen in het zelforganiserend werken.

5.4: Regressieanalyse

Om de hypothesen te toetsen is een regressie analyse gemaakt. Aangezien de variabelen op een Likertschaal zijn gemeten, is er een interval meetniveau toegekend om deze analyse te doen. De scores zijn opgeteld in een factor (Verhoeven, 2013).

Om de analyse te maken is het gemiddelde van willen, moeten en kunnen genomen. Volgens de analyse is de $R^2 = 0.093$, hetgeen betekent dat alleen 9.3% van de variatie van zelforganiserend werken bepalend is door veranderbereidheid.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.305 ^a	.093	.055	.46111

a. Predictors: (Constant), Gemid. Veranderbereidheid (kunnen), Veranderbereidheid (willen)

De ANOVA geeft aan dat er geen goede fit is $F(3,71) = 2.425$, $p = 0.073$)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.547	3	.516	2.425	.073 ^b
	Residual	15.096	71	.213		
	Total	16.643	74			

a. Dependent Variable: Gemid. zelforganisatie

b. Predictors: (Constant), gemid. Veranderbereidheid (willen), gemid. Veranderbereidheid (moeten), gemid. Veranderbereidheid (kunnen)

De veranderbereidheid op het 'willen' ($B=-0.002$, $p= 0.987$) heeft een niet- significante, negatief en een gering effect op het zelforganiserend werken.

De veranderbereidheid op het 'moeten' ($B=0.232$, $p= 0.009$) heeft een significante, positief en zwak effect op het zelforganiserend werken.

De veranderbereidheid op het 'kunnen' ($B=-0.219$, $p=0.020$) heeft een significant, negatief en zwak effect op het zelforganiserend werken.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.425	.360		9.520	.000
	gemid. Veranderbereidheid (willen)	-.002	.103	-.002	-.016	.987
	gemid. Veranderbereidheid (moeten)	.232	.087	.565	2.680	.009
	gemid. Veranderbereidheid (kunnen)	-.219	.092	-.511	-2.384	.020

a. Dependent Variable: Gemid. Zelforganisatie

Volgens de analyse is $R^2 = 0.001$. Dat betekent dat slechts 1% van de variatie in het zelforganiserend werken bepalend is voor steun van de leidinggevende.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.029 ^a	.001	-.013	.47727

a. Predictors: (Constant), gemid. Steun van leidinggevend

De ANOVA geeft aan dat het model geen goede fit heeft ($F(1,73) = 0.063$, $p = 0.803$).

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.014	1	.014	.063	.803 ^b
	Residual	16.629	73	.228		
	Total	16.643	74			

Uit de coëfficiënt van de tabel hieronder is te concluderen dat steun van de leidinggevende ($B = 0.012$, $p = 0.803$) een niet-significante, positief en een gering effect heeft op het zelforganiserend werken.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.508	.132		26.575	.000
	Gemid. Steun van leidinggevenden	.012	.048	.029	.250	.803

a. Dependent Variable: Gemid. Zelforganisatie

5.5: Hypothesen toetsen

Hypothese 1:

Als er een hoge mate van veranderbereidheid is dan kan er sprake zijn van een hoge mate van zelforganisatie binnen BEC P&O

Deze hypothese is verworpen. Uit die toetsen is gebleken dat 'willen' geen effect heeft. De dimensies 'moeten' en 'kunnen' hebben wel een klein effect.

De veranderbereidheid van medewerkers en leidinggevenden heeft een klein positief effect op het zelforganiserend werken. Dit betekent dat het voor medewerkers en leidinggevende van belang is in welke mate collega's achter het zelforganiserend werken staan. Daarnaast zal het medewerkers en leidinggevenden helpen om meegenomen te worden in de ontwikkelingen met betrekking tot het zelforganiserend werken. Indien zij beschikken over relevante en de meest recente informatie zijn zij beter in staat om het zelforganiserend werken te beheersen en de complexiteit te begrijpen.

Hypothese 2:

Als er een hoge mate van steun van het management wordt ervaren dan kan er sprake zijn van een positief effect op de relatie tussen veranderbereidheid en zelforganisatie

Deze hypthese is verworpen. Steun van het management heeft een minimaal positief effect op het zelforganiserend werken. Uit de resultaten blijkt dat de leidinggevende(n) voorbeeld gedrag tonen en betrokken zijn bij de emoties die het zelforganiserend werken met zich meebrengt. Echter, er valt nog veel winst te behalen in de communicatie door het management. Hierdoor worden medewerkers belemmerd in hun veranderbereidheid.

5.6: Kwalitatieve analyse

In de vragenlijst is gevraagd wat de respondenten onder zelforganisatie verstaan. De antwoorden waren uiteenlopend, maar er viel wel een rode draad uit te halen. De meest voorkomende woorden zijn in de afbeelding hiernaast weergegeven.

Veel respondenten hebben aangegeven dat ze onder zelforganisatie verstaan dat het management de visie en kaders vaststelt. Met de vastgestelde duidelijke kaders kunnen de respondenten met hun teams aan de slag. Een respondent schreef dat de opdracht voor het individu en het team helder moet zijn en dat er ruimte moet zijn om zelf en met het team te bepalen hoe de resultaten behaald moeten worden en hoe het werk ingedeeld kan worden.

Tegelijkertijd hebben enkele respondenten aangegeven dat ze zelforganisatie meer zien als een werkwijze waarbij het team de kaders ook zelf bepaald. Er wordt weinig tot geen terugkoppeling gegeven aan het management. Slechts in situaties waarbij het nodig is, kan er terugkoppeling gegeven worden. Een respondent gaf aan dat het tot het zelf aannemen van personeel. Een andere respondent gaf aan dat de medewerker of leidinggevende proactief is en zelf op zoek gaat naar opdrachtgevers.

Ook zelfstandig besluiten nemen en autonoom werken is vaker opgeschreven. Daarnaast hebben veel respondenten aangegeven dat zelforganisatie betekent dat het team de alledaagse besluiten neemt. Dat betekent dat het team onderling met elkaar de presentie afstemt, de taken verdeeld en een gezamenlijke verantwoordelijkheid draagt met betrekking tot het resultaat. In het zelforganiserend werken moet er ruimte zijn om initiatieven en creativiteit te tonen. Naast de ruimte om de uitvoering naar eigen inzicht te regelen, moet er ook ruimte zijn om elkaar onderling aan te spreken en feedback te geven.

Tevens is aangegeven dat zelforganisatie ook inhoudt dat medewerkers en leidinggevendens regelruimte hebben. Eén respondent heeft aangegeven dat de medewerker over de nodige capaciteiten moet beschikken om zelforganiserend te werken. Een andere respondent gaf aan dat een medewerker of leidinggevende over voldoende kennis moet beschikken om zelforganiserend te werken.



Hoofdstuk 6: Conclusies

Allereerst wordt kort antwoord gegeven op de deelvragen. Vervolgens wordt er antwoord op de hoofdvraag gegeven. Hieronder een korte weergave van de belangrijkste uitkomsten en bevindingen:

Representativiteit

Op basis van het responspercentage (46%) is dit onderzoek in redelijke mate representatief voor BEC P&O. De meeste respons kwam van het team Arbo Centrum en de Businesspartners. Het team Arbeidsrelaties heeft het minst deelgenomen aan dit onderzoek. Derhalve, is het onzeker of de uitspraken representatief zijn voor het hele team. Van de totale respons heeft 19% niet aangegeven in welke cluster zij werkzaam zijn.

Deelvraag 1:

Wat is de veranderbereidheid van de medewerkers in de vijf teams van het BEC PenO ten opzichte van zelforganisatie?

Uit de resultaten is gebleken dat medewerkers en leidinggevendenden binnen de vijf teams van het BEC P&O hun bereidheid om zelforganiserend te werken als redelijk positief ervaren. De respondenten hebben aangegeven dat ze het zelforganiserend werken als een uitdaging zien en het als vernieuwend beschouwen. Een deel ziet de meerwaarde van zelforganiserend werken in en een ander deel moet er nog overtuigd van worden. Ze menen dat het zelforganiserend werken de kwaliteit van het werk verhoogt en de betrokkenheid vergroot. Binnen de teams is er een verschil op te merken in de mate waarin zelforganisatie leeft. Binnen het team Ontwikkeling en Implementatie leeft zelforganisatie het meest en bij Recruitment en Mobiliteit het minst.

Deelvraag 2:

Welke invloed heeft de veranderbereidheid van medewerkers in de vijf teams van het BEC PenO op zelforganisatie?

De uitkomsten over de invloed van veranderbereidheid van de medewerkers en leidinggevendenden op zelforganisatie, zijn de uitkomsten uiteenlopend. Volgens de statistische toetsen die in dit onderzoek zijn uitgevoerd heeft de veranderbereidheid zowel een passief als actief effect op zelforganisatie. Het passief effect is groter dan het actief effect. Medewerkers en leidinggevendenden zien zelforganisatie als iets positiefs en vernieuwend, maar dat leidt niet tot (meer) activatie om zelforganiserend te werken. Echter, er is wel aangetoond dat naarmate meer collega's bereid zijn zelforganiserend te werken, er een positief effect ontstaat op het zelforganiserend werken en dus activatie.

Bij het kunnen veranderen, zijn de uitkomsten verschillend. Volgens de statistische toets speelt verandervermogen, beheersbaarheid, timing en complexiteit een passieve rol bij de mate van zelforganiserend werken. Dit gedeelte is nader onderzocht (op vraagniveau). Het bleek dat bepaalde gedragsintenties wel gericht zijn op het actief ondersteunen van het zelforganiserend werken. Medewerkers en leidinggevendenden zijn van mening dat ze wel in staat zijn om zelforganiserend te kunnen werken op basis van hun vakinhoudelijke kennis en ervaring en ze begrijpen wat het vraagt om zelforganiserend te werken. Ook begrijpen ze dat het MT gekozen heeft voor een organisch verloop van zelforganiserend proces. Op die punten wordt het meer zelforganiserend werken passief ondersteund. Volgens de medewerkers en leidinggevendenden kan het zelforganiserend werken actief ondersteund worden indien de

randvoorwaarden, informatie en aansturing verscherpt wordt. Er is een behoefte aan duidelijkheid over de ruimte die er is om zelforganiserend te werken en het verloop van het (organisch) proces.

Deelvraag 3:

Welke invloed heeft het management op de relatie tussen veranderbereidheid en zelforganisatie?

Uit de resultaten is gebleken dat steun van leidinggevendenden weinig invloed heeft op de relatie tussen veranderbereidheid en de mate van zelforganiserend werken. Het management kan een positieve invloed hebben door medewerkers en leidinggevendenden te stimuleren en ruimte te geven, maar ook kaders te bieden en te activeren in het willen en kunnen veranderen.

Deelvraag 4:

Hoe kan zelforganisatie gestimuleerd worden?

Zelforganisatie kan gestimuleerd worden door zowel de medewerkers zelf als de leidinggevendenden. Voor medewerkers is het van belang voor zichzelf na te gaan op welke factoren van veranderbereidheid (willen, moeten, kunnen) zij winst kunnen behalen en bij de leidinggevendenden aangeven wat ze nodig hebben. In de aanbevelingen is aangegeven hoe medewerkers dat kunnen doen (koerskaart zelforganisatie). Leidinggevendenden kunnen zelforganisatie stimuleren door rollen aan te nemen of strategieën toe te passen naar behoefte(n) van het team. In de aanbevelingen is er per team aangegeven welke rollen/ strategieën leidinggevendenden kunnen aannemen/toepassen.

De hoofdvraag:

Hoe ervaren de medewerkers en leidinggevendenden binnen de teams van het BEC P&O, van de gemeente Den Haag, hun bereidheid ten opzichte van zelforganisatie binnen de organisatie? In hoeverre is hun veranderbereidheid van invloed op zelforganisatie? En welke invloed heeft het management op de relatie tussen veranderbereidheid en zelforganisatie?

Medewerkers en leidinggevendenden ervaren hun veranderbereidheid als positief om zelforganiserend te werken. De statistische toetsen laten zien dat de invloed van veranderbereidheid minimaal is op zelforganisatie. Zelforganisatie wordt als positief, uitdagend en vernieuwend gezien, maar de meerwaarde van het zelforganiserend werken binnen BEC PenO moet nog benadrukt worden (door het management) en goed onder de aandacht in de teams gebracht worden. De invloed van het management op de relatie tussen veranderbereidheid en zelforganisatie is gering. Het is gebleken dat er winst valt te behalen in de communicatie en met name hoe ontwikkelingen met betrekking tot het zelforganiserend werken, binnen BEC PenO verlopen.

Algemene conclusie

Bureaucratieën zoals de gemeente en in het bijzonder afdelingen en teams kunnen transformeren in een zelforganiserende organisatie. Het door mij onderzochte bedrijfsonderdeel BEC PenO ondersteunt deze conclusie. De veranderbereidheid is aantoonbaar aanwezig, hoewel enige koudwatervrees zeker meespeelt. Als de randvoorwaarden, de informatiedeling en de aansturing worden geoptimaliseerd, is het werken in zelforganiserende eenheden haalbaar.

Hoofdstuk 7: Aanbevelingen

Aan de hand van de conclusies worden er aanbevelingen gedaan aan het management om het zelforganiserend werken binnen BEC PenO te stimuleren. Er worden theoretische en praktische aanbevelingen gedaan.

7.1: Theoretische aanbevelingen

De theoretische aanbevelingen vloeien voort uit de inzichten van de auteurs Metselaar, Cozijnsen & van Delft (2018) die in deze scriptie als leidraad zijn gebruikt (zie hoofdstuk 3). Naast de vele onderzoeken naar veranderbereidheid in organisaties, hebben ze ook veranderstrategieën ontwikkeld. De veranderstrategieën zijn gericht op het stimuleren van het willen, moeten en kunnen van medewerkers en leidinggevenden. Hieronder zullen strategieën opgesomd worden naar behoefte(n) van de teams, op basis van de resultaten van dit onderzoek.

Team(s)	Veranderbereidheid vergroten op de dimensie(s)	Winst te behalen	Strategie tot verbetering
AC, O&I, R&M, AR & BP	Moeten Kunnen	Communicatie ten aanzien van het zelforganiserend werken	Mobiliseren Informereren
AC	Willen Kunnen	Meerwaarde en complexiteit van het zelforganiserend werken	Overtuigen Vereenvoudigen
R&M	Willen Kunnen	Meerwaarde, emoties, beheersbaarheid en complexiteit van het zelforganiserend werken	Coachen Overtuigen Vereenvoudigen Verbinden
AR	Willen Kunnen	Meerwaarde en beheersbaarheid van het zelforganiserend werken	Overtuigen Verbinden

Strategie mobiliseren

Uit de resultaten is gebleken dat medewerkers en leidinggevende het belangrijk vinden wat hun collega's van het zelforganiserend werken vinden. De auteurs benadrukken de rol die het management inneemt als cruciaal. Om ontwikkeling in de positieve houding ten aanzien van zelforganiserend werken te stimuleren, is zichtbaarheid van het management op de werkvloer nodig. Indien het management zich vaker op de werkvloer bevindt, zowel formeel als informeel, kan de intentie van medewerkers en leidinggevenden groeien om een constructieve bijdrage te leveren aan het zelforganiserend werken.

Om te voorkomen dat collega's het gevoel krijgen dat het zelforganiserend werken van bovenaf wordt opgelegd, is het van belang dat het management haar enthousiasme voor het zelforganiserend werken laat blijken in woord en daad. Hierbij helpt het wanneer interventies op basis van gelijkwaardigheid worden benut door het management, leidinggevenden en medewerkers. Hierdoor is de kans op het plaatsvinden van tweerichtingsverkeer groter: van informeren naar overleg, van sturen op afstand naar betrokkenheid.

Interventies:

	Persoonsniveau	Groepsniveau
Mobiliseren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Management by walking around 2. Leiderschapsstijl aanpassen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participatie in werkgroepen 2. Samenwerken 3. Korte termijn successen realiseren en vieren

Strategie informeren

Medewerkers en leidinggevenden hebben aangegeven dat ze graag geïnformeerd willen worden over de ontwikkelingen met betrekking tot het zelforganiserend werken. De auteurs adviseren te communiceren op basis van een transparant overlegmodel dat zodanig is ingericht dat de betrokkenheid van het management ook functioneel ingebed kan worden in de ontwikkeling van zelforganisatie.

Betrokkenheid wordt gecreëerd door middel van communicatie, zowel op medewerkersniveau (persoonlijke ontwikkeling), teamniveau (teamontwikkeling) als managementniveau. Middels 'management op de werkvloer' (zichtbaar zijn) kan het management informatie over zelforganiserend werken delen met de individuele medewerkers en de teams (top-down). Daarnaast ontstaat er voor de medewerkers en de teams een mogelijkheid om in gesprek te gaan met het management over de kaders, strategieën, enzovoort (bottom-up). Hierdoor kan de strategische visie van het management met betrekking tot het zelforganiserend werken daadwerkelijk uitgewerkt worden in de operationele processen. Twee-weg communicatie is daarom van groot belang. De wederkerigheid van deze manier van communiceren zal bijdragen aan het succes van zelforganiserend werken.

Interventies:

	Persoonsniveau	Groepsniveau
Informeren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gesprekken voeren 2. Mislukkingen uitleggen 3. E-mails sturen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formeel overleg 2. Informeel overleg 3. Informatiebijeenkomst 4. Communicatieplan 5. Internet en intranet 6. Nieuwsbrief

Strategie overtuigen

Nog niet alle teams zijn overtuigd van de meerwaarde van zelforganisatie. Om het bewustzijn over de meerwaarde te vergroten is het belangrijk om leidende personen aan te wijzen die de boodschap nogmaals goed kunnen overbrengen. Met leidende personen wordt bedoeld mensen die status en aanzien hebben. In gesprekken en/of overleggen helpt het om de meerwaarde van het zelforganiserend werken te vertalen naar het rendement dat dit oplevert voor de eigen werkzaamheden. Dit geldt zowel voor de medewerkers als de leidinggevenden.

Interventies:

	Persoonsniveau	Groepsniveau
Overtuigen	1. Taakverrijking en – verbreding 2. Persoonlijk gesprek	1. Sessie met het management

Strategie vereenvoudigen

Het is belangrijk om na te gaan wat het zelforganiserend werken complex maakt voor de teams (AC en R&M). Door de verandering meer hanteerbaar te maken voor de teams is de kans op zelforganiserend werken groter. De complexiteit kan bij BEC PenO gezocht worden in de stijl van leidinggeven, namelijk: meer inspirerend en coachend. Een andere manier om de complexiteit te reduceren is een tijdelijke taakverlichting voor degene(n) die er moeite mee hebben.

Interventies:

	Persoonsniveau	Groepsniveau
Vereenvoudigen	1. Aanpassen leiderschapsstijl 2. Taakverlichting	1. Aanpassen leiderschapsstijl 2. Taken verdelen

Strategie verbinden

Om meer verbinding tot stand te brengen wordt aanbevolen om de Plan-Do-Check-Act (PDCA)-cyclus te doorlopen. Deze cyclus is gebaseerd op de veronderstelling dat het fundament van ieder proces wordt gevormd door een regelkring. De auteurs menen dat door bij iedere handeling de reeks 'denken, doen, controle en bijsturing' te doorlopen, er een permanent verbeterproces ontstaat. Dat wil zeggen dat de teams verder kunnen groeien in proces van zelforganisatie.

Interventies:

	Persoonsniveau	Groepsniveau
Verbinden	1. Verantwoordelijkheden verduidelijken	1. PDCA- cyclus

Strategie coachen

Om positieve emoties met betrekking tot het zelforganiserend werken te stimuleren, is een coachende aanpak nodig. Het is belangrijk om in een open gesprek de bedreigingen die het zelforganiserend werken met zich meebrengen tegenover de kansen en uitdagingen te zetten. Hierbij gaat het met name om kansen en uitdagingen voor de mensen zelf. Tevens kan het gebruik van metaforen de medewerker helpen zich met het zelforganiserend werken te identificeren.

Interventies:

	Persoonsniveau	Groepsniveau
Coachen	<ol style="list-style-type: none">1. Open gesprek2. Persoonlijke groei3. Coachen4. Zelfreflectie	<ol style="list-style-type: none">1. Teambuilding2. Teamcoaching3. Rollenspel4. Sociale activiteiten5. Metaforen voor de visie6. Verhalen vertellen7. Visualiseren8. Rituelen ontwikkelen

7.2: Praktische aanbevelingen

Aanbeveling 1:

Uit de resultaten is gebleken dat de teams O&I en BP het meest bereid zijn om zelforganiserend te werken. Deze teams zijn aantoonbaar geschikt en gemotiveerd voor zelforganisatie. Dit binnen een vooraf vastgesteld kader, management op maat en monitoring. De werkzaamheden van deze teams zijn (relatief) anders dan de werkzaamheden van de overige teams. De werkzaamheden van O&I en BP zijn meer strategisch van aard en acteren op dienst/concern niveau. De werkzaamheden van AC, R&M en AR zijn meer uitvoerend van aard en acteren meer op team/afdeling niveau. Naast de verschillen in de aard van werkzaamheden, is de start met zelforganiserend werken ook anders. De uitvoerende teams komen vanuit een bestaande situatie en de andere teams werden bij de bundeling anderhalf jaar terug geheel nieuw gevormd.

Wellicht zijn niet dezelfde zelforganiserende elementen toepasbaar in alle teams. Het zelforganiserend werken is niet vast te leggen in één template. Maatwerk richting de teams is manier om het zelforganiserend werken te stimuleren. De twee-weg communicatie kan hierbij helderheid verschaffen, maar dat vraagt zeker in de aanvangsfase een actieve inzet van het management.

Aanbeveling 2:

Volgens het MT BEC PenO is zelforganisatie geen doel maar een middel om bij te dragen aan betere PenO dienstverlening. Het aanscherpen van strategische personeelsbeleid van BEC PenO kan een manier zijn om het zelforganiserend werken te bevorderen. Dat kan ten eerste door het werven en coachen van mensen die willen en kunnen veranderen. Zij zullen eerder in staat zijn om de meerwaarde van het zelforganiserend

in te zien en daarnaar te acteren. Ten tweede, door het werven en stimuleren van mensen die al ervaring hebben met zelforganiserend werken en ze ambassadeur maken. Zij pakken het voortouw en dragen actief het zelforganiserend werken uit. Zij vormen een brug tussen management en leidinggevendenden aan de ene kant en de individuele medewerkers en de teams aan de andere kant.

Deze aanscherping in het werven en coachen van mensen kan ervoor zorgen dat medewerkers veel meer in staat zijn om beter met elkaar te samen te werken waardoor ze sneller kunnen schakelen op de vraag/ vragen uit de organisatie en zo meer opgavegericht werken.

Aanbeveling 3

Alle teams hebben aangegeven dat ze behoefte hebben aan gedegen communicatie over de ontwikkelingen met betrekking tot het zelforganiserend werken. Het BEC PenO informeert medewerkers en leidinggevendenden momenteel middels berichten op het intranet (Werknet) en de FlashBEC PenO nieuwsbrief. Deze initiatieven zijn zinvol, maar leiden nog niet tot groeiende betrokkenheid en verbondenheid onder medewerkers en leidinggevendenden. Volgens Quirke (1995) is het van belang dat er meer interactiviteit ontstaat. Dat kan door het ontwikkelen van werkgroepen (of twee-weg communicatie door het management).

Trap van Quirke



Aanbevolen wordt om binnen BEC PenO een 'community of practice' te creëren, welke eens per kwartaal wordt georganiseerd. De community moet bestaan uit (leidende) medewerkers, leidinggevendenden en het management. In de community kan gedeeld worden hoe zelforganisatie wordt ervaren, hoe er onderling mee wordt omgegaan en als

belangrijkste: wat kunnen we van elkaar leren. De community bijeenkomst is ook een mooi moment voor het management om te delen hoe het staat met de ontwikkelingen aangaande zelforganisatie. Het management kan dan ook input ophalen voor verdere ontwikkeling.

Aanbeveling 4:

Naast de gesprekscyclus die alle medewerkers met hun leidinggevende voeren elk jaar is het misschien goed om parallel daaraan een gesprekscyclus te organiseren voor de zelforganiserende teams. Teamdoelen vastleggen en op regelmatige basis samenkomen om de stand van zaken te bespreken. Gaat het goed dan doorgaan. Gaat het minder goed dan bezien waaraan dat ligt en binnen het team oplossingen vinden.

Aanbeveling 5:

Koerskaart zelforganiserend werken ontwikkelen en alle teams/medewerkers de koerskaart laten 'spelen'. De koerskaartsessie biedt medewerkers en leidinggevenden de mogelijkheid om met elkaar over het onderwerp zelforganisatie te praten onder begeleiding van een expert van het Arbo Centrum. Leidinggevenden en medewerkers beantwoorden met elkaar vragen die gaan over regelruimte, energiegevers, energievreters en verbeterpunten voor het zelforganiserend werken. Hierdoor ontstaat meer inzicht in het zelforganiserend vermogen binnen de teams en wordt inzichtelijk welke ontwikkelingen teams ondergaan met betrekking tot het zelforganiserend werken.

Literatuurlijst:

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50, 179-211.
- Adkins C.L., Russell C.J., Werbel J.D., (1994). Judgments of fit in the selection process: The role of workvalue congruence. *Personnel Psychology*. 47(3), 605-623.
- Antonioni D, Park H. (2001). The effects of personality similarity on peer ratings of contextual work behaviors. *Personnel Psychology*, 54, 331–360.
- Azjen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50.
- Beek, J. (2011). Verandergedrag bij organisatieveranderingen. scriptie Sociologie, AOM
- Benders, Huys, Nijholt & Van Hoogetem (2010) – Trends in de prevalentie van zelfsturende teams in Nederland en Vlaanderen
- Caluwé, de L. & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige*. Kluwer, Deventer.
- Carton, A. M., Murphy, C., & Clark, J. R. (2014). A (blurry) vision of the future: How leader rhetoric about ultimate goals influences performance. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1544-1570.
- Cohen, S.G. & Ledford Jr, G.E. (1994). The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment. In: *Human Relations: studies towards the integration of the social sciences*, vol.47, no. 1, pp. 13-44.
- Chagnon (1997) – A study of boundary management relationships in the evolution of a self-organizing team
- Del Val, M. & Fuentes, C. (2003). Resistance to change; a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41/2.
- De Sitter, U. (1994). *Synergetisch produceren: Human resources mobilisation in de productie: een inleiding in de structuurbouw. [Synergetic production]* Assen: Van Gorcum.
- Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2004). How to lead a self-managing team. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 65.
- Emans, B.J.M., Koopman, P.L., Rutte, C.G. & Steensma, H.O. (1996) Teams in organisaties: interne en externe determinanten van resultaatgerichtheid. In: *Gedrag en organisatie [Behaviour and Organisation]*, vol. 9, no. 6, pp. 309-327

- Goodman, P.S., Devadas, R. & Griffith Hughson, T.L. (1990). Groups and productivity: analyzing the effectiveness of self-managing teams. In: Campbell, J.P. & Campbell, R.J. (eds.) (1990). *Productivity in organizations: new perspectives from industrial and organizational psychology*. San Francisco: Jossey-Bass
- Groot, N., (2010). *Zelforganisatie en Leiderschap. Een uitdagende paradox*. Amsterdam, Mediawerf
- Gemeente Den Haag (2019). *Groeidocument MT PenO*. Den Haag.
- Gemeente Den Haag (2019). *Evaluatie BEC PenO*. Den Haag.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hammink, G., (2015). *De vijf stappen die een zelfsturend team succesvol maken*.
- Hajer, M.A. (2003). 'A frame in the fields. Policy making and the reinvention of politics,' in M.A. Hajer and H. Wagennar, eds., *Deliberative Policy Analysis. Understanding Governance in the Network Society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Herbst, P. G. (1962). *Autonomous group functioning: An exploration in behaviour theory and measurement (Vol. 29)*. Taylor & Francis.
- Hitchcock, D.E. & Willard, M. (1995). *Why teams can fail and what to do about it: essential tools for anyone implementing self-directed work teams*. Chicago: Irwin.
- Hoch, J. E., & Morgeson, F. P. (2014). Vertical and shared leadership processes: Exploring team leadership dynamics. *In Academy of Management Proceedings (Vol. 2014, No. 1, p. 16977)*. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Hoda, Noble & Marshall (2010) – Organizing self-organizing teams
- Hogewoning (2017) – Kenmerken zelforganisatie en veranderende rol leidinggevende
- Huygen, Van Marissing & Boutellier (2012) – Conditie voor zelforganisatie
- Jobidon (2017) – Role variability in self-organizing teams working in crisis management
- Lawler, E.E., Mohrman, S.A. & Ledford, G.E. (1995). *Creating high performance organizations: practices and results of employee involvement and TQM in Fortune 1000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics*. Gertrude W. Lewin (ed.). Harper & Row, New York.
- Luer, M. & Palleschi, P.D. (1994). Self-directed work team development. In: *Human Resources Management & Development Handbook*. New York: Amacom.

- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Boston: Harvard Business School
- Kengen, M., & Jagtman, P. (2010). *Leren in zelfsturende teams*.
- Kirkman, B., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of teamempowerment. *Academy of Management Journal*, 42, 58-74.
- Kuipers, H., (1989). *Zelforganisatie als organisatieprincipe*. Eindhoven, Technische Universiteit Eindhoven.
- Kuipers, H. & Amelsvoort, P. van (1990) *Slagvaardig organiseren: een inleiding in de structuurbouw [Proactive organisations: an introduction in structure design]* Deventer: Kluwer.
- Lewin, K. (1948). *Resolving social conflicts: selected papers on group dynamics*. Gertrude W. Lewin (ed.). Harper & Row, New York.
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of selfmanaging work teams. *Administrative Science Quarterly*, 106-129.
- Maes & Van Hoogetem (2013) – Vergroten zelfsturende teams de machtsafstand in organisaties?
- McIntyre, R. M., & Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. In R. A. Guzzo, E. Salas, & Associates (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 9 - 45). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mc Millan, B. Conner, M. (2003), Using the theory of planned behavior to understand alcohol and tobacco use in students. *Psychology, Health & Medicine*, vol. 8, pag. 317 - 28.
- Merron, K. (1993). Let's burry the term 'resistance'. *Organization Development Journal*, 11, 77-86.
- Metselaar, E.E. (1997). *Assessing the willingness to change. Construction and validation of the DINAMO*. Proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Metselaar, E., Cozijnsen, A. & Delft P. (2011). *Van weerstand naar veranderbereidheid*. Holland Business Publications, Amsterdam.
- Metselaar, E.E., Kolk, J.M. van der & Wortelboer, F.Q.C. (1996). *Werken aan veranderingsbereidheid*. Handboek Effectief Opleiden, 19.2-4.
- Mintzberg, H. (1983) *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Molleman, E. & Zwaan, A. van der (1994). Grenzen van zelforganisatie. In: *Gedrag & organisatie, [Behaviour & Organisation]* vol. 7, no. 6, p. 451-471

Pasmore, W.A. & Mlot, S. (1994). Developing Self-Managing Work Teams: An Approach to Successful Integration. In: Compensation and benefits review, vol. 26, no. 4, pp. 115-23.

Peeters, M. & van der Geest, L. (1996). Zelfsturende teams: de praktijk aan het woord. [Self-Managing workteams]. Deventer: Kluwer

Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 6(2), 172.

Prosci (z.j). Change vs. Change Management: What is the difference and why does it matter?

Opgevraagd via <http://www.change-management.com/>.

Ray, D. & Bronstein, H. (1995). Teaming up: making the transition to a self-directed, team-based organization. New York: McGraw-Hill

Sinteur, I. (2018). Autonomous groups between power and empowerment. Proefschrift, Vrije Universiteit Amsterdam.

Sips, K., & Keunen, L. (1996). Het paradoxale proces van autonome groepen in organisatiecontext. *Organiseren en veranderen*, 235.

Swanborn, P.G (2010). Basisboek sociaal onderzoek. Boom Lemma Uitgevers.

Tu, Wang & Tseng (2009) – The essence of transformation in a self-organizing team

Tjepkema, S. (2003). Verscheidenheid in zelforganiserende teams. *Handboek Werken, leren en leven met groepen*.

Trist, E.L. (1981). The sociotechnical perspective. The evolution of sociotechnical systems as a conceptual framework and as an Action Research Program. In: Ven, A.H. van de & Joyce, W.F. (eds.) *Perspectives on Organization Design and Behavior*. New York: Wiley

Van Amelsvoort, P. & Scholtes, G. (1994). Zelfsturende teams: ontwerpen invoeren en begeleiden. [Selfmanaging work teams] Oss: ST-groep.

Van Mierlo, Rutte, Kompier & Doorewaard (2004) – Een theoretische en methodologische analyse van empirisch onderzoek naar psychisch welbevinden in zelfsturende teams.

Van Vianen, A.E.M., (2000). Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53, 113-149.

Vermeer & Wenting (2013) – Coachen van zelfsturende teams: hoe doe je dat?

Vermeer & Wenting (2014) – Zelfsturende teams in de praktijk.

Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2010). Het ontwerpen van een onderzoek. Boom Lemma Uitgevers.

Vink, M.J. Brinkmann, J.V.D. Siero, J.H. Boonstra, J.J. & Maas, E.P. (1996). Teamgericht werken: effecten op werkbeleving, arbeidsklimaat, kwaliteit van de arbeid en productiviteit. In: Gedrag en organisatie: tijdschrift voor sociale, arbeids- en organisatiepsychologie [Behaviour and Organisation] vol. 9, no. 6, pp. 352-367.

Vocht, A. de (2013). Basishandboek SPSS 21. Bijleveld Press. Utrecht.

Visser, M. (2015). *The rituals of dinner: The origins, evolution, eccentricities, and meaning of table manners*. Open Road Media.

Wax, DeChurch & Contractor (2017) – Self-organizing into winning teams: understanding the mechanisms that drive successful collaborations.

Wellins, R.S., Byham, W.C. & Wilson, J.M. (1991). Empowered teams: creating selfdirected work groups that improve quality, productivity and participation. San Francisco: Jossey-Bass.

West, M. A., & Hirst, G. (2003). Cooperation and teamwork for innovation. *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*, 297-319

Wierdsma, A. & Wieringa, J. (2017). Lerend organiseren en veranderen. Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht.

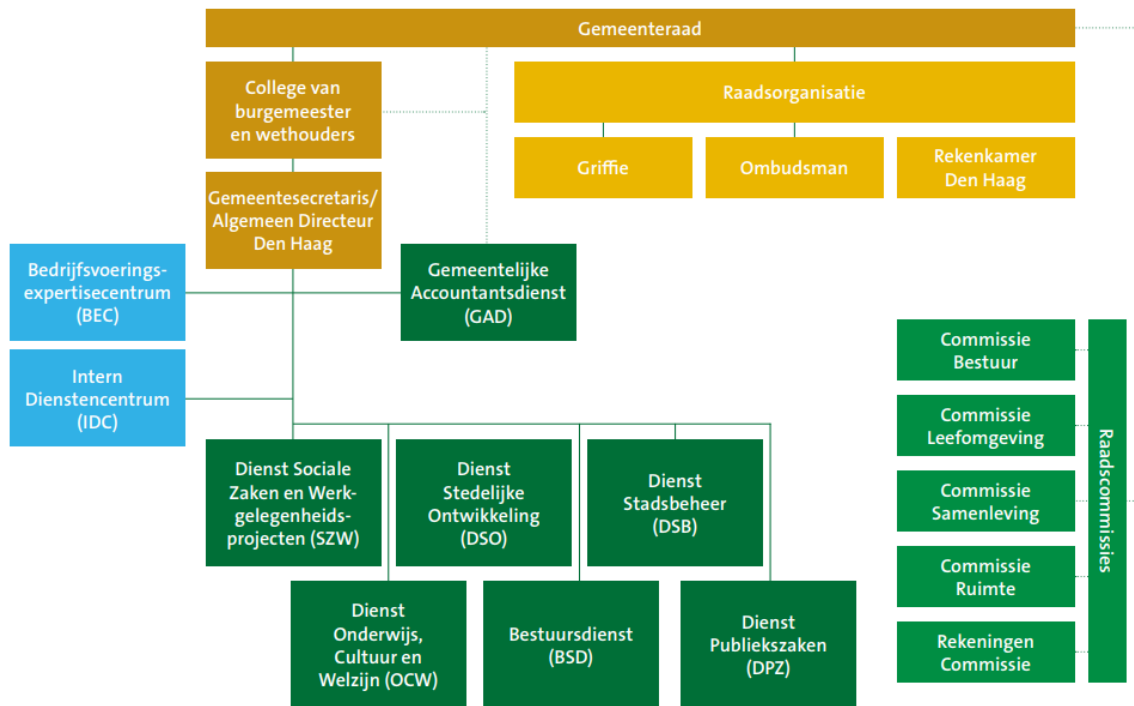
Yeatts, D. E. & C. Hyten (1998). High-performing self-managed work teams: a comparison of theory to practice. Thousand Oaks, Sage Publications

Yukl, G. (2002). Leadership in organizations (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Zaltman, G. & Duncan, R. (1977). Strategies for planned change. Wiley & Sons, New York.

Bijlagen

Bijlage 1: Organogram



Bijlage 2: Uitnodigingsmail

Beste collega,

Het lijkt er wel op of het grote enquête-seizoen is aangebroken. Afgelopen donderdag kregen jullie een uitnodiging van de directie om een enquête in te vullen en nu kom ik jullie vragen om nog een enquête in te vullen.

Ik vind dat best lastig, dus doe ik een beroep op jouw intrinsieke goedheid en collegialiteit om mij een handje te helpen met afstuderen. Mag ik op jouw hulp rekenen?

In het kader van mijn master afstudeerproject voor de Erasmus Universiteit (Bestuurskunde – Governance en Management van Complexe Systemen) doe ik onderzoek binnen het Bedrijfsvoeringsexpertisecentrum Personeel en Organisatie (hierna BEC PenO).

Het BEC PenO doet sinds 2017 aan zelforganiserend werken. Ik onderzoek de veranderbereidheid bij medewerkers en leidinggevenden van het BEC PenO ten aanzien van de ontwikkeling naar zelforganiserend werken. Doe je mee? Je zou me er geweldig mee helpen! De keuze om zelforganiserend te werken sluit goed aan bij de huidige missie van het BEC. De missie van het BEC is om een gewaardeerd partner te zijn, waar vakmanschap zich continu ontwikkelt, waar iedereen zich welkom voelt en waar de opgaven van en voor de stad leidend zijn.

De resultaten van deze enquête gebruik voor mijn afstudeerproject. Na afloop leg ik de eindresultaten voor aan het MT PenO. Op deze manier krijgen zij inzicht in de meningen en beleving op de werkvloer met betrekking tot zelforganiserend werken. Verder kan het als input dienen voor de invulling van de veranderende rol van leidinggevenden en het creëren van meer samenhang tussen de teams.

Hoe doe je mee?

Ik heb jouw hulp nodig. Daarom wil ik je vriendelijk verzoeken de vragenlijst in te vullen. Door deze [link](#) te openen, kom je bij de vragenlijst terecht. Er zijn geen foute antwoorden op de vragen mogelijk. Het gaat hier namelijk om jouw beleving/ervaring met het zelforganiserend werken. Vul spontaan in wat er in je opkomt. Zowel het MT PenO als mijn afstudeerscriptie zijn gebaat bij een zo eerlijk mogelijke weergave van jouw ideeën en jouw houding ten aanzien van de verandering(en).

Het invullen van de vragenlijst kost ongeveer 10 minuten. Ik hoop dat je hiervoor wat tijd kunt vrij maken. Nogmaals, je zou mij hiermee geweldig helpen.

Nog even dit: het invullen van de vragenlijst is volledig anoniem en er zal zeer zorgvuldig worden omgegaan met de door jou ingevulde informatie.

Ik wil je op voorhand alvast bedanken voor je medewerking!

Bijlage 3: Herinneringsmail

Beste collega,

Vorige week vroeg ik je per mail om mij te helpen met afstuderen door een enquête in te vullen over zelforganiserend werken.

Natuurlijk kan het aan je aandacht ontsnapt zijn, of misschien (en dat is waarschijnlijker) ben je er door drukte nog niet aan toegekomen. Vandaar dat ik me de vrijheid permitteer om je deze reminder te sturen. Ik heb je hulp namelijk hard nodig om mijn studie af te kunnen ronden. Dus als je ongeveer 10 minuutjes van je tijd voor mij kunt vrijmaken... Je zou me er ontzettend mee helpen!

Tot nu toe hebben 42 collega's de enquête ingevuld (waarvoor mijn welgemeende dank!), maar om een goed beeld te krijgen heb ik tenminste het dubbele aantal, dus ruim 80, ingevulde enquêtes nodig.

Oh ja, je helpt mij er natuurlijk enorm mee, maar uiteindelijk ook jezelf. De uitkomst van de enquête wordt namelijk ook gepresenteerd aan het MT PenO. Er zal dus ook daadwerkelijk gekeken worden naar de uitkomst van deze enquête. Jouw mening over zelforganiserend werken doet er dus echt toe!

Voor de duidelijkheid herhaal ik graag nog een keer dat de gegevens anoniem en met de grootst mogelijke zorgvuldigheid worden verwerkt.

Mocht je nog vragen hebben over de enquête, stuur mij dan gerust een mail. Ik neem dan per ommekeer contact met je op.

Heb je de enquête al ingevuld? Dan nogmaals mijn dank. Ben jij die lieve collega die straks de enquête gaat invullen, en dat hoop ik, dan wil ik je alvast op voorhand danken.

Bijlage 4: Vragenlijst

Welkom bij de vragenlijst naar de veranderbereidheid van de medewerkers van BEC PenO, ten aanzien van zelforganisatie.

Momenteel ben ik bezig met mijn masterscriptie 'Governance van complexe systemen' van de studie Bestuurskunde, aan de Erasmus Universiteit. Door de vragenlijst in te vullen zou je mij enorm helpen.

Het BEC is een gewaardeerd partner, waar vakmanschap zich continu ontwikkelt, waar iedereen zich welkom voelt en waar de opgaven van en voor de stad leidend zijn. Dit vraagt om goede samenwerking tussen de divers samengestelde teams die wendbaar en tijdelijk zijn. De door het MT PenO gemaakte keuze om zelforganiserend te werken sluit aan bij deze missie.

Het doel van het zelforganiserend werken is, volgens het MT PenO, om bij te dragen aan: meer autonomie en regelruimte, meer eigenaarschap en betrokkenheid en meer werkplezier.

Het gaat hier om **jouw ervaring** met het zelforganiserend werken binnen PenO. Wil je deze vragen zo zorgvuldig mogelijk invullen? De vragenlijst is anoniem en er zal zorgvuldig worden omgegaan met de ingevulde informatie. De vragenlijst is opgedeeld in 4 vragenblokken en bevat 6 pagina's. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 12 minuten.

Wat versta jij onder zelforganisatie? / Welke betekenis geef jij aan het begrip zelforganiserend werken?

<i>Deze vragen gaan over zelforganisatie</i>	<i>Helemaal mee oneens</i>					<i>Helemaal mee eens</i>				
<i>Ik vind dat...</i>	<i>s</i>									
<i>de kaders van zelforganiserend werken helder zijn</i>	1	2	3	4	5					
<i>de bevoegdheden van zelforganiserend binnen het team duidelijk zijn</i>	1	2	3	4	5					
<i>Ik de competenties heb om zelforganiserend te werken</i>	1	2	3	4	5					

Vragenblok 1: <i>Deze vragen gaan over uw eigen verwachtingen, emoties, meerwaarde en betrokkenheid.</i>	<i>Hele- maal mee oneen s</i>	<i>Hele- maal mee eens</i>			
Door zelforganiserend te werken.....					
<i>1 is de kwaliteit van het werk toegenomen</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>2 neemt de werkdruk af</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>3 draag ik meer verantwoordelijkheid in mijn werk</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>4 worden er nieuwe loopbaankansen gecreëerd</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Zelforganiserend werken is voor mij					
<i>5 uitdagend</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>6 vertrouwd</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>7 verfrissend</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>8 iets positiefs</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Ik vind dat....					
<i>9 de meerwaarde van zelforganiserend werken duidelijk is voor mij</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>10 zelforganiserend werken de effectiviteit van de organisatie vergroot</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>11 zelforganiserend werken ertoe leidt dat wij het beter doen dan andere organisaties</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Zelforganiserend werken....					
<i>12 leeft voor mij</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>13 is belangrijk voor mij</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>14 geeft mij een gevoel van betrokkenheid</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>15 staat dichtbij de manier waarop ik mijn werk doe</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

Vragenblok 2: <i>Deze vragen gaan over de houding van anderen</i>	<i>Hele- maal mee oneens</i>				<i>Hele- maal mee eens</i>
16. <i>Mijn collega's staan achter het zelforganiserend werken</i>	1	2	3	4	5
17. <i>Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn collega's</i>	1	2	3	4	5
18. <i>Ik sta zelf achter het zelforganiserend werken</i>	1	2	3	4	5

Vragenblok 3: <i>Deze vragen gaan over ervaringen</i>	<i>Hele- maal mee oneens</i>				<i>Hele- maal mee eens</i>
19. <i>Ik heb in het verleden goede ervaringen gehad met veranderingsprocessen</i>	1	2	3	4	5
20. <i>Ik kan op basis van mijn vakinhoudelijke kennis bijdragen aan het succes van de verandering</i>	1	2	3	4	5
21. <i>Ik ben actief betrokken geweest bij voorgaande veranderingsprocessen</i>	1	2	3	4	5
22. <i>Ik heb tijd om zelforganiserend te (leren) werken</i>	1	2	3	4	5
23. <i>Ik heb voldoende ruimte in mijn agenda om zelforganiserend te (leren) werken</i>	1	2	3	4	5
24. <i>Bij de introductie van zelforganiserend werken werd aan de voorkant expliciet aangegeven dat ik de tijd en ruimte mocht nemen</i>	1	2	3	4	5
25. <i>In mijn team is er een volledige bezetting om zelforganiserend te (leren) werken</i>	1	2	3	4	5
26. <i>Het is mij helder welke stappen ik kan zetten in het zelforganiserend werken</i>	1	2	3	4	5
27. <i>Het zelforganiserend werken wordt doelgericht aangestuurd</i>	1	2	3	4	5
28. <i>De fasen in het zelforganiserend werken zijn helder voor mij</i>	1	2	3	4	5
29. <i>Ik word op tijd geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen over het zelforganiserend werken</i>	1	2	3	4	5

Het zelforganiserend werken...					
<i>30 maakt op mij een logische en samenhangende indruk</i>	1	2	3	4	5
<i>31 kan met de huidige middelen en mankracht gerealiseerd worden</i>	1	2	3	4	5
<i>32 heeft procesmatig geen duidelijk begin en eind</i>	1	2	3	4	5
<i>33. Ik was eraan toe om mijn manier van werken te veranderen</i>	1	2	3	4	5
<i>34. Het zelforganiserend werken geeft mij nieuwe energie om mijn werkzaamheden uit te voeren</i>	1	2	3	4	5

Vragenblok 4: <i>Deze vragen gaan over steun van de leidinggevende</i>	<i>Helemaal mee oneens</i>				<i>Helemaal mee eens</i>
Mijn leidinggevende...					
<i>35 brengt de gevolgen van het zelforganiserend werken in kaart en communiceert hierover</i>	1	2	3	4	5
<i>36 benadrukt de meerwaarde van het zelforganiserend werken en communiceert hierover</i>	1	2	3	4	5
<i>37 analyseert de noodzaak voor het zelforganiserend werken en communiceert hierover</i>	1	2	3	4	5
<i>38 begrijpt de emoties die het zelforganiserend werken oproepen en waardeert het positief</i>	1	2	3	4	5
<i>39 creëert betrokkenheid</i>	1	2	3	4	5
<i>40 draagt kennis en ervaring met betrekking tot het zelforganiserend werken over</i>	1	2	3	4	5
<i>41 houdt de informatievoorziening(en) op peil</i>	1	2	3	4	5
<i>42 communiceert helder over hoe ver we als team zijn met de introductie van zelforganiserend werken</i>	1	2	3	4	5
<i>43 communiceert helder over hoe ver we als team zijn met de introductie van zelforganiserend werken</i>					
<i>44 toont voorbeeldgedrag bij het zelforganiserend werken</i>	1	2	3	4	5

Persoonlijke gegevens:

Tot slot vraag ik enkele persoonlijke gegevens.

Uw persoonlijke gegevens worden vertrouwelijk behandeld en niet verstrekt aan derden.

Je bent werkzaam bij/als:

- Arbo Centrum
- Recruitment & Mobiliteit
- Arbeid Relaties
- Ontwikkeling & Implementatie
- Businesspartner

Geslacht:

- Man
- Vrouw

Overige opmerkingen

--

Hartelijk dank voor je medewerking!

Bijlage 5: Correlatieanalyses

‘willen’

		Zelf-organisatie kaders	Zelf-organisatie Bevoegdheden	Zelf-organisatie competenties
Door zelforganiserend te werken is de kwaliteit van het werk toegenomen	Correlation Coefficient	.136	-.023	-.075
	Sig. (2-tailed)	.243	.844	.522
	N	75	75	75
Door zelforganiserend te werken neemt de werkdruk af	Correlation Coefficient	-.125	-.097	.138
	Sig. (2-tailed)	.286	.408	.237
	N	75	75	75
Door zelforganiserend te werken draag ik meer verantwoordelijkheid in mijn werk	Correlation Coefficient	-.158	-.011	-.119
	Sig. (2-tailed)	.175	.922	.311
	N	75	75	75
Door zelforganiserend te werken worden er nieuwe loopbaankansen gecreëerd	Correlation Coefficient	.004	-.190	-.026
	Sig. (2-tailed)	.974	.103	.828
	N	75	75	75
Zelforganiserend werken is voor mij uitdagend	Correlation Coefficient	.124	.035	.057
	Sig. (2-tailed)	.288	.763	.629
	N	75	75	75
Zelforganiserend werken is voor mij vertrouwd	Correlation Coefficient	-.054	-.133	.059
	Sig. (2-tailed)	.646	.256	.616
	N	75	75	75
Zelforganiserend werken is voor mij verfrissend	Correlation Coefficient	.067	.071	-.101
	Sig. (2-tailed)	.570	.543	.389
	N	75	75	75
Zelforganiserend werken is voor mij iets positiefs	Correlation Coefficient	.003	.017	-.010
	Sig. (2-tailed)	.978	.884	.931
	N	75	75	75

Ik vind dat de meerwaarde van zelforganiserend werken duidelijk is voor mij	Correlation Coefficient	-.027	-.082	.032
	Sig. (2-tailed)	.818	.484	.786
	N	75	75	75
Ik vind dat zelforganiserend werken de effectiviteit van de organisatie vergroot	Correlation Coefficient	.074	.014	.075
	Sig. (2-tailed)	.526	.903	.520
	N	75	75	75
Ik vind dat zelforganiserend werken ertoe leidt dat wij het beter doen dan andere organisaties	Correlation Coefficient	-.171	-.219	.052
	Sig. (2-tailed)	.143	.060	.655
	N	75	75	75
Zelforganiserend werken leeft voor mij	Correlation Coefficient	.115	-.130	.020
	Sig. (2-tailed)	.327	.266	.862
	N	75	75	75
Zelforganiserend werken is belangrijk voor mij	Correlation Coefficient	.069	-.009	.148
	Sig. (2-tailed)	.559	.939	.205
	N	75	75	75
Zelforganiserend werken geeft mij een gevoel van betrokkenheid	Correlation Coefficient	.057	.128	.027
	Sig. (2-tailed)	.629	.275	.821
	N	75	75	75
Zelforganiserend werken staat dichtbij de manier waarop ik mijn werk doe	Correlation Coefficient	.066	.196	.019
	Sig. (2-tailed)	.576	.092	.870
	N	75	75	75

‘moeten’

		self-organization - are the frameworks clear?	self-organization - are there powers within the team?	self-organization - do the employees have the competences?
Mijn collega's staan achter het	Correlation Coefficient	.029	.196	-.004
	Sig. (2-tailed)	.811	.106	.977

zelforganiserend werken	N	69	69	69
Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn collega's	Correlation Coefficient	.142	.260*	.015
	Sig. (2-tailed)	.244	.031	.903
	N	69	69	69
Ik sta zelf achter het zelforganiserend werken	Correlation Coefficient	-.021	.064	-.058
	Sig. (2-tailed)	.867	.599	.635
	N	69	69	69

'kunnen'

		self-organization - are the frameworks clear?	self-organization - are there powers within the team?	self-organization - do the employees have the competences?
Ik heb in het verleden goede ervaring gehad met veranderprocessen	Correlation Coefficient	-.146	-.135	-.160
	Sig. (2-tailed)	.230	.270	.189
	N	69	69	69
Ik kan op basis van mijn vakinhoudelijke kennis bijdragen aan het succes van de verandering	Correlation Coefficient	-.051	-.015	.070
	Sig. (2-tailed)	.679	.904	.569
	N	69	69	69
Ik ben actief betrokken geweest bij voorgaande veranderingsprocessen	Correlation Coefficient	-.075	-.137	-.035
	Sig. (2-tailed)	.539	.262	.778
	N	69	69	69
Ik heb tijd om zelforganiserend te (leren) werken	Correlation Coefficient	-.262*	-.261*	-.110
	Sig. (2-tailed)	.030	.030	.367
	N	69	69	69
Ik heb voldoende ruimte in mijn agenda om zelforganiserend te (leren) werken	Correlation Coefficient	-.182	-.142	-.056
	Sig. (2-tailed)	.134	.245	.646
	N	69	69	69
Bij de introductie van zelforganiserend werken werd aan de voorkant expliciet aangegeven dat	Correlation Coefficient	-.089	-.078	-.056
	Sig. (2-tailed)	.465	.523	.650
	N	69	69	69

ik de tijd en ruimte mocht nemen				
In mijn team is er een volledige bezetting om zelforganiserend te (leren) werken	Correlation Coefficient	-.159	-.184	-.152
	Sig. (2-tailed)	.193	.129	.212
	N	69	69	69
Het is mij helder welke stappen ik kan zetten in het zelforganiserend werken	Correlation Coefficient	-.071	-.134	-.145
	Sig. (2-tailed)	.560	.271	.235
	N	69	69	69
Het zelforganiserend werken wordt doelgericht aangestuurd	Correlation Coefficient	-.117	-.091	-.059
	Sig. (2-tailed)	.337	.456	.633
	N	69	69	69
De fasen in het zelforganiserend werken zijn helder voor mij	Correlation Coefficient	-.062	-.112	.057
	Sig. (2-tailed)	.612	.360	.640
	N	69	69	69
Ik word op tijd geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen over het zelforganiserend werken	Correlation Coefficient	-.206	-.281*	-.009
	Sig. (2-tailed)	.089	.019	.942
	N	69	69	69
Het zelforganiserend werken maakt op mij een logische en samenhangende indruk	Correlation Coefficient	-.166	-.037	-.100
	Sig. (2-tailed)	.174	.763	.413
	N	69	69	69
Het zelforganiserend werken kan met de huidige middelen en mankracht gerealiseerd worden	Correlation Coefficient	-.264*	.058	-.006
	Sig. (2-tailed)	.028	.638	.962
	N	69	69	69
Het zelforganiserend werken heeft procesmatig geen duidelijk begin en eind	Correlation Coefficient	.062	.108	-.179
	Sig. (2-tailed)	.613	.379	.142
	N	69	69	69
Ik was eraan toe om mijn manier van werken te veranderen	Correlation Coefficient	.080	-.029	-.039
	Sig. (2-tailed)	.514	.812	.751
	N	69	69	69
Het zelforganiserend werken geeft mij nieuwe energie om mijn	Correlation Coefficient	.180	-.025	.106
	Sig. (2-tailed)	.139	.841	.388
	N	69	69	69

werkzaamheden uit te voeren				
-----------------------------	--	--	--	--

‘Steun van de leidinggevende’

Correlations

		self-organization - are the frameworks clear?	self-organization - are there powers within the team?	self-organization - do the employees have the competences?
Mijn leidinggevende brengt de gevolgen van het zelforganiserend werken in kaart en communiceert hierover	Pearson Correlation	-.033	.004	-.040
	Sig. (2-tailed)	.792	.971	.748
	N	67	67	67
Mijn leidinggevende benadrukt de meerwaarde van het zelforganiserend werken en communiceert hierover	Pearson Correlation	.009	-.108	.014
	Sig. (2-tailed)	.946	.386	.910
	N	67	67	67
Mijn leidinggevende analyseert de noodzaak voor het zelforganiserend werken en communiceert hierover	Pearson Correlation	-.082	-.201	-.190
	Sig. (2-tailed)	.508	.104	.123
	N	67	67	67
Mijn leidinggevende begrijpt de emoties die het zelforganiserend werken oproepen en waardeert het positief	Pearson Correlation	-.119	-.220	-.189
	Sig. (2-tailed)	.338	.074	.126
	N	67	67	67
Mijn leidinggevende creëert betrokkenheid	Pearson Correlation	-.007	-.099	-.127
	Sig. (2-tailed)	.956	.425	.305
	N	67	67	67

Mijn leidinggevende draagt kennis en ervaring met betrekking tot het zelforganiserend werken over	Pearson Correlation	-.110	-.223	-.078
	Sig. (2-tailed)	.377	.069	.528
	N	67	67	67
Mijn leidinggevende houdt de informatievoorziening(en) op peil	Pearson Correlation	-.085	-.163	.004
	Sig. (2-tailed)	.494	.187	.976
	N	67	67	67
Mijn leidinggevende communiceert helder over hoe ver we als team zijn met de introductie van zelforganiserend werken	Pearson Correlation	-.170	-.292*	-.216
	Sig. (2-tailed)	.169	.016	.079
	N	67	67	67
Mijn leidinggevende communiceert helder over hoe ver we als team zijn met de introductie van zelforganiserend werken	Pearson Correlation	-.109	-.155	-.137
	Sig. (2-tailed)	.381	.210	.269
	N	67	67	67
Mijn leidinggevende toont voorbeeldgedrag bij het zelforganiserend werken	Pearson Correlation	-.008	-.025	-.120
	Sig. (2-tailed)	.949	.838	.333
	N	67	67	67

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Bijlage 6: Verschillen tussen teams

Om na te gaan of er verschillen in de veranderbereidheid (willen, moeten, kunnen) van medewerkers en leidinggevenden tussen de teams zitten, is de Kruskal Wallis Test uitgevoerd. De niet- parametrische equivalent van ANOVA is hierbij toegepast.

Veranderbereidheid – willen

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

10. You work at / as:

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Door zelforganiserend te werken is de kwaliteit van het werk toegenomen	7.047	4	.133
Door zelforganiserend te werken neemt de werkdruk af	2.106	4	.716
Door zelforganiserend te werken draag ik meer verantwoordelijkheid in mijn werk	2.609	4	.625
Door zelforganiserend te werken worden er nieuwe loopbaankansen gecreëerd	2.425	4	.658
Zelforganiserend werken is voor mij uitdagend	.567	4	.967
Zelforganiserend werken is voor mij vertrouwd	5.921	4	.205
Zelforganiserend werken is voor mij verfrissend	2.594	4	.628
Zelforganiserend werken is voor mij iets positiefs	8.214	4	.084
Ik vind dat de meerwaarde van zelforganiserend werken duidelijk is voor mij	1.895	4	.755
Ik vind dat zelforganiserend werken de effectiviteit van de organisatie vergroot	3.677	4	.451
Ik vind dat zelforganiserend werken ertoe leidt dat wij het	5.458	4	.243

Test Statistics^{a,b}

beter doen dan andere organisaties			
Zelforganiserend werken leeft voor mij	11.470	4	.022
Zelforganiserend werken is belangrijk voor mij	8.370	4	.079
Zelforganiserend werken geeft mij een gevoel van betrokkenheid	4.811	4	.307
Zelforganiserend werken staat dichtbij de manier waarop ik mijn werk doe	5.456	4	.240

Veranderbereidheid – moeten

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable:

10. You work at / as:

Test Statistics^{a,b}

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Mijn collega's staan achter het zelforganiserend werken	8.047	4	.133
Ik hecht veel waarde aan de mening van mijn collega's	8.106	4	.086
Ik sta zelf achter het zelforganiserend werken	2.609	4	.625

Veranderbereidheid – kunnen

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 10. You

work at / as:

Test Statistics^{a,b}

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.

Ik heb in het verleden goede ervaring gehad met veranderprocessen	.846	4	.932
Ik kan op basis van mijn vakinhoudelijke kennis bijdragen aan het succes van de verandering	.288	4	.991
Ik ben actief betrokken geweest bij voorgaande veranderingsprocessen	1.601	4	.809
Ik heb tijd om zelforganiserend te (leren) werken	2.844	4	.584
Ik heb voldoende ruimte in mijn agenda om zelforganiserend te (leren) werken	.590	4	.964
Bij de introductie van zelforganiserend werken werd aan de voorkant expliciet aangegeven dat ik de tijd en ruimte mocht nemen	1.235	4	.872
In mijn team is er een volledige bezetting om zelforganiserend te (leren) werken	2.717	4	.606
Het is mij helder welke stappen ik kan zetten in het zelforganiserend werken	9.334	4	.053
Het zelforganiserend werken wordt doelgericht aangestuurd	.187	4	.996
De fasen in het zelforganiserend werken zijn helder voor mij	5.950	4	.203
Ik word op tijd geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen over het zelforganiserend werken	1.051	4	.902
Het zelforganiserend werken maakt op mij een logische en samenhangende indruk	4.164	4	.384
Het zelforganiserend werken kan met de huidige middelen en mankracht gerealiseerd worden	2.322	4	.677
Het zelforganiserend werken heeft procesmatig geen duidelijk begin en eind	2.250	4	.690
Ik was eraan toe om mijn manier van werken te veranderen	1.893	4	.755
Het zelforganiserend werken geeft mij nieuwe energie om	6.172	4	.187

mijn werkzaamheden uit te voeren			
----------------------------------	--	--	--

Steun van de leidinggevende

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
Mijn leidinggevende brengt de gevolgen van het zelforganiserend werken in kaart en communiceert hierover	.199	4	.995
Mijn leidinggevende benadrukt de meerwaarde van het zelforganiserend werken en communiceert hierover	1.811	4	.770
Mijn leidinggevende analyseert de noodzaak voor het zelforganiserend werken en communiceert hierover	2.106	4	.716
Mijn leidinggevende begrijpt de emoties die het zelforganiserend werken oproepen en waardeert het positief	3.712	4	.446
Mijn leidinggevende creëert betrokkenheid	1.842	4	.765
Mijn leidinggevende draagt kennis en ervaring met betrekking tot het zelforganiserend werken over	.331	4	.988
Mijn leidinggevende houdt de informatievoorziening(en) op peil	2.976	4	.562
Mijn leidinggevende communiceert helder over hoe ver we als team zijn met de introductie van zelforganiserend werken	2.269	4	.686

Mijn leidinggevende communiceert helder over hoe ver we als team zijn met de introductie van zelforganiserend werken	1.215	4	.876
Mijn leidinggevende toont voorbeeldgedrag bij het zelforganiserend werken	4.380	4	.357