Leading others to lead themselves

**Leiderschap naar zelfsturende teams**

Een onderzoek naar hoe het management van House of Lords haar medewerkers kan ondersteunen, zodat ze zelfsturend kunnen worden.



(House of Lords, 2017)

Naam: Amy Abarbanel

Studentnr: S1090231

Datum: 19 augustus 2019

Instelling: Hogeschool Leiden

Opleiding: Human Resource Management

Module: Afstudeeropdracht

Code: (1819HRM\_JR4)

Begeleider: Jordy Veth

Versie: 1

# Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie in opdracht van House of Lords. Deze scriptie is geschreven in het kader van de afronding van de studie Human Resource Management aan de Hogeschool Leiden. Vanaf 5 september 2018 tot en met 19 augustus 2019 ben ik bezig geweest met het schrijven van deze scriptie.

Het onderzoek gaat over leiderschap en zelfsturende teams. House of Lords gaf aan dat ze een onderzoek wilde rond kosten. Dit bleek slechts een afgeleide te zijn van het kernprobleem. House of Lords acteert vooral op de korte termijn. Er heerst onduidelijkheid over de lange termijndoelstellingen en het sturen daarop. Door de medewerkers zelfsturend te laten worden denkt de directie meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid in de organisatie te creëren. Naar aanleiding hiervan is het onderzoek zich gaan richten op hoe het management van House of Lords haar medewerkers kan ondersteunen om in zelfsturende teams te kunnen werken. De doelgroepen voor deze scriptie zijn de directie, de leidinggevenden en alle medewerkers van House of Lords en haar dochterondernemingen, Gargouilles en Hof van Duivenvoorde.

Zonder de steun van verschillende personen was het schrijven van deze scriptie niet mogelijk geweest. Allereerst wil ik mijn begeleider vanuit House of Lords, Wieske Welbedacht, bedanken voor de begeleiding in dit traject. Haar prettige manier van begeleiden heeft mij goed geholpen bij het gehele proces. Tevens wil ik de directieleden Raymond Talsma en Leon Harinck bedanken voor alle keren dat ze in vertrouwen hebben genomen, informatie hebben verstrekt, met interesse naar mijn ideeën hebben geluisterd en met enthousiasme hebben meegedacht. Daarnaast wil ik ook graag alle medewerkers van House of Lords, Gargouilles en Hof van Duivenvoorde bedanken voor hun openheid bij het participeren in mijn onderzoek.

Graag wil ik ook mijn begeleider vanuit de Hogeschool Leiden, Jordy Veth, bedanken. Hij heeft mij telkens uitgedaagd door kritische vragen te stellen. Hierdoor heb ik telkens vanuit andere zichtpunten mijn scriptie kunnen verbeteren. Ik wil hem bedanken voor zijn betrokkenheid, geduld en prettige en vlotte respons op mijn werkstuk. Tenslotte wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun tijdens alle fases van mijn studie en scriptie.

Ik wens u veel leesplezier.

Amy Abarbanel

Voorschoten, 19 augustus 2019

# Managementsamenvatting

House of Lords is een dynamisch cateringbedrijf gevestigd in Voorschoten. Begonnen als een kleine onderneming van twee personen, is het bedrijf uitgegroeid tot drie bv’s met 45 medewerkers totaal in dienst. In de afgelopen periode is voor de directie duidelijk geworden dat de groei en de daarbij samenhangende span of control, te omvangrijk is geworden. In de huidige situatie wordt er gewerkt vanuit een ad hoc sturing. Dit belemmert verdere groei. De ambitie is om verder te groeien dus zal de organisatie meer structuur nodig hebben. De directie heeft besloten om taken te gaan delegeren en vragen daarbij ondersteuning om dit te realiseren.

Directie van House of Lords heeft samen met een externe adviseur ervoor gekozen om zelfsturende teams te introduceren. Echter is het voor House of Lords onvoldoende duidelijk welke factoren nodig zijn om zelfsturende teams optimaal te laten functioneren. De opdracht voor deze scriptie is om inzicht te verkrijgen hoe het management haar medewerkers kan ondersteunen om te kunnen werken in zelfsturende teams.

Methode

De scriptie is gebaseerd op de veronderstelling van Marian Thunnissen (2018). Zij stelt dat zelfsturing en leiderschap in paradox verbonden zijn: hoe meer zelfsturing, hoe groter de rol van de leidinggevende (Bos, Vos, & Thunnissen, 2018). De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt: *Hoe kan het management van House of Lords haar medewerkers ondersteunen zodat de teams zelfsturend kunnen worden?*

Uit literatuuronderzoek kwamen vijf verschillende aspecten naar voren waarop een zelfsturend team kan worden ondersteund door het management. Deze vijf aspecten zijn: organisatie, leiderschap, team, individueel en functie. Om de hoofdvraag te beantwoorden is een vooronderzoek, literatuuronderzoek, zijn interviews gehouden, is er een enquête naar de medewerkers uitgaan en daarop zijn de conclusies en aanbevelingen gebaseerd.

Onderzoek

Voor dit onderzoek is gekozen voor zowel desk- als fieldresearch. Er is een enquête gehouden waarin de medewerkers gereageerd hebben op stellingen, waardoor de huidige situatie in kaart gebracht is. Hiermee is voldoende inzicht om vervolgstappen te kunnen ondernemen.

Uit de enquête bleek dat de SMART-doelstellingen als fundament van de strategie naar zelfsturende teams ontbreken. Hierdoor worden de plannen niet goed uitgewerkt en onvoldoende concreet gemaakt. De eenduidigheid in de beleidsplannen blijft achterwege. Er zullen afspraken moeten worden gemaakt rond de implementatie en de verantwoordelijkheden. De teams moeten richting krijgen en kunnen beschikken over middelen om zelfsturend te kunnen worden. Hiermee worden dat de strategische elementen van leiderschap bedoeld, zoals onder andere coaching en encouraging en feedbackgeven.

De organisatie zal een juiste balans moeten scheppen tussen een eenduidig strategisch beleid en ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. Regelmatig contact en feedback op presteren zal deze balans bewaken. De aanbeveling voor House of Lords en haar dochterondernemingen is drieledig.

1. Er zullen concrete strategische SMART-geformuleerde plannen moeten komen. Aansluitend dienen deze plannen geschikt te worden gemaakt voor de operationele situatie;
2. Het management zal andere informatierollen gaan aannemen. De informatie zal op andere niveaus in zelfsturende teams gebruikt worden, maar er zal ook aanvullende informatie nodig zijn.
3. De HR-afdeling krijgt de uitdaging om het HR-beleid aan te sluiten op de transities van het bedrijf en de teams optimaal te begeleiden.

**INHOUDSOPGAVE**

[Voorwoord 2](#_Toc17099161)

[Managementsamenvatting 3](#_Toc17099162)

[1 Inleiding 7](#_Toc17099163)

[2 Situatieschets 8](#_Toc17099164)

[2.1 Organisatiebeschrijving 8](#_Toc17099165)

[2.1.1 House of Lords 8](#_Toc17099166)

[2.1.2 Hof van Duivenvoorde 8](#_Toc17099167)

[2.1.3 Gargouilles 8](#_Toc17099168)

[2.2 Interne analyse 9](#_Toc17099169)

[2.2.1 Significante waarde 9](#_Toc17099170)

[2.2.2 Strategie 9](#_Toc17099171)

[2.2.3 Structuur 10](#_Toc17099172)

[2.2.4 Systemen 10](#_Toc17099173)

[2.2.5 Stijl van het management 11](#_Toc17099174)

[2.2.6 Staf 11](#_Toc17099175)

[2.2.7 Sleutelvaardigheden 12](#_Toc17099176)

[2.2.8 Deelconclusie 12](#_Toc17099177)

[2.3 Externe analyse 12](#_Toc17099178)

[2.3.1 Demografische factoren 13](#_Toc17099179)

[2.3.2 Economisch 13](#_Toc17099180)

[2.3.3 Sociaal-cultureel 13](#_Toc17099181)

[2.3.4 Technologische factoren 14](#_Toc17099182)

[2.3.5 Ecologische factoren 14](#_Toc17099183)

[2.3.6 Politiek-juridisch 14](#_Toc17099184)

[2.3.7 Deelconclusie 14](#_Toc17099185)

[3 Probleemformulering 15](#_Toc17099186)

[3.1 Aanleiding 15](#_Toc17099187)

[3.2 Doelstelling 15](#_Toc17099188)

[3.3 Hoofdvraag 15](#_Toc17099189)

[3.4 Deelvragen 15](#_Toc17099190)

[3.5 Afbakening 16](#_Toc17099191)

[3.5.1 Doelgroep 16](#_Toc17099192)

[4 Theoretisch kader 17](#_Toc17099193)

[4.1 Definitie zelfsturende teams 17](#_Toc17099194)

[4.2 Conceptueel model 18](#_Toc17099195)

[4.2.1 Organisatie 19](#_Toc17099196)

[4.2.2 Leiderschap 19](#_Toc17099197)

[4.2.3 Team 21](#_Toc17099198)

[4.2.4 Individu 22](#_Toc17099199)

[4.2.5 Functie 22](#_Toc17099200)

[4.3 Ontwikkelfases zelfsturend team 23](#_Toc17099201)

[4.3.1 Best Practice 24](#_Toc17099202)

[5 Methodologie 25](#_Toc17099203)

[5.1 Methoden van het onderzoek 25](#_Toc17099204)

[5.2 Meetinstrumenten 26](#_Toc17099205)

[5.3 Verantwoording doelgroep 27](#_Toc17099206)

[5.4 Procedure 27](#_Toc17099207)

[5.5 Analyse 28](#_Toc17099208)

[5.6 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid 28](#_Toc17099209)

[6 Resultaten 30](#_Toc17099210)

[6.1 Organisatie 30](#_Toc17099211)

[6.1.1 Resultaten uit het literatuuronderzoek 30](#_Toc17099212)

[6.1.2 Resultaten uit de enquête 31](#_Toc17099213)

[6.2 Leiderschap 31](#_Toc17099214)

[6.2.1 Resultaten uit het literatuuronderzoek 31](#_Toc17099215)

[6.2.2 Resultaten uit de enquête 31](#_Toc17099216)

[6.3 Team 33](#_Toc17099217)

[6.3.1 Resultaten uit het literatuuronderzoek 33](#_Toc17099218)

[6.3.2 Resultaten uit de enquête 33](#_Toc17099219)

[6.4 Individu 34](#_Toc17099220)

[6.4.1 Resultaten uit het literatuuronderzoek 34](#_Toc17099221)

[6.4.1 Resultaten uit de enquête 34](#_Toc17099222)

[6.5 Functie 35](#_Toc17099223)

[6.5.1 Resultaten uit het literatuuronderzoek 35](#_Toc17099224)

[6.5.2 Resultaten uit de enquête 35](#_Toc17099225)

[7 Conclusie 37](#_Toc17099226)

[7.1 Deelvraag 1 37](#_Toc17099227)

[7.2 Deelvraag 2 37](#_Toc17099228)

[7.3 Deelvraag 3 39](#_Toc17099229)

[7.4 Deelvraag 4 39](#_Toc17099230)

[7.5 Deelvraag 5 40](#_Toc17099231)

[8 Discussie 41](#_Toc17099232)

[9 Adviezen 42](#_Toc17099233)

[9.1 Van strategie naar operatie 42](#_Toc17099234)

[9.1.1 Verandercoalitie 42](#_Toc17099235)

[9.1.2 Inzicht in de interne en externe situatie 42](#_Toc17099236)

[9.1.3 SMART-geformuleerde bedrijfsdoelstellingen 42](#_Toc17099237)

[9.1.4 Operationele toewijzing 43](#_Toc17099238)

[9.1.5 Functionele toewijzing 43](#_Toc17099239)

[9.2 Management en informatie 43](#_Toc17099240)

[9.3 Flexibel HR-beield 44](#_Toc17099241)

[9.3.1 Inventariseren huidige personeelsinstrumenten 44](#_Toc17099242)

[9.3.2 Vaststellen personeelsinstrumenten per fase van teamontwikkeling. 44](#_Toc17099243)

[10 Implementatie 44](#_Toc17099244)

[10.1 Planmatige beschrijving implementatie 44](#_Toc17099245)

[10.2 Interventies 44](#_Toc17099246)

[10.3 Kosten-baten-risico-analyse 45](#_Toc17099247)

[10.4 Communicatieplan 46](#_Toc17099248)

[11 Bibliografie 47](#_Toc17099249)

[12 Bijlagen 49](#_Toc17099250)

# Inleiding

Introductie van het onderwerp

Werken in zelfsturende teams klinkt voor veel organisaties ideaal. Het lijkt alsof met zelfsturing alles vanzelf zal gaan, maar in de praktijk blijkt de transitie van zelfsturende teams veel lastiger te zijn. Helaas bestaat er geen standaard die in elke organisatie past. Het blijkt maat- en mensenwerk te zijn. In deze scriptie wordt er onderzocht op welke manieren zelfsturende teams ondersteund kunnen worden door het management.

House of Lords is een dynamisch cateringbedrijf gevestigd in Voorschoten. Begonnen als een kleine onderneming van twee personen, is het bedrijf uitgegroeid tot drie bv’s met 45 medewerkers totaal in dienst. In de afgelopen periode is voor de directie duidelijk geworden dat de groei en de daarbij samenhangende span of control, te omvangrijk is geworden. In de huidige situatie wordt er gewerkt vanuit een ad hoc sturing. Dit belemmert verdere groei. De ambitie is om verder te groeien dus zal de organisatie meer structuur nodig hebben. De directie heeft besloten om taken te gaan delegeren en vragen daarbij ondersteuning om dit te realiseren.

Aanleiding onderwerp

Directie van House of Lords heeft samen met een externe adviseur ervoor gekozen om zelfsturende teams te introduceren. Echter is het voor House of Lords onvoldoende duidelijk welke factoren nodig zijn om zelfsturende teams optimaal te laten functioneren. De opdracht voor deze scriptie is om inzicht te verkrijgen hoe het management haar medewerkers kan ondersteunen om te kunnen werken in zelfsturende teams.

Relevantie

Het omzetten van een ad hoc en hiërarchische organisatie, waarbij de directie veelal beslist, gaat House of Lords naar een gestructureerd bedrijf, waarbij de directie ondersteunend is. Dit is gebaseerd op de veronderstelling van Marian Thunnissen. Zij stelt dat zelfsturing en leiderschap in paradox verbonden zijn: hoe meer zelfsturing, hoe groter de rol van de leidinggevende.

Presentatie hoofdvraag en doelstelling

De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt: *Hoe kan het management van House of Lords haar medewerkers ondersteunen zodat de teams zelfsturend kunnen worden?*

Uit literatuuronderzoek kwamen vijf verschillende aspecten naar voren waarop een zelfsturend team kan worden ondersteund door het management. Deze vijf aspecten zijn: organisatie, leiderschap, team, individueel en functie. Om deze hoofdvraag te beantwoorden zijn de deelvragen opgesteld. Het doel is om bij medewerkers te onderzoeken in welke situatie zij zich bevinden om vast te stellen welke interventies nodig zijn om de transitie naar zelfsturende teams te volbrengen.

Leeswijzer

Dit document bestaat uit 10 hoofdstukken. In hoofdstuk 2 wordt allereerst de situatie in kaart gebracht. Dit gebeurt via een interne en externe analyse. Hieruit vloeit de probleemformulering voor dit onderzoek. In hoofdstuk 3 wordt deze gegeven. Tevens worden hier de hoofdvraag en deelvragen behandeld. In hoofdstuk 4 wordt het theoretisch kader van deze scriptie beschreven. Hoofdstuk 5 richt zich op de methodologie. In hoofdstuk 6 worden de resultaten uit het onderzoek beschreven. In hoofdstuk 7 worden de conclusies gegeven. Hoofdstuk 8 wijdt zich aan de discussie over het stuk. Hoofdstuk 9 gaat over de adviezen die gegeven worden op basis van dit onderzoek. Deze adviezen worden in hoofdstuk 10 uitgewerkt in een implementatieplan.

# Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt de organisatie beschreven aan de hand van een interne en externe analyse. Het doel van het hoofdstuk is het verkennen van relevante factoren die voorkomen uit interne en externe ontwikkelingen die invloed hebben op het vraagstuk en de gewenste situatie.

## Organisatiebeschrijving

House of Lords is een dynamisch cateringbedrijf gevestigd in Voorschoten. House of Lords is onderdeel van de Holding Lords of the House B.V. (LotH). Onder deze holding vallen drie bv’s; House of Lords, Gargouilles en Hof van Duivenvoorde. LotH vormt tezamen met haar 100 procent dochtermaatschappijen House of Lords B.V. en Hof van Duivenvoorde een fiscale eenheid (Bijlage I, 2018).



Figuur 1. Schematische weergave Lords of the House holding

### House of Lords

House of Lords houdt zich bezig met het creëren, organiseren en verzorgen van exclusieve conceptuele en full service evenementen op bijzondere locaties, zoals het Louwman museum, landgoed Duivenvoorde, Johan de Witthuis en de Staten-Generaal. House of Lords organiseert en catert een verscheidenheid aan evenementen en exclusieve bijeenkomsten. Van een intiem sit down diner en een feestelijke borrel tot een walking dinner, maar ook een zakelijk congres of grote events voor duizend gasten en meer. House of Lords heeft een speciale positie in de markt verworven, doordat zij regelmatig geselecteerd wordt vanuit aanbestedingen van de overheid. Dit betekent dat House of Lords regelmatig mag cateren voor de rijksoverheid, gemeenten, provincies en het Koninklijkhuis (Bijlage 1, 2018).

House of Lords wordt gezien als het moederbedrijf van de holding. Dit was namelijk de eerste bv die is opgericht. Binnen House of Lords vinden de bedrijfskernprocessen plaats waaronder management, personeelszaken, financiën, sales, operationele staf etc. Eveneens worden binnen House of Lords vanuit de productiekeuken gerechten voor events en cateringen voorbereid. Vanuit deze keuken worden tevens noviteiten ontwikkeld (Respondent 11, Bijlage I, 2018).

### Hof van Duivenvoorde

Hof van Duivenvoorde is gelegen op het landgoed van kasteel Duivenvoorde in Voorschoten. De Hof van Duivenvoorde is een bezoekerspaviljoen dat bij het kasteel hoort en wordt afgehuurd. In tegenstelling tot Gargouilles is de Hof volledig fiscaal onderdeel van LotH (Respondent 6, Bijlage I, 2018).

### Gargouilles

Dochteronderneming Gargouilles is een samenwerkingsverband met het Louwman museum. Dit restaurant is gevestigd in het Louwman museum in Den Haag. Hier kunnen de museumgasten terecht voor een lunch of een borrel. Deze locatie wordt ook buiten openingstijden regelmatig gebruikt voor diverse evenementen die House of Lords culinair verzorgt. Gargouilles opereert tijdens de openingstijden van het museum als een zelfstandig restaurant. De directeur van het museum, Evert Louwman, is voor 50 % eigenaar van Gargouilles Respondent 9, Bijlage I, 2018).

## Interne analyse

Aan de hand van het 7-S-model van McKinsey is het vooronderzoek gestart. Door interviews te houden met de directie, HR-manager, leidinggevenden, operationeel manager en medewerkers. Tevens zijn organisatiedocumenten en systemen binnen de organisatie beoordeeld. Het model van McKinsey bestaat uit een zevental managementinstrumenten die allemaal even belangrijk zijn en sterk met elkaar samenhangen. Dit model geeft aandacht aan enerzijds de harde en feitelijke kanten van de organisatie. Anderzijds de zachte kanten van de organisatie die gaat over hoe mensen zich voelen en gedragen. De instrumenten binnen dit model zijn: Significante waarde, Strategie, Structuur, Systemen, Stijl van management, Staf en Sleutelvaardigheden. Deze onderwerpen zijn in de interviews aan de orde gekomen.

### Significante waarde

#### Vrije benadering

Bij aanvang van het onderzoek is erop zoek gegaan naar de kernwaarden van het bedrijf. Op dat moment waren er geen duidelijke missie en visie vastgelegd. Bij het zoeken in de documentatie werd een document uit 2014 gevonden. Dit document is opgesteld voor inschrijvingen bij aanbestedingen waarbij de aanpak van maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen werd toegelicht. Hierin is wel degelijk iets opgesteld waarin de kernwaarden worden aangegeven. In het document is te lezen dat House of Lords staat voor exclusieve gastronomie en service op hoog niveau, met oog voor mens en omgeving. Het document beschrijft drie aspecten die belangrijk zijn om hoogwaardige catering te verzorgen. De drie aspecten zijn:

* Betrouwbaar, integer en discreet
* Kwaliteit met oog voor duurzaamheid
* Snelle en flexibele dienstverlening (House of Lords, 2014)

Uit interviews met medewerkers en de directie blijkt dat deze kernwaarden niet in de organisatie bekend zijn. Niemand kan spontaan de speerpunten het bedrijf verwoorden. In de interviews met respondenten komt naar voren dat de respondenten de vrije benadering van House of Lords lastig vinden. Ze zouden graag meer richtlijnen willen en ze voelen zich stuurloos in betrekking tot de missie, visie en doelstellingen van het bedrijf. Dit leidt zelfs tot ontevredenheid bij sommige medewerkers (Respondent 10, Bijlagen I, 2018).

Het document uit 2014 blijkt dus voor verschillende medewerkers onbekend te zijn, maar bevat wel degelijk steekhoudende elementen van de kernwaarden binnen het bedrijf. De waarden zoals beschreven zijn in principe wel latent aanwezig, omdat iedereen onderdelen kan benoemen. Echter zijn deze kernwaarden nooit voldoende formeel vastgelegd en gecommuniceerd binnen het bedrijf, zodat de medewerkers hier houvast aan hebben.

### Strategie

Volgens respondenten is de organisatie erg snel gegroeid in de afgelopen jaren. De strategie van de organisatie is altijd gericht op het bieden van excellente service, hoogstaande gastronomie en tevredenheid van de klant. De wijze waarop en standaardisering van kernwaarden blijkt nooit formeel afgesproken (Respondent 11, Bijlage I, 2018).

#### Visie op toekomst

De directie wil in de komende jaren verder professionaliseren. Aan het einde van 2018 heeft de directie met de extern adviseur nieuwe richtlijnen opgesteld. De jaren 2019 en 2020 zullen in het teken staan van het aanbrengen interne structuur en het vastleggen van de bedrijfsprocessen. De vier uitgangspunten voor de komen de twee jaar zijn: Structuur, Kwaliteit, Eigenaarschap en Sturen op succes (KPI’s) (respondent 11, interview 2, Bijlage I, 2018). Voor de uiteenzetting van de uitgangspunten zie Bijlagen III.

Aan de hand van de uitgangspunten wil de directie de organisatie structureren en duidelijkheid scheppen over waar de organisatie voor staat en welke verantwoordelijkheden binnen de functies liggen. Daarnaast wil ze door een kader te scheppen, waarbinnen de teams zelfsturend kunnen gaan werken (Respondent 11, interview 2, Bijlage I, 2018). De directieleden zien de teams graag zelfsturende werken, omdat de span of control te groot wordt om de teams operationeel aan te sturen. Ten tweede wordt de vraag van de klant uitdagender en ziet de directie een toekomst in het cateren van grote evenementen van 1000 gasten en meer (Respondent 11, interview 2, Bijlage I, 2018). Deze plannen zijn in een personeelsbijeenkomst gepresenteerd aan de organisatie.

#### Korte termijn

Tot op heden is de oriëntatie van het management vooral gericht op de korte termijn. Beslissingen worden per situatie genomen, regelmatig op basis van onderbuikgevoel. In de bestaande documentatie onderschrijft dit. Daarin ontbreken de SMART-geformuleerde doelstellingen en strategie binnen de organisatie (House of Lords, 2017). Respondenten geven aan dat er niet op lange termijn wordt gedacht en gecommuniceerd. Sommige medewerkers geven aan dat de onzekerheid over de organisatiedoelen ten kosten gaat aan het plezier in het werk (Respondent 7 Bijlage I, 2018).

De directie spreekt over het behalen van een groei naar 4 miljoen euro. Deze doelstelling en de periode waarin dit moet worden behaald, is niet uitgewerkt en wordt niet gecommuniceerd met de rest van de organisatie (Respondent 3, interview 3, Bijlage I, 2018). Zeker met de wetenschap dat de eerdergenoemde plannen veel tijd en investering zullen vergen, waardoor het bedrijf tijdens de transitie nog niet optimaal zal functioneren.

### Structuur

House of Lords is een kleine organisatie. Vandaag de dag werken 45 medewerkers voor de Lords of the House holding. De medewerkers werken in principe voor de afzonderlijke bv’s, maar hebben allen een bepaling dat ze ook ingezet kunnen worden bij de verschillende bv’s als dat nodig is (Respondent 1, Bijlage I, 2018). In Bijlage II is een gecombineerd organogram van de drie bv’s te vinden.

Volgens Mintzberg (1979) heeft House of Lords een eenvoudige structuur met een smalle top, weinig middelmanagement en een brede uitvoerende laag. De directieleden zetten de lijnen uit en hebben veel invloed op de manier waarop werkprocessen verlopen, doordat ze regelmatig praktisch betrokken zijn (Respondent 7, Bijlage I, 2018). Tussen de directie en de uitvoerende medewerkers is één enkele managementlaag. Door de kleine en platte organisatie is House of Lords goed in staat om snel te schakelen op kansen, risico’s en wensen van klanten (Respondent 4, Bijlage I, 2018). Ondersteuning van het management vormt zich in een kleine stafafdeling. Hierin worden de afdelingen HR en Financiën vertegenwoordigd. Samen beslaan de functies 1 FTE (Respondent 1, interview 2, Bijlage I, 2018).

De uitvoerende kern bestaat uit de afdelingen sales, bediening, keuken en logistiek. De arbeidsverdeling is in horizontale richting. Dit houdt in dat alle taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen hetzelfde hiërarchische niveau vallen. De taken van de verschillende afdelingen hebben veel samenhang (Respondent 5, Bijlage I, 2018). Wie precies bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben ligt niet vast en gaat logischerwijs naar de directie. Andere beleidsmatige stukken die missen zijn functiebeschrijvingen, werkprocessen en communicatielijnen. De taken zijn versnipperd en het gevolg hiervan is dat er soms dubbel werk wordt gedaan (Respondent 8, Bijlage I, 2018).

Uit de interviews blijkt dat de situatie sterk overeenkomt met de fases die geschetst worden in het model van Larry Greiner (1994) Evolution and Revolution as Organizations Grow. Bij het ontstaan van de organisatie waren de twee directieleden de drijvende kracht. Door hun inzet werden producten en markten ontwikkeld. Vervolgens konden de eigenaren het bedrijf niet meer met zijn tweeën leiden en zijn ze tegen de eerste crisis aangelopen. Dit is opgelost door een operationeel manager aan te stellen. Hierdoor is de organisatie naar de tweede fase van het model van Greiner gegroeid (Respondent 4, Bijlage I, 2018). Door de nieuwe leiding werden de werkprocessen enigszins gestructureerd en er was sprake van controle aan de hand van top-down management. In 2017 kreeg de organisatie aanvragen voor exceptioneel grote evenementen. Binnen de organisatie ontstond er onrust, want medewerkers wisten niet of ze deze evenementen in deze hoedanigheid konden draaien (Respondent 11, interview 2, Bijlage I, 2018). Toch besloot de directie de aanvraag te accepteren en alles op alles te zetten om het goed te laten verlopen. De evenementen bleken een groot succes te zijn en de directie ziet hierin de toekomst voor House of Lords.

### Systemen

In de dagelijkse gang van zaken maakt het bedrijf gebruik van verschillende systemen. Hieronder worden de belangrijkste systemen kort toegelicht. Voor House of Lords is Smart Event Manager een van de belangrijkste programma’s. Hierin zijn alle offertes van partijen en evenementen opgenomen. Hiermee kan makkelijk een draaiboek en een begroting worden opgesteld. Na afloop van elk evenement worden nacalculaties via de digitale turflijst geregistreerd en wordt een factuur uitgestuurd (Respondent 8, Bijlage I, 2018). Deze is direct gekoppeld aan de financiële administratie. Dit programma vormt een waardevolle database van alle georganiseerde evenementen van House of Lords. Andere belangrijke systemen voor House of Lords zijn de systemen om de financiële situatie te beheren. De managementassistent financiën maakt gebruik van Multivers unit 4, Basecone en Excel (Respondent 2, Bijlage I, 2018). HR maakt gebruik van het roostersysteem L1nda. Hierin kunnen alle medewerkers van de verschillende bv’s het rooster van de dag zien, hun beschikbaarheid opgeven en diensten met elkaar ruilen. De HR-manager is tevens verantwoordelijk voor de nieuwsbrief. Deze wordt elk kwartaal via de mail verspreid. In de nieuwsbrief worden belangrijke gebeurtenissen voor het bedrijf beschreven, maar ook persoonlijke gebeurtenissen en het voorstellen van nieuwe medewerkers komt aan bod (Respondent 1, Interview 2, Bijlage I, 2018).

### Stijl van het management

House of Lords en haar dochterondernemingen worden bestuurd door de twee directieleden.

Door de inhoudelijke kennis over het vak zijn ze altijd nauw betrokken geweest bij de operationele processen. Ze steken de handen uit de mouwen en houden vinger aan de pols. Zij bewaken de hoge kwaliteit en geven leiding op operationeel niveau. Tot op heden heeft House of Lords welgevaren door hun stijl van managen. Nu de organisatie verder groeit geven de directieleden aan dat ze voelen dat hun operationele focus een te zware belasting begint te worden. Ze willen zich meer toeleggen op beleid en een strategische managementrol. Ze willen de praktische zaken meer gaan loslaten, overdragen aan anderen, maar uiteraard wel betrokken blijven. De medewerkers beamen dat dit belangrijk is. De medewerkers hebben behoefte aan procedures, benoeming van marktdoelgroepen en duidelijkheid over het aanbod van House of Lords. Voor elke aanvraag lijkt een uitzondering te kunnen worden gemaakt. Door aan verschillende wensen te blijven voldoen, voelen medewerkers zich onzeker en geven ze aan dat ze meer duidelijkheid zouden willen (Respondent 7, Bijlage I, 2018).

In de strategie voor 2019 wil de directie onder meer dat medewerkers meer verantwoordelijk en zelfsturend zijn. Dit kan alleen worden gerealiseerd als de directie een strategische focus krijgt die past bij het bedrijf. Dit vraagt ook een andere opstelling en verantwoordelijkheid van alle managers. Als de medewerkers zelfsturend en verantwoordelijker moeten worden, zal dat ook om een andere leiderschapsrol vragen. Het omgekeerde wordt nu van de medewerkers verwacht: in plaats van luisteren en uitvoeren, zullen de medewerkers geacht worden om proactief, innovatief en zelfsturend aan de slag te gaan (Respondent 11, Interview 2, Bijlage I, 2018).

### Staf

Zoals eerdergenoemd bestaat het personeelsbestand uit 45 medewerkers. De medewerkers werken voornamelijk in een bepaalde functie onder een bepaalde bv, maar de medewerkers kunnen flexibel worden ingezet onder de verschillende bv’s als dat nodig is (Respondent 1, Interview 2, Bijlage I, 2018).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **House of Lords** | **Gargouilles** | **Hof van Duivenvoorde** |
| Aantal medewerkers | 19 | 13 | 13 |
| Keuken | 6 | 6 | 4 |
| Bediening | 5 | 7 | 9 |
| Logistiek | 1 |  |  |
| Sales | 6 |  |  |
| HR | 1 |  |  |

Figuur 2. Aantal medewerkers bv’s (respondent 1, Bijlage I, 2018)

Het opleidingsniveau van de organisatie ligt gemiddeld tussen het mbo en hbo. Een enkeling heeft een universitaire studie gevolgd. Het grootste gedeelte van de medewerkers hebben aan de middelbare of hogere hotelschool een studie gevolgd. De medewerkers in de keuken hebben allemaal minimaal een middelbare koksopleiding (respondent 1, interview 2, Bijlage I, 2018).

#### Cultuur

Het personeel heeft onderling een hechte band met elkaar. Hierdoor hebben ze veel voor elkaar over en helpen ze elkaar graag op andere afdelingen als dat nodig is. Uit gesprekken blijkt dat de medewerkers over het algemeen gemotiveerd zijn om voor House of Lords te werken (Respondent 6, Bijlage I, 2018). Volgens de theorie van Cameron & Quinn (1999) is de cultuur binnen House of Lords te typeren als een familiecultuur. Binnen deze cultuur zijn goede onderlinge verhoudingen en zorg voor elkaar essentieel (Quinn & Cameron, 2011). De werkomgeving is vriendelijk. Dit uit zich in grote betrokkenheid van de directie over het welzijn van de medewerkers. Per persoon wordt flexibel gekeken hoe arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden of opleidingen kunnen worden ingezet om de tevredenheid te verhogen en behouden (Respondent 7, Bijlage I, 2018). Daarnaast zijn flexibiliteit in processen en klantgevoeligheid van House of Lords belangrijke kenmerken van de familiecultuur (Quinn & Cameron, 2011). De relatie met de mens (intern en extern) staat bij House of Lords centraal (Respondent 3, Interview 1, Bijlage I, 2018).

#### Afdeling Human Resource management

De afdeling HR bestaat op dit moment uit een HR-manager. Zij werkt 16 uur per week voor House of Lords. Het is een kleine afdeling die erg gericht is op het operationele proces. Ze beheert de personeelsadministratie en is op de hoogte van de laatste wetgeving rond HR. Ze houdt zich verder bezig met het opmaken van contracten en kan zich hiermee identificeren als de administratieve expert volgens de theorie Human Resource Champion (1996) door Dave Ulrich (Hovemann, 2015). De overige rollen uit deze theorie worden licht geraakt, maar in mindere mate uitgevoerd (Respondent 3, Interview 1, Bijlage I, 2018).

#### Personeelskosten

In eerste instantie was de opdracht voor de scriptie door de HR-manager gegeven om een oplossing te onderzoeken vanwege de hoge personeelskosten. Met de managementassistent financiën is uitgezocht hoe de werkelijke kosten zijn opgebouwd. Uit dat gesprek bleek dat al snel dat het probleem anders ligt. De omzet loopt terug in de rustige maanden. Op dat moment zijn de kosten in verhouding hoger dan de opbrengsten. De cijfers lieten zien dat er op jaarbasis cumulatief geen probleem is. Daarnaast was er een scheef beeld rond de personeelskosten, aangezien dit kengetal niet enkel de salarissen van het vaste personeel weergaf, maar ook andere posten bevatte. Op basis van deze bevinding is besloten om de opdracht voor de scriptie aan te passen. In bijlage IV is de uitwerking van deze constatering te vinden.

### Sleutelvaardigheden

Volgens de medewerkers waarmee ik gesprekken heb gevoerd in het vooronderzoek, bezit House of Lords een set belangrijke sleutelvaardigheden. ouHouBijzonder is dat elke medewerker met passie spreekt over het werk dat hij of zij verricht. Kwaliteit leveren aan de klant staat bij iedereen voorop. De medewerkers zijn hierop getraind en voldoende opgeleid. De sleutelvaardigheden zijn: kookvaardigheid, gastgerichtheid, creativiteit en flexibiliteit. In bijlage V worden deze vaardigheden toegelicht.

### Deelconclusie

De directie is vanaf de start operationeel nauw betrokken bij de bedrijfsprocessen. Dit met als doel om de organisatie te ontwikkelen en kwaliteit te waarborgen. Dit is volgens de theorie van Greiner kenmerkend voor een kleine organisatie. Sinds een jaar merkt de directie dat door de groei van het bedrijf de *span of control* te groot wordt om de operationele focus te behouden. Dit probleem wordt versterkt door het feit dat er geen missie en visie is vastgelegd. Eveneens ontbreken de SMART-doelstellingen met bijbehorende strategie. Ook zijn er geen formele functiebeschrijvingen, procedures en organisatiestructuur vastgelegd. Tot op heden heeft dit als voordeel gehad dat het bedrijf erg flexibel en wendbaar is geweest. De keerzijde hiervan is dat de organisatie een nauwelijks gestructureerde toekomstvisie heeft en ad hoc opereert. Verschillende medewerkers geven aan dat ze zich stuurloos voelen in de organisatie. De kortetermijnvisie blijkt ook uit de ideeën die er zijn rond de personeelskosten. Het vraagstuk voor deze scriptie was oorspronkelijk ‘*hoe kan House of Lords sturen op lagere personeelskosten zonder een vermindering in kwaliteit van het werk en de tevredenheid van het personeel?’.* Dit vraagstuk naar de personeelskosten niet langer geschikt te zijn voor deze scriptie, aangezien het duidelijk werd dat dit een afgeleid probleem is. De ad hoc benadering in de organisatie is echter interessanter omdat hier het echte probleem ligt.

## Externe analyse

Voor de externe situatie wordt middels de DESTEP-analyse verkent. Dit is een geschikte methode om op macroniveau niet-beïnvloedbare factoren in de omgeving van House of Lords in kaart te brengen. Met een scherp beeld van de externe analyse kan House of Lords beter inspelen op kansen en bedreigingen. De factoren van de DESTEP-analyse die aanbod komen zijn: demografische factoren, economische factoren, sociaal-culturele factoren, technische factoren, ecologische factoren en politieke factoren. Bij de verschillende factoren zijn de toepasbare trends en ontwikkelingen beschreven (Kotler 2006).

### Demografische factoren

De bevolking van Nederland is geleidelijk aan het vergrijzen. Op 1 januari 2016 telde Nederland bijna 3,1 miljoen ouderen (personen van 65 jaar en ouder). Dit komt neer op 18% van de totale bevolking. Daarnaast is sprake van 'dubbele vergrijzing'. Dit houdt in dat binnen de groep 65-plussers het deel 80-plussers toeneemt (Garssen, 2017). House of Lords acteert met haar dochterondernemingen in de provincie Zuid-Holland. In 2017 wonen in deze provincie 3.650. 222 inwoners (Centraal bureau voor statistiek, 2018). De leeftijdsopbouw ziet er in Zuid-Holland als volgt uit:

De leeftijdsgroep 20 – 40 jaar vertegenwoordigt 24,8 %

De leeftijdsgroep 40 – 65 jaar vertegenwoordigt 34,2 %

De leeftijdsgroep 65 – 80 jaar vertegenwoordigt 14,3 %

De leeftijdsgroep 80 – + jaar vertegenwoordigt 4,5 %

(CBS Statline, 2018)

De demografische veranderingen hebben veel invloed en vormen kansen en bedreigingen.

Allereerst verandert de vraag van klanten. Oudere doelgroepen geven hun geld anders uit dan jongeren en willen op een andere manier benaderd worden. De primaire doelgroep voor de dochterondernemingen Gargouilles en Hof van Duivenvoorde zijn de groepen mensen van 40 tot 65 en 65- 80 jaar. Binnen deze categorie vallen de meeste klanten. Dit betekent dat in Zuid-Holland de markt gunstig is wat betreft de leeftijdsopbouw. Aan de bv’s de taak om ook het assortiment en de marketingcommunicatie juist af te stemmen. De vergrijzing heeft ook invloed op de arbeidsmarkt. Oudere werknemers zullen een steeds grotere groep vormen in een krapper wordende arbeidsmarkt. House of Lords zal desalniettemin in staat moeten zijn talent aan te spreken en optimaal in te zetten in de organisatie. Hierbij is het essentieel om op een strategische manier te kijken naar de personeels- en succesieplanning (PWC, 2018). De gemiddelde leeftijd van het personeel bij de bv’s van House of Lords is op dit moment 30,5 jaar (Respondent 1, Interview 2, Bijlage I, 2018).

### Economisch

De Nederlandse economie is de laatste jaren aangetrokken. Het verbeteren van de economische situatie in Nederland heeft ook effecten op de sector Horeca, catering en verblijfsrecreatie. Deze sector is een belangrijke factor in de totale economie. Met een toegevoegde waarde van ruim 11 miljard maakt de horeca 2 procent uit van de Nederlandse economie (van Uitert & IJzerman, 2018).

Dit betekent ook dat de horeca een belangrijke banenmotor is in Nederland. In de provincie Zuid- Holland waar House of Lords opereert zijn in Zuid-Holland Noord 37.600 werkzame personen horeca. In Zuid-Holland Zuid zijn dit 39.300 werkzame personen in de horeca. Bijna de helft hiervan is jonger dan 25 jaar. Veelal gaat het om scholieren en studenten die in de horeca bijverdienen als medewerker bediening of afwasser. Zo is 63 procent van de afwassers student of scholier. Het aandeel werknemers jonger dan 25 jaar is tussen 2010 en 2016 met 3 procentpunt (ppt.) gegroeid. Het aandeel in de horeca van 25-55-jarigen is in dit tijdvak met 4 ppt. afgenomen (van Uitert & IJzerman, 2018). Voor lagere simpele functies, zoals bediening en afwasser is momenteel nog geen knelpunt. Echter voor functies die specifieke kennis en ervaring nodig hebben ontstaat er wel een knelpunt waar de hele sector mee te maken heeft. Voldoende arbeidskrachten met de juiste scholing en kennis zijn schaars. Vooral de functies zelfstandig werkend kok, uitvoerend kok, maar ook de functies van zelfstandig werkend gastheer/vrouw en uitvoerend gastheer/vrouw zijn moeilijk opvulbare vacatures. Een deel van deze groep verlaat de horeca vanwege werktijden, carrièreperspectieven en de combinatie met het gezinsleven. Ook fysiek zwaar werk is een reden om niet tot de pensioengerechtigde leeftijd in de sector te blijven werken (van Uitert & IJzerman, 2018).

### Sociaal-cultureel

Op sociaal-cultureel gebied spelen er trends en culturele invloeden waar House of Lords zich graag naar voegt. Culturele invloeden waar House of Lords rekening mee moet houden zijn onder andere de wijze waarop gerechten bereid worden (halal) of specifieke gerechten uit de buitenlandse keuken.

Wat betreft trends is het eigenlijk niet anders dan in de fashion industrie. Trends in de horeca komen en gaan razend snel (High profile events, 2018). De trends die op dit moment actueel zijn: vegetarisch en plantaardig eten, belevenissen en influencer marketing. De trends worden in bijlagen VI kort toegelicht.

### Technologische factoren

De technologische ontwikkelingen gaan vandaag de dag erg hard. Zo is dit ook van invloed op de horecasector. In bijlage VII worden een enkele ontwikkelingen beschreven die van invloed gaan zijn op de werkzaamheden van House of Lords. De ontwikkelingen die worden beschreven zijn big data, 3D-foodprinting en robots.

### Ecologische factoren

Onder de ecologische factoren valt voor House of Lords onder andere duurzaam werken ter bescherming van het milieu. Ook recycling is een belangrijk onderdeel binnen de werkzaamheden van House of Lords (Parree, 2012). In het duurzaamheidsbeleid zijn de volgende maatregelen van kracht: seizoensgebonden producten, reductie van afval en besparing op energie. Deze punten zijn toegelicht in bijlage VIII.

### Politiek-juridisch

Ook politiek-juridische factoren hebben veel invloed op het werk van House of Lords. Hieronder wordt de invloed van de eisen aan de voedselveiligheid van de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVVWA) besproken die voor House of Lords van belang zijn voor de manier waarop werk in de keuken verricht wordt.

De afgelopen periode heeft de horecasector te maken gekregen met toenemende wet- en regelgeving op het gebied van hygiëne en voedselveiligheid (Rijksoverheid, 2017). De uitwerking hiervan is te vinden in bijlage IX.

### Deelconclusie

Een belangrijke ontwikkeling voor het bedrijf is de vergrijzing in Nederland. Enerzijds blijkt dit positieve effecten te hebben op de BV’s. Vooral Hof van Duivenvoorde en Gargouilles spelen in op de vraag van deze klantengroep. De vergrijzing heeft ook een keerzijde voor de horecasector. De arbeidsmarkt wordt krapper door de dubbele vergrijzing in het land. Het vinden en behouden van gekwalificeerd personeel is een steeds lastigere opgaven. Mensen vertrekken uit de sector van wege de werktijden, het fysieke werk, carrièreperspectieven en de lastige combinatie met het gezinsleven. Het probleem van de krapte in de arbeidsmarkt wordt vergroot door de groei van de Nederlandse economie. Deze groei zorgt ervoor dat men vaker gebruikt maakt van horecagelegenheden, waardoor er een grotere vraag is naar personeel. Het verkrijgen van ongekwalificeerd personeel onder scholieren en studenten, is een minder groot probleem.

Niet alleen de vraag naar personeel door de economische groei zet druk op de situatie, ook het belang van het volgen van trends en technische ontwikkelingen vergt gekwalificeerd personeel. Culinaire trends volgen is van essentieel belang om interessante catering te kunnen blijven verzorgen. Dit vergt kennis, creativiteit en innovatie. Zeker wanneer de gasten graag verrast willen worden door nieuwe concepten en belevingen.

# Probleemformulering

## Aanleiding

In eerste instantie was de probleemstelling voor deze HR-scriptie: de hoge de personeelskosten van House of Lords. Het onderzoek startte met de vraag de vraag: *hoe kan House of Lords sturen op lagere personeelskosten zonder een vermindering in kwaliteit van het werk en de tevredenheid van het personeel?* De HR-manager wilde een oplossing zien waarmee er niet gesneden hoefde te worden in het personeelsbestand of salarissen. De oplossing moest gericht zijn op slimmer werken zonder meer te werken. Daarnaast geeft de HR-manager aan dat zij zich soms stuurloos voelt in de vrije benadering van House of Lords. Zij zou graag meer afbakening en feedback willen (Respondent 1, Interview 1, Bijlage I, 2018). Uit het vooronderzoek bleek dat dit geen realistische probleemstelling was, maar een ad hoc bevinding. Dit is de reden waarom de opdracht en probleemstelling is aangepast.

Het kernprobleem van House of Lords is dat de directie graag zelfsturende teams wil introduceren, maar weet niet weet niet hoe ze de medewerkers daarin moeten ondersteunen om tot zelfsturing te komen. In de afgelopen periode is voor de directie duidelijk geworden dat de groei en de daarbij samenhangende span of control, te omvangrijk is geworden. In de huidige situatie wordt er gewerkt vanuit een ad hoc sturing. Dit belemmert verdere groei. De ambitie is om verder te groeien dus zal de organisatie meer structuur nodig hebben. De directie heeft besloten om taken te gaan delegeren en vragen daarbij ondersteuning om dit te realiseren.

## Doelstelling

In deze scriptie wordt er onderzocht wat het management kan doen om de medewerkers te ondersteunen om in zelfsturende teams te kunnen werken. Dit is gebaseerd op de veronderstelling van Marian Thunnissen. Zij stelt dat zelfsturing en leiderschap in paradox verbonden zijn: hoe meer zelfsturing, hoe groter de rol van de leidinggevende. De leidinggevende heeft de sleutel tot de mate van zelfsturing. Uit haar onderzoek blijkt dat organisaties het idee hebben dat ze de teugels helemaal moeten laten vieren. Dit blijkt niet te werken. De leidinggevende moeten juist meer naast de medewerkers komen te staan en ze ondersteunen in de werkzaamheden en de ontwikkeling van het team (Bos, Vos, & Thunnissen, 2018). Het doel van het onderzoek is om inzicht te verkrijgen hoe het management haar medewerkers kan ondersteunen om te kunnen werken in zelfsturende teams.

Dit adviesrapport richt zich volledig op het informeren van de directie. Het zal handvatten verschaffen om de transitie van het bedrijf op strategische wijze te kunnen realiseren. De directie zal een ondersteunende rol gaan vervullen bij het leidinggeven en sturen van de onderneming.

## Hoofdvraag

De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt:

*Hoe kan het management van House of Lords haar medewerkers ondersteunen,*

*zodat de teams zelfsturend kunnen worden?*

## Deelvragen

Om deze hoofdvraag te beantwoorden zullen ondersteunende deelvragen moeten worden beantwoord. De theorie van Bouman en Theelen (2017) is het raamwerk waarin de er antwoord op de hoofdvraag zal worden gegeven. Zij beschrijven vijf aspecten waarop zelfsturende teams ondersteund kunnen worden. De aspecten zijn: organisatie, leiderschap, team, individueel en functie.

De ondersteunende deelvragen luiden als volgt:

1. Welke factoren zijn van belang voor de organisatie om zelfsturende teams te kunnen ondersteunen?
2. Hoe kan leiderschap ondersteunend zijn voor zelfsturende teams te ondersteunen?
3. Wat heeft het team nodig om zelfsturend te kunnen worden?
4. Welke elementen zijn van belang voor het individu om zelfsturend te kunnen zijn?
5. Welke zelfsturende taakkenmerken moet de functies bevatten?

## Afbakening

Deze scriptie wordt vanuit het oogpunt van de directie benaderd. Er wordt gekozen voor deze benadering, omdat de organisatie aan het begin staat van de transitie en de eerste veranderingen vanuit het management moeten worden gemaakt. Amelsvoort (2001) onderschrijft dit vanuit de theorie. Dit betekent dat er richting wordt gegeven aan de organisatie en de wijze waarop de transitie kan plaats vinden. Hierbij worden geen afzonderlijke leidinggevenden of medewerkers beoordeeld. Er zal dus enkel gekeken worden welke stappen de directie kan nemen om zelfsturende teams te realiseren en succesvol te laten zijn.

Er zal niet worden gekeken naar welke eisen en inspanningen zelfsturende teams vragen van de medewerkers. Medewerkers zullen wel benaderd worden in dit onderzoek om de huidige situatie van de organisatie in kaart te brengen. De adviezen zullen niet van commerciële aard zijn. Dit zal door het bedrijf in andere opdrachten moeten worden uitgevoerd.

Er wordt uitgegaan van het huidige personeelsbestand. Het HR-beleid zal meegenomen worden in de aanbevelingen omdat ondersteuning van HR zeker niet vergeten mag worden. Volgens Amelsvoort (2001) zullen er eerst keuzes vanuit de directie moeten worden gemaakt alvorens het HR-beleid kan worden aangesloten. Volgens Amelsvoort (2001) zal de toevoeging van HR-beleid in het tweede stadium aan bot komen (van Amelsvoort, 2001).

### Doelgroep

Directie

De belangrijkste doelgroep binnen deze scriptie is de directie van House of Lords. Deze bestaat uit twee leden. Hier zal de verandering moeten aanvangen.

Management

Het MT wordt gevormd door leidinggevenden uit verschillende bvs. Dit zijn de salesmanager, operationeel manager, de chef-kok in de productiekeuken, de bedrijfsmanager Gargouilles en de bedrijfsmanager Hof van Duivenvoorde.

Medewerkers

De derde doelgroep is het team van medewerkers van House of Lords en haar dochterondernemingen. Van deze groep wordt verwacht om zelfsturend te worden binnen de nieuwe strategie. Dit betekent dat deze groep meer verantwoordelijkheid zal krijgen en zal moeten nemen. Het management zal zich moeten gaan inzetten om te delegeren naar de medewerkers.

# Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek theoretisch ondersteund en onderbouwd. In dit kader worden alle deelvragen onderzocht vanuit de literatuur. Het hoofdstuk start met het vaststellen van de definitie van een zelfsturend team. Deze definitie wordt verduidelijkt door de vergelijking te maken met een klassiek team. Vervolgens wordt het conceptueel model gepresenteerd. Deze is gebaseerd op de theorie van Bouman en Theelen (2017). In het model zijn de vijf aspecten waarop zelfsturende teams ondersteund schematisch in verband gebracht met elkaar. De aspecten zijn: organisatie, leiderschap, team, individueel en functie worden in deelvragen apart behandeld en beantwoord. Hierna wordt elk aspect besproken in welk opzicht deze ondersteuning biedt aan een zelfsturend team. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een best practice.

## Definitie zelfsturende teams

Er zijn veel verschillende definities van zelfsturende teams te vinden in de literatuur. Hieronder worden drie definities beschreven en vergeleken. De volgende definities kom en aan bot: Van Amelsfoort en Scholtes (1994), Leliveld en Vink (2001) en Mostert (2013). Vervolgens zal er worden bepaald welke definitie het beste past bij de situatie van House of Lords en deze scriptie.

Van Amelsfoort en Scholtes (1994) definiëren als volgt zelfsturend team: ‘*Een vaste groep van medewerkers (maximaal 12-15) die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het* *totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant* *worden geleverd. 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 de ondersteunende diensten’*  (Van Amelsfoort & Scholtes, 1994).

Leliveld en Vink (2001) geven de volgende definitie voor zelfsturende teams: *‘een groep mensen die onder leiding van een teammanager gezamenlijk werkt aan een afgeronde taak en zelf het werk coördineert om te komen tot een meetbaar resultaat en zelfstandig beslist over intern functioneren* (Leliveld & Vink, 2001)*.’*

Mostert (2013) stelt: *‘Zelfsturende teams bepalen hun eigen doelen, werkwijze en bijdrage van de teamleden. Zij zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor alle taken en activiteiten. Binnen de zelfsturende teams zijn geen leidinggevenden. Teamleden nemen zelf de coördinatie van alle taken op zich’* (Mostert, 2013).

De definitie van Amelsfoort en Scholtes schetst een situatie waarin het team verantwoordelijk is voor het hele proces waarin producten of diensten tot stand komen. Dit is bij House of Lords lastig, omdat de teams delen van deze totstandkoming voor hun rekening nemen. Ook het plannen en bewaken van de voortgang en het beslissen over het intern functioneren is op dit moment nog niet passend voor de teams van House of Lords. Dit lijken nog taken voor een teammanager aangezien de teams de functies, werkprocessen en kwaliteitseisen nog maar net hebben geformaliseerd. De aandacht van de teamleden zal eerst moeten uitgaan naar het uitvoeren hiervan.

De definitie van Lelieveld en Vink is passend voor House of Lords, omdat deze uitgaat van een team onder leiding van een teammanager. Door niet direct de teammanager uit het zelfsturende team te schrappen is deze definitie haalbaar voor House of Lords. Het gezamenlijk werken aan afgeronde taken en het werk coördineren geeft aan dat er wel degelijk een onderlinge zelfsturing plaats vindt. Het komen tot een meetbaar resultaat is een belangrijk element in deze definitie wat ook terugkomt in de strategie van House of Lords.

De definitie van Mostert gaat verder dan zelfsturing op operationeel niveau. De teams bepalen in deze situatie ook eigen doelen. De teamleden hebben een grotere en zwaardere rol aangezien ze alle taken op zich nemen en er geen leidinggevenden zijn. Deze definitie is niet passend voor House of Lords aangezien de werkzaamheden veel samenwerking van verschillende teams vergen. Het weglaten van leidinggevenden is in deze situatie een stap te ver voor de organisatie, omdat er nog veel coördinatie en ondersteuning nodig is binnen de teams.

De definitie van Leliveld en Vink past het beste in deze scriptie, omdat deze aansluit op de teams en de functies die al aanwezig zijn. De medewerkers werken in groepen onder leiding van een teammanager en werken aan een afgeronde taak. Het tweede gedeelte van de definitie zijn de speerpunten die terugkomen in de strategie van House of Lords.

Ter ondersteuning van de directie is in bijlage X de definitie van een zelfsturende teams nader toegelicht. Dit is gedaan door de vergelijking te maken met een traditioneel team.

## Conceptueel model

Deze scriptie is gebaseerd op het feit dat het management een essentiële rol speelt in de totstandkoming en ondersteuning van zelfsturing binnen teams (Bos, Vos, & Thunnissen, 2018). Volgens Bouman en Theelen (2017) zijn er verschillende factoren waarop het management de zelfsturende teams kunnen ondersteunen. Zij beschrijven de volgende factoren: Organisatie, Leiderschap, Team, Teamlid (hierna benoemd als individu).

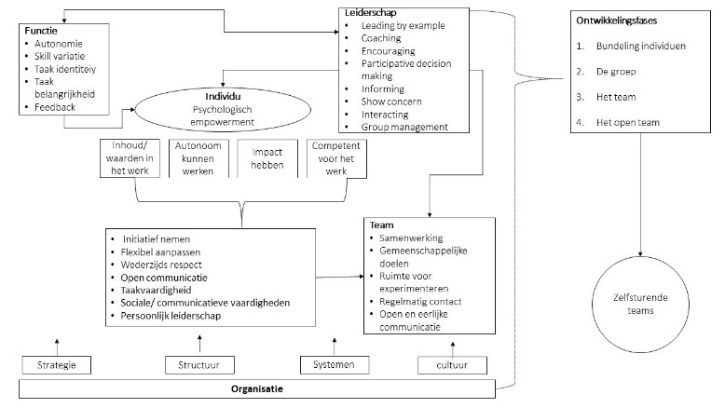
De factoren worden theoretisch aangevuld en onderbouwd door andere onderzoeken en literatuur. In het schema hieronder staat de verschillende theorieën vermeld.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Leliveld & Vink (2001) | Blanchard (2017) | Boudrias, Gaudreau, Savoie, & Morin (2009) |
| Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow (2000) | PW (2017) | Vroemen (2009) |
| Marcus & van Dam (2012) | Janse (2018) | Van Rijkers (2000) |

Figuur 3. Aanvullende theorieën

Tevens wordt er een extra niveau besproken. Dit niveau beslaat de functie van de medewerker in het zelfsturende team. Dit niveau is toegevoegd vanuit de veronderstelling dat het management passende functies moet ontwerpen om zelfsturing binnen een team mogelijk te maken (Rijkers, 2000). In bijlage XI is een overzicht te vinden van de vijf factoren. Onder de vijf factoren is een opsomming van steekhoudende elementen die het management kan beïnvloeden om zelfsturende teams te ondersteunen. Onderin de tabel worden de verschillende bronnen weergeven waaruit de elementen zijn opgesteld.

Tot slot weergeeft het conceptueel model dat de vijf factoren (Organisatie, Leiderschap, Team, individu en fuctie) gezamenlijk invloed hebben op de ontwikkelingsfases van het zelfsturende team (van Amelsvoort, 2001). Deze ontwikkelfases worden in de volgende paragraaf besproken.



Figuur 4. Conceptueel model

### Organisatie

De organisatie is de eerste belangrijke invloedfactor. Bouman en Theelen (2017) beschrijven in hun theorie de volgende punten waaraan de organisatie zal moeten voldoen:

1. Een duidelijke kaderstelling;
2. Een beperkte hoeveelheid regels en richtlijnen;
3. Alle teamdoelstellingen moeten duidelijk zijn;
4. De operationele besluitvorming is gedelegeerd (Bouman & Theelen, 2017).

Aangezien deze punten erg beknopt zijn wordt er door middel van aanvullende literatuur van Leliveld & Vink (2001) en Rijkers (2000) de factor organisatie nader uitgediept.

De missie, visie, doelstellingen en strategie geven de eerste kaders waarbinnen zelfsturende teams te werk dienen gaan. Het is dus van belang dat iedereen op de hoogte is van deze uitgangspunten (Rijkers, 2000).

Voor het realiseren van zelfsturende teams is de juiste structuur nodig. Belangrijk is dat de organisatie een afgerond takenpakket biedt, zodat de teams relatief zelfstandig en zo onafhankelijk taken kunnen beoordelen en uitvoeren (Leliveld & Vink, 2001). Als de taken en verantwoordelijkheden afgerond en duidelijk zijn zal de organisatie diverse systemen dienen te verschaffen om de medewerkers in staat te stellen om het takenpakket uit te voeren. Bij deze systemen valt te denken aan processen, procedures en methoden die het primaire werkproces mogelijk maken. Voorbeelden hiervan zijn budgettering, kwaliteitscontrolesystemen, automatisering en interne en externe klantgerichtheid (Rijkers, 2000).

Werken in zelfsturende teams is meer dan alleen een verandering in taken en verantwoordelijkheden. Er moet een nieuwe manier van samenwerken en verantwoordelijkheid geven en nemen worden geïntroduceerd (Leliveld & Vink, 2001). Deze cultuur moet worden ondersteund door de bedrijfsfilosofie, de normen en waarden en de morele sfeer die binnen de organisatie heerst. De mentaliteit van de medewerkers dient te passen bij de zelfsturende cultuur. De directie zal voldoende vrijheid moeten laten in regels en voorwaarden om medewerkers ruimte van handelen te bieden. Communicatie zal gebruikt moeten worden als veranderinstrument om de zelfsturende cultuur te verankeren in de organisatie (Rijkers, 2000)

Het is belangrijk om in te zien dat de variabelen strategie, structuur, systemen en cultuur sterk van elkaar afhangen door formele en informele beïnvloeding. Formeel beïnvloedt de strategie de structuur, de systemen en het geformaliseerde deel van de cultuur (manier van communiceren, het taalgebruik, wijze van besluiten, de stijl van samenwerking en de mate van zelfsturing). Informeel bepaalt de cultuur de welke waarop de strategie, de structuur en het informele gedeelte van de cultuur gestalte en succes krijgen in de praktijk (Rijkers, 2000)

### Leiderschap

De tweede factor is leiderschap. Bouwman en Theelen (2017) veronderstellen de volgende punten als noodzakelijk voor zelfsturende teams:

1. De organisatorisch leider vertoont voorbeeldgedrag;
2. Het leiderschap is empowering;
3. Het leiderschap is op afstand;
4. De teamontwikkeling wordt ondersteund;
5. Er is gedeeld leiderschap binnen het team (Bouman & Theelen, 2017).

Deze elementen worden nader uitgelegd aan de hand van de theorieën van Blanchard (2017), Boudrias, Gaudreau, Savoie, & Morin (2009), Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow (2000), Leliveld & Vink (2001), PW (2017) en Vroemen (2009).

Bij het werken in zelfsturende teams verandert er veel voor medewerkers. Ze krijgen meer verantwoordelijkheid. Dat vraagt ook een nieuwe leiderschapsrol. Randolph en Blanchard (2015) stellen eveneens als Bouman en Theelen (2017), dat empowerment de sleutel is. Empowerment is een management praktijk die vaak toegepast wordt om medewerkers te motiveren. De theorie over empowerment kan tweedelig worden uitgelegd. De eerste stroming spreekt over empowerment als het proces waarin het potentieel van mensen tot uitdrukking komt (kennis, ervaringen en motivatie) door een decentralisatie van macht of bevoegdheden. De tweede stroming spreekt over de psychologische elementen die medewerkers intrinsiek gemotiveerd kunnen maken. Beide zijn van belang voor een verandering naar zelfsturende teams (Blanchard, 2017).

Psychologisch empowerment kan worden uitgelegd als: het versterkte gevoel van medewerkers dat leidt tot het verhogen van hun werkprestaties, waaronder taakvaardigheid, *adaptivity* en innovatief gedrag (Boudrias, Gaudreau, Savoie, & Morin, 2009). Uit een onderzoek van Arnold et al (2000) worden acht managementgedragingen getypeerd. Deze gedragingen zijn: *leading by example*,

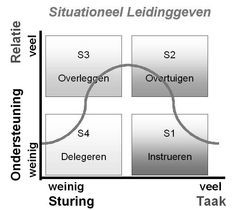
*coaching*, *encouraging*, *participative* *decision making*, *informing*, *show concern*, *interacting with the team* en *group management* (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000).

*Leading by example*

Voorbeeldgedrag van leidinggevenden laat de betrokkenheid zien bij medewerkers en hun werkzaamheden. Wanneer de leidinggevende even hard of harder dan de teamleden werkt, stelt hij hierbij een voorbeeld en een norm. Dit voorbeeld wordt voor het team de standaard. Door een hoge standaard te creëren zullen de teamleden zich hieraan conformeren. Dit zal ertoe leiden dat medewerkers na verloop van tijd ernaar gaan handelen en respect hebben voor het harde werken van de leidinggevenden (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000).

*Coaching*

*Coaching* ondersteunt de ontwikkeling van medewerkers om zelfstandig en functiecompetent te worden. Deze categorie omvat gedragingen van de leidinggevenden, zoals het doen van suggesties over prestatieverbeteringen en het bevorderen van de zelfredzaamheid van het team (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000). Om het beste in anderen naar boven te brengen moet men zijn leiderschapsstijl aanpassen aan het ontwikkelniveau van degene aan wie men leiding geeft (Blanchard, 2017). Hersey en Blanchard (1988) stellen dat in sommige situaties er behoefte is aan taakgericht leiderschap en in andere situaties het leiderschap meer op de relatie gericht moet zijn. De stijl van leidinggeven wordt daarbij vooral bepaald door de taakvolwassenheid van de teamleden. Taakvolwassenheid is de mate waarin teamleden in staat zijn om zelfstandig de taken uit te voeren (Leliveld & Vink, 2001). In het figuur hieronder worden de verschillende leiderschapsstijlen weergeven.



Figuur 5. Situationeel leiderschap (Blanchard, 2017)

*Encouraging*

Wanneer een manager haar teamleden actief aanmoedigt zullen de medewerkers aangezet worden om tot hoge prestaties te willen komen. Het is van belang dat de leider zijn vertrouwen in de medewerkers uitspreekt en toont. Deze categorie omvat gedrag, zoals het erkennen van teaminspanningen en het aanmoedigen van teamleden om samen problemen op te lossen (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000). Vandepoel (2017) stelt dat de interactie en de onderlinge relaties tussen de teamleden, openheid, gelijkwaardigheid, het willen delen van kennis en het omgaan met onderlinge verschillen in mentaliteit en cultuur in goede banen moeten worden geleid. Dit zijn bepalende factoren voor het succes van de samenwerking in het team (PW, 2017).

*Participative decision making*

Door participatieve besluitvorming zal het team door een leider in staat worden gesteld om aan de hand van de juiste informatie relevante teambeslissingen te kunnen nemen. De leider motiveert alle leden van de groep om hun ideeën of suggesties uit te spreken. Deze suggesties worden vervolgens opgenomen bij het maken van beslissingen. Deze categorie omvat gedrag zoals aanmoedigen van teamleden om hun ideeën en meningen te uiten (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000). Randolph en Blanchard (2015) geloven dat organisaties het best functioneren wanneer ze kunnen rekenen op de individuele bijdragen van mensen die niet alleen problemen signaleren, maar ze ook kunnen oplossen (Blanchard, 2017).

*Informing*

Informeren verwijst naar de verspreiding door de leider van bedrijfsinformatie zoals missie en visie en voortgang. Het gedrag dat hierbij hoort is het team op de hoogte stellen en het informeren over nieuwe ontwikkelingen in het organisatiebeleid (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000). Wanneer teamleden over de juiste informatie beschikken, kunnen ze goede beslissingen nemen. Het delen van informatie betekent soms dat vertrouwelijke of gevoelige informatie wordt vrijgegeven. Dit gaat in tegen een hiërarchisch gedachtegoed maar heeft meerdere voordelen. Allereerst verschaft het de medewerkers om in bredere context te denken over de organisatie en de onderlinge relaties tussen de verschillende groepen, resources en doelstellingen. Zo kunnen ze hun eigen bijdragen daarin betere plaats geven en beoordelen hoe die van invloed is op andere aspecten in de organisatie. Ten tweede is een ander groot voordeel van het delen van informatie, is dat het onderlinge vertrouwen wordt verhoogd. Dit heeft een positief effect op de betrokkenheid en motivatie van medewerkers. Ten derde is het delen van informatie bevorderlijk voor de ontplooiing van de gehele organisatie (Blanchard, 2017).

*Show concern*

Binnen zelfsturende teams is het belangrijk dat de leider betrokkenheid en de interesse toont voor het welzijn van het team. Deze categorie omvat gedragingen, zoals respect uiten voor teamleden en de tijd nemen om op de hoogte te zijn wat er speelt voor de groepsleden op werk en in de privé-situatie. De leider behandeld de groepsleden als gelijken en houdt regelmatig contact met ze. Hij neemt de tijd om de zorgen van de groepsleden zorgvuldig te bespreken, zodat de teamleden wederzijds vertrouwen voelen op het werk (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000).

*Interacting with the team*

Door interactie met het team op te zoeken blijft de leidinggevenden nauw verbonden met het werk van de groep. Deze categorie omvat gedragingen zoals bijhouden wat er gaande is in het team en nauw samenwerkt met het team als geheel (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000).

*Group management*

De laatste dimensie is groepsmanagement. Binnen deze categorie vallen gedragingen die verwijzen naar het management van het functioneren van het team. Hierbinnen faciliteert de leidinggevenden zaken die nodig zijn voor goede prestaties (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000). Benodigdheden kunnen worden onderverdeeld in materiele voorzieningen en immateriële middelen. Materiele voorzieningen zijn tastbaar en hieronder valt onder andere tijd, geld, mensen (capaciteit) en materialen. Onder immateriële middelen worden onder andere bevoegdheden, informatie en steun verstaan (Vroemen, 2009).

### Team

Binnen de theorie van Bouman en Theelen (2017) worden de volgende elementen beschreven als noodzakelijk:

1. Er is het vermogen een (ongestructureerde) taak uit te voeren;
2. Er is het vermogen om gezamenlijk een taak uit te voeren;
3. Iedereen is eerlijk naar elkaar;
4. Er is ruimte voor persoonlijke groei (Bouman & Theelen, 2017).

Deze elementen worden nader toegelicht aan de hand van de theorie van Rijkers (2000) en Vroemen (2009).

In het zelfsturende team is het zaak iedereen naar aard, aanleg, en kwaliteiten zijn eigen bijdrage levert (Rijkers, 2000). Het management zal door middel van haar leiderschap dit moeten beïnvloeden en een goede samenwerking in het team moeten creëren. Naast samenwerking zal de leidinggevende ook de omgeving moeten creëren waarin er regelmatig eerlijk contact plaats kan vinden (Vroemen, 2009).

Samenwerking

Benodigdheden voor optimale samenwerking binnen zelfsturende teams zijn: gemeenschappelijke teamdoelen en ruimte voor persoonlijk functioneren (Rijkers, 2000). Essentieel is dat de organisatiedoelstellingen worden omgezet naar verschillende werkniveaus, zoals bijvoorbeeld het afdelingsniveau, teamniveau en individueel niveau. Betrokkenen werken hierdoor gemotiveerder voor doelen op hun eigen werk en invloedniveau die in samenhang zijn met de doelen voor de rest van de organisatie. Hiernaast wordt het werk resultaatgerichter. Noodzakelijk is dan ook dat een zelfsturend team met elkaar de kaders bespreekt waar binnen de doelstelling behaald moeten worden. Ook moet er worden afgesproken waar zekere vrijheid ligt om te experimenteren en waar eigen initiatieven genomen kunnen worden. Naar mate de medewerker meer kans krijgt om te experimenteren en te ontwikkelen binnen het team, zal zijn bereidheid om zich in te kunnen zetten voor het team groter worden. De uitdaging is dan ook een evenwicht te vinden tussen de samenwerking en de taakuitoefening door de medewerkers (Rijkers, 2000).

Regelmatig en eerlijk contact

Om de resultaten van het team ten goede te doen wordt er door Vroemen (1995) gesteld dat er ook aandacht moet zijn voor regelmatig contact tussen de teamleden en dat het team over de juiste middelen beschikt. Regelmatig contact tussen de teamleden uit zich als het team geregeld werkend en functioneel overleg momenten inlast. Het is hierbij van belang dat de medewerkers bereid zijn om open te zijn. Hiermee wordt bedoeld dat de medewerkers ten eerste eerlijk naar hun resulraten kunnen kijken, ten tweede hulp kunnen vragen bij de uitvoering en ten derde dat ze hun meningen duidelijk kunnen maken. Belangrijk blijft dat ze ook feedback van anderen moeten kunnen accepteren (Vroemen, 2009).

### Individu

Bouman en Theelen (2017) stellen in hun theorie dat de volgende punten voor een teamlid, het individu, van belang zijn:

1. Er is zelfdiscipline (mensen corrigeren en motiveren elkaar);
2. Er is intrinsieke motivatie;
3. Er is zelfmanagement;

Deze elementen zijn echter niet allemaal te beïnvloeden door het management. Als aanvullingen op deze elementen worden er aan de hand van theorieën van Vroemen (1995), Rijkers (2000), Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow (2000), Boudrias, Gaudreau, Savoie, & Morin (2009) en Marcus & van Dam (2012).

Volgens Vroemen (1995) zijn er ook voorwaarden met betrekking tot de teamleden wanneer zelfsturende teams worden geïmplementeerd. De zaken die Vroemen weergeeft zijn: initiatief tonen, flexibel aanpassen, wederzijds respect, open communicatie en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Deze zaken worden alleen bereikt als de teamleden gemotiveerd zijn om als team te werken (Vroemen, 2009).

Daarnaast zullen de teamleden over taakvaardigheden moeten beschikken. Hierbij gaat het niet alleen over de vaardigheden die nodig zijn om de functie te vervullen, maar ook over communicatie- en sociale vaardigheden, om de samenwerking te bevorderen. Ook wordt persoonlijk leiderschap genoemd als een belangrijke taakvaardigheid. Hieronder valt het nemen van verantwoordelijkheid en het maken en nakomen van afspraken (Rijkers, 2000). De zorg dat medewerkers deze competenties bezitten wordt als een gedeelde verantwoordelijkheid gezien tussen medewerker en leidinggevenden (Marcus & van Dam, 2012).

In de paragraaf 4.2.2 Leiderschap werd al beschreven dat de leidinggevende verantwoordelijk is om bovenstaande competenties te stimuleren en te ontwikkelen. De acht gedragsdimensies die daar zijn beschreven, ondersteunen de competenties en hebben gevolg op de psychologische empowerment van medewerkers. Psychologische empowerment kan gedefinieerd worden aan de hand van vier persoonlijke kenmerken:

1. De medewerker vindt betekenis in zijn werkrol;
2. De medewerker voelt zich competent om zijn werkrol te vervullen;
3. De medewerker heeft gevoel van zelfbeschikking met betrekking tot specifieke middelen om de doelstellingen te bereiken volgens minimaal de verwachte resultaten;
4. De medewerker is van mening dat hij een reële impact heeft op de uitkomsten van de organisatie (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000).

Uit onderzoeken is gebleken dat psychologische empowerment bij medewerkers gedragingen zoals: Initiatief tonen, flexibel aanpassen, wederzijds respect, open communicatie en verantwoordelijkheid nemen ten goede komt (Boudrias, Gaudreau, Savoie, & Morin, 2009).

### Functie

De laatste factor functie wordt niet behandelt in het model van Bouman en Theelen (2017). Toch is de functie van invloed wanneer een organisatie zelfsturende team wil invoeren. De veronderstelling van Rijkers (2000) dat het management juiste functies moet ontwerpen, zodat de medewerkers daadwerkelijk zelfsturend kunnen zijn, is hierbij leidend (Rijkers, 2000). Aan de hand van het Job Characteristics Model (JCM) wordt er nader uitgelegd welke steekhoudende taakkenmerken de functie moet bevatten. Het JCM onderscheidt vijf kernmerken:

1. Autonomie: Met autonomie binnen een baan wordt de mate bedoeld waarin een werknemer zelfstandig en onafhankelijk te werk kan gaan. De vrijheid om bijvoorbeeld zelf de werkdag te plannen en nieuwe procedures op te stellen die moeten worden gevolgd verhoogt het gevoel van verantwoordelijkheid, wat ten goede komt aan de motivatie (Janse, 2018).
2. Skill variëteit: Skill variëteit verwijst naar de mate waarin een baan verschillende activiteiten vereist bij het uitvoeren van de taken, waarbij verschillende vaardigheden en talenten van de werkende persoon worden gebruikt. Een eentonige baan met repetitieve taken helpt de werknemer niet genoeg om een verscheidenheid aan talenten te ontwikkelen (Janse, 2018).
3. Taakidentiteit: Dit betekent dat een bepaalde klus binnen het takenpakket een duidelijk begin en einde heeft zodat er gewerkt kan worden aan een compleet proces, in plaats van kleine stukjes. Werknemers hechten vaak meer waarde aan het uitvoeren van een compleet proces. Een dergelijke werkcyclus zorgt ervoor dat zij meer betrokken zijn bij het werk en zich waarschijnlijk verantwoordelijker voelen (Janse, 2018).
4. Taakbelangrijkheid: Het voelen van de zinvolheid van arbeid is belangrijk voor de motivatie van de werknemer. Dit kan worden gestimuleerd als zij anderen helpen verbeteren op fysiek, financieel, psychologisch of elk ander gebied (Janse, 2018).
5. Feedback: Voor de prestaties van de werknemers is het belangrijk dat zij op de hoogte worden gesteld over de doeltreffendheid van hun recente prestaties. Als leidinggevenden laten weten dat de werknemers het goed doen, zal dit leiden tot een motiverend gevoel om door te gaan met wat ze aan het doen waren. Als ze horen dat wat zij deden niet voldoet aan de eisen, zullen ze dienovereenkomstig reageren en hun prestaties proberen te verbeteren (Janse, 2018).

Tevens beschrijft dit model dat de vijf taakkenmerken positief de arbeidsresultaten en de psychologische gesteldheid van medewerkers beïnvloeden (Janse, 2018).

## Ontwikkelfases zelfsturend team

Het theoretisch kader wordt afgesloten met theorie over de ontwikkeling naar zelfsturende teams. Amelsvoort (2001) stelt dat zelfsturende teams niet zomaar ingevoerd kunnen worden, maar zich moeten ontwikkelen. Het invoeringsmodel dat bestaat uit vier fasen. De snelheid waarin de teams ontwikkelen is afhankelijk van de vaktechnische inzetbaarheid van de groepsleden, de mate van het onderlinge vertrouwen en het vertrouwen in de leiding (van Amelsvoort, 2001).

Fase 1: bundeling individuen

In de eerste fase worden de teams gevormd. De plaatsing van medewerkers in teams brengt voor mensen onzekerheid met zich mee. Daarom is het wenselijk dit proces snel af te ronden en iedereen goed te informeren. De focus binnen de teams zal op samenwerking en de taakverdeling liggen. Het team zal onderling heldere afspraken moeten maken. De volgende onderwerpen komen hierbij onder andere aan de orde: het doel van het team, de bijdragen van het team aan de organisatie, de verdeling van het werk, sterktes en zwaktes binnen het team en de lange termijnvisie. Een belangrijk doel in deze fase van teamontwikkeling is het realiseren van de benodigde uitvoerende flexibiliteit. Het is belangrijk dat elk teamlid de taken van elkaar kan overnemen om het risico bij uitval te verkleinen. Dit betekent dat sommige medewerkers training of opleiding nodig hebben. In deze fase ligt de nadruk nog niet op de organisatorische zelfstandigheid, maar op het leggen van de basis voor een goede samenwerking. Vooral het verhelderen van doelen en verwachtingen staan centraal. Hierbij is het belangrijk dat het teamprestatie-informatie krijgt teruggekoppeld om inzicht te krijgen in hoe de prestaties van het team tot stand komen. Dit vormt de basis voor het team om later te gaan meedenken en adviseren over doelen en indicatoren (van Amelsvoort, 2001).

Fase 2: de groep

Als het team de brede inzetbaarheid van de leden heeft gerealiseerd, zal de werkwijzen het werk zelfstandiger worden. Op organisatorisch vlak zal het team ook zelfstandiger moeten worden. In de praktijk is dit een moeilijke fase, omdat nu het daadwerkelijke commitment van de hele organisatie zichtbaar wordt. Het oppakken van regeltaken door een team veronderstelt dat deze taken ergens vandaan komen. Niet alleen de leiding gaat taken afstaan aan het team, maar ook hulp- en stafdiensten. De teamleider legt zijn aandacht minder op de operationele taken en meer op verbetertaken. Naast dit aspect van verandering van taakinhoud, verandert de opstelling of houding van leiding en staf. Naarmate de zelfstandigheid van een zelfsturend team groeit wordt de houding van leiding en staf meer ondersteunend en minder sturend. De samenwerking tussen de teamleden zal bevorderen en de betrokkenheid en verantwoordelijkheid voor het werk en naar elkaar groeit. Conflicten oplossen blijft in deze fase nog de verantwoordelijkheid van de teamleider. In fase 2 van teamontwikkeling vraagt het team om een ander beloningssysteem. De taken die voorheen de baas of leidinggevende deed, worden overgenomen door het team, zonder hetzelfde salaris te verdienen (van Amelsvoort, 2001).

Fase 3: Het team

De vakvolwassenheid van het team is verder gegroeid en de medewerkers zijn instaat om elkaar op te leiden, te coachen en te beoordelen. Het beoordelen heeft als belangrijkste doel de persoonlijke ontwikkeling van teamleden en de teamontwikkeling te bevorderen. Teamleden gaan elkaars kwaliteiten gebruiken en ten volle benutten, gericht op het verbeteren van de teamprestaties. Ze spreken elkaar aan op ongewenst gedrag en bij interne conflicten wordt aan een oplossing gewerkt zonder tussenkomst van de teamleider. Het team krijgt de volle verantwoordelijkheid voor het halen van resultaten. Men kan verwachten dat een team gemakkelijk het bereikte prestatieniveau kan vasthouden, kan meten en zelfstandig kan evalueren (van Amelsvoort, 2001).

Fase 4: Open team

In de vierde fase is de aandacht gevestigd op het verbeteren van de kwaliteit en de klantgerichtheid.

Het voornaamste doel van verder ontwikkeling van het team is het vergroten van de effectiviteit van het team. Hoe kan de bijdrage van het team aan de organisatie worden vergroot? De teammanager zorgt ervoor dat er steeds een verband wordt gelegd tussen de specifieke activiteiten van het team, de wijze van samenwerken en resultaten die van het team worden verwacht. Geleidelijk aan verschuift de aandacht van de teammanager naar het afstemmen van de teamresultaten op de organisatiedoelen. Resultaatgerichtheid is dan ook een belangrijk aandachtspunt voor het vergroten van de zelfstandigheid en de mogelijkheid van de teammanager om meer op hoofdlijnen te managen (Leliveld & Vink, 2001).

Het uiteindelijke resultaat van zelfsturende teams kan soms ver liggen. Het is daarom belangrijk om tussentijds successen te vieren. Teamwerk kost de eerste tijd van veel mensen veel extra inspanning, al was het maar omdat het nieuw is en veel discussie oproept. Het vieren van successen en het belonen van extra inspanning kan op veel manieren. Er kan een feest worden georganiseerd of een teamlunch worden gepland. Dit soort sociale gebeurtenissen geeft grote invloed op de betrokkenheid bij het team en de teamontwikkeling. Creative vormen van waardering, mits passend bij het team hebben het langst effect (van Amelsvoort, 2001).

### Best Practice

Het invoeringsmodel van Amelsvoort gaat uit van een ‘greenfield’ organisatie, zoals dat in het boek Nieuwerwets Organiseren van Bruijn wordt beschreven. Hiermee wordt bedoeld dat de organisatie weinig verleden heeft. Alles is nieuw en de teams moeten nog gevormd worden. Een ‘brownfield’ organisatie is een organisatie die al langer bestaat. In een ‘brownfield’ organisatie moet er dus een transitie worden doorgemaakt van een traditioneel systeem naar zelfsturende teams. Een van de meest lastige ‘brownfield’ vraagstukken betreft de teamcoaches. Vaak worden de bestaande managers omgedoopt tot teamcoaches, maar wordt er weinig aandacht besteed aan de stijl van leidinggeven. De leidinggevenden moeten van traditioneel bijsturen en problemen oplossen naar ondersteunen en coachen. Het grootste gevaar van een ‘brownfield’ organisatie is dat de implementatie van zelfsturende teams niet radicaal wordt ingevoerd. Zodra dit half wordt ingevoerd zal de organisatie snel terugvallen in oude gewoontes. Dan verliest de organisatie automatisch betrokkenheid van de medewerkers (Bruijn, van der Voort, Warmelink, van Wendel de Joode, & Willems, 2014).

# Methodologie

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke manier van onderzoek is gebruikt om de hoofdvraag te beantwoorden. Het hoofdstuk is verdeeld in verschillende onderdelen: de methode van het onderzoek, de meetinstrumenten, de verantwoording van de doelgroep, de procedure, de analyse en de betrouwbaarheid, bruikbaarheid en validiteit. Het doel van het onderzoek is om vast te stellen hoe leiderschap wordt ervaren, hoe de teams leiding krijgen, hoe ze denken te functioneren binnen de organisatie.

## Methoden van het onderzoek

Uit vooronderzoek is gebleken dat de directie van House of Lords vastloopt in haar span of control en daarom zelfsturende teams wil introduceren. Het onderzoek is gericht op het implementeren hiervan. De hoofdvraag van dit onderzoek, ‘*Hoe kan het management van House of Lords haar medewerkers ondersteunen zodat de teams zelfsturend kunnen worden?*, is een ontwerpende vraag. Het doel is om te onderzoeken met welke acties of ingrepen het management van House of Lords moet doen om zelfsturende teams te ondersteunen. Dat houdt in dat het onderzoek gericht is op het verkrijgen van informatie over de huidige en gewenste situatie wat betreft de ondersteuning van zelfsturende teams in de organisatie.

De opdracht van dit onderzoek en het advies heeft direct betrekking op de wijze waarop de directie sturing dient te geven om de zelfsturende teams te kunnen implementeren. Het vooronderzoek is gebaseerd op interviews. Daarin werd duidelijk dat de organisatie vrij ad hoc geleid wordt en dat er een sterke familiecultuur heerst. Absolute openheid over leidinggevenden en directie worden in dit soort interviews bijna niet gegeven. Om die reden is besloten om naast de interviews en deskresearch, te kiezen om een anonieme enquête uit te zetten. Naast dat het onderwerp leiderschap onderzocht moest worden, is het noodzakelijk dat meerdere onderdelen van het bedrijf onder de loep genomen worden. Deze onderdelen hebben onder andere betrekking op de organisatierichtlijnen en structuur, de beschikbare systemen, cultuur, de invloed van de medewerkers in het bedrijf, tevredenheid in de functie en de mate van terugkoppeling.

Voor dit onderzoek is gekozen voor zowel desk- als fieldresearch. Allereerst is er deskresearch verricht om uit de literatuur de gewenste situatie te schetsen. Deze schets wordt gebruikt als norm voor een nulmeting bij House of Lords. De nulmeting wordt afgenomen in de vorm van fieldresearch. Door middel van een enquête zullen medewerkers reageren op stellingen die de huidige situatie in kaart zal brengen.

|  |  |
| --- | --- |
| **Deelvraag** | **Onderzoeksmethode** |
| 1. Welke factoren zijn van belang voor de organisatie om zelfsturende teams te kunnen ondersteunen?   Doel van het onderzoek: Structuur, systemen en cultuur | Literatuuronderzoek/ Enquête |
| 1. Hoe kan leiderschap ondersteunend zijn voor zelfsturende teams te ondersteunen?   Doel van het onderzoek: Empowering leadership (8 managementgedragingen) | Literatuuronderzoek/ Enquête |
| 1. Wat heeft het team nodig om zelfsturend te kunnen worden?   Doel van het onderzoek: Teamdoelstellingen, regelmatig en eerlijk contact, samenwerking en terugkoppeling | Literatuuronderzoek/ Enquête |
| 1. Welke elementen zijn van belang voor het individu om zelfsturend te kunnen zijn?   Doel van het onderzoek: Psychologische empowerment zinvol werk, competent, invloed op het team en organisatie | Literatuuronderzoek/ Enquête |
| 1. Welke zelfsturende taakkenmerken moet de functies bevatten?   Doel van het onderzoek: Autonomie, functiebeschrijvingen, feedback, taakbelangrijkheid en identiteit, skill variatie | Literatuuronderzoek/ Enquête |

Figuur 6. Onderzoeksmethode per deelvraag

Deskresearch

Door middel van literatuuronderzoek over de wijze waarop de directie ondersteuning kan bieden aan zelfsturende teams is een theoretisch kader opgesteld. Deze beschrijving is gericht op kleine en middelgrote bedrijven die starten met zelfsturende teams. De literatuur wordt gebruikt als de norm voor zelfsturende teams en de ondersteuning daarvan binnen House of Lords. Dit is de optimale situatie. In het fieldresearch moet naar voren komen in hoeverre bepaalde onderdelen haalbaar en passend zijn voor de organisatie. Door de literaire kennis over het onderwerp aan de start van het onderzoek vast te leggen in het theoretisch kader, wordt een duidelijk kader geschapen. Vanuit de theorie kan er gekeken worden naar de overeenkomsten en verschillen in de praktijk. De theoretische situatie is door de directie bekeken en bestempeld als de gewenste situatie. Vervolgens zijn er op basis van de beschreven literatuur deelconclusies geformuleerd. Hierbij worden er per deelvraag conclusies getrokken, voor zover dat mogelijk is. Daarnaast wordt er ook beschreven wat tijdens de fieldresearch nog verder onderzocht moet worden.

Tussentijdse rapportage

Na het de afronding van het vooronderzoek en het literatuuronderzoek, zal er een tussentijdse rapportage en toelichting aan de directie worden gegeven om de normen voor het field research te bepalen. Hierin wordt gekeken of de literaire richtlijnen aansluiten bij de visie van de directie en de cultuur van de organisatie. Aansluitend zal de directie draagvlak creëren onder de medewerkers om deel te nemen aan het fieldresearch.

Fieldresearch

De opdracht is om een advies aan de directie aan te bieden. Hierin wordt gekeken naar de grote lijnen van de organisatie en niet zo zeer naar details van de onderlinge bv’s. Aangezien het lastig kan zijn om leidinggevenden te beoordelen, is er gekozen voor een online enquête. Waarin de anonimiteit wordt gewaarborgd. Beïnvloeding zoals mogelijk in workshoponderzoek kan zo doende worden voorkomen. Een surveyonderzoek is een geschikte manier waarop medewerkers anoniem kunnen antwoorden. Antwoorden, meningen, ervaringen en houdingen zullen hierdoor niet te herleiden zijn naar een individuele medewerker. Dit bevordert de deelname en de eerlijkheid over de organisatie en haar leidinggevenden.

Er is tevens voor een surveyonderzoek gekozen omdat, het onderzoek wordt uitgevoerd onder de volledige populatie binnen House of Lords, Gargouilles en Hof van Duivenvoorde. Het onderzoek zal op één moment gehouden worden en is dus sprake van een momentopname. De respondenten zullen niet over een langere tijd worden gevolgd. Het onderzoek is primair bestemd om een situatieschets te kunnen samenstellen en een nulmeting te kunnen bepalen. Het onderzoek richt zich op het verzamelen van meningen, houdingen en kennis van de huidige situatie. De respondenten zullen via een enquête aangeven wat hij of zij, denkt of voelt.

## Meetinstrumenten

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek. In de enquête worden er stellingen gepresenteerd over de onderdelen die zijn beschreven in het Theoretisch kader. Deze onderdelen zijn organisatie, leiderschap, team, individu en functie.

1. Binnen het eerste onderdeel organisatie worden vragen toegespitst om inzicht te verkrijgen in de huidige structuur en werkwijze, de beschikbare systemen en middelen en daaraan gerelateerd; de organisatiecultuur.
2. Het tweede onderdeel verdiept zich in de manier waarop leidinggevenden sturing geven op de werkvloer. Vragen richten zich onder andere op het vertonen van voorbeeldgedrag, coaching, medeleven, gedeelde besluitvorming, informeren en feedback geven.
3. Het daaropvolgende onderdeel geeft aandacht aan het vast stellen hoe teams opereren en op welke wijze zelfsturende elementen al aanwezig zijn. Zoals teamdoelstellingen, verantwoordelijkheid geven en nemen, regelmatig overleg en de samenwerking.
4. Het is ook belangrijk om specifiek het individu aan vragen te onderwerpen over onder andere de persoonlijke ervaringen, houdingen, zelfbeeld en rol in de organisatie. Onderwerpen die hierin naar voren komen zijn psychologische empowerment, het competent voelen en invloed van de respondent op het team en organisatie.
5. Tot slot worden er vragen gesteld over de taakkenmerken van de functie. Hierin wordt gekeken in hoeverre de respondent autonomie ervaart, er voldoende feedback is afgesproken, in welke mate de taak belangrijk is en dat er voldoende kennis en vaardigheden aanwezig zijn voor de uitvoering.

Deze vragenlijst bestaat uit 41 vragen verdeeld over de vijf bovenstaande onderdelen. De vragen worden beantwoord aan de hand van een 5-puntsLinkertschaal met de antwoordmogelijkheden:

1 = sterk mee oneens;

2 = mee oneens;

3 = neutraal;

4 = mee eens;

5 = sterk mee eens.

Naast de stellingen zullen de respondenten ruimte krijgen na elk onderdeel om toelichting of opmerkingen te plaatsten in een open tekstvak. Bij het openen van de enquête zullen de respondenten moeten aangeven onder welke bv zij werkzaam zijn. Dit is om een inschatting te kunnen maken vanuit welk gezichtspunt de respondent de organisatie en haar leidinggevenden beoordeeld.

Onderzoekdoen.nl is de tool die gebruikt zal worden om de enquête af te nemen. Er zal worden ingesteld dat de respondent verplicht is om elke stelling te beantwoorden. De vrije ruimte voor toelichting zal hierbij uitgesloten worden. Onderzoekdoen.nl biedt een dashboard waarin gemakkelijk de enquête kan worden gemaakt naar look en feel van de organisatie. De enquête is toegankelijk via een link naar een gesloten, beveiligde site. De tool geeft alle resultaten anoniem en overzichtelijk weer en heeft de optie om ze te exporteren naar Excel, een pdf of SPSS.

## Verantwoording doelgroep

Bij het vooronderzoek zijn de directieleden, de HR-manager, de managementassistenten financiën en een aantal medewerkers geïnterviewd. Dit is uitgevoerd aan de hand van half gestructureerde interviews. De half gestructureerde interviews zijn afgenomen met een vragenlijst waarop algemene vragen staan. Het voordeel van deze manier van interviewen is dat er doorgevraagd kan worden en de onderzoeker daardoor meer gedetailleerde informatie ontvangt. In bijlage XII is de vragenlijst te vinden die wordt gebruikt bij het interview.

Voor de fieldresearch is het hele personeelsbestand van House of Lords de doelgroep. Deze telt samen met Hof van Duivenvoorde en Gargouilles 45 medewerkers. De directieleden zijn geen onderdeel van doelgroep, omdat de directie de opdrachtgever is voor dit onderzoek en geen ondersteuning krijgt van een hoger management.

De participanten worden geworven door middel van een persoonlijke uitnodigingsemail. Vervolgens krijgen ze twee dagen later ook de link via what’s app doorgestuurd. Dit is een laagdrempelige reminder voor het invullen van de enquête. De link is te openen op telefoon, tablet en pc. Gezien het feit dat de medewerkers niet gewend zijn om een enquête in te vullen voor de organisatie, is er gekozen voor een eenvoudige benadering. De enquête is opgesteld op basis van duidelijke stellingen en korte keuzes. Er is ook rekening gehouden met het feit dat de meeste medewerkers geen computer tot hun beschikking hebben op hun werkplaats. Hierom is gekozen om de enquête aan te bieden op verschillende devices (pc, tablet en mobiel).

## Procedure

Het onderzoek start met een vooronderzoek naar de financiële situatie van House of Lords naar aanleiding van de onderzoeksvraag die door de HR-manager. Uit dit vooronderzoek bleek dat er geen HR-vraagstuk lag voor mijn scriptie, waarna de opdracht is aangepast. Door middel van interviews met verschillende medewerkers ben ik meer te weten te komen over de sterktes en zwaktes van de organisatie. In de wederom half gestructureerde interviews stonden de vragen vast en waren die voor elk interview hetzelfde. De vragenlijst is gebaseerd op een SWOT-analyse en is te vinden in bijlage XIII. De probleemformulering en de deelvragen zijn aan de hand van het vooronderzoek en literatuuronderzoek opgesteld.

Aan de hand van literatuur worden deelvragen opgesteld. Deze deelvragen worden beantwoord in een kwantitatief enquêteonderzoek. De vragenlijst zal voor aanvang van het onderzoek worden bekeken door de directie en de HR-Manager om te controleren of deze vragen antwoord geven op de vragen die zij hebben. Daarnaast zal de enquête ook door twee willekeurige medewerkers lager in de organisatie worden bekeken om ervoor te zorgen dat de vragen duidelijk zijn en aansluiten op de praktijk. Nadat de vragenlijst door alle partijen bekeken is en door de directie en de HR-manager is goedgekeurd, zal de uitnodigingsmail naar iedere medewerker worden verzonden (zie bijlage XIV). De uitnodigingsmail zal vanuit mijn naam worden gestuurd, om de onafhankelijkheid en het vertrouwen te waarborgen. De enquête wordt op 5 juli uitgezet en op 12 juli weer gesloten. Medewerkers krijgen in totaal twee herinneringsmails. Daarnaast zal de link naar het onderzoek in verschillende whatsappgroepen van de organisatie worden gedeeld. In bijlage XV is de procedure schematisch weergeven in een stroomdiagram.

## Analyse

Spss

Bij de analyse zal het programma SPSS worden gebruikt. De stellingen worden geanalyseerd aan de hand van Crosstabs. Elke vraag in de enquête zal gekruist worden met de algemene vraag Ik ben werkzaam bij de volgende Bv’. Hiermee zal bereikt worden dat er enig inzicht is in uit welk perspectief de respondent zijn antwoord heeft gegeven. In een later stadium kunnen eventueel sub conclusies voor wat betreft leiderschap per bv worden gemaakt. Vervolgonderzoek zal hiervoor noodzakelijk zijn om valide gegevens te verkrijgen.

Waarden

Er zal een overzicht gemaakt worden waarin er per bv, zowel de absolute waarden als ook de procentuele waarde worden opgenomen. Voor wat betreft de waarde die betrekking hebben tot de hele organisatie zal van deze gegevens een cumulatief resultaat worden getoond. Dit geeft de mogelijkheid om over de gehele organisatie te bekijken hoe de respondenten gereageerd hebben.

Cluster en verbanden

Binnen de enquête is een clusterindeling gemaakt in verschillende hoofdonderwerpen. Deze onderwerpen zin organisatie, leiderschap, team, individu en functie. Deze onderwerpen worden apart beoordeeld en geanalyseerd. Ten behoeve van de samenhang tussen de clusters nader beoordeeld.

Ieder cluster is voorzien van een vrij onderdeel (niet verplicht) waarin de respondent zijn keuzes nader kan toelichten en verklaren. Hierin kunnen in een breedspectrum aan antwoorden worden verwacht. Het uitgangspunt is om vast te stellen of er een trend aanwezig is.

Controle

In de enquête is er bewust gekozen om een aantal overlappende vragen over verschillende clusters op te nemen. Hiermee kan de validiteit van een aantal vragen in relatie met respondentantwoorden gecontroleerd worden (betrouwbaarheid van de antwoorden).

## Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid

De betrouwbaar, validiteit en bruikbaarheid wordt door meerdere aspecten van dit onderzoek onderschreven. Bij het ontwerpen van het onderzoeksinstrument zijn er verschillende keuzes gemaakt die betrekking hebben op het verhogen hiervan.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van de enquête wordt op verschillende manieren gewaarborgd:

1. De vragenlijst wordt naar iedereen op hetzelfde moment verzonden. De periode van antwoorden is voor iedereen gelijk. De antwoorden kunnen worden gegeven vanuit eigen perspectief gelinkt aan de eigen bv;
2. Het onderzoek wordt opgesteld vanuit het theoretisch kader en op basis van bestaande vragenlijsten. Deze vragenlijsten hebben betrekking op empowering leadership, psychologische empowerment en ondersteuning voor zelfsturende teams. De vragenlijst over empowering leadership en psychologische empowerment is Empowering leadership questionaire opgesteld door Zhang, X. en Bartol, K.M., (2010). De vragen lijst over de ondersteuning van zelfsturende teams heet: ‘Zelfsturende teams wel of niet uitvoeren?’ en is opgesteld door Fousert,D (2017) van PW de Gids, vakmedianet B2B media voor professionals. Het voordeel van het gebruik van bestaande enquêtes is dat de betrouwbaarheid en onderlinge samenhang in deze vragen al is getoetst.
3. Ter ondersteuning van de theorie van Bouman en Theelen zijn de vragen onder verdeeld in clusters die voor de respondenten herkenbaar zijn. Deze clusters zijn: Organisatie, leiderschap, team, individu en functie. Deze clusters worden afzonderlijk in een korte alinea toegelicht. Verder wordt er op bepaalde vragen aan de hand van pop-ups duiding van de vraag gegeven.

Validiteit

De validiteit van het onderzoek wordt door de volgende punten ondersteund:

1. De respondenten zullen in de vorm van een schaal antwoord geven op de stellingen. Hierin wordt gezocht naar een trend en de afwijkingen;
2. De enquête vragen zijn gebaseerd op begrippen vanuit de theorie. Deze begrippen zijn door middel van operationalisatie ontleed en vertaald naar stellingen voor House of Lords. Op deze wijze worden de begrippen meetbaar en bestaat er geen twijfel over wat er precies wordt bedoeld met de verschillende aspecten van de begrippen. De lijst van de geoperationaliseerde begrippen zijn te vinden in bijlage XVI;
3. Ter controle zijn er in de enquête, over verschillende clusters heen, vergelijkbare stellingen opgenomen. Dit dient als doel om vast te stellen of de respondent consistent is in zijn beantwoording.

Bruikbaarheid

De bruikbaarheid van de enquête wordt op de volgende manier gegarandeerd:

1. De afzonderlijke clusters met daarin de afzonderlijke vragen worden ter goedkeuring voorgelegd aan de directie en de HR-manager;
2. Voor wat betreft begrip en aansluiting op het bedrijf zal de enquête door twee medewerkers in de organisatie worden beoordeeld. Met als doel om de vragen te laten aansluiten op het referentiekader van de medewerkers van House of Lords;
3. Tot slot is de enquête ook voorgelegd aan twee mensen buiten de organisatie om eventuele tunnelvisie te voorkomen. Eveneens hebben zij de gebruiksvriendelijkheid van de tool getest.

# Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten uit het onderzoek weergeven. Voor dit onderzoek is gekozen voor zowel desk- als fieldresearch. Allereerst is er deskresearch verricht om uit de literatuur de gewenste situatie te schetsen. Deze schets wordt gebruikt als norm voor een nulmeting bij House of Lords. De nulmeting wordt afgenomen in de vorm van fieldresearch. Door middel van een enquête zullen medewerkers reageren op stellingen die de huidige situatie in kaart zal brengen.

Het hoofdstuk is opgedeeld in paragrafen die zich richten op de vijf factoren waarop ondersteuning gegeven kan worden. Paragraaf 6.1 gaat over de organisatie, paragraaf 6.2 behandelt Leiderschap, paragraaf 6.3 beschrijft de resultaten van Team, paragraaf 6.4 gaat in op het individu en paragraaf 6.5 beschrijft de resultaten die zijn gevonden over de functie. Tot slot worden in pararaaf 6.6 de verbanden tussen de resultaten onderling en met de situatieschets gelegd.

De paragrafen 6.1 tot en met 6.5 beginnen met de resultaten uit literatuuronderzoek. Dit zijn korte beschrijving van de elementen die in het theoretisch kader zijn benoemd en van belang zijn voor zelfsturing. Vervolgens worden de resultaten van de enquête weergeven. De resultaten van de twee onderzoeksmethodes worden vergeleken. In bijlage XVII zijn alle kruistabellen te vinden die zijn gebruik als basis van deze analyse.

De enquête is aangeboden aan 45 medewerkers. In de onderstaande tabel is de verdeling van de respondenten per bv weergeven. Uiteindelijk hebben 25 medewerkers de enquête valide ingevuld. In bijlage XVIII staat de respondent toegang, invultijd en status. Hierin is te zien dat drie respondenten de enquête niet volledig hebben ingevuld. Deze drie enquêtes zijn via Onderzoekdoen.nl niet in te zien en worden dus uitgesloten voor het onderzoek. In de tabel hier onder is een overzicht weergeven van de respondenten die wel worden meegenomen in het onderzoek.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Respondenten uit bv | Totaal werkzaam | Gereageerd | Percentage per bv |
| House of Lords | 19 | 11 | 57% |
| Gargouilles | 13 | 4 | 30% |
| Hof van Duivenvoorde | 13 | 10 | 85% |
| Totaal | 45 | 25 |  |

Totaal werkzaam: het aantal medewerkers binnen de bv

Gereageerd: het aantal medewerkers dat daadwerkelijk heeft deelgenomen aan de enquête

Percentage per bv: percentage medewerkers dat daadwerkelijk heeft deelgenomen aan de enquête

Figuur 7. Respondenten in verhouding met totale populatie

## Organisatie

Binnen de eerste factor wordt de eerste deelvraag beantwoord. De vraag luidt als volgt*: 1.* Welke factoren zijn van belang voor de organisatie om zelfsturende teams te kunnen ondersteunen?

### Resultaten uit het literatuuronderzoek

Uit de literatuur is op te maken dat de organisatie als geheel een belangrijk fundament is voor zelfsturende teams. De strekking van de missie en visie moeten duidelijk zijn voor alle medewerkers om daarmee de eerste kaders aan te geven over waar de organisatie voor staat. De aanvulling van duidelijke doelstellingen en strategie zorgen ervoor dat de teams een gezamenlijke stip aan de horizon hebben (Leliveld & Vink, 2001). De organisatie dient daarnaast de verantwoordelijkheid te nemen over het bieden van materiele steun, zodat de zelfsturende teams het primaire werkproces te kunnen verrichten. Voorbeelden hiervan zijn procedures, methodes, budgettering, kwaliteitscontrolesystemen, automatisering (Rijkers, 2000).

### Resultaten uit de enquête

Algemeen

Uit het vooronderzoek kwam naar voren dat hoe wel er geen missie, visie en doelstellingen zijn gecommuniceerd, medewerkers toch onderdelen daarvan zelf invullen. In de enquête zijn bewust vragen hierover gesteld om te bepalen of dit voor de respondenten geldt. De vraag is niet inhoudelijk gericht, maar onderzoekt of de respondenten het idee hebben dat deze onderdelen in het bedrijf beschikbaar zijn.

Per vraag

Binnen het onderwerp ‘organisatie’ zijn de volgende vragen gesteld. In de tabel hieronder zijn ook de aantal respondenten weergeven onder de antwoord mogelijkheden.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Sterk mee oneens | Mee oneens | Neutraal | Mee eens | Sterk mee eens |
|  | Ik ben op de hoogte van de strekking van de missie en visie van House of Lords | | | | |
|  | 0 | 3 | 3 | 15 | 4 |
|  | Ik ben op de hoogte van doelstellingen en strategie van House of Lords van dit jaar | | | | |
|  | 0 | 4 | 6 | 12 | 3 |
|  | Ik weet waarom wij in zelfsturende teams gaan werken | | | | |
|  | 1 | 5 | 1 | 14 | 4 |
|  | Ik ben op de hoogte van wat er van mij verwacht wordt binnen mijn functie | | | | |
|  | Sterk mee oneens | 1 | 4 | 15 | 5 |
|  | Ik krijg van House of Lords de materiële middelen om mijn werkzaamheden goed te kunnen verrichten | | | | |
|  | 0 | 0 | 4 | 15 | 7 |

Figuur 8. Resultaten Organisatie

|  |
| --- |
| ´Cultuurdrager Raymond stuurt organisatie aan op gevoel en niet op de doelen zoals beschreven in missie en visie. De doelstelling in 2019 om te stabiliseren en niet te groeien is in mijn optiek wel uitgesproken, maar wordt ondermaats nageleefd.´ |
| ´Sturing van de directie is voornamelijk reactief en acteert op het klankbord van de medewerkers die het langst er zitten.´ |
| ´Ik werk maar 1 keer per week dus mijn resultaten zijn niet heel relevant. Verder ben ik wel bij de missie visie en doelstelling presentatie geweest alleen het leek alsof ze het heel moeilijk voor zich zelf maakte waardoor het niet goed te volgen was voor mij. Verder hoor ik niet zoveel van de directie alleen wanneer bijvoorbeeld mijn contract verliep. Ook merk ik nog niks van die zelfsturende teams maar misschien komt dat omdat ik alleen maar het plein doe en niet een leidende functie heb´ |
| ´Het gaat steeds beter!´ |

Figuur 9. Opnemingen uit de vrije ruimte organisatie

Deelconclusie

Het is opvallend dat de meeste respondenten spontaan aangeven dat ze op de hoogte zijn van de in de organisatie genoemde onderdelen (missie, visie, doelstellingen en strategie) Dit onderstreept het ad hoc karakter van de organisatie. Waar in het vooronderzoek al bleek dat medewerkers zelf invulling geven aan deze onderdelen, is er een trend in de antwoorden te zien dat meer medewerkers deze invulling doen.

## Leiderschap

Het tweede niveau leiderschap en correspondeert met de tweede deelvraag. De vraag luidt als volgt: *2.* Hoe kan leiderschap ondersteunend zijn voor zelfsturende teams te ondersteunen?

### Resultaten uit het literatuuronderzoek

De theorie uit het literatuuronderzoek verschaft een aantal leiderschapsgedragingen die medewerkers binnen een team beïnvloeden, zodat ze in een psychologische empowered staat gaan verkeren. Deze gedragingen ziin: leading by example, coaching, encouraging, participative decision making, informing, show concern, interacting with the team en group management (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000).

### Resultaten uit de enquête

Algemeen

In het onderwerp leiderschap zijn er in de enquête breed aandacht besteed aan de verschillende gedragingen van Empowering leadership. Dit is omdat de hoofdopdracht ‘*Hoe kan het management van House of Lords haar medewerkers ondersteunen, zodat ze in zelfsturende teams kunnen werken?’.* De kern van deze vraag ligt bij het management en de wijze waarop ze met de medewerkers omgaan. Binnen het onderdeel Leiderschap wordt ook een controle vraag gesteld. Vraag 8 Leiderschap correspondeert met vraag 5 Organisatie. Beide vragen toetsen de materiële middelen.

Per vraag

Binnen het onderwerp ‘Leiderschap’ zijn de volgende vragen gesteld. In de tabel hieronder zijn ook de aantal respondenten weergeven onder de antwoord mogelijkheden.

|  | Sterk mee oneens | Mee oneens | Neutraal | Mee eens | Sterk mee eens |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 6 | Mijn leidinggevende zoekt regelmatig contact met mij en het team om nauw te kunnen samenwerken | | | | |
|  | 1 | 3 | 6 | 12 | 3 |
| 7 | Mijn leidinggevende zorgt dat hij/zij goed op de hoogte blijft van alle ontwikkelingen in het werk van het team. | | | | |
|  | 0 | 0 | 9 | 13 | 3 |
| 8 | Mijn leidinggevende zorgt dat het team beschikt over de materiële middelen die nodig zijn om het werk te kunnen doen. | | | | |
|  | 0 | 0 | 6 | 15 | 4 |
| 9 | Mijn leidinggevende zorgt dat het team beschikt over de immateriële middelen die nodig zijn om het werk te kunnen doen. | | | | |
|  | 0 | 0 | 6 | 17 | 2 |
| 10 | Mijn leidinggevende inspireert mij door het goede voorbeeld te geven op de werkvloer. | | | | |
|  | 0 | 1 | 10 | 10 | 4 |
| 11 | Mijn leidinggevende is altijd op zoek naar hoe het team zich kan ontwikkelen. | | | | |
|  | 0 | 3 | 15 | 5 | 2 |
| 12 | Mijn leidinggevende past zijn leiderschapsstijl aan op het niveau van degene aan wie hij of zij leidinggeeft. | | | | |
|  | 0 | 2 | 10 | 9 | 4 |
| 13 | Mijn leidinggevende erkent teamprestaties en inspanningen. | | | | |
|  | 0 | 1 | 7 | 12 | 5 |
| 14 | Mijn leidinggevende geeft blijk van vertrouwen in mijn vermogen. | | | | |
|  | 0 | 0 | 4 | 14 | 7 |
| 15 | Mijn leidinggevende moedigt het team aan om onderling problemen op te lossen. | | | | |
|  | 0 | 2 | 11 | 10 | 2 |
| 16 | Mijn leidinggevende raadpleegt mij of het team op strategische beslissingen. | | | | |
|  | 0 | 2 | 7 | 11 | 5 |
| 17 | Mijn leidinggevende vraagt mijn mening over beslissingen die mijn werk beïnvloeden. | | | | |
|  | 0 | 6 | 5 | 13 | 1 |
| 18 | Mijn leidinggevende geeft ons relevante informatie over wat er verder in de organisatie gebeurt. | | | | |
|  | 0 | 3 | 10 | 12 | 0 |
| 19 | Mijn leidinggevende vindt mijn welzijn belangrijk | | | | |
|  | 0 | 0 | 1 | 17 | 7 |
| 20 | Mijn leidinggevende neemt de tijd voor mij als er iets speelt in mijn privé situatie. | | | | |
|  | 0 | 0 | 4 | 14 | 7 |

Figuur 10. Resultaten Leiderschap

|  |
| --- |
| 16. Mijn leidinggevende is op de hoogte door medewerkers eerste uur te raadplegen, maar geef te weinig feedback. Op de werkvloer doet hij enthousiast mee, maar in de strategische keuzes is er weinig tot geen overleg. |
| Ik vind dat mijn leidinggevende meer in gesprek moet met het team om iedereen beter te laten werken. Zeker in de persoonlijke ontwikkeling. |

Figuur 11. Opmerkingen uit de vrije ruimte

Deelconclusie

Uit de enquête kan geconcludeerd worden dat er binnen de organisatie een familiecultuur heerst. Er is vertrouwen in de leidinggevenden en de medewerker. De stellingen over wederzijds respect worden namelijk erg positief beoordeeld. Het valt op dat de resultaten van de enquête goede uitgangspunten tonen als het gaat om een klassiek team. De aspecten die betrekking hebben op zelfsturende teams kunnen zeker nog verder worden ontwikkeld. Uit de resultaten valt op dat de leidinggevenden nog veelal boven het team staat en nog niet genoeg naast het team. Daardoor komt niet alle informatie uit de organisatie door, is er te weinig ruimte voor de medewerkers om zelf problemen op te lossen, teamprestaties worden nog niet altijd erkend en het individu wordt nog niet optimaal begeleid. In zekere zin geldt dit ook voor het stellen van de norm, waarbij de leidinggevende het voorbeeld geeft op de werkvloer.

## Team

Het derde niveau beschrijft hoe het team kan worden ondersteund bij zelfsturing. De beantwoording van de derde vraag; ‘*3.* *Wat heeft het team nodig om zelfsturend te kunnen worden?’* is vooral gericht op het ondersteunen van de balans tussen een goede samenwerking en ruimte voor het individu om te kunnen ontwikkelen.

### Resultaten uit het literatuuronderzoek

Hiervoor geldt dat er aan de ene kant een duidelijke beleidsmatige richtlijn is die de teams en de individuen sturen. De theorie beschrijft dit in de vorm van organisatiedoelstellingen die worden vertaald naar teamdoelstellingen en individuele doelstellingen. Anderzijds beschrijft de theorie dat er afspraken moeten komen over de ruimte voor het individu om te mogen experimenteren (Rijkers, 2000). Om de samenwerking te blijven stimuleren zal de leidinggevende een setting moeten creëren waarin regelmatig en eerlijk contact kan worden gelegd tussen de teamleden (Vroemen, 2009).

### Resultaten uit de enquête

Algemeen

In de situatieschets kwam naar voren dat de respondenten op dit moment een redelijk positief zijn over het werken in teams bij House of Lords. In dit onderdeel van de enquête wordt gekeken in hoeverre dit geldt voor de rest van de organisatie. Tevens is er in dit onderdeel een controlevragen opgenomen. De eerste heeft betrekking tot de organisatiedoelstellingen vertaalt naar teamdoelstellingen. Dit heeft een relatie met vraag 2. Organisatie.

Per vraag

Binnen het onderwerp ‘Team’ zijn de volgende vragen gesteld. In de tabel hieronder zijn ook de aantal respondenten weergeven onder de antwoord mogelijkheden.

|  | Sterk mee oneens | Mee oneens | Neutraal | Mee eens | Sterk mee eens |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 21 | De organisatiedoelstellingen zijn opgedeeld in teamdoelstelling en individuele doelstellingen | | | | |
|  | 1 | 4 | 12 | 8 | 0 |
| 22 | Ik weet wat er gedaan moet worden om de teamdoelstellingen te behalen | | | | |
|  | 1 | 3 | 5 | 16 | 0 |
| 23 | Binnen de team- en individuele doelstellingen kan ik op eigen niveau invloed hebben op de organisatie | | | | |
|  | 0 | 1 | 5 | 16 | 3 |
| 24 | Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk uitvoer | | | | |
|  | 0 | 1 | 5 | 14 | 5 |
| 25 | Ik krijg in mijn team de ruimte om eigen initiatieven ontwikkelen en te experimenteren | | | | |
|  | 0 | 1 | 4 | 15 | 5 |
| 26 | Iedereen binnen ons team deelt vrijelijk alle relevante informatie met de anderen | | | | |
|  | 0 | 2 | 5 | 12 | 6 |
| 27 | Er wordt naar mijn mening geluisterd binnen mijn team | | | | |
|  | 0 | 1 | 4 | 14 | 6 |
| 28 | Binnen het team kunnen we elkaar eerlijk feedback geven, ook als het negatief is | | | | |
|  | 0 | 1 | 3 | 15 | 6 |

Figuur 12. Resultaten team

|  |
| --- |
| Individuele doelstellingen bepaalt men zelf en die worden niet gezamenlijk bepaalt |
| 31: naar mijn idee hebben we op dit moment alleen team doelstellingen. wel hebben we persoonlijke taken waar we voor verantwoordelijk zijn maar ik weet niet of je dit hiermee bedoelt |
| Er zijn niet duidelijk afspraken over teamdoelstellingen en individuele |

Figuur 13. Opmerkingen uit de vrije ruimte

Deelconclusie

In de resultaten binnen dit onderdeel is zeer consistent gereageerd. De respondenten geven aan dat er een goede basis is voor de samenwerking in een zelfsturend team. De communicatie blijkt goed te zijn. Er is gelegenheid om open en eerlijk informatie te delen. Ook feedback kan gegeven worden, ondanks dat dit misschien negatief kan zijn. Dit onderschrijft het vertrouwen en de familiaire cultuur. Daarnaast wordt er redelijk ruimte gegeven voor het individu om binnen de samenwerking zelf te beslissen hoe hij het werk uitvoert. De respondenten geven ook aan dat het onduidelijk is welke bedrijfsdoelstellingen daarachter zitten. De aansluiting op de teamdoelstellingen is eveneens onduidelijk. Opvallend is dat de respondenten in vraag 2. Organisatie, in eerste instantie aangeven dat ze op de hoogte zijn van de doelstellingen en strategie, maar dus later in vraag 21 blijkt dat dit niet het geval is. Dat klopt met de situatieschets, aangezien de organisatiedoelstellingen nog ontbreken.

## Individu

Ondersteuning aan het individu in een zelfsturend team wordt binnen deze paragraaf beschreven. Eveneens wordt deelvraag 4 ‘*Welke elementen zijn van belang voor het individu om zelfsturend te kunnen zijn?’* beantwoord.

### Resultaten uit het literatuuronderzoek

Het niveau individu is in de theorie sterk in relatie met de factor leiderschap. De gedragingen die werden voorgeschreven in dat niveau moeten uitwerkingen hebben op de mate van de psychologische empowerment van de medewerkers. Psychologische empowerment kan gedefinieerd worden aan de hand van vier persoonlijke kenmerken: De medewerker vindt betekenis in zijn werkrol; De medewerker voelt zich competent om zijn werkrol te vervullen; De medewerker heeft gevoel van zelfbeschikking met betrekking tot specifieke middelen om de doelstellingen te bereiken volgens minimaal de verwachte resultaten; De medewerker is van mening dat hij een reële impact heeft op de uitkomsten van de organisatie (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000).

### Resultaten uit de enquête

Algemeen

Binnen dit thema zal er een controle vraag worden gesteld. In vraag 30. wordt wederom een vraag met betrekking tot middelen gesteld. Dit is een controle op vraag 5. Organisatie en vraag 8. Leiderschap.

Per vraag

Binnen het onderwerp ‘Individu’ zijn de volgende vragen gesteld. In de tabel hieronder zijn ook de aantal respondenten weergeven onder de antwoord mogelijkheden.

|  | Sterk mee oneens | Mee oneens | Neutraal | Mee eens | Sterk mee eens |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 29 | Het werk dat ik doe is betekenisvol voor mij. | | | | |
|  | 0 | 0 | 2 | 16 | 7 |
| 30 | Ik beschik over de nodige middelen om de doelstellingen te bereiken volgens de verwachte resultaten | | | | |
|  | 0 | 0 | 4 | 18 | 3 |
| 31 | Ik voel me competent om mijn functie te vervullen | | | | |
|  | 0 | 0 | 0 | 16 | 9 |
| 32 | Ik heb een reële impact op wat er in mijn team gebeurt | | | | |
|  | 0 | 0 | 1 | 17 | 7 |
| 33 | Ik voel me verantwoordelijk voor het werk wat ik doe | | | | |
|  | 0 | 0 | 1 | 7 | 17 |
| 34 | Ik voel wederzijds respect tussen mij en mijn leidinggevenden | | | | |
|  | 0 | 0 | 1 | 12 | 12 |
| 35 | Ik voel wederzijds respect tussen mij en het team | | | | |
|  | 0 | 0 | 3 | 12 | 10 |
| 36 | Mijn werk heeft een reële impact op de uitkomsten van de organisatie | | | | |
|  | 0 | 1 | 0 | 21 | 3 |

Figuur 14. Resultaten individu

|  |
| --- |
| Omdat gezamenlijke individuele doelstellingen er niet zijn, zijn er geen meetbare resultaten. |
| NB Cijfermatige resultaten worden 2/3 maanden na periode gedeeld; preventief sturen op cijfers en resultaten moet op "gevoel" dus worden gedaan en kunnen pas achteraf beoordeeld worden |
| Er kunnen bepaalde dingen worden aangeschaft (bestek...) Om het werk makkelijker te maken voor het individu |

Figuur 15. Opmerkingen uit de vrije ruimte

Deelconclusie

Hier komt naar voren dat vrijwel alle medewerkers positief zijn over hun eigen situatie binnen het bedrijf. Alle onderdelen van Psychologisch empowerment worden goed tot zeer goed beoordeeld. De respondenten hebben het gevoel dat ze ertoe doen. Dit bevestigt nogmaals de aanwezige familiecultuur. Als de transitie naar zelfsturende teams wordt gemaakt, is het noodzaak dat de organisatie deze elementen weet te behouden.

## Functie

Tot slot is er gekeken naar hoe het management op functieniveau zelfsturende teams kan ondersteunen. Deelvraag 5.*’* Welke zelfsturende taakkenmerken moet de functies bevatten?’wordt in deze paragraaf beantwoord.

### Resultaten uit het literatuuronderzoek

De functie moet aan bepaalde kenmerken voldoen om medewerkers zelfsturend te kunnen laten werken. Het management zal moeten zorgen dat binnen de functie autonomie ligt, dat de medewerker skill variëteit kan inzetten, dat de functie voldoende taakidentiteit heeft, dat de functie taakbelangrijkheid bevat en dat er regelmatig feedback gegeven wordt op het presteren van de medewerker (Janse, 218).

### Resultaten uit de enquête

Algemeen

Tot slot wordt er in de enquête aandacht gegeven over hoe de respondenten kijken ten opzichte van de taakkenmerken. De controlevraag is te vinden in vraag 40. Deze heeft een relatie met vraag 29. Individu waarin getoetst wordt in welke mate de respondent het werk zinvol vindt.

Per vraag

Binnen het onderwerp ‘Functie’ zijn de volgende vragen gesteld. In de tabel hieronder zijn ook de aantal respondenten weergeven onder de antwoord mogelijkheden.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Sterk mee oneens | Mee oneens | Neutraal | Mee eens | Sterk mee eens |
| 37 | Ik kan in voldoende mate zelfstandig en onafhankelijk aan de slag in mijn functie. | | | | |
|  | 0 | 0 | 0 | 17 | 8 |
| 38 | Voor mijn functie zijn verschillende talenten en vaardigheden vereist, waardoor ik ruimte heb om te ontwikkelen | | | | |
|  | 0 | 0 | 4 | 16 | 5 |
| 39 | De taken binnen mijn functie hebben een duidelijk begin en eind, er kan worden gesproken van een compleet proces | | | | |
|  | 1 | 1 | 6 | 12 | 5 |
| 40 | Ik vind mijn werk zinvol | | | | |
|  | 0 | 0 | 3 | 15 | 7 |
| 41 | Ik krijg regelmatig feedback over mijn presteren | | | | |
|  | 1 | 4 | 10 | 9 | 1 |

Figuur 16. Resultaten functie

|  |
| --- |
| Beter communiceren met de andere afdelingen |
| Soms niet teveel op 1 dag aannemen |
| Meer personeel om de gaten op te vullen |
| Meer overleg tussen de afdelingen, totale taken pakket(werk verdeling per persoon) weer eens onder de loep te nemen.  Verder mooi en fijn bedrijf om te werken Maar 1 of 2 paar goede handen erbij zou voor flinke stappen kunnen zorgen in groei op alle fronten! |
| Ik merk nog niet iets van de veranderingen binnen de organisatie, ook zouden we aan het begin van het jaar en aan het einde van het jaar gesprekjes hebben. Het is juli en heb nog geen gesprekje gehad. Dit zou ook kunnen komen omdat ik een bepaalde periode niet kon werken |
| Ik hoop dat er vaker gesprekken gaan plaatsvinden tussen leidinggevende en het team. Daarnaast hoop ik dat de communicatie tussen het bestuur en de organisatie zich blijft ontwikkelen zoals het nu doet. Dan wordt het beter! |

Figuur 17. Opmerkingen vrije ruimte

Deelconclusie

Over het algemeen zijn de respondenten positief over de mate van zelfstandigheid en onafhankelijkheid. Verder is er ruimte om te ontwikkelen en vinden ze het werk zinvol. Dit komt overeen met de controle vraag 29. Individu en wordt nogmaals bevestigd in vraag 40.

Waar de organisatie kan verbeteren is de taakomschrijving. Met name waar het gaat om het begin en eind. Daarnaast wordt het geven van regelmatig feedback en beoordelingsgesprekken als aandachtspunt gevoeld.

# Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord: *Hoe kan het management van House of Lords haar medewerkers ondersteunen zodat de teams zelfsturend kunnen worden?*

## Deelvraag 1

In deze paragraaf wordt de eerste deelvraag beantwoordt. De deelvraag luidde als volgt: Welke factoren zijn van belang voor de organisatie om zelfsturende teams te kunnen ondersteunen?

Uit de literatuurstudie kwam naar voren dat het de top van de organisatie is die de eerste richtlijnen voor zelfsturende teams dient te geven. Hieronder valt de missie en visie, de doelstellingen en de strategieën. Deze elementen geven de eerste handvatten voor de teams waarbinnen zij kunnen gaan opereren. De strategie bepaald vervolgens welke structuur passend is. Voor House of Lords geldt dat de functies helder omschreven moeten zijn en dat er standaardprocedures worden opgesteld. De structuur wordt ondersteund met systemen. Systemen zijn de middelen die nodig zijn om het kernproces te kunnen uitvoeren. Tot slot is de cultuur de factor die bepaald in hoeverre de missie, visie en de structuur gestalte krijgt in de praktijk.

Uit de enquête lijkt dat medewerkers weten waar het bedrijf voor staat en welke visie het heeft op de toekomst. De medewerkers die de enquête hebben ingevuld, geven aan ook te weten wat de doelstellingen en strategie inhouden. Dit is opvallend aangezien er door de directie nog weinig formeel is vastgelegd in het kader van doelstellingen. Het is namelijk zo dat de visie van de directie nog niet concreet in de vorm van SMART doelstellingen is vertaald en gecommuniceerd. Daaruit kan geconcludeerd worden dat dat invulling van de doelstellingen en strategie door de medewerkers op basis van eigen ervaring wordt gedaan. Dit bevestigt het ad hoc-karakter van de organisatie, waardoor er weinig samenhang is.

De medewerkers zijn tevreden over de manier waarop de organisatie haar leden voorziet van systemen. Dit bleek ook al uit de gesprekken in het vooronderzoek. Hierin gaven medewerkers aan dat de organisatie flexibel is en zich inzet om de medewerkers te ondersteunen met middelen of zelfs arbeidsvoorwaarden. Dat de organisatie haar medewerkers voorziet van de juiste middelen voor het kernproces, dit blijkt later ook uit de enquête waarin er op verschillende stellingen goed gereageerd wordt.

Het aspect cultuur is, zoals de literatuur beschrijft, is van invloed op de organisatie die ontwikkelt naar zelfsturende teams. In de situatieschets wordt de cultuur beschreven als een familiecultuur. Een constatering die ook terugkomt uit de resultaten van de enquête. Medewerkers geven aan dat ze allereerst respect hebben voor elkaar. Daarnaast blijkt dat de leidinggevenden medewerkers aandacht geven als ze te maken krijgen met problemen in het werk. Ook hebben de medewerkers het gevoel dat ze kunnen rekenen op hun leidinggevende als ze problemen hebben in hun privésituatie.

Kortom, de organisatie vraagt om eenduidigheid en samenhang in de missie en visie, doelstellingen en strategie, structuur, systemen en cultuur. Uit enthousiasme en goede wil zet de directie zich in om de organisatie te formaliseren. Echter ontbreken de SMART-doelstellingen die als bouwstenen moeten fungeren voor de verandering naar zelfsturende teams. Tot op heden blijven de missie en visie en de plannen om te komen naar zelfsturende teams vaag en vrijblijvend. Als dit niet veranderd wordt, zal de strategie van zelfsturende teams nooit volledig van de grond komen.

## Deelvraag 2

De tweede deelvraag heeft betrekking tot het onderwerp leiderschap en luidde als volgt: Hoe kan leiderschap ondersteunend zijn voor zelfsturende teams te ondersteunen?

Uit de literatuurstudie is op te maken dat het leiderschap in een organisatie met zelfsturende teams gefocust is op het motiveren van medewerkers en het tot uiting brengen van hun potentieel. Dit wordt opgewekt door verschillende ‘empowerment gedragingen’. De managementgedragingen zijn:

leading by example, coaching, encouraging, participative decision making, informing, show concern, interacting with the team en group management. Deze managementgedragingen beïnvloeden de psychologische empowerment bij medewerkers. Dit kan worden uitgelegd als: het versterkte gevoel van medewerkers dat leidt tot het verhogen van hun werkprestaties, waaronder taakvaardigheid, adaptivity en innovatief gedrag.

In de situatieschets werd het leiderschap beschreven als operationeel. De directie kenmerkt zich door hun inhoudelijke kennis en de nauwe betrokkenheid bij de operationele processen. Er is onder de directie één enkele managementlaag aanwezig. Deze laag werkt ook operationeel mee in de dagelijkse werkzaamheden. In de enquête werd verder ingegaan op de leiderschapsgedragingen die betrekking hebben op Empowering leadership. Onder de gedraging ‘leading by example’ komt uit de enquête komt naar voren dat de leidinggevende meer zou moeten fungeren als een inspirator door het goede voorbeeld te geven op de werkvloer. Medewerkers beoordelen de manier waarop de leidinggevenden ‘coaching’ tot uiting brengt als onvoldoende. Uit de enquête blijkt dat de leiderschapsstijl wel enigszins wordt aangepast aan het werkniveau van de medewerker, maar dat er nog te weinig wordt gekeken naar ontwikkeling van het individu en het team. Dit is een logisch gevolg van de ad hoc en kortetermijnvisie van het management. Er wordt nog te weinig op lange termijn gekeken naar welke skills er nodig zijn binnen de organisatie om doelstellingen te halen en te kunnen groeien. Dit is logisch gevolg van het feit dat de lange termijn doelstellingen nog niet concreet zijn.

Het onderdeel ‘Encouraging’ dient ook aangescherpt te worden. In de enquête geven medewerkers namelijk aan dat teamprestaties niet altijd worden erkend. Dit kan komen doordat teamprestaties niet gemeten worden of doordat de leidinggevende niet stilstaat bij het feit dat juist dit erg van belang is voor de motivatie van het team. De medewerkers geven aan dat ze het gevoel hebben dat hun leidinggevende vertrouwen heeft in ze, toch wordt er in de enquête neutraal gereageerd op de stelling over het aanmoedigen van de medewerkers om zelfstandig problemen op te lossen binnen het team.

De medewerkers geven in de enquête aan dat ze betrokken worden bij teambeslissingen op werk gerelateerd niveau en strategisch niveau. Dit zijn de eerste stappen naar gedeelde besluitvorming. Echter is het de vraag in hoeverre de teams daadwerkelijk worden betrokken bij strategische beslissingen. Aangezien de overlegstructuur niet in die hoedanigheid bestaat binnen de organisatie. Waarschijnlijk doelen de medewerkers hier op project gerelateerde beslissingen. Het gevaar van de missende overlegstructuur is dat er te weinig samenhang is tussen de beslissingen van de verschillende teams om daadwerkelijk te groeien als gehele onderneming. Dit is een onderdeel van het delegeren en verantwoordelijkheid geven aan medewerkers en is het begin voor de leidinggevende in zijn ondersteunende rol.

Bijzonder dat er op alle niveaus beslissingen worden genomen zonder dat hier voldoende informatie voorhanden is. Dit versterkt het ad hoc karakter. Binnen de theorie wordt ‘Informing’ genoemd als belangrijk onderdeel voor de zelfsturende teams. In de situatieschets kwam al sterk naar voren dat er niet altijd goed gecommuniceerd wordt. Er waren bijvoorbeeld verschillende interpretaties over de personeelskosten van de onderneming. Uit de enquête bleekt dat medewerkers positief kijken tegen de informatievoorziening van de directie en de leidinggevenden. Dit heeft echter betrekking op de algemene informatie. Vanaf januari schrijft de HR-manager elk kwartaal een nieuwsbrief. Dit is al een verbetering voor de organisatie. Om het onderdeel ‘Informing’ meer kracht te geven, zal het management meer werk gerelateerde informatie moeten verstrekken aan de teams, zoals onder andere omzetverloop, marges en plannen. Dit is noodzakelijk om de zelfsturende teams te realiseren.

De gedraging ‘show concern’ is positief beoordeeld door de respondenten. Dit blijkt uit de reacties op de stellingen die gaan over het begaan zijn van de leidinggevenden. Zoals al eerder werd genoemd is er over het algemeen een goede relatie tussen de teamleden en de leidinggevenden. Medewerkers kunnen rekenen op de steun als ze dit nodig hebben. Er is regelmatig contact, waardoor de leidinggevende op de hoogte is van de ontwikkelingen in het werk. Dit biedt een goede basis voor de leidinggevende om naar een coachende rol over te gaan. Tot slot zijn de medewerkers eveneens positief over de voorziening van materiele middelen om de functie te kunnen vervullen.

Kortom, de relatie tussen de leidinggevenden en de medewerkers is goed. Om verder te kunnen groeien is er meer nodig dan een goede relatie. Het is belangrijk dat de directie zich minder prominent opstelt in de operationele besluitvorming en die delegeert aan het lagere management en haar medewerkers. De gaten binnen leiderschap vallen op dit moment op tactisch en strategisch vlak. Dit is waar de directie een grote toegevoegde waarde kan leveren in het versterken van het leiderschap in de organisatie. Door doelstellingen en de richting en kwaliteitseisen vast te leggen, de resultaten te meten en terug te koppelen wordt de organisatie eenduidiger en transparant. Hierdoor kunnen de leidinggevenden beter sturen op de resultaten en de ontwikkeling van het team.

## Deelvraag 3

De derde deelvraag belicht de ondersteuning die aan de teams gegeven moet worden. De deelvraag luidde als volgt: Wat heeft het team nodig om zelfsturend te kunnen worden?

Uit de literatuurstudie kwam naar voren dat het management aandacht moet schenken aan de samenwerking binnen het team. De balans tussen duidelijke beleidsmatige richtlijnen en ruimte voor het individu om te kunnen ontwikkelen is essentieel. De organisatiedoelstellingen en kwaliteitseisen dienen vertaald te worden naar teamdoelstellingen en individuele doelstellingen. Regelmatig contact en het uitwisselen van feedback moet deze balans in stand houden en verbeteren.

In de praktijk missen de teams richting en vooral doelstellingen. Deze zijn bepalend voor de resultaten en de ontwikkeling van de teams. Uit de situatieschets blijkt dat er veel op ervaring wordt gewerkt in plaats van geformaliseerde afspraken en doelen. De doelstellingen van de organisatie zullen vertaald moeten worden naar teamniveau, om de impact van de teams meetbaar te kunnen maken. Ondanks dat de impact van de teams op dit moment nog niet meetbaar is, geven de medewerkers aan in de enquête dat ze het gevoel hebben dat ze reële impact hebben op de organisatie.

Waar het gaat over de samenwerking zijn de respondenten tevreden. Dit bleek al in het vooronderzoek onder het thema cultuur. Ook in de enquête geven medewerkers aan dat er respect is voor elkaar binnen het team. Er wordt naar ieders mening geluisterd. Er wordt tevens ruimte gegeven om de taken op eigen wijze aan te pakken en om initiatief te nemen. Dit is erg belangrijk, omdat dit het verantwoordelijkheidsgevoel en de motivatie voor de teamleden verhoogt. Het ontbreekt echter aan een eenduidige richtlijn (norm) waarlangs het bedrijf dient te presteren, waardoor er geen universeel en constant beleid mogelijk is.

In het eerste gesprek van het onderzoek met de HR-manager bleek dat ze graag meer feedback over haar presteren zou willen. Uit het onderzoek kwam naar voren dat deze mening ook wordt gedeeld door medewerkers. Zij geven aan dat er voldoende ruimte en behoefte is om eerlijke feedback te krijgen, maar leidinggevenden dat nog te weinig doen. In de vrije ruimte van de enquête geven de respondenten aan dat feedback geven er vaak bij inschiet.

Kortom, er is, om te komen tot zelfsturende teams, meer sturing nodig om verantwoordelijkheid en correcte besluitvorming in de teams te stimuleren. De doelstellingen, de kwaliteitsrichtlijnen en resultaatverwachtingen zijn nog te vrijblijvend. Hierdoor blijft het beleid vaag en zal er geen eenduidige werkwijzen worden gehanteerd. Dit is juist van belang aangezien het de ambitie van de directie is om de partijcatering uit te breiden. Tevens is het belangrijk dat de teams standaardiseren om de kwaliteit te kunnen waarborgen zonder dat de directie altijd operationeel betrokken is. Doordat er weinig beleidsmatig is vast gelegd hebben de medewerkers dus te veel onduidelijke ruimte om te experimenteren en te ontwikkelen. Deze vrijheid is verre van in balans met de gestandaardiseerde werkzaamheden van de organisatie, waardoor er een ongezonde ‘out of balance’ situatie ontstaat. Deze situatie wordt vervolgens niet voldoende gecorrigeerd mede omdat er te weinig feedback wordt gegeven zowel door de organisatie naar de teams en als ook andersom.

## Deelvraag 4

De vierde factor in het model van Bouman en Theelen is individu. De deelvraag met betrekking tot deze factor luidde als volgt: Welke elementen zijn van belang voor het individu om zelfsturend te kunnen zijn?

Uit de literatuurstudie kwam naar voren dat het management haar medewerkers het best kan beïnvloeden door middel van empowering leiderschapssgedragingen. Deze gedragingen leiden tot psychologische empowerment bij de medewerker waardoor deze gemotiveerd is om hun potentieel in te zetten voor het bedrijf.

In de praktijk ervaren de medewerkers de eigen functie als betekenisvol. In de enquête wordt hier positief op geantwoord. Geen enkele medewerker geeft een negatieve response. In de situatieschets kwam al naar voren dat de medewerkers gemotiveerd zijn om bij het bedrijf te werken en vinden over het algemeen dat ze goed op hun plek zitten bij House of Lords of bij een van haar dochterondernemingen. De respondenten die deelnamen aan de interviews van het vooronderzoek noemen de familiecultuur een belangrijke basis voor de samenwerking. Dit is terug te zien in de resultaten van de enquête. Er wordt naar ieders mening geluisterd, daardoor hebben de medewerkers het gevoel dat ze reële impact hebben op het team. Toch blijft de mate van impact op de organisatie onduidelijk en geven de respondenten aan dat ze graag meer zouden willen terugzien van de mate waarop ze impact maken. Uit de enquête komt naar voren dat de medewerkers zich competent voelen in hun functie. Ze kunnen zelfstandig en onafhankelijk aan de slag. Dit wordt versterkt doordat, zij vinden dat de middelen die nodig zijn binnen de functie, door de organisatie worden voorzien. De ontbrekende middelen zoals richtlijnen, kwaliteitseisen en doelstellingen worden waarschijnlijk door de medewerkers zelf ingevuld.

Kortom, de medewerkers geven positief antwoord op de vragen rond psychologische empowerment. Dit is erg gunstig voor de organisatie, aangezien de medewerkers het gevoel hebben dat ze zelfstandig kunnen en mogen werken. De stap naar zelfsturing van het team wordt hierdoor gemakkelijker. De gedragingen die voortvloeien uit psychologisch empowerment zijn initiatief tonen, flexibel aanpassen, wederzijds respect, open communicatie en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Deze zaken zitten al verankerd in de sfeer en de cultuur van het bedrijf. Dit maakt dat medewerkers van nature een bijdrage willen leveren en impact willen maken op het team en op de organisatie. Om deze motivatie vast te houden moet het management de impact meetbaar en zichtbaar maken, zodat dit ook verantwoordelijkheidsgevoel stimuleert en prestaties beloond.

## Deelvraag 5

De laatste deelvraag zoemt in op de functie van een medewerker in een zelfsturend team. De deelvraag luidde als volgt: Welke zelfsturende taakkenmerken moet de functies bevatten?

Uit literatuuronderzoek kwam naar voren dat de functie ook van invloed is op de medewerkers om ze in staat stellen om zelfsturend te kunnen werken. Het Job Characteristics Model (JCM) specifieert vijf taakkenmerken waarvan wordt verondersteld dat medewerkers profijt van hebben wat betreft hun psychologische gesteldheid en de arbeidsresultaten. De vijf kenmerken zijn: Autonomie, Skill variëteit, Taakidentiteit, Taakbelangrijkheid, Feedback.

Uit de enquête kwam naar voren dat de autonomie in de functie positief wordt beoordeeld. Medewerkers kunnen zelf bepalen hoe en soms ook wanneer ze taken uitvoeren. Echter, is de autonomie in beslissingen maken, die invloed hebben op het hele team, nog beperkt. Zoals ook bij het onderdeel besluitvorming naar voren kwam.

De medewerkers geven aan dat de functie over het algemeen interessant genoeg is. Dit komt doordat er verschillende skills vereist zijn bij het uitvoeren van de taken. De taken binnen de functie vormen een afgerond proces, waardoor de medewerkers eigenaarschap voelen. Dit maakt dat ze de functie als zinvol ervaren. Tot slot wordt ook binnen deze factor benoemd dat feedback en richting missende elementen zijn.

Kortom, de functiekenmerken worden door de medewerkers over het algemeen goed beoordeeld. Hierdoor is er een goede basis om binnen deze functies zelfsturend te kunnen gaan werken. Nog steeds blijft het belangrijk dat er doelstellingen en resultaatverwachtingen worden opgesteld. Wanneer de teamdoelstellingen worden vertaald naar individuele doelstellingen kan er op een onderbouwde manier feedback worden gegeven. Het feedback geven blijkt op dit moment nog een missende factor in de vijf taakkenmerken. Volgens de theorie zal de motivatie en de tevredenheid van het individu hoger worden als deze dimensie wordt toegevoegd.

# Discussie

Dit hoofdstuk weergeeft een reflectie op de scriptie en de praktische gang van zaken. Hierin worden sterktes en beperkingen genoemd en wordt er kritisch gekeken naar het conceptueel model en de methode van het onderzoek. Afsluitend wordt er in dit hoofdstuk aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

Opdracht en probleemstelling

Bij aanvang van het onderzoek werd een probleemstelling door de HR-manager neergelegd. Tijdens het vooronderzoek werd duidelijk dat deze probleemstelling feitelijk niet valide bleek te zijn. Hierdoor was dit onderwerp niet geschikt om de scriptie over te schrijven. Vanuit mijn vooronderzoek kwamen elementen naar voren, waarmee een nieuwe probleemstelling duidelijk werd. Het probleem van de HR-manager bleek een afgeleide te zijn van het kernprobleem. De directie heeft dit beoordeeld en erkend als nieuwe probleemstelling.

De ad hoc sturing van de organisatie kwam als één van de probleem naar voren. Dit werd in de praktijk meteen bevestigd, doordat er door de directie meteen actie werd ondernomen terwijl er geen plannen ten grondslag lagen. Er werd ook een externe adviseur in de arm genomen die direct de verandering in de organisatie wilde implementeren. Met als gevolg dat de organisatie al begon te transformeren in de eerste fase van mijn scriptie. Implementatie en onderzoek kwamen hierdoor door elkaar te lopen en er ontstond verwarring. Uiteindelijk heeft de directie besloten om met de adviseur te stoppen en deze scriptie af te wachten.

Communicatie

Vanuit enthousiasme heeft de directie gedurende het onderzoek al onderdelen over zelfsturende teams aan het personeel gepresenteerd. Hierdoor werd het lastig voor medewerkers om de huidige en nieuwe situatie uit elkaar te houden. Het was daardoor onduidelijk of de transitie al begonnen was of nog moest beginnen. In mijn contact met medewerkers ben ik daar meerdere keren tegen aan gelopen.

Sterke elementen

House of Lords en haar dochterondernemingen zijn gezond en hebben een goede familiaire cultuur, maar reageren nog te vaak ad hoc. Deze scriptie geeft aan hoe ze het perspectief kunnen verleggen van korte termijn, naar lange termijn. Het doel was om te onderzoeken op welke manieren een zelfsturend team ondersteund kan worden. Uit sessies met de adviseur bleek dat er alleen aandacht werd gegeven aan het opstellen van functiebeschrijvingen, SOP’s en kwaliteitsnormen. Mijn advies was juist om een bredere aanpak te kiezen. Door de directie mee te nemen in een andere denkwijze gekoppeld aan theorie waarin verschillende niveaus onder andere organisatie als geheel, leiderschap, team, individu en de functie gaan aansluiten op elkaar.

Het voordeel van een breed onderzoek is dat het speelveld voor zelfsturende teams kan worden verkend en dat er duidelijk wordt dat er veel meer moet gebeuren bij de implantatie daarvan. Het nadeel is dat er door de brede scope niet erg diep kan worden ingegaan op de individuele aspecten van bijvoorbeeld Empowering Leadership. De enquête is gericht op beleid en niet direct op operationele invuling. Dit zal later wel onderzocht moeten worden om de strategische plannen ook op operationeel niveau in te passen.

Kritische elementen

Naar aanleiding van de situatieschets was de verwachting dat er in de enquête negatief gereageerd zou worden op de informatievoorziening en de duidelijkheid over de doelstellingen. Dit bleek niet het geval te zijn. In een controle vraag werd de verwachting overigens wel bevestigd.

Er zal ook realistisch gekeken moeten worden naar het aantal respondenten. Slechts 25 van de 45 medewerkers hebben daadwerkelijk deelgenomen. De 25 respondenten vertegenwoordigen in voldoende mate het bedrijf en zijn representatief voor de nulmeting. Desalniettemin zal er voor de vervolgfase rekening moeten worden gehouden met het feit dat er 20 medewerkers nog niet hebben geparticipeerd. Deze 20 medewerkers hebben nog een invloed op de manier waarop de operationele plannen worden ingevuld.

Voordat er een volledige implementatie van zelfsturende teams kan worden gerealiseerd, is het noodzakelijk om naast dit management perspectief, ook aandacht te geven aan medewerkers perspectief. Er zal vervolgonderzoek nodig zijn naar welke eisen en competenties vereist zijn bij leidinggevenden en medewerkers die gaan werken in zelfsturende teams.

# Adviezen

In de situatieschets werd binnen het onderdeel strategie beschreven dat de directie de organisatie graag wil laten groeien. Uit de conclusie blijkt dat het formuleren en implementeren van gestructureerde doelstellingen en strategie nog ontbreekt waardoor ook ondersteuning niet goed kunnen worden uitgewerkt. Dit heeft gevolgen voor elke laag in de organisatie. De eerste stap, die het management zal moeten nemen, is de organisatie beleidsmatig verder richting geven.

Aan de hand van onderstaande adviezen zal de organisatie ten eerste de plannen concreet en gestructureerd kunnen uitwerken. Ten tweede zal er samenhang ontstaan tussen de doelstellingen op lange termijn en korte termijn. Met als gevolg dat er meer duidelijkheid en betrokkenheid ontstaat, waardoor de directie de verantwoordelijkheid kan delegeren, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit. Ten derde zal HR net als de directie een coachende positie moeten aannemen. De meest realistische termijn voor de invoering van zelfsturende teams is twee à drie jaar. Om de strategie te realiseren dient deze vertaald te worden naar kortere perioden en lagere hiërarchische niveaus. In dit proces worden de volgende stappen onderscheiden: Strategische planning, Operationele planning en Functiegerichte planning (Marcus & van Dam, 2012).

## Van strategie naar operatie

### Verandercoalitie

Het eerste advies is om de bedrijfsplannen van de organisatie op een gestructureerde manier door te vertalen naar lager in de organisatie. Voordat enige implementatie kan worden gedaan, zal de directie een verandercoalitie moeten opstellen tussen de 5 en 9 personen. Deze coalitie zal moeten bestaan uit een representatieve vertegenwoordiging van medewerkers uit alle lagen van het bedrijf. De ideeën en ervaringen uit verschillende perspectieven zijn een waardevolle toevoeging bij het maken van een strategisch veranderplan. Binnen twee maanden moet het mogelijk zijn om een evenwichtig team samen te stellen. Pak dit aan als een interne ‘sollicitatieprocedure’.

### Inzicht in de interne en externe situatie

De verandercoalitie heeft de opdracht om een inventarisatie maken over de huidige interne en externe situatie.

Hiermee wordt bedoeld de details omtrent de volgende onderwerpen:

* Omzet/ R O I /financiering
* Markten/ klanten/ imago/ MVO
* Productie (producten en diensten, apparatuur, bezetting)
* Innovatie/ investering (producten, apparatuur, opleiding personeel) (Marcus & van Dam, 2012).

De verschillende leden van de verandercoalitie zullen taken toebedeeld krijgen in het uitzoeken van bovenstaande onderwerpen. Deze uitgewerkte gegevens, zowel cijfermatig als beleidsmatig moeten het uitgangspunt worden om de visie en doelstellingen voor de toekomst te kunnen bepalen. Hierin zal de directie een doorslaggevende rol vervullen. Het advies is om hiervoor vier maanden uit te trekken, waarin er maandelijks voortgangsevaluaties kunnen plaats vinden. De rapportage naar de gehele organisatie valt ook onder de verantwoordelijkheid van de verandercoalitie. Het is aan te raden om minimaal iedere maand hier over een update te geven.

### SMART-geformuleerde bedrijfsdoelstellingen

Nadat de huidige interne en externe situatie in kaart is gebracht zal de directie aangeven welke ambitie en toekomst perspectief zij voor ogen hebben. Dit zal de basis zijn om operationele invulling te kunnen uitwerken.

Belangrijk voor elke doelstelling is dat deze concreet gemaakt wordt. Door de doelen via de SMART-methode te formuleren ontstaat er duidelijkheid in afspraken en zicht op de gewenste resultaten.

De afkorting SMART staat voor:

* Specifiek: Beschrijf het doel zo specifiek mogelijk. Het doel moet zo concreet mogelijk worden omschreven en niet voor verschillende interpretaties vatbaar zijn.
* Meetbaar: Door de doelstelling in kwantitatieve indicatoren te beschrijven, wordt de voortgang controleerbaar.
* Acceptabel: Beschrijf waarom het doel behaald moet worden. Het doel moet namelijk door de medewerkers begrepen en uitgevoerd worden, hiervoor is het noodzakelijk dat zij commitment voelen om de doelstelling te realiseren.
* Realistisch: Beschrijf de inspanningen en middelen die nodig zijn om de doelstelling te behalen, zodat het realiseren haalbaar is.
* Tijdgebonden: Door de beschrijven binnen welke periode de doelstelling behaald moet worden, wordt de doelstelling inzichtelijk en als richtpunt te gebruiken (Marcus & van Dam, 2012).

### Operationele toewijzing

Wanneer de doelen in het strategisch meerjarenplan zijn gevormd, worden deze uitgewerkt naar doelstellingen voor de periode van één jaar. Deze doelstellingen worden per bv uitgesplitst en als uitgangspunt gebruikt.

De leidinggevenden per bv zal in samenwerking met het team de strategische doelen gaan vormgeven naar operationele doelen. Dit houdt in dat er wordt gekeken naar hoe de volgende elementen invulling kunnen krijgen.

* Teamdoelstellingen
* Individuele doelstellingen
* Inhoud functies en benodigde middelen
* Taken en rol leidinggevenden
* Evaluatiemomenten

Per bv wordt vastgelegd welke doelen er behaald moeten worden en hoe die in de zelfsturende teams gekoppeld worden aan personen. Hiermee verschuift de operationele verantwoordelijkheid van de leidinggevende naar het team en de personen. Hiervoor is het belangrijk dat dit wordt ondersteund door aan te geven met welke middelen dit bereikt kan worden, zodat de betreffende personen voldoende bevoegdheden en middelen tot hun beschikking krijgen. De functies zullen hierbij in onderling overleg, waar nodig worden aangepast om medewerkers richting en zekerheid te geven. Met name in de aanloopperiode is het essentieel om de frequentie van evaluatiemomenten hoog te houden (Marcus & van Dam, 2012).

### Functionele toewijzing

De volgende stap is om de operationele planning om te zetten naar een functionele toewijzing die aansluit op de dagelijkse werkzaamheden. Hiervoor is het team verantwoordelijk en zal de leidinggevende ondersteunen waar nodig. Voorbeelden hiervan zijn: Maandelijkse en wekelijkse productieplanning en programmering, roosterplanning voor productieploegen, liquiditeitsplanning en een planning van werving en selectieprocedures

Om deze cyclus goed te laten functioneren is het van belang dat de operationele en de functiegerichte planningen naast de strategische planning worden gelegd om de samenhang te waarborgen. Bij de uitvoering van de planning is tijdige en regelmatige rapportage van belang. Op die manier kunnen de resultaten worden bewaakt en tussentijds worden vergeleken met de geplande resultaten.

## Management en informatie

De tweede aanbeveling is dat House of Lords meer informatie moeten gaan verschaffen aan de organisatie. Uit het onderzoek kwam naar voren dat juist dit onderdeel van belang is om de zelfsturende teams te kunnen ondersteunen. Globaal zijn er drie verschillende soorten informatie te onderscheiden:

1. Strategische informatie: Dit is informatie die betrekking heeft op de middellange termijn. Deze informatie biedt inzicht aan management over de omgevingsfactoren en de positie waarin de organisatie zich bevindt. Voorbeelden: informatie over de concurrentie, marktinformatie, politieke informatie.
2. Tactische en organisatorische informatie: Dit is informatie die inzicht geeft in de algemene interne processen. Dit is essentieel voor de besturing van de interne organisatie. Deze informatie is van grote invloed op de beslissingen die genomen moeten worden op strategische niveau. Voorbeelden hiervan zijn: informatie over de organisatiestructuur, bedrijfskosten, personele informatie en productspecificatie.
3. Operationele informatie: Dit is informatie over de primaire processen in de organisatie, zoals productie, transport, administratie, en verkoop. Deze informatie is van groot belang omdat dit de organisatie de kans geeft om snel en adequaat bij te sturen als dat nodig is. Voorbeelden hiervan zijn: productiecijfers, uitvalpercentages zoals bederf van voorraden, ziekteverzuim, aantal overwerkuren (Marcus & van Dam, 2012).

Het is duidelijk dat informatiebehoefte de basis is van beslissingen die moeten worden genomen. Dit is van invloed op het succes van zelfsturende teams. Het management zal verschillende informatierollen moeten aannemen om strategische, tactische en operationele informatie te kunnen ontvangen en doorspelen. Volgens Mintzberg zijn er vier verschillende informatierollen voor het management te onderscheiden (Marcus & van Dam, 2012).

|  |  |
| --- | --- |
| Rol | Uitvoering |
| Strategiemaker | Het management staat aan de oorsprong van de strategie aangezien zij beschikken over een totaalbeeld van de organisatie. |
| Informatie verspreider | De informatie vanuit het management en resultaten uit systemen zullen breed moeten worden gedeeld. Deze informatie dient als grondstof voor zelfsturende teams. |
| Antennerol | Het management zal naast informatie zenden ook informatie moeten opvangen om de organisatie te sturen en beter te maken. Dit geldt voor informatie uit de externe omgeving (netwerken van relaties, concurrenten, deskundigen, overheid).  Het is van belang dat het management ook een zo concreet mogelijk beeld heeft van wat er speelt in de interne organisatie (van medewerkers en overige management). Zodat ze een ondersteunende en coachende rol voor de organisatie kan vervullen. |
| Spreekbuis | Het management zal ook informatie verstrekken aan belangengroepen buiten de organisatie zoals klanten, toeleveranciers, overheid en de pers. |

Figuur 18. Informatierollen van het management (Marcus & van Dam, 2012)

## Flexibel HR-beield

Deze scriptie is voornamelijk gericht op het management. Er is bewust gekozen om het HR-beleid nu in deze scriptie niet de hoogste prioriteit te geven. Aangezien House of Lords in de eerste fase verkeerd in de transitie naar zelfsturende teams. Volgens de theorie van Amelsvoort zal de toevoeging van HR-beleid pas in het tweede stadium aan bot komen (van Amelsvoort, 2001). Dit betekent niet dat HR geen rol speelt in de ondersteuning van zelfsturende teams. HR zal de een begeleidende rol gaan spelen bij de ontwikkeling van zelfsturende teams. Hierin zal HR een aantal HR-instrumenten voor de teams verduidelijken en uiteindelijk deels overdragen.

### Inventariseren huidige personeelsinstrumenten

Bij de eerste stap wordt de rol van ‘de strategic partner’ uit de Human Resource Champion theorie belangrijk. Vanuit die rol zal HR in coachgesprekken met de teams de operationele en functionele doelstellingen bespreken. Op basis hiervan zal HR haar expertise inbrengen om de realisatie van HR-gerelateerde onderdelen mogelijk te maken.

### Vaststellen personeelsinstrumenten per fase van teamontwikkeling.

De invulling van de HR-instrumenten veranderd van een informerende en ondersteunende rol naar een delegerende rol en een controlerende rol. Dit gaat gepaard met de verschillende ontwikkelfases van een zelfsturend teams (Leliveld & Vink, 2001). In bijlage IXI is een schema te vinden waarin de ontwikkelfases gekoppeld worden aan HR-instrumenten.

# Implementatie

Dit hoofdstuk bevat het implementatieplan, gebaseerd op de aanbevelingen van het onderzoek. De implementatie van de aanbevelingen worden in vier beschreven. Allereerst wordt een planmatig overzicht van de implementatie beschreven, vervolgens een kosten-baten-risico-analyse, daaropvolgend worden de interventies waarmee draagvlak gecreëerd wordt toegelicht en tenslotte wordt het communicatieplan weergeven.

## Planmatige beschrijving implementatie

De eerste twee aanbevelingen worden in dit implementatieplan verder toegelicht en planmatig beschreven. De aard van de eerste aanbeveling gaat over het structuur aanbrengen in de strategische doelstellingen. Dit wordt vervolgens vertaalt naar een operationele en functionele toewijzing. De tweede aanbeveling richt zich op de verschillende informatierollen die het management zal moeten gaan aannemen om transparant te zijn over de strategieën, bedrijfsdoelen en de voortgang daarvan. In het bijlage XX staat een schema met daarin de verschillende stappen van de implementatie beschreven. In de paragraaf 10.2 worden de interventies uitgebreid beschreven en beargumenteerd.

## Interventies

De interventies zijn gebaseerd op de PCDA-cyclus. De cyclus bestaat uit de fases: Plan, Do, Check en Act. Het model is bedoeld voor de invoering van strategische plannen en continue verbetering (Management platform, 2014). Het bovenstaande schema is opgedeeld in kleuren. De tekstkleuren geven onderscheid aan de invulling binnen een bepaalde fase.

De eerste interventie is het samenstellen van de verandercoalitie. Door middel van interne communicatie moet elke medewerker op de hoogte worden gebracht van deze nevenfunctie en de mogelijkheid hebben om hierop te solliciteren.

Als de coalitie gevormd is zal er een drie daagse strategische planning sessie volgen. De drie sessies zijn blauw gekleurd in het schema. Deze interventies vallen namelijk binnen de planfase van de PDCA-cyclus op topmanagementniveau. Het is van belang dat de directie samen met de coalitie kijkt naar de organisatie zoals die nu is. In de eerste sessie zal met een kritische blik moeten worden gesproken de huidige situatie van de interne organisatie en de externe omgeving. In de tweede sessie zal er aandacht worden gegeven aan de toekomstplannen. Het is aan te raden om een projectleider in de arm te nemen die deze sessies kan begeleiden. Deze bewaakt de agenda, zorgt dat de doelen per sessie behaald worden, dat de communicatie tussen de participanten van de sessie soepel loopt, hij houdt de sessie gefocust, stelt relevante vragen om de participanten tot nieuwe inzichten te laten komen en houdt de energie hoog.

De volgende interventies zijn groen gekleurd. Deze interventies vallen binnen de PCDA-cyclus ook in de planfase, maar worden op tactisch niveau uitgevoerd. Binnen deze fases worden de SMART-organisatiedoelstellingen, die eerder zijn gemaakt door de verandercoalitie, krijgen een operationele en functionele toewijzing. De bedrijfsleiders krijgen in deze interventies de verantwoordelijkheid om met het team de praktische invulling te geven. De laatste groene interventie is binnen de planfase een tussentijdse check of alle plannen nog op elkaar aansluiten.

Na akkoord op de checks zal de organisatie naar de volgende fase van de PCDA-cyclus overgaan. De ‘do fase’ gaat van start met een presentatie van de directie over het beleid en implementatie van de toekomst. Hiermee wordt de hele organisatie op de hoogte gesteld van de stand van zaken en wat ze kunnen verwachten. Vervolgens wordt in de tweede paarse interventie de doelstellingen door de bedrijfsleiders verder uitgelegd per team. Hierin wordt concreet uiteengezet wat de plannen van de organisatie betekenen voor het team en de individuele medewerker (operationele en functionele toewijzing).

De roze interventies zijn eerste stappen voor HR om de leidinggevenden en medewerkers klaar te stomen om in zelfsturende teams te kunnen werken. Door middel van een training worden de skills aangeleerd waarmee aan de leidinggevenden beter hun team kunnen coachen en sturen. De medewerkers zullen training krijgen in het samenwerken, de taakverdeling en verantwoordelijkheid nemen in het team.

Tot slot zijn de oranje interventies gericht op de ‘check’ binnen de PDCA-cyclus. De directie en het MT zullen de informatiesystemen moeten checken en zo nodig aanpassen om te zorgen dat alle vormen van informatie zoals die in de aanbeveling is beschreven, door de organisatie kunnen worden gebruikt. Hiervoor is eventueel een nieuwe ICT-oplossing nodig.

De laatste twee interventies zijn evaluatiegesprekken. Het doel is om van medewerkers te horen hoe ze bovenstaande interventies hebben ervaren en of er nog ontbrekende elementen zijn. Tevens wordt er gekeken of de BV’s op schema lopen en of de budgetten en targets goed aansluiten op de praktijk. Deze evaluatie momenten moeten gedurende het jaar nog regelmatig worden gehouden.

De volgende fase in de PDCA-cyclus is act. Er wordt in dit implementatieplan ervan uitgegaan dat wanneer bovenstaande stappen zijn uitgevoerd dat de organisatie dit in de praktijk zal brengen. Hiermee is de cirkel rond, maar zal de cyclus ook opnieuw beginnen. De directie het MT en de verandercoalitie zullen hierbij plannen moeten blijven toetsen en waar nodig bijsturen.

## Kosten-baten-risico-analyse

In deze paragraaf worden de kosten en baten van de verschillende interventies besproken. Ook wordt er ingegaan op de risico’s die de interventies meebrengen en hoe daar het best op gestuurd kan worden.

Het schema hieronder weergeeft alle globale kosten en baten van de interventies. In bijlage XXI zijn tabellen te vinden met daarin de expliciete kosten en baten per interventie.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Interventies | Kosten | Baten |
| Samenstellen verandercoalitie | € 800 | Draagvlak organisatie |
| Drie-daagse strategische sessie incl. project leider | € 7.295,04 | De missie en visie uitgewerkt in organisatiedoelstellingen en actieplannen |
| Operationele toewijzing per bedrijfsmanager bv | € 528,50 | Strategische doelstellingen definiëren per bv |
| Functionele toewijzing per team | € 392,82 | Teamdoelstellingen en individuele doelstellingen bepalen |
| Bijeenkomst hele organisatie | € 626,91 | Begrip en vertrouwen voor de verandering |
| Teambijeenkomst invulling van organisatiestrategie |  | Inzicht in de aard van de verandering op team niveau |
| Training leidingevenden | € 3.816,88 | Verrijking kennis en skills |
| Training medewerkers | € 9.531,68 |  |
| Systeem check | € 1.500,00 | Goed werkende informatiesystemen |
| Evaluatie medewerkers (per team) | € 314,40 | Terugkoppeling |
| Evaluatie MT | € 208,06 | Terugkoppeling |
| **Totaal** | **€ 25.014** |  |

Figuur 21. Kosten-batenanalyse

## Communicatieplan

Het communicatieplan is aan de hand van het model Trap van Quirke opgesteld. De trap van Quirke is een hulpmiddel dat kan worden ingezet bij verandercommunicatie. Het verbindt veranderplannen aan praktische middelen om draagvlak te creëren in verschillende stappen (Communicatie Kenniscentrum, 2014). In bijlage XXII is het communicatie schematisch weergeven aan de hand van het trapmodel van Quirke.

De eerste treden heeft als doel om de medewerkers te informeren en basisinformatie te verschaffen over de komende veranderingen. Het doel is dat de medewerkers er vanaf weten en nieuwe plannen kunnen verwachten aan het begin van het nieuwe jaar. Dit zal in eerste instantie worden gedaan door middel van een plenaire presentatie door de directie. Hierin bespreken ze de algemene lijnen van de verandering.

Als de plannen geformuleerd zijn, zal de directie een tweede plenaire bijeenkomst organiseren om de eerste voortgang te delen. Het doel is om begrip en vertrouwen te creëren onder de medewerkers. Naast de basisinformatie, zal er ook onderbouwing vanuit de waarden van het bedrijf moeten worden gegeven. Deze bijeenkomst biedt medewerkers de gelegenheid om vragen te stellen. De informatie die in de bijeenkomst wordt verstrekt zal voor de medewerkers ook toegankelijk moeten worden gemaakt na afloop. Dit kan in de vorm van een personeelsmagazine of via intranet.

In de volgende treden van de trap wordt er ondersteuning geboden. Dit gebeurt in de bijeenkomst van de teams na de presentatie aan de hele organisatie. In deze sessie wordt achtergrondinformatie gegeven maar ook verdere uitleg over wat de strategische plannen betekenen voor de bv en de teams. De medewerkers krijgen ook in deze sessie de mogelijkheid om vragen te stellen. Belangrijk is dat er in deze sessie wordt benoemd dat de medewerkers de mogelijkheid hebben om met een vetrouwenspersoon te spreken.

De betrokkenheid en veranderbereidheid moet verder worden ontwikkeld in de trainingen voor leidinggevenden en medewerkers. Hierin worden instructies gegeven en skills aangereikt om in zelfsturende teams te kunnen werken.

De laatste stap binnen het model is dat er terugkoppeling wordt gegeven aan de directie en het MT. Medewerkers en leidinggevenden worden in evaluatie sessies gevraagd om feedback te geven op de interventies en ervaringen hiervan worden uitgewisseld. Tips en tops moeten worden opgesteld waarop het management kan bijsturen of in een nieuwe planningscyclus het anders kan aanpakken.

# Bibliografie

Arnold, J., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 249-269. Opgeroepen op maart 10, 2019

Blanchard, K. (2017). *Over Leiderschap: leid jezelf en anderen naar inspirerende prestaties.* Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact. Opgeroepen op april 4, 2019

Bos, J. (2016, oktober 13). *Trendalert: robots in de horeca*. Opgeroepen op januari 21, 2019, van Foodbrigade: https://foodbrigade.nl/2016/robots-in-horeca/

Bos, P., Vos, M., & Thunnissen, M. (2018). *Sturing geven aan zelfsturing.* PW/ Gids voor Personeelsmanagement. Opgeroepen op mei 10, 2019

Boudrias, J.-S., Gaudreau, P., Savoie, A., & Morin, A. J. (2009, september). Employee empowerment From managerial practices to employees’. *Leadership & Organization Development Journal*, 1-15. Opgeroepen op maart 10, 2019

Bouman, B., & Theelen, A. (2017, mei 24). *Zelfsturing, werkt dat eigenlijk wel?* Opgeroepen op april 6, 2019, van MT: https://www.mt.nl/strategie-2/zelfsturing-werkt-eigenlijk-wel/537173

Brainport. (2018, juni 5). *Eveline Wu en Mark Menting over robots in de horeca*. Opgeroepen op januari 21, 2019, van Brainport Eindhoven: https://www.brainport.nl/nieuws-ontwikkelingen/tweegesprek

Bruijn, H., van der Voort, H., Warmelink, H., van Wendel de Joode, R., & Willems, N. (2014). *Nieuwerwets organiseren.* Assen: Koninklijke van Gorcum. Opgeroepen op april 24, 2019

Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur .* Rotterdam: Academic Service.

Centraal bureau voor Statistiek. (2017). *Leeftijdsopbouw Nederland 2017.* CBS. Opgeroepen op juni 4, 2018, van https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/bevolkingspiramide

Communicatie Kenniscentrum. (2014, oktober 26). *Trap van Quirke*. Opgeroepen op augustus 15, 2019, van Communicatie Kenniscentrum: communicatiekc.com/2014/10/26/trap-van-quirke/

Foodyard. (2018, januari 4). *​Technologie in de horeca is in 2018 niet meer weg te denken*. Opgeroepen op januari 17, 2019, van Foodyard: https://foodyard.nl/blog/ondernemers/technologie-in-de-horeca-is-in-2018-niet-meer-weg-te-denken

Fousert, D. (2017). *Zelfsturende teams: wel of niet invoeren?* PW. White paper. Opgeroepen op april 17, 2019, van www.pwnet.nl/organisatie-strategie/whitepaper/2017/03/checklist-invoeren-zelfsturende-teams-10123870

Franken, T. (2017, september 14). *Zelfsturing: voorbij de hype, terug naar de kern*. Opgeroepen op april 8, 2019, van Nieuw organiseren: https://www.nieuworganiseren.nu/blog/zelfsturing-voorbij-hype-terug-naar-kern/

Garssen, J. (2017). *Vergrijzing*. Opgeroepen op maart 26, 2019, van Volksgezondheidenzorg.info: https://www.volksgezondheidenzorg.info/onderwerp/bevolking/cijfers-context/vergrijzing#node-totaal-aantal-ouderen

House of Lords. (2012). *Geschiedenis*. Opgeroepen op januari 28, 2019, van House of Lords: http://www.houseoflords.nl/nl/overons/geschiedenis

House of Lords. (2014). *MVO en Aanbestedingen.* Voorschoten. Opgeroepen op oktober 12, 2018

House of Lords. (2017). *Visie, doelstellingen en strategie 2018.* Voorschoten. Opgeroepen op september 18, 2018

Hovemann, M. (2015, februari 1). *Het model van Ulrich: de vier rollen van HR*. Opgeroepen op januari 28, 2019, van HR Praktijk: https://www.hrpraktijk.nl/topics/hr-afdeling/nieuws/het-model-van-ulrich-de-vier-rollen-van-hr

Janse, B. (2018). *Job Characteristics Model (JCM)*. Opgeroepen op april 11, 2019, van ToolsHero: https://www.toolshero.nl/management-modellen/job-characteristics-model-jcm/

Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM.* Groningen: Noordhoff.

Leliveld, R., & Vink, M. J. (2001). *Succesvol invoeren van zelfsturende teams.* Baarn: Uitgeverij H. Nelissen. Opgeroepen op april 6, 2019

Management platform. (2014, april 17). *PDCA-cyclus*. Opgeroepen op augustus 14, 2019, van Management platform: http://managementplatform.nl/pdca-cyclus/17/04/2014

Marcus, j., & van Dam, N. (2012). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management* (Vol. 9). Groningen: Noordhoff Uitgevers. Opgeroepen op januari 16, 2019

Mostert, B. (2013, juli 30). *Wat is zelfsturing?* Opgeroepen op juli 30, 2019, van Effectory: https://www.effectory.nl/kennis/themas/wat-is-zelfsturing/

Planet Interim. (2019). *interimmanagement, visievorming, projectleiding, programmamanagement*. Opgeroepen op juni 19, 2019, van Planet Interim: https://planetinterim.nl/ervaren-manager-op-het-gebied-van-programma-project-en-interim-management/343244/p2669/default.html

Preston, C. (2017, augustus 25). *How Organizations Can Help Employees Self-Manage*. Opgeroepen op april 15, 2019, van Forbes: https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/08/25/how-organizations-can-help-employees-self-manage/#2a576af814b9

PW. (2017, maart 27). *Ook zelfsturend team heeft sturing nodig*. Opgeroepen op april 17, 2019, van PW.: https://www.pwnet.nl/organisatie-strategie/nieuws/2017/03/ook-zelfsturend-team-heeft-sturing-nodig-10123906?vakmedianet-approve-cookies=1&\_ga=2.209907229.906115420.1555493717-656194047.1555493717

PWC. (2018). *Demografische veranderingen*. Opgeroepen op maart 26, 2019, van PWC NL: Demografische veranderingen

Rijkers, T. (2000). *Bouwen aan zelfsturende teams.* Baarn: Uitgeverij H. Nelissen. Opgeroepen op april 8, 2019

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. (2016). *Handels en investeringscijfers Verenigde Arabische Emiraten - Nederland.* RVO. Opgeroepen op mei 31, 2018, van https://www.rvo.nl/sites/default/files/2016/11/Handels-en-investeringscijfers-Nederland-VAE-november-2016.pdf

Rijksoverheid. (2017, oktober 18). *Eisen aan voedselveiligheid*. Opgeroepen op januari 23, 2019, van Rijksoverheid: https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/voeding/voedselveiligheid-in-nederland

Van Amelsfoort, P., & Scholtes, G. (1994). Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren en begeleiden. Opgeroepen op juli 30, 2019

van Amelsvoort, G. (2001). *Fasenmodel voor de ontwikkeling van.* Vlijmen: ST-Groep. Opgeroepen op april 23, 2019

van Blankestijn & Partner. (2019). *Opleiding Teamcoaching voor managers*. Opgeroepen op augustus 14, 2019, van van Blankestijn & Partner: https://www.bpopleidingen.nl/opleiding/opleiding-teamcoaching-managers/

Van Dommelen; Kristy. (2012). *Geschiedenis*. Opgeroepen op september 17, 2018, van House of Lords : http://www.houseoflords.nl/nl/overons/geschiedenis

Vogels-Prick, J. (2017, mei 23). *Eten, micro-influencers en instagrammable content*. Opgeroepen op januari 23, 2019, van Marketingfacts: https://www.marketingfacts.nl/berichten/eten-micro-influencers-en-instagrammable-content

Vroemen, M. (2009). *Tien checklists voor teams.* Team Change. Opgeroepen op april 4, 2019, van http://teamchange.nl/wp-content/uploads/2017/01/e-Book-10-Checklists-voor-Teams.pdf

# Bijlagen

Inhoudsopgave bijlagen

1. Respondenten vooronderzoek
2. Organogram
3. Strategische plannen 2019/202
4. Uitwerking onderzoek personeelskosten
5. Sleutelvaardigheden
6. Sociaal en culturele factoren
7. Technologische factoren
8. Ecologische factoren
9. Politiek en juridische factoren
10. Vergelijking klassiek team met zelfsturend team
11. De 5 factoren van ondersteuning gekoppeld aan theorieën
12. Enquête over zelfsturende teams
13. Vragenlijst vooronderzoek SWOT
14. Uitnodigingsmail
15. Stroomdiagram procedure
16. Geoperationaliseerde begrippen
17. Resultaten uit SPSS
18. Respondenten deelnamen enquête
19. Ontwikkelfases van teams gekoppeld aan HR-instrumenten
20. Schematische weergave implementatieplan
21. Kosten en baten per interventie
22. Communicatieplan
23. **Respondenten vooronderzoek**

**Respondent 1**

Interview 1. Ongestructureerd interview met HR MANAGER. Gehouden op 27 juli 2018.

Het probleem ligt bij de hoge personeelskosten.

Het kernprobleem: De vaste personeelskosten zijn te hoog. Echter zijn er op piekmomenten meer krachten nodig. Die piekmomenten zijn op bijna alle afdelingen op andere momenten. Door die pieken ontstaat er een hoge werkdruk. De vragen van de HR-manager zijn: Kan dit worden voorkomen? Is het werk efficiënt genoeg of is de druk te hoog?

Een voorwaarde bij het oplossen van dit probleem is dat er niet gesneden mag worden in salarissen en contracten. Dit probleem ligt nu nog vooral bij de directie die de contiguïteit van het bedrijf bewaken. Uit eindelijk is dit ook een probleem voor HR maar niet direct. Dit probleem is langzamerhand ontstaan. Sinds een half jaar is het probleem gesignaleerd. Als er niks aan dit probleem wordt gedaan loopt de continuïteit van de organisatie gevaar. Het is de bedoeling dat de oplossing wordt gevonden in de trend van slimmer werken zonder meer te werken.

House of Lords hecht veel waarde aan de medewerker tevredenheid, maar de HR-manager vraagt of dat ook in de praktijk is terug te zien op de werkvloer.

Gewenste situatie van het onderzoek is het weten hoe te sturen op personeelskosten zonder chaos en ten koste gaan van werkplezier

Volgens de HR-manager werken de teams zelfsturend. Hierdoor wordt er veel overgelaten aan de medewerker. Dat brengt echter wel eens stuurloos gevoel met zich mee. Soms heeft ze afbakening en feedback nodig.

Interview 2. Half gestructureerd interview met HR MANAGER. Gehouden op 28 september 2018.

Werkwijze HR: De HR-functie is erg administratief gericht. De HR-manager werkt 16 uur per week voor House of Lords en heeft haar werkplek thuis. Haar werkzaamheden bestaan uit het bijhouden van de personeelsdossiers, contracten opstellen en verzuim bijhouden. Op moment is de HR-manager bezig met het ontwikkelen van een beoordelingssystematiek.

HR maakt gebruik van het roostersysteem L1nda. Hierin kunnen alle medewerkers van de verschillende bv’s het rooster van de dag zien, hun beschikbaarheid opgeven en diensten met elkaar ruilen. De HR-manager is tevens verantwoordelijk voor de nieuwsbrief. Deze wordt elk kwartaal via de mail verspreid. In de nieuwsbrief worden belangrijke gebeurtenissen voor het bedrijf beschreven, maar ook persoonlijke gebeurtenissen en het voorstellen van nieuwe medewerkers komt aan bod

Binnen House of Lords werken 45 medewerkers. Bij HoL werken 19 medewerker, Gar 13 en Hof 13. De medewerkers werken voornamelijk in een bepaalde functie onder een bepaalde bv, maar de medewerkers kunnen flexibel worden ingezet onder de verschillende bv’s als dat nodig is

Het opleidingsniveau van de organisatie ligt gemiddeld tussen het mbo en hbo. Een enkeling heeft een universitaire studie gevolgd. Het grootste gedeelte van de medewerkers hebben aan de middelbare of hogere hotelschool een studie gevolgd. De medewerkers in de keuken hebben allemaal minimaal een middelbare koksopleiding (respondent 1n interview 2, 2018).

**Respondent 2**

Half gestructureerd interview met MANAGEMENT ASSISTENT FINANCIEN. Gehouden op 8 oktober 2018**.**

Het vaste personeel wordt als ‘te duur’ gezien. Dit was het geval in de maand maart 2018. Als de omzet lager is dan de norm, dan is zijn de kosten in verhouding hoger dan je opbrengsten. Het vaste personeel is dan ‘te veel’. Dit was het geval in maart 2017.

Goede omzetten zijn te zien bij Hof/ Gargouilles. Deze bv’s draaien erg goed de laatste tijd. De personeelskosten zijn daar toch ook erg hoog in rustigere periodes: Feb 2018, 65% wordt vergeleken met feb 2017, 45%. In de maand maart stijgen de personeelskosten naar bijna 80%.

Vervolgens zijn er in 2018 uitzonderlijk goede maanden gedraaid waardoor de financiële situatie cumulatief goed is (zie de grafiek hieronder). De cijfers van voorgaande jaren geven een duidelijke trend in de hoogte van de omzetten per maand. House of Lords heeft ieder jaar te maken met relatief lage inkomsten in de maanden januari tot en met april. In de maanden mei en juni stijgen de aanvragen en de omzet weer. Ook in de maanden juli en augustus is het rustig voor House of Lords. In het laatste kwartaal, september tot en met december, wordt de achterstand weer ingehaald. Er is dus sprake van seizoenswerk.

Het resultaat van januari was relatief hoog, vanwege nieuwjaarsbijeenkomsten. De maanden februari, maart en april bleven relatief laag, ondanks één grote order in maart. Mei en juni lagen redelijk op schema wat betreft de begroting. De zomermaanden juli en augustus waren zoals verwacht vrij laag. De laatste maanden van het jaar gaven de resultaten die overeenkwamen met de verwachtingen, behalve december. In deze maand bleekt dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden van oudejaarsfeesten naar nieuwjaarsbijeenkomsten.

Wat ook naar voren kwam was de opbouw van het kengetal. De personeelskosten bleek uit verschillende posten bestaat. Zo is dat getal een verzameling van ten eerste alle salarissen van het vaste personeel, inclusief uitzendkrachten en nul-urencontracten. Ten tweede vallen ook de opleidingskosten onder dit getal. Tot slot worden ook personeelsuitjes en de eindejaarscadeau’s meegerekend. Hierdoor ontstaat er een scheef beeld van de post. Het is niet duidelijk welke opbrengsten ten minste moeten worden behaald om *break even* te draaien met de salariskosten van het vaste personeel.

De cijfers lieten zien dat er jaarlijks een patroon is te vinden in de rustige en drukke maanden en dat er cumulatief geen probleem is voor House of Lords. Sinds dit jaar werkt de respondent met de begroting voor de omzet. Daarbij baseert hij de kosten op. Nu loopt het lekker en nu kan hij voor volgend jaar een goede begroting maken. Hij wil de komende tijd de budgetten beter in de gaten te houden voor personeelsuitjes en werkkleding.

**Respondent 3**

Interview 1. Half gestructureerd interview met DIRECTEUR 1. Gehouden op 12 oktober 2018.

House of Lords houdt zich bezig met het creëren, organiseren en verzorgen van exclusieve conceptuele en full service evenementen op bijzondere locaties, zoals het Louwman museum, landgoed Duivenvoorde, Johan de Witthuis en de Staten-Generaal.

House of Lords organiseert en catert een verscheidenheid aan evenementen en exclusieve bijeenkomsten. Van een intiem sit down diner en een feestelijke borrel tot een walking dinner, maar ook een zakelijk congres of grote events voor duizend gasten en meer.

House of Lords heeft een speciale positie in de markt verworven, doordat zij regelmatig geselecteerd wordt vanuit aanbestedingen van de overheid. Dit betekent dat House of Lords regelmatig mag cateren voor de rijksoverheid, gemeenten, provincies en het Koninklijkhuis

Volgens de respondent moet het personeel zich thuis voelen, er moet goed voor gezorgd worden, de sfeer moet goed zijn. Daarnaast is een platte organisatie erg van belang voor het succes van de organisatie. Hiervoor moet op dit moment aandacht omen voor de structuur. Er zal de komende tijd niet gestuurd worden op de groei. Het bedrijf wil kwaliteit waarborgen en klaar maken voor de volgende stap.

Markt: Vroeger was er zware concurrentie, 2008. Door de structuur van House kunnen ze makkelijk personeel schuiven waardoor het een flexibele organisatie is. Daardoor kan er verlies worden opgevangen. Alle concurrentie is door reorganisaties of faillissement verdwenen.

Sterkte: Doordat de partymanager ook door House wordt geleverd zijn de partijen vertrouwd aan een gezicht.

De klant: de overheid, ministeries, directies, board van bestuur. Daardoor is integriteit erg belangrijk.

Ook de manier van bedienen is op een normale manier formeel. Door menselijk te blijven voelen de gasten zich veel meer thuis op het event.

Onderscheiden: Koken als een restaurant. Koken als lijntjes en a la minute. Andere cateringen doen veel al van tevoren en sauzen alleen nog af, dat doen wij niet. Extra stapje doen die de klant niet verwacht. Levert een grote gunfactor op.

Door in de huid kruipen van de gast: hoe beleven zij onze diensten/acties (ook bij klachten).Verbeteren: continue weg ontwikkelen, trendzetter worden binnen Den Haag. Den haag is veel klassiek, maar toch daar binnen nieuwe belevingen.

Er is veel geïnvesteerd door House om Hof van Duivenvoorde op te zetten. Daarom is het nu nodig om even een stap op de plaats te maken. De hoge salariskosten moeten hierdoor nodig gedrukt worden.

Kansen: Grote partijen en grote evenementen, hier zit veel marge op.

Op dit moment vormen er niet een bedreigingen voor de organisatie. Zodra je stil staat komen er bedreigingen op je af.

Wat moet er veranderen: Bedrijfscultuur moet veranderen, meer verantwoordelijkheid, meer eigenaarschap, bewust worden van de kosten, moet blijven bestaan door de bedrijfscultuur. Gestructureerd bewust zijn over kosten maar nog steeds met de kosten.

**Respondent 4**

Half gestructureerd interview met OPERATIONEEL MANAGER. Gehouden op 16 oktober 2018

Tussen de directie en de uitvoerende medewerkers is één enkele managementlaag. Door de kleine en platte organisatie is House of Lords goed in staat om snel te schakelen op kansen, risico’s en wensen van klanten.

Bij het ontstaan van de organisatie waren de twee directieleden de drijvende kracht. Door hun inzet werden producten en markten ontwikkeld. Vervolgens konden de eigenaren het bedrijf niet meer met zijn tweeën leiden en zijn ze tegen de eerste crisis aangelopen. Dit is opgelost door een operationeel manager aan te stellen.

Door de nieuwe leiding werden de werkprocessen enigszins gestructureerd en er was sprake van controle aan de hand van top-down management.

In 2017 kreeg de organisatie aanvragen voor exceptioneel grote evenementen. Binnen de organisatie ontstond er onrust, want medewerkers wisten niet of ze deze evenementen konden draaien.

Toch besloot de directie de aanvraag te accepteren en alles op alles te zetten om het goed te laten verlopen. De evenementen bleken een groot succes te zijn en de directie ziet hierin de toekomst voor House of Lords.

De sterke punten van House is de ervaring die in huis zit. Er zijn veel medewerkers die goed weten wat ze moeten doen en wat er van ze verwacht wordt. Hierdoor is het alleen nodig dat er soms gecontroleerd wordt. Binnen het team is er open en eerlijk contact. De sfeer is goed en de medewerkers zijn gemotiveerd om te werken. Dit houdt de respondent erin door tijdens het werk boven de medewerkers te gaan staan en ze aan te sturen, maar na werk gezellig een borrel te doen en alles na te bespreken.

House of Lords zou volgens de respondent meer carrièrekansen mogen bieden. Dit zou dan gekoppeld moeten worden aan een beoordelingssysteem.

**Respondent 5**

Half gestructureerd interview met MEDEWERKER. Gehouden op 22 oktober 2018.

De organisatie ziet er als volgt uit: uitvoerende kern bestaat uit de afdelingen sales, bediening, keuken en logistiek. De taken van de verschillende afdelingen hebben veel samenhang.

Beperking: overdragen van kennis gebeurt niet altijd even goed. Zeker wanneer er sleutelposities weg vallen, komen er gaten te liggen. De organisatie is nog redelijk klein, maar de taken worden niet allemaal goed overgebracht als er vervanging moet komen. Bij het verloop van mensen is dat wel een zwakte. Door SEM en werkwijze in wordt deze bedreiging wel beperkt.

Het team is heel fijn. Met z’n alle wordt er hard gewerkt om de taken te volbrengen. Dit geeft veel voldoening als er aan het einde van de dag veel is gedaan. Dit is een groot verschil met 10 jaar geleden toen de respondent nog alleen op de afdeling werkte.

Binnen het MT wordt er gesproken om meer winst te generen het komende jaar. Dit betekent niet direct dat er meer omzet moet worden gedraaid. Het beter structureren van procedures en werkwijzen is het belangrijkst. Daar valt al veel te halen.

In mei 2017 heeft de directie besloten dat de organisatie extreem grote partijen zou gaan draaien. Hier was voor aanvang veel weerstand, maar het opende ook nieuwe deuren. Het liet ons zien dat we meer aankunnen dan we eigenlijk dachten. Dat geeft wel vertrouwen en schept een goede band onderling.

**Respondent 6**

Half gestructureerd interview met MEDEWERKER. Gehouden op 22 oktober 2018.

De respondent heeft een dip gehad in het werk. De hof gaf veel stress. Dit kwam door de vele telefonische aanvragen in combinatie met het de hoge werkdruk. Hierdoor werden er fouten gemaakt in het werk. Gelukkig is dit opgelost en kan ze het werk beter uitvoeren zonder een al te hoge werkdruk te ervaren.

Het team is goed uitgebalanceerd. Alle medewerkers hebben eigen taken en talenten die aanvulling geven op de uitvoering werkzaamheden. Daarnaast wil iedereen elkaar helpen.

House of Lords onderscheidt zich in kwaliteit en professionaliteit. Zowel voor als achter de schermen. Dit blijkt ook uit het mooie klantenbestand van de organisatie. Een bedreiging zou zijn dat de klanten weglopen naar een ander bedrijf. Dat zou een groot probleem zijn.

Zwakte binnen het bedrijf is dat er niet altijd goed wordt gecommuniceerd. Er zijn vooroordelen en daar wordt naar gehandeld. Dit zorgt dat er misverstanden ontstaan en dat er fouten zich voordoen. Deze fouten moeten dan wel worden opgelost. Daar kan soms wel een discussie over ontstaan. Uiteindelijk moeten we het toch met z’n alle doen.

Hof is een heel bijzonder restaurant. Alles klopt; de entourage, het eten. Alleen de service kan beter. Hier zouden medewerkers meer op geattendeerd worden. Er kan nog meer worden uitgehaald als de mensen een klein beetje training krijgen.

House of lords biedt eigenlijk geen mogelijkheden tot persoonlijke groei of carrière. Dit is voor de respondent geen probleem, maar zal voor anderen wel een reden zijn om de organisatie te verlaten.

**Respondent 7**

Half gestructureerd interview met CHEF KOK. Gehouden op 23 oktober 2018.

Sterke punten van house of lords: menselijkheid van de organisatie. Veel gericht op goed voor mensen zorgen en op mogelijkheden om je werk zo fijn mogelijk te maken. Hierdoor is het heel vrij en soms iets te lief. Alles kan en dat maakt dat er weinig regels zijn en dat het soft wordt hier en daar. Hij mist de richtlijnen en noemt de communicatie als een zwak punt.

De zwakke communicatie komt vooral door chaoten. Die roepen maar niet alles waar maken.   
Dit is door de hele lijn van het bedrijf te zien. Hier kan veel meer sturing worden gegeven aan de werkzaamheden.

Kansen zouden kunnen worden gezien in op dit moment de afhankelijkheid van het Louwman Museum. Wanneer House afhankelijk wordt zal het veel meer eigen kwaliteit kunnen waarborgen en meer kunnen richten op partijen die bij House passen. Daarnaast is de werkdruk hoog en zou er veel meer ruimte zijn voor creativiteit en vernieuwing als we meer ruimte hebben buiten de partijen om.

Dit is direct ook de beperking die de respondent aangeeft. Door de hoge werkdruk is niet altijd de kwaliteit te waarborgen die we als House willen bieden. Maar echte concurrenten hebben we op dit moment niet. Dat geeft veel rust voor House, maar als grote aanbestedingen weg vallen zal dat wel een bedreiging zijn. In politiekland is house of lords weel een speler met monopolie.

De structuur van het bedrijf is plat. Hierdoor zijn de lijnen kort en kan er snel gecommuniceerd worden. Hierdoor is de hiërarchie niet goed duidelijk en worden personen niet goed geïnformeerd en is er ruis op de lijn.

Kern waarde voor de respondent zijn kwaliteit, altijd goede maaltijden bereiden. Exclusiviteit en menselijk zijn. In serves en in de keuken willen ze zich onderscheiden ten op zichten van anderen.

Kansen: Logistiek beter invullen: Het beheren van de inventaris. Dat er veel meer wordt gedaan met de spullen die nu beschikbaar zijn en dat de materialen die mee gaan naar partijen ook weer goed terugkomen bij de spoel. Hier is nu een grijs gebied over wie daar verantwoordelijkheid voor heeft. Wat betreft de bediening, daar zal nog een slag in te slaan zijn door opleidingen en verdieping te bieden. Hierdoor kan de beleving van de klant naar een hoger niveau getild worden.

Belangrijke vaardigheden die we nu bezitten is dat we flexibel zijjn, hard werken voor elkaar en dat er veel kennis is bij de medewerkers.

Duurzaamheid wordt gewaarborgd in de vorm van: fair trade producten, regionaal inkopen en bijdragen aan de Haagse economie.

House of Lords, Gargouille en Hof moeten meer losgetrokken worden en communicatietrainingen zullen goed van pas kunnen komen.

**Respondent 8**

Half gestructureerd interview met MEDEWERKER. Gehouden op 23 oktober 2018.

Sterktes van House of Lords: Kwaliteit van geleverde diensten. Dit betreft de service en het eten dat de keuken bereid. Daarnaast is House erg klantgericht. Hiermee bedoelt ze dat House goed met de klant mee kijkt naar wat zijn of haar wensen zijn en hoe die het beste kunnen worden ingevuld. Op een eerlijke manier wordt er echt aandacht besteed aan de klant.

Binnen het salesteam is er goed overleg. Iedereen is gelijkwaardig en er zijn korte lijntjes. De sfeer is goed en iedereen wil elkaar elk moment helpen.

Het belangrijkste systeem binnen sales is SEM: Hierin zijn alle offertes van partijen en evenementen opgenomen. Hiermee kan makkelijk een draaiboek en een begroting worden opgesteld. Na afloop van elk evenement worden nacalculaties via de digitale turflijst geregistreerd en wordt een factuur uitgestuurd

Deze is direct gekoppeld aan de financiële administratie. Dit programma vormt een waardevolle database van alle georganiseerde evenementen van House of Lords.

Wie precies bevoegdheden en verantwoordelijkheden hebben ligt niet vast en gaat logischerwijs naar de directie. Andere beleidsmatige stukken die missen zijn functiebeschrijvingen, werkprocessen en communicatielijnen.

De taken zijn versnipperd en het gevolg hiervan is dat er soms dubbel werk wordt gedaan De communicatie speelt hierbij een belangrijke rol. Vaak is deze onvolledig of worden er aannames gedaan. Er zou meer gecheckt moeten worden. Er zijn communicatietrainingen gedaan maar deze hebben weinig zin gehad. In de praktijk gaat het toch regelmatig fout.

De organisatie heeft geen missie en visie. Dit is niet oke voor een bedrijf van deze grootte. Er zou meer richting en structuur moeten komen. Dan heeft dit bedrijf veel meer potentie. De mensen die hier werken zouden echt nog veel meer kunnen dan ze nu laten zien, maar hier moet wel de ondersteuning voor zijn.

**Respondent 9**

Half gestructureerd interview met MEDEWERKER. Gehouden op 23 oktober 2018.

De werkdag is altijd afwisselend. Veelal worden de taken achter de computer vervult. Hierin vallen aanvragen in SEM plaatsten en in de workflow zetten zodat de offerte en uiteindelijk de factuur gemaakt kunnen worden. Het leukste is het contact met de klant. Mensen helpen door creatieve oplossingen is een uitdaging, maar maakt het heel erg leuk. Het minst leuke is precies in SEM de aanvraag hangen. Dit vereist veel concentratie en is een precies werkje.

House of Lords heeft niet echt een missie of visie. Dat wordt als vervelend ervaren, want waar staat het bedrijf nou voor? Wel weet de respondent dat kwaliteit en gastgerichtheid altijd hoog in het vaandel liggen. Concrete doelstellingen zijn er eigenlijk niet, maar House of Lords wil graag exclusieve catering bieden. Dat is volgens de respondent het belangrijkste doel.

De cultuur is heel hecht volgens de respondent. Iedereen staat voor elkaar klaar en wil elkaar graag helpen. Som ook iets te graag. De directie wordt beschreven als ‘hands on’. Dit is in veel situaties fijn, maar in sommige situaties is dit ook een belemmering.

In de markt is er in principe geen concurrentie volgens de respondent. House of Lords heeft het voordeel dat zij aan de overheid mag cateren en vaak aanbestedingen kan doen voor het Koninklijkhuis en dergelijken. Dit maakt dat niet veel andere cateringbedrijven in deze markt kunnen opereren.

Het sterke van House of Lords is dat het bedrijf bestaat uit drie verschillende bv’s. Dochteronderneming Gargouilles is een samenwerkingsverband met het Louwman museum. Dit restaurant is gevestigd in het Louwman museum in Den Haag.

Hier kunnen de museumgasten terecht voor een lunch of een borrel. Deze locatie wordt ook buiten openingstijden regelmatig gebruikt voor diverse evenementen die House of Lords culinair verzorgt. Gargouilles opereert tijdens de openingstijden van het museum als een zelfstandig restaurant. De directeur van het museum, Evert Louwman, is voor 50 % eigenaar van Gargouilles.

Kernkwaliteiten van de organisatie zijn de professionaliteit in de vorm van flexibiliteit. Voor alles is een uitzondering te maken. Overal wordt een oplossing voor gezocht om de klant tevreden te houden. Daarnaast wordt kookvaardigheid genoemd als een belangrijke kwaliteit.

Wat er beter kan is de communicatie in de organisatie. Het is soms onduidelijk welke kant de organisatie op gaat en waarom bepaalde dingen worden gedaan. Dat komt doordat de sturing ad hoc en te enthousiast is.

**Respondent 10**

Half gestructureerd interview met MEDEWERKER. Gehouden op 23 oktober 2018.

De respondent werkt voor Gargouilles, maar werkt ook regelmatig voor House of Lords. In het begin was het vooral koffie zetten en kleine lunch verzorgen, maar dit is wel uitgegroeid tot luxe gerechten.

De organisatie zou wat stabieler mogen worden. Er is weinig duidelijk over wat er bereikt moet worden. Dit is soms heel vervelend als er verwarring ontstaat over de richtlijnen en wensen van de directie. Door de onduidelijk is er ook eigen geen standaard werkprocedure.

Hierdoor is het gissen wat er moet gebeuren en op welke manier. Door veel ervaring op te doen binnen de organisatie, zal dit afnemen. Het heeft bij de respondent wel ontevredenheid in de functie bezorgd. Gelukkig is hij over het algemeen toch erg blij om bij de organisatie te werken.

Niemand kan spontaan de speerpunten het bedrijf verwoorden. In de interviews met respondenten komt naar voren dat de respondenten de vrije benadering van House of Lords lastig vinden.

De missie, visie en doelstellingen van het bedrijf zijn echt een raadsel.

Gargouilles wordt vaak vergeleken met Hof. Dit is niet helemaal eerlijk. Gargouilles is echt een veel simpelere versie. Snelle hap is gebruikelijk en aandacht voor de gast is soms niet eens gewenst. Dit maakt het lastig om goed aan te sluiten bij de wensen en behoefte van de klant.

Dit wordt niet altijd serieus genomen door de directie. Ze willen graag zien dat Gargouilles net zo gaat draaien als Hof. Door de twee bv’s te vergelijken, lijkt Gargouilles erg achter te lopen, maar dit is zeker niet het geval.

Feedback geven wordt bijna nooit gedaan. Dit komt ook wederom doordat het niet duidelijk wat iedereen moet doen.

Een andere reden waardoor er weinig feedback wordt gegeven is dat het er vaak bij inschiet. Niet alle werkwijze zijn even nuttig. Sommige taken worden dubbel gedaan, waardoor er irritatie ontstaat maar ook een hogere werkdruk.

De werkdruk in de organisatie is vaak per jaar redelijk gelijk verdeeld. In eerste de maanden van het jaar is het vaak rustiger. In de maanden mei en juni is het druk, terwijl het in de zomer weer rustiger wordt. In de maanden september tot en met december is het altijd gekkenhuis.

**Respondent 11**

Interview 1. Half gestructureerd interview met DIRECTEUR 2. Gehouden op 26 oktober 2018.

Twaalf jaar geleden heeft de respondent samen met het andere directielid House of Lords opgericht als cateringbedrijf.

House of Lords was in het begin vooral gericht op het verzorgen van bedrijfscatering, maar het cateringbedrijf was ook al actief in de catering van diners voor de minister-president.

Vervolgens heeft het bedrijf zich ontwikkeld naar een constante groei in de partijencatering. De vijf jaar die erop volgde is House of Lords zich gaan uitbreiden om ook grote partijen te kunnen aannemen van 600 man en groter. In samenwerking met Evert Louwman is het Louwman Museum is Gargouilles opgezet. Het museum biedt verschillende ruimtes voor evenementen en een ruime opslag voor de cateringbenodigdheden. Dit is de reden dat het museum bijna wordt beschouwd als de ‘thuisbasis’ van House of Lords In 2017 heeft House of Lords een tweede bv, de Hof van Duivenvoorde, opgezet. Het paviljoen is in een jaar uitgegroeid tot een zelfstandige en populaire lunchroom

House of Lords wordt gezien als het moederbedrijf van de holding. Dit was namelijk de eerste bv die is opgericht. Binnen House of Lords vinden de bedrijfskernprocessen plaats waaronder management, personeelszaken, financiën, sales, operationele staf etc. Eveneens worden binnen House of Lords vanuit de productiekeuken gerechten voor events en cateringen voorbereid. Vanuit deze keuken worden tevens noviteiten ontwikkeld

Interview 2.Half gestructureerd interview met DIRECTEUR 1 en DIRECTEUR 2. Gehouden op 16 november 2018.

De directie wil in de komende jaren verder professionaliseren. Aan het einde van 2018 heeft de directie met de extern adviseur nieuwe richtlijnen opgesteld.

De jaren 2019 en 2020 zullen in het teken staan van het aanbrengen interne structuur en het vastleggen van de bedrijfsprocessen. De vier uitgangspunten voor de komen de twee jaar zijn: Structuur, Kwaliteit, Eigenaarschap en Sturen op succes (KPI’s)

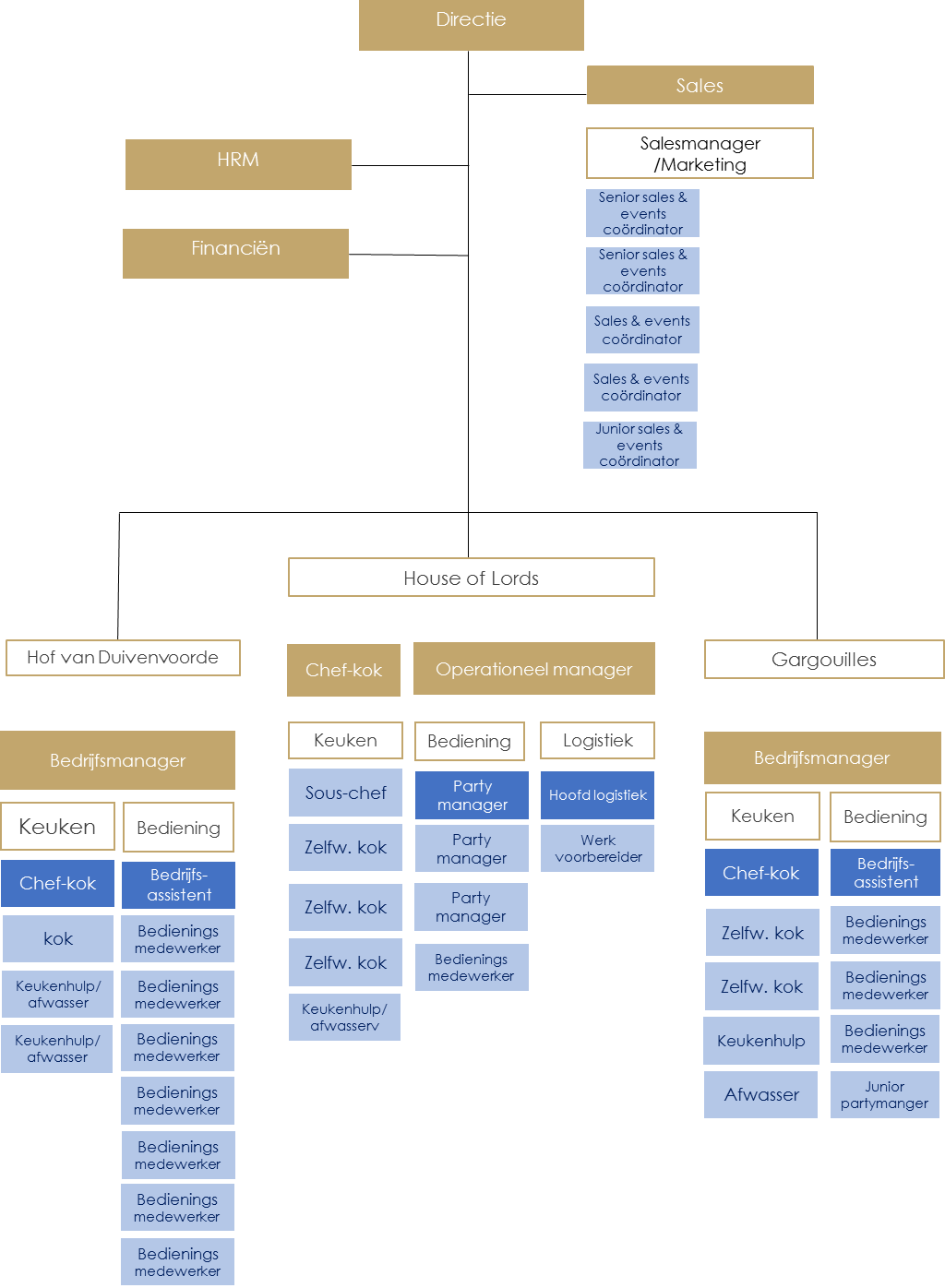
De directie de organisatie structureren en duidelijkheid scheppen over waar de organisatie voor staat en welke verantwoordelijkheden binnen de functies liggen. Daarnaast wil ze door een kader te scheppen, waarbinnen de teams zelfsturend kunnen gaan werken.

De directieleden zien de teams graag zelfsturende werken, omdat de span of control te groot wordt om de teams operationeel aan te sturen. Ten tweede wordt de vraag van de klant uitdagender en ziet de directie een toekomst in het cateren van grote evenementen van 1000 gasten en meer

Binnen de organisatie ontstond er onrust, want medewerkers wisten niet of ze deze evenementen in deze hoedanigheid konden draaien. Toch besloot de directie de aanvraag te accepteren en alles op alles te zetten om het goed te laten verlopen. De evenementen bleken een groot succes te zijn en de directie ziet hierin de toekomst voor House of Lords.

De directie spreekt over het behalen van een groei naar 4 miljoen euro. Deze doelstelling en de periode waarin dit moet worden behaald, is niet uitgewerkt en wordt niet gecommuniceerd met de rest van de organisatie.

1. **Organogram**



1. Strategische plannen 2019/2010

Structuur

Het eerste uitgangspunt is structuur. De directie ziet graag dat de organisatie formeler wordt en dat taken en werkwijzen worden vastgelegd. Er moet structuur worden gecreëerd om te kunnen groeien naar zelfsturende teams. De focus ligt op drie onderwerpen. De drie onderwerpen zijn:

1. Functie- en taakbeschrijving: De directie wil een platte organisatie, daarvoor zal een organogram voor worden opgesteld. Hierin worden alle functies benoemd en verantwoordelijkheden en verhoudingen ingevuld. De rollen van de directie en het managementteam zullen gescheiden worden waarin de directie een strategische focus zal vervullen en zich minder op de operationele, dagelijkse problematiek zal richten. Het managementteam zal aan de hand van richtlijnen de operationele sturing en de implementatie van de strategische plannen uitvoeren. De functiebeschrijvingen en procedures van de uitvoerende kern zullen moeten worden vastgelegd. Het organogram, alle functiebeschrijvingen en HR-gerelateerde informatie moeten toegankelijk worden voor de medewerkers door middel van een portal.
2. Werkprocessen: Alle procedures, processen en werkwijzen zullen moeten worden vastgelegd. Hierin moeten de managers de niet-efficiënte werkwijzen verbeteren en het gebruik van systemen en materialen optimaliseren. Wanneer dat gedaan is wordt er door de managers een afdelingshandboek samengesteld waar medewerkers houvast en aansturing in kunnen vinden. De rol van de manager is om gestructureerd te controleren of de nieuwe afspraken en werkwijzen worden nageleefd, zodat alle processen efficiënter, effectiever en economischer worden.
3. Meten: Tot slot zal er ook structuur moeten worden doorgevoerd op het gebied van meten van voortgang. Er zullen maandelijkse rapportages worden gedraaid over de omzet, de klanttevredenheid en er zal een kosten-batenanalyse worden gemaakt. Deze rapportages verschaffen de managementteamleden inzicht over de stand van zaken binnen de organisatie en hun afdeling. Vervolgens zijn de leden verantwoordelijk voor eventuele bijsturing en uit eindelijk voor het succes van de eigen afdeling. Tot slot wordt een nieuwe beoordelingssystematiek toegevoegd om alle medewerkers te beoordelen op het functioneren op operationeel niveau en in relatie tot het behalen van de doelstellingen (R. Talsma & L. Harnick, persoonlijke communicatie, 8 januari 2019).

Kwaliteit

House of Lords heeft altijd een scherp oog waar het gaat om kwaliteit op het gebied van gastronomie en service. Ook in de toekomst wil House of Lords de kwaliteit blijven waarborgen en het liefst verhogen. Ook wil House of Lords nog beter aansluiten op de wensen van de klant. Hiervoor wil de directie zich richten op de waardering en de behoefte van de klant en meer kwaliteitsmetingen uitvoeren binnen de basisprocessen

De directie wil dit uitvoeren door middel van twee routes te behandelen.

1. 10 geboden: De directie wil dat er een omschrijving komt van de verwachtingen en afspraken binnen House of Lords. Deze zullen de 10 geboden gaan heten. Vijf geboden worden door House of Lords opgesteld als overkoepelende geboden en de overige vijf zal elke bv zelf opstellen in relatie tot eigen werkzaamheden. Dit moet ervoor zorgen dat er meer eenduidigheid komt in het handelen, communiceren en het acteren in en naar de markt.
2. Meetbaar: De kwaliteit die de bv’s leveren moet worden vastgelegd en meetbaar worden. Voor de keukens betekent dit vaste recepten uit het House of Lords-foodbook. Van deze recepten mag maximaal 30 % afwijken. Voor de afdeling sales betekent dit dat er een duidelijk prijsbeleid moet komen inclusief afspraken en regels voor het geven van korting. De managers van de afdelingen zullen gestructureerd controles uitvoeren op de naleving van de procedures en de kwaliteitsnormen (R. Talsma & L. Harnick, persoonlijke communicatie, 8 januari 2019).

Eigenaarschap

De derde pijler is eigenaarschap. Eigenaarschap zal worden gestimuleerd door meer vrijheid te geven aan de medewerkers. Het doel is om de organisatie te innoveren door kennis en de skills van de huidige medewerkers beter te benutten. Het thema eigenaarschap bestaat uit de volgende drie pijlers:

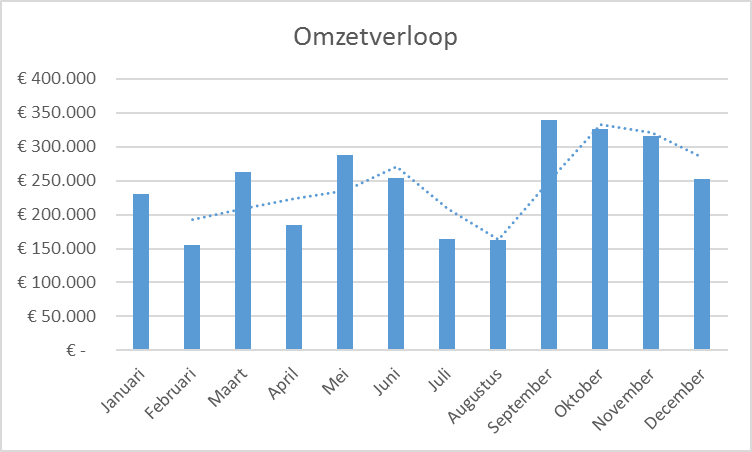
1. Communicatie: Om eigenaarschap te stimuleren wil de directie de communicatie in de organisatie verbeteren. De communicatielijnen gaan via het organogram met bijbehorende overlegstructuren. Per kwartaal zal de directie middels een nieuwsbrief informatie op strategisch niveau verschaffen.
2. Verantwoording: De duidelijke functiebeschrijvingen geven een goede indicatie hoe het werk verricht dient te worden. Iedereen wordt verantwoordelijk gesteld om de werkzaamheden op de juiste manier te verrichten door middel van strengere controles en beoordelingen. Daarnaast wil de directie dat medewerkers meer inspraak hebben en hun wensen en behoeftes bij de ontwikkeling van de vernieuwende organisatie kunnen uitspreken.
3. Zelfsturend: de directie wil graag dat de medewerkers zich ontplooien tot zelfsturende en zelflerende medewerkers. De directie wil dit realiseren door vrijheid van handelen te geven binnen gestelde kaders van de functiebeschrijvingen en procedures. Medewerkers mogen ook meebeslissen in afdelingsprocessen, waardoor de betrokkenheid verhoogd wordt (R. Talsma & L. Harnick, persoonlijke communicatie, 8 januari 2019.

Sturen op succes (KPI’s)

Het laatste uitgangspunt focust zich op het integreren van cijfers in de besturing van de organisatie. Als we kijken vanuit een financieel perspectief betekent dit dat House of Lords in de komende tijd meer tussentijds zal gaan meten op het gebied van budgetrealisatie. Bijvoorbeeld de operationele kosten zullen onder de loep worden genomen en waar mogelijk verlaagd. De volgende onderwerpen zullen worden verbeterd:

1. Target/ forecast/conversie: Allereerst zullen er vaste targets (brutowinst) voor elke bv worden vastgelegd. Deze worden vervolgens omgezet in korte- en langetermijndoelstellingen. Om goed te acteren op de doelstellingen en voortgang zal de directie en het managementteam maandelijks rapportages draaien en in overleg bespreken.
2. Inkoop/inslag: Er zal kostenbewuster gewerkt moeten worden wat betreft inkoop en inslag. Dit houdt in dat nacalculaties na partijen verbeterd moeten worden, de voorraden doordachter moeten worden ingezet en dat er strakkere afspraken met de leverancierskring moeten worden gemaakt.
3. Personeelsinzet en uren: De directie zou ook graag zien dat er bewuster wordt omgegaan met de personeelsinzet. Dit houdt in dat er naast de vaste schil ook een flexibele schil moet worden aangemaakt. Daarnaast moeten declarabele uren goed worden geregistreerd en doorbelast (R. Talsma & L. Harnick, persoonlijke communicatie, 8 januari 2019).
4. **Uitwerking onderzoek personeelskosten**

Het vaste personeel wordt als ‘te duur’ gezien. Dit was het geval in de maand maart 2018. Vervolgens zijn er in 2018 uitzonderlijk goede maanden gedraaid waardoor de financiële situatie cumulatief goed is (zie de grafiek hieronder). De cijfers van voorgaande jaren geven een duidelijke trend in de hoogte van de omzetten per maand. House of Lords heeft ieder jaar te maken met relatief lage inkomsten in de maanden januari tot en met april. In de maanden mei en juni stijgen de aanvragen en de omzet weer. Ook in de maanden juli en augustus is het rustig voor House of Lords. In het laatste kwartaal, september tot en met december, wordt de achterstand weer ingehaald. Er is dus sprake van seizoenswerk (Respondent 2, Bijlage I, 2018).



Figuur 5. Omzetverloop House of Lords 2018 (A. van Vliet, persoonlijke communicatie, 8 oktober 2018).

In de grafiek hierboven is het omzetverloop van 2018 weergegeven. Het resultaat van januari was relatief hoog, vanwege nieuwjaarsbijeenkomsten. De maanden februari, maart en april bleven relatief laag, ondanks één grote order in maart. Mei en juni lagen redelijk op schema wat betreft de begroting. De zomermaanden juli en augustus waren zoals verwacht vrij laag. De laatste maanden van het jaar gaven de resultaten die overeenkwamen met de verwachtingen, behalve december. In deze maand bleekt dat er een verschuiving heeft plaatsgevonden van oudejaarsfeesten naar nieuwjaarsbijeenkomsten (Respondent 2, Bijlage I, 2018).

Wat ook naar voren kwam in het onderzoek naar de hoge personeelskosten was de opbouw van het kengetal. De personeelskosten bleek uit verschillende posten bestaat. Zo is dat getal een verzameling van ten eerste alle salarissen van het vaste personeel, inclusief uitzendkrachten en nul-urencontracten. Ten tweede vallen ook de opleidingskosten onder dit getal. Tot slot worden ook personeelsuitjes en de eindejaarscadeau’s meegerekend (Respondent 2, Bijlage I, 2018). Hierdoor ontstaat er een scheef beeld van de post. Het is niet duidelijk welke opbrengsten ten minste moeten worden behaald om *break even* te draaien met de salariskosten van het vaste personeel. Uit gesprekken met de managementassistent financiën is gebleken dat de vraag om de personeelskosten te verlagen, waarmee het onderzoek was begonnen, niet gegrond te zijn. Allereerst is er sprake van seizoenswerk. De cijfers lieten zien dat er jaarlijks een patroon is te vinden in de rustige en drukke maanden en dat er cumulatief geen probleem is voor House of Lords. Daarnaast was er een scheef beeld gecreëerd rond de personeelskosten, aangezien dit kengetal niet enkel de salarissen van het vaste personeel weergeeft, maar ook andere posten bevat. Ten aanzien van de personeelskosten zal er naar de langere termijn gekeken moeten worden, in plaats van per maand, zodat ad hoc beslissingen met dienovereenkomstige gevolgen worden voorkomen. In het eerste gesprek van het onderzoek gaf de HR-manager aan dat zij zich stuurloos voelt ten opzichte van haar rol. Uit de gesprekken met de managementassistent financiën blijkt ook dat de HR-manager onvoldoende inzicht heeft in de cijfers en te weinig sturing krijgt. Zij, en daarbij ook de directie, zet dit managementinstrument nog onvoldoende in om op toekomst te kunnen sturen.

1. **Sleutelvaardigheden**

Kookvaardigheid

De competentie kookvaardigheid is van groot belang voor House of Lords. De koks in de keuken hebben de capaciteit om gerechten te bereiden waarbij smaak en presentatie de belangrijkste elementen zijn. Ze beschikken over een verscheidenheid van geavanceerde kooktechnieken en kennis over producten (Respondent 11, Interview 1, Bijlage I, 2018).

Gastgerichtheid

De competenties gastgerichtheid en etiquette beftreffen het effectief inspelen op de wensen en verwachtingen van de klant (o.a. overheid en Koninklijkhuis). Vanaf het moment van reserveren tot aan het moment van afronden ervaart de klant het als een beleving en zijn de medewerkers van House of Lords servicebereid om het gasten optimaal naar de zin te maken. Uiteraard horen daar de kennis en vaardigheden van excellente service en goed gastheerschap (Respondent 4 Bijlage I, 2018).

Creativiteit

Creativiteit is een competentie die terugkomt op vele vlakken. Ten eerste in de bereidingen van de gerechten. Hierbij worden klassieke recepturen gecombineerd met moderne en innovatieve manieren om te bereiden en te presenteren. Voor de presentatie wordt alles in het werk gesteld om de gast te blijven verrassen.

Ten tweede proberen de medewerkers van de afdeling sales de klant te overtuigen met onderscheidende middelen (persoonlijke gesprekken, offertes, social media), om zo nieuwe opdrachten te verkrijgen (Respondent 3, Interview 1, Bijlage I, 2018).

Flexibiliteit

Tot slot is flexibiliteit een kernvaardigheid van de organisatie. Bijna alles lijkt te kunnen worden waargemaakt als de klant hierom vraagt. Ook intern wordt er een flexibele houding gegeven ten opzichte van elkaar. Doordat er weinig processen en verantwoordelijkheden vastliggen kunnen gemakkelijk uitzonderingen worden gemaakt (Respondent 5, Interview 1, Bijlage I, 2018).

1. **Sociaal en culturele factoren**

Vegetarisch en plantaardig eten

De behoefte naar gezond eten wordt steeds groter. Vegetarische gerechten spelen daar een grote rol in. Steeds vaker vragen opdrachtgevers om vlees- of visloze gerechten. Ook volledig plantaardig eten, veganistisch, wint populariteit. De perceptie dat lekker eten dierlijke producten moet bevatten wordt steeds meer losgelaten (High profile events, 2018). Hierdoor kan House of Lords creatief zijn met groente, fruit en specerijen (Respondent 3 , Interview 1, Bijlage I, 2018).

De belevenis staat voorop

Een diner wordt een ware beleving door life cooking. Opdrachtgevers wensen steeds vaker zogenaamde belevingen op een event in de vorm van een foodtruck, een ijskar of een carving station waar à la minute gerechten worden bereid (Respondent 11, Interview 1, Bijlage x, 2018). Gasten kunnen zien hoe het gerecht is samengesteld, bereid en wordt opgediend. Ook kunnen ze alles aan de chef vragen waardoor er direct ingespeeld kan worden op allergieën of dieetwensen, maar er kan ook uitleg gegeven worden over het gerecht en de bereiding. Dit biedt een toegevoegde waarde aan de smaak en maakt de ervaring compleet (High profile events, 2018). Keer op keer de gasten blijven verrassen met een nieuwe belevenis is een hele opgave. Dit vraagt van House of Lords continu creativiteit en innovatie (Respondent 11, Interview I, Bijlage x, 2018).

Influencer marketing

Social media is niet meer weg te denken. House of Lords gebruikt social media als ‘bereikvergroter’ en via influencers (belangrijke klanten) brengt House of Lords haar successen onder de aandacht (Weikamp, Springer, & Wolterink, 2018). Waar de restaurants en cateringen eerst enkel draaide om de smaak, kan nu het concept van een event of het uiterlijk van het gerecht centraal staan; aantrekkelijk om te delen op social media. Zo kan een klein event een groot bereik hebben op het internet en de marketing van het bedrijf ten goede komen. Wat voor sommige mensen is dit de reden om voor House of Lords te kiezen. Natuurlijk blijft de balans tussen smaak en schoonheid belangrijk om klanten te laten terugkeren (Vogels-Prick, 2017).

House of Lords verzorgt op dit moment veel zakelijke evenementen voor organisaties uit de publieke of private sector. Zeker de wensen van de organisaties uit de publieke sector blijven gericht op klassieke menu’s. House of Lords vernieuwt zich, maar kan binnen die klantenkring niet altijd alle trends terug laten komen. De events met moderne visies op catering daarin kan House of Lords als geen ander haar innovatieve kant presenteren. House of Lords zal dus met name voor deze klantenkring op de hoogte blijven van alle trends (Respondent 11, Interview 1, Bijlage I, 2018).

1. **Technologische factoren**

Big data

Big data wordt al in veel bedrijven omarmd. Waar horecaondernemers vaak beslissingen maken op onderbuikgevoel kan big data een handige tool zijn om onderbouwde keuzes te maken. Zo kan big data je helpen in het beter online te adverteren en je doelgroep te bereiken. Ook offline kan big data helpen om nieuwe inzichten te geven. Zo kan dat met betrekking op de verkoop van menu’s, gerechten, de voorraden of prestaties van het personeel (HBMEO, 2018). House of Lords werkt met een systeem dat reserveringen opslaat. Hierin kunnen de medewerkers eerdere partijen inzien van dezelfde opdrachtgever. Er kan hierdoor verkoopdata gecheckt worden, welke dieetwensen de klant had en welke wijn veel gedronken werd. Echter kan dit veel verder uitgebreid worden om winst te behalen op verschillende fronten. Wel kost het veel geld en tijd om goed gebruik te kunnen maken van big data. Daarvoor zullen wellicht door House of Lords dataspecialisten worden benaderd. Er moeten nieuwe systemen worden aangeschaft, de data moet worden ingevoerd en verzameld en iemand moet de data kunnen analyseren. House of Lords zal ook zorgvuldig moeten omgaan met de data die verzameld wordt. Met name over het gedrag en specifieke wensen van de klant, zeker in het geval van de overheid of het koninklijk huis (Foodyard, 2018).

3D-foodprinting

3D-foodprinting is een manier om het productieproces te versnellen en om een nauwkeurig eindresultaat te kunnen presenteren. De 3D-printer bouwt laag voor laag het ontwerp. Hierdoor komen mallen en/of tussenstappen niet aan de orde in de bereidingswijze. Het unieke aan 3D-printing is dat er veel meer mogelijkheden ontstaan in het ontwerpen van gerechten. Door ingrediënten te mixen kunnen er nieuwe vormen, texturen, structuren en smaken ontstaan. De voordelen van 3D-foodprinting zijn dat de printer altijd even nauwkeurig kan doorwerken. Hierdoor kunnen er dag en nacht identieke gerechten worden bereid in de meest spectaculaire vormen (Blankestijn, Noort, van der Linden, & Schutyser, 2018). Het is de uitgelezen techniek om gerechten te personaliseren of te garneren. Door 3D-foodprinting kunnen verse lekkere gerechten worden bereid die makkelijk te nuttigen zijn (Wiltink, 2017). Voor House of Lords zal dit een leuke toevoeging zijn in de productiekeuken om de creativiteit van de koks verder te benutten. Dat het de functie van kok zal vervangen is niet meteen vanzelfsprekend. Veel opdrachtgevers geven nu de voorkeur aan authentieke en klassieke gerechten (Respondent 7, Bijlage I, 2018).

Robots

Het klinkt als een fenomeen voor in de toekomst; personeel-vervangende robots in de horeca, maar toch komt dit steeds dichterbij en brengt dit zakelijke kansen met zich mee. In Azië draaien restaurants die grotendeels bestaan uit robots. Het voordeel van robots is dat ze altijd in staat zijn om te werken. Zo zouden ze ‘s nachts voorbereidingen kunnen treffen voor een diner van de volgende dag. Ook kunnen robots ergonomisch belastend werk opvangen, saai repetitieve handelingen overnemen en kosten besparen in een productieproces. Hoe meer robots, hoe goedkoper (Brainport, 2018). Met het oog op arbeidskrapte, kunnen robots worden ingezet om in te spelen op het personeelstekort. Het nadeel van een gerobotiseerde crew is dat ten eerste de aanschaf nu nog erg prijzig is, ten tweede kan een robot in de keuken niet bepalen of het eten lekker smaakt en ten derde zal het in de bediening te kort schieten op het vlak van menselijke aandacht en service voor de klant. Robots zullen in de bediening meer amusement zijn dan optimale vervanger van de ober en de sommelier (Bos, 2016). House of Lords zal waarschijnlijk niet snel het personeel vervangen door robots.

Wel kunnen ze eerste stappen zetten in automatisering door bijvoorbeeld een digitale menukaart en een scherm in de keuken waarop te zien is wat er aan elke tafel gegeten wordt of hoe lang de mensen wachten, in plaats van het huidige systeem met bonnetjes (Respondent 7, Bijlage I, 2018).

1. **Ecologische factoren**

Allereerst gebruikt House of Lords vooral seizoensgebonden producten uit de streek. Dit doen ze, omdat dit voor de co2 uitstoot belangrijk is dat de producten uit de omgeving worden geleverd. Verder let House of Lords op keurmerken, zodat er geen chemische middelen zijn gebruikt bij de productie en/ of het laten groeien gewassen. De voorkeur gaat uit naar natuurlijke omstandigheden. De nauwe samenwerking met streekleveranciers heeft grote voordelen. House of Lords kent hierdoor de exacte herkomst en productiewijze van de ingrediënten, kan gebruik maken van een vlotte levering, zodat ze dagelijks verse producten geleverd krijgen (Parree, 2012).

Ten tweede probeert House of Lords afval zo veel mogelijk te voorkomen. Dit gebeurt in de eerste plaats bij de inkoop van goederen. Hierbij wordt rekening gehouden met de productiewijze en afkomst van de producten. Ze proberen zo veel mogelijk rendement te halen uit deze producten en zo min mogelijk te verspillen. Zo wordt groenten of vlees dat niet direct verwerkt kan worden, toch gebruikt om bijvoorbeeld bouillon of fond van te trekken. Deze dienen dan als basis voor soepen en sauzen. Een ander voorbeeld is frituurvet dat niet meer gebruikt kan worden. Dit wordt aangeboden aan een gespecialiseerde organisatie die de olie omzet in biobrandstof (Parree, 2012).

Tot slot gebruikt House of Lords zoveel mogelijke gesloten en afwasbare voedselcontainers. Deze kunnen ze meerdere keren gebruiken en deze zijn daarnaast ook goed geïsoleerd. Hierdoor houden de containers het voedsel dat vervoerd wordt warm of koud. Er hoeft in een beperkte mate aanvullend gekoeld of verwarmd te worden wat energie bespaard. Ook in de schoonmaak wordt er speciale aandacht gegeven aan het milieu. Zo zijn alle schoonmaakmiddelen op plantaardige basis. Deze producten zijn biologisch afbreekbaar en niet schadelijk voor het milieu (Parree, 2012).

1. **Politiek en juridische factoren**

House of Lords moet niet alleen vanuit de wet, maar ook vanuit haar visie op een veilige en hygiënische manier met voedsel omgaan. Namens de overheid houdt de NVWA toezicht op veilige voedselproductie en -verkoop. House of Lords is zelfverantwoordelijk en verplicht om een voedselveiligheidsplan te maken. Deze moet volgens de richtlijnen van de HACCP-richtlijnen worden opgesteld. Met dit plan brengt House of Lords in kaart wat er mis kan gaan en hoe fouten voorkomen kunnen worden. Het plan heeft betrekking tot:

* De persoonlijke hygiëne van medewerkers;
* Hygiëne tijdens het vervoeren van producten;
* Maatregelen tijdens de behandeling of verwerking van de producten (gebruik schone materialen en machines);
* Verpakkingen en bevoorrading (wordt een product snel genoeg ingevroren);
* Opslag in voldoende schone en donkere ruimtes (Rijksoverheid, 2017).

Door deze richtlijnen is er een groter risico op het gebied van aansprakelijkheid. House of Lords moet goed de aansprakelijkheidsrisico’s in kaart houden om de juiste maatregelen te blijven nemen (Risico's in beeld, 2018). Vervolgens moeten leidinggevenden de medewerkers op de juiste manier aansturen zodat het plan ook daadwerkelijk volledig wordt nageleefd (Respondent 11, Interview 1, Bijlage x, 2018).

1. **Vergelijking klassiek team met zelfsturend team**

House of Lords en haar BV’s werken tot op heden in een traditionele teams. Om de definitie van een zelfsturend team wordt deze vergeleken met een traditioneel teams. Deze paragraaf geeft tevens weer welke verschillen er zijn tussen de twee vormen van teamorganisatie. De verschillen zijn de aanknooppunten waar House of Lords tijd en energie in zal moeten steken om een traditioneel team naar een zelfsturend team om te vormen.

Traditionele teams kenmerken zicht met een managementsysteem waarin het aansturen van de individu centraal staat. De beloning is dan ook gericht op de bijdrage van ieder individu. Door het traditionele beoordelingssystemen op individuele bijdragen kan er een werkomgeving ontstaan waar onderlinge concurrentie de boventoon voert. Wanneer er fouten worden gemaakt of zaken anders lopen dan verwacht wordt er veel tijd besteed aan het zoeken naar ieders bijdragen en de schuldige. Hierdoor schiet de oplossing voor het probleem er soms bij in. Tot slot worden in traditionele teams de doelstellingen van het team vaak door de managers bepaald, zonder dat de teamleden daarbij worden betrokken. Dit heeft als gevolg dat de teamleden naar een bepaalde doelstelling toe werken en stoppen na het voltooien daarvan (Fousert, 2017).

In het managementsysteem van een zelfsturend team is de aandacht gericht op het hele team en krijgen zij de ruimte om zelf de nodige initiatieven nemen. Bij het zelfsturende team is het resultaat van het team belangrijker voor de beloning. Hierdoor ervaren de teamleden eerder een sterke behoefte aan samenwerking, omdat dat de enige manier is om de teamdoelstellingen te verwezenlijken. Alles staat dan ook in het teken om de teamdoelstellingen te behalen en is in veel mindere mate gericht op individuele bijdrage. Hierdoor is het belangrijker om bij problemen eerst te richten op de oplossing om bij te sturen en alsnog de gewenste resultaten te behalen, om later van de situatie te kunnen leren. In een zelfsturend team streven de teamleden voortdurend verbetering na door middel van steeds hogere prestatie-eisen. Hierdoor blijven de leden van het zelfsturende teams zich verder ontwikkelen (Fousert, 2017).

|  |  |
| --- | --- |
| **Traditioneel team** | **Zelfsturend team** |
| Volgen aanwijzingen op van de manager | Nemen zelfinitiatieven |
| Zetten zich in voor een individuele beloning | Beloning gericht op teambijdragen |
| Zoeken naar schuldige bij fouten | Zoeken naar de oplossing |
| Concurrentiesfeer | Samenwerken |
| Doelstellingen door managers bepaald | Prestatie-eisen |
| Stoppen bij voltooiing van de doelstelling | Voortdurend verbeteren van huidige prestaties |

Figuur A. vergelijking traditioneel team met zelfsturend team (Fousert, 2017).

1. **De 5 factoren van ondersteuning gekoppeld aan theorieën**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Organisatie** | **Leiderschap** | **Team** | **Individu** | **Functie** |
| **Factoren** | - Strategie  - Structuur  - Systemen  - Cultuur | - Leading by example    - Coaching  - Encouraging  - Participative decision making  - Informing  - Show concern  - Interacting  - Group management | - Samenwerking    - Gemeenschap-pelijke teamdoelen  - Ruimte voor experimenteren  - Regelmatig contact  - Open en eerlijke communicatie | - Initiatief nemen    - Flexibel aanpassen  - Wederzijds respect  - Open communicatie  -Taakvaardigheid  - Sociale/ communicatieve vaardigheden  - Persoonlijk leiderschap  - Psychologisch empowerment | - Autonomie  - Skill variatie  -Taak identiteit  - Taak belangrijkheid  - Feedback |
| **Theorie** | (Rijkers, 2000)  (Leliveld & Vink, 2001) | (Blanchard, 2017)  (Boudrias, Gaudreau, Savoie, & Morin, 2009)  (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000)  (Leliveld & Vink, 2001)  (PW, 2017)  (Vroemen, 2009) | (Rijkers, 2000)  (Vroemen, 2009) | (Vroemen, 2009)  (Rijkers, 2000)  (Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow, 2000)  (Boudrias, Gaudreau, Savoie, & Morin, 2009)  (Marcus & van Dam, 2012) | (Janse, 2018) |

1. **Enquête over zelfsturende teams**

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Zelfsturende teams binnen House of Lords**  Welkom  Beste collega,  Welkom bij het onderzoek naar de ondersteuning van zelfsturende teams bij House of Lords. House of Lords wil graag de ondersteuning verder verbeteren en is op zoek naar jouw inzichten, bevindingen en ervaringen. Deze enquête is bedoeld voor alle medewerkers van House of Lords, Gargouilles en Hof van Duivenvoorde.  De enquête wordt anoniem afgenomen. De vragen gaan over ondersteuning aan zelfsturende teams op vijf verschillende niveaus. De niveaus die aan bod komen betreffen organisatie, leiderschap, team, individu en functie. Aan het einde van de vragenlijst is er ruimte voor opmerkingen, tips of vragen die je zou willen delen met de organisatie. Hierin kun je ook ideeën aandragen over hoe dingen efficiënter of effectiever aangepakt kunnen worden. Het invullen van de enquête zal ongeveer 15 minuten in beslag nemen.  De vragenlijst bestaat uit gesloten vragen. De vragen worden gesteld in de vorm van een stelling. Vink het antwoord aan dat het meest voor jou van toepassing is voor de huidige situatie. De vragen worden beantwoord op basis van vijf keuzemogelijkheden, namelijk:  1. Sterk mee eens  2. Mee eens  3. Neutraal  4. Mee oneens  5. Sterk mee oneens.  Beantwoord de vragen in alle eerlijkheid en sla geen vragen over. Er zijn in dit onderzoek geen goede of slechte antwoorden. House of Lords vraagt om jouw bevindingen. Het doel is om jou beter te kunnen ondersteunen, zodat jij met zo veel mogelijk plezier kan werken. Hiervoor is jouw input erg van belang. Mocht je vragen hebben aan mij, dan kan je deze stellen door te mailen naar: aabarbanel@houseoflords.nl  Succes met het invullen en alvast dank voor je deelname!  Met vriendelijke groet,  Amy Abarbanel |

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Algemeen** |
|  | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | |
|  | O | House of Lords |
|  | O | Gargouilles |
|  | O | Hof van Duivenvoorde |

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Organisatie**  Het eerste onderwerp is 'organisatie'. Hieronder wordt de Holding van Lords of The House verstaan, oftewel de combinatie van de BV's House of Lords, Gargouilles en Hof van Duivenvoorde. De organisatie wordt in de theorie beschreven als een belangrijk fundament dat de eerste kaders geeft voor zelfsturing. Door middel van de volgende vragen willen we onderzoeken hoe het in de praktijk gesteld is. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen? |

1 Ik ben op de hoogte van de strekking van de missie en visie van House of Lords.

2 Ik ben op de hoogte van doelstellingen en strategie van House of Lords van dit jaar

3 Ik weet waarom wij in zelfsturende teams gaan werken.

4 Ik ben op de hoogte van wat er van mij verwacht wordt binnen mijn functie.

5 Ik krijg van House of Lords de materiële middelen om mijn werkzaamheden goed te kunnen verrichten.

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Leiderschap**  Het tweede onderwerp is 'Leiderschap'. De hoofdtaak van een leider is het beïnvloeden van mensen, zodat ze hun capaciteiten willen inzetten ten goede van het algemeen belang. Uit onderzoek blijkt dat leidinggevenden bepaalde gedragingen moeten vertonen om hun medewerkers positief te beïnvloeden. Door middel van de volgende vragen willen we onderzoeken hoe het in de praktijk gesteld is. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen? |

6 Mijn leidinggevende zoekt regelmatig contact met mij en het team om nauw te kunnen samenwerken.

7 Mijn leidinggevende zorgt dat hij/zij goed op de hoogte blijft van alle ontwikkelingen in het werk van het team.

8 Mijn leidinggevende zorgt dat het team beschikt over de materiële middelen die nodig zijn om het werk te kunnen doen.

9 Mijn leidinggevende zorgt dat het team beschikt over de immateriële middelen die nodig zijn om het werk te kunnen doen.

10 Mijn leidinggevende inspireert mij door het goede voorbeeld te geven op de werkvloer.

11 Mijn leidinggevende is altijd op zoek naar hoe het team zich kan ontwikkelen.

12 Mijn leidinggevende past zijn leiderschapsstijl aan op het niveau van degene aan wie hij of zij leidinggeeft.

13 Mijn leidinggevende erkent teamprestaties en inspanningen.

14 Mijn leidinggevende geeft blijk van vertrouwen in mijn vermogen.

15 Mijn leidinggevende moedigt het team aan om onderling problemen op te lossen.

16 Mijn leidinggevende raadpleegt mij of het team op strategische beslissingen.

17 Mijn leidinggevende vraagt mijn mening over beslissingen die mijn werk beïnvloeden.

18 Mijn leidinggevende geeft ons relevante informatie over wat er verder in de organisatie gebeurt.

19 Mijn leidinggevende vindt mijn welzijn belangrijk.

20 Mijn leidinggevende neemt de tijd voor mij als er iets speelt in mijn privé situatie.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Vrije ruimte voor toelichtingen of opmerkingen | |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Team**  Het derde onderwerp is 'Team'. Een goede samenwerking tussen de teamleden is van groot belang voor het slagen van zelfsturende teams. Door middel van de volgende vragen willen we onderzoeken hoe je kijk is ten opzichte van de samenwerking in jouw team. Onder 'het team' kan de groep mensen worden verstaan waarmee je dagelijks samenwerkt. Bijvoorbeeld bediening Gargouille, keuken Hof of Sales. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen? |

21 De organisatiedoelstellingen zijn opgedeeld in teamdoelstelling en individuele doelstellingen.

22 Ik weet wat er gedaan moet worden om de teamdoelstellingen te behalen.

23 Binnen de team- en individuele doelstellingen kan ik op eigen niveau invloed hebben op de organisatie.

24 Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk uitvoer.

25 Ik krijg in mijn team de ruimte om eigen initiatieven ontwikkelen en te experimenteren.

26 Iedereen binnen ons team deelt vrijelijk alle relevante informatie met de anderen.

27 Er wordt naar mijn mening geluisterd binnen mijn team.

28 Binnen het team kunnen we elkaar eerlijk feedback geven, ook als het negatief is.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Vrije ruimte voor toelichtingen of opmerkingen | |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Individu**  Het vierde onderwerp is 'Individu'. Nu draaien alle vragen om jezelf. Hoe kijk jij aan tegen je werk en in hoeverre je invloed hebt op anderen en op de BV waar je werkt? Door middel van de volgende vragen willen we onderzoeken hoe het in de praktijk gesteld is. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen? |

29 Het werk dat ik doe is betekenisvol voor mij.

30 Ik beschik over de nodige middelen om de doelstellingen te bereiken volgens de verwachte resultaten.

31 Ik voel me competent om mijn functie te vervullen.

32 Ik heb een reële impact op wat er in mijn team gebeurt.

33 Ik voel me verantwoordelijk voor het werk wat ik doe.

34 Ik voel wederzijds respect tussen mij en mijn leidinggevenden.

35 Ik voel wederzijds respect tussen mij en het team.

36 Mijn werk heeft een reële impact op de uitkomsten van de organisatie.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Vrije ruimte voor toelichtingen of opmerkingen | |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Functie**  Het laatste onderwerp is 'Functie'. Naast de organisatie, het leiderschap, het team en de individu heeft de functie ook invloed op jou en het presteren van het zelfsturende team. Uit onderzoek blijkt dat er verschillende taakkenmerken zijn die bijdragen aan goede arbeidsresultaten bij zelfsturende teams. Door middel van de volgende vragen willen we onderzoeken hoe het in de praktijk gesteld is. In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen? |

37 Ik kan in voldoende mate zelfstandig en onafhankelijk aan de slag in mijn functie.

38 Voor mijn functie zijn verschillende talenten en vaardigheden vereist, waardoor ik ruimte heb om te ontwikkelen.

39 De taken binnen mijn functie hebben een duidelijk begin en eind, er kan worden gesproken van een compleet proces.

40 Ik vind mijn werk zinvol.

41 Ik krijg regelmatig feedback over mijn presteren.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Vrije ruimte voor toelichtingen of opmerkingen | |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Vrije ruimte** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Dit was het einde van de vragenlijst.  Heb je nog tips, opmerkingen of informatie die je wil delen dan kun je deze hieronder vermelden. | |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
|  | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

|  |  |
| --- | --- |
|  | Einde enquête  Heel veel dank voor het invullen van deze vragenlijst. De directie en ik waarderen je inzet hiervoor en gaan aan de slag met deze gegevens om van House of Lords / Gargouilles / Hof van Duivenvoorde een nog betere en leukere organisatie te maken. Mocht je nog vragen hebben over het onderzoek stuur dan een bericht naar aabarbanel@houseoflords.nl |

1. **Vragenlijst vooronderzoek SWOT**

FUNCTIE

* Hoe ziet jouw werkdag eruit?
* Wat spreekt je het meest aan in je functie?
* Wat spreekt je het minst aan in je functie?

HOUSE OF LORDS

* Missie en visie
* Wat zijn de doelen van House?

Specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden

* Wat is de droom op lange termijn?
* Normen en waarden wat betreft cultuur
* Wat is de identiteit van House of lords in de omgeving

MARKT

* Hoe zit de markt eruit?
* Hoe zorgen we dat de klanten bij ons (blijven) kopen?

Wie zijn de klanten, wat betekent House voor hen?

* Hoe ziet de concurrentie eruit?
* Waarop onderscheiden we ons?

SWOT

* Wat zijn de **sterke** kanten van de organisatie
* Waar zijn we goed in?
* Wat loopt goed?
* Wat zijn de kenkwaliteiten van House of Lords?
* Wat zijn de **zwakke** punten binnen de organisatie?
* Waar zijn we minder goed in?
* Waar lig je van wakker?
* Wat kan er beter?
* Wat werkt er niet?
* Waar zitten zwakke plekken?
* Welke **kansen** zijn er aanwezig in de markt?
* Welke kansen zie je door externe ontwikkelingen?   
  Welke kansen zie je door interne ontwikkelingen?
* Welke factoren vormen een **bedreiging** voor het bedrijf?
* Welke bereidingen zie je voor ons in de ontwikkelingen?
* Zijn er wijzigingen in onze omgeving die als we niets doen, tot een serieuze bedreiging leiden voor ons?

1. **Uitnodigingsmail**

Hoi X,

Namens Raymond, Leon en Wieske mag ik je hierbij uitnodigen om deel te nemen aan een onderzoek naar zelfsturende teams binnen House of Lords, Gargouilles en Hof van Duivenvoorde.

Vanaf januari zijn de eerste acties ondernomen met Anne-Mieke Verhoeven om elk team zelfsturend te kunnen laten werken. House of Lords wil graag de ondersteuning verder verbeteren en is op zoek naar jouw bevindingen, inzichten en ervaringen.

Deze enquête is bedoeld voor alle medewerkers van House of Lords, Gargouilles en Hof van Duivenvoorde. Het voornemen is om jouw werk nog beter en leuker te maken en hiervoor is jouw input zeer van belang. De vragenlijst wordt anoniem afgenomen, dus dit is je kans om je bevindingen naamloos met de organisatie te delen. Het invullen van de enquête zal ongeveer 15 minuten in beslag nemen.

In het kader van mijn HRM afstudeerscriptie bij House of Lords draag ik zorg voor de resultaten van dit onderzoek. Alle antwoorden zullen vertrouwelijk worden behandeld en verwerkt in een rapportage met een aanbeveling voor House of Lords. De resultaten zullen niet te herleiden zijn tot individuele medewerkers, omdat alleen de geaggregeerde gegevens gedeeld zullen worden. Het management zal dus geen individuele antwoorden te zien krijgen.

Klik op de klink om naar het onderzoek te gaan: <https://www.onderzoekdoen.nl/enq/?f=ycdg3plj57>

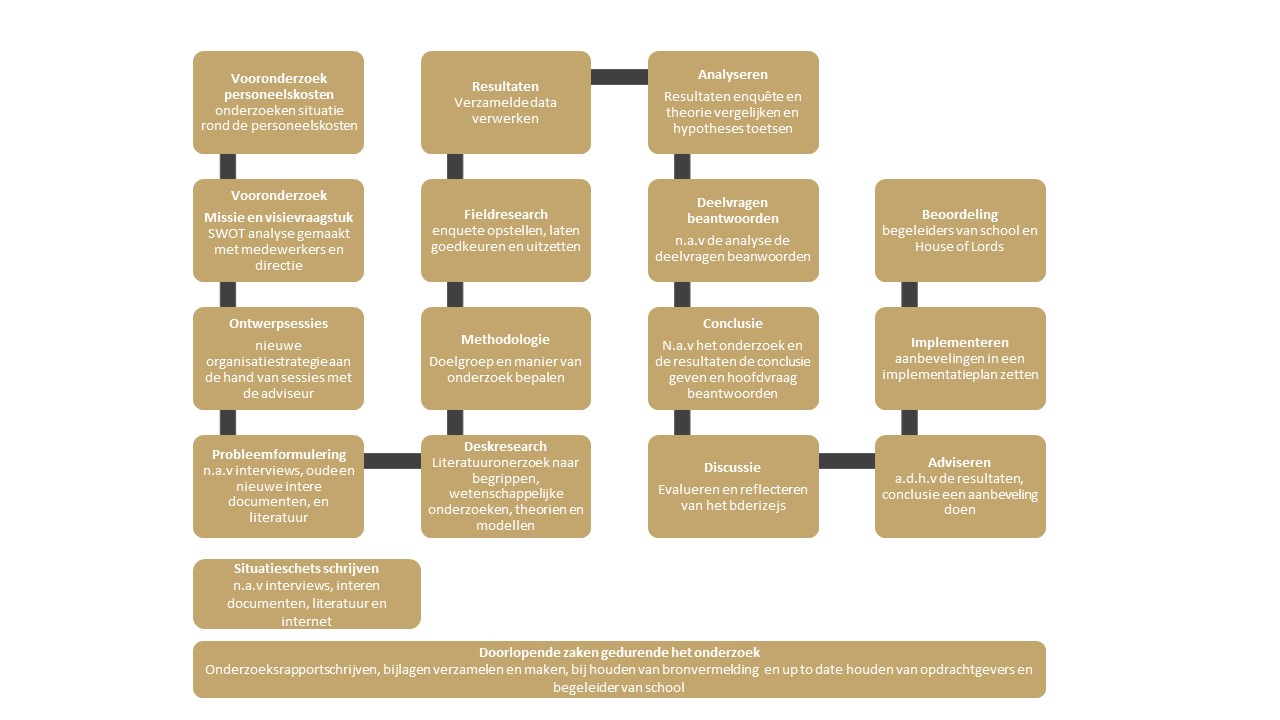
Ik zou je willen vragen om de enquête 12 juli in te vullen in verband met de voortgang van het onderzoek. Mocht je vragen hebben aan mij, dan kan je ze stellen door te mailen naar: aabarbanel@houseoflords.nl

Succes met het invullen en alvast dank voor je deelname!

Met vriendelijke groeten, With kind regards

Amy Abarbanel

1. **Stroomdiagram procedure**



1. **Geoperationaliseerde begrippen**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Begrip** | **Dimensie** | **Indicatoren** | **Item** |
| Organisatieuitgangspunten (Rijkers, 2000) | Iemand is op de hoogte van de strekking van de missie en visie, doelstellingen en strategie en de keuze voor zelfsturende teams. | Missie en visie | 1 Ik ben op de hoogte van de strekking van de missie en visie van House of Lords. |
|  |  | Doelstellingen strategie | 2 Ik ben op de hoogte van doelstellingen en strategie van House of Lords van dit jaar  3 Ik weet waarom wij in zelfsturende teams gaan werken |
| Afgerond takenpakket (Leliveld & Vink, 2001) | taken zijn afgerond, verantwoordelijkheden liggen duidelijk vast. | Taken binnen de functie zijn duidelijk | 4. Ik ben op de hoogte van wat er van mij verwacht wordt binnen mijn functie  54. De taken binnen mijn functie hebben een duidelijk begin en eind, er kan worden gesproken van een compleet proces |
| Autonomie (Janse, 2018). | Onafhankelijk mogelijk taken kunnen uitvoeren | Beslissingsruimte | 34. ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk uitvoer |
|  |  | Zelfstandigheid en onafhankelijk | 52. Ik kan in voldoende mate zelfstandig en onafhankelijk aan de slag in mijn functie |
| Empowering leiderschap (Boudrias, Gaudreau, Savoie, & Morin, 2009). | Een set aan gedragingen van een leidinggevenden die positieve effecten heeft op de psychologische empowerment van medewerkers | Leading by example | 19. mijn leidinggevende inspireert mij door het goede voorbeeld te geven op de werkvloer |
|  |  | coaching | 21. Mijn leidinggevende past zijn leiderschapsstijl aan op het niveau van degene aan wie hij of zij leiding geeft. |
|  |  | Encourgaging | 20. Mijn leidinggevende is altijd op zoek naar hoe het team zich kan ontwikkelen.  22. Mijn leidinggevende erkent teamprestaties  23. Mijn leidinggevende geeft blijk van vertrouwen in mijn vermogen  24. Mijn leidinggevende moedigt het team aan om onderling problemen op te lossen |
|  |  | Participative decision making | 25. Mijn leidinggevende raadpleegt mij of het team op strategische beslissingen  26. Mijn leidinggevende vraagt mijn mening over beslissingen die mijn werk sterk beinvloeden. |
|  |  | Informing | 27. Mijn leidinggevende geeft ons relevante informatie over wat er verder in de organisatie gebeurt. |
|  |  | Show concern | 28. Mijn leidinggevende vindt mijn welzijn belangrijk  29. mijn leidinggevende neemt de tijd voor mij als er iets speelt in mijn privésituatie  30. Ik kan op mijn leidinggevende rekenen wanneer ik met moeilijkheden in het werk te maken krijgt |
|  |  | Interacting with the team | 15. Mijn leidinggevende zoekt regelmatig contact met mij en het team om nauw te kunnen samenwerken  45. ik voel wederzijds respect tussen mij en mijn leidinggevende |
|  |  | Group management | 16 mijn leidinggevende zorgt dat hij/zij goed op de hoogte blijft van alle ontwikkelingen in het werk van het team  17 Mijn leidinggevende zorgt dat het team beschikt over de materiele middelen die nodig zijn om het werk te kunnen doen  18 mijn leidinggevende zorgt dat het team beschikt over de immateriële middelen die nodig zijn om het werk te kunnen doen  41. Ik beschik over de nodige middelen om de doelstellingen te bereiken volgens de verwachte resultaten |
| Samenwerking (Rijkers, 2000) | Een balans tussen gemeenschappelijke teamdoelen en ruimte voor persoonlijk functioneren | Teamdoelen | 31. De organisatiedoelstellingen zijn opgedeeld in teamdoelstellingen en individuele doelstellingen  32. ik weet wat er gedaan moet worden om de teamdoelstellingen te behalen |
|  |  | Ruimte persoonlijk functioneren | 34. Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk uitvoer  35. Ik krijg in mijn team de ruimte om eigen initiatieven te ontwikkelen en te experimenteren |
| Eerlijk en regelmatig contact (Vroemen, 2009). | De teamleden hebben regelmatig functioneel overleg waarin medewerkers bereid zijn om de eigen mening te kunnen verkondigen en feedback kunnen ontvangen | Regelmatig contact | 36. Iedereen binnen ons team deelt vrijelijk alle relevante informatie met anderen  39. Ik ben tevreden over de afspraken met mijn team |
|  |  | Mening kunnen geven | 37. Er wordt naar mijn mening geluisterd binnen mijn team  46. Ik voel wederzijds respect tussen mij en het team. |
|  |  | Feedback kunnen ontvangen | 38. Binnen het team kunnen we elkaar eerlijk feedback geven, ook als het negatief is  56. Ik krijg regelmatig feedback over mijn presteren |
| Psychologisch empowerment | Op het werkgebied benadrukt psychologisch empowerment gaat het erom dat werknemers geloven dat op hun plek zitten in hun functie. | Betekenisvolle werkrol | 40. Het werk dat ik doe is betekenisvol voor mij  55. ik vind mijn werk zinvol |
|  |  | Competent voelen | 42. Ik voel me competent om mijn functie te vervullen  53. Voor mijn functie zijn verschillende talenten en vaardigheden vereist waardoor ik ruimte hem om te ontwikkelen |
|  |  | Impact | 43. Ik heb reële impact op wat er in mijn team gebeurt  47. Mijn werk heeft een reële impact op de uitkomsten van de organisatie |

1. **Resultaten uit SPSS**

Uitkomsten SPSS - organisatie

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Ik ben op de hoogte van de strekking van de missie en visie van House of Lords \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Ik ben op de hoogte van de strekking van de missie en visie van House of Lords | Mee oneens | Count | 1 | 1 | 1 | 3 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 25,0% | 10,0% | 12,0% |
| Neutraal | Count | 2 | 0 | 1 | 3 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 18,2% | 0,0% | 10,0% | 12,0% |
| Mee eens | Count | 4 | 3 | 8 | 15 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 36,4% | 75,0% | 80,0% | 60,0% |
| Sterk mee eens | Count | 4 | 0 | 0 | 4 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 36,4% | 0,0% | 0,0% | 16,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Ik ben op de hoogte van doelstellingen en strategie van House of Lords van dit jaar \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Ik ben op de hoogte van doelstellingen en strategie van House of Lords van dit jaar | Mee oneens | Count | 1 | 1 | 2 | 4 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 25,0% | 20,0% | 16,0% |
| Neutraal | Count | 2 | 3 | 1 | 6 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 18,2% | 75,0% | 10,0% | 24,0% |
| Mee eens | Count | 5 | 0 | 7 | 12 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 45,5% | 0,0% | 70,0% | 48,0% |
| Sterk mee eens | Count | 3 | 0 | 0 | 3 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 27,3% | 0,0% | 0,0% | 12,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Ik weet waarom wij in zelfsturende teams gaan werken \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Ik weet waarom wij in zelfsturende teams gaan werken | Sterk mee oneens | Count | 0 | 0 | 1 | 1 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 0,0% | 0,0% | 10,0% | 4,0% |
| Mee oneens | Count | 2 | 1 | 2 | 5 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 18,2% | 25,0% | 20,0% | 20,0% |
| Neutraal | Count | 0 | 1 | 0 | 1 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 0,0% | 25,0% | 0,0% | 4,0% |
| Mee eens | Count | 8 | 2 | 4 | 14 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 72,7% | 50,0% | 40,0% | 56,0% |
| Sterk mee eens | Count | 1 | 0 | 3 | 4 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 0,0% | 30,0% | 16,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Ik ben op de hoogte van wat er van mij verwacht wordt binnen mijn functie \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Ik ben op de hoogte van wat er van mij verwacht wordt binnen mijn functie | Mee oneens | Count | 1 | 0 | 0 | 1 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 0,0% | 0,0% | 4,0% |
| Neutraal | Count | 2 | 2 | 0 | 4 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 18,2% | 50,0% | 0,0% | 16,0% |
| Mee eens | Count | 7 | 2 | 6 | 15 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 63,6% | 50,0% | 60,0% | 60,0% |
| Sterk mee eens | Count | 1 | 0 | 4 | 5 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 0,0% | 40,0% | 20,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Ik krijg van House of Lords de materiële middelen om mijn werkzaamheden goed te kunnen verrichten \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Ik krijg van House of Lords de materiële middelen om mijn werkzaamheden goed te kunnen verrichten | Neutraal | Count | 1 | 2 | 1 | 4 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 50,0% | 10,0% | 16,0% |
| Mee eens | Count | 8 | 1 | 6 | 15 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 72,7% | 25,0% | 60,0% | 60,0% |
| Sterk mee eens | Count | 2 | 1 | 3 | 6 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 18,2% | 25,0% | 30,0% | 24,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Uitkomsten SPSS - Leiderschap

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Mijn leidinggevende zoekt regelmatig contact met mij en het team om nauw te kunnen samenwerken \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Mijn leidinggevende zoekt regelmatig contact met mij en het team om nauw te kunnen samenwerken | Sterk mee oneens | Count | 1 | 0 | 0 | 1 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 0,0% | 0,0% | 4,0% |
| Mee oneens | Count | 1 | 1 | 1 | 3 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 25,0% | 10,0% | 12,0% |
| Neutraal | Count | 2 | 1 | 3 | 6 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 18,2% | 25,0% | 30,0% | 24,0% |
| Mee eens | Count | 6 | 2 | 4 | 12 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 54,5% | 50,0% | 40,0% | 48,0% |
| Sterk mee eens | Count | 1 | 0 | 2 | 3 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 0,0% | 20,0% | 12,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Mijn leidinggevende zorgt dat hij/zij goed op de hoogte blijft van alle ontwikkelingen in het werk van het team \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Mijn leidinggevende zorgt dat hij/zij goed op de hoogte blijft van alle ontwikkelingen in het werk van het team | Neutraal | Count | 4 | 2 | 3 | 9 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 36,4% | 50,0% | 30,0% | 36,0% |
| Mee eens | Count | 6 | 2 | 5 | 13 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 54,5% | 50,0% | 50,0% | 52,0% |
| Sterk mee eens | Count | 1 | 0 | 2 | 3 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 0,0% | 20,0% | 12,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Mijn leidinggevende zorgt dat het team beschikt over de materiële middelen die nodig zijn om het werk te kunnen doen \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Mijn leidinggevende zorgt dat het team beschikt over de materiële middelen die nodig zijn om het werk te kunnen doen | Neutraal | Count | 2 | 1 | 3 | 6 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 18,2% | 25,0% | 30,0% | 24,0% |
| Mee eens | Count | 8 | 2 | 5 | 15 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 72,7% | 50,0% | 50,0% | 60,0% |
| Sterk mee eens | Count | 1 | 1 | 2 | 4 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 25,0% | 20,0% | 16,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Mijn leidinggevende zorgt dat het team beschikt over de immateriële middelen die nodig zijn om het werk te kunnen doen \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Mijn leidinggevende zorgt dat het team beschikt over de immateriële middelen die nodig zijn om het werk te kunnen doen | Neutraal | Count | 4 | 2 | 0 | 6 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 36,4% | 50,0% | 0,0% | 24,0% |
| Mee eens | Count | 7 | 2 | 8 | 17 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 63,6% | 50,0% | 80,0% | 68,0% |
| Sterk mee eens | Count | 0 | 0 | 2 | 2 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 0,0% | 0,0% | 20,0% | 8,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Mijn leidinggevende inspireert mij door het goede voorbeeld te geven op de werkvloer \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Mijn leidinggevende inspireert mij door het goede voorbeeld te geven op de werkvloer | Mee oneens | Count | 1 | 0 | 0 | 1 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 0,0% | 0,0% | 4,0% |
| Neutraal | Count | 6 | 3 | 1 | 10 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 54,5% | 75,0% | 10,0% | 40,0% |
| Mee eens | Count | 4 | 1 | 5 | 10 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 36,4% | 25,0% | 50,0% | 40,0% |
| Sterk mee eens | Count | 0 | 0 | 4 | 4 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 0,0% | 0,0% | 40,0% | 16,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Mijn leidinggevende is altijd op zoek naar hoe het team zich kan ontwikkelen \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Mijn leidinggevende is altijd op zoek naar hoe het team zich kan ontwikkelen | Mee oneens | Count | 0 | 1 | 2 | 3 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 0,0% | 25,0% | 20,0% | 12,0% |
| Neutraal | Count | 8 | 2 | 5 | 15 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 72,7% | 50,0% | 50,0% | 60,0% |
| Mee eens | Count | 3 | 1 | 1 | 5 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 27,3% | 25,0% | 10,0% | 20,0% |
| Sterk mee eens | Count | 0 | 0 | 2 | 2 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 0,0% | 0,0% | 20,0% | 8,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Mijn leidinggevende past zijn leiderschapsstijl aan op het niveau van degene aan wie hij of zij leidinggeeft \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Mijn leidinggevende past zijn leiderschapsstijl aan op het niveau van degene aan wie hij of zij leidinggeeft | Mee oneens | Count | 2 | 0 | 0 | 2 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 18,2% | 0,0% | 0,0% | 8,0% |
| Neutraal | Count | 5 | 3 | 2 | 10 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 45,5% | 75,0% | 20,0% | 40,0% |
| Mee eens | Count | 3 | 1 | 5 | 9 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 27,3% | 25,0% | 50,0% | 36,0% |
| Sterk mee eens | Count | 1 | 0 | 3 | 4 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 0,0% | 30,0% | 16,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Mijn leidinggevende erkent teamprestaties en inspanningen \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Mijn leidinggevende erkent teamprestaties en inspanningen | Mee oneens | Count | 1 | 0 | 0 | 1 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 0,0% | 0,0% | 4,0% |
| Neutraal | Count | 5 | 1 | 1 | 7 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 45,5% | 25,0% | 10,0% | 28,0% |
| Mee eens | Count | 5 | 3 | 4 | 12 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 45,5% | 75,0% | 40,0% | 48,0% |
| Sterk mee eens | Count | 0 | 0 | 5 | 5 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 0,0% | 0,0% | 50,0% | 20,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Mijn leidinggevende geeft blijk van vertrouwen in mijn vermogen \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Mijn leidinggevende geeft blijk van vertrouwen in mijn vermogen | Neutraal | Count | 3 | 1 | 0 | 4 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 27,3% | 25,0% | 0,0% | 16,0% |
| Mee eens | Count | 7 | 3 | 4 | 14 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 63,6% | 75,0% | 40,0% | 56,0% |
| Sterk mee eens | Count | 1 | 0 | 6 | 7 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 0,0% | 60,0% | 28,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Mijn leidinggevende moedigt het team aan om onderling problemen op te lossen \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Mijn leidinggevende moedigt het team aan om onderling problemen op te lossen | Mee oneens | Count | 2 | 0 | 0 | 2 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 18,2% | 0,0% | 0,0% | 8,0% |
| Neutraal | Count | 5 | 3 | 3 | 11 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 45,5% | 75,0% | 30,0% | 44,0% |
| Mee eens | Count | 4 | 1 | 5 | 10 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 36,4% | 25,0% | 50,0% | 40,0% |
| Sterk mee eens | Count | 0 | 0 | 2 | 2 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 0,0% | 0,0% | 20,0% | 8,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Mijn leidinggevende raadpleegt mij of het team op strategische beslissingen \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Mijn leidinggevende raadpleegt mij of het team op strategische beslissingen | Mee oneens | Count | 1 | 0 | 1 | 2 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 0,0% | 10,0% | 8,0% |
| Neutraal | Count | 3 | 2 | 2 | 7 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 27,3% | 50,0% | 20,0% | 28,0% |
| Mee eens | Count | 7 | 1 | 3 | 11 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 63,6% | 25,0% | 30,0% | 44,0% |
| Sterk mee eens | Count | 0 | 1 | 4 | 5 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 0,0% | 25,0% | 40,0% | 20,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Mijn leidinggevende vraagt mijn mening over beslissingen die mijn werk beïnvloeden \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Mijn leidinggevende vraagt mijn mening over beslissingen die mijn werk beïnvloeden | Mee oneens | Count | 3 | 2 | 1 | 6 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 27,3% | 50,0% | 10,0% | 24,0% |
| Neutraal | Count | 3 | 0 | 2 | 5 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 27,3% | 0,0% | 20,0% | 20,0% |
| Mee eens | Count | 5 | 2 | 6 | 13 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 45,5% | 50,0% | 60,0% | 52,0% |
| Sterk mee eens | Count | 0 | 0 | 1 | 1 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 0,0% | 0,0% | 10,0% | 4,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Mijn leidinggevende geeft ons relevante informatie over wat er verder in de organisatie gebeurt \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Mijn leidinggevende geeft ons relevante informatie over wat er verder in de organisatie gebeurt | Mee oneens | Count | 0 | 1 | 2 | 3 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 0,0% | 25,0% | 20,0% | 12,0% |
| Neutraal | Count | 4 | 3 | 3 | 10 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 36,4% | 75,0% | 30,0% | 40,0% |
| Mee eens | Count | 7 | 0 | 5 | 12 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 63,6% | 0,0% | 50,0% | 48,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Mijn leidinggevende vindt mijn welzijn belangrijk \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Mijn leidinggevende vindt mijn welzijn belangrijk | Neutraal | Count | 0 | 1 | 0 | 1 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 0,0% | 25,0% | 0,0% | 4,0% |
| Mee eens | Count | 9 | 3 | 5 | 17 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 81,8% | 75,0% | 50,0% | 68,0% |
| Sterk mee eens | Count | 2 | 0 | 5 | 7 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 18,2% | 0,0% | 50,0% | 28,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Mijn leidinggevende neemt de tijd voor mij als er iets speelt in mijn privé situatie \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Mijn leidinggevende neemt de tijd voor mij als er iets speelt in mijn privé situatie | Neutraal | Count | 1 | 1 | 2 | 4 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 25,0% | 20,0% | 16,0% |
| Mee eens | Count | 6 | 3 | 5 | 14 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 54,5% | 75,0% | 50,0% | 56,0% |
| Sterk mee eens | Count | 4 | 0 | 3 | 7 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 36,4% | 0,0% | 30,0% | 28,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Uitkomsten SPSS – Team

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **De organisatiedoelstellingen zijn opgedeeld in teamdoelstelling en individuele doelstellingen \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| De organisatiedoelstellingen zijn opgedeeld in teamdoelstelling en individuele doelstellingen | Sterk mee oneens | Count | 0 | 0 | 1 | 1 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 0,0% | 0,0% | 10,0% | 4,0% |
| Mee oneens | Count | 3 | 0 | 1 | 4 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 27,3% | 0,0% | 10,0% | 16,0% |
| Neutraal | Count | 5 | 2 | 5 | 12 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 45,5% | 50,0% | 50,0% | 48,0% |
| Mee eens | Count | 3 | 2 | 3 | 8 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 27,3% | 50,0% | 30,0% | 32,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Ik weet wat er gedaan moet worden om de teamdoelstellingen te behalen \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Ik weet wat er gedaan moet worden om de teamdoelstellingen te behalen | Sterk mee oneens | Count | 0 | 0 | 1 | 1 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 0,0% | 0,0% | 10,0% | 4,0% |
| Mee oneens | Count | 2 | 1 | 0 | 3 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 18,2% | 25,0% | 0,0% | 12,0% |
| Neutraal | Count | 1 | 2 | 2 | 5 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 50,0% | 20,0% | 20,0% |
| Mee eens | Count | 8 | 1 | 7 | 16 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 72,7% | 25,0% | 70,0% | 64,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Binnen de team- en individuele doelstellingen kan ik op eigen niveau invloed hebben op de organisatie \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Binnen de team- en individuele doelstellingen kan ik op eigen niveau invloed hebben op de organisatie | Mee oneens | Count | 0 | 0 | 1 | 1 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 0,0% | 0,0% | 10,0% | 4,0% |
| Neutraal | Count | 3 | 0 | 2 | 5 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 27,3% | 0,0% | 20,0% | 20,0% |
| Mee eens | Count | 8 | 4 | 4 | 16 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 72,7% | 100,0% | 40,0% | 64,0% |
| Sterk mee eens | Count | 0 | 0 | 3 | 3 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 0,0% | 0,0% | 30,0% | 12,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk uitvoer \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk uitvoer | Mee oneens | Count | 0 | 1 | 0 | 1 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 0,0% | 25,0% | 0,0% | 4,0% |
| Neutraal | Count | 3 | 1 | 1 | 5 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 27,3% | 25,0% | 10,0% | 20,0% |
| Mee eens | Count | 6 | 2 | 6 | 14 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 54,5% | 50,0% | 60,0% | 56,0% |
| Sterk mee eens | Count | 2 | 0 | 3 | 5 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 18,2% | 0,0% | 30,0% | 20,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Ik krijg in mijn team de ruimte om eigen initiatieven ontwikkelen en te experimenteren \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Ik krijg in mijn team de ruimte om eigen initiatieven ontwikkelen en te experimenteren | Mee oneens | Count | 0 | 0 | 1 | 1 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 0,0% | 0,0% | 10,0% | 4,0% |
| Neutraal | Count | 2 | 2 | 0 | 4 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 18,2% | 50,0% | 0,0% | 16,0% |
| Mee eens | Count | 7 | 2 | 6 | 15 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 63,6% | 50,0% | 60,0% | 60,0% |
| Sterk mee eens | Count | 2 | 0 | 3 | 5 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 18,2% | 0,0% | 30,0% | 20,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Iedereen binnen ons team deelt vrijelijk alle relevante informatie met de anderen \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Iedereen binnen ons team deelt vrijelijk alle relevante informatie met de anderen | Mee oneens | Count | 1 | 1 | 0 | 2 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 25,0% | 0,0% | 8,0% |
| Neutraal | Count | 3 | 1 | 1 | 5 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 27,3% | 25,0% | 10,0% | 20,0% |
| Mee eens | Count | 5 | 2 | 5 | 12 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 45,5% | 50,0% | 50,0% | 48,0% |
| Sterk mee eens | Count | 2 | 0 | 4 | 6 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 18,2% | 0,0% | 40,0% | 24,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Er wordt naar mijn mening geluisterd binnen mijn team \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Er wordt naar mijn mening geluisterd binnen mijn team | Mee oneens | Count | 0 | 0 | 1 | 1 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 0,0% | 0,0% | 10,0% | 4,0% |
| Neutraal | Count | 1 | 3 | 0 | 4 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 75,0% | 0,0% | 16,0% |
| Mee eens | Count | 8 | 1 | 5 | 14 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 72,7% | 25,0% | 50,0% | 56,0% |
| Sterk mee eens | Count | 2 | 0 | 4 | 6 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 18,2% | 0,0% | 40,0% | 24,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Binnen het team kunnen we elkaar eerlijk feedback geven, ook als het negatief is \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Binnen het team kunnen we elkaar eerlijk feedback geven, ook als het negatief is | Mee oneens | Count | 1 | 0 | 0 | 1 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 0,0% | 0,0% | 4,0% |
| Neutraal | Count | 1 | 1 | 1 | 3 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 25,0% | 10,0% | 12,0% |
| Mee eens | Count | 7 | 3 | 5 | 15 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 63,6% | 75,0% | 50,0% | 60,0% |
| Sterk mee eens | Count | 2 | 0 | 4 | 6 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 18,2% | 0,0% | 40,0% | 24,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Uitkomsten SPSS - Individu

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Het werk dat ik doe is betekenisvol voor mij \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Het werk dat ik doe is betekenisvol voor mij | Neutraal | Count | 1 | 1 | 0 | 2 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 25,0% | 0,0% | 8,0% |
| Mee eens | Count | 8 | 3 | 5 | 16 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 72,7% | 75,0% | 50,0% | 64,0% |
| Sterk mee eens | Count | 2 | 0 | 5 | 7 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 18,2% | 0,0% | 50,0% | 28,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Ik beschik over de nodige middelen om de doelstellingen te bereiken volgens de verwachte resultaten \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Ik beschik over de nodige middelen om de doelstellingen te bereiken volgens de verwachte resultaten | Neutraal | Count | 2 | 1 | 1 | 4 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 18,2% | 25,0% | 10,0% | 16,0% |
| Mee eens | Count | 8 | 3 | 7 | 18 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 72,7% | 75,0% | 70,0% | 72,0% |
| Sterk mee eens | Count | 1 | 0 | 2 | 3 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 0,0% | 20,0% | 12,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Ik voel me competent om mijn functie te vervullen \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Ik voel me competent om mijn functie te vervullen | Mee eens | Count | 8 | 2 | 6 | 16 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 72,7% | 50,0% | 60,0% | 64,0% |
| Sterk mee eens | Count | 3 | 2 | 4 | 9 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 27,3% | 50,0% | 40,0% | 36,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Ik heb een reële impact op wat er in mijn team gebeurt \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Ik heb een reële impact op wat er in mijn team gebeurt | Neutraal | Count | 1 | 0 | 0 | 1 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 0,0% | 0,0% | 4,0% |
| Mee eens | Count | 7 | 4 | 6 | 17 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 63,6% | 100,0% | 60,0% | 68,0% |
| Sterk mee eens | Count | 3 | 0 | 4 | 7 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 27,3% | 0,0% | 40,0% | 28,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Ik voel me verantwoordelijk voor het werk wat ik doe \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Ik voel me verantwoordelijk voor het werk wat ik doe | Neutraal | Count | 0 | 1 | 0 | 1 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 0,0% | 25,0% | 0,0% | 4,0% |
| Mee eens | Count | 2 | 1 | 4 | 7 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 18,2% | 25,0% | 40,0% | 28,0% |
| Sterk mee eens | Count | 9 | 2 | 6 | 17 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 81,8% | 50,0% | 60,0% | 68,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Ik voel wederzijds respect tussen mij en mijn leidinggevenden \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Ik voel wederzijds respect tussen mij en mijn leidinggevenden | Neutraal | Count | 1 | 0 | 0 | 1 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 0,0% | 0,0% | 4,0% |
| Mee eens | Count | 5 | 4 | 3 | 12 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 45,5% | 100,0% | 30,0% | 48,0% |
| Sterk mee eens | Count | 5 | 0 | 7 | 12 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 45,5% | 0,0% | 70,0% | 48,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Ik voel wederzijds respect tussen mij en het team \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Ik voel wederzijds respect tussen mij en het team | Neutraal | Count | 1 | 1 | 1 | 3 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 25,0% | 10,0% | 12,0% |
| Mee eens | Count | 5 | 3 | 4 | 12 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 45,5% | 75,0% | 40,0% | 48,0% |
| Sterk mee eens | Count | 5 | 0 | 5 | 10 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 45,5% | 0,0% | 50,0% | 40,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Mijn werk heeft een reële impact op de uitkomsten van de organisatie \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Mijn werk heeft een reële impact op de uitkomsten van de organisatie | Mee oneens | Count | 0 | 0 | 1 | 1 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 0,0% | 0,0% | 10,0% | 4,0% |
| Mee eens | Count | 8 | 4 | 9 | 21 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 72,7% | 100,0% | 90,0% | 84,0% |
| Sterk mee eens | Count | 3 | 0 | 0 | 3 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 27,3% | 0,0% | 0,0% | 12,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Uitkomsten SPSS - Functie

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Ik kan in voldoende mate zelfstandig en onafhankelijk aan de slag in mijn functie \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Ik kan in voldoende mate zelfstandig en onafhankelijk aan de slag in mijn functie | Mee eens | Count | 8 | 4 | 5 | 17 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 72,7% | 100,0% | 50,0% | 68,0% |
| Sterk mee eens | Count | 3 | 0 | 5 | 8 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 27,3% | 0,0% | 50,0% | 32,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Voor mijn functie zijn verschillende talenten en vaardigheden vereist, waardoor ik ruimte heb om te ontwikkelen \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| Voor mijn functie zijn verschillende talenten en vaardigheden vereist, waardoor ik ruimte heb om te ontwikkelen | Neutraal | Count | 1 | 3 | 0 | 4 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 75,0% | 0,0% | 16,0% |
| Mee eens | Count | 8 | 1 | 7 | 16 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 72,7% | 25,0% | 70,0% | 64,0% |
| Sterk mee eens | Count | 2 | 0 | 3 | 5 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 18,2% | 0,0% | 30,0% | 20,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **De taken binnen mijn functie hebben een duidelijk begin en eind, er kan worden gesproken van een compleet proces \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | |
|  | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | Total |
| House of Lords | Gargouilles | Hof van Duivenvoorde |
| De taken binnen mijn functie hebben een duidelijk begin en eind, er kan worden gesproken van een compleet proces | Sterk mee oneens | Count | 0 | 0 | 1 | 1 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 0,0% | 0,0% | 10,0% | 4,0% |
| Mee oneens | Count | 1 | 0 | 0 | 1 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 9,1% | 0,0% | 0,0% | 4,0% |
| Neutraal | Count | 2 | 2 | 2 | 6 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 18,2% | 50,0% | 20,0% | 24,0% |
| Mee eens | Count | 6 | 2 | 4 | 12 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 54,5% | 50,0% | 40,0% | 48,0% |
| Sterk mee eens | Count | 2 | 0 | 3 | 5 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 18,2% | 0,0% | 30,0% | 20,0% |
| Total | | Count | 11 | 4 | 10 | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. **Ik vind mijn werk zinvol \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | | | | | | | |
|  | | | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | | | | Total | |
| House of Lords | | Gargouilles | | Hof van Duivenvoorde | |
| Ik vind mijn werk zinvol | Neutraal | | Count | | 1 | | 1 | | 1 | | 3 | |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | 9,1% | | 25,0% | | 10,0% | | 12,0% | |
| Mee eens | | Count | | 9 | | 3 | | 3 | | 15 | |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | 81,8% | | 75,0% | | 30,0% | | 60,0% | |
| Sterk mee eens | | Count | | 1 | | 0 | | 6 | | 7 | |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | 9,1% | | 0,0% | | 60,0% | | 28,0% | |
| Total | | | Count | | 11 | | 4 | | 10 | | 25 | |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | 100,0% | | 100,0% | | 100,0% | | 100,0% | |
| 1. **Ik krijg regelmatig feedback over mijn presteren \* Ik ben werkzaam bij de volgende BV Crosstabulation** | | | | | | | | | | | | |
|  | | | | | | Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | | | | | Total |
| House of Lords | | Gargouilles | | Hof van Duivenvoorde | |
| Ik krijg regelmatig feedback over mijn presteren | | Sterk mee oneens | | Count | | 0 | | 0 | | 1 | | 1 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | 0,0% | | 0,0% | | 10,0% | | 4,0% |
| Mee oneens | | Count | | 2 | | 1 | | 1 | | 4 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | 18,2% | | 25,0% | | 10,0% | | 16,0% |
| Neutraal | | Count | | 4 | | 3 | | 3 | | 10 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | 36,4% | | 75,0% | | 30,0% | | 40,0% |
| Mee eens | | Count | | 5 | | 0 | | 4 | | 9 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | 45,5% | | 0,0% | | 40,0% | | 36,0% |
| Sterk mee eens | | Count | | 0 | | 0 | | 1 | | 1 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | 0,0% | | 0,0% | | 10,0% | | 4,0% |
| Total | | | | Count | | 11 | | 4 | | 10 | | 25 |
| % within Ik ben werkzaam bij de volgende BV | | 100,0% | | 100,0% | | 100,0% | | 100,0% |

1. **Respondenten deelnamen enquête**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Toegang via** | **Aangemaakt** | **Status** |
| Algemene link | 5-7-2019 16:40 | afgesloten |
| Algemene link | 5-7-2019 17:00 | afgesloten |
| Algemene link | 5-7-2019 17:37 | afgesloten |
| Algemene link | 5-7-2019 18:31 | afgesloten |
| Algemene link | 5-7-2019 22:25 | afgesloten |
| Algemene link | 6-7-2019 14:55 | afgesloten |
| Algemene link | 8-7-2019 09:30 | afgesloten |
| Algemene link | 8-7-2019 11:12 | afgesloten |
| Algemene link | 8-7-2019 12:09 | afgesloten |
| Algemene link | 8-7-2019 12:22 | afgesloten |
| Algemene link | 8-7-2019 13:19 | afgesloten |
| Algemene link | 8-7-2019 13:49 | afgesloten |
| Algemene link | 8-7-2019 15:22 | afgesloten |
| Algemene link | 8-7-2019 15:46 | afgesloten |
| Algemene link | 8-7-2019 15:56 | afgesloten |
| Algemene link | 8-7-2019 19:05 | afgesloten |
| Algemene link | 9-7-2019 08:25 | afgesloten |
| Algemene link | 9-7-2019 09:25 | afgesloten |
| Algemene link | 9-7-2019 10:32 | afgesloten |
| Algemene link | 9-7-2019 10:35 | afgesloten |
| Algemene link | 9-7-2019 12:00 | open |
| Algemene link | 9-7-2019 13:14 | afgesloten |
| Algemene link | 10-7-2019 08:58 | open |
| Algemene link | 10-7-2019 09:54 | afgesloten |
| Algemene link | 10-7-2019 13:06 | afgesloten |
| Algemene link | 11-7-2019 20:33 | afgesloten |
| Algemene link | 12-7-2019 08:48 | afgesloten |
| Algemene link | 12-7-2019 15:25 | open |

1. **Ontwikkelfases van teams gekoppeld aan HR-instrumenten**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Behoefteniveau | De medewerker krijgt | De organisatie ontvangt |
| 1. Veiligheid en zekerheid | Salaris | Aanwezigheid en inzet |
| 1. Geborgenheid | Sociaal contact met collega’s | Loyaliteit |
| 1. Erkenning en waardering | Waardering individuele inbreng | Resultaat gericht presteren |
| 1. Ontplooiing | Persoonlijke ontwikkeling | Kwaliteit en innovatie |

(Leliveld & Vink, 2001)

|  |  |
| --- | --- |
| Fase in teamontwikkeling | HR-instrumenten |
| 1. Individuen | - Opleiding gericht op nieuwe taken en vaardigheden aanleren  - Beoordeling gericht op individuele bijdrage en bijdragen aan het team  - Functiereeksen en functiebeschrijvingen  - Werving en selectie door HR met advies van het team |
| 1. Groep | - Opleiding gericht op taakverbreding en vaardigheden  - Opstellen van persoonlijk ontwikkelplan  - Beloning op basis van teamprestaties  - Beoordeling door de teamleider en het team |
| 1. Team | - Opleiding  - Beloning op basis van individuele en teamprestaties  - Werving en selectie waarbij het team de besluiten maakt |
| 1. Zelfsturend team | - Opleiding  - Beloning op basis van het budget van het team  - beoordeling door middel van 360° feedback |

(Leliveld & Vink, 2001)

1. **Schematische weergave implementatieplan**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Wk | Activiteit | Betrokken | Verant-  woordelijk | Doel | Middelen | PDCA- cyclus |
| 1 | Samenstellen verandercoalitie | Alle medewerkers | Directie | Evenwichtig team samenstellen van medewerkers | Interne communicatie | Plan:  strategisch |
| 8 | Strategische planning sessie dag 1 | MT | Directie | - Missie en visie  - Kernwaarden  - Concurrenten  - Trends  - Succesverhalen  - SWOT | Projectleider | Plan: strategisch |
| 8 | Strategische planning sessie dag 2 | MT | Directie | - Goalsetting  - Obstakels  - Strategieën  - actieplan | Projectleider | Plan: strategisch |
| 8 | Strategische planning sessie 3 Financiële planning van de organisatie | MT | Financiën | - Inkomsten  - uitgaven  - budgetten  - targets | Projectleider | Plan: strategisch |
| 10 | Financiële planning naar operationele per bv | Directie, financiën en Bedrijfsleider HoL, Gar, HvD | Directie | Jaarbudget per bv koppelen aan omzet en verantwoordelijke  - middelen bepalen |  | Plan:  tactisch |
| 11 | Functiegerichte planning | Bedrijfsleider BV en leidinggevenden/ assistentbedrijfsleiders | Bedrijfsleider BV | Maand en weekplanning, roosters, liquiditeit, planning skills (werving selectie/ training) |  | Plan: operatie |
| 16 | Evaluatie en uitleg functiegerichte planningen | Leidinggevende, directie en financiën | Bedrijfsleider BV | Afstemming met de organisatiedoelstellingen en andere afdelingen |  | Plan: bijsturen |
| 22 | Business guidelines 2020 | De hele organisatie | Directie | Hele organisatie informeren over de afgelopen sessies |  | Do:  communicatie |
| 24 | Doelstellingen en strategie 2020 per BV gepresenteerd | Teams binnen de BV | Bedrijfsleider BV | Leidinggevenden leggen uit wat de strategie betekent voor de BV |  | Do: communicatie |
| 26 | Training management | Leidinggevenden | HR | Van manager naar teamcoach van zelfsturende teams | Instituut | Do:  training |
| 28 | Training personeel per bv | Medewerkers bv | Bedrijfsleider BV en HR | Instructie voor Taakverdeling en verantwoordelijkheid nemen | Instituut | Do:  training |
| 29 | Checken en aanpassen informatie systeem | Leidinggeven | Directie en MT | Inzicht in alle bedrijfsprocessen | ICT-oplossing | Check |
| 35 | Evaluatie | Medewerkers binnen het teams | MT | Evaluatie over interventies, plannen en voortgang |  | Check |
| 35 | Evaluatie | Leidinggevenden met MT lid, financiën en HR | Directie | Lopen de BV’s nog op schema, waar kan er ondersteund worden en bijgestuurd |  | Check |

1. **Kosten en baten per interventie**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Kosten | Totale kosten | Baten |
| Samenstellen verandercoalitie | Schatting gesprekken  Directielid 1: 32,80 per uur  Directielid 2: 32,80 per uur | € 800 | - Draagvlak in de organisatie  - Vertegenwoordiging van de organisatie |
| Totaal |  | € 800 |  |

Strategische sessies

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Activiteit | Kosten | Totale kosten | Baten |
| Strategische sessies  3 dagen  24 uur | Salariskosten directie  Directielid 1: 32,80 per uur  Directielid 2: 32,80 per uur | € 1.574,40 | - De beoogde missie en visie van de directie concreet uitgewerkt in doelstellingen en actieplannen  - Afspraken worden gemaakt en verantwoordelijke personen worden aangesteld |
| Strategische sessies  3 dagen  24 uur | Salariskosten schatting verandercoalitie  Operationeel manager: 23,26 per uur  Chef-kok: 21,40 per uur  Manager sales: 21,40 per uur  Bedrijfsleider HvD: 21,40 per uur  Bedrijfsleider Gar: 21,40 per uur  Managementassistent Financiën: 18,30 per uur  HR-manager: 15,30 per uur | € 3.419,04 | - Betrokkenheid van de MT-leden bij de missie, visie, strategie en doelstellingen  - Ervaringen en kennis van de MT-leden worden meegenomen waardoor de planning kwaliteit beter is |
| Strategische sessies  3 dagen  24 uur | Kosten intrim project begeleider 95,90 per uur (Planet Interim, 2019) | € 2.301,60 | - Leidt de werkvormen  - Bewaakt of de doelen per sessie worden behaald  - bevorderd de communicatie tussen de participanten  - houdt de sessie gefocust  - Stelt relevante vragen om de brainstorm te bevorderen  - houdt de energie in de sessie hoog |
| Totaal |  | € 7.295,04 |  |

Operationele toewijzing

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Kosten | Totale kosten | Baten |
| 1 sessie van 3 uur | Salariskosten  Directielid 1: 32,80 per uur  Directielid 2: 32,80 per uur | € 198,80 | - Strategische doelstellingen definiëren per bv  - verantwoordelijke personen binnen de BV worden benoemd  - Middelen om de doelstellingen te behalen worden bepalen |
| 1 sessie van 3 uur | operationeel manager, chef-kok HoL, Bedrijfsmanager HvD, bedrijdsmanger Gar en manager Sales: 21,40 per uur | € 128,40 | - Betrokkenheid van de bedrijfsleider  - Eigenaarschap van de bedrijfsleider |
| 1 sessie van 3 uur | Salariskosten  Managementassistent Financiën: 18,30 per uur | € 54,90 | - Accurate transformatie van organisatiebudgetten naar operationele budgetten |
| Kosten 1 sessie |  | € 382,10 |  |
| 8 uur | Voorbereidingsuren Managementassistent Financiën: 18,30 per uur | € 146,40 |  |
| Totaal |  | € 528,50 |  |

Functiegerichte toewijzing

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Kosten | Totale kosten | Baten |
| Operationele planning omzetten in functiegerichte toewijzing  2 uur | Operationeel manager: 23,26 per uur  Party manager: 13,90 per uur  Hoofd logistiek: 14,75 per uur | € 103,82 |  |
| Operationele planning omzetten in functiegerichte toewijzing  2 uur | Bedrijfsleider Gar: 21,40 per uur  Assistent-Bedrijfsleider: 13,50 per uur  Chef-kok BV: 14,20 per uur | € 98,20 |  |
| Operationele planning omzetten in functiegerichte toewijzen  2 uur | Bedrijfsleider HvD: 21,40 per uur  Assistent-Bedrijfsleider: 13,50 per uur  Chef-kok BV: 14,20 per uur | € 98,20 | Maand en weekplanning, roosters, liquiditeit, planning skills (werving selectie/ training) |
| Operationele planning omzetten in functiegerichte toewijzing  2 uur | Salesmanager: 21,40 per uur | € 42,80 |  |
| Operationele planning omzetten in functiegerichte toewijzing  2 uur | Chef kok: 21,40 per uur  Sous-chef: 14,20 per uur | € 49,80 |  |
| Totaal |  | €392,82 |  |

Hele organisatie informeren over de afgelopen sessies

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Kosten | Totale kosten | Baten |
|  | Directielid 1: 32,80 per uur  Directielid 2: 32,80 per uur  HR-Manager: 15,30 per uur  Managementassistent financiën: 18,30 per uur | € 99,20 |  |
| Presentatie Business guidelines  1 uur | Operationeel manager: 23,26 per uur  Party manager: 13,90 per uur  2x junior partymanager 11,50 per uur  Hoofd logistiek: 14,75 per uur  Medewerker logistiek: 10,20 per uur | € 85,11 |  |
| Presentatie Business guidelines  1 uur | Bedrijfsleider Gar: 21,40 per uur  Assistent-Bedrijfsleider: 13,50 per uur  Chef-kok BV: 14,20 per uur  4x bedieningsmedewerker 10,20 per uur  1x zelfstandig werkend kok 12,30  2x afwasser 8,50 per uur | € 119,20 |  |
| Presentatie Business guidelines  1 uur | Bedrijfsleider HvD: 21,40 per uur  Assistent-Bedrijfsleider: 13,50 per uur  Chef-kok BV: 14,20 per uur  7x bedieningsmedewerker 10,20 per uur  1 x zelfstandig werkend kok 12,30  2x afwasser 8,50 per uur | € 149,80 | Maand en weekplanning, roosters, liquiditeit, planning skills (werving selectie/ training) |
| Presentatie Business guidelines  1 uur | Salesmanager: 21,40 per uur  5x sales en event coördinator: 13,90 | € 90,90 |  |
| Presentatie Business guidelines  1 uur | Chef kok: 21,40 per uur  Souschef: 14,20 per uur  3x zelfstandig werkend kok: 12,30  Keukenhulp: 10,20 | € 82,70 |  |
| Totaal |  | €626,91 |  |

Training leidinggevenden

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Kosten | Totale kosten | Baten |
|  | Operationeel manager: 23,26 per uur  Party manager 13,90 per uur  Hoofd logistiek 14,75  Chef-kok: 21,40 per uur  Souschef: 14,20  Manager sales: 21,40 per uur  Bedrijfsleider HvD: 21,40 per uur  Assistent-bedrijfsleider HvD:13,50  Chef-kok HvD: 14,20  Bedrijfsleider Gar: 21,40 per uur  Assistent-bedrijfsleider Gar: 13,50  Chef-kok Gar: 14,20 | € 1.656,88 | Een heldere teamanalyse van het team binnen de organisatiecontext    Teams begeleiden vanuit bezieling en kwaliteiten, en door effectief om te gaan  met je valkuilen en belemmerende gewoontes    Ineffectief teamgedrag en de onderliggende patronen  bespreekbaar maken en de  veranderbereidheid vergroten  Teamcoaching afstemmen op het ontwikkelingsniveau van het team. (van Blankestijn & Partner, 2019) |
|  | Kosten training 1.850,  (van Blankestijn & Partner, 2019) | € 1.850 |  |
|  | Accommodatiekosten 310  (van Blankestijn & Partner, 2019) | € 310 |  |
| Totaal |  | €3.816,88 |  |

Training medewerkers

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Kosten | Totale kosten | Baten |
| Training bouwen aan zelfsturende teams  8 uur | Operationeel manager: 23,26 per uur  Party manager: 13,90 per uur  2x junior partymanager 11,50 per uur  Medewerker logistiek: 10,20 per uur  Bedrijfsleider Gar: 21,40 per uur  Assistent-Bedrijfsleider: 13,50 per uur  Chef-kok BV: 14,20 per uur  4x bedieningsmedewerker 10,20 per uur  1x zelfstandig werkend kok 12,30  2x afwasser 8,50 per uur  Bedrijfsleider HvD: 21,40 per uur  Assistent-Bedrijfsleider: 13,50 per uur  Chef-kok BV: 14,20 per uur  7x bedieningsmedewerker 10,20 per uur  1 x zelfstandig werkend kok 12,30  2x afwasser 8,50 per uur  Salesmanager: 21,40 per uur  5x sales en event coördinator: 13,90  Chef kok: 21,40 per uur  Souschef: 14,20 per uur  3x zelfstandig werkend kok: 12,30  Keukenhulp: 10,20 | € 4.221,61 | Gezamenlijk koers bepalen: de missie en visie van het team   Inzicht in elkaars kwaliteiten   Samenwerken op basis van kwaliteit en kernwaarden   Feedback geven en ontvangen   Omgaan met verantwoordelijkheid: afspreken en aanspreken   Persoonlijke OntwikkelingsPlannen (POP’s)   Teamwerkplan voor zelfsturing (van Blankestijn & Partner, 2019) |
|  | Kosten training nader te bespreken (schatting 5.000) | € 5.000 |  |
|  | Accommodatiekosten 310  (van Blankestijn & Partner, 2019) | € 310 |  |
| Totaal |  | €9.531,68 |  |

Systemen check en opzetten informatievoorziening

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Kosten | Totale kosten | Baten |
| Opzetten informatie systeem | Schatting ICT-oplossing | € 1.500 | - Goed werkende informatie systemen |
| Totaal |  | €1.500 |  |

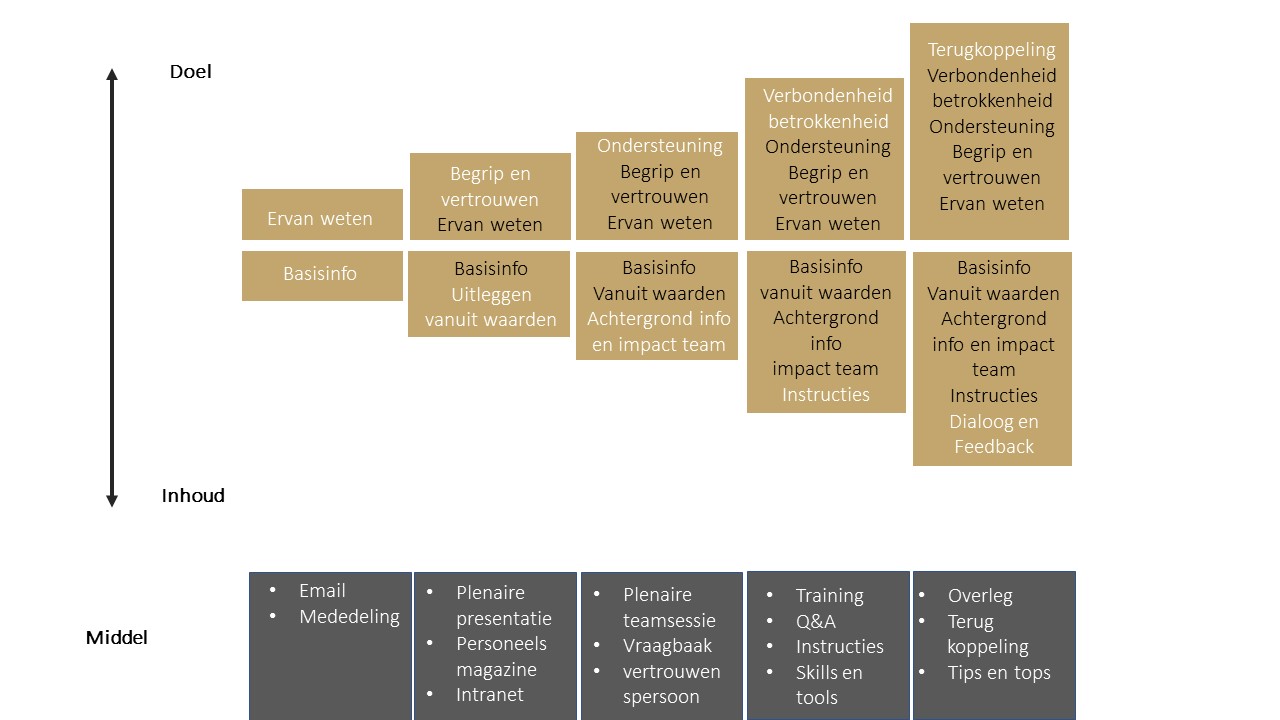
Evaluatie binnen medewerkers bv

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Kosten | Totale kosten | Baten |
| Evaluatie medewerkers  3 uur | Kosten bedrijfsleider 21,40 per uur | € 64,20 | Terugkoppeling |
| Evaluatie medewerkers 3 uur | Kosten medewerkers  (Gemiddeld 6 per team)  Gemiddeld 13,90 per uur | € 250,20 |  |
| Totaal |  | € 314,40 |  |

Evaluatie MT-leden en directie

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Kosten | Totale kosten | Baten |
| Evaluatie MT  1 uur | Directielid 1: 32,80 per uur  Directielid 2: 32,80 per uur | € 65,60 | Terugkoppeling |
| Evaluatie MT  1 uur | Salariskosten MT  Operationeel manager: 23,26 per uur  Chef-kok: 21,40 per uur  Manager sales: 21,40 per uur  Bedrijfsleider HvD: 21,40 per uur  Bedrijfsleider Gar: 21,40 per uur  Managementassistent Financiën: 18,30 per uur  HR-manager: 15,30 per uur | € 142,46 |  |
| Totaal |  | € 208,06 |  |

**XXI. Communicatieplan**



(Centraal bureau voor Statistiek, 2017)