

# Waarom sommige medewerkers enthousiast worden van een zelforganiserend team, en andere medewerkers niet.

Een kwalitatief afstudeeronderzoek naar de houding van medewerkers ten opzichte van een zelforganiserend team.



**Universiteit Utrecht**



Naam:	Dominique Murk
Solid-ID:	3919056
Cursus:	Onderzoeksseminar – Masterscriptie Strategisch Human Resource Management
Universiteit:	Universiteit Utrecht (USBO)
Begeleidend docent:	C. Schott
Tweede lezer:	E.J. van Harten
Afstudeerorganisatie:	Rijkswaterstaat
Begeleiders Rijkswaterstaat:	U.I. Goedhart & E. van Bronswijk
Datum:	6 juli 2018

## Voorwoord

Het is september 2017, ik knipper met mijn ogen... en het is juli 2018. Wow, wat is dit jaar snel gegaan. Na het afronden van mijn Bachelor HRM en de Pre-Master ben ik begonnen aan de Master Strategisch HRM aan de Universiteit Utrecht (USBO). Hoewel ik het een ontzettend spannend jaar vond, heb ik veel geleerd en heb ik alle vakken succesvol doorlopen. Maar het schrijven van een scriptie op universitair niveau, dat is andere koek, en dat maakte me dan ook ontzettend zenuwachtig. Kan ik dit wel? Weet ik wel hoe dit moet? Is dit niet veel te moeilijk? Allemaal vragen die uren door mijn hoofd spookten. Maar toen ik eenmaal helder had wat ik wilde onderzoeken, en ik ook enthousiast werd over het onderwerp, zat ik geheel in de flow. En zie hier, nu ben ik bezig met het schrijven van het voorwoord van mijn scriptie.

Na een aantal maanden keihard gewerkt te hebben, ligt nu voor u mijn scriptie ten behoeve van de Master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Ik heb de geweldige mogelijkheid gehad om mijn afstudeeronderzoek bij Rijkswaterstaat te mogen doen in de periode van februari 2018 t/m juli 2018. Dit onderzoek gaat over hoe de houding van medewerkers ten opzichte van een zelforganiserend team ontstaat. Ik had al interesse in het onderwerp zelforganisatie, en toen bleek dat Rijkswaterstaat met een probleem omtrent dit concept worstelde was dit voor mij een uitgelezen kans om daar onderzoek naar te doen. Daartoe wil ik Angela Graven bedanken, omdat zij mij de mogelijkheid heeft gegeven om dit afstudeeronderzoek bij Rijkswaterstaat uit te voeren. Daarnaast heeft zij mij altijd het vertrouwen gegeven dat ik het kan, en heeft ze me gemotiveerd om het beste uit mezelf te halen. Ook wil ik Udo Goedhart en Esther van Bronswijk, mijn begeleiders bij Rijkswaterstaat, bedanken voor hun hulp. Jullie maakten mij wegwijs binnen Rijkswaterstaat, en hielpen me weer op gang als ik vastliep. Door jullie positieve woorden kon ik altijd weer gemotiveerd aan de slag. Uiteraard wil ik ook de medewerkers van Bureau Adviseurs bedanken. Het is niet niks om zomaar een 'buitenstaander' mee te laten kijken in zo'n onzekere periode, dus bedankt voor jullie vertrouwen, openheid en eerlijkheid.

Daarnaast wil ik nog een aantal andere mensen bedanken. Allereerst ben ik Carina Schott, mijn scriptiebegeleider van de Universiteit Utrecht, enorm dankbaar voor haar waardevolle feedback, hulp, en geduld. Regelmatig maakte zij tijd voor mij vrij, en ook buiten onze afspraken om was ze altijd heel snel per mail bereikbaar. Ik begreep van Carina dat het haar eerste jaar is dat ze scriptiebegeleider is, en wat mij betreft heeft de Universiteit Utrecht daarmee een onwijs goede keuze gemaakt. Carina is naar mijn mening een voorbeeld voor veel scriptiebegeleiders.

Ik wil mijn ouders, broertje en zusjes, opa en oma, vriend en beste vriendinnen in het bijzonder bedanken, omdat zij mij altijd onvoorwaardelijk hebben gesteund. Zij hebben ervoor gezorgd dat ik dit jaar zonder problemen heb kunnen doorlopen, en me het gehele jaar door ook helemaal happy heb gevoeld.

Dan wil ik tot slot eindigen met het wensen van veel leesplezier aan de lezers van mijn afstudeeronderzoek!

Dominique Murk  
Maarsse, juli 2018

## Samenvatting

De laatste jaren is er in organisaties steeds meer aandacht voor zelfsturing/zelforganisatie. Ook bij Rijkswaterstaat is er een zelforganiserend team ingevoerd bij de Bureau Adviseurs. De medewerkers vertoonden echter al vanaf het begin verschillende houdingen ten opzichte van dit zelforganiserende team. Ogenscheinlijk waren er medewerkers positief, maar er waren juist ook medewerkers die negatief reageerden. Hoe dit kwam was onduidelijk. De houding van medewerkers blijkt echter zeer belangrijk in de effectiviteit voor zelforganiserende teams, en het is daarom van belang te achterhalen hoe de houdingen van medewerkers ontstaan. Daarom is er in het huidige onderzoek een casestudie bij Rijkswaterstaat gedaan, en de hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

*Welke factoren spelen een rol bij de (ontwikkeling van de) houding van de medewerkers van Bureau Adviseurs binnen Rijkswaterstaat ten opzichte van een zelfsturend team?*

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden is er allereerst literatuuronderzoek gedaan. Op basis van deze uitkomsten is er kwalitatief empirisch onderzoek uitgevoerd. Er zijn 15 semigestructureerde interviews gehouden met (ex)-medewerkers van Bureau Adviseurs van Rijkswaterstaat, en daarnaast zijn er 4 observaties gedaan.

Uit de empirie blijkt inderdaad dat de medewerkers verschillende houdingen hadden en hebben ten opzichte van het zelforganiserende team. Dit komt allereerst door de verschillende percepties van medewerkers. Medewerkers die in de veronderstelling waren dat dit zelforganiserende team is ingevoerd om ervaring op te doen om zo de kwaliteit van hun dienstverlening te verbeteren zijn positief over zelforganisatie, terwijl de medewerkers met een minder positieve houding geen of een minder duidelijk doel voor ogen hadden. Ook veranderkundige factoren blijken bij te dragen aan de houding van medewerkers. Dit zijn de mate van autonomie, geschiktheid, managementsupport, informatie/(on)duidelijkheid, *self-efficacy* en het negatieve effect van geen persoonlijke *valence*. Daarnaast zijn er enkele aanvullende factoren gevonden die van belang blijken voor de houding van medewerkers van een zelforganiserend team, namelijk de (on)zekerheid in de context en een toenemend takenpakket. Er is één veranderkundige factor die door de empirie wordt tegengesproken, namelijk betrokkenheid. De literatuur stelt hierover dat dit een factor is die leidt tot een positieve houding, maar de resultaten uit dit onderzoek laten juist zien dat medewerkers het niet erg vinden om niet altijd heel betrokken te zijn. Een aantal van de factoren blijven in dit onderzoek onbevestigd. Dit zijn de voordeligheid, sociale relaties/steun op de werkplek en participatiemogelijkheden. Bij persoonlijke *valence* blijft het positieve effect onbevestigd.

In dit onderzoek worden er twee aanbevelingen aan Rijkswaterstaat gedaan. De eerste is het vooraf verschaffen van duidelijkheid met een heldere visie/doel bij een toekomstige organisatieverandering, en ook voor de huidige verandering betreffende het zelforganiserende team wordt aanbevolen om alsnog met elkaar een helder doel af te spreken. De tweede aanbeveling die aan Rijkswaterstaat wordt gedaan betreft het aanstellen van een manager/leidinggevende/teamcoach zodat (verdere) HR-gerelateerde problemen worden voorkomen, en die persoon ook (enkele) managementtaken op zich kan nemen zodat de medewerkers niet een te groot takenpakket ervaren.

# Inhoud

1.	Inleiding.....	5
1.1	Aanleiding.....	5
1.2	Context en probleemstelling.....	6
1.3	Casusbeschrijving.....	7
1.4	Relevantie.....	9
1.4.1	Wetenschappelijke relevantie.....	9
1.4.2	Praktische en maatschappelijke relevantie.....	9
2.	Theoretisch kader.....	11
2.1	Zelfsturend team.....	11
2.1.1	Definitie zelfsturend team.....	11
2.1.2	Motieven om zelforganiserende teams in te voeren.....	12
2.2	HR-attributietheorie.....	13
2.3	Factoren uit de veranderkunde die van invloed zijn op de houding van medewerkers ten opzichte van een organisatieverandering.....	16
2.3.1	Inhoudsfactoren.....	16
2.3.2	Werkgerelateerde factoren.....	17
2.3.3	Procesfactoren.....	18
2.3.4	Individuele factoren.....	20
2.4	Onderzoeksmodel.....	21
3.	Methoden en technieken.....	22
3.1	Onderzoeksonderwerp.....	22
3.2	Participanten.....	22
3.2.1	Samenstelling participanten.....	23
3.2.2	Benadering participanten.....	24
3.3	Dataverzameling.....	24
3.3.1	Dataverzameling interviews.....	24
3.3.2	Dataverzameling observaties.....	25
3.4	Aanpak analyse.....	26
3.5	Kwaliteit van het onderzoek.....	27
3.5.1	Betrouwbaarheid.....	27
3.5.2	Validiteit.....	28
4.	Resultaten.....	30
4.1	Motivatie van het management voor de invoering van het zelfsturende team.....	30
4.2	Percepties en houdingen van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.....	31
4.2.1	Houdingen van medewerkers.....	31

4.2.2	Percepties van medewerkers .....	33
4.3	Factoren die een rol spelen bij de percepties van medewerkers t.o.v. het zelforganiserende team	
4.3.1	Inhoudsfactoren .....	34
4.3.2	Werkgerelateerde factoren.....	37
4.3.3	Procesfactoren .....	39
4.3.4	Individuele factoren .....	43
5.	Conclusie en discussie.....	45
5.1	Deelvraag 1: motivatie van het management van Rijkswaterstaat om het zelfsturende team in te voeren.....	45
5.2	Deelvraag 2: percepties van de medewerkers van Bureau Adviseurs over het zelfsturende team.	
5.3	Deelvraag 3: veranderkundige factoren die een rol spelen bij de houding van de medewerkers van Bureau Adviseurs t.o.v. het zelfsturende team.....	48
5.3.1	Inhoudsfactoren .....	48
5.3.2	Werkgerelateerde factoren.....	50
5.3.3	Procesfactoren .....	51
5.3.4	Individuele factoren .....	52
5.4	Beperkingen van het huidige onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek .....	54
5.5	Advies Rijkswaterstaat.....	56
5.5.1	Duidelijkheid vooraf met een heldere visie/doel.....	56
5.5.2	Aanstellen van een manager/leidinggevende/teamcoach .....	56
5.6	Tot slot.....	57
5.6.1	Beantwoording hoofdvraag .....	57
5.6.2	Bijdragen van dit onderzoek aan het wetenschappelijke debat .....	58
5.6.3	Afsluitend .....	59
	Literatuurlijst.....	60
	Bijlagen.....	66
	Bijlage 1 – Organisatiestructuur van Rijkswaterstaat .....	66
	Bijlage 2 – E-mail huidige medewerkers Bureau Adviseurs .....	66
	Bijlage 3 – E-mail ex-medewerkers Bureau Adviseurs .....	67
	Bijlage 4 – Topiclijst.....	68
	Bijlage 5 – Observatieformulier .....	71
	Bijlage 6 – Controlemail naar medewerkers betreft houding.....	72

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding

De laatste jaren is er in organisaties steeds meer aandacht voor zelfsturing. Zo zie je dat er in Nederland steeds vaker zelfsturende teams worden ingevoerd in organisaties. Waar je deze zelfsturende teams in het begin vooral in productiebedrijven zag – de sector waarvoor het concept oorspronkelijk is ontwikkeld – zie je het nu ook steeds meer in andere sectoren ingevoerd worden, zoals de zakelijke dienstverlening en onderwijs- en zorginstellingen (Tjepkema, 2003). Denk aan organisaties zoals Buurtzorg, waar verpleegkundigen en ziekenverzorgenden in teams thuiszorg leveren, en de teams zelf verantwoordelijk zijn voor de planning en uitvoering van de werkzaamheden (Buurtzorg Nederland, 2018). De zelfsturende teams bij Buurtzorg zijn succesvol. De positieve effecten van zelfsturing die bij Buurtzorg worden gezien zijn onder andere een hogere arbeidsproductiviteit, meer tevreden medewerkers, minder verloop en een lagere ervaren werkdruk (Nijhof, 2013).

Met de groeiende interesse en succesverhalen van organisaties zijn er steeds meer organisaties die het concept implementeren, maar hiermee groeit ook het aantal ‘mislukkingen’. Een voorbeeld van zo’n ‘mislukking’ is de situatie bij de gemeente Hollands Kroon. De gemeente Hollands Kroon is vanaf 2014 bezig geweest met het vormen van zelfsturende teams. Dit omdat zij denken dat ze met deze organisatievorm meer gebruik kunnen maken van de kwaliteiten in de organisatie en hiermee de dienstverlening verder kunnen optimaliseren. Ze geloven dat collega’s hierdoor beter tot hun recht komen en daardoor het beste van zichzelf kunnen geven (gemeente Hollands Kroon, 2018). Allemaal positieve gevolgen, maar toch zit de organisatie momenteel in een bestuurscrisis waarbij de gemeentesecretaris, concerncontroller, burgemeester en twee wethouders zijn afgetreden (Derksen, 2017). In totaal hebben inmiddels ruim vijftig medewerkers de organisatie verlaten, en is er sprake van een oplopend ziekteverzuim (Van der Bol, 2017). Meerdere raadsleden twijfelen nu of de gemeente het werken met zelfsturende teams moet voortzetten (Derksen, 2017). Een ander en zeer recent praktijkvoorbeeld is die van Rijkswaterstaat. Rijkswaterstaat heeft begin 2018 besloten een bepaalde functiegroep, Bureau Adviseurs, te laten werken als zelfsturend team. Nu lijkt het er echter op dat er bij een aantal medewerkers weerstand jegens het zelfsturende team is, nog alvorens er daadwerkelijk gestart is met de implementatie van het zelfsturende team. Deze casus zal in dit onderzoek worden onderzocht. In paragraaf 1.3 zal deze casus uitgebreider toegelicht worden.

Dat een organisatieverandering met zulke positieve gevolgen zoals verhoogde tevredenheid van medewerkers (Batt & Appelbaum, 1995; Janz, 1999) toch ook zulke negatieve effecten kan hebben, en de paradoxale uitkomsten zoals enerzijds minder verloop maar anderzijds het grote verloop bij bijvoorbeeld de gemeente Hollands Kroon, en de hogere tevredenheid bij Buurtzorg maar juist weerstand bij de medewerkers van Rijkswaterstaat, heeft de interesse gewekt voor een onderzoek omtrent dit onderwerp.

## 1.2 Context en probleemstelling

Ook in de wetenschap is de interesse voor zelfsturing groot. Zo is er onderzoek gedaan naar de antecedenten van effectieve zelfsturende teams (Alper, Tjosvold & Law, 1998; Jong, Ruyter & Lemmink, 2004), de negatieve effecten van zelfsturende teams (Langfred, 2004), leiderschap in zelfsturende teams (Druskat & Wheeler, 2003) en onderzoek naar (mogelijke obstakels in) de ontwikkeling van zelfsturende teams (Balkema & Molleman, 1999; Kuipers & Stoker, 2009). Uit het onderzoek van Balkema & Molleman (1999) blijkt onder andere dat de houdingen van medewerkers een barrière kunnen vormen in de ontwikkeling van effectieve zelfsturende teams. Zo kunnen medewerkers een zelfsturend team bijvoorbeeld als bedreiging van hun identiteit zien omdat de banen in een team meer op elkaar kunnen gaan lijken, of het uitvoeren van taken met minder status weigeren, wat de ontwikkeling van het zelfsturende team kan belemmeren (Balkema & Molleman, 1999).

Ook Van Amelsvoort, Seinen, Kommers en Scholtes (2003) laten het belang van de houding van medewerkers ten opzichte van zelfsturende teams zien. Zij stellen dat het voor de effectiviteit van een zelfsturend team van belang is dat de medewerkers van het betreffende team achter de keuze voor een zelfsturend team staan. Hierdoor zijn de leden namelijk meer gemotiveerd om het zelfsturend team te laten slagen. Omdat de implementatie van een zelfsturend team een vorm van een organisatieverandering is, wordt er in dit onderzoek gebruikgemaakt van de inzichten uit de veranderekundeliteratuur. Eerder onderzoek uit de veranderekundeliteratuur heeft ook aangetoond dat de houding ten opzichte van een organisatieverandering van belang is, omdat het van invloed is op onder andere de productiviteit en de verloopintentie van medewerkers (McManus et al., uit Eby, Adams, Russell & Gaby, 2000), en dit kan dus helpen om de paradoxale uitkomsten te verklaren.

Een belangrijk gegeven is dus dat de houding van medewerkers belangrijk is bij een organisatieverandering in het algemeen, en specifiek voor dit onderzoek dat de houding van medewerkers van belang is bij de ontwikkeling van een zelfsturend team. Maar hoe ontstaat die houding van medewerkers ten opzichte van een zelfsturend team dan? Dit blijkt een vraag die moeilijk te beantwoorden is. Voor zover bekend is er beperkt onderzoek gedaan naar hoe de houding van medewerkers ten opzichte van een zelfsturend team ontstaat en welke factoren daarvan op invloed zijn. Wel weten we dat hoe medewerkers reageren op bepaalde HR-praktijken (zoals een zelfsturend team), afhangt van de percepties en evaluaties van medewerkers over die HR-praktijken, en dat die reactie uiteindelijk van invloed is op de organisatieprestatie (Nishii & Wright, 2007). Dit staat centraal in de HR-attributietheorie. Die theorie laat een keten zien waarin het management een bepaalde intentie heeft met een HR-praktijk, er vervolgens een daadwerkelijke uitvoering van die HR-praktijk plaatsvindt, dat de medewerkers een perceptie ontwikkelen over die HR-praktijk, en dat medewerkers op basis daarvan vervolgens een houding aannemen ten opzichte van die HR-praktijk. Die keten begint met de intentie van het management, en daaruit blijkt dus ook dat de intentie van het management, vanuit welke motivatie het zelfsturende team is ingevoerd, van belang is voor de uiteindelijke houding van de medewerkers.

Uit de HR-attributietheorie blijkt dus het belang van de percepties van medewerkers over een HR-praktijk, omdat dit uiteindelijk de houding en het gedrag van medewerkers bepaalt, en daarmee de organisatieprestatie beïnvloedt (Nishii & Wright, 2007). Deze theorie specificeert zich echter niet tot zelfsturende teams, en daarnaast blijft het in deze theorie onduidelijk hoe de percepties precies

ontstaan en welke factoren een rol spelen bij de uiteindelijke houding van de medewerkers. Nishii & Wright (2007) beschrijven dan ook dat toekomstig onderzoek zou moeten onderzoeken hoe bepaalde percepties en dus uiteindelijk de houding van medewerkers ten opzichte van HR-praktijken ontstaan. Vanuit de veranderekundeliteratuur zijn er wel factoren bekend die van invloed zijn op de houding van medewerkers bij een organisatieverandering, zoals de steun van het management en zelfvertrouwen van medewerkers (Bernerth, 2004). Deze literatuur richt zich echter ook niet specifiek op de houding van medewerkers bij de invoering van een zelfsturend team, maar slechts op een organisatieverandering in het algemeen.

Vanuit de literatuur weten we dus dat de houding van medewerkers van belang is bij de ontwikkeling van een zelfsturend team. Die houding van medewerkers hangt af van de percepties die medewerkers hebben over een zelfsturend team. We weten ook dat die percepties o.a. worden gebaseerd op de intentie van de HR-praktijk, maar hoe die percepties, en dus de houding van medewerkers ten opzichte van een zelfsturend team nu precies ontstaat is echter nog onduidelijk. Het doel van dit onderzoek is dan ook om te achterhalen welke factoren een rol spelen bij de (ontwikkeling van de) houding van de Bureau Adviseurs van Rijkswaterstaat ten opzichte van een zelfsturend team. In de toekomst kunnen organisaties (en in dit geval dus Rijkswaterstaat) dan effectief op die factoren inspelen bij het invoeren van een zelfsturend team, waardoor een positieve houding van medewerkers bevorderd kan worden. Dit leidt dan ook tot de volgende hoofdvraag:

*Welke factoren spelen een rol bij de (ontwikkeling van de) houding van de medewerkers van Bureau Adviseurs binnen Rijkswaterstaat ten opzichte van een zelfsturend team?*

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Wat is een zelfsturend team?
2. Vanuit welke motieven worden zelfsturende teams ingevoerd?
3. Welke factoren die van invloed zijn op de houding van medewerkers zijn reeds bekend in de literatuur?
4. Wat is de motivatie van het management van Rijkswaterstaat voor de invoering van het zelfsturende team?
5. Welke percepties en houdingen ten opzichte van het zelfsturende team hebben de medewerkers van Bureau Adviseurs?
6. Welke (veranderekundige) factoren spelen een rol bij de uiteindelijke houding van de medewerkers van Bureau Adviseurs ten opzichte van het zelfsturende team?

### **1.3 Casusbeschrijving**

Om bovenstaande hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden, wordt dit onderzoek uitgevoerd bij Rijkswaterstaat. Deze organisatie neemt al sinds 1798 de zorg voor weg en water op zich. Rijkswaterstaat is de uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. De missie van Rijkswaterstaat luidt als volgt (Rijkswaterstaat, z.d.-a):

*Rijkswaterstaat is de uitvoeringsorganisatie van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. We beheren en ontwikkelen de rijkswegen, -vaarwegen en -wateren en zetten in op een duurzame leefomgeving.*



*Samen met anderen werken we aan een land dat beschermd is tegen overstromingen. Waar voldoende groen is, en voldoende en schoon water. En waar je vlot en veilig van A naar B kunt.*

*Samen werken aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland. Dat is Rijkswaterstaat.*  
(Rijkswaterstaat, z.d.-a)

Een belangrijke uitdaging voor Rijkswaterstaat is dat de wereld voortdurend in beweging is. Er vinden veel maatschappelijke ontwikkelingen plaats en technische innovaties volgen elkaar snel op. Dit betekent dat Rijkswaterstaat permanent alert moet zijn op trends en ontwikkelingen en op de mogelijke impact voor de organisatie (Rijkswaterstaat, z.d.-b). Bij Rijkswaterstaat werken ongeveer 8700 werknemers, en zij werken verspreid over landelijke en regionale organisatieonderdelen (Rijkswaterstaat, z.d.-c). In figuur 1 (zie Bijlage 1) staat een overzicht van de organisatiestructuur van Rijkswaterstaat.

Dit onderzoek richt zich op het landelijke organisatieonderdeel Nova, omdat daar geëxperimenteerd wordt met zelfsturing. Nova is een relatief nieuw onderdeel binnen Rijkswaterstaat. Dit organisatieonderdeel is officieel ingesteld middels publicatie in de Staatscourant d.d. 23 mei 2017 (Tol, 2018). Hoewel Nova dus een nieuw organisatieonderdeel is, en de medewerkers van Nova zelf nog zoekende zijn naar waar zij voor staan, is Nova een organisatieonderdeel dat zich bezighoudt met nieuwe ontwikkelingen, maar Nova leert ook van bestaande vernieuwingen t.b.v. de toekomst van Rijkswaterstaat. Nova beproeft, verkent de impact en test de toepasbaarheid van vernieuwingen (eventueel in proeftuinen/experimenten in de organisatie) en adviseert vervolgens daarover aan de Rijkswaterstaat-organisatie (Tol, 2018). Dit is toegespitst op twee aandachtgebieden:

- Samenwerkingsverbanden en allianties
- Nieuwe ontwikkelingen die gevolgen hebben voor de maatschappij, en dus ook voor Rijkswaterstaat (Tol, 2018)

Een voorbeeld van zo'n proeftuin/experiment is zelfsturing. De groep binnen Nova die hier momenteel mee experimenteert zijn de Bureau Adviseurs. Het team van Bureau Adviseurs bestaat uit hoogopgeleide professionals, en is het interne management consultancybureau van Rijkswaterstaat (Rijkswaterstaat, 2018). De adviseurs zijn actief op vier werkterreinen, namelijk advies en evaluatie, project- en programmamanagement, teamontwikkeling en teamcoaching, en interim-management (Rijkswaterstaat, 2018). Bureau Adviseurs maakt sinds de oprichting van Nova ook onderdeel uit van Nova, maar zij opereren al zo'n 20 jaar binnen Rijkswaterstaat. Momenteel is Bureau Adviseurs zoekende naar haar rol binnen Nova. Ze zitten in een tijd van onzekerheid, omdat het bestaansrecht van Bureau Adviseurs niet zeker is. Er zijn plannen om Bureau Adviseurs als aparte eenheid te laten stoppen, en haar door te ontwikkelen door huidige activiteiten te herzien en te incorporeren in een groter geheel, namelijk het flexibele team Nova Advies (Tol, 2018).

Sinds eind 2017 is Bureau Adviseurs aan het experimenteren met zelfsturing. Een contactpersoon van Rijkswaterstaat (ook werkzaam bij Nova) die dit onderzoek mede mogelijk heeft gemaakt vertelde dat de medewerkers van Bureau Adviseurs heel verschillend tegenover het zelfsturende team staan, en dat er hierdoor binnen het team veel discussies (zijn) ontstaan. De contactpersoon vertelde dat er medewerkers zijn die hier ogenschijnlijk heel positief tegenover staan, maar ook medewerkers die naar verluid weerstand vertonen. Volgens de contactpersoon is het Rijkswaterstaat

echter onbekend hoe het komt dat deze medewerkers verschillende houdingen vertonen, en daarom is deze casus heel geschikt om de hoofd- en deelvragen te kunnen beantwoorden.

## **1.4 Relevantie**

In onderstaande paragraaf zullen de wetenschappelijke, praktische en maatschappelijke relevantie van het onderzoek worden besproken.

### **1.4.1 Wetenschappelijke relevantie**

Wanneer de organisatorische bereidheid tot verandering groot is, zullen medewerkers eerder veranderingen initiëren, grotere inspanningen leveren, grotere volharding vertonen en meer coöperatief gedrag vertonen. Het resultaat is een effectievere implementatie (Weiner, 2009). Onderzoek wijst ook uit dat medewerkers die cynisch zijn over een bepaalde organisatieverandering een lagere commitment, tevredenheid en motivatie om hard te werken tonen (Reichers, Wanous & Austin, 1997). Kennis over wanneer en waarom een medewerker positief dan wel negatief is over een verandering naar een zelfsturend team is echter beperkt, en onder andere de negatieve uitkomsten maken dat het wel van uiterst belang is om te achterhalen waar die weerstand vandaan komt. Anderzijds is het uiteraard ook van belang te achterhalen waarom medewerkers nu juist wel een grote organisatorische bereidheid vertonen, zodat die factoren juist gestimuleerd kunnen worden.

Nishii & Wright (2007) beschrijven dat toekomstig onderzoek zou moeten onderzoeken hoe bepaalde percepties en uiteindelijke houdingen over HR-praktijken ontstaan, door middel van kwalitatieve onderzoeksmethoden. Daar zal dit onderzoek aan bijdragen. Dit onderzoek zal o.a. door middel van de HR-attributietheorie (Nishii & Wright, 2007) onderzoeken wat de bedoeling van het zelfsturende team is, wat de percepties van de medewerkers zijn, en hoe bepaalde houdingen uiteindelijk ontstaan. Naast de HR-attributietheorie zal er tevens gebruik worden gemaakt van de literatuur omtrent organisatieverandering. Vanuit die literatuur weten we namelijk bijvoorbeeld al dat onder andere *self-efficacy* (Cunningham et al., 2002; Bernerth, 2004; Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007), steun van de leidinggevende/collega's (Bernerth, 2004; Madsen, Miller & John, 2005), en het (tijdig) informeren van medewerkers over de organisatieverandering (Reichers et al., 1997) van belang zijn voor een succesvolle organisatieverandering. Dit onderzoek zal kijken of de factoren die in de organisatieveranderingstheorie worden genoemd, ook de houding van medewerkers ten opzichte van een zelfsturend team kan helpen te verklaren.

Samengevat zullen er dus twee onderzoeklijnen worden gecombineerd om het huidige vraagstuk te beantwoorden: namelijk de HR-attributietheorie en factoren uit de veranderkunde. Dit is wetenschappelijk relevant, omdat door die combinatie wordt bijgedragen aan de kennis die momenteel nog beperkt is omtrent de houding van medewerkers ten opzichte van zelfsturende teams.

### **1.4.2 Praktische en maatschappelijke relevantie**

Naast dat dit onderzoek zoals eerder genoemd wetenschappelijk relevant is, is het tevens praktisch en maatschappelijk relevant. Dit onderzoek is praktisch relevant omdat Rijkswaterstaat op basis van dit onderzoek inzicht krijgt in de houding van haar medewerkers ten opzichte van het zelfsturende team, en welke factoren daarop van invloed zijn. Door inzicht te krijgen in de factoren die van invloed zijn op de houding van medewerkers over het zelfsturende team, kan Rijkswaterstaat daar bij het

huidige team op inspelen, en kan zij zich in de toekomst eerst focussen op deze factoren alvorens een zelfsturend team (en eventueel een andere verandering) in te voeren. Rijkswaterstaat kan deze factoren dan zodanig optimaliseren dat de bereidheid om te veranderen richting een zelfsturend team wordt gemaximaliseerd.

Dit onderzoek is tevens maatschappelijk relevant. De laatste jaren is er steeds meer aandacht voor zelfsturing. Niet alleen productiebedrijven passen zelfsturende teams toe, maar ook in vele andere sectoren is dit concept steeds meer terug te zien (Tjepkema, 2003). Dit betekent dus dat steeds meer mensen (zullen) werken in zelfsturende teams. Het is dan wel van belang dat organisaties weten hoe zij de houding van de medewerkers ten opzichte van zelfsturende teams positief beïnvloeden, zodat de medewerkers ook bereid zijn om met een positieve houding te werken in een zelfsturend team. Het succesvol werken in een zelfsturend team zal namelijk op den duur o.a. de prestaties van organisaties kunnen verbeteren (Cohen & Ledford, 1994), en de tevredenheid van de medewerkers verhogen (Batt & Appelbaum, 1995; Janz, 1999). Een goede organisatieprestatie van Rijkswaterstaat is van belang omdat Rijkswaterstaat een belangrijke publieke taak vervult. Zij beheert en ontwikkelt namelijk de rijkswegen, -vaarwegen en -wateren en zetten in op een duurzame leefomgeving (Rijkswaterstaat, z.d.-a). Iedereen die in Nederland verblijft heeft er dus baat bij dat Rijkswaterstaat goede prestaties levert. Aangezien onderzoek heeft aangetoond dat zelfsturende teams de prestaties van medewerkers kunnen verbeteren (Cohen & Ledford, 1994), is het dus van belang dat achterhaald wordt welke factoren bijdragen aan de ontwikkeling van de houding van medewerkers ten opzichte van zelfsturende teams, zodat Rijkswaterstaat ook uiteindelijk betere prestaties kan leveren en dat is van belang voor de gehele maatschappij.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal een weergave worden gegeven van de literatuur. In paragraaf 1 zal het concept zelfsturend team worden besproken, waarbij eerst de definitie verder wordt toegelicht, en vervolgens de verschillende motieven om zelfsturende teams in te voeren worden besproken. Dit laatste is noodzakelijk, omdat het motief een rol speelt in de HR-attributietheorie (Nishii & Wright, 2007). De HR-attributietheorie stelt namelijk dat het management een bepaalde intentie kan hebben met de invoering van een HR-praktijk, en daar zijn vervolgens de percepties en houdingen van medewerkers op gebaseerd (Nishii & Wright, 2007). In paragraaf 2 zal de HR-attributietheorie dan ook verder worden toegelicht, met een beschrijving van de mogelijke percepties die medewerkers kunnen hebben over HR-praktijken, die uiteindelijk van invloed zijn op de houding van medewerkers. In deze theorie wordt echter nog niet duidelijk welke andere factoren een rol spelen in het ontstaan van de houdingen van medewerkers. Aangezien de invoering van een zelfsturend team in dit onderzoek wordt gezien als een organisatieverandering, zullen met behulp van de verandkundeliteratuur daarom in paragraaf 3 de factoren die van invloed zijn op de houding van medewerkers bij een organisatieverandering worden besproken. De HR-attributietheorie zal dus toegepast worden om te laten zien hoe de percepties van medewerkers zich in een bepaalde keten positioneren en welke percepties over HR-praktijken medewerkers kunnen hebben, en de verandkundeliteratuur zal vervolgens worden toegepast om te kunnen achterhalen welke andere factoren een rol spelen in de ontwikkeling van de houding van medewerkers ten opzichte van een organisatieverandering.

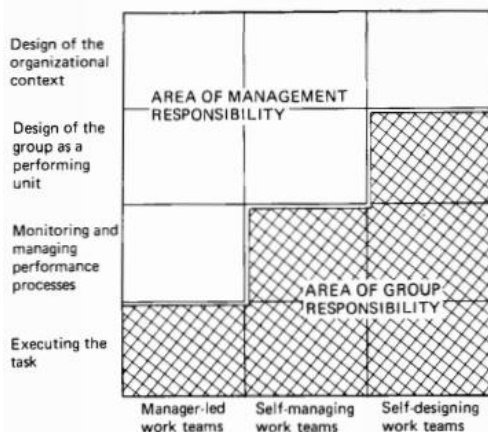
### 2.1 Zelfsturend team

In deze paragraaf zal er een definitie worden gegeven van een zelfsturend team, en worden de motieven om een zelfsturend team in te voeren toegelicht.

#### 2.1.1 Definitie zelfsturend team

Van Amelsvoort et al. (2003) definiëren een zelfsturend team als volgt:

*“Een vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of ondersteunende diensten”.* (Van Amelsvoort et al., 2003, p. 9)



In deze definitie komt echter nog niet naar voren of een zelfsturend team ook zelf verantwoordelijk is voor het ontwerp van het zelfsturende team. Juist omdat het in dit onderzoek gaat om een groep medewerkers dat in de ontwikkelfase naar een zelfsturend team zit, is het wel van belang te weten of dit ook tot de verantwoordelijkheid van een zelfsturend team valt. In een paper van Hackman (1987) blijkt dan ook dat dit kenmerk van cruciaal belang is bij het definiëren van een zelfsturend team. Zoals figuur 2 laat zien maakt Hackman (1987) namelijk onderscheid tussen *self-managing work groups* (zelfsturend) en *self-designing work groups* (zelforganiserend). Hij stelt dat het

Figuur 2 (Hackman, 1987, p. 334).  
Verskil tussen soorten werkgroepen

verschil tussen beide concepten zit in de verantwoordelijkheid voor het ontwerp van het team. Bij zelfsturende teams is het management verantwoordelijk voor dit ontwerp, en bij zelforganiserende teams is het team zelf verantwoordelijk voor het ontwerp van het team. Aangezien door de contactpersoon van Rijkswaterstaat wordt aangegeven dat Bureau Adviseurs bij Rijkswaterstaat zelf verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van het team, het ontwerp, de structuur, de organisatie van het team etc. lijkt het er dus op dat het om een zelforganiserend team gaat, en niet om een zelfsturend team. Door een toevoeging te doen aan de definitie van Van Amelsvoort et al. (2003), kan een zelforganiserend team dan als volgt gedefinieerd worden:

*“Een vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk is **voor het ontwerp van het eigen team** en het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of ondersteunende diensten”.*

De laatste regel van deze definitie vereist nog enige aandacht: ‘zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of ondersteunende diensten’ (Van Amelsvoort et al., 2003). Dit impliceert dat er wel een beroep gedaan kán worden op de leiding of ondersteunende diensten. Dit beschrijft ook Trist (1981), die stelt dat een team in een organisatie nooit volledig zelfstandig kan zijn, en dat bepaalde verantwoordelijkheden op het niveau van het management zullen blijven liggen. Dit is belangrijk om te beseffen, aangezien dit een belangrijke rol speelt bij Bureau Adviseurs, Rijkswaterstaat. Nova heeft uiteindelijk namelijk verantwoording af te leggen aan de politiek in Den Haag, en daarom zal Bureau Adviseurs nooit volledig autonoom kunnen opereren.

In het vervolg van dit onderzoek zal de term zelforganiserend team dus worden aangehouden. De term zelfsturend wordt alleen nog genoemd in de hoofd- en deelvragen, aangezien deze reeds zijn gesteld.

### **2.1.2 Motieven om zelforganiserende teams in te voeren**

Er zijn meerdere motieven om zelforganiserende teams in te voeren. Die motieven kunnen onderscheiden worden in drie groepen: motieven gerelateerd aan de kwaliteit van de organisatie, motieven gerelateerd aan de kwaliteit van het werklevens, en motieven gerelateerd aan de kwaliteit van werkrelaties (Tjepkema, 2002).

#### *Motieven gerelateerd aan de kwaliteit van de organisatie*

Meerdere onderzoeken tonen aan dat de meeste organisaties zelforganiserende teams invoeren om de kwaliteit van de organisatie te verbeteren. Dit zijn economisch gedreven motieven (Sips & Keunen, 1996; Leliveld & Vink, 2000). Denk bij motieven gerelateerd aan de kwaliteit van de organisatie aan bijvoorbeeld het verhogen van de productiviteit van de medewerkers en het verlagen van de productiekosten (Tjepkema, 2003). Organisaties beogen met het invoeren van zelforganiserende teams ook de kwaliteit, flexibiliteit en leverbetrouwbaarheid te verhogen, en de doorlooptijd juist te verlagen. Daarnaast kunnen zelforganiserende teams ook worden ingevoerd vanuit de motivatie voor een vereenvoudigde aansturing en minder leidinggevend (Van Amelsvoort et al., 2003).

### *Motieven gerelateerd aan de kwaliteit van het werklev*

Het motief kan ook zijn om de kwaliteit van het werk voor de medewerkers te verbeteren. Dit motief kan niet los worden gezien van het motief om de kwaliteit te verbeteren omdat het vaak met elkaar verbonden is. Meestal speelt de kwaliteit van het werk op de achtergrond een rol (Tjepkema, 2002). Denk bij motieven gerelateerd aan het verbeteren van de kwaliteit van het werklev aan bijvoorbeeld het vergroten van de ontplooiingsmogelijkheden voor medewerkers, en het verhogen van de autonomie, betrokkenheid (Van Amelsvoort et al., 2003) en tevredenheid (Tjepkema, 2003) van de medewerkers.

### *Motieven gerelateerd aan de kwaliteit van werkrelaties*

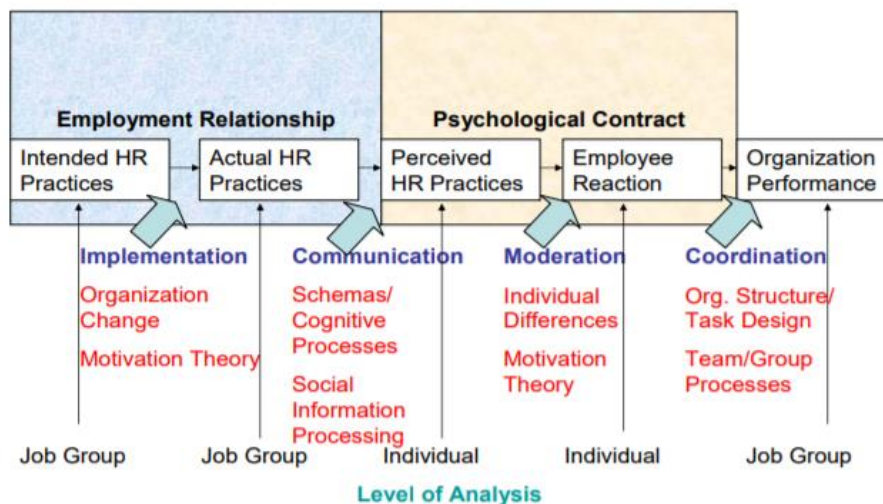
Een ander motief is het verbeteren van de kwaliteit van de werkrelaties, maar dit speelt zelden een rol bij het invoeren van zelforganiserende teams. Denk hierbij aan motieven omtrent gedeelde verantwoordelijkheid en participatiemogelijkheden voor medewerkers (Tjepkema, 2002).

## 2.2 HR-attributietheorie

Zoals uit de vorige paragraaf blijkt hebben organisaties verschillende motieven om zelforganiserende teams in te voeren. De meeste motieven zijn economisch gerelateerd, maar er zijn ook motieven die in het belang van de medewerkers zijn (Sips & Keunen, 1996; Leliveld & Vink, 2000; Tjepkema, 2002; Tjepkema, 2003; Van Amelsvoort et al., 2003). Dat laatste blijkt van belang te zijn bij een organisatieverandering. Medewerkers die het gevoel hebben dat een bepaalde organisatieverandering tevens positief is voor hen als individu, staan positiever tegenover een organisatieverandering (Bernerth, 2004; Holt et al., 2007). Wat volgens de medewerker dus het motief van het invoeren van een zelforganiserend team is, heeft dus invloed op het gedrag van die medewerker.

Bovenstaande staat ook centraal in de HR-attributietheorie. Daarin wordt gesteld dat medewerkers gedragsmatig reageren op HR-praktijken, op basis van de attributies die ze maken over het doel van het management bij het implementeren van de daadwerkelijke HR-praktijken (Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Met attributies worden de percepties van medewerkers over HR-praktijken bedoeld. Het zijn causale verklaringen die werknemers maken met betrekking tot de motivaties van het management voor het gebruik van bepaalde HR-praktijken, en die HR-attributies van werknemers hebben belangrijke gevolgen voor hun betrokkenheid en tevredenheid (Nishii et al., 2008). Of de medewerkers op de gewenste manier reageren op bepaalde HR-praktijken, hangt dus af van de percepties en evaluaties van medewerkers over die HR-praktijken (Nishii & Wright, 2007).

Figuur 3 brengt dit in beeld:



De *intended HR Practices* zijn de HR-praktijken zoals ze zijn bedoeld, die zijn vertaald in een HR-beleid (Boxall & Purcell, 2016). De *actual HR Practices* zijn de HR-praktijken die daadwerkelijk worden geïmplementeerd (Purcell & Hutchinson, 2007) door de managers en de HR-specialisten (Boxall & Purcell, 2016). Belangrijk hierbij is dat dit kan afwijken van het HR-beleid, omdat managers de HR-praktijken kunnen uitvoeren al naargelang hun behoefte en wil om het HR-beleid uit te voeren, en daarnaast uiten ze ook hun eigen overtuigingen en persoonlijkheden in hoe ze dingen doen (Boxall & Purcell, 2016), en hoe ze dus invulling geven aan de HR-praktijken. De HR-praktijken en de manier waarop ze worden geïmplementeerd, maakt dat de medewerkers de HR-praktijken op een bepaalde manier ervaren (*Perceived HR Practices*) en daar met een bepaalde houding en gedrag op reageren (*Employee reaction*) (Purcell & Hutchinson, 2007). Daarbij is het tevens zo dat dezelfde HR-praktijken verschillend ervaren kunnen worden door meerdere medewerkers. Zo kan bijvoorbeeld *pay for performance* door de ene medewerker gezien worden als een HR-praktijk om de kwaliteit te verhogen, terwijl een andere medewerker het juist ziet als een HR-praktijk om de kosten te reduceren (Nishii et al., 2008).

Medewerkers kunnen dus verschillende attributies/percepties over HR-praktijken hebben. Nishii en collega's (2008) onderscheiden vijf categorieën van mogelijke attributies die medewerkers kunnen hebben ten opzichte van HR-praktijken. Dit zijn het verhogen van de kwaliteit, het verlagen van de kosten, het verhogen van het medewerkerswelzijn, het uitbuiten van medewerkers (het vergroten van de efficiëntie van medewerkers), en het naleven van de eisen die door de vakbonden zijn gesteld. Binnen die vijf maken zij nog een onderscheid tussen 3 categorieën. Het verhogen van de kwaliteit en het verlagen van de kosten zijn strategische doelen die ten grondslag liggen aan de HR-praktijken, het verhogen van medewerkerswelzijn en het uitbuiten van medewerkers hebben betrekking op de werknemersgerichte filosofie van het management. Het naleven van de eisen die door de vakbonden zijn gesteld is een externe attributie. Daarnaast wordt er een onderscheid gemaakt tussen *commitment-focused* en *control-focused* HR-attributies. Dit resulteert uiteindelijk in tabel 1:

**Tabel 1 (Nishii et al., 2008, p. 10)**  
*Typologie van HR-attributies*

		Internal Attributions		External Attribution
		<i>Business/strategic goal underlying HR</i>	<i>Employee-oriented Philosophy</i>	
<i>Commitment-Focused</i>	Service quality	Employee Well-Being	Union Compliance	
<i>Control-Focused</i>	Cost Reduction	Exploiting Employees		

Het onderzoek van Nishii en collega's (2008) toont aan dat *commitment-focused* HR-attributies – het verhogen van de kwaliteit en medewerkerswelzijn – een positieve invloed hebben op het uiteindelijke gedrag (tevredenheid en commitment) van medewerkers, en *control-focused* HR-attributies (het verlagen van de kosten en uitbuiten van medewerkers) juist een negatieve invloed. Het voldoen aan de eisen van de vakbonden bleek geen significante relatie te hebben met het gedrag van de medewerkers.

Er zijn overeenkomsten te zien tussen de in paragraaf 2.1.2 eerder genoemde motieven om zelforganiserende teams te implementeren en de typologie van HR-attributies. De motieven en de typologie van HR-attributies die in tabel 1 te zien zijn, zijn in tabel 2 dan ook geïntegreerd:

**Tabel 2**

*Typologie van HR-attributies gecombineerd met motieven om zelforganiserende teams te implementeren*

	Internal Attributions		External Attribution
	Business/strategic goals underlying HR	Employee-oriented Philosophy	
Commitment-Focused	<p><b>Service quality</b> Verhogen kwaliteit Verhogen leverbetrouwbaarheid</p>	<p><b>Employee Well-Being</b> Vergroten van ontplooiingsmogelijkheden Verhogen van de betrokkenheid Verhogen van de tevredenheid Participatiemogelijkheden in de besluitvorming</p>	Union Compliance
Control-Focused	<p><b>Cost Reduction</b> Verlagen productiekosten Minder leidinggevenden</p>	<p><b>Exploiting Employees</b> Verhogen productiviteit van medewerkers Verlagen doorlooptijd Vereenvoudigde aansturing</p>	

Tabel 2 betreft een grove indeling die niet definitief is. Bij sommige motieven hangt het af van de onderliggende gedachte waar het motief in de tabel geplaatst kan worden. Zo kan minder leidinggevenden bij *cost reduction* geplaatst worden als het motief is dat dat kosten zal besparen, maar het kan ook onder het uitbuiten van medewerkers vallen als de achterliggende gedachte is dat medewerkers hierdoor efficiënter zullen werken. Zo geldt dat bijvoorbeeld ook voor participatiemogelijkheden. Is dit met de achterliggende gedachte dat meer participatiemogelijkheden kan leiden tot meer commitment bij medewerkers (Rode, Huang & Flynn, 2016), of omdat er dan efficiënter gewerkt kan worden? Bij het plaatsen van de motieven in de tabel is het dus wel van belang om in ogenschouw te nemen wat de achterliggende gedachte van het motief is.

Bovenstaande leidt tot de volgende verwachtingen betreft de percepties en houdingen van de medewerkers:

*Verwachting 1a: Indien medewerkers een commitment-focused perceptie hebben over het zelforganiserende team, zal dit zich weerspiegelen in een positieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

*Verwachting 1b: Indien medewerkers een control-focused perceptie hebben over het zelforganiserende team, zal dit zich weerspiegelen in een negatieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*



## 2.3 Factoren uit de veranderkunde die van invloed zijn op de houding van medewerkers ten opzichte van een organisatieverandering

In de vorige paragraaf is er door middel van de HR-attributietheorie gekeken naar welke percepties medewerkers kunnen hebben ten opzichte van een organisatieverandering, en in de laatste tabel is daarin geprobeerd een koppeling te maken met percepties over een zelforganiserend team. Hierbij is echter nog niet toegelicht welke (andere) factoren er van invloed zijn op de houding van medewerkers ten opzichte van een organisatieverandering. Hoe komt het nog meer dat sommige medewerkers een positieve houding hebben ten opzichte van zelforganisatie, en hoe komt het dat andere medewerkers minder positief zijn? Welke andere factoren (naast de percepties van medewerkers) zijn daarop van invloed? Die vragen staan centraal in deze paragraaf.

Vanuit de literatuur over organisatieverandering weten we dat houding van medewerkers een belangrijke rol speelt bij organisatieveranderingen (Piderit, 2000). Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden in *readiness for change* en *resistance to change*. *Readiness for change* weerspiegelt de mate waarin de organisatie en haar medewerkers geneigd zijn om een bepaalde organisatieverandering te accepteren, te omarmen en aan te nemen (Holt, Helfrich, Hall & Weiner, 2010). Het gaat dus over de betrokkenheid jegens een organisatieverandering (Weiner, 2009), en de positieve houding om die organisatieverandering ook te implementeren (Weiner, Amick & Lee, 2008). *Resistance to change* gaat over de mate waarin een medewerker weerstand vertoont ten opzichte van een organisatieverandering (Bovey & Hede, 2001). Het maken van een expliciet onderscheid tussen *readiness* en *resistance* is van belang, aangezien het helpt bij het verfijnen van discussies over de implementatie van veranderingsplanningen (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). In dit onderzoek worden dus de factoren meegenomen die van invloed zijn op *readiness for change*, en factoren die van invloed zijn op *resistance to change*. De factoren zijn ingedeeld in 4 categorieën, en deze categorieën vormen tevens de indeling voor de verschillende paragrafen. De 4 categorieën betreffen de volgende, en zijn opgesteld, aangepast en gecombineerd aan de hand van onder andere Holt, Armenakis, Feild en Harris (2007), Bernerth (2004), en Cunningham et al. (2002): (1) inhoudsfactoren, (2) werkgerelateerde factoren, (3) procesfactoren, en (4) individuele factoren. Binnen elke categorie zullen elke keer de relevante factoren voor dit onderzoek worden toegelicht, en wordt er tevens toegelicht waarom deze factoren relevant zijn voor het huidige onderzoek.

### 2.3.1 Inhoudsfactoren

In de literatuur worden er een aantal factoren ten behoeve van de inhoud van de organisatieverandering genoemd die van invloed kunnen zijn op de houding van medewerkers bij een organisatieverandering. Hiervan zullen er twee worden toegelicht, namelijk (1) autonomie en (2) de geschiktheid en voordeligheid voor de organisatie.

#### **Autonomie**

Een belangrijk aspect van een zelforganiserend team is autonomie, en een zelforganiserend team wordt dan ook vaak ingevoerd om de autonomie van medewerkers te bevorderen (Van Amelsvoort et al., 2003). In meerdere onderzoeken is het belang van autonomie aangetoond. Zo stellen Hackmann en Oldham (1975) dat autonomie één van de factoren is die van invloed is op vijf werkgerelateerde uitkomsten, waaronder motivatie en tevredenheid van de medewerker. Onderzoek heeft tevens aangetoond dat autonomie een positieve correlatie heeft met het welzijn van medewerkers (Reis, Sheldon, Gable, Roscoe & Ryan, 2000). Een hogere tevredenheid, motivatie

en welzijn leidt uiteindelijk tot positief gedrag en dus hogere prestaties (Wright & Cropanzano, 2000; Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Fisher, 2003; Boxall & Purcell, 2016), en daarom is autonomie zo van belang. Ook de *self-determination* theorie laat het belang van autonomie zien (Deci & Ryan, 2000). In deze theorie wordt gesteld dat onder andere autonomie een belangrijke basisbehoefte is die vervuld dient te worden om een medewerker goed te laten functioneren. Bakker, Demerouti en Verbeke (2004) laten met hun onderzoek ook zien dat er een sterk positief verband is tussen autonomie en prestaties.

*Verwachting 2a: Indien medewerkers met de invoering van het zelforganiserende team een toenemende autonomie ervaren, zal dit zich weerspiegelen in een positieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

*Verwachting 2b: Indien medewerkers met de invoering van het zelforganiserende team minder autonomie ervaren, zal dit zich weerspiegelen in een negatieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

### **Geschiktheid en voordeligheid**

Het blijkt tevens van belang in hoeverre medewerkers de organisatieverandering geschikt en voordelig voor de organisatie vinden. Dit blijkt een belangrijke factor die van invloed is op de *readiness for change* van medewerkers (Holt et al., 2007).

Het is van belang om deze factoren mee te nemen in dit onderzoek, omdat dit zeker beïnvloedende factoren kunnen zijn voor de onderzoeksdoelgroep. Enerzijds valt namelijk te verwachten dat de medewerkers een zelforganiserend team vinden geschikt vinden voor hun afdeling, omdat Nova een experimentele afdeling is dat zich bezighoudt met innovaties omtrent samenwerkingsvormen. Anderzijds kunnen medewerkers het juist niet geschikt vinden, omdat Rijkswaterstaat van oorsprong een hiërarchische organisatie is.

*Verwachting 3a: Indien medewerkers het zelforganiserende team geschikt en voordelig vinden voor Rijkswaterstaat/Nova, zal dit zich weerspiegelen in een positieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

*Verwachting 3b: Indien medewerkers het zelforganiserende team niet geschikt en voordelig vinden voor Rijkswaterstaat/Nova, zal dit zich weerspiegelen in een negatieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

### **2.3.2 Werkgerelateerde factoren**

In de literatuur worden er een aantal factoren ten behoeve van de context waar de organisatieverandering wordt geïmplementeerd genoemd die van invloed kunnen zijn op de houding van medewerkers bij een organisatieverandering. Hiervan zal er één worden toegelicht, namelijk sociale relaties/steun op de werkplek.

#### **Sociale relaties/steun op de werkplek**

Uit meerdere onderzoeken komt naar voren dat sociale relaties en steun op de werkplek een belangrijke rol speelt in de *readiness for change* van medewerkers (Cunningham et al., 2002;

Madsen, Miller & John, 2005). De term sociale relaties op de werkplek is primair gericht op de gevoelens, attitudes en percepties van medewerkers (positief of negatief) ten opzichte van collega's op de werkplek met wie de medewerker direct of indirect samenwerkt (Madsen et al., 2005). Dit betekent dat positieve gevoelens, attitudes en percepties ten opzichte van collega's op de werkvloer een omgeving kunnen bevorderen die meer bevorderlijk is voor individuele bereidheid en openheid voor betrokkenheid en ondersteuning van de organisatieverandering (Madsen et al., 2005). Naast dat sociale relaties en de ervaren steun hiervan een directe relatie heeft met de *readiness for change* van medewerkers (Cunningham et al., 2002; Madsen et al., 2005) is er ook nog een indirecte relatie te zien tussen de steun op de werkplek en *readiness for change*. Medewerkers die sociale steun ervaren op de werkvloer scoren namelijk lager op emotionele uitputting (Cunningham et al. 2002), en dit maakt dat het gemakkelijker is om met een verandering om te gaan (Woodward et al., 1999) en de *readiness for change* dus hoger is.

Het is belangrijk om deze factor mee te nemen, want in de aanloop naar het onderzoek zijn er enkele spanningen tussen medewerkers opgemerkt. Het kan dus heel goed zijn dat dit een belangrijke factor is dat een rol speelt in de houding van de medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.

*Verwachting 4a: Indien medewerkers goede sociale relaties en steun op de werkplek ervaren, zal dit zich weerspiegelen in een positieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

*Verwachting 4b: Indien medewerkers geen/minder goede sociale relaties en steun op de werkplek ervaren, zal dit zich weerspiegelen in een negatieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

### **2.3.3 Procesfactoren**

In de literatuur worden er een aantal factoren ten behoeve van het proces om organisatieverandering te implementeren genoemd die van invloed kunnen zijn op de houding van medewerkers bij een organisatieverandering. Hiervan zullen er drie worden toegelicht, namelijk managementsupport, participatiemogelijkheden, en informatie.

#### **Managementsupport**

Gedurende periodes van onzekerheid (wat het geval is bij een organisatieverandering) kijken medewerkers naar leiders om op basis daarvan te beslissen hoe ze reageren op een bepaalde organisatieverandering (Bernerth, 2004). Holt et al. (2007) en Bernerth (2004) hebben dan ook onderzocht dat managementsupport van invloed is op de *readiness for change* van medewerkers. Onder managementsupport wordt de mate verstaan waarin het management zelf gecommitteerd is aan de organisatieverandering en deze organisatieverandering ook steunt, en de mate waarin de medewerkers er geloof in hebben dat dit ook zo is (Holt et al., 2007).

Deze factor is van belang om mee te nemen in het onderzoek, aangezien er in de aanloop naar het onderzoek al door een aantal medewerkers van Nova werd verteld dat de directeur van Nova wellicht niet helemaal achter de huidige invulling van het zelforganiserende team staat. Het is van belang te achterhalen of dit daadwerkelijk zo is, en of dit een rol speelt in de *readiness for change* van medewerkers.

*Verwachting 5a: Indien medewerkers managementsupport ervaren, zal dit zich weerspiegelen in een positieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

*Verwachting 5b: Indien medewerkers geen managementsupport ervaren, zal dit zich weerspiegelen in een negatieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

### **Participatiemogelijkheden**

Een dimensie van het veranderproces is de mate waarin medewerkersparticipatie is toegestaan (Holt et al., 2007), en dit is van invloed op de *resistance to change* van medewerkers (Van Dam, Oreg & Shyns, 2007; Reichers, Wanous & Austin, 1997). De mate waarin medewerkers worden toegelaten deel te nemen aan de planning en implementatie van veranderingen en beslissingen omtrent de verandering, verhogen de acceptatie van organisatieverandering (Van Dam, Oreg & Shyns, 2007; Reichers et al., 1997). Participatiemogelijkheden voor medewerkers biedt een aantal potentiële voordelen, zoals een toegenomen begrip van de omstandigheden die verandering noodzakelijk maken, een gevoel van eigen verantwoordelijkheid en controle over het veranderingsproces en toegenomen bereidheid tot verandering (Armenakis et al., 1993).

Deze factor is van belang om mee te nemen in dit onderzoek, omdat de onderzoeker hier in de aanloop naar het onderzoek verschillende interpretaties over heeft gehoord. Enerzijds werd er verteld dat er medewerkers zijn die vinden dat ze niet zijn betrokken bij het besluit om met een zelforganiserend team te gaan werken, en anderzijds wordt juist de indruk gewekt dat de medewerkers heel veel participatiemogelijkheden hebben bij de invulling van het zelforganiserende team.

*Verwachting 6a: Indien medewerkers participatiemogelijkheden (hebben) ervaren, zal dit zich weerspiegelen in een positieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

*Verwachting 6b: Indien medewerkers geen participatiemogelijkheden (hebben) ervaren, zal dit zich weerspiegelen in een negatieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

### **Informatie**

Een andere dimensie van het veranderproces is de mate waarin medewerkers worden geïnformeerd over de organisatieverandering (Van Dam et al., 2007). Een belangrijk doel van het verstrekken van informatie over de verandering is om medewerkers op de hoogte te houden van te verwachten gebeurtenissen, zoals de specifieke verandering die optreedt, de gevolgen van de verandering en de nieuwe werkrollen van de medewerkers (Van Dam et al., 2007). Het verstrekken van informatie kan onzekerheid en angst helpen verminderen (Miller, Johnson & Grau, 1994) en kan uiteindelijk bijdragen aan het creëren van meer openheid naar de verandering toe (Stanley, Meyer & Topolnytsky, 2005). Reichers en collega's (1997) stellen dan ook dat *resistance to change* te voorkomen is door medewerkers te informeren over komende veranderingen (wanneer, waarom en hoe?), en door gebruik te maken van communicatie in twee richtingen, zodat de verandering ook door de ogen van de medewerkers kan worden gezien.

*Verwachting 7a: Indien medewerkers vinden dat ze voldoende zijn/worden geïnformeerd over de invoering van het zelforganiserende team, zal dit zich weerspiegelen in een positieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

*Verwachting 7b: Indien medewerkers vinden dat ze onvoldoende zijn/worden geïnformeerd over de invoering van het zelforganiserende team, zal dit zich weerspiegelen in een negatieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

### **2.3.4 Individuele factoren**

In de literatuur worden er een aantal factoren genoemd ten behoeve van de individuele medewerkers waar de organisatieverandering wordt geïmplementeerd, die van invloed kunnen zijn op de houding van medewerkers bij een organisatieverandering. Hiervan zullen er twee worden toegelicht, namelijk *self-efficacy* en persoonlijke *valence*.

#### **Self-efficacy**

Een eerste individuele factor dat van positieve invloed is op de *readiness for change* van medewerkers betreft de *self-efficacy* van medewerkers (Holt et al., 2007; Van Dam et al., 2007; Bernerth, 2004; Cunningham et al., 2002). *Self-efficacy* betreft de mate waarin medewerkers zelfverzekerd zijn van hun vermogen om met verandering om te gaan (Cunningham et al., 2002), en het zelfvertrouwen in het individuele en groepsvermogen om de verandering succesvol te implementeren (Bernerth, 2004). Het verwijst dus naar de mate waarin iemand voelt dat hij of zij al dan niet over de vaardigheden beschikt voor de taken en activiteiten die verband houden met de implementatie van de toekomstige verandering (Holt et al., 2007). Dat dit van invloed is op de *readiness for change* komt onder andere omdat *self-efficacy* denkpatronen, acties, gedragingen, en emotionele reacties beïnvloedt tijdens belastende situaties zoals een organisatieverandering (Bernerth, 2004).

Deze factor is van belang om mee te nemen omdat de onderzoeker in de aanloop naar het onderzoek een medewerker heeft horen zeggen dat deze niet in een zelforganiserend team wil werken omdat die medewerker niet het vertrouwen heeft dat hij/zij kan werken zonder een directe leidinggevende. Het kan dus zo zijn dat dit inderdaad een rol speelt in de *readiness for change* en *resistance to change* van medewerkers.

*Verwachting 8a: Indien medewerkers zelfverzekerd zijn van hun vermogen om met de verandering om te gaan, zal dit zich weerspiegelen in een positieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

*Verwachting 8b: Indien medewerkers niet zelfverzekerd zijn van hun vermogen om met de verandering om te gaan, zal dit zich weerspiegelen in een negatieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

#### **Persoonlijke valence**

Een andere factor dat van invloed is op de *readiness for change* betreft de persoonlijke *valence* (Holt et al., 2007; Bernerth, 2004). Dit is de mate waarin een medewerker gelooft dat de betreffende verandering persoonlijk voordelig is (Holt et al., 2007). Als medewerkers het persoonlijke voordeel

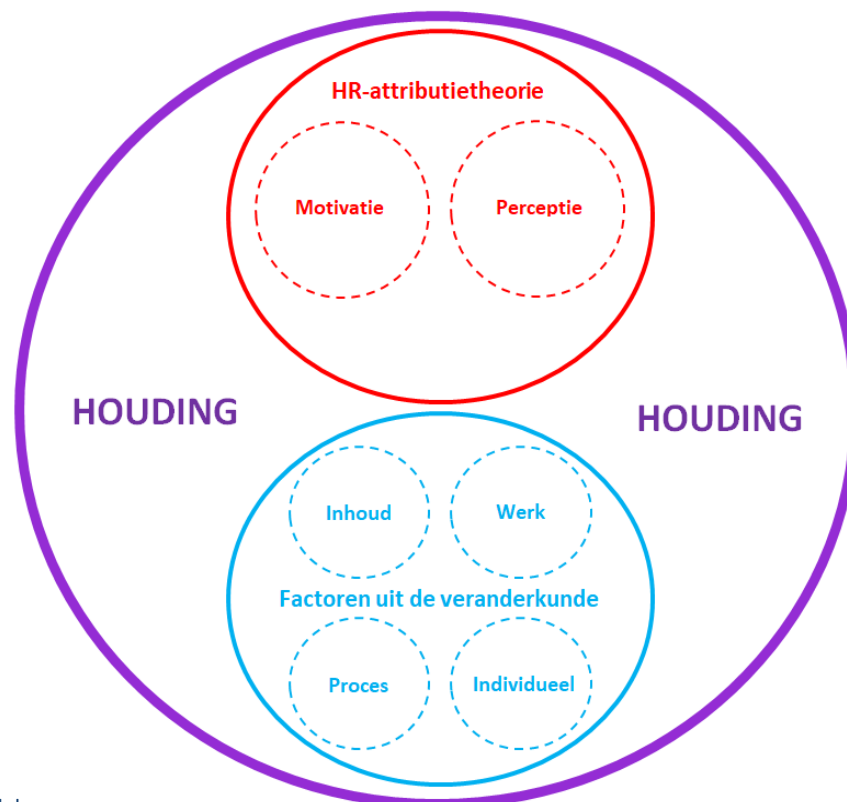
voor hen als individu niet zien, zullen ze niet willen participeren in de veranderingsbeweging (Bernerth, 2004). Persoonlijke *valence* is een beoordelingsproces waarin werknemers de betekenis van de voorgestelde verandering voor hun eigen welzijn evalueren. Als consequenties door de medewerkers als potentieel schadelijk worden beschouwd, zullen de medewerkers eerder *resistance to change* vertonen. Als de verandering echter als een kans wordt gezien, zullen de medewerkers ontvankelijker zijn en bereid om de organisatieverandering te omarmen (Bernerth, 2004).

*Verwachting 9a: Indien medewerkers geloven dat de invoering van het zelforganiserende team persoonlijk voordelig is, zal dit zich weerspiegelen in een positieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

*Verwachting 9b: Indien medewerkers niet geloven dat de invoering van het zelforganiserende team persoonlijk voordelig is, zal dit zich weerspiegelen in een negatieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

## 2.4 Onderzoeksmodel

Hoewel dit een kwalitatief onderzoek is, en geen kwantitatief onderzoek waarbij een conceptueel met duidelijke verbanden wordt weergegeven, wordt er door middel van figuur 4 wel een overzicht en samenvatting weergegeven van wat de literatuur nu zegt, en welke literatuur in dit onderzoek zal worden meegenomen. Het is van belang hierbij in ogenschouw te nemen dat het model geen correlaties etc. veronderstelt, maar slechts een weergave van de literatuur en hoe dit in dit onderzoek wordt meegenomen. Dit model vat beknopt samen dat de houding van medewerkers ten opzichte van een zelforganiserend team wordt bepaald door de HR-attributietheorie met de daarbij horende motivatie van het management en de perceptie van medewerkers, en de factoren uit de veranderkundeliteratuur die inhoudsfactoren, werkgerelateerde factoren, procesfactoren en individuele factoren omvatten.



Figuur 4  
Onderzoeksmodel

### **3. Methoden en technieken**

#### **3.1 Onderzoeksontwerp**

Dit onderzoek is een instrumentele casestudie. Een instrumentele casestudy is de studie van een casus (bijv. persoon, specifieke groep, beroep, afdeling, organisatie) om inzicht te geven in een bepaald probleem, generalisaties te herzien of theorie op te bouwen (Mills, Eurepos & Wiebe, 2010). In een instrumenteel casestudieonderzoek vergemakkelijkt de casus het begrijpen van iets anders (Mills, Eurepos & Wiebe, 2010). Het onderzoek richt zich op de eerder genoemde casus van Rijkswaterstaat zodat er meer inzicht kan worden verkregen en (meer) theorie gebouwd kan worden over de factoren die een rol spelen in de ontwikkeling van de houding van medewerkers ten opzichte van een zelforganiserend team. Dit maakt dus dat het een instrumentele casestudie betreft. Er is voor een instrumentele casestudie bij Rijkswaterstaat gekozen omdat er de mogelijkheid was om vanaf bijna het begin mee te kijken hoe het proces van de implementatie van zelforganisatie zou verlopen.

Binnen deze casestudie worden kwalitatieve onderzoeksmethoden toegepast, namelijk het afnemen van interviews en het doen van observaties. Er is gekozen voor kwalitatieve onderzoeksmethoden omdat het onderzoek vooral explorerend en beschrijvend van aard is en kwalitatief onderzoek is hiervoor het meest geschikt (Edmondson & McManus, 2007). Er is beperkt onderzoek gedaan naar welke factoren van invloed kunnen zijn op de houding van medewerkers ten opzichte van zelforganisatie, dus de factoren die in het theoretisch kader zijn weergegeven zijn niet definitief, en gedurende het onderzoek kunnen er ook andere factoren aan bod komen. Omdat kwalitatief onderzoek een flexibele benadering is, leent zich dit voor dit onderzoek het best.

Er is gekozen voor het afnemen van interviews omdat je als onderzoeker hierbij de mogelijkheid hebt om de participanten persoonlijk te spreken en dieper op de casuïstiek in te gaan. Bij een gegeven antwoord kan er worden doorgevraagd, om zo echt 'het onderste uit de kan te halen'. Daarnaast kunnen participanten op die manier tevens aanvullende informatie geven, waar je bijvoorbeeld als onderzoeker eerder niet aan had gedacht. In dit geval kunnen participanten dan bijvoorbeeld andere factoren aanhalen, dan dat de onderzoeker heeft meegenomen aan de hand van het literatuuronderzoek.

Naast het afnemen van interviews, zijn er in dit onderzoek tevens observaties gedaan. Er was de mogelijkheid om aanwezig te zijn bij ontmoetingsplaatsen (OP's) van Bureau Adviseurs, waarin de medewerkers met elkaar bespraken wat zelforganisatie voor hen nu inhoudt, en gedurende die OP's gingen ze ook met zelforganisatie aan de slag. Op deze manier kon er niet alleen informatie uit de interviews worden verkregen, maar kon er tevens gezien worden wat er zich voordeed in de praktijk. Op deze manier was er de mogelijkheid om te zien of er verschillen merkbaar waren tussen het gedrag wat te zien was tijdens de observaties en wat er tijdens de interviews door de medewerkers werd gezegd. Al met al kan er dus een meer compleet beeld worden verkregen en kan er meer de diepte in worden gegaan door het onderzoek op deze manier in te richten.

#### **3.2 Participanten**

In deze paragraaf zal worden toegelicht wie de participanten zijn en hoe ze zijn benaderd.

### 3.2.1 Samenstelling participanten

Allereerst zijn de Bureau Adviseurs geïnterviewd. Bureau Adviseurs omvat op dit moment 13 medewerkers, waarvan 1 medewerker ten tijde van het onderzoek ziek was, en dus tijdelijk niet werkte. Om deze reden is de laatstgenoemde medewerker dan ook niet benaderd voor een interview. De overige 12 medewerkers van Bureau Adviseurs zijn allen geïnterviewd. Hier is voor gekozen omdat er dan met (bijna) de gehele onderzoekspopulatie gesproken wordt, wat maakt dat de resultaten representatief zullen zijn voor Bureau Adviseurs. De bevindingen en meningen van eenieder kunnen op deze manier worden meegenomen, en er kunnen dan ook geen medewerkers en bijbehorende opvattingen bijvoorbeeld onder- of oververtegenwoordigd worden.

Daarnaast kwam uit de eerste gesprekken met Rijkswaterstaat naar voren dat er ook medewerkers zijn die Bureau Adviseurs hebben verlaten ten tijde van de introductie van zelforganisatie. Het was relevant om deze medewerkers ook te spreken, om zo de beweegredenen van die ex-medewerkers te kunnen achterhalen, en om te kunnen achterhalen of het vertrek te maken had met de introductie van zelforganisatie. Uiteindelijk zijn er daarom twee ex-medewerkers van Bureau Adviseurs geïnterviewd. Deze medewerkers zijn tevens beiden niet meer werkzaam voor Rijkswaterstaat.

Daarnaast is de algemeen directeur van Nova geïnterviewd. Hij is nu de eerste die hiërarchisch boven Bureau Adviseurs staat. Het was relevant om hem te spreken, aangezien er in de wandelgangen een paar keer werd gezegd dat hij niet volledig achter het huidige zelforganiserende team zou staan. Door middel van een interview konden zijn beweegredenen om zelforganisatie in te voeren bij dit team achterhaald worden, en zijn verdere ideeën omtrent zelforganisatie.

Dit maakt dus in totaal een groep van 15 participanten: 12 Bureau Adviseurs, 2 ex-medewerkers van Bureau Adviseurs, en de algemeen directeur van Nova. In tabel 3 staat een overzicht van de participanten:

**Tabel 3**  
*Overzicht van de (kenmerken van de) participanten*

Medewerker	Aantal dienstjaren binnen RIJK	Leeftijd	Geslacht
Medewerker Bureau Adviseurs	1	25	Vrouw
Medewerker Bureau Adviseurs	11	50	Vrouw
Medewerker Bureau Adviseurs	20	60	Vrouw
Medewerker Bureau Adviseurs	5	41	Vrouw
Medewerker Bureau Adviseurs	10	42	Vrouw
Medewerker Bureau Adviseurs	12	41	Vrouw
Medewerker Bureau Adviseurs	23	60	Vrouw
(Ex)medewerker Bureau Adviseurs	8	31	Vrouw
(Ex)medewerker Bureau Adviseurs	23	47	Vrouw
Medewerker Bureau Adviseurs	26	64	Man
Medewerker Bureau Adviseurs	26	59	Man
Medewerker Bureau Adviseurs	14	51	Man
Medewerker Bureau Adviseurs	17	55	Man
Medewerker Bureau Adviseurs	20	56	Man
Algemeen directeur Nova	16	65	Man



### **3.2.2 Benadering participanten**

Allereerst heeft de onderzoeker kennisgemaakt met de voormalig directeur van Bureau Adviseurs. Zij is momenteel nog steeds medewerker van Bureau Adviseurs, maar geen directeur meer. Zij heeft de onderzoeker vervolgens geïntroduceerd bij het gehele team van Bureau Adviseurs, en tevens gevraagd of de onderzoeker bij de komende bijeenkomst aanwezig mocht zijn. Uiteindelijk mocht zij hier bij zijn, en dit was dan ook de eerste kennismaking met Bureau Adviseurs. Bij de eerste kennismaking werd er toestemming gegeven om bij elke maandelijkse bijeenkomst aanwezig zijn. Deze maandelijkse bijeenkomsten noemen de Bureau Adviseurs ontmoetingsplaatsen (OP's). In één van die OP's is aan de medewerkers gevraagd of zij geïnterviewd wilden worden. In de laatste OP voordat er gestart zou worden met de interviews heeft de onderzoeker de medewerkers verteld dat ze binnenkort uitgenodigd zouden worden voor een interview, en of ze een voorkeur hadden voor de manier waarop ze uitgenodigd zouden worden (bellen, mailen etc.). De meeste medewerkers gaven aan de voorkeur te geven aan mailen, dus uiteindelijk zijn de medewerkers gemaild met een voorstel voor een datum en een tijd (zie Bijlage 2). Enkele medewerkers zijn na de mail nog gebeld indien bleek dat de voorgestelde datum niet mogelijk bleek. Uiteindelijk zijn alle interviews succesvol ingepland.

Het uitnodigen van ex-medewerkers van Bureau Adviseurs is bewust niet via de huidige medewerkers van Bureau Adviseurs gegaan, omdat hier wellicht 'oud zeer' zou zitten, en zij wellicht bepaalde namen zouden vermijden. Een objectieve contactpersoon binnen Rijkswaterstaat, die wel bij Nova werkt en ook de Bureau Adviseurs kent, heeft vervolgens de contactgegevens van twee ex-medewerkers gegeven die beiden volgens de contactpersoon twee heel verschillende personen zijn met verschillende visies. Er is een mail gestuurd (zie Bijlage 3) naar deze ex-medewerkers vanuit het Rijkswaterstaataccount van de onderzoeker en in deze mail heeft de onderzoeker laten blijken dat zij al bezig was met een onderzoek bij Bureau Adviseurs om vertrouwen te krijgen. In deze mail heeft de onderzoeker zichzelf voorgesteld, is het onderzoek toegelicht, en zijn er voorstellen gedaan voor mogelijke data en tijden. Beide medewerkers stuurden al snel een zeer positieve reactie terug, waarna de interviews zijn ingepland.

Het gesprek met de algemeen directeur van Nova is via zijn secretaresse ingepland.

## **3.3 Dataverzameling**

Zoals eerder al beschreven zijn er in dit onderzoek interviews gehouden en observaties gedaan. Eerst zal er in paragraaf 3.3.1 een toelichting worden gegeven op de interviews, en vervolgens in paragraaf 3.3.2 op de observaties.

### **3.3.1 Dataverzameling interviews**

Het hoofdzakelijke element uit dit onderzoek betreffen de interviews. In dit onderzoek is gekozen voor semigestructureerde interviews (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). De inhoud van de vragen en de manier waarop de vragen worden gesteld liggen namelijk grotendeels al vast, maar de volgorde waarin de vragen worden gesteld en de mogelijke antwoorden die kunnen worden gegeven zijn veel vrijer. Daarnaast was het voor de interviews van belang dat de participanten zelf ook onderwerpen konden aandragen, zoals bijvoorbeeld belangrijke factoren die in het theoretisch kader niet zijn meegenomen. Dit maakt dat de keuze voor semigestructureerde interview het meest passend was voor dit onderzoek (Boeije, 't Hart & Hox, 2009).

Alvorens daadwerkelijk te starten met de interviews, is er aan de hand van de literatuur een topiclijst (zie Bijlage 4) opgesteld. In een topiclijst staan enkele (hoofd)vragen, afgewisseld met thema's en punten om door te vragen (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Op deze manier gaat de onderzoeker niet alleen goed voorbereid het interview in, maar is het voor de onderzoeker ook gemakkelijker om de geïnterviewden te volgen als zij over bepaalde onderwerpen dan wel thema's beginnen te vertellen (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). De gebruikte topiclijst is opgebouwd aan de hand van de verschillende factoren die belangrijk worden geacht voor de houding van medewerkers. Daarnaast zijn er tevens enkele introductie- en achtergrondvragen opgesteld, om zo het onderzoek aan het begin van het interview toe te kunnen lichten en een beter beeld te krijgen van de medewerker in kwestie.

In eerste instantie was het de bedoeling om alle interviews face-to-face te houden, maar helaas is dit vanwege conflicterende roosters en vakantie bij twee medewerkers niet gelukt. Deze twee medewerkers zijn dan ook uiteindelijk telefonisch geïnterviewd. Hoewel de onderzoeker zich ervan bewust is dat het moeilijker is om iemand te interviewen aan de telefoon als je nog geen goede en vertrouwde relatie met elkaar hebt (Rubin & Rubin, 2012), en dat je bijvoorbeeld geen indrukken kunt krijgen van de non-verbale uitingen en het dus ook moeilijk in te schatten is of je kunt doorvragen of wanneer je wat moet terughouden (Rubin & Rubin, 2012), is er toch voor gekozen deze interviews door te laten gaan. Dit omdat het van belang was om de gehele groep Bureau Adviseurs te spreken zodat de interviews een representatief beeld weergeven van Bureau Adviseurs, en het ook bij een goed voorbereid telefonisch interview mogelijk is om waardevolle informatie te verkrijgen (Rubin & Rubin, 2012). De andere medewerkers zijn allen face-to-face geïnterviewd. Eerst was het idee om alle interviews in een afgesloten ruimte te voeren, maar dit is wegens ruimtegebrek niet altijd gelukt. Daar waar het niet is gelukt, zijn de interviews gehouden op een rustige, afgelegen plek zodat de medewerkers zich wel op hun gemak voelden om hun verhaal te vertellen.

Aan het begin van de interviews werd de medewerkers uitdrukkelijk om toestemming gevraagd voor het opnemen van de interviews. Hierbij werd toegelicht dat deze opnames enkel voor eigen gebruik zouden dienen, zodat de interviews secuur geanalyseerd konden worden. Alle medewerkers gaven hier direct toestemming voor. De interviews zijn opgenomen met de dictafoonfunctie van een telefoon. Tijdens het gesprek werd de telefoon in de vliegtuigstand gezet, om te voorkomen dat het gesprek verstoord zou worden door berichten op de telefoon, en de telefoon daadwerkelijk alleen diende als opnameapparaat. Na ieder interview zijn de opnames direct geüpload, en verwijderd van de telefoon om te voorkomen dat de opnames, bij bijvoorbeeld het verliezen van de telefoon, zouden kwijtraken en op die manier ook verspreid zouden kunnen worden.

### **3.3.2 Dataverzameling observaties**

Naast de interviews zijn er tevens participerende observaties gehouden. Dit betekent dat de onderzoeker deel uit maakt van de te observeren situatie (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2013). Deze observaties vonden plaats tijdens de OP's van de Bureau Adviseurs. Deze OP's stonden in het teken van werken met zelforganisatie. Iedere maand hebben zij zo'n OP gehouden, en de onderzoeker is er in totaal bij 4 aanwezig geweest. De eerste OP vond plaats in Den Haag, de andere allemaal in Utrecht op de locatie van Rijkswaterstaat. De eerste twee OP's vonden plaats in februari en maart. Gedurende die eerste observaties heeft de onderzoeker haar bevindingen opgeschreven en opvallende uitspraken etc. bijgehouden. Dit werd zonder observatieformulier o.i.d. gedaan omdat de onderzoeker zelf pas net was begonnen met het verkennen van het onderzoek, en er bestond dus ook nog geen (compleet) theoretisch kader. De onderzoeker ging die OP's dus heel open in, en dit

waren dan ook ongestructureerde observaties (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2013). De twee andere observaties waren gestructureerd (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2013) aangezien hier een observatieformulier werd gehanteerd (zie Bijlage 5), die op dezelfde manier is opgesteld als de topiclijst, namelijk aan de hand van de thema's die in het theoretisch kader zijn benoemd. Dit observatieformulier is enerzijds gehanteerd ten behoeve van een goede voorbereiding voor de observaties. Anderzijds is dit observatieformulier gehanteerd zodat er specifiek gefocust kon worden op de thema's waar onderzoek naar wordt gedaan, en daar niet aan voorbij wordt gegaan. Bij participerende observaties is het namelijk gemakkelijk om zodanig op te gaan in de situatie die zich voordoet, dat de aandacht kan worden verplaatst van het onderzoek naar de situatie op dat moment. Het observatieschema helpt dit te voorkomen door de onderzoeker gefocust te houden op de thema's waar onderzoek naar wordt gedaan. De situaties die zich voordeden en opmerkingen die werden gemaakt werden opgeschreven bij het juiste thema of in de kolom 'extra' indien het niet direct gerelateerd kon worden aan een thema. Op die manier zijn de laatste twee OP's veel meer ingestoken vanuit een theoretische benadering. De bevindingen uit de eerste observaties zijn achteraf wel opgeschreven op eenzelfde observatieformulier.

Daar waar er in de resultaten vanuit een observatie wordt geciteerd, is het van belang te beseffen dat dit in de kern is wat een medewerker heeft gezegd, maar dat het niet altijd de letterlijke bewoording van die persoon is. De observaties zijn namelijk niet opgenomen, dus het letterlijk herhalen van een uitspraak is daardoor niet altijd mogelijk. Daarbij wordt er achter een citaat uit een observatie niet neergezet welke participant dit heeft gezegd. De medewerkers waren namelijk gezamenlijk aanwezig bij de bijeenkomsten, en weten dus van elkaar wie er wat heeft gezegd. Indien er achter wordt gezet welke participant dit was, dan kunnen de uitspraken uit de interviews ook herleid worden, en dat is voor de anonimiteit van de participanten niet wenselijk.

### **3.4 Aanpak analyse**

In deze paragraaf zal toegelicht worden hoe de analyse van de data is aangepakt en uitgevoerd.

Ten behoeve van een kwalitatief goede analyse zijn de interviews woordelijk getranscribeerd, zodat de gehele interviews tot in detail opnieuw gelezen konden worden. Bij de observaties zijn alle belangrijke gebeurtenissen en uitspraken opgeschreven op een observatieformulier. De verkregen data uit de interviews en de observaties zijn vervolgens geanalyseerd. Het verkrijgen van de data en het transcriberen en analyseren van de data liep door elkaar heen. Nadat er enkele interviews en/of observaties zijn gedaan, werden deze tussentijds al geanalyseerd. Dit is gedaan omdat de interviews en observaties dan nog vers in het geheugen zitten, en dat is niet zo indien er pas geanalyseerd wordt nadat alle interviews en observaties zijn uitgevoerd. Tevens is het zo dat indien er tussentijds wordt geanalyseerd er eventueel bij de daaropvolgende interviews en observaties nog kan worden bijgestuurd (Boeije, 2010). Zo kunnen er bijvoorbeeld aanpassingen worden gemaakt in de topiclijst.

Bij het analyseren zijn zowel de inductieve als de deductieve analysemethode toegepast. Bij de inductieve methode worden er bestaande onderzoeken en theorieën gebruikt om de blik van de onderzoeker te verscherpen en de zoekstrategie te verbeteren (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). In het huidige onderzoek is daar dus sprake van aangezien er voor de data-analyse een theoretisch kader is gevormd wat de basis voor de dataverzameling vormt. Bij de deductieve methode wordt er juist ook gekeken naar nieuwe relevante thema's die door de participanten worden benoemd, en niet vanuit

het theoretisch kader naar voren zijn gekomen. Op deze manier worden dus zowel belangrijke thema's vanuit de literatuur meegenomen, als thema's die voor de respondenten belangrijk zijn.

Bij het analyseren van de data zijn de gegevens gecategoriseerd en gecodeerd. Strauss en Corbin (in Boeije, 2010) onderscheiden drie types van coderen: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. Allereerst is er open gecodeerd. Dit is het proces van reduceren, onderzoeken, vergelijken, conceptualiseren en categoriseren van gegevens (Strauss & Corbin, in Boeije, 2010). Hierbij is de data in het geheel doorgelezen, en is er per zin bepaald of het fragment waarde had en relevant was voor het onderzoek. Indien dit zo was, is er vervolgens een naam gegeven aan het stuk fragment. Op deze manier werden er thema's gevonden die reeds vanuit het theoretisch kader waren meegenomen (deductief), maar ook nieuwe relevante thema's die door de respondenten werden aangedragen, die vanuit het theoretisch kader nog niet naar voren waren gekomen (inductief). Overigens was er bij het open coderen ook al gedeeltelijk sprake van axiaal coderen, aangezien veel van de gevonden thema's al dezelfde code kregen (en er dus verbinding werd gezocht tussen fragmenten) omdat deze fragmenten duidelijk over een bepaald thema uit de literatuur gingen. Axiaal coderen verwijst dan ook naar een reeks procedures waarbij gegevens na open codering op nieuwe manieren worden teruggezet, door verbindingen tot stand te brengen tussen categorieën. Deze verbinding is tot stand gebracht aan de hand van de thema's die in het theoretisch kader zijn meegenomen. Vervolgens is er selectief gecodeerd. Dit is het zoeken naar verbanden tussen categorieën om te begrijpen wat er in het veld gebeurt (Boeije, 2010). Hier is dus ook gekeken naar eventuele verschillen tussen (bepaalde groepen) respondenten.

Het coderen is gedaan met behulp van Excel. Bij het open coderen zijn de relevante fragmenten in Excel geplaatst met daarachter de genoemde code. Bij het axiaal coderen zijn er van die codes categorieën gemaakt, en omgevormd tot een tabel waarbij alle fragmenten onder een bepaalde categorie werden geplaatst. Deze tabel is uiteindelijk uitgemond in een *framework matrix* (Boeije, 2010), waarbij in de rijen de respondenten werden geplaatst, en in de kolommen de verschillende categorieën. Door de overzichtelijkheid van deze matrix kon er bij het selectief coderen effectiever en efficiënter naar verbanden en verschillen tussen de respondenten worden gezocht. Deze matrix wordt niet openbaar gemaakt wegens de inhoudelijke vertrouwelijkheid hiervan.

### **3.5 Kwaliteit van het onderzoek**

Onderzoekers hebben verschillende visies op de kwaliteit van kwalitatief onderzoek (Seal; Boeije, in Boeije, 't Hart & Hox, 2009), en in één van die visies staat het streven naar betrouwbaarheid en validiteit centraal (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Dit zijn twee belangrijke factoren voor de kwaliteit van een onderzoek (Boeije, 2010). In paragraaf 3.2.1 zal worden toegelicht hoe in dit onderzoek de betrouwbaarheid wordt gewaarborgd, en in 3.2.2 zal worden toegelicht hoe de validiteit wordt gewaarborgd.

#### **3.5.1 Betrouwbaarheid**

De betrouwbaarheid van een kwalitatief onderzoek gaat over de precisie van methoden van dataverzameling. Bij een hoge betrouwbaarheid, zal herhaling van de waarnemingen tot een gelijke uitkomst moeten leiden (Boeije, 't Hart & Hox, 2009).

Door de methodische verantwoording kunnen de lezers zien wat er is gedaan gedurende het onderzoek, hoe dit is gedaan en waarom het is gedaan. Door deze verantwoording kunnen de lezers nagaan of ze vertrouwen hebben in de uitkomsten van dit onderzoek, en kan onderzoek eventueel

herhaald worden (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Zo geeft bijvoorbeeld de topiclijst weer wat er is gevraagd in de interviews. Dit geeft de lezers inzicht in de gestelde vragen tijdens de interviews, die in vervolgonderzoek weer gebruikt kunnen worden. Op basis van de heldere beschrijving van de stappen die zijn gezet in dit onderzoek, wordt het voor de lezers dus controleerbaar hoe het onderzoek is gedaan en is het in principe repliceerbaar (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Dit vergroot de betrouwbaarheid van het onderzoek.

De betrouwbaarheid van dit onderzoek wordt tevens gewaarborgd doordat de interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. Door de opnames was het mogelijk alle interviews nog eens opnieuw te beluisteren en tevens woordelijk uit te schrijven. Dit maakt dat de kans wordt verkleind om belangrijke informatie te verliezen/vergeten bij de data-analyse, en vergroot dus de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

Een andere vorm dat is toegepast om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen is methodetriangulatie. Dit betekent dat er verschillende methoden zijn gebruikt om te proberen hetzelfde onderwerp waar te nemen (Boeije, 't Hart & Hox, 2009), in dit geval namelijk interviews en observaties. De informatie die werd verkregen uit de interviews, kon vergeleken worden met wat er werd gezien tijdens de observaties. Dit vergroot de betrouwbaarheid van het onderzoek.

### **3.5.2 Validiteit**

Bij de validiteit van een onderzoek kan er een onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe validiteit. Interne validiteit betekent dat lezers erop kunnen vertrouwen dat onderzoekers beschrijven en/of uitleggen wat ze hadden willen beschrijven en/of uitleggen (Boeije, 2010). Externe validiteit, ook wel generalisering, heeft te maken met de vraag of de onderzoeksconclusies gelden voor andere, niet-onderzochte situaties (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Eerst zullen factoren worden toegelicht die de interne validiteit betreffen, en vervolgens de externe validiteit.

De interne validiteit van dit onderzoek wordt gewaarborgd doordat er gebruik is gemaakt van een topiclijst dat is gebaseerd op een theoretisch kader. Door al enige voorkennis te hebben door het literatuuronderzoek, zijn de topics en vragen in de topiclijst goed doordacht, en daarmee werd in de interviews ook daadwerkelijk naar de informatie gevraagd die benodigd was voor dit onderzoek. Dit vergroot dus de interne validiteit van dit onderzoek.

Daarnaast is er in dit onderzoek sprake van een representatieve groep medewerkers van Bureau Adviseurs. Het onderzoek focust zich op het team Bureau Adviseurs, dat op dit moment uit 13 medewerkers bestaat. Eén medewerker was ten tijde van het onderzoek ziek, en is daarom niet geïnterviewd. De andere 12 Bureau Adviseurs zijn allen geïnterviewd. Dit maakt dat bijna 100% van de onderzoekspopulatie is geïnterviewd, en dat maakt dat de interne validiteit wordt vergroot. Daarnaast zijn de algemeen directeur van Nova en twee ex-medewerkers van Bureau Adviseurs geïnterviewd. Bij de directeur ging het over zijn bevindingen en ideeën, en dus is een interview met hem logischerwijs ook representatief. Bij de twee ex-medewerkers is de representativiteit minder hoog, aangezien dit maar twee ex-medewerkers zijn van de groep meerdere ex-medewerkers (bij de onderzoeker is het onbekend hoeveel dit er precies zijn). Hiervan zou dus gezegd kunnen worden dat dit minder representatief is. De grootste groep, de Bureau Adviseurs, wordt in ieder geval goed gerepresenteerd, en dit verhoogt de interne validiteit van dit onderzoek. Overigens is het hierbij wel belangrijk te benoemen dat de participanten niet representatief zijn voor Nova en Rijkswaterstaat in het geheel, aangezien het alleen over het team Bureau Adviseurs gaat.

De interne validiteit van dit onderzoek wordt tevens gewaarborgd doordat de interviews grotendeels hebben plaatsgevonden in een afgesloten of afgelegen ruimte. Slechts met een enkele medewerker is het interview in een wat drukker ruimte gehouden, maar werd er door de participant aangegeven dit geen probleem te vinden. Dit verhoogt de interne validiteit omdat medewerkers hierdoor vrijuit durven te spreken, en tegelijkertijd wordt de kans op sociaal wenselijke antwoorden verkleint.

Daarnaast is de onderzoeker niet in dienst van Rijkswaterstaat, maar een onafhankelijk onderzoeker. Hierdoor hebben de medewerkers wellicht minder tot geen sociaal wenselijke antwoorden gegeven. Als bijvoorbeeld iemand van de HR-afdeling van Rijkswaterstaat dit onderzoek had uitgevoerd, was de kans groter dat er sociaal wenselijke antwoorden gegeven zouden worden, omdat een medewerker had kunnen denken dat het interview eventueel gevolgen kan hebben voor zijn/haar carrière en/of beloning. Deze interviews zijn gevoerd met een onafhankelijk onderzoeker en zonder consequenties voor de individuele medewerkers, wat de kans op sociaal wenselijke antwoorden verkleint. Dit verhoogt de interne validiteit van dit onderzoek.

De externe validiteit gaat over de mate waarin het onderzoek te generaliseren valt. De externe validiteit voor dit onderzoek is dan ook erg laag, omdat het een zeer specifiek onderzoek betreft in een zeer specifieke context. Zo wordt het onderzoek alleen bij Rijkswaterstaat uitgevoerd, binnen één afdeling en één team. Dat team bestaat ook nog eens uit alleen maar hoogopgeleide professionals binnen de advieskunde. Dit is dus zo specifiek allemaal, dat dit onderzoek nauwelijks te generaliseren is. Dit is dan ook niet het doel van dit onderzoek, en daarmee is het ook niet erg dat dit onderzoek nauwelijks te generaliseren is. Wel zou voorzichtig gesteld kunnen worden dat de uitkomsten van het onderzoek kunnen worden meegenomen bij een organisatieverandering zoals zelforganisatie binnen Rijkswaterstaat, bij een groep hoogopgeleide professionals. De uitkomsten van dit onderzoek mogen dan echter alleen als leidraad dienen.

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd aan de hand van de drie reeds gestelde empirische deelvragen:

1. Wat is de motivatie van het management van Rijkswaterstaat voor de invoering van het zelfsturende team?
2. Welke percepties en houdingen ten opzichte van het zelfsturende team hebben de medewerkers van Bureau Adviseurs?
3. Welke (veranderkundige) factoren spelen een rol bij de uiteindelijke houding van de medewerkers van Bureau Adviseurs t.o.v. het zelfsturende team?

In dit hoofdstuk worden de resultaten van zowel de observaties als de interviews tezamen besproken. Indien bij een onderwerp de resultaten uit de observaties niet worden toegelicht, dan is het een onderwerp dat gedurende de observaties niet aan bod is gekomen. In paragraaf 1 zullen de resultaten van de eerste deelvraag worden besproken, waar zal worden toegelicht wat de motivatie van het management van Rijkswaterstaat voor de invoering van het zelforganiserende team is. De resultaten van de tweede deelvraag zullen vervolgens in paragraaf 2 worden besproken. Hier zal besproken worden welke verschillende percepties en houdingen de medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team hebben. Ten slotte zullen in paragraaf 3 de resultaten van empirische deelvraag 3 worden weergegeven. Hier zullen de (veranderkundige) factoren worden toegelicht die een rol spelen bij de houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team. Indien er opmerkelijke verschillen te zien zijn dan worden deze benoemd. Als dit niet zo is dan wordt het ook niet benoemd in de tekst.

### 4.1 Motivatie van het management voor de invoering van het zelfsturende team

In deze paragraaf zullen de resultaten op empirische deelvraag 1 worden weergegeven, waarin dus wordt beschreven wat de motivatie van het management van Rijkswaterstaat voor de invoering van het zelforganiserende team is.

Om te achterhalen waarom het zelforganiserende team bij Bureau Adviseurs is ingevoerd, is er een interview gevoerd met de algemeen directeur van Nova. Uit dat interview blijkt dat Bureau Adviseurs zelf met het idee van zelforganisatie is gekomen, en zij dit ook zelf hebben ingevoerd. Het is in deze situatie dus niet zo dat het management het team iets heeft opgelegd. Dit blijkt onder andere uit de volgende uitspraak van de directeur:

*“Dat was natuurlijk vorig jaar, ze zaten al tegenaan te hikken van: moeten wij niet anders gaan werken, moeten we niet gaan veranderen, en kan dat niet met zelforganisatie? Nou dus daar heb ik ruimte gegeven om dit te proberen.” – Participant O*

De directeur geeft aan dat zijn motivatie voor het geven van de ruimte voor dit zelforganiserende team ligt in de toekomst van Nova. Hij wil het voortbestaan van Bureau Adviseurs stopzetten, en op laten gaan in een groter geheel dat Nova Advies zal gaan heten. Dit met het oog op een betere kwaliteit van Nova. Met de invoering van dit zelforganiserende team wil hij dit stimuleren en bewerkstelligen. Hij hoopt met het zelforganiserende team dat de medewerkers tot het inzicht komen dat zij tot een groter geheel behoren. Het zelforganiserende team helpt in zijn ogen dus in het

veranderingsproces dat hij met Bureau Adviseurs wil doormaken. Volgens hem is het bereiken van dit doel ook in het belang van Bureau Adviseurs. Het doel dat hij voor ogen heeft komt duidelijk naar voren in onderstaande citaat van de algemeen directeur:

*“Nou, ik had alleen maar het doel, ik had een ander doel, dat is van dat gesloten Bureau Adviseurs naar een meer open onderdeel wat deuren opent en onderdeel wordt van Nova Advies. En, dus ik heb het gewoon gebruikt om te zeggen: dit gaat helpen in het veranderingsproces wat ze doormaken.”* – Participant O

Door de medewerkers van Bureau Adviseurs wordt bevestigd dat zij het idee van een zelforganiserend team zelf hebben geopperd. Dit laat bijvoorbeeld de volgende uitspraak van een medewerker van Bureau Adviseurs zien:

*“Toen had ik het idee dat we eigenlijk gewoon ernaar toe gegroeid waren om te zeggen van ok, we hebben eigenlijk geen directeur meer nodig. En als we dan geen echte directeur als rol meer nodig hebben, hoe gaan we het dan organiseren? En dat is volgens mij het moment dat we gezegd hebben, ok, laten we eens naar zelforganisatie kijken of dat een manier is. (...) En toen zijn we aan de slag gegaan.”* – Participant K

Samenvattend is het dus zo dat Bureau Adviseurs zelf met het idee van het zelforganiserende team is gekomen en zij dit concept zelf hebben ingevoerd. De directeur heeft daar vervolgens ruimte voor gegeven, vanuit de motivatie dat hij zo hoopt dat het Bureau Adviseurs gaat helpen in het veranderingsproces dat hij met Bureau Adviseurs wil doormaken. Dat veranderingsproces houdt in dat Bureau Adviseurs op zal gaan in een groter geheel, namelijk Nova Advies. Dit met het oog op de kwaliteit van Nova.

## **4.2 Percepties en houdingen van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team**

In deze paragraaf zullen de resultaten op empirische deelvraag 2 worden weergegeven. In paragraaf 4.2.1 zullen de verschillende houdingen van de medewerkers worden toegelicht. Vervolgens zullen in paragraaf 4.2.2 de percepties van de medewerkers over het zelforganiserende team worden besproken.

### **4.2.1 Houdingen van medewerkers**

Naar aanleiding van de interviews is er eerst een classificatie van de houdingen van de medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team gemaakt. Omdat er in resultaten, conclusie en discussie continu verwezen wordt naar deze classificatie, zal deze eerst worden besproken. Uit de data blijkt dat de medewerkers een positieve, neutrale of negatieve houding kunnen hebben. In de interviews is er aan de medewerkers gevraagd wat hun eerst reactie op zelforganisatie was, en of hun mening in de tussentijd is veranderd. Daarnaast bleek het na een aantal interviews waardevol te zijn om tijdens het interview ook aan de medewerkers te vragen hoe zij zichzelf zouden classificeren. Dit idee kwam pas na een aantal interviews, dus deze vraag is niet aan iedereen tijdens de interviews gesteld. Daarom is er besloten om nadat alle interviews waren gevoerd, nogmaals aan alle medewerkers per e-mail (zie Bijlage 6) te vragen hoe zij zichzelf zouden classificeren aan het begin en op dit moment. Enerzijds om dus nog te achterhalen hoe de medewerkers erover denken aan wie die vraag nog niet was gesteld tijdens het interview, en anderzijds om te controleren of de eigen ingeschatte classificatie overeenkomt met de classificatie van de medewerkers. Uiteindelijk is er op basis van de



interviews en de controlevraag een classificatie gemaakt zoals in tabel 4 wordt weergegeven, waarbij zowel de houding aan het begin van zelforganisatie wordt weergegeven, als de houding ten tijde van het interview toen de medewerkers al een aantal weken met zelforganisatie aan de slag waren gegaan. De participanten staan in willekeurige volgorde weergegeven, en betreft een andere volgorde dan tabel 3. Rood betekent een 'negatieve houding'. Een medewerker is in deze categorie geplaatst indien uit het interview bleek dat een medewerker het liefst per direct stopt(e) met het zelforganiserende team, of als er werd gezegd dat de medewerker het een slecht idee vond/vindt en niet achter het huidige concept stond/staat. Geel betekent een 'neutrale houding'. De medewerkers die in deze categorie zijn geplaatst lieten in het interview blijken dat ze zeer twijfelachtig over het zelforganiserende waren/zijn, en wisten/weten niet zo goed wat ze ervan moe(s)ten denken. Vaak zijn deze medewerkers wat meer pessimistisch dan optimistisch ten opzichte van het zelforganiserende team, maar ze zien beide kanten erin terug. Groen betekent een 'positieve houding' ten opzichte van het zelforganiserende team. De medewerkers hebben dan laten blijken dat ze overtuigd waren/zijn van het zelforganiserende team, en dat ze blij waren/zijn dat dit was/is ingevoerd. In het interview hebben ze dan ook aangegeven dat ze willen dat dit zelforganiserende team in stand blijft, en dat ze zelforganisatie dus willen voortzetten. Uiteraard is de classificatie niet zo zwart-wit zoals in tabel 4 wordt weergegeven en zitten er nuances in, maar om te bekijken of er verschillen te zien zijn tussen de participanten en de verschillende houdingen, is het van belang een classificatie te maken. Zoals is te zien in de tabel waren er in het begin meer participanten negatief (6 participanten) over zelforganisatie dan positief (3 participanten). 5 participanten hadden een neutrale houding. Met de tijd zijn die verhoudingen aanzienlijk veranderd. Nu zijn er juist meer participanten met een positieve houding (6 participanten) dan met een negatieve houding (2 participanten). Er zijn nu 7 participanten met een neutrale houding. Opvallend is dat de houdingen van de medewerkers minimaal gelijk zijn gebleven, of juist positiever zijn geworden ten opzichte van het begin. Geen enkele participant heeft een negatievere houding ontwikkeld dan in het begin.

**Tabel 4**  
*Classificatie van de houdingen van de medewerkers*

Participant	Begin	Nu
A	Rood	Geel
B	Rood	Geel
C	Geel	Geel
D	Geel	Geel
E	Geel	Geel
F	Geel	Geel
G	Rood	Rood
H	Rood	Geel
I	Geel	Geel
J	Rood	Geel
K	Geel	Geel
L	Geel	Geel
M	Geel	Geel
N	Geel	Geel
O	Rood	Rood

#### 4.2.2 Percepties van medewerkers

Zoals bovenstaand naar voren komt, werd al snel duidelijk dat het management het zelforganiserende team niet heeft ingevoerd en opgelegd, maar dat juist de medewerkers van Bureau Adviseurs zelf met dit idee zijn gekomen. De percepties die zij hebben over het zelforganiserende team, zijn dus niet gebaseerd op de ideeën van het management, maar op de redenen waarom zij het hebben ingevoerd. Er werd in de observaties en de interviews dus ook gekeken/gevraagd vanuit welke motivatie en wat het doel van de invoering van het zelforganiserende team is.

Bij de eerste observatie was een externe consultant aanwezig die de OP leidde. Hij stelde dat het bij zelforganisatie van belang is een duidelijk gezamenlijk doel, visie of richting te hebben. Hij vraagt het team dan ook wat dat voor hen is. Eén van de medewerkers vraagt zich af of zij dat überhaupt wel hebben. Hierna ontstaat er een discussie, waarbij er verschillende meningen worden geuit. Sommige medewerkers vinden inderdaad dat ze geen duidelijk doel hebben, anderen stellen dat zelforganisatie is ingevoerd omdat ze geen directeur meer hebben, en weer anderen zeggen dat het doel is om ervaring op te doen. Een duidelijk antwoord en/of overeenstemming komt er uiteindelijk niet.

Bij de interviews is het opvallend dat de medewerkers met een positieve houding direct een antwoord hebben op de vraag wat het doel van de invoering van het zelforganiserende team is. Alle medewerkers met een positieve houding vinden dat het doel van dit zelforganiserende team het opdoen van ervaring is. Zij stellen dat zij zelf een groep zijn die onder andere over dit soort samenwerkingsvormen advies geven binnen Rijkswaterstaat, dus vinden zij dat zij het zelf ook ervaren moeten hebben zodat zij ook uiteindelijk beter kunnen adviseren. Onderstaande citaat geeft dit weer:

*“Want, nou ja, practice what you preach, dat noemen wij ook altijd, want als je nou straks als adviseur ergens gaat zeggen, misschien moet je eens kijken naar zelforganisatie, dan is het wel mooi als je zelf ook die ervaring hebt.” – Participant I*

De medewerkers met een neutrale en negatieve houding hebben daarentegen over het algemeen een minder duidelijk doel voor ogen. Hoewel er ook medewerkers zijn die ook stellen dat het gaat om het opdoen van ervaring, antwoorden veel medewerkers met een minder duidelijk antwoord, of geven ze aan dat ze niet weten wat het doel is, of dat er überhaupt nooit een doel is vastgesteld. Die onwetendheid is onder andere uit de volgende citaat op te maken:

*“Wat wil je, wat probeer ik daarvan te leren? Wat zijn mijn doelstellingen? En volgens mij hebben we dat ook nooit gedaan in het kader van dit experiment. Dus ik zie achteraf gezien, vind ik dat we gewoon hier echt steken hebben laten vallen.” – Participant D*

Gedurende de gesprekken valt het wel op dat er vaak wordt benoemd dat er een bepaalde gesprekshygiëne wordt aangebracht tijdens de werkoverleggen, waardoor de werkoverleggen efficiënter verlopen. Dit vinden de medewerkers een belangrijk en positief gevolg. Dit wordt niet expliciet benoemd als doel van zelforganisatie, maar wordt wel zodanig vaak genoemd dat het blijkbaar wel een belangrijke rol speelt. Ook deze medewerker vindt de efficiëntie in de vergaderingen erg fijn:

*“En toen waren we echt scherp geworden in onze vergadering eigenlijk, dus dit hoort nu even niet daarbij. Ik denk ha lekker, eindelijk. Ik merk dat ik daar energie aan overhoud aan dat soort overleg. Want vaak waren de ontmoetingen van Bureau Adviseurs echt voor mij echt energydrains. Nu denk ik o lekker. Lekker snel klaar.” – Participant D*

Daarnaast benoemt een enkeling dat je met het zelforganiserende team een manager vrijmaakt, wat 1 FTE winst oplevert. Dit is onder andere op te maken uit onderstaande uitspraak:

*“En mijn opvatting daarover is, dat er nu een heel volledige management, 1 FTE, op stond om die kwaliteit te waarborgen, en dat is geen werk voor een volledig FTE. Als je het heel slim, praktisch, voordelig of wat dan ook, om het in vijf stukjes te hakken, en het met mekaar te doen met zo’n zelforganiserend team, zodat je een manager vrijmaakt voor het echte werk. Dus dat is echt een voordeel.” – Participant E*

Uit observatie 3 blijkt ook dat efficiëntie wel degelijk belangrijk is met de invoering van dit zelforganiserende team. De werkwijze die Bureau Adviseurs hanteert, ‘Holacracy’, wordt nogmaals toegelicht, en daarover wordt vervolgens gezegd:

*“Holacracy is er voor een efficiënte samenwerking.” – Uitspraak medewerker Bureau Adviseurs in observatie 3*

Al met al zijn de percepties van de medewerkers dus gebaseerd op hun eigen ideeën over waarom het zelforganiserende team is geïntroduceerd. Vanuit de observatie blijkt dat men geen duidelijk gezamenlijk doel heeft met de invoering van dit zelforganiserende team. De medewerkers met een positieve houding hadden in de interviews wel een duidelijk antwoord op de vraag wat het doel van de invoering van het zelforganiserende team is, namelijk het opdoen van ervaring met zelforganisatie om daar vervolgens zelf beter over te kunnen adviseren. De medewerkers met een negatieve/neutrale houding waren veelal minder duidelijk in hun antwoord, gaven aan dat ze het antwoord op die vraag niet wisten, of vertelden dat er überhaupt nooit een doel is vastgesteld. Tevens is het zo dat gesprekshygiëne niet expliciet als doel van zelforganisatie wordt benoemd, maar wordt het wel veel door de participanten genoemd dat ze bijkomende efficiëntie prettig vinden.

### **4.3 Factoren die een rol spelen bij de percepties van medewerkers t.o.v. het zelforganiserende team**

In deze paragraaf zullen de resultaten op empirische deelvraag 3 worden weergegeven, waarin dus wordt beschreven welke (veranderkundige) factoren een rol spelen bij de houding van medewerkers t.o.v. het zelforganiserende team. Deze factoren zullen per subparagraaf worden besproken. In paragraaf 4.3.1 zullen de resultaten die gerelateerd zijn aan de inhoudsfactoren worden weergegeven, vervolgens in paragraaf 4.3.2 de werkgerelateerde factoren, vervolgens in paragraaf 4.3.3 de procesfactoren, en ten slotte in paragraaf 4.3.4 de individuele factoren.

#### **4.3.1 Inhoudsfactoren**

In deze paragraaf zullen de resultaten die gerelateerd zijn aan de inhoudsfactoren worden weergegeven.

##### **Autonomie**

Alle medewerkers, geen enkele uitgezonderd, geven aan dat ze een ruime mate van autonomie ervaren in hun dagelijkse werk. Onder een ruime autonomie wordt door de medewerkers

voornamelijk verstaan dat ze binnen bepaalde kaders zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen planning, dat ze zelf mogen aangeven welke opdrachten ze wel of niet willen doen, en dat ze vrij worden gelaten in hoe ze die opdrachten aanpakken en daar invulling aan geven. Onderstaande medewerker geeft een beschrijving van de ervaren autonomie:

*“Als ik zelf een leuke klus zie en ik heb nog tijd dan pak ik hem op. Ik heb wel een grote mate van zelfsturing of autonomie daarin. Ik bepaal redelijk zelf wat ik doe en hoe mijn dagen eruit zien.”* – Participant J

Daarnaast is de medewerkers gevraagd of zij nog een verandering hebben opgemerkt in de mate van autonomie die zij ervaren, sinds de invoering van het zelforganiserende team. Hierbij is een opvallend verschil op te merken tussen de verschillende medewerkers. De medewerkers met een positieve houding stellen dat er niks is veranderd in de mate van autonomie, of dat de autonomie is toegenomen met de invoering van de zelforganisatie. Dit geeft onder andere de volgende citaat van een medewerker met een positieve houding weer:

*“En die neemt steeds verder toe. Dus, ja, ik merk verschil maar het zijn kleine stapjes iedere keer. Omdat we al, we begonnen al op een heel hoog niveau. En het wordt, dus je zou kunnen zeggen op een schaal van 0 tot 100 begon ik op 85 autonomie, ik noem maar wat. En ik zit nu op 92.”* – Participant L

De medewerkers met een neutrale of negatieve houding ervaren sinds de invoering van het zelforganiserende team juist minder autonomie. Dit komt volgens hen dan voornamelijk omdat zelforganisatie het werk transparanter maakt, wat maakt dat de medewerkers ook meer aanspreekbaar zijn op hun verantwoordelijkheden, en omdat de medewerkers meer gezamenlijk moeten doen dan voorheen en dus ook verantwoording aan elkaar moeten afleggen in plaats van alleen aan een leidinggevende. Ook de onderstaande medewerker met een neutrale houding ervaart minder autonomie sinds de invoering van het zelforganiserende team:

*“Maar het toort ook aan je autonomie en aan je eigen vrijheid. Normaal moest ik alleen mijn verantwoording afleggen aan mijn baas omdat ik iets deed. Nu moest je die gesprekken 15 keer houden.”* – Participant M

De medewerkers die ervaren dat de autonomie wordt ingeperkt vinden dit niet prettig. Het frustreert de medewerkers ook, en dat is onder andere op te maken uit onderstaande citaat:

*“En dan denk ik, waar bemoei je je mee. Ga met je eigen werk bemoeien, hou op.”* – Participant G

Samengevat ervaren dus alle medewerkers een ruime mate van autonomie in hun dagelijkse werkzaamheden. De medewerkers met een positieve houding ten opzichte van het zelforganiserende team ervaren een gelijkblijvende of toenemende autonomie met de invoering van zelforganisatie, terwijl de medewerkers met een neutrale dan wel negatieve houding juist een afnemende autonomie ervaren.

### **Geschiktheid en voordeligheid**

De medewerkers hebben verschillende meningen als het gaat over de mate waarin zij vinden dat zelforganisatie geschikt is voor Rijkswaterstaat, Nova en/of Bureau Adviseurs. De medewerkers met een positieve houding zijn vooral gefocust op dat zelforganisatie geschikt is voor Nova en Bureau

Adviseurs. De medewerkers die aangeven dat dit geschikt is voor Nova en Bureau Adviseurs geven aan dat dit te maken heeft met het karakter van deze groepen. Nova en Bureau Adviseurs richten zich namelijk onder andere op nieuwe samenwerkingsvormen, waar zelforganisatie er één van is. Dat de medewerkers met een positieve houding deze vorm geschikt vinden voor Nova en Bureau Adviseurs geeft de volgende citaat weer:

*“Voor Bureau Adviseurs en Nova is het geschikt omdat ze andere vormen zoeken, en andere keuzes te maken in lijn met wat er al in de wereld om ons heen gebeurt, in lijn tegen de gebruikelijke lijn van Rijkswaterstaat, om te kunnen ervaren hoe dingen anders zijn en hoe dat dan werkt.” – Participant C*

Hoewel de focus bij de medewerkers met een positieve houding ligt op dat zelforganisatie geschikt is voor Nova/Bureau Adviseurs, is er ook een enkeling met een positieve houding die aangeeft er vertrouwen in te hebben dat zelforganisatie ook zou passen op andere plekken in de organisatie, maar dat het als geheel voor Rijkswaterstaat niet past. Dit blijkt onder andere uit onderstaande uitspraak:

*“En ik ben ervan overtuigd dat er meer plekken in deze organisatie zijn voor wie zelforganisatie een volgende fase in de ontwikkeling zou kunnen zijn. (...) Voor Rijkswaterstaat als geheel op dit moment absoluut niet. Omdat wij van, wij zijn in ons diepste ziel nog steeds, zoals ik dat noem, bureaucratisch, militaristisch, calvinistisch. (...) En zo zijn we ook nog steeds georganiseerd. Waterstaat als geheel zijn we er nog lang niet aan toe.” – Participant L*

De medewerkers met een neutrale dan wel negatieve houding zijn vooral gefocust op de mate waarin zelforganisatie niet geschikt is voor Rijkswaterstaat als geheel. Dit heeft volgens de medewerkers vooral te maken met het feit dat Rijkswaterstaat een hiërarchische organisatie is, terwijl zelforganisatie die hiërarchie juist loslaat:

*“Volgens mij komt hij er nog vandaan dat we in een parlementaire democratie leven waar je een minister hebt, die in een ministerraad zit en een Tweede Kamer die dat allemaal controleert. Dat is allemaal heel strak geregeld en daar zit niks zelforganiserend aan. Alles gaat via die enorm strak geregleerde procedures en dat zie je naar beneden toe door allemaal doorsijpelen. Zolang dat soort systemen er zijn blijft het volgens mij ingewikkeld (...) die hele zelforganisatie voor elkaar te krijgen. Want je hebt altijd nog baasjes en er zijn altijd nog procedures die zelforganisatie in de weg staan.” – Participant K*

Een enkeling geeft aan tevens twijfels te hebben over de mate waarin zelforganisatie geschikt is voor Bureau Adviseurs, zoals de volgende medewerker:

*“Omdat het een bepaalde mate van zakelijkheid veronderstelt, je houden aan een bepaalde vorm. (...) Dus en een bepaalde mate van structurering, een bepaalde mate van transparantie, van kracht, van alles, behalve wij. Dit zijn wij niet.” – Participant D*

Betreft de voordeligheid voor de organisatie zijn er geen verschillen. Alle medewerkers zien voordelen en nadelen in zelforganisatie, en daarin zit geen verschil tussen medewerkers met verschillende houdingen. Wel zijn er een aantal voordelen en nadelen die regelmatig terugkomen gedurende de gesprekken. Veel genoemde voordelen zijn dat eenieder meer eigen verantwoordelijkheid krijgt, dat een gesprekhygiëne wordt aangebracht en dat het werk transparanter wordt. Een belangrijk nadeel dat veel wordt genoemd door de medewerkers is dat er

geen leidinggevende meer is die de personeelsfunctie heeft waardoor o.a. moeilijkheden omtrent HR ontstaan, die een boegbeeld voor Bureau Adviseurs is en die rugdekking kan geven aan het team. In de eerste observatie wordt de vraag: “Wat is jouw gedachte bij zelforganisatie?” gesteld. Ook hierop worden zowel voordelen als nadelen genoemd. Enkele voordelen die worden genoemd zijn transparantie en gelijkwaardigheid. Enkele nadelen die worden genoemd zijn heikele kwesties op HR-gebied en meer overleg.

Samenvattend kan er dus gesteld worden dat de medewerkers met een positieve houding vooral gefocust zijn op de mate waarin zelforganisatie wel geschikt is voor Nova en Bureau Adviseurs. De medewerkers met een neutrale dan wel negatieve houding focussen zich vooral op de mate waarin zelforganisatie niet geschikt is voor Rijkswaterstaat in het geheel. Betreft de voordeligheid voor de organisatie zijn er geen opmerkelijke verschillen. De medewerkers noemen wel verschillende voordelen zoals meer eigen verantwoordelijkheid, gesprekshygiëne, transparantie en gelijkwaardigheid. Nadelen die onder andere worden genoemd zijn het missen van een leidinggevende die de personeelsfunctie heeft, een boegbeeld is en rugdekking kan geven aan het team, en meer overleg.

### **Takenpakket**

Een factor dat tevens een rol blijkt te spelen in de houding van de medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team is het (toenemende) takenpakket van de medewerkers. Zowel een aantal medewerkers met een positieve houding als medewerkers met een neutrale en negatieve houding geven in de interviews aan dat zij (soms) moeite hebben met zelforganisatie vanwege het toenemende takenpakket. Zij stellen dat dit komt omdat ze met de invoering van zelforganisatie de taken van de leidinggevende hebben overgenomen. Hierdoor ervaren sommige medewerkers een hogere werkdruk. Hoewel medewerkers met verschillende houdingen aangeven dat zij hier moeite mee hebben en er dus geen verschil is op te merken tussen medewerkers met verschillende houdingen, blijkt het wel een belangrijke rol te spelen. Zo blijkt dat het bij een medewerker met een positieve houding wel degelijk een rol speelt, omdat er wordt aangegeven dat die medewerker het hier moeilijk mee heeft:

*“Er zijn mensen weggegaan, en het opknippen van werkzaamheden en verantwoordelijkheden van de directeursrol in dit geval, ja die (...) krijg je er nu bij, en aan de onderkant is er voor mij niks af gegaan. En daar heb ik het wel moeilijk mee soms.” – Participant C*

Ook uit de observaties blijkt dat een toenemend takenpakket een rol speelt in de houding van medewerkers. Zo wordt bijvoorbeeld in de eerste observatie het volgende door een medewerker gezegd:

*“Ik vind het beangstigend, want ik heb zo allemaal extra taken, terwijl ik verder niks kan afschuiven.”*  
– Opmerking tijdens observatie 1

### **4.3.2 Werkgerelateerde factoren**

In deze paragraaf zullen de resultaten die gerelateerd zijn aan de werkgerelateerde factoren worden weergegeven.

#### **Sociale relaties/steun op de werkplek**

In de interviews is de medewerkers allereerst gevraagd hoe zij de sociale relaties op de werkplek

ervaren. Eenieder geeft hierbij aan Bureau Adviseurs (in ieder geval aan de start van zelforganisatie) een hele fijne groep te vinden. De woorden 'familiegevoel', 'hecht' en 'steun' zijn woorden die een aantal keren worden genoemd. Dit blijkt onder andere uit uitspraken zoals de onderstaande:

*“Ja, dat zijn echt heel erg dierbare collega’s voor mij waarvoor ik echt wel door het vuur ga.”*

– Participant M

Er is de medewerkers tevens gevraagd of zij een verandering in die sociale relaties hebben opgemerkt met de invoering van het zelforganiserende team. Eén van de medewerkers geeft aan geen steun en vertrouwen meer te ervaren, en dat is de medewerker van Bureau Adviseurs met een negatieve houding. Alle andere medewerkers ervaren nog steeds wel positieve sociale relaties, maar geven wel allemaal aan een verandering in de sociale relaties op te merken. Die verandering zit in twee aspecten. Enerzijds komt dit volgens de medewerkers door het feit dat er geen leidinggevende meer is, waardoor de verhoudingen ten opzichte van elkaar veranderen. Iedereen is bij wijze elkaars leidinggevende, en dit zorgt voor spanningen. Anderzijds zit die verandering volgens de medewerkers voornamelijk in de verzakelijking van de samenwerking. Er is minder ruimte voor het delen van bijvoorbeeld emoties, en men wordt sneller aangesproken op verantwoordelijkheden. Opvallend is dat veel van de mannen dit een positieve ontwikkeling vinden:

*“(…) vond ik het te klef en teveel gepraat over; nou, nu kwets je me of nu raak je me. Van dat ouwe wijven gezeik. (...) Dus wij zijn vanuit die verbinding, en vanuit dat familiegevoel wel aan het verzakelijken en vernuchteren. En dat vind ik een gezonde verzakelijking.”* – Participant L

Een aantal vrouwen daarentegen hebben juist moeite met deze ontwikkeling. Zij vinden het lastig dat er door de verzakelijking minder aandacht is voor de persoonlijke relaties:

*“En het is niet persoonlijk, maar het is wel ook bijna persoonlijk omdat ik, omdat het me raakt. Ik vind het gewoon, zeker als je uit zo’n familie-achtige, dat je dan zo’n omschakeling maakt. Dat happened in vijf dagen. (...) Ja, dat is echt een hele omslag van volgens mij heel dik met elkaar naar we gaan nu alleen nog maar heel zakelijk met elkaar communiceren.”* – Participant D

Dat de sociale relaties onder druk staan blijkt niet alleen uit de bewoordingen, maar ook uit de non-verbale uitingen van de medewerkers. Eén van de medewerkers wordt tijdens het interview emotioneel, en zegt het volgende:

*“Dan mis ik wel mijn collega’s die eigenlijk maatjes waren.”* – Participant G

Ook uit de observaties blijkt dat de sociale relaties zeer onder druk staan. Eén van de medewerkers doet bijvoorbeeld onderstaande uitspraak in de tweede observatie:

*“Ik wil die rol niet, wanneer ook Piet<sup>1</sup> die rol in die periode gaat vervullen.”* – Opmerking tijdens observatie 2

De derde observatie maakte de gespannen relaties heel zichtbaar. Er werd gesproken over een HR-gerelateerde casus, en één medewerker maakte verbaal en non-verbaal duidelijk het niet eens te zijn met die specifieke casus, en laat ook weten het niet eens te zijn met de huidige gang van zaken. Dit zorgde voor een spanning over en weer gedurende de bijeenkomst, en op een gegeven moment

---

<sup>1</sup> Fictieve naam om de anonimiteit te waarborgen

ontstond er een zeer emotionele discussie. Eén van de medewerkers maakte de volgende opmerking:

*“Als je je niet kunt verbinden aan de manier hoe we hier werken, dan heb jij een probleem en niet de cirkel.”* – Opmerking tijdens observatie 3

Dit maakt de verzakelijking van de relaties zichtbaar. Uiteindelijk heeft één van de medewerkers de bijeenkomst boos en verdrietig verlaten.

Kortom ervaart de medewerker met een negatieve houding ten opzichte van zelforganisatie geen goede sociale relaties op de werkvloer meer. Alle andere medewerkers ervaren nog steeds allemaal goede sociale relaties en steun, en hierin is geen verschil te zien tussen medewerkers met een positieve en neutrale houding. Wel merken alle medewerkers een verandering in de sociale relaties op. Die verandering betreft de verhouding ten opzichte van elkaar en de verzakelijking. Veel van de mannen vinden dit een positieve ontwikkeling, en een aantal vrouwen hebben juist moeite met deze verzakelijking.

### **(On)zekerheid context**

(On)zekerheid is een factor dat gedurende het onderzoek een aantal keren is teruggekomen. In het kader van dit onderzoek is dat het werkgerelateerde factor, aangezien het gaat over (on)zekerheid binnen de context waar de verandering plaatsvindt. Deze factor komt een aantal keren terug in de interviews. Dit heeft te maken met de onzekerheid waar Bureau Adviseurs momenteel mee te maken heeft. De medewerkers vertellen dat er plannen zijn om Bureau Adviseurs op te heffen, en op te laten gaan in een groter geheel genaamd Nova Advies. Hoe Nova Advies er precies uit komt te zien is nog onduidelijk. Een aantal keren wordt door de medewerkers benoemd dat de situatie al onzeker is, en met de introductie van zelforganisatie wordt de situatie nog onzekerder omdat dit iets nieuws is. Hierdoor kijken/keken voornamelijk de medewerkers die nu of in het begin een neutrale of negatieve houding hebben/hadden, twijfelachtiger tegen het zelforganiserende team aan. Die onzekerheid ervaart ook de volgende medewerker:

*“Dan wordt de omgeving waarin je zit heel turbulent. Plus Bureau-adviseurs was onder Nova ook al aan het veranderen. Ik dacht je hebt nu een andere omgeving en een andere structuur en dat vond ik wel heel veel turbulentie en heel veel chaos op het zelfde moment. (...) Wat is het stukje vastigheid wat ik nog heb, want we hadden natuurlijk ook geen vast kantoor dus dat was en en en en. Dus het waren toch gewoon teveel vraagtekens en teveel onzekerheden waardoor ik dacht van help.”*

– Participant J

Voornamelijk uit de laatste observatie blijkt ook dat onzekerheid een belangrijke rol speelt. In deze OP wordt een document besproken waarin al wordt gesproken over ‘voormalig Bureau Adviseurs’, terwijl dit naar hen nog niet is gecommuniceerd. Dit roept een hoop vraagtekens op bij de medewerkers. Zij vragen zich onder andere af hoe het nu verder moet met het zelforganiserende team. Blijven ze überhaupt een team? En zo ja: blijven ze dan een zelforganiserend team?

### **4.3.3 Procesfactoren**

In deze paragraaf zullen de resultaten die gerelateerd zijn aan de procesfactoren worden weergegeven.



## Managementsupport

Er is met de algemeen directeur van Nova gesproken om te achterhalen hoe hij denkt over het zelforganiserende team. Hieruit blijkt dat hij in het algemeen wel in zelforganisatie gelooft, maar niet in de hoedanigheid hoe die nu bij Bureau Adviseurs wordt toegepast. Hij is van mening dat zelforganisatie wel kan werken, maar alleen als je dit toepast op een nieuw team dat met elkaar gaat samenwerken, en niet bij een team zoals Bureau Adviseurs dat al jaren op een hiërarchische basis met elkaar samenwerkt. Die mening steekt hij dan ook niet onder stoelen of banken:

*“Maar ik geloof er niet in. In bestaande groepen, van ineens een hiërarchisch gesloten systeem overstappen naar zelforganiserend systeem met voor een belangrijk deel dezelfde mensen. Dat gaat hem niet worden. Daar geloof ik gewoon niet in.” – Participant O*

Opvallend is dat de meeste medewerkers geen zekerheid durven te geven over hoe de algemeen directeur van Nova over het zelforganiserende team denkt, omdat ze aangeven dat ze hem hier nauwelijks tot nooit over gesproken hebben. De meeste medewerkers met een positieve houding geven aan dat zij denken dat het management een neutrale tot positieve houding heeft ten opzichte van zelforganisatie, zo ook de volgende medewerker:

*“Dus ik weet het niet goed hoe, hoe hij daarin zit. Maar ik stel vast dat ie ons alle ruimte geeft om het te doen. Hij geeft ons volgens mij alle ruimte om hiermee te experimenteren. Er schuiven ook mensen vanuit Nova daar weer aan bij dat initiatief. Dus ik ben geneigd om te zeggen dat ie dit steunt. Alleen al door wat ie doet. Doordat ie zegt, doe maar.” – Participant H*

Slechts een enkeling van de medewerkers met een positieve houding denkt echter te weten dat de algemeen directeur negatief over het zelforganiserende team is. De medewerkers met een neutrale tot negatieve houding stellen vast dat de algemeen directeur wel de ruimte geeft om zelforganisatie uit te proberen, maar zij denken wel hij negatief is over het huidige zelforganiserende team. Dit blijkt onder andere uit onderstaande uitspraak:

*“Ik weet niet of hij erin gelooft, ik denk eerlijk gezegd niet zo heel erg, maar hij vindt ook omdat hij baas van Nova is, het wel de moeite waard om ons te laten experimenteren, dus hij kijkt daar met een cynisch/sceptische blik naar, volgens mij.” – Participant K*

Een aantal van deze medewerkers geven tevens aan dat ze het prettig hadden gevonden als ze vanuit de algemeen directeur meer steun hadden gekregen, in bijvoorbeeld de vorm van stimulerende woorden en het tonen van interesse door bijvoorbeeld aanwezig te zijn bij een OP. Dat een aantal medewerkers behoefte hadden aan die steun en/of hebben gemist, blijkt uit de onderstaande citaten:

*“We hebben op een gegeven moment wel tegen hem gezegd, we hebben het wel van jou nodig dat jij dit gaat ondersteunen. Want het is voor ons ook een factor voor succes. Als jij achter onze ruggen om, zeg maar, of op andere plekken gaat uitstralen dat dit allemaal maar niks is en ook naar ons toe, ja, weet je, hoe, dan, dan ondergraaf je het.” – Participant F*

*“Ik denk dat het had geholpen, ik denk, even in die opstartfase, voor het team had dat wel geholpen. Ja, daar voelde ik ook de mangel. Het had fijn geweest voor het team als ze wisten, die Thomas<sup>2</sup>, daar kunnen we het mee doen. En dat gevoel was er voor mij niet.” – Participant N*

Al met al staat de algemeen directeur dus negatief tegenover het huidige zelforganiserende team, maar geeft hij Bureau Adviseurs er wel de ruimte voor. De medewerkers met een positieve houding denken dat de algemeen directeur er neutraal tot positief tegenover staat. De medewerkers met een neutrale tot negatieve houding denken dat de algemeen directeur er negatief tegenover staat. Een aantal van de medewerkers geven aan dat ze meer steun van de algemeen directeur hadden willen hebben.

### **Participatiemogelijkheden/betrokkenheid**

Ook uit de observaties blijkt al snel dat de verantwoordelijkheid voor de invulling van het zelforganiserende team bij het team zelf ligt. Zo hebben de medewerkers van Bureau Adviseurs bijvoorbeeld bij de eerste observatie als team gekozen voor een bepaalde werkwijze. Bij de tweede observatie ging men rollen verdelen en toewijzen. Hierbij had iedereen een stem, en dus de mogelijkheid om te participeren in de besluitvorming.

Uit de interviews blijkt tevens dat de verantwoordelijkheid voor de invulling van het zelforganiserende team bij het team zelf ligt. Hoewel de één meer beslissingen heeft genomen dan de ander, had wel iedereen participatiemogelijkheden en werden er voornamelijk gezamenlijk beslissingen genomen. De medewerkers geven dan ook aan dat ze zich allemaal betrokken hebben gevoeld gedurende het proces. Ook hier geldt dat de één meer betrokken was dan de ander. Zo is één van de medewerkers die zich al langer in zelforganisatie aan het verdiepen was zeer betrokken, en zijn er ook medewerkers die met de wind meewaaien, maar zich wel betrokken voelen tot het proces.

Het is opvallend dat diegenen die zich over het algemeen gedurende het proces minder betrokken hebben gevoeld dan de rest – medewerkers met zowel een positieve als neutrale tot negatieve houding – aangeven dit geen probleem te vinden, en dit soms zelfs als prettig te ervaren. Dit blijkt onder andere uit onderstaande uitspraken, van zowel een medewerker met een positieve houding als een medewerker met een neutrale houding:

*“Ik voelde me voldoende betrokken, en voor dat deel ook wel een beetje, geen behoefte aan zoveel vooraf bespiegelingen. Dus ik heb geen, ik vond het fijn dat ik er niet altijd was.” – Participant E*

*“Maar ik heb niet zelf veel gedaan om het binnen het Bureau vorm te geven, dat hebben anderen gedaan. En ik vond het prima. (...) En met een clubje van drie dacht ik van nou, dat is eigenlijk prima wat zij doen. Waarom moet ik me daar per se mee bemoeien. Dus dacht ik van nou, die lui, daar heb ik vertrouwen in, laat ze hun gang gaan.” – Participant B*

Samengevat kan er dus gesteld worden dat de medewerkers allen participatiemogelijkheden hadden, en ze zich ook allemaal in een bepaalde mate betrokken hebben gevoeld. Hierin is geen verschil te zien tussen medewerkers met verschillende houdingen. Daar waar medewerkers zich over het algemeen minder betrokken hebben gevoeld, geven ze aan dit geen probleem te vinden.

---

<sup>2</sup> Fictieve naam van de algemeen directeur

## **Informatie/(on)duidelijkheid**

In deze situatie is het niet zo dat het management de medewerkers moest/kon informeren, omdat dit team zelf met het idee van zelforganisatie is gekomen, en dit tevens zelf in gang hebben gezet. Gedurende de eerste observatie blijkt dat er nog veel onduidelijkheid bestaat over het concept zelforganisatie. Aan het begin van de dag wordt dan ook uitgesproken dat er behoefte is aan verheldering van het concept. Er is deze dag een externe persoon die gespecialiseerd is in zelforganisatie aanwezig en hij geeft uitleg, en de medewerkers laten zichtbaar blijken dat ze dit erg fijn vinden. Het voelt als een soort ‘opluchting’ dat er nu meer helderheid is, en het team weer stappen vooruit kan maken.

Uit de interviews blijkt tevens dat (on)duidelijkheid over het zelforganiserende team een belangrijke rol speelt in de houding van medewerkers. Veel medewerkers die eerst een neutrale of negatieve houding hadden ten opzichte van het zelforganiserende team geven aan dat er te veel onduidelijkheden waren. Zaken als wat een zelforganiserend team precies inhoudt en hoe daarmee gewerkt kan worden waren niet helder, wat maakte dat de medewerkers hun twijfels hadden over dit concept. Dat dit een rol heeft gespeeld in de houding van medewerkers blijkt wel uit de volgende citaat:

*“Toen stond ik er best wel negatief tegenover echt begin dit jaar. Toen had ik echt zoiets van dit hoeft voor mij echt niet en wat een troep is het hier en wat een onduidelijkheid.”* – Participant J

De onduidelijkheid blijkt onder andere ook uit de antwoorden die de medewerkers geven op wat zelforganisatie voor hen betekent. Hier komen zeer verschillende en tevens paradoxale antwoorden op. Zo stellen bijvoorbeeld sommige medewerkers dat het een werkvorm zonder leidinggevende is, terwijl anderen juist zeggen dat bij een zelforganiserend team wel nog steeds een leidinggevende nodig is.

De medewerkers met een neutrale en negatieve houding voelden dus veel onduidelijkheid over het concept. Veel van deze medewerkers gaven aan positiever over zelforganisatie te gaan denken nadat de eerste OP met de externe consultant had plaatsgevonden. Deze externe consultant is gespecialiseerd in zelforganisatie, en heeft Bureau Adviseurs gedurende het OP uitleg gegeven over zelforganisatie, handvatten gegeven en het team tevens laten oefenen met zelforganisatie. Dit maakte dat veel van de medewerkers een duidelijker beeld kregen van zelforganisatie, en dat zij er hierdoor positiever tegenaan gingen kijken. Dit blijkt bijvoorbeeld uit onderstaande uitspraak van een medewerker die eerst negatief over zelforganisatie dacht, en nu neutraal is:

*“En toe ie dat, Kees<sup>3</sup>, dat helemaal uitgelegd had, hoe dat dan in mekaar zat, toen dacht ik, ho, maar dit zou weleens kunnen werken. En toen werd ik enthousiast. Aan het eind van die vrijdag was ik om.”*  
– Participant A

Ook onderstaande uitspraak van een medewerker die eerst negatief was over zelforganisatie, en nu positief, laat zien dat het verhelderen van het concept zelforganisatie een belangrijke rol heeft gespeeld:

*“En die vrijdag kwam Kees<sup>4</sup>. En toen heeft Kees over, over zelforganisatie verteld, en over holocracy verteld. En daar viel bij mij eigenlijk het kwartje pas. Dat ik zoiets had van, oké, maar zelforganisatie*

---

<sup>3</sup> Fictieve naam om de anonimiteit te waarborgen

*of zelfsturing, of holocracy dat is niet domweg gewoon een beetje taakjes verdelen, daar is over nagedacht, (...) daar is een systeem voor bedacht of daar is een, een werkwijze hoort daarbij, of een manier van doen. (...) Ja, dit zou eigenlijk wel kunnen werken.”*

– Participant H

Kort samengevat werden de medewerkers dus niet zoals ‘normaal gesproken’ geïnformeerd door een management omdat het team dit idee zelf heeft geopperd en ingevoerd. Veel medewerkers benoemen dat (on)duidelijkheid bij hen een belangrijke rol heeft gespeeld in hun houding. De medewerkers die eerst een neutrale en negatieve houding hadden geven aan dat dat komt omdat er in het begin heel veel onduidelijkheid was over wat zelforganisatie is, en dat zij positiever over zelforganisatie zijn gaan denken doordat een externe consultant duidelijk heeft toegelicht wat zelforganisatie precies inhoudt en hoe zij dit als team kunnen aanpakken en er invulling aan kunnen geven.

#### **4.3.4 Individuele factoren**

In deze paragraaf zullen de resultaten die gerelateerd zijn aan de individuele factoren worden weergegeven.

##### **Self-efficacy**

Betreft de *self-efficacy* zijn de meningen verschillend. De medewerkers met een positieve houding geven aan dat zij er vertrouwen in hebben dat het team de invoering van het zelforganiserende team – of dit nu met of zonder hulp van buitenaf is – succesvol gaat maken. Dat vertrouwen komt ook naar voren in de onderstaande uitspraak van een medewerker met een positieve houding:

*“Kunnen we het? Ja, volgens mij kunnen we het wel. Dus we hebben volgens mij wel de potentie aan boord om dit gewoon goed te doen. (...) Ik heb zoiets van, nou volgens mij gaan we deze weg in, en zijn wij straks gewoon een zelfgeorganiseerd team, en functioneren we als zodanig, en gaat het ook gewoon goed. Dat is wat ik denk.”* – Participant H

De meeste medewerkers met een neutrale houding zijn twijfelachtiger. Zij hebben enerzijds het gevoel dat ze (nog) niet over de juiste kennis en vaardigheden beschikken om het zelforganiserende team tot een succes te maken, maar anderzijds hebben ze wel het gevoel dat het zou kunnen omdat het team wel over een aantal benodigde eigenschappen beschikt. Dat gevoel heeft ook onderstaande medewerker met een neutrale houding:

*“Nee, het is niet voor niets dat we iemand als Kees<sup>5</sup> erbij hebben gevraagd. Dat zijn vaardigheden en vooral kennis die wij niet hebben en die we hebben ingevlogen. Ja, omdat ik denk dat het een hele sociale groep is die graag wil leren, ontwikkelen, experimenteren en naar elkaar goed kan luisteren. Ik bedoel het is geen domme club natuurlijk. Het zijn mensen met best wel veel werkervaring.”* – Participant J

De medewerkers met een negatieve houding, inclusief de algemeen directeur, geven duidelijk aan het gevoel te hebben dat dit team niet de juiste kennis en vaardigheden heeft om dit zelforganiserende team tot een succes te maken. Dit blijkt onder andere uit onderstaande uitspraak:

---

<sup>4</sup> Fictieve naam om de anonimiteit te waarborgen

<sup>5</sup> Fictieve naam om de anonimiteit te waarborgen

*“Niemand heeft van dit project verstand.”* – Participant G

Al met al denken de medewerkers met een positieve houding dus dat zij het zelforganiserende team tot een succes kunnen maken. De medewerkers met een neutrale houding zijn hierover twijfelachtiger. Zij denken enerzijds niet over de juiste kennis en vaardigheden te beschikken, maar anderzijds dat het team wel over belangrijke eigenschappen beschikt om dit te kunnen. De medewerkers met een negatieve houding hebben het gevoel dat dit team niet over de juiste kennis en vaardigheden beschikt om dit zelforganiserende team tot een succes te maken.

### **Persoonlijke valence**

Op de vraag of de medewerkers nog persoonlijke gevolgen ervaren van het zelforganiserende team worden verschillende antwoorden gegeven. Tussen de verschillende antwoorden zijn nauwelijks overeenkomsten of verschillen te zien tussen de verschillende medewerkers met een bepaalde houding. Enkel de medewerker met een negatieve houding ten opzichte van zelforganisatie ervaart veel negatieve persoonlijke gevolgen, waarover in dit onderzoek verder niet uitgeweid zal worden wegens de vertrouwelijkheid hiervan. Verder is de ervaring van de andere medewerkers heel wisselend, en zowel positief als negatief. Positieve persoonlijke gevolgen die door de andere medewerkers – ongeacht houding – worden ervaren zijn een groter verantwoordelijkheidsgevoel, andere verantwoordelijkheden kunnen loslaten, helderheid, en persoonlijke ontwikkeling. Negatieve persoonlijke gevolgen die door de medewerkers worden genoemd zijn relaties die veranderen, geen rugdekking meer door een leidinggevende, onduidelijkheid over bij wie je moet zijn en een hogere werkdruk.

Samenvattend kan er dus gesteld worden dat de medewerkers verschillende meningen hebben als het gaat over de persoonlijke *valence*, en dat er geen verschil is tussen medewerkers met verschillende houdingen. Er worden een aantal positieve persoonlijke gevolgen genoemd zoals persoonlijke ontwikkeling en een aantal negatieve persoonlijke gevolgen zoals veranderende relaties.

## 5. Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk zullen aan de hand van de literatuur en de resultaten uit het empirische onderzoek de empirische deelvragen worden beantwoordt (daar waar de theoretische deelvragen reeds in het theoretisch kader zijn beantwoordt):

1. Wat is de motivatie van het management van Rijkswaterstaat voor de invoering van het zelfsturende team?
2. Welke percepties en houdingen ten opzichte van het zelfsturende team hebben de medewerkers van Bureau Adviseurs?
3. Welke (veranderkundige) factoren spelen een rol bij de uiteindelijke houding van de medewerkers van Bureau Adviseurs t.o.v. het zelfsturende team?

In elke paragraaf worden de resultaten geconfronteerd met de literatuur, en worden er tevens mogelijke verklaringen gegeven voor de verkregen resultaten en daarbij horende conclusies. In paragraaf 5.1 zal worden toegelicht wat de motivatie van het management van Rijkswaterstaat is voor de invoering van het zelforganiserende team. Vervolgens worden in paragraaf 5.2 de percepties verduidelijkt die de medewerkers van Bureau Adviseurs hebben over het zelforganiserende team. Daarna zullen in paragraaf 5.3 de verschillende factoren worden uiteengezet die een rol spelen bij de houding van medewerkers van Bureau Adviseurs t.o.v. het zelforganiserende team. In paragraaf 5.2 en 5.3 zullen per factor eerst de verwachtingen wederom worden weergegeven. Met een kleur zal worden aangegeven of de verwachtingen overeenkomen met de resultaten van dit onderzoek (groen), niet overeenkomen (rood) of dat ze deels overeenkomen of er geen conclusies over getrokken kunnen worden (geel). Vervolgens zullen in paragraaf 5.4 de tekortkomingen en aanbevelingen van dit onderzoek worden toegelicht. In paragraaf 5.5 zullen er aanbevelingen aan Rijkswaterstaat worden gegeven. Ten slotte zal in paragraaf 5.6 een antwoord worden gegeven op de centrale hoofdvraag en wordt de uiteindelijke wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek duidelijk gemaakt.

### 5.1 Deelvraag 1: motivatie van het management van Rijkswaterstaat om het zelfsturende team in te voeren

Allereerst is het van belang te benoemen dat uit de empirie blijkt dat Bureau Adviseurs het idee van een zelforganiserend team zelf heeft geopperd, geïntroduceerd en geïmplementeerd. Het zelforganiserende team is dus niet ingevoerd door een management, zoals in de HR-attributietheorie wel wordt verondersteld (Nishii & Wright, 2007). Er is hier dus geen sprake van een *top-down* benadering, maar juist van een *bottom-up* benadering. In een *top-down* benadering kunnen medewerkers namelijk nauwelijks tot niet participeren in de besluitvorming van een organisatie, en bij een *bottom-up* kunnen medewerkers juist wel deelnemen in de besluitvorming en kan iedereen invloed hebben (By & Macleod, 2009). Onderzoek heeft aangetoond dat succesvolle implementaties in de publieke sector een *bottom-up* benadering vereisen (Hickson et al., in By & Macleod, 2009), en dat kan dan ook verklaren waarom Rijkswaterstaat – dat een publieke organisatie is – bij de implementatie van het zelforganiserende team bij Bureau Adviseurs ruimte heeft gecreëerd voor een *bottom-up* benadering.

Het management heeft vervolgens wel een motivatie om akkoord te gaan met het idee van zelforganisatie, en hier ruimte voor te geven. De literatuur stelt dat de motieven onderscheiden kunnen worden in drie categorieën: motieven gerelateerd aan de kwaliteit van de organisatie,

motieven gerelateerd aan de kwaliteit van het werklevens, en motieven gerelateerd aan de kwaliteit van werkrelaties (Tjepkema, 2002). Het motief van de algemeen directeur van Nova om ruimte te geven voor dit zelforganiserende team, kan inderdaad gerelateerd worden aan één van die groepen. Hij geeft namelijk aan dat hij hiervoor de ruimte heeft gegeven omdat het hem helpt het veranderingsproces te bewerkstelligen dat hij met Bureau Adviseurs wil doormaken. Hij hoopt hiermee dat de medewerkers tot het inzicht komen dat zij tot een groter geheel behoren, waardoor het voor hem gemakkelijker wordt om zijn uiteindelijke doel te bereiken: het voortbestaan van Bureau Adviseurs stoppen, en op laten gaan in Nova Advies. Hij wil dit om de kwaliteit van de organisatie te verbeteren. Niet het zelforganiserende team zelf zal volgens hem dus de kwaliteit van de organisatie verbeteren, maar het is voor hem wel een middel om een situatie te bereiken waarin de kwaliteit van de organisatie wel wordt verbeterd. Hoe volgens de algemeen directeur de kwaliteit van de organisatie hiermee verbeterd wordt is niet helemaal duidelijk. Vanuit de literatuur kan er gedacht worden aan het verhogen van de productiviteit (Tjepkema, 2003) omdat de medewerkers in het grotere geheel Nova Advies volgens de algemeen directeur meer en effectiever met elkaar kunnen samenwerken. Daarnaast zou de kwaliteit ook verbeterd kunnen worden door een vereenvoudigde aansturing en minder leidinggevend (Van Amelsvoort et al., 2003). Dit omdat er van meerdere groepen, waaronder Bureau Adviseurs, nu één groep wordt gemaakt dat Nova Advies zal gaan heten.

## 5.2 Deelvraag 2: percepties van de medewerkers van Bureau Adviseurs over het zelfsturende team

**Verwachting 1a:** *Indien medewerkers een commitment-focused perceptie hebben over het zelforganiserende team, zal dit zich weerspiegelen in een positieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

**Verwachting 1b:** *Indien medewerkers een control-focused perceptie hebben over het zelforganiserende team, zal dit zich weerspiegelen in een negatieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

De literatuur stelt dat medewerkers verschillende percepties kunnen hebben over een HR-praktijk. In het theoretisch kader werd duidelijk dat medewerkers vijf categorieën van mogelijke percepties kunnen hebben ten opzichte van HR-praktijken (Nishii et al., 2008). Dit zijn het verhogen van de kwaliteit, het verlagen van de kosten, het verhogen van het medewerkerswelzijn, het uitbuiten van medewerkers (het vergroten van de efficiëntie van medewerkers), en het naleven van de eisen die door de vakbonden zijn gesteld.

Zoals al uit paragraaf 5.1 blijkt heeft het team Bureau Adviseurs het zelforganiserende team zelf geïntroduceerd, en zijn de percepties dus niet gebaseerd op waarom het management het heeft geïntroduceerd, maar op de reden dat het team Bureau Adviseurs zelf dit zelforganiserende team heeft ingevoerd. De medewerkers is dus gevraagd met welk doel zij zelforganisatie hebben geïmplementeerd. Medewerkers met een positieve houding stellen dat het doel het opdoen van ervaring is, zodat zij met deze ervaring uiteindelijk beter over deze HR-praktijk kunnen adviseren. Dit komt dus overeen met de in de literatuur genoemde perceptie van het verhogen van de kwaliteit. Door het opdoen van ervaring kan Bureau Adviseurs namelijk beter advies geven over deze HR-

praktijk, wat hun kwaliteit als Bureau Adviseurs zijnde dus verhoogt. Nishii en collega's (2008) stellen dat het verhogen van de kwaliteit een *commitment-focused* HR-attributie is, en dat dit een positieve invloed heeft op het uiteindelijke gedrag van medewerkers. De empirie komt dus overeen met verwachting 1a, aangezien de medewerkers die aangeven dat het doel ervaring opdoen is en dus het verhogen van de kwaliteit van Bureau Adviseurs, ook een positieve houding ten opzichte van zelforganisatie hebben.

De medewerkers met een neutrale en negatieve houding hebben geen of een minder duidelijk doel voor ogen, en dit is dus niet te relateren aan een van de categorieën percepties. Dat deze medewerkers zonder doel voor ogen een minder positieve houding hebben is wel te verklaren vanuit de literatuur. Locke en Latham (1990) stellen met hun *Goal-setting theory* namelijk dat heldere doelen medewerkers motiveren. Daarnaast stellen zij dat heldere doelen worden geassocieerd met een hogere *self-efficacy*, en uit het huidige theoretische onderzoek blijkt dat een hogere *self-efficacy* van medewerkers van positieve invloed is op de *readiness for change* van medewerkers (Holt et al., 2007; Van Dam et al., 2007; Bernerth, 2004; Cunningham et al., 2002). Aangenomen kan worden dat geen heldere doelen dus kunnen leiden tot een lagere *self-efficacy*, en een verminderde *readiness for change*. Ook in de praktijk en context van zelforganiserende teams wordt het belang van het hebben van heldere doelen erkend. Zo stelt Nijhof (2013) dat het bij een nieuw zelforganiserend team van belang is om het (nieuwe) toekomstbeeld te vertalen in duidelijke doelstellingen, zodat medewerkers weten waar ze aan toe zijn en zodat ze kunnen bijdragen aan de gewenste veranderingen. Daarnaast stelt zij dat concrete doelstellingen helpen om tussentijds te toetsen en bij te stellen.

Daarnaast wordt door verschillende medewerkers – ongeacht houding – veelal aangegeven dat ze de verhoogde efficiëntie sinds de invoering van zelforganisatie een positief gevolg vinden. Hier wordt de literatuur dan ook tegengesproken door de empirie uit dit onderzoek. De literatuur stelt namelijk dat het verhogen van de efficiëntie (verlagen van kosten en uitbuiten van medewerkers) een *control-focused* HR-attributie is, dat een negatieve invloed heeft op het gedrag van medewerkers (Nishii et al., 2008). De medewerkers geven echter juist aan het fijn te vinden dat bijvoorbeeld de overleggen efficiënter verlopen wat zorgt voor o.a. een hogere productiviteit, en er een FTE wordt vrijgespeeld omdat er geen leidinggevende meer nodig is. De empirie komt dus niet overeen met verwachting 1b. Dit is te verklaren, want de medewerkers ervoeren in het begin namelijk veel inefficiëntie, wat tevens van invloed was op hun eigen werkdagen omdat de vergaderingen bijvoorbeeld erg lang duurden. Door de invoering van dit zelforganiserende team worden o.a. de vergaderingen efficiënter, en zijn de medewerkers er minder tijd aan kwijt. In dit geval zou dat dus gerelateerd kunnen worden aan de persoonlijke *valence* (Holt et al., 2007; Bernerth, 2004) van medewerkers wat juist weer leidt tot een positieve houding. De medewerkers zien met de invoering van zelforganisatie voor hen persoonlijk namelijk een voordeel, omdat vergaderingen efficiënter verlopen waardoor ze hier minder tijd aan kwijt zijn. Indien er nog een stap verder gedacht wordt, zou dat kunnen betekenen dat de medewerkers door het vrijspelen van tijd, meer tijd kunnen besteden aan hun primaire werkzaamheden, wat de kwaliteit van het werk verbeterd. In dat geval zou het dus het een onderliggende *commitment-focused* HR-attributie zijn, en dat zal dan de positieve reactie van de medewerkers op het verhogen van de efficiëntie kunnen verklaren.



### 5.3 Deelvraag 3: veranderkundige factoren die een rol spelen bij de houding van de medewerkers van Bureau Adviseurs t.o.v. het zelfsturende team

In paragraaf 5.3.1 zullen de conclusies worden weergegeven die gerelateerd zijn aan de inhoudsfactoren, vervolgens in paragraaf 5.3.2 de werkgerelateerde factoren, daarna in paragraaf 5.3.3 de procesfactoren, en ten slotte in paragraaf 5.3.4 de individuele factoren.

#### 5.3.1 Inhoudsfactoren

In deze paragraaf zullen de conclusies die gerelateerd zijn aan de inhoudsfactoren worden weergegeven.

##### Autonomie

**Verwachting 2a:** *Indien medewerkers met de invoering van het zelforganiserende team meer autonomie ervaren, zal dit zich weerspiegelen in een positieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

**Verwachting 2b:** *Indien medewerkers met de invoering van het zelforganiserende team minder autonomie ervaren, zal dit zich weerspiegelen in een negatieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

De literatuur stelt dat autonomie van positieve invloed is op onder andere de motivatie, tevredenheid en het welzijn van medewerkers en dus tevens op het uiteindelijke gedrag van die medewerkers wat vervolgens tot hogere prestaties leidt (Hackmann & Oldham, 1975; Reis, Sheldon, Gable, Roscoe & Ryan, 2000; Wright & Cropanzano, 2000; Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Fisher, 2003; Boxall & Purcell, 2016). De medewerkers van Bureau Adviseurs met een positieve houding ten opzichte van het zelforganiserende team ervaren dat de autonomie hetzelfde is gebleven of is toegenomen sinds de invoering van zelforganisatie. De empirie komt dus overeen met verwachting 2a. De medewerkers met een neutrale en negatieve houding ervaren sinds de invoering van het zelforganiserende team juist minder autonomie, en dat maakt dat de empirie ook overeenkomt met verwachting 2b. Dit laatste kan verklaard worden door de contextspecifieke situatie van Bureau Adviseurs. De medewerkers ervoeren namelijk al zeer veel autonomie alvorens het zelforganiserende team werd ingevoerd. Zij werkten zeer zelfstandig op eigen projecten door het gehele land, en ze hadden vooral contact met hun leidinggevende in plaats van met hun directe collega's. Met de invoering van het zelforganiserende team moeten zij veel meer samenwerken en verantwoording afleggen. Zo nemen zij bijvoorbeeld als team de taken van de leidinggevende over, wat een goede samenwerking en afstemming onderling vereist. Hierdoor kan het dus zijn dat er juist een afname in de autonomie wordt ervaren. Eerder onderzoek bevestigt ook dat het mogelijk is dat je als individuele professional juist autonomie moet inleveren bij de invoering van een zelforganiserend team, om als autonoom team resultaten te bereiken (Rijnconsult, z.d.).

##### Geschiktheid en voordeligheid

**Verwachting 3a':** *Indien medewerkers het zelforganiserende team geschikt vinden voor Rijkswaterstaat/Nova, zal dit zich weerspiegelen in een positieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

**Verwachting 3b<sup>1</sup>:** *Indien medewerkers het zelforganiserende team niet geschikt vinden voor Rijkswaterstaat/Nova, zal dit zich weerspiegelen in een negatieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

**Verwachting 3a<sup>2</sup>:** *Indien medewerkers het zelforganiserende team voordelig vinden voor Rijkswaterstaat/Nova, zal dit zich weerspiegelen in een positieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

**Verwachting 3b<sup>2</sup>:** *Indien medewerkers het zelforganiserende team niet voordelig vinden voor Rijkswaterstaat/Nova, zal dit zich weerspiegelen in een negatieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

Vanuit de literatuur blijkt dat in hoeverre medewerkers een organisatieverandering geschikt en voordelig vinden voor de organisatie, een belangrijke factor is die van invloed is op de *readiness for change* van medewerkers (Holt et al., 2007). Uit het empirische onderzoek blijkt dat de medewerkers met een positieve houding vooral gefocust zijn op de mate waarin het zelforganiserende team geschikt is voor Nova en Bureau Adviseurs, en de medewerkers met een neutrale en negatieve houding richten zich vooral op de mate waarin het niet geschikt is voor Rijkswaterstaat. Dat komt dus overeen met de literatuur. Uit de empirie van dit onderzoek blijkt echter niet dat de mate waarin een medewerker het zelforganiserende team voordelig voor de organisatie vindt, een rol speelt in de houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team. Alle medewerkers – ongeacht houding – zien namelijk zowel voordelen als nadelen, en daarom kan hierover geen conclusie worden getrokken. Een verklaring hiervoor kan zijn dat alle medewerkers hoogopgeleide professionals zijn, die zelf ook adviseren over verandertrajecten. Hierin zijn ze gewend om altijd heel objectief naar zowel de voor- als de nadelen te kijken. Een aanname is dat de medewerkers dit ook omtrent het onderwerp zelforganisatie hebben gedaan, en dat ze allen dus zowel voor- als nadelen zien in deze HR-praktijk. De empirie komt dus deels overeen met de gestelde verwachtingen: betreft de geschiktheid komt het overeen, maar betreft de voordeligheid niet. Daarom zijn deze verwachtingen herschreven, waarin geschiktheid (verwachting 3a<sup>1</sup> en 3b<sup>1</sup>) en voordeligheid (verwachting 3a<sup>2</sup> en 3b<sup>2</sup>) uit elkaar worden gehaald.

### **Takenpakket**

Iets dat in het literatuuronderzoek niet is meegenomen maar wat vanuit het empirische onderzoek wel een belangrijke factor blijkt te zijn is het (toenemende) takenpakket. Medewerkers – ongeacht houding – geven aan dat ze met de invoering van het zelforganiserende team een toenemend takenpakket ervaren doordat de managementtaken onder de medewerkers worden verdeeld, en enkele medewerkers geven aan hierdoor tevens een hogere werkdruk te ervaren. Een aantal medewerkers geven aan dat zij dit een negatief gevolg vinden en hier moeite mee hebben. Vanuit de literatuur kan dit worden verklaard. Uit onderzoek blijkt namelijk dat een hogere werkdruk een negatief effect kan hebben op de reacties van medewerkers (Landeweerd & Boumans, 1994). Zo heeft bijvoorbeeld een hogere werkdruk een negatieve invloed op de werktevredenheid van medewerkers (Landeweerd & Boumans, 1994). Dit kan verklaren waarom medewerkers door een toenemend takenpakket en hogere werkdruk minder positief over zelforganisatie zijn dan als ze dat niet hadden ervaren.

### 5.3.2 Werkgerelateerde factoren

In deze paragraaf zullen de conclusies die gerelateerd zijn aan de werkgerelateerde factoren worden weergegeven.

#### **Sociale relaties/steun op de werkplek**

**Verwachting 4a:** *Indien medewerkers goede sociale relaties en steun op de werkplek ervaren, zal dit zich weerspiegelen in een positieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

**Verwachting 4b:** *Indien medewerkers geen/minder goede sociale relaties en steun op de werkplek ervaren, zal dit zich weerspiegelen in een negatieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

De literatuur stelt dat sociale relaties en steun op de werkplek een belangrijke rol speelt in de *readiness for change* van medewerkers (Cunningham et al., 2002; Madsen, Miller & John, 2005). Uit de empirie komt echter geen verschil naar voren tussen medewerkers die aan het begin een negatieve, neutrale of positieve houding hadden. Alle medewerkers ervoeren aan het begin van de zelforganisatie namelijk zeer goede sociale relaties op de werkplek. Nog steeds vinden de medewerkers de sociale relaties goed, op de medewerker met een negatieve houding na. Er is echter geen verschil op te merken tussen medewerkers met een neutrale en positieve houding. Over beide verwachtingen kunnen geen conclusies worden getrokken. Dit omdat bij verwachting 4a het wel zo is dat medewerkers met een positieve houding inderdaad goede sociale relaties en steun op de werkplek ervaren, maar dit geldt ook voor medewerkers met een neutrale houding, en zelfs de medewerker met een negatieve houding ervoer in het begin zeer goede relaties. Dit maakt echter niet dat ze ook positief zijn over zelforganisatie. Bij verwachting 4b is het zo dat de medewerker met een negatieve houding nu geen goede sociale relaties en steun ervaart. In het begin was die houding echter al negatief, en toen ervoer de medewerker goede relaties. Het kan dus positief of negatief bijdragen, maar op basis van deze empirie kunnen daar geen conclusies over worden getrokken.

Daarbij wordt er door veel medewerkers gesteld dat zij een verandering opmerken in de sociale relaties. Er is sprake van een verzakelijking van de relaties. Opvallend hierbij is dat de mannen dit een positieve ontwikkeling vinden, en dat de vrouwen hier meer moeite mee hebben. De verklaring hiervoor kan zijn dat uit onderzoek is gebleken dat vrouwen een hogere emotionele intelligentie (EI) hebben dan mannen (Brackett, Mayer & Warner, 2003), en wellicht dus ook behoefte hebben om bijvoorbeeld emoties te kunnen delen, terwijl daar nu juist minder ruimte voor is.

#### **(On)zekerheid context**

Onzekerheid in de context is een factor dat in eerste instantie niet is meegenomen in het literatuuronderzoek, maar uit de empirie van dit onderzoek blijkt het wel een belangrijke factor te spelen in hoe men tegenover zelforganisatie staat. Bureau Adviseurs zit momenteel in een onzekere tijd. Het vooruitzicht is dat Bureau Adviseurs op korte termijn zal worden opgeheven, en zal opgaan in een groter geheel genaamd Nova Advies. Hoe Nova Advies er precies uit komt te zien is nog onduidelijk. De situatie is dus al heel onzeker, en met de invoering van het zelforganiserende team wordt de situatie nog meer onzeker omdat dat ook iets nieuws is waarbij de medewerkers nog zoekende zijn hoe dat werkt, en niet weten wat het verloop hiervan zal zijn. Dit maakt dat

voornamelijk de medewerkers die een neutrale tot negatieve houding hadden of hebben twijfelachtiger tegenover het zelforganiserende team staan. Dit kan verklaard worden vanuit de literatuur. Uit eerder onderzoek is namelijk gebleken dat werkonzekerheid een directe relatie vertoont met onder andere emotionele uitputting en werktevredenheid (Paulsen et al., 2005), wat er dus ook toe kan leiden dat medewerkers minder tevreden zijn met het zelforganiserende team.

### 5.3.3 Procesfactoren

In deze paragraaf zullen de conclusies die gerelateerd zijn aan de procesfactoren worden weergegeven.

#### Managementsupport

**Verwachting 5a:** *Indien medewerkers managementsupport ervaren, zal dit zich weerspiegelen in een positieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

**Verwachting 5b:** *Indien medewerkers geen managementsupport ervaren, zal dit zich weerspiegelen in een negatieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

Meerdere onderzoeken hebben aangetoond dat managementsupport van invloed is op de *readiness for change* van medewerkers (Bernerth, 2004; Holt et al., 2007). Dit is in overeenstemming met wat de empirie van het huidige onderzoek laat zien. Ondanks dat de algemeen directeur van Nova in een interview zelf heeft aangegeven dat hij inderdaad niet achter zelforganisatie staat op de manier zoals die nu bij Bureau Adviseurs wordt toegepast, denken de medewerkers met een positieve houding ten opzichte van zelforganisatie dat de directeur een neutrale tot positieve houding heeft ten opzichte van zelforganisatie. De medewerkers met een neutrale en negatieve houding denken juist dat de directeur negatief is over het huidige zelforganiserende team. Dit maakt dat de empirie dus overeenkomt met de gestelde verwachtingen.

#### Participatiemogelijkheden/betrokkenheid

**Verwachting 6a:** *Indien medewerkers participatiemogelijkheden (hebben) ervaren, zal dit zich weerspiegelen in een positieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

**Verwachting 6b:** *Indien medewerkers geen participatiemogelijkheden (hebben) ervaren, zal dit zich weerspiegelen in een negatieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

**Verwachting 6b\*:** *Indien medewerkers minder betrokkenheid (hebben) ervaren, zal dit zich weerspiegelen in een negatieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

Uit de literatuur blijkt dat participatiemogelijkheden van invloed zijn op de *resistance to change* van medewerkers (Van Dam, Oreg & Shyns, 2007; Reichers, Wanous & Austin, 1997). Dit blijkt echter niet geheel uit de huidige empirie. De empirie laat namelijk zien dat de medewerkers van Bureau Adviseurs allemaal participatiemogelijkheden hadden gedurende het proces, en die hebben de medewerkers ook zo ervaren. Dat zou vanuit de literatuur dus betekenen dat er geen medewerkers zijn die weerstand vertonen tegen het zelforganiserende team, en dat is niet het geval. De empirie komt dus deels overeen met verwachting 6a, omdat de medewerkers met een positieve houding

inderdaad participatiemogelijkheden hebben ervaren, maar de medewerkers met een negatieve en neutrale houding hebben dat ook, en daarom komt de empirie dus niet in het geheel overeen met verwachting 6a. Over verwachting 6b zou op basis van deze bevindingen geen conclusie kunnen worden getrokken, omdat er geen medewerkers zijn die geen participatiemogelijkheden hebben ervaren.

Er is de medewerkers tevens gevraagd naar hun betrokkenheid gedurende dit proces. Daarin geeft eenieder aan betrokken te zijn geweest. Dit is alleen bij de een meer dan bij de ander. Opvallend is dat diegenen die zich minder betrokken hebben gevoeld dan anderen – waaronder een medewerker met een positieve houding – aangeven dat zij dit geen probleem vinden, en soms zelfs prettig. Dit is moeilijker te verklaren vanuit de literatuur, omdat de literatuur stelt dat betrokkenheid net zoals participatiemogelijkheden maakt dat de *readiness for change* van medewerkers hoger is (Smith, 2005). Een verklaring zou kunnen zijn dat de medewerkers vertrouwen op hun andere collega's dat zij het proces goed doorlopen. Het vertrouwen in collega's veronderstelt goede sociale relaties, en vanuit de literatuur wordt gesteld dat dit van positieve invloed is op de *readiness for change* van medewerkers (Cunningham et al., 2002; Madsen, Miller & John, 2005). Verwachting 6b zou indien voor het woord 'geen' ook 'minder' gelezen kan worden, en voor het woord 'participatiemogelijkheden' het woord 'betrokkenheid', dus tegengesproken kunnen worden. Voor het gemak is er een gewijzigde verwachting (verwachting 6b\*) toegevoegd.

#### **Informatie/(on)duidelijkheid**

**Verwachting 7a:** *Indien medewerkers vinden dat ze voldoende zijn/worden geïnformeerd over de invoering van het zelforganiserende team, zal dit zich weerspiegelen in een positieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

**Verwachting 7b:** *Indien medewerkers vinden dat ze onvoldoende zijn/worden geïnformeerd over de invoering van het zelforganiserende team, zal dit zich weerspiegelen in een negatieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

Een andere factor van het veranderproces dat van invloed is op de *resistance to change* is de mate waarin medewerkers worden geïnformeerd over de organisatieverandering (Van Dam et al., 2007; Reichers et al., 1997). In de situatie van Bureau Adviseurs is het niet zo dat het management de medewerkers moest/kon informeren, omdat dit team zelf met het idee van zelforganisatie is gekomen, en dit tevens zelf in gang hebben gezet. Dit neemt echter niet weg dat de medewerkers behoefte hebben aan een bepaalde mate van informatie. Uit het huidige onderzoek blijkt dat de medewerkers die eerst een negatieve of neutrale houding hadden, vonden dat ze te weinig duidelijkheid hadden over wat zelforganisatie precies inhoudt. Na verloop van tijd werd dit duidelijker (voornamelijk na een specifieke bijeenkomst waarin helderheid over het concept werd gegeven), en veel medewerkers geven aan dat hen dit heeft geholpen om positiever over zelforganisatie te denken. Dit is dus in overeenstemming met de literatuur, en maakt dat de empirie overeenkomt met de gestelde verwachtingen.

#### **5.3.4 Individuele factoren**

In deze paragraaf zullen de conclusies die gerelateerd zijn aan de individuele factoren worden weergegeven.

## Self-efficacy

**Verwachting 8a:** *Indien medewerkers zelfverzekerd zijn van hun vermogen om met de verandering om te gaan, zal dit zich weerspiegelen in een positieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

**Verwachting 8b:** *Indien medewerkers niet zelfverzekerd zijn van hun vermogen om met de verandering om te gaan, zal dit zich weerspiegelen in een negatieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

Uit de literatuur is gebleken dat de mate waarin medewerkers zelfverzekerd zijn van hun vermogen om met verandering om te gaan (Cunningham et al., 2002), en het zelfvertrouwen in het individuele en groepsvermogen om de verandering succesvol te implementeren (Bernerth, 2004) van positieve invloed is op de *readiness for change* van medewerkers (Holt et al., 2007; Van Dam et al., 2007; Bernerth, 2004; Cunningham et al., 2002). De empirie uit dit onderzoek komt hiermee overeen. De medewerkers met een positieve houding hebben er namelijk vertrouwen in dat het team de invoering van zelforganisatie succesvol gaat maken. De medewerkers met een neutrale houding zijn hier echter al veel twijfelachtiger over, en de medewerkers met een negatieve houding ten opzichte van zelforganisatie (de directeur meegeteld) denken dat het team niet over de juiste kennis en vaardigheden beschikt om het zelforganiserende team tot een succes te maken. De empirie van dit onderzoek komt dus overeen met de gestelde verwachtingen.

## Persoonlijke valence

**Verwachting 9a:** *Indien medewerkers geloven dat de invoering van het zelforganiserende team persoonlijk voordelig is, zal dit zich weerspiegelen in een positieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

**Verwachting 9b:** *Indien medewerkers niet geloven dat de invoering van het zelforganiserende team persoonlijk voordelig is, zal dit zich weerspiegelen in een negatieve houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team.*

Een andere factor waarvan uit de literatuur blijkt dat het van invloed is op de *readiness for change* is de mate waarin een medewerker gelooft dat de betreffende verandering persoonlijk voordelig is, ofwel de persoonlijke *valence* (Holt et al., 2007; Bernerth, 2004). De medewerkers in het huidige onderzoek zijn erg wisselend in hun antwoorden, en er zijn nauwelijks overeenkomsten of verschillen te zien tussen de medewerkers met een verschillende houding. Alleen de medewerker met een negatieve houding ervaart alleen maar negatieve persoonlijke gevolgen. Op basis hiervan zou verwachting 9b dus overeenkomen met de empirie. Hierbij moet echter bewustwording zijn van het feit dat deze conclusie slechts op de bevinding van één medewerker berust. De overige medewerkers geven zowel voordelige als nadelige persoonlijke gevolgen aan. Het is niet zo dat de medewerkers met een positieve houding meer persoonlijke voordelen zien dan andere medewerkers, of medewerkers met een minder positieve houding meer persoonlijke nadelen dan andere medewerkers. Het kan echter wel zo zijn dat de positieve voordelen daadwerkelijk bijdragen aan een positievere houding, maar dit is in dit onderzoek niet duidelijk naar voren gekomen en daarom kan er geen conclusie worden getrokken over verwachting 9a.

## 5.4 Beperkingen van het huidige onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Ondanks dat dit onderzoek op een zo solide mogelijke wijze is uitgevoerd, zitten er wel een aantal beperkingen aan dit onderzoek, en deze beperkingen zullen in deze paragraaf worden toegelicht. Er zullen tevens aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden gegeven.

Een belangrijk voordeel van kwalitatief onderzoek is dat er zeer rijke data kan worden verkregen (Boeije, 2010). Dit is dan ook een belangrijk voordeel van dit huidige onderzoek. Door middel van de interviews en observaties was het mogelijk om alle participanten te spreken en door te vragen op de gegeven antwoorden. Die mogelijkheden zijn er bij kwantitatief onderzoek in beperkte mate of niet. Een nadeel van kwalitatief onderzoek is echter dat die rijke data met bijbehorende uitkomsten niet statistisch onderbouwd kunnen worden (Boeije, 't Hart, & Hox, 2009). Dit is dan ook een beperking van dit kwalitatieve onderzoek. Er kunnen alleen conclusies worden getrokken over ogenschijnlijke verschillen tussen de medewerkers met verschillende houdingen. Er kan geen zekerheid worden gegeven over in hoeverre bijvoorbeeld bepaalde factoren ook daadwerkelijk van invloed zijn op de uiteindelijk vertoonde houding. Dit zouden ook toevalligheden kunnen zijn, of het kan te maken hebben met andere (bijvoorbeeld contextuele) factoren. Dit is in het huidige onderzoek niet onderzocht. Echter is het wel erg opvallend dat er veel duidelijke verschillen te zien zijn, en kan er met uiterste voorzichtigheid dus wel worden aangenomen dat die factoren samenhangen met de uiteindelijke houding van medewerkers. Om vast te stellen en te toetsen of dit inderdaad zo is, wordt er voor toekomstig onderzoek aanbevolen om kwantitatief onderzoek te doen. Op die manier kan er door middel van toetsende analyses worden onderzocht of er daadwerkelijk sprake is van de ogenschijnlijke verschillen en samenhangen die in dit onderzoek naar voren komen.

Dit onderzoek met een zeer specifieke context maakt dat het voor Bureau Adviseurs een zeer waardevol onderzoek is, maar voor de brede wetenschap is het juist een tekortkoming. Het onderzoek bestaat slechts uit één organisatie (Rijkswaterstaat), bij één afdeling (Nova), waar maar bij één functiegroep onderzoek is gedaan (Bureau Adviseurs). Dit maakt dat het onderzoek veel zegt over de huidige situatie bij Bureau Adviseurs en wellicht Nova. Voor Rijkswaterstaat in het geheel zegt dit onderzoek weinig, omdat Bureau Adviseurs niet representatief is voor Rijkswaterstaat in het geheel. Bij Rijkswaterstaat werken immers ongeveer 8700 medewerkers (z.d.-c) op verschillende plekken, met allerlei verschillende en zeer andere functies dan Bureau Adviseurs, dus dit onderzoek is niet te generaliseren voor heel Rijkswaterstaat. Daarnaast is de specifieke context voor de brede wetenschap een tekortkoming, aangezien dit onderzoek niet gegeneraliseerd kan worden naar andere contexten. Daarvoor is dit onderzoek met deze context te specifiek. Het zou met uiterste voorzichtigheid eventueel wel wat kunnen zeggen over vergelijkbare functies binnen Rijkswaterstaat en andere Rijksorganisaties, maar voor organisaties daarbuiten zegt het nagenoeg niks. Daarbij wordt de opmerking geplaatst dat het voor andere organisaties wetenschappelijk nauwelijks toepasbaar is, maar organisaties kunnen de bevindingen van dit onderzoek uiteraard wel meenemen. Het is dus absoluut niet zo dat dit onderzoek onbruikbaar is voor andere organisaties. Integendeel, organisaties kunnen juist veel leren van de ervaringen van Rijkswaterstaat. Voor toekomstig onderzoek wordt er echter wel aanbevolen om dit onderzoek te herhalen binnen een bredere context met een bredere onderzoeksdoelgroep, zodat onderzoek wetenschappelijk te generaliseren is naar andere organisaties, en zij meer onderbouwd de bevindingen en aanbevelingen kunnen toepassen in de eigen organisatie. Daarnaast kunnen er door een bredere context/doelgroep bijvoorbeeld specifieke

factoren voor Bureau Adviseurs eventueel worden afgevlakt, en zouden er juist factoren die niet belangrijk blijken voor Bureau Adviseurs eventueel naar voren kunnen komen. Daarnaast kan het de huidige factoren ook versterken. Het is bij toekomstig onderzoek dan van belang dat zo veel mogelijk soorten organisaties worden vertegenwoordigd in de onderzoeksgroep. Denk aan (non)-profitorganisaties, overheidsorganisaties, zowel grote als kleine organisaties etc. Bij een kwantitatief onderzoek zou er dan ook nog gekeken kunnen worden naar eventuele verschillen tussen de verschillende onderzoeksgroepen. Op deze manier kan onderzoek meer gegeneraliseerd worden. Een reden om de huidige studie juist wél in een vergelijkbare context te herhalen zou zijn om te kunnen onderzoeken of de resultaten consistent blijven. Daarom wordt er tevens aanbevolen de huidige studie te herhalen binnen een vergelijkbare context.

In dit onderzoek is er veel gedaan om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen. Dit was een lastige opgave, omdat het om maar 15 respondenten gaat die elkaar allemaal kennen, en die ook allemaal van elkaar weten dat zij een respondent in het onderzoek zijn. Hierdoor kunnen heel veel uitspraken etc. herleidbaar naar personen zijn. Dit maakte dat sommige informatie uit het onderzoek onbruikbaar werd. Indien er bijvoorbeeld specifiek iets naar voren kwam dat te maken had met bijvoorbeeld pensioen, dan waren er maar enkele medewerkers die dat gezegd zouden kunnen hebben. Dat in combinatie met andere uitspraken in het resultatenhoofdstuk maakt dan dat er personen herleid zouden kunnen worden, en dat is niet wenselijk. Ook bij de methodologische verantwoording maakt dit dat de matrix t.b.v. de data-analyse niet kan worden weergegeven in een bijlage, omdat hierin vertrouwelijke informatie over en van de respondenten staat, die gemakkelijk herleid kan worden. Door die matrix niet in het onderzoek weer te geven wordt dus de anonimiteit gewaarborgd, maar kan de lezer niet goed achterhalen waar de informatie vandaan komt, wat maakt dat de betrouwbaarheid van het onderzoek lager is (Boeije, 't Hart & Hox, 2009). Door de vorige aanbeveling voor toekomstig onderzoek toe te passen, dus het onderzoek toepassen op een bredere doelgroep, zal dit probleem worden beperkt omdat het bij een grotere en bredere doelgroep moeilijker is om te herleiden, bijvoorbeeld omdat de respondenten elkaar niet kennen.

De classificatie van de verschillende houdingen van medewerkers maakt dat dit onderzoek de verschillen tussen medewerkers heeft kunnen onderzoeken, en er conclusies getrokken konden worden over factoren die bijdragen aan de houding van medewerkers ten opzichte van een zelforganiserend team. Deze classificatie is gebaseerd op wat er tijdens de interviews door de participanten werd gezegd en deze classificatie is door de onderzoeker vervolgens ook nog gecontroleerd bij de participanten (zie paragraaf 4.2). Er mag dus worden aangenomen dat dit een juiste en goed onderbouwde classificatie is, die wellicht ook als leidraad kan dienen voor toekomstig onderzoek. Een beperking van deze classificatie is echter dat deze onvoldoende theoretisch onderbouwd is. Hoewel er in het theoretisch kader van het onderzoek wel wordt toegelicht hoe de houdingen van medewerkers ontstaan, wordt er theoretisch niet diep ingegaan op wat een houding van een medewerker nu precies inhoudt. Wat is de definitie van houding? Waaruit bestaat een houding? Wanneer is een houding positief of negatief? Dit zijn vragen die in het theoretisch kader onbeantwoord blijven. De classificatie die vervolgens voor de medewerkers is gemaakt, is dan ook gebaseerd op een eigen interpretatie van de onderzoeker en de respondenten, en dit kan de validiteit van het onderzoek negatief hebben beïnvloed. Echter door het winnen van vertrouwen van de respondenten en goed doorvragen gedurende de interviews kwam er vaak wel een duidelijke mening over zelforganisatie naar voren, waardoor de onderzoeker erop vertrouwd dat er een goede



classificatie is gemaakt. Deze is dus echter niet theoretisch onderbouwd, en daarom wordt er voor toekomstig onderzoek geadviseerd om de huidige classificatie als leidraad te behouden, maar deze ook nog theoretisch te onderbouwen door het theoretische kader uit te breiden met informatie over de houding van medewerkers, en deze ook toe te passen bij de classificatie.

## **5.5 Advies Rijkswaterstaat**

Op basis van de bevindingen van dit onderzoek zullen er in deze paragraaf twee adviezen worden gegeven aan Rijkswaterstaat. Het eerste advies dat in paragraaf 5.6.1 zal worden toegelicht betreft een advies omtrent de duidelijkheid vooraf en het hebben van een heldere visie/doel. Het tweede advies dat in paragraaf 5.6.2 zal worden toegelicht betreft het aanstellen van een eventuele manager, leidinggevende of teamcoach.

### **5.5.1 Duidelijkheid vooraf met een heldere visie/doel**

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de medewerkers met een positieve houding een duidelijk doel voor ogen hebben, en de medewerkers die minder positief zijn over zelforganisatie hebben geen helder doel voor ogen. Hieruit komt dus naar voren dat het een belangrijke factor blijkt voor de uiteindelijke houding van medewerkers. Daarnaast geven de medewerkers aan dat de onduidelijkheid over zelforganisatie in het begin heeft bijgedragen aan hun negatieve houding ten opzichte van het zelforganiserende team. Voor een toekomstige verandering, en dan wordt er nu bedoeld op de verandering naar Nova Advies, is het dus van belang dat er van tevoren duidelijkheid wordt gegeven over de verandering, en dat er tevens een helder doel wordt vastgesteld. Zo weten de medewerkers van Nova, waaronder Bureau Adviseurs, wat ze kunnen verwachten en kunnen ze bijdragen aan de gewenste veranderingen. Om dit te bewerkstelligen wordt Rijkswaterstaat geadviseerd om niet alleen schriftelijk toe te lichten wat de verandering inhoudt en wat het doel van de verandering is, maar om dit ook face-to-face toe te lichten, zodat de medewerkers direct hun opmerkingen en vragen kunnen stellen. Denk bijvoorbeeld aan een georganiseerde ochtend of middag dat geheel in het teken staat van de verandering naar Nova Advies, waarbij de algemeen directeur van Nova door middel van bijvoorbeeld een presentatie een toelichting geeft op de verandering die hij voor ogen heeft. Indien de algemeen directeur een toelichting geeft en zijn motivatie toont draagt dit enerzijds bij aan duidelijkheid vooraf en een helder doel, maar anderzijds ook aan de managementsupport dat in dit onderzoek een belangrijke factor blijkt.

Naast het advies dat is gericht op de toekomstige verandering, wordt Bureau Adviseurs geadviseerd om met elkaar om de tafel te zitten, en met elkaar te bespreken wat nu precies hun doelstellingen zijn met de invoering van het huidige zelforganiserende team. Dit draagt enerzijds hopelijk positief bij aan de houding van medewerkers ten opzichte van het zelforganiserende team, en anderzijds helpen concrete doelstellingen een zelforganiserend team om tussentijds te toetsen en bij te stellen (Nijhof, 2013), waardoor de effectiviteit van het zelforganiserende team kan worden vergroot.

### **5.5.2 Aanstellen van een manager/leidinggevende/teamcoach**

De resultaten van dit onderzoek geven weer dat de medewerkers van Bureau Adviseurs moeite hebben met het feit dat ze geen leidinggevende meer hebben. Dit geeft onder andere problemen als het gaat om HR-gerelateerde zaken, en dat heeft er inmiddels ook toe geleid dat één van de medewerkers op dit moment (tijdelijk) geen deel uitmaakt van het zelforganiserende team (hier is kennis van genomen na het verwerken van alle data). Om verdere problemen te voorkomen en de huidige situatie hieromtrent te verbeteren wordt Rijkswaterstaat dan ook geadviseerd om een

functie vorm te geven die een aantal managementtaken (in ieder geval de HR-gerelateerde zaken) op zich kan nemen of hierbij kan ondersteunen. Er is dan een onafhankelijk iemand bij betrokken waardoor de verhouding tussen de medewerkers hetzelfde blijft, en HR-gerelateerde zaken minder snel tot conflicten onderling kunnen leiden. Dit lost dan ook direct het probleem van het toenemende takenpakket op, dat sommige medewerkers hebben benoemd als negatief gevolg van zelforganisatie. De medewerkers hoeven dan niet alle managementtaken op zich te nemen, wat de werkdruk verlaagt. Deze aanbeveling lijkt tegenstrijdig met zelforganisatie, maar er wordt vaker gesteld dat het hebben van een soort leidinggevende van belang is voor het laten slagen van een zelforganiserend team. Zo kwam in het theoretisch kader van dit onderzoek reeds naar voren dat er onderzoekers zijn die stellen dat een team in een organisatie nooit volledig zelfstandig kan zijn, en dat bepaalde verantwoordelijkheden op het niveau van het management zullen blijven liggen (Trist, 1981). Koppens (2003) ziet echter dat omdat teams verantwoordelijk worden voor bepaalde regeltaken die voorheen bij direct leidinggevendenden of staffunctionarissen lagen, leidinggevende lagen komen te vervallen. Dit is ook zo bij Bureau Adviseurs. Volgens Koppens (2003) wordt daarmee voorbij gegaan aan het gegeven dat de weg naar zelforganisatie een ontwikkelproces is waarin met name direct leidinggevendenden een cruciale rol spelen. Ook Sander Denk (2018) stelt dat er een manager nodig is om een zelforganiserend team te coachen, te faciliteren en in staat te stellen om het team de werkzaamheden naar eigen inzicht uit te voeren. Uit de praktijk blijkt dat er ook teamcoaches worden ingezet om teams in zelforganisatie te begeleiden (van de Ven, Nijhof & Schelkers, 2017). Een teamcoach neemt de managementtaken niet per se op zich, maar ondersteunt teams juist bij het proces en onder andere het beleggen van de managementtaken (van de Ven, Nijhof & Schelkers, 2017). Naargelang de mogelijkheden en behoeften van Rijkswaterstaat wordt er dus aanbevolen een (soort) leidinggevende of teamcoach aan te stellen die managementtaken op zich nemen, of hierbij in ieder geval ondersteuning kan bieden.

## 5.6 Tot slot

In deze laatste paragraaf zal de hoofdvraag van dit onderzoek worden beantwoordt (paragraaf 5.6.1), wordt de bijdrage van dit onderzoek aan het wetenschappelijke debat toegelicht (paragraaf 5.6.2) en zal dit onderzoek met een paar afsluitende woorden worden afgerond (paragraaf 5.6.3).

### 5.6.1 Beantwoording hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *Welke factoren spelen een rol bij de (ontwikkeling van de) houding van de medewerkers van Bureau Adviseurs binnen Rijkswaterstaat ten opzichte van een zelfsturend team?*

Uit de empirie van dit onderzoek blijkt in overeenstemming met de literatuur dat de percepties van medewerkers een rol spelen in de uiteindelijke houding van medewerkers ten opzichte van een zelforganiserend team. De medewerkers met een positieve houding geven namelijk aan dat het doel van het invoeren van zelforganisatie het verbeteren van de kwaliteit van Bureau Adviseurs is. Dit is dus in overeenstemming met de literatuur, want daar waar medewerkers een perceptie hebben omtrent het verbeteren van de kwaliteit, is dit van positieve invloed op hun gedrag. Medewerkers met een neutrale en negatieve houding hebben een minder duidelijk doel voor ogen, en dus geen duidelijke perceptie, en omdat ze geen duidelijke perceptie hebben kan daarover geen heldere conclusie worden getrokken. Wel kan vanuit de empirie en de literatuur gesteld worden dat het hebben van geen helder doel een negatieve rol kan spelen in de houding van medewerkers, omdat

heldere doelen motiveren en worden geassocieerd met een hogere *self-efficacy*, en dat leidt uiteindelijk weer tot een hogere *readiness for change*. Daarbij blijkt uit de empirie dat de medewerkers de efficiëntie een belangrijke factor vinden, die zij juist erg prettig vinden aan het zelforganiserende team, en dat is niet in overeenstemming met de literatuur.

Betreffende de factoren uit de veranderkunde blijken er uit de empirie van dit onderzoek inderdaad een aantal factoren belangrijk te zijn voor de houding van medewerkers ten opzichte van een zelforganiserend team. Dit zijn de mate van autonomie, geschiktheid, managementsupport, informatie/(on)duidelijkheid, *self-efficacy* en het negatieve effect van geen persoonlijke *valence*. Daarnaast zijn er enkele aanvullende factoren gevonden die van belang blijken voor de houding van medewerkers van een zelforganiserend team, namelijk de (on)zekerheid in de context en een toenemend takenpakket. Een grotere onzekerheid en een toenemend takenpakket kan een rol spelen bij een negatieve houding van medewerkers ten opzichte van een zelforganiserend team. Er is één veranderkundige factor die door de empirie wordt tegengesproken, namelijk betrokkenheid. De literatuur stelt hierover dat dit een factor is die leidt tot *readiness for change*, maar de resultaten uit dit onderzoek laten juist zien dat medewerkers het niet erg vinden om niet altijd heel betrokken te zijn. Een aantal van de factoren blijven in dit onderzoek onbevestigd. Dit zijn de voordeligheid, sociale relaties/steun op de werkplek en participatiemogelijkheden. Bij persoonlijke *valence* blijft het positieve effect onbevestigd.

### **5.6.2 Bijdragen van dit onderzoek aan het wetenschappelijke debat**

Dit huidige onderzoek draagt op een aantal manieren bij aan het wetenschappelijke debat omtrent zelforganisatie, veranderkunde en houdingen. Allereerst blijkt uit de empirie van dit onderzoek dat niet het management het zelforganiserende team heeft ingevoerd, maar de medewerkers van Bureau Adviseurs hebben deze HR-praktijk zelf geïntroduceerd. Dit is niet in overeenstemming met de HR-attributietheorie, aangezien die veronderstelt dat het management een HR-praktijk bedenkt en invoert, en de medewerkers op basis daarvan een perceptie en houding ontwikkelen (Nishii & Wright, 2007). Maar in hoeverre is het nog zo dat HR-praktijken alleen *top-down* worden ingevoerd, dus worden bedacht door het management? Dit onderzoek laat zien dat organisaties bij de invoering van een HR-praktijk ook gebruikmaken van een *bottom-up* benadering en er wordt in de literatuur zelfs gesteld dat een *bottom-up* benadering vereist is voor succesvolle implementatie in de publieke sector (Hickson et al., in By & Macleod, 2009). Dit is dus een nieuwe kijk op de HR-attributietheorie, en maakt dat deze laatste wellicht moet worden herzien. Ten tweede beschreven Nishii en Wright (2007) al dat kwalitatief onderzoek over percepties en houdingen ten opzichte van een HR-praktijk noodzakelijk was, en daar draagt dit onderzoek aan bij. Het huidige onderzoek heeft namelijk twee verschillende onderzoekslijnen gecombineerd om factoren te achterhalen die van belang zijn bij de houding van medewerkers ten opzichte van een zelforganiserend team. Enerzijds de HR-attributietheorie, en anderzijds factoren uit de veranderkundige literatuur. Dit maakt dat er naast factoren die van invloed zijn op de houding van medewerkers ten opzichte van een algemene organisatieverandering, nu dus ook meer specifieke factoren aan het licht zijn gekomen die zich richten op de houding van medewerkers ten opzichte van een zelforganiserend team. Daarnaast is er tevens een aanvulling op de literatuur gedaan, omdat uit het onderzoek blijkt dat ook het (toenemende) takenpakket en de (on)zekerheid in de context een rol spelen in de houding van de medewerkers in dit onderzoek ten opzichte van een zelforganiserend team. Ten derde toont dit onderzoek aan dat er bij een organisatieverandering altijd rekening moet worden gehouden met specifieke kenmerken van de context. Zo wordt er in de literatuur gesteld dat zelforganisatie onder

andere wordt ingevoerd om de autonomie van medewerkers te bevorderen (Van Amelsvoort et al., 2003) en dat dit bijdraagt aan een positieve houding van medewerkers (Hackman & Oldham, 1975; Wright & Cropanzano, 2000; Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Fisher, 2003; Boxall & Purcell, 2016), maar in deze context is dat niet altijd zo. Sommige medewerkers ervaren sinds de invoering van het zelforganiserende team namelijk juist minder autonomie, en dat weerspiegelt zich in een negatievere houding. Het invoeren van een zelforganiserend team betekent dus niet zonder meer dat de autonomie van medewerkers wordt bevordert. Het kan het zelfs doen laten afnemen (Rijnconsult, z.d.), en dat laat ook de empirie van dit onderzoek zien. Dit hangt onder andere af van de context van waar een zelforganiserend team wordt ingevoerd, en een zelforganiserend team kan dus niet zomaar klakkeloos worden ingevoerd ten behoeve van het bevorderen van de autonomie.

### **5.6.3 Afsluitend**

Hoewel de medewerkers dezelfde verandering meemaken, namelijk het werken in een zelforganiserend team, kan de ene medewerker toch meer enthousiast zijn over het concept dan de ander. Dit komt door verschillende factoren waarvan we nu weten dat die een rol spelen in de houding van medewerkers. Bij de invoering van o.a. een zelforganiserend team zou in de toekomst dus rekening moeten worden gehouden met deze factoren, maar hoe organisaties dit moeten doen... Dat zouden ze toch echt zelf moeten organiseren.

## Literatuurlijst

- Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K.S. (1998). Interdependence and Controversy in Group Decision Making: Antecedents to Effective Self-Managing Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 74(1), 33 – 52.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., & Mossholder, K.W. (1993). Creating *Readiness* for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Balkema, A., & Molleman, E. (1999). Barriers to the development of self-organizing teams. *Journal of Managerial Psychology*, 14(2), 134-150.
- Batt, R., & Appelbaum, E. (1995). Worker Participation in Diverse Settings: Does the Form Affect the Outcome, and if so, Who Benefits? *British Journal of Industrial Relations*, 33(3), 353-378.
- Bernerth, J. (2004). Expanding Our Understanding of the Change Message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36-52.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research*. Londen: SAGE Publications, Inc.
- Boeije, H., Hart, H. 't & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boom.
- Bovey, W.H., & Hede, A. (2001). *Resistance* to organisational change: the role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), 534-548.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4rd edition). London/New York: Palgrave MacMillan.
- Brackett, M.A., Mayer, J.D., & Warner, R.M. (2003). Emotional intelligence and its relation to everyday behaviour. *Personality and Individual Differences*, 36(6), 1387-1402.
- Buurtzorg Nederland (2018). *Organisatie*. Geraadpleegd op 9 maart 2018, van <https://www.buurtzorgnederland.com/organisatie/>
- By, R.T., & Macleod, C. (2009). *Managing organizational change in public services: international issues, challenges and cases*. Abingdon (Oxon): Routledge.
- Cohen, S.G., & Ledford, G.E., Jr. (1994). The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment. *Human Relations*, 47(1), 13-43.

- Cunningham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, H.S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). *Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 75*(4), 377–392.
- De Jong, A., De Ruyter, K., & Lemmink, J. (2004). Antecedents and Consequences of the Service Climate in Boundary-Spanning Self-Managing Service Teams. *Journal of Marketing, 68*(2), 18-35.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4): 227-268.
- Denk, S. (2018). *Zelfsturing is zinsbegoocheling*. Geraadpleegd op 22 juni 2018, van [http://www.managementimpact.nl/strategie/artikel/2018/05/zelfsturing-is-zinsbegoocheling-10115570?utm\\_source=Vakmedianet&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=20180503-nb-Management-Impact&tid=TIDP402815X7C29E1E650784A068687D89167F1AAF3YI4](http://www.managementimpact.nl/strategie/artikel/2018/05/zelfsturing-is-zinsbegoocheling-10115570?utm_source=Vakmedianet&utm_medium=email&utm_campaign=20180503-nb-Management-Impact&tid=TIDP402815X7C29E1E650784A068687D89167F1AAF3YI4)
- Derksen, M. (2017, 26 november). *Bestuurscrisis Hollands Kroon gevolg van te snelle transformatie?* Geraadpleegd op 9 maart 2018, van <https://koneksa-mondo.nl/2017/11/26/bestuurscrisis-hollands-kroon-gevolg-zelforganisatie/>
- Druskat, V.U., & Wheeler, J.V. (2003). Managing from the Boundary: The Effective Leadership of Self-Managing Work Teams. *Academy of Management Journal, 46*(4), 435-457.
- Eby, L.T., Adams, D.M., Russell, J.E.A., & Gaby, S.H. (2000). Perceptions of Organizational *Readiness for change: Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team-Based Selling. Human Relations, 53*(3), 419-442.
- Edmondson, A.C. & McManus, S.E. (2007). Methodological Fit in Management Field Research. *Academy of Management Review, 32*(4), 1155-1179.
- Elings, M. (2017, 18 juli). *Zelfsturende zorgteams alleen succesvol als hele organisatie verandert*. Geraadpleegd op 12 januari 2018, van <https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2183824-zelfsturende-zorgteams-alleen-succesvol-als-hele-organisatie-verandert.html>
- Gemeente Hollands Kroon (2018). *De Stip 2018*. Geraadpleegd op 9 maart 2018, van <http://www.werkenbijhollandskroon.nl/de-stip-2018>
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of organizational behavior* (p. 315-342). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2): 159-170.
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Feild, H.S., & Harris, S.G. (2007). *Readiness for Organizational Change. The Systematic Development of a Scale. The Journal of Applied Behavioral Science, 43*(2), 232-255.

- Holt, D.T., Helfrich, C.D., Hall, C.G., & Weiner, B.J. (2010). Are You Ready? How Health Professionals Can Comprehensively Conceptualize *Readiness for change*. *Journal of General Internal Medicine*, 25(1), 50-55.
- Janz, B. D. (1999). Self-Directed Teams in IS: Correlates for Improved Systems Development Work Outcomes. *Information & Management*, 35(3), 171-192.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376–407.
- Koppens, J. (2003). De tragiek van zelfsturende teams. *Tijdschrift voor HRM*, 2003(1), 7-9.
- Kuipers, B. J., & Stoker, J. I. (2009). Development and performance of self-managing work teams: a theoretical and empirical examination. *International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 399-419.
- Landeweerd, J.A., & Boumans, N.P.G. (1994). The effect of work dimensions and need for autonomy on nurses' work satisfaction and health. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(3), 207-217.
- Langfred, C.W. (2004). Too Much of a Good Thing? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams. *The Academy of Management Journal*, 47(3), 385-399.
- Leliveld, R., & Vink, M.J. (2000). *Succesvol invoeren van zelfsturende teams*. Amsterdam: Uitgeverij Boom Nelissen.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.
- Madsen, S.R., Miller, D., & John, C.R. (2005). *Readiness for organizational change: Do organizational commitment and social relationships in the workplace make a difference?* *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213-234.
- Miller, V.D., Johnson, J.R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59–80.
- Mills, A.J., Durepos, G., & Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of Case Study Research*. Los Angeles/London/New Delhi/Singapore/Washington DC: SAGE Publications, Inc.
- Nijhof, E. (2013). *Zelfsturende teams in de thuiszorg. Handleiding voor managers, projectleiders en bestuurders*. Geraadpleegd op 22 juni 2018, van <http://www.invoorzorg.nl/ivz/literatuur-handleiding-tips-en-voorbeelden-bij-reorganisaties.html>
- Nishii, L.H., Lepak, D.P. & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.

- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2007). *Variability within organizations: Implications for strategic human management* (CAHRS Working Paper #07-02). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Paulsen, N., Callan, V.J., Grice, T.A., Rooney, D., Gallois, C., Jones, E., Jimmieson, N.L., & Bordia, P. (2005). Job uncertainty and personal control during downsizing: A comparison of survivors and victims. *Human Relations*, 58(4), 463–496.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking *Resistance* and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Reichers, A.E., Wanous, J.P., & Austin, J.T. (1997). Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Reis, H. T., Sheldon, K.M., Gable, S.L., Roscoe, J., & Ryan, R.M. (2000). Daily Well-Being: The Role of Autonomy, Competence, and Relatedness. *Society for Personality and Social Psychology*, 26(4), 419-435.
- Rijkswaterstaat (2018). *Bureau Adviseurs*. Geraadpleegd op 8 mei 2018, van [http://corporate.intranet.Rijkswaterstaat.nl/Organisatie/Organisatieonderdelen/Nova/Bureau\\_Adviseurs/](http://corporate.intranet.Rijkswaterstaat.nl/Organisatie/Organisatieonderdelen/Nova/Bureau_Adviseurs/)
- Rijkswaterstaat (z.d.-a). *Missie Rijkswaterstaat*. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van <https://www.rijkswaterstaat.nl/over-ons/onze-organisatie/onze-missie/index.aspx>
- Rijkswaterstaat (z.d.-b). *Strategische verkenningen*. Geraadpleegd op 12 februari 2018, van <https://www.rijkswaterstaat.nl/over-ons/onze-organisatie/veranderen-voor-de-toekomst/strategische-verkenningen/index.aspx>
- Rijkswaterstaat (z.d.-c). *Organisatiestructuur*. Geraadpleegd op 8 mei 2018, van <https://www.rijkswaterstaat.nl/over-ons/onze-organisatie/organisatiestructuur>
- Rijnconsult (z.d.). *Europees onderzoek: Zelfsturende teams hebben meer aansturing nodig*. Geraadpleegd op 6 april 2018, van [https://www.rijnconsult.nl/sites/default/files/NL%20samenvatting%20autonome%20teams%20definitief%201803\\_0.pdf](https://www.rijnconsult.nl/sites/default/files/NL%20samenvatting%20autonome%20teams%20definitief%201803_0.pdf)
- Rode J.C., Huang, X., & Flynn, B. (2016). A cross-cultural examination of the relationships among human resource management practices and organisational commitment: an institutional collectivism perspective. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 471–489.

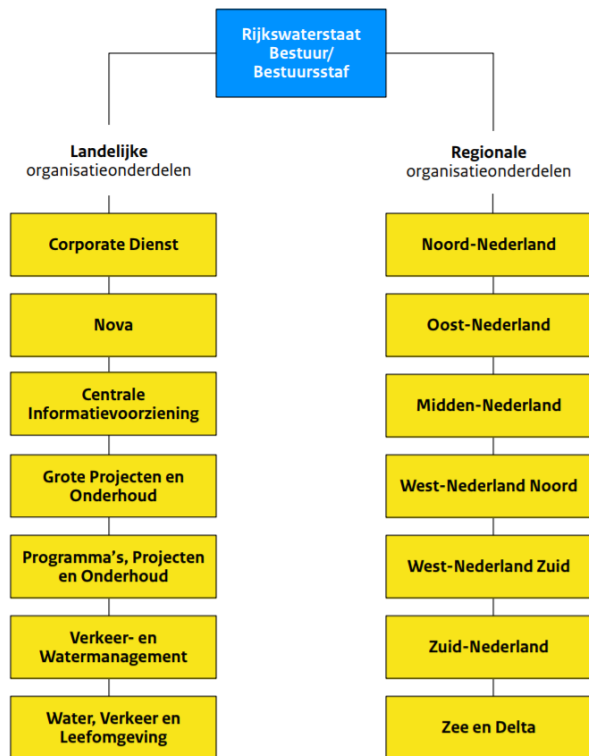


- Rubin, H.J., & Rubin, I.S. (2012). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data (third edition)*. Los Angeles/London/New Delhi/Singapore/Washington DC: SAGE Publications, Inc.
- Rutten, G. (2015, 2 september). 'Er moet meer draagvlak komen voor veranderingen'. Geraadpleegd op 9 maart 2018, van [http://www.trajectum.hu.nl/er\\_moet\\_meer\\_draagvlak\\_komen\\_voor\\_veranderingen/](http://www.trajectum.hu.nl/er_moet_meer_draagvlak_komen_voor_veranderingen/)
- Sips, K. en L. Keunen, Het paradoxale proces van autonome groepen in organisatiecontext. In: R. Bouwen, K. De Witte en J. Verboven (Eds.), *Organiseren en veranderen*. Leuven/Apeldoorn: Garant, 1996; pagina 235-255.
- Smith, I. (2005). Achieving *readiness* for organisational change. *Library Management*, 26(6/7), 408-412.
- Stanley, D.J., Meyer, J.P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and *resistance* to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429–459.
- Tjepkema, S. (2002). *The learning infrastructure of self-managing work teams* (Proefschrift). Universiteit Twente, Enschede.
- Tjepkema, S. (2003). Verscheidenheid in zelfsturende teams. In: *Handboek Werken, leren en leven met groepen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Tol, A.E.M. (2018). *Het verhaal van Rijkswaterstaat Nova: Ceci n'est pas une nouvelle histoire?* Utrecht: Rijkswaterstaat.
- 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., Seinen, B., Kommers, H., & Scholtes, G. (2003). *Zelfsturende teams – ontwerpen, invoeren, begeleiden*. Oss: ST-groep.
- Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2007). Daily Work Contexts and *Resistance* to Organisational Change: The Role of Leader–Member Exchange, Development Climate, and Change Process Characteristics. *Applied Psychology*, 57(2), 313-334.
- Van der Bol, B. (2017, 13 november). *Hollands Kroon 'niet afserveren'*. Geraadpleegd op 9 maart 2018, van <http://www.binnenlandsbestuur.nl/bestuur-en-organisatie/nieuws/hollands-kroon-niet-afserveren.9574735.lynkx>
- Van der Velde, M., Jansen, P., & Dijkers, J. (2013). *Toegepast onderzoek: opzetten, uitvoeren en rapporteren*. Hilversum: Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv.
- Van de Ven, G., Nijhof, E., & Schelkers, D. (2017). De teamcoach. *Tijdschrift voor verpleegkundige experts*, 127(3), 30-33.
- Weiner, B.J. (2009). A theory of organizational *readiness for change*. *Implementation Science*, 4(67).

- Weiner, B.J., Amick, H., & Lee, S.D. (2008). Review: Conceptualization and Measurement of Organizational *Readiness for change*. A Review of the Literature in Health Services Research and Other Fields. *Medical Care Research and Review*, 65(4), 379-436.
- Woodward, C. A., Shannon, H. S., Cunningham, C. E., McIntosh, J. E., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (1999). The impact of re-engineering and other cost reduction strategies on the staff of a large teaching hospital: A longitudinal study. *Medical Care*, 37(6), 547–555.
- Wright, T.A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.

# Bijlagen

## Bijlage 1 – Organisatiestructuur van Rijkswaterstaat




Figuur 1 (Rijkswaterstaat (z.d.-c)).  
Organisatiestructuur Rijkswaterstaat

## Bijlage 2 – E-mail huidige medewerkers Bureau Adviseurs

Van:  Murk, Dominique (ACT) Verzonden: vr 20-4-2018 11:00  
Vereist:   
Optioneel:  
Onderwerp: Interview zelforganisatie

---

Locatie: Vergaderzaal Utrecht, Griffioenlaan 2, B02.47 (NOVA)  
Wanneer: donderdag 3 mei 2018 13:00-14:00

Goedemiddag 

Zoals ik afgelopen week heb verteld mag ik binnenkort gaan starten met de interviews ten behoeve van mijn scriptie. Deze interviews wil ik nu dan ook graag gaan inplannen.

Ik zal eerst nog even kort een toelichting geven, maar uiteraard zal ik er ook nog één en ander over vertellen tijdens ons gesprek. Mijn onderzoek gaat over de houding van medewerkers ten opzichte van zelforganiserende teams. Aangezien jullie (BA) begin dit jaar zijn gestart met de implementatie van een zelforganiserend team, zijn jullie voor mij een hele interessante doelgroep om te spreken. Ik ben erg benieuwd naar jouw mening over (de implementatie van) het zelforganiserende team, en waarom je die mening hebt. Hier zal ik dan ook enkele vragen over stellen.

Ik plan een uur in, maar ik denk dat de afspraak ongeveer 45 minuten zal duren. Dit plekje had je nog vrij in je agenda, maar mocht deze dag/tijdstip toch niet lukken dan hoor ik dat graag zodat ik een nieuwe afspraak kan inplannen.



Ik heb ook een vergaderzaal aan deze afspraak toegevoegd, maar ik heb eigenlijk geen idee of ik dat zo goed heb gedaan. Kan jij dat misschien controleren?

Een heel fijn weekend gewenst!

Groetjes,

Dominique

## Bijlage 3 – E-mail ex-medewerkers Bureau Adviseurs

Van:  Murk, Dominique (ACT) Verzonden: di 24-4-2018 10  
Aan:   
CC:  
Onderwerp: Afstudeeronderzoek RWS, zelforganisatie

Beste 

Ik heb uw naam doorgekregen van 

Mijn naam is Dominique Murk, en ten behoeve van mijn Master Strategisch HRM doe ik op dit moment mijn afstudeeronderzoek bij Rijkswaterstaat, afdeling Nova, met als doelgroep de Bureau Adviseurs. Mijn afstudeeronderzoek gaat over zelforganisatie, en dan specifiek over de houding van medewerkers ten opzichte van zelforganisatie. Ik onderzoek welke verschillende percepties medewerkers hebben over zelforganisatie, en hoe die percepties ontstaan. Dus waarom zijn sommige medewerkers enthousiast over zelforganisatie, en waarom zijn sommige medewerkers minder enthousiast?

Voor dit onderzoek is het tevens van belang dat ik medewerkers spreek die BA kortgeleden hebben verlaten. Ik zou dus heel graag een interview met u inplannen. Dit interview zal dan ongeveer 45 minuten duren. Zou u mij hierbij willen helpen?

Mocht u hiertoe bereid zijn, stuur ik u alvast een aantal opties (de locatie maakt niet uit, wat voor u het meest handig is):

- 3 mei in de ochtend (ik moet dan om 12.45 uur weer in Westraven zijn)
- 4 mei de gehele dag (ik moet dan om 18.30 uur in Utrecht zijn)
- 8 mei de gehele dag
- 9 mei de gehele dag (ik moet dan om 17.00 uur in Utrecht zijn)

Ik hoor graag van u of u dit interview met mij zou willen voeren, en of één van bovenstaande opties u schikt.

Fijne dag!

Met vriendelijke groeten,

**Dominique Murk**

Afstudeerstagiaire Strategisch Human Resource Management

**Rijkswaterstaat**

NOVA

Griffioenlaan 2 | 3526 LA Utrecht

Postbus 2232 | 3500 GE Utrecht

## Bijlage 4 – Topiclijst

### Topiclijst huidige medewerkers Bureau Adviseurs

Thema	Interviewvragen
<b>Introductie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mezelf voorstellen</li> <li>• Onderzoek toelichten</li> <li>• Toestemming opnemen vragen</li> </ul>
<b>Persoonlijk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe ben je in de functie van Bureau Adviseurs terecht gekomen?</li> <li>• Wat maakt deze functie zo leuk?</li> </ul>
<b>HR-attributie: perceptie (en twee vragen inhoudsfactoren. T.b.v. logica staan die hier)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat was je eerste reactie toen je voor het eerst hoorde dat je in een zelforganiserend team moest gaan werken? Wat vond je daar van?</li> <li>• Hoe kwam het dat je dat vond?</li> <li>• Is jouw mening in de tussentijd veranderd? Dus hoe sta jij nu tegenover het zelforganiserende team?</li> <li>• Hoe komt dat?</li> <li>• Vind je een zelforganiserend team geschikt voor Rijkswaterstaat/Nova? Waarom wel/niet?</li> <li>• Denk je dat een zelforganiserend team voordelen biedt voor Rijkswaterstaat/Nova? Waarom wel/niet? En noem eens een voorbeeld van een voordeel/nadeel.</li> <li>• Waarom denk je dat het zelforganiserende team is geïmplementeerd bij Bureau Adviseurs? Met welk doel?</li> </ul>
<b>Zelforganiserend team</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat versta jij onder een zelforganiserend team?</li> <li>• Jullie noemen jezelf zelforganiserend. Waarom?</li> <li>• Jullie zitten in de ontwikkelfase van het zelforganiserende team: bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling, het ontwerp, de structuur, de organisatie etc. van het team?</li> <li>• Hoe wordt er verantwoording afgelegd door het zelforganiserende team?</li> </ul>
<b>Inhoudsfactoren (alleen autonomie, andere zijn al eerder gevraagd)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een belangrijk aspect van een zelforganiserend team is autonomie. Heb jij autonomie?</li> <li>• Kun je eens een voorbeeld noemen van een situatie waarin je autonomie hebt?</li> <li>• Is er met de invoering van het zelforganiserende team een verandering te zien in de mate van autonomie die je hebt? In welk opzicht dan?</li> </ul>
<b>Werkgerelateerde factoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe zijn jouw relaties met collega's binnen dit zelforganiserende team?</li> <li>• Zijn er nog veranderingen opgetreden in die relaties sinds de invoering? Kun je eens een voorbeeld noemen?</li> <li>• Ervaar je steun van je collega's in dit proces? Hoe dan?</li> </ul>
<b>Procesfactoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe denk jij dat het management denkt over het zelforganiserende team?</li> <li>• Hoe is de implementatie van dit zelforganiserende team gegaan?</li> <li>• Wat was jouw betrokkenheid bij de invoering van het zelforganiserende team?</li> <li>• Kun je eens een voorbeeld noemen van hoe je betrokken was?</li> <li>• In hoeverre ben jij geïnformeerd alvorens en gedurende de implementatie van het zelforganiserende team, bijvoorbeeld over het hoe en waarom?</li> </ul>
<b>Individuele factoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke voordelen en/of nadelen heeft de invoering van het zelforganiserende team voor jou persoonlijk?</li> <li>• Heb je het gevoel dat jij en het team over de juiste vaardigheden beschikken om dit zelforganiserende team in te voeren? Noem eens een voorbeeld?</li> <li>• Denk je dat jij en het team de invoering van het zelforganiserende team succesvol kunnen maken? Waarom wel/niet?</li> </ul>

## Topiclijst ex-medewerkers Bureau Adviseurs

Thema	Interviewvragen
<b>Introductie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mezelf voorstellen</li> <li>• Onderzoek toelichten</li> <li>• Toestemming opnemen vragen</li> </ul>
<b>Persoonlijk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe lang heb je bij Bureau Adviseurs gewerkt?</li> <li>• Waarom heb je Bureau Adviseurs verlaten?</li> </ul>
<b>HR-attributie: perceptie (en twee vragen inhoudsfactoren. T.b.v. logica staan die hier)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat was je eerste reactie toen je voor het eerst hoorde dat je in een zelforganiserend team moest gaan werken? Wat vond je daar van?</li> <li>• Hoe kwam het dat je dat vond?</li> <li>• Heb je uiteindelijk deelgenomen aan het zelforganiserende team? Zo ja: wat vond je er toen van? Is jouw mening toen nog veranderd?</li> <li>• Vind je een zelforganiserend team geschikt voor Rijkswaterstaat/Nova? Waarom wel/niet?</li> <li>• Denk je dat een zelforganiserend team voordelen biedt voor Rijkswaterstaat/Nova? Waarom wel/niet? En noem eens een voorbeeld van een voordeel/nadeel.</li> <li>• Waarom denk je dat het zelforganiserende team is geïmplementeerd bij Bureau Adviseurs? Met welk doel?</li> </ul>
<b>Zelforganiserend team</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat versta jij onder een zelforganiserend team?</li> </ul>
<b>Inhoudsfactoren (alleen autonomie, andere zijn al eerder gevraagd)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een belangrijk aspect van een zelforganiserend team is autonomie. Had jij autonomie?</li> <li>• Kun je eens een voorbeeld noemen van een situatie waarin je autonomie had?</li> <li>• Is er met de invoering van het zelforganiserende team een verandering te zien in de mate van autonomie die je hebt? In welk opzicht dan?</li> </ul>
<b>Werkgerelateerde factoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe waren jouw relaties met collega's binnen dit zelforganiserende team?</li> <li>• Indien deelgenomen: waren er nog veranderingen opgetreden in die relaties sinds de invoering? Kun je eens een voorbeeld noemen?</li> <li>• Indien deelgenomen: ervaren je steun van je collega's in dit proces? Hoe dan?</li> </ul>
<b>Procesfactoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe dacht jij dat het management denkt over het zelforganiserende team?</li> <li>• Indien deelgenomen: hoe is de implementatie van dit zelforganiserende team gegaan?</li> <li>• Wat was jouw betrokkenheid bij de invoering van het zelforganiserende team?</li> <li>• Kun je eens een voorbeeld noemen van hoe je betrokken was?</li> <li>• In hoeverre ben jij geïnformeerd alvorens en gedurende de implementatie van het zelforganiserende team, bijvoorbeeld over het hoe en waarom?</li> </ul>
<b>Individuele factoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke voordelen en/of nadelen had de invoering van het zelforganiserende team voor jou persoonlijk?</li> <li>• Had je het gevoel dat jij en het team over de juiste vaardigheden beschikken om dit zelforganiserende team in te voeren? Noem eens een voorbeeld?</li> <li>• Dacht je dat jij en het team de invoering van het zelforganiserende team succesvol konden maken? Waarom wel/niet?</li> </ul>

**Topiclijst algemeen directeur Nova (beperkte tijd)**

<b>Thema</b>	<b>Interviewvragen</b>
<b>Persoonlijk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kun je me eerst wat vertellen over je functie bij Nova en hoe je daarin terecht bent gekomen?</li> <li>• Wat is jouw relatie tot Bureau Adviseurs?</li> </ul>
<b>Inhoudsfactoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat vind je zelf van het zelforganiserende team bij Bureau Adviseurs?</li> <li>• Vind je een zelforganiserend team geschikt voor Rijkswaterstaat/Nova? Waarom wel/niet?</li> <li>• Welke voordelen en/of nadelen zie jij met de invoering van dit zelforganiserende team?</li> </ul>
<b>Zelforganiserend team</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat versta jij onder een zelforganiserend team?</li> <li>• Bureau Adviseurs zit in de ontwikkelfase van het zelforganiserende team: bij wie ligt de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling, het ontwerp, de structuur, de organisatie etc. van het team?</li> <li>• Hoe wordt er verantwoording afgelegd door het zelforganiserende team?</li> </ul>
<b>HR-attributie: Intended</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is de aanleiding geweest om dit zelforganiserende team in te voeren?</li> <li>• Met welk doel is dit zelforganiserende team ingevoerd?</li> </ul>
<b>Procesfactoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe is de implementatie van het zelforganiserende team gegaan?</li> </ul>
<b>Extra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Denk je dat het zelforganiserende team succesvol zal zijn?</li> </ul>

## Bijlage 5 – Observatieformulier

Observatieschema @

DATUM

Thema	Observaties
HR-attributie: perceptie	
Zelforganiserend team	
Inhoudsfactoren	
Werkgerelateerde factoren	
Procesfactoren	
Individuele factoren	
Extra	



## Bijlage 6 – Controlemail naar medewerkers betreft houding

Van:  Murk, Dominique (ACT) Verzonden: di 29-5-2018 1  
Aan:   
CC:  
Onderwerp: Ik heb 1 minuut jullie hulp nodig

Hi allen,

Ik ben momenteel druk bezig met het analyseren van de interviews. Waar ik achter kom, is dat ik bij sommigen heel specifiek heb gevraagd naar een oordeel over hoe zij aan het begin over zelforganisatie dachten, en hoe zij er nu over denken. Ik kan het meestal wel uit jullie verhalen halen, en ik weet ook vaak waarom er een verandering heeft plaatsgevonden in jullie houding ten opzichte van zelforganisatie, maar ik heb niet van iedereen een oordeel in de zin van: negatief/sceptisch – neutraal – positief/optimistisch.

Zouden jullie mij dat nog even kunnen aangeven? Geef onderstaand maar een kleurtje voor wat van jou van toepassing is (dus uiteindelijk 2 kleurtjes):

Houding ten opzichte van zelforganisatie **toen we er net mee begonnen** (helemaal in het begin, dus nog voor Jos Rovers werd ingeschakeld):

1. Negatief/sceptisch
2. Neutraal
3. Positief/optimistisch

Houding ten opzichte van zelforganisatie **nu**:

1. Negatief/sceptisch
2. Neutraal
3. Positief/optimistisch

Ik hoor het heel graag van jullie!

Groetjes,

Dominique