



Zelfsturende teams in tijden van een organisatietransformatie

*De invloed van werken in zelfsturende teams op de betekenisgeving van medewerkers die
een organisatietransformatie doormaken*

Naam: Tymon Geul

Studentnummer: 3827763

Datum: 29-08-2016

Master: Organisaties, Verandering en Management

Departement: Bestuurs- en Organisiwetenschappen

Universiteit: Universiteit Utrecht

Begeleider: drs. Maikel Waardenburg

2^e lezer: dr. Jeroen Vermeulen

Organisatie: Kenniscentrum Sport

Contactpersonen: Marian ter Haar & Marian van Wijck

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie: *'Zelfsturende teams in tijden van een organisatietransformatie'*. Een kwalitatief onderzoek dat ik heb uitgevoerd bij Kenniscentrum Sport Nederland in het kader van de masteropleiding Organisaties, verandering en management van de Universiteit Utrecht. Dit onderzoek is uitgevoerd en geschreven in de periode van februari tot en met augustus 2016. Met trots kan ik zeggen dat met het schrijven van deze scriptie een einde komt aan een zeer leerzaam jaar en tevens het einde van mijn studie.

Allereerst wil ik graag alle medewerkers van Kenniscentrum Sport en in het bijzonder Marian ter Haar en Marian van Wijck bedanken dat ik de mogelijkheid heb gekregen om als een echte antropoloog onderdeel te worden van de organisatiecultuur. Door de openheid van deze organisatie heb ik mij daar ontzettend snel thuis gevoeld en een hele leerzame tijd achter de rug. Voor de meeste van hen was het lange tijd niet duidelijk wat ik precies kwam onderzoeken en het probleem was dat ik dat in eerste instantie zelf ook niet goed wist. Door de vrijheid die ik nam om de organisatie met een open blik te bekijken heb ik een lange en moeizame zoektocht gehad naar de focus van mijn scriptie. Uiteindelijk ben ik trots dat ik dicht bij mezelf ben gebleven en een onderwerp heb gekozen dat bij mij past.

Ten tweede wil ik mijn scriptiebegeleider Maikel Waardenburg bedanken voor zijn tijd en energie gedurende dit scriptieproces. Meerdere malen heb ik bij hem aangeklopt, wanneer ik de richting van mijn onderzoek kwijt was en zijn ondersteuning gaf mij vertrouwen en rust. Ook wil ik Jeroen Vermeulen, de mastercoördinator en tweede lezer van mijn scriptie, bedanken voor zijn flexibiliteit en ondersteuning in de laatste loodjes van het proces.

Als laatst, maar zeker niet als minst, wil ik benoemen hoeveel geluk ik heb met de onvoorwaardelijke steun van mij ouders en mijn vriendin. Het is een tijd geweest waarin ik mijzelf bijna heb laten verdrinken in dit project. Jullie waren er voor mij op de momenten dat ik de steun het meest nodig had en dat heeft mij heel erg geraakt. Dus bij deze wil ik hen in het bijzonder bedanken.

Hiermee eindig ik mijn voorwoord en wens ik u veel leesplezier toe.

Tymon Geul,

Utrecht, 29 augustus 2016

Samenvatting

In dit onderzoek wordt op kwalitatieve wijze onderzoek gedaan naar de betekenisgeving van medewerkers aan een organisatietransformatie in de vorm van een fusie. Daarbij wordt gekeken wat de gevolgen zijn van werken in zelfsturende teams gedurende dit veranderproces. De onderzoeksgegevens zijn verkregen uit observaties en elf semigestructureerde interviews afgenomen bij werknemers afkomstig van beide voormalige organisaties. Er is onderzocht in welke mate de bedrijfscultuur onder de werknemers transformeert richting een vorm die bij de doorgevoerde structuurverandering past en hoe het werken met zelfsturing hier invloed op heeft. Volgens de literatuur verloopt een corporate transformatie namelijk in twee fasen, waarbij de eerste een abrupte structuurverandering plaatsvindt ("*bold strokes*"), gevolgd door een verandering in de bedrijfscultuur ("*long marches*") (Kanter, 1992). Voor dit laatste proces is volgens Homan (2006) een gemeenschappelijke betekenisgeving aan de transformatie van belang, die gefaciliteerd wordt door het creëren van ruimte voor interactie. In het nieuw geformeerde Kenniscentrum Sport wordt deze interactie gecreëerd door het organiseren van het werk in zelfsturende teams. Deze zelfsturende teams hebben een volledige verantwoordelijkheid voor de productie van een goed, binnen duidelijk afgebakende kaders. Uit de onderzoeksgegevens van de studie bij het Kenniscentrum Sport blijkt dat wanneer deze duidelijke afbakening ontbreekt, het organiseren van het werk door middel van zelfsturing leidt tot onduidelijkheid, een verhoogde ervaren werkdruk en fragmentatie van het werk. Deze factoren leiden op hun beurt tot een afname in interactie, wat nadelig is voor het gezamenlijke proces van betekenisgeving.

Inhoudsopgave

Voorwoord- 2 -

Samenvatting- 3 -

1. Inleiding	1
1.1 Aanleiding	2
1.2 De casus	3
1.2.1 De nieuwe organisatie: Kenniscentrum Sport Nederland	3
1.2.2 De organisatietransformatie	4
1.2.3 Strategische keuze van de directie: zelfsturende teams	4
1.3 Probleembeschrijving	5
1.4 Relevantie	6
1.4.1 Maatschappelijke relevantie	6
1.4.2 Wetenschappelijke relevantie	7
1.5 Onderzoeksmethode	7
1.6 Leeswijzer	8
2. Theoretisch kader	9
2.1 Organisatieverandering	9
2.2 Perspectieven op organisatieverandering	10
2.2.1 Geplande verandering	10
2.2.2 Emergente perspectief van verandering	11
2.3 Schalen van organisatieverandering	12
2.4 Zelfsturende teams	13
2.4.1 Kenmerken en voorwaarden zelfsturende teams	14
2.4.2 Zelfsturende teams als veranderstrategie	15
2.5 Corporate transformatie	16
2.6 Betekenisgeving van organisatieverandering	17
2.7 Samenvatting	20
3. Methodologische verantwoording	22
3.1 Onderzoeksstrategie	22
3.2 Onderzoeksmethode	23
3.2.1. Document analyse	23
3.2.2 Observaties	23
3.2.3 Interviews	24

3.3 Analyse	25
3.4 Rol van de onderzoeker	26
3.5 Kwaliteitscriteria	27
4. Bevindingen	30
4.1 De organisatietransformatie	30
4.1.1 Top-down gestuurd	30
4.1.2 Andere herkomst leidt tot ander perspectief	32
4.1.3 Onduidelijkheid over de nieuwe rol	35
4.1.4 Samenvatting	37
4.2 Gevolgen van zelfsturende teams	38
4.2.1 Besluiteloosheid	38
4.2.1.1 Gebrek aan richting	39
4.2.1.2 Constant in overleg	41
4.2.2 Hoge werkdruk	42
4.2.2.1 Extra taken	42
4.2.2.2 Overlegcultuur	44
4.2.3 Fragmentatie	46
4.2.3.1 Geen teamgevoel	46
4.2.3.2 Onduidelijke organisatie-identiteit	48
4.2.4 Samenvatting	50
5. Analyse	51
5.1 De organisatietransformatie	51
5.2 Gevolgen van zelfsturende teams	53
5.3 De huidige stand van Kenniscentrum Sport	55
6. Conclusie	57
6.1 Conclusie	57
6.2 Discussie	60
6.3 Aanbevelingen	61
6.3.1 Samen de koers bepalen	61
6.3.2 Creëer een infrastructuur die interactie stimuleert	61
6.3.3 Reduceer de financiële afhankelijkheid	62
7. Literatuurlijst	63
Bijlage 1: Topiclijst	67

1. Inleiding

Dit onderzoek richt zich op zelfsturende teams tijdens een organisatietransformatie. Werken met zelfsturende teams is de afgelopen jaren steeds populairder geworden onder Nederlandse organisaties. Deze structuurwijziging zou organisaties helpen zich beter aan te kunnen passen aan de steeds sneller veranderende omgeving, doordat medewerkers meer beslissingsbevoegdheid krijgen toebedeeld (Stoker, 1999). Echter op sommige momenten hebben organisaties te maken met radicale veranderingen in de omgeving, zoals nieuwe technologie of nieuwe wetten, waardoor de organisatie genoodzaakt is te transformeren. Hiermee wordt bedoeld dat een verschuiving in de kern van een organisatie noodzakelijk is om te kunnen overleven. Volgens Homan (2006) is het belangrijk om aandacht te hebben voor het proces van betekenisgeving tijdens een verandering. De vraag is of werken met zelfsturende teams een goede strategische keuze is om tot dit proces van betekenisgeving te faciliteren.

Dit onderzoek is een casestudy waarbij een kernverschuiving heeft plaatsgevonden die uiteindelijk heeft geleid tot het vormen van een nieuwe non-profit organisatie: Kenniscentrum Sport Nederland. De transformatie is ontstaan door nieuw beleid van minister Schippers van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Zij verzocht het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) en Stichting Onbeperkt Sportief (SOS) te fuseren om deze nieuwe organisatie te vormen. De directie van deze nieuwe organisatie staat voor de uitdaging om samen met de medewerkers Kenniscentrum Sport invulling te geven aan deze nieuwe opdracht. In plaats van hiërarchische sturing gelooft de directie in het zelfsturend vermogen van medewerkers om met deze veranderende rol om te gaan. Gedurende een periode van vijf maanden heb ik mijzelf ondergedompeld in de startfase van deze organisatie. Dit onderzoek richt zich op hoe het werken in zelfsturende teams invloed heeft op de betekenisgeving van medewerkers die een organisatietransformatie doormaken. De bevindingen presenteer ik door middel van dit onderzoeksrapport. Dit inleidende hoofdstuk begint met de aanleiding van dit onderzoek. Vervolgens wordt de casus van Kenniscentrum Sport verder toegelicht. Daarna komen de doelstellingen en vraagstellingen van dit onderzoek aan bod. Ook zal ik kort aandacht besteden aan de gebruikte onderzoeksmethode. Tot slot zal de leeswijzer voor het vervolg van dit onderzoeksrapport worden beschreven.

1.1 Aanleiding

Door de toenemende globalisatie, deregulatie, technologische innovaties, kennis en trends wordt het steeds belangrijker voor managers om zich bezig te houden met veranderingen in organisaties (Graetz, 2000). Doordat de omgeving steeds sneller verandert zijn organisaties genoodzaakt mee te veranderen om te kunnen overleven. Echter is uit onderzoek gebleken dat ongeveer 70 procent van de geplande organisatieveranderingen in Nederland mislukken (Boonstra, 2000). Hierdoor ontstaan de afgelopen jaren nieuwe organisatievormen, waarbij medewerkers meer vrijheid en onafhankelijkheid toebedeeld krijgen in hun werk (Sandberg & Targama, 2007: p. 1). In toenemende mate experimenteren Nederlandse organisaties met zelfsturende teams (Tjepkema, 2003: p. 1). Het belangrijkste doel van werken met zelfsturende teams is om de flexibiliteit en klantgerichtheid te verhogen en dus op continue wijze de organisatie aan te passen aan de omgeving, zodat grote reorganisaties voorkomen kunnen worden.

Ook organisaties in de non-profit sector zijn constant onderhevig aan veranderingen. De dominante rol van de overheid neemt een essentiële rol in deze organisatieveranderingen. Vanaf de jaren '80 vond onder invloed van de overheid vermarkting plaats (de Waal, 2008). Publieke organisaties werden steeds meer op afstand geplaatst van de overheid, waardoor de non-profit sector steeds groter werd (Joldersma, 2007). Deze non-profit organisaties vervullen nog steeds een publieke taak, maar beginnen steeds meer op marktorganisaties te lijken, omdat zij niet meer gegarandeerd publieke financiering ontvangen. Door de toenemende concurrentie nemen non-profit organisaties steeds meer managementpraktijken over van organisaties uit de profit sector (Anheier, 2000). Zo blijkt al bijna de helft van de Nederlandse zorginstellingen gebruik te maken van zelfsturende teams (HEAD, 2015). Ondanks deze nieuwe organisatievormen blijven top-down gestuurde veranderingen in de non-profit sector een feit. Doordat deze organisaties door de jaren heen afhankelijk zijn geworden van overheidsfinanciering, staan zij vaak machteloos bij door de overheid gestuurde fusies en transformaties (Sap, Soeteman & Veen, 1997). Hierdoor ontstaat een spanningsveld in moderne non-profit organisaties, waarbij van medewerkers aan de ene kant verwacht wordt zelfsturend te werken, maar zij tegelijkertijd nog steeds te maken hebben met door de overheid top-down gestuurde veranderingen. Het is de vraag of zelfsturende teams een effectieve strategische keuze zijn in tijden van een noodzakelijke organisatietransformatie. Dit onderzoek spitst zich toe op dit spanningsveld van sturing en zelfsturing in verandering door middel van een casestudy.

1.2 De casus

Dit onderzoek vindt plaats bij Kenniscentrum Sport Nederland. Deze organisatie is gevestigd in Ede en hier werken ongeveer 70 medewerkers.

1.2.1 De nieuwe organisatie: Kenniscentrum Sport Nederland

Kenniscentrum Sport Nederland is een nieuwe non-profit organisatie, ontstaan op 1 januari 2016. Het initiatief is afkomstig van Minister Schippers van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) die op 23 oktober 2014 een brief stuurde naar de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal over de kennis- en innovatieagenda sport.

“Er is behoefte aan een herkenbaar en voor alle doelgroepen toegankelijk centrum, dat de kennis over sport en bewegen zo veel mogelijk vraaggestuurd verzamelt, valideert, verrijkt en verspreidt.” (Rijksoverheid, 2014).

Zij verzocht het Nederlandse Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) en Stichting Onbeperkt Sportief (SOS) te fuseren, om gezamenlijk dit kenniscentrum te vormen. NISB heeft zich de afgelopen jaren al gericht op het toepasbaar maken van wetenschappelijke kennis over sport en bewegen voor beleid en praktijk. Hierbij kan gedacht worden aan het slaan van een brug tussen de wetenschap en de implementatie van sportactiviteiten bij bijvoorbeeld sportbonden en gemeenten. De minister vond deze organisatie echter nog niet herkenbaar en toegankelijk genoeg voor alle doelgroepen (Rijksoverheid, 2014). SOS had een vergelijkbare functie als verbinder tussen kennis en sport in praktijk, maar specifiek gericht op gehandicaptensport. Het doel van SOS was om verscheidene instanties, zoals onderwijs, te stimuleren hun sport- en beweegaanbod voor mensen met een handicap te vergroten. Door deze fusie wordt de kennis over gehandicapte sport beter geïntegreerd in één kenniscentrum over sport.

Zowel NISB als SOS waren non-profit organisaties met een publieke functie, voornamelijk gesubsidieerd door VWS. Hierdoor waren zij genooddaakt mee te gaan in de door VWS gestuurde transformatie met de bijbehorende veranderingen. Zo blijkt uit een interview met de directeur van NISB:

“Het is een verzoek van de minister, maar dat wordt gestuurd door de geldstroom. Als wij hadden geweigerd was er een andere figuur ontstaan. Ik ken deze minister als iemand die doorpakt op de dingen die ze belangrijk vindt. [...] Als wij deze handschoenen niet hadden opgepakt, had de minister daar vanuit gehandeld. Dan was er iets via de geldstroom afgedwongen” (Sportknowhowxl, 2016).

1.2.2 De organisatietransformatie

In de praktijk betekende deze fusie tot Kenniscentrum Sport voor SOS dat ongeveer de helft van de medewerkers, inclusief de directeur, werden ondergebracht bij het kantoor van NISB. Ook NISB heeft afscheid moeten nemen van een aantal medewerkers om deze fusie te kunnen realiseren. In de nieuwe organisatie vormen de directeurs van de voormalige organisaties gezamenlijk de directie. De andere medewerkers hebben een functie in de ondersteunende diensten of zijn werkzaam in het primaire proces als adviseurs. De adviseurs zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor kwaliteitsverbetering in het gehele domein van sport en bewegen door o.a. professionals, vrijwilligers, bestuurders en publiek te verbinden met onafhankelijke, valide en toepasbare kennis (Jaarplan Kenniscentrum Sport, persoonlijke communicatie, januari 2016). Door deze fusie hebben medewerkers niet alleen te maken met een nieuwe bedrijfsnaam en nieuwe collega's, maar ook wordt verwacht dat zij hun inhoudelijk werk veranderen. De voornaamste veranderingen in het werk van de adviseurs zijn:

- Focus op de kennisfunctie; Medewerkers van zowel NISB als SOS hielden zich, naast het verzamelen en verspreiden van kennis, ook bezig met het ontwikkelen en implementeren van sport- en beweging stimulerende activiteiten. Van de medewerkers van Kenniscentrum Sport wordt echter verwacht dat zij zich alleen nog focussen op het verzamelen en verspreiden van kennis.
- Nieuwe thema's; Van de medewerkers van Kenniscentrum Sport wordt verwacht dat zij zich op meer thema's richten dan zij deden bij NISB en SOS. Onder deze thema's vallen onder ander talentontwikkeling en integriteit.
- Nieuwe doelgroep; In de nieuwe organisatie wordt ook het algemeen publiek gezien als een belangrijke klantgroep van de organisatie. Naast sportprofessional en vrijwilligers kunnen nu alle burgers hun vragen stellen bij Kenniscentrum Sport.

1.2.3 Strategische keuze van de directie: zelfsturende teams

In plaats van dat de directie planmatig oplegt hoe de medewerkers moeten veranderen, verwacht de directie dat de medewerkers door middel van zelfsturing in staat zijn invulling te geven aan de nieuwe rol. Daarom heeft de directie gekozen voor een organisatiestructuur met zelfsturende teams. De medewerkers van SOS hebben zich naast al de veranderingen van VWS ook moeten mengen in, en aanpassen aan de huidige organisatiestructuur van NISB, namelijk werken in deze hiërarchie-loze zelfsturende teams. NISB heeft drie jaar geleden de organisatiestructuur veranderd naar het principe van zelfsturende teams. Werken met zelfsturende teams betekent dat er geen managementlaag zit

tussen de teams en de directie. Zelfsturende teams zouden in staat zijn om complexe taken te overzien en te coördineren en beter te kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving (<https://www.kenniscentrumsport.nl/>). De adviseurs nemen plaats in negen zelfsturende teams, verdeeld op inhoudelijke thema's, zoals 'Team Gemeenten', 'Team Sportaanbieders' en 'Team Leven Lang'.

1.3 Probleembeschrijving

Voor medewerkers van zowel NISB als SOS heeft de transformatie naar Kenniscentrum Sport geleid tot veel veranderingen in het werk. Deze veranderingen zijn top-down door de overheid opgelegd. Tegelijkertijd verwacht de directie dat medewerkers in zelfsturende teams op innovatieve wijze invulling geven aan de rol van het kenniscentrum. Dit onderzoek richt zich op het medewerkersperspectief. Homan (2006: p. 15) stelt dat medewerkers vaak door managers en wetenschappers worden gezien als passieve "*change targets*" die veranderd moeten worden door middel van bepaalde tools of strategieën. Homan pleit juist voor meer aandacht hoe al deze veranderingen bij medewerkers landen. Mensen veranderen hun gedrag namelijk pas als hun betekenisgeving verandert (Homan, 2006). Het is daarom relevant om inzichten te vergaren in dit proces van betekenisgeving bij medewerkers. Dit onderzoek spitst zich toe op de invloed van zelfsturende teams op dit proces van betekenisgeving. Vanuit deze probleemstelling richt dit onderzoek zich op de volgende vraag:

- *Hoe heeft het werken in zelfsturende teams invloed op de betekenisgeving van medewerkers die een organisatietransformatie doormaken?*

Deelvragen die hierbij worden gesteld zijn:

- *Hoe geven medewerkers van Kenniscentrum Sport betekenis aan de organisatietransformatie?*
- *Welke gevolgen heeft het werken met zelfsturende teams gedurende een organisatietransformatie?*

1.4 Relevantie

Dit onderzoek heeft als doel om organisatieveranderingen beter te begrijpen. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat medewerkers een essentiële rol spelen in dergelijke veranderingen en daarom wordt inzicht vergaard in de betekenisgeving van deze medewerkers. Daarnaast heeft dit onderzoek een maatschappelijk en wetenschappelijk doel en deze zullen verder worden toegelicht.

1.4.1 Maatschappelijke relevantie

Verandering in organisaties is tegenwoordig niet meer weg te denken. Organisaties hebben te maken met een steeds sneller veranderende omgeving, waardoor zij zich constant aan moeten passen. Steeds meer organisaties in Nederland experimenteren met zelfsturende teams. Door middel van zelfsturende teams zouden organisaties flexibeler en wendbaarder worden om mee te kunnen met de veranderende omgeving. Echter zijn zowel publieke- als non-profit organisaties in grote mate afhankelijk van overheidsinstellingen. Door de overheid opgesteld beleid kan alsnog zorgen voor fundamentele veranderingen in deze organisaties. Het is voor deze organisaties een uitdaging om op een goede manier met deze sturende verandering om te kunnen gaan, terwijl zij werken met het principe van zelfsturing. Kenniscentrum Sport heeft ervoor gekozen om deze verandering over te laten aan het zelfsturende vermogen van medewerkers. Mogelijk staan ook andere organisaties voor de uitdaging om dergelijke transformaties door te maken, terwijl zij een platte organisatiestructuur hebben. Dit onderzoek biedt inzicht in de beleving van medewerkers die in zelfsturende teams zitten en met dergelijke veranderingen om moeten gaan. Deze inzichten kunnen relevant zijn voor soortgelijke (publieke) non-profit organisaties die te maken hebben met ditzelfde spanningsveld. Door een toename in kennis met betrekking tot dit spanningsveld worden organisaties in de toekomst beter in staat gesteld succesvol om te gaan met opgelegde verandering.

Specifiek voor Kenniscentrum Sport is dit onderzoek relevant, omdat deze organisatie een maand voordat ik aan dit onderzoek begon werd opgericht. Kenniscentrum Sport heeft bij deze fusie een nieuwe rol gekregen. In plaats van het implementeren van sport- en beweging stimulerende activiteiten, zal nu enkel worden gefocust op het verzamelen en verspreiden van kennis over sport. Kenniscentrum Sport staat voor de uitdaging om aan deze nieuwe rol invulling te geven. Medewerkers vervullen hierin vanzelfsprekend een essentiële rol. Daarom is het voor de organisatie interessant om inzicht te krijgen hoe de medewerkers aankijken tegen de organisatietransformatie en wat voor gevolgen het werken met zelfsturende teams heeft op de werkvloer. Door middel van de bevindingen

van dit onderzoek is Kenniscentrum Sport in staat te reflecteren hoe de eerste maanden als nieuwe organisatie zijn verlopen en te bouwen aan een voorspoedige toekomst.

1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

Zoals hierboven beschreven heeft de steeds sneller veranderende omgeving ervoor gezorgd dat het voor managers steeds belangrijker wordt om zich bezig te houden met organisatieverandering. Ook wetenschappers hebben de afgelopen decennia steeds meer hun aandacht gevestigd op organisatieverandering (Grieves, 2010). Zowel managers als wetenschappers zijn constant op zoek naar faal- en succesfactoren in organisatieverandering (Kotter, 1995; Labianca, Gray & Brass, 2000). Een toenemende trend in Nederlandse organisaties is het werken met zelfsturende teams (Tjepkema, 1999). Deze organisatiestructuur zou in positieve zin bijdragen aan de flexibiliteit van de organisatie om zich constant aan te kunnen passen aan de veranderende omgeving (Stoker, 1999). Door op continue wijze kleinschalige veranderingen door te voeren zouden grote reorganisaties voorkomen kunnen worden. Echter door grote veranderingen in de omgeving zijn organisaties alsnog genooddaakt om te transformeren (Romanelli & Tushman, 1994).

In de literatuur is veel geschreven over zelfsturende teams en corporate transformaties, maar er is weinig bekend over de koppeling tussen deze twee concepten. In deze casus wordt de koppeling tussen zelfsturing en corporate transformatie juist wel gelegd door te kijken in hoeverre het werken met zelfsturende teams invloed heeft op het proces van betekenisgeving gedurende een transformatieproces.

1.5 Onderzoeksmethode

Dit onderzoek is kwalitatief van aard, en heeft een interpretatieve benadering. Voor deze methode is gekozen, omdat dit onderzoek zich richt op de betekenissen die medewerkers geven aan een bepaald fenomeen. Daarbij is het doel niet om een absolute waarheid te ontdekken, maar juist de werkelijkheid vanuit de ogen van de medewerkers te beschrijven. Om een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de perceptie van de medewerkers heb ik mij vijf maanden ondergedompeld in deze organisatie. De exacte uitwerking van mijn methodologische werkwijze komt later in dit onderzoek aan bod.

1.6 Leeswijzer

In hoofdstuk twee is het theoretisch kader beschreven, waarin de concepten organisatieverandering, zelfsturende teams, corporate transformatie en betekenisgeving uiteen worden gezet. In hoofdstuk drie komt de methodologische verantwoording aan bod, waarin ik onder ander reflecteer op mijn rol als onderzoeker. Hoofdstuk vier is een beschrijving van de bevindingen die worden ondersteund door citaten uit de interviews. In hoofdstuk vijf worden de bevindingen geanalyseerd, door deze te koppelen aan de literatuur. Tot slot is hoofdstuk 6 de conclusie van dit onderzoek, samen met de discussie en de aanbevelingen voor Kenniscentrum Sport.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk is een theoretische verkenning en gaat in op concepten en verwachtingen die het onderzoek richting geven. Allereerst wordt het begrip organisatieverandering uitgelegd, waarbij verschillende perspectieven en schaalgroottes van verandering aan bod komen. Vervolgens wordt het concept van zelfsturende teams als organisatiestrategie nader toegelicht. Daarbij wordt ingegaan op hoe zelfsturende teams werken, waarom deze manier van organiseren wordt toegepast en aan welke voorwaarden moet worden voldaan om de teams efficiënt te laten werken. Daarna gaat dit hoofdstuk in op corporate transformaties en hoe daar door wetenschappers naar gekeken wordt. Het laatste thema gaat over betekenisgeving in organisatieverandering. Tot slot sluit dit hoofdstuk af met een korte samenvatting van de behandelde literatuur.

2.1 Organisatieverandering

Door de toenemende globalisatie, deregulatie, technologische innovaties, kennis en trends wordt het steeds belangrijker voor managers om zich bezig te houden met veranderingen in organisaties (Graetz, 2000). Om een continu aan verandering onderhevige omgeving te kunnen overleven is het in veel gevallen noodzakelijk dat organisaties zelf ook veranderen. De afgelopen jaren wordt organisatieverandering dan ook, zowel door een toenemend groot aantal managers als wetenschappers, gezien als centraal thema (Grieves, 2010). Deze belangstelling heeft gezorgd voor een aanzienlijke uitbreiding aan wetenschappelijke literatuur gewijd aan dit concept. Verschillende wetenschappers wierpen hun licht op organisatieverandering, waaruit meerdere perspectieven zijn ontstaan en een algemeen gehanteerde definitie uitblijft. Waar wetenschappers zich voornamelijk focussen op structurele veranderingen van een organisatie, stellen anderen juist dat de 'innerlijke' waardeverandering bij bijvoorbeeld de werknemers belangrijk zijn (Grieves, 2010). In dit onderzoek wordt de overkoepelde definitie van Senge et al. (2000) gehanteerd die stelt dat verandering "een combinatie is van 'innerlijke' verschuivingen in de waarden, verlangens en het gedrag van mensen en 'uiterlijke' verschuivingen in processen, strategieën, werkwijzen en systemen" (p.14). Deze definitie wordt gebruikt, omdat in dit onderzoek vanuit een holistisch perspectief naar verandering wordt gekeken, waarbij zowel de uiterlijke als innerlijke verschuivingen aan bod komen.

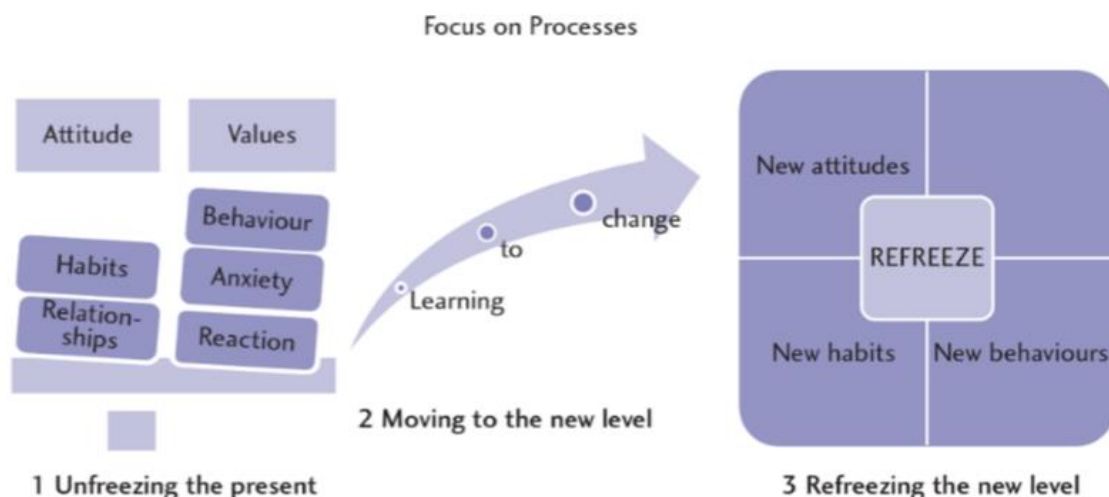
2.2 Perspectieven op organisatieverandering

Ondanks dat recentere onderzoekers pleiten tegen het bestaan van een *'one-best-way'* voor organisatietransformatie (o.a. Burnes, 1996; 2004), zijn in de literatuur twee dominante perspectieven ontstaan die ieder een andere blik werpen op het proces van verandering. In het wetenschappelijke debat wordt onderscheid gemaakt tussen geplande- en emergente verandering, waarbij een andere kijk op hoe een verandering ontstaat invloed heeft op hoe het proces gemanaged zou moeten worden (Burnes, 2005). Aan de hand van deze perspectieven is een breed spectrum aan veranderstrategieën ontstaan. Beide benaderingen worden kort behandeld, waarbij het van belang is te erkennen dat beiden een andere manier van kijken naar een organisatieverandering betreffen en elkaar niet per definitie uitsluiten.

2.2.1 Geplande verandering

Het perspectief van geplande verandering beschouwt organisatieverandering als een proces dat van de ene 'constante staat' naar de andere verschuift via een reeks vooraf uitgedachte en geplande stappen. Het model van Lewin (in Elrod & Tippet, 2002) laat schematisch de kern van de geplande verandering zien (zie figuur 1). Het drie-stappen proces van (1) *'Unfreezing'* vanuit een vaste staat naar (2) *'Moving'* waarin de transformatie plaatsvindt naar (3) *'Refreezing'*, waarin de organisatie na het bereiken van het gewenste doel weer terugkeert naar een vaste staat (Grieves, 2010: p.89).

Figuur 1: Lewin's model of Force Field Analysis



Figuur 1: 'Lewin model of Force Field Analysis' beschrijft de fases van geplande verandering die een bedrijf doorloopt. (Bron: Grieves, 2010: p.89).

Met dit model beschrijft Lewin dat oud gedrag eerst moet worden afgeleerd, vervolgens moet er worden bewogen richting het gewenste gedrag, waarna het nieuwe gedrag gestabiliseerd dient te worden. Oorspronkelijk richtte Lewin zich met de geplande verandering primair op het verbeteren van de effectiviteit van de menselijke kant van de organisatieverandering gericht op individu en groepsniveau (Burnes, 2004a). Zijn benadering van geplande verandering werd al snel uitgebreid en toegepast op organisatie-breed niveau voor cultuur- en structuurveranderingen (Cummings & Worley, in Burnes, 2004b: p. 888).

Geplande verandering streeft naar consensus in de organisatie en kan daardoor een traag proces zijn. Door de economische crisis in Amerika rond 1980 en de opkomst van concurrerende bedrijven uit Japan waren organisaties genoodzaakt zichzelf snel en extreem te transformeren. Dit staat in contrast met de trage implementatie van een grote geplande verandering, waar op een bureaucratische manier consensus over moet ontstaan. Hierdoor ontstond kritiek op de geschiktheid van de geplande verandering (Burnes, 2004b). Door de bureaucratische besluitvorming zouden Westerse organisaties te inflexibel en langzaam te veranderen (Peters & Waterman, 1982, in Burnes, 2005, p.75). Naast de problematische starheid van Westerse organisaties werd ook kritiek geuit op de aanname dat organisaties werken onder constante condities. Doordat de omgeving constant verandert is het bewegen vanuit een stabiele staat naar een andere stabiele staat door een vooraf vastgelegd plan problematisch (Burnes, 1996). Dit vooropgestelde plan, gecreëerd op een bepaald moment, kan alweer gedateerd zijn op het moment dat het geïmplementeerd is, waardoor het bedrijf alsnog achter de feiten aanloopt met betrekking tot de huidige vraag van haar consumenten.

Aan de hand van de kritiek op het geplande perspectief op veranderingen ontstond vraag naar organisaties die flexibiliteit, innovatie en ondernemerschap bevorderen door *bottom-up*, continue, coöperatieve en adaptieve veranderingen te stimuleren. De 'emergente' benadering van verandering deed hiermee haar intrede (Burnes, 1996).

2.2.2 Emergente perspectief van verandering

Een belangrijke ontwikkeling van de emergente benadering is de nadruk op *bottom-up* verandering, in plaats van de top-down gestuurde verandering in de geplande visie van verandering (Bamford & Forrester, 2003). De reden voor deze ommekeer in perspectief is dat door de snelle en complexe veranderingen in de omgeving het onmogelijk wordt voor het management de juiste verandering te identificeren, te plannen en uit te voeren. Een voorbeeld van een emergente verandering in de praktijk komt naar voren in het citaat van een leidinggevende bij Macquarie Bank in Australië, waarin hij zegt:

“We zullen nooit stil staan en we zullen geen radicale veranderingen doorvoeren omdat onze bedrijfscultuur dat niet toelaat; het runnen van een bedrijf [...] betekent dat beleidsbeslissingen niet dramatisch moeten zijn, maar ze ontstaan doordat ze [met de omgeving mee] evalueren” (geciteerd en vertaald uit Stace & Dunphy, in Weick, 2000: p.224)

Wanneer gekeken wordt naar organisatieverandering vanuit het emergente perspectief moet deze verandering niet worden gezien als een reeks van lineaire gebeurtenissen binnen een bepaalde periode, maar als een continu proces van aanpassing aan veranderende omstandigheden en condities met een open einde (Burnes, 1996). Zodoende definieert Weick een emergente verandering als “constant doorlopende aanpassingen die fundamentele veranderingen veroorzaken zonder vooraf de intentie te hebben [...]” (2000: p. 237). Deze veranderingen kunnen volgens Weick alleen ontstaan wanneer werknemers bepaalde routines verbreken en aanpassen door zo om te kunnen gaan met zowel gewenste als ongewenste onverwachte veranderingen. Door aanpassingen in de routines kunnen problemen opgelost, en kansen aangepakt worden (2000). Voor managers vraagt dat een andere manier van leiding geven. In plaats van optreden als een beheerser van het systeem moet een manager zich opstellen als een facilitator van verandering (Bamford & Forrester, 2003).

2.3 Schalen van organisatieverandering

Ondanks de grote en nog steeds groeiende aandacht voor organisatieverandering in de wetenschappelijke literatuur, blijkt uit verschillende onderzoeken dat in praktijk nog steeds ongeveer 70 procent van deze veranderingen mislukken (Boonstra, 2000). Boonstra geeft hiervoor als reden dat de meeste veranderingen nog steeds te planmatig doorgevoerd worden. Volgens hem proberen actoren “de dynamiek in organisaties en hun omgeving te ordenen en te beheersen”, iets wat zinloos is in een wat hij noemt een “dynamische omgeving vol ambigue vraagstukken” (2000: p.33). Boonstra stelt dat organisaties geen vooraf vastgestelde veranderingen moeten doorvoeren, maar zich op een lerende manier moeten blijven vernieuwen, een idee dat sterk aansluit bij de emergente benadering zoals eerder beschreven.

In de zoektocht naar de juiste veranderstrategie kan gekozen worden voor veranderingen op verschillende schaalgroottes (Todnem By, 2005). Zo beschrijven Dunphy en Stace (1993) een ordinale schaal waarin ze een onderscheid maken tussen ‘finetunen, incrementele aanpassingen, modulaire

transformatie en corporate transformatie'. Finetunen wordt gezien als een constant proces van kleine aanpassingen op verschillende afdelingen in de organisatie met als doel de organisatiestrategieën beter te laten matchen met de processen op de werkvloer. In andere woorden, het bedrijf probeert het beter te doen binnen de huidige structuur, die in de kern ongewijzigd blijft, maar geoptimaliseerd. Incrementele aanpassingen zijn wijzigingen in managementprocessen en strategieën, maar worden niet gezien als radicale veranderingen omdat ze geen invloed hebben op de kern van de organisatie. Modulaire transformaties daarentegen zijn wel radicale veranderingen, maar richten zich echter op een bepaalde afdeling of divisie binnen de organisatie in plaats van het gehele bedrijf. Het uiterste van de schaal, beschreven door Dunphy en Stace, is de corporate transformatie, waarmee radicale veranderingen in de gehele organisatiestrategie van invloed op de organisatie in totaliteit worden bedoeld. Voorbeelden van corporate transformaties zijn reorganisaties, fusies, nieuwe interactiepatronen, hervormde missie en kernwaarden, en veranderde macht en status binnen de organisatie (Dunphy & Stace, 1993).

Het idee van "lerend vernieuwen" (Boonstra, 2000: p.33) houdt in dat bedrijven al onderzoekend naar nieuwe manieren van werken toeschuiven. Doordat radicale veranderingen vaak mislukken proberen Nederlandse organisaties zich op natuurlijke wijze aan te passen door incrementele aanpassingen en te finetunen. Op deze manier hebben bedrijven de mogelijkheid zich constant door relatief kleine veranderingen aan te blijven passen aan de vraag van de klant. Door mee te groeien met de veranderende omgeving kan voorkomen worden dat de discrepantie tussen de vraag van de klant en het aanbod van het bedrijf te groot wordt. Op deze manier kan het succesvol doorvoeren van meerdere kleinere veranderingen op incrementele schaal voorkomen dat men genoodzaakt is een corporate transformatie door te voeren. Een vaak voorkomende strategie voor het doorvoeren van incrementele veranderingen is het invoeren van zelfsturende teams (Vermaak, 2008).

2.4 Zelfsturende teams

Het werken met zelfsturende teams houdt kortweg in dat een "min of meer vaste groep medewerkers als een team de verantwoordelijkheid dragen voor alle samenhangende activiteiten, nodig om een goed afgebakend(e) product of dienst te leveren aan een interne of externe klant" (Tjepkema, 1999: p.10). Het geven van relatief veel verantwoordelijkheid over wat er geproduceerd moet worden aan een klein team, blijkt een positieve invloed te hebben op zowel de tevredenheid van de medewerkers

als de efficiëntie en kwaliteit van het geproduceerde goed (o.a. Leppers & Eikenaar, 2011). Zo kent het werken met zelfsturende teams dan ook zijn oorsprong in de sociotechniek, een organisatiebenadering die zich richt op het verbeteren van zowel het functioneren van de mens als de organisatie (Tjepkema, 1999). In de jaren '50 werd onderzoek gedaan naar het verhogen van de veiligheid, productiviteit en werktevredenheid in kolenmijnen. Binnen dit onderzoek bleek de pilot waarin autonome werkgroepen verantwoordelijk waren voor het totale proces van het winnen van kolen bijzonder succesvol (Stoker, 1999). Op basis van deze bevinding zijn steeds meer experimenten uitgevoerd om het succes van zelfsturende teams te meten, evalueren en verfijnen (o.a. Carnall, 1982; Pearson, 1992).

2.4.1 Kenmerken en voorwaarden zelfsturende teams

In zowel het wetenschappelijke veld als in praktijk heerst geen eenduidigheid over de exacte invulling van zelfsturende teams. Zo wordt in de literatuur regelmatig gebruik gemaakt van soortgelijke termen, zoals (semi) autonome taakgroepen (Tjepkema, 2003). In de praktijk blijkt dat per sector en zelfs per organisatie veel verschillen kunnen bestaan over de manier waarop zelfsturende teams worden toegepast. Tjepkema (2003) zorgt er met haar analyse van de belangrijkste gemeenschappelijke elementen uit 40 onafhankelijke definities voor dat er toch een wetenschappelijke basis voor het concept zelfsturende teams wordt geformuleerd. Zoals eerder gesteld houdt het werken in zelfsturende teams in dat een vast aantal medewerkers samen de verantwoordelijkheid draagt voor de volledige productie van een afgebakend deel van de totale productie van een bedrijf. Naast de verantwoordelijkheid voor de productie is het team *zelfsturend*, wat inhoudt dat het ook de verantwoordelijkheid draagt over het managen van het team en de manier waarop de productie bereikt wordt.

Tjepkema (2003) benadrukt dat de managementtaken van een zelfsturend team zijn gebaseerd op een duidelijk afgebakend en gemeenschappelijk doel van het team. Verder is het belangrijk dat zelfsturende teams niet alleen hun eigen doel helder hebben, maar ook een verbinding kunnen maken met het overkoepelende organisatiedoel. Ze moeten zich committeren met beide doelen, zodat ze niet alleen naar binnen gericht zijn. Hierdoor blijven de teams sterk verbonden met de kernwaarden van het bedrijf en worden het geen eilandjes die zonder enige samenhang met elkaar werken. De doelen worden door het team en het management samen opgesteld. In hoeverre het team zelf de doelen bepaalt, is afhankelijk van de hoeveelheid autonomie die zij hebben gekregen. In de beginfase van een zelfsturend team houdt het management nog een groot deel van de controle over dat soort strategische beslissingen. Vaak beslist het management het “wat” en het team “hoe” de

doelen tot stand komen (Tjepkema, 2003). In een later stadium kan het team steeds meer mee bepalen over het “wat”.

Vergeleken met andere vormen van het organiseren van werken gaat het werken met zelfsturende teams gepaard met een relatief verminderde hiërarchische structuur in het bedrijf. Om de volledige verantwoordelijkheid voor het gehele productieproces te kunnen dragen is het volgens Tjepkema (2003) namelijk nodig dat het team beschikking heeft over bepaalde relevante informatie, bekwaamheden en hulpmiddelen. Door het werken in zelfsturende teams is het ‘opvragen’ van deze factoren aan hogere functies niet aanwezig en beschikt het team op deze manier over “de autoriteit om zelfstandig beslissingen te nemen met betrekking tot het werkproces”, waarmee zij bijvoorbeeld doelt op “problemen oplossen of het proces optimaliseren” (Tjepkema, 2003: p. 5). Echter is het belangrijk om binnen de organisatie duidelijk te krijgen wat zelfsturing precies inhoudt. Een team zal nooit volledig zelfstandig opereren, omdat het altijd deel uitmaakt van een groter geheel.

Volgens Tjepkema (2003) is het belangrijk dat alle betrokkenen een duidelijk en hetzelfde idee hebben bij het concept “zelfsturend team”. Het komt weleens voor dat een organisatie zelfsturende teams gaan invoeren, terwijl er eigenlijk geen teamtaak is. De medewerker kunnen zelfstandig hun werk uitvoeren, want ze hebben elkaar niet echt nodig. Tjepkema (2003) raad aan om eerst samen te zoeken naar een concrete invulling van het zelfsturend team-concept voor deze organisatie door een analyse van de eigen werkomgeving. Hierin moet naar voren komen waarom er gekozen wordt voor zelfsturende teams, hoe autonome processen versterkt kunnen worden en eenduidigheid creëren over de begrippen zelfsturing en teams

2.4.2 Zelfsturende teams als veranderstrategie

Hoewel zelfsturende teams oorspronkelijk werden ingevoerd voor het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid, wordt de hedendaagse populariteit gedreven door nog een bijkomend voordeel van zelfsturing. De voornaamste reden dat Nederlandse organisaties gebruik maken van deze manier het organiseren van hun werk is de vraag naar flexibiliteit die geëist wordt van hun snel veranderende omgeving (Stoker, 1999). Zoals eerder gesteld wordt van hedendaagse organisaties verwacht dat zij flexibel om kunnen gaan met de vragen van klanten en dat zij constant blijven innoveren om mee te gaan met de snelle huidige ontwikkelingen op verscheidene vlakken. Deze invloeden die verandering afdwingen kunnen verschillen van inhoud, waarbij gedacht kan worden aan het implementeren van de nieuwste technische ontwikkelingen, het deelnemen aan de nieuwste populaire trends, het verbreden of vernauwen van de draagwijdte van de productie, et cetera. Door teams verantwoordelijk te maken

voor het managen van zichzelf kunnen zij op lokaal niveau op continue wijze kleinschalige veranderingen in het werk doorvoeren om beter aan te sluiten bij de wensen van de klanten van deze teams. Door het uitblijven van een sterk hiërarchische structuur en de aanwezigheid van gedeelde hoge verantwoordelijkheid in kleine groepen kunnen beslissingen snel worden genomen en kan het team efficiënt en effectief (gedeeltelijk) van koers veranderen wanneer nodig.

Het werken in zelfsturende teams sluit erg aan bij de emergente manier van verandering; de organisatieverandering komt tot stand door mee te groeien met, en te adapteren aan de veranderende omgeving. Echter, in sommige gevallen zijn de verschillen tussen de kern van een organisatie en zijn omgeving te groot geworden om deze discrepantie te verkleinen met behulp van meerdere kleinere aanpassingen. Op deze manier kan de noodzaak ontstaan van een hervorming van het bedrijf in de vorm van de door Dunphy en Stace beschreven 'corporate transformatie' (1993).

2.5 Corporate transformatie

Critici van het emergente perspectief op verandering stellen dat, wanneer de eerder beschreven discrepantie tussen de kern van het bedrijf en de vraag van haar omgeving te groot geworden is, vaak zowel een structuurverandering als verandering in de cultuur van het bedrijf noodzakelijk is (Kanter 1992, in Burnes, 2004b). Volgens Romanelli en Tushman (1994) kunnen organisatietransformaties ontstaan door grote veranderingen in de omgeving, zoals nieuwe technologische ontwikkelingen of veranderende institutionele condities. De hierdoor noodzakelijke en grootschalige verandering wordt door onderzoekers (o.a. Dunphy & Stace, 1993; Kilmann & Covin, 1988) een 'corporate transformatie' genoemd, en is een "systeemwijde verandering in een organisatie dat vraagt om nieuwe manieren van waarnemen, denken en gedrag bij alle leden" (Kilmann & Covin, 1988: p.2). De verandering van structuur is volgens Kanter en collega's een abrupt en snel proces, waarbij top-down beslissingen onvermijdelijk zijn. De bedrijfscultuur zal zich na deze top-down veranderingen adapteren aan de manier van werken in de nieuw ontstane structuur (Kanter, 1992, in Burnes, 2004b, p. 888-889). Kanter en collega's (1992, in Burnes, 2004b) hebben daarom een ander perspectief op het proces van een corporate transformatie ontwikkeld. Binnen dit proces maken zij onderscheid tussen "*long marches*" en "*bold strokes*". Long marches kunnen gezien worden als een reeks kleinschalige, lokale veranderingen met weinig effect op de korte termijn, maar die op lange termijn een organisatie kunnen transformeren (Burnes, 1996). Deze long marches hebben dus veel overeenkomst met de

hierboven beschreven emergente benadering van verandering. Bold strokes zijn daarentegen niet complementair aan zowel de geplande of emergente benadering van verandering. Bold strokes zijn grote veranderingen op korte termijn die worden opgelegd door de top van een organisatie op een directieve wijze in plaats van een participatieve manier (Burnes, 1996). Volgens Kanter en collega's begint een corporate transformatie met een structuurverandering aan de hand van bold strokes, omdat deze verandering het 'eenvoudigst' is en relatief snel doorgevoerd kan worden. Deze bold strokes dienen opgevolgd te worden door long marches, waarmee de bedrijfscultuur in kleine stappen verschuift en zich uiteindelijk aansluit bij de nieuwe bedrijfsstructuur (Kanter et al., 1992, in Burnes, 2004b).

Volgens Mintzberg en Quin (in Bamford & Forrester, 2003: p. 555) gebeuren grote strategische veranderingen zelden, maar als het plaatsvindt betekent dit een overgang van een vertrouwde situatie naar een minder goed definieerbare toekomst, waar veel van de oude regels niet meer gelden. Mensen moeten de gewoontes en successen uit het verleden loslaten en geheel nieuwe vaardigheden en attitudes ontwikkelen. Dit is een beangstigende situatie voor medewerkers en daardoor vaak een van de moeilijkste uitdagingen voor een manager (Mintzberg & Quin, in Bamford & Forrester, 2003: p. 555). Om deze uitdaging te laten slagen en werknemers vertrouwd te maken met de nieuwe situatie beschrijft Homan (o.a. 2006) het belang van gemeenschappelijke betekenisgeving van medewerkers aan de transformatie. Wanneer managers met medewerkers gezamenlijk interacteren over het veranderproces, kan deze gemeenschappelijke betekenisgeving ontstaan waardoor een organisatie pas werkelijk verandert.

2.6 Betekenisgeving van organisatieverandering

Tot nu toe is in dit theoretische kader beschreven op welke manieren managers structuurveranderingen van een bedrijf kunnen doorvoeren. Ondanks dat beide perspectieven gebaseerd zijn op kennis uit zowel wetenschap als praktijk, blijkt dat naarmate een verandering op schaalgrootte en complexiteit toeneemt, het slagingspercentage alleen maar lager wordt. Volgens Homan (2006) komt dit omdat een structuurverandering 'op papier' lang niet altijd een daadwerkelijke verandering in het bedrijf en onder de medewerkers opwekt. Dit komt omdat medewerkers volgens Homan gezien worden als passieve "*change targets*", die uit zichzelf niet willen veranderen (2006: p. 15). Bij een dergelijke organisatietransformatie ontstaat namelijk een verschuiving van een

vertrouwde situatie naar een onzekere toekomst. Medewerkers moeten gemanaged worden om in beweging te komen volgens een bepaald stappenplan en mocht het alsnog niet lukken, dan moet bedacht worden hoe de weerstand van verandering wordt tegengegaan. Deze strategieën richten zich op het handelen van managers, bestuurders of andere veranderaars. Homan (2008) noemt al deze veranderstrategieën het buitenkantperspectief van verandering en ziet dit spreekwoordelijk als zandzakken die door managers vanuit een luchtballon een organisatie in worden gegooid. Daartegenover stelt Homan dat er ook een binnenkantperspectief van verandering bestaat. De binnenkant van organisatieverandering gaat over hoe al deze veranderinitiatieven landen in het landschap van de organisatie. Met andere woorden, hoe de mensen in de organisatie betekenis geven aan alles wat op hen afkomt. Pas wanneer de betekenisgeving van mensen verandert, zal het daadwerkelijke gedrag veranderen.

Betekenisgeving is geen stilstaand feit, maar een constant doorlopend proces waarbij mensen gebeurtenissen interpreteren en deze plaatsen binnen hun referentiekader (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005). Vanuit dit perspectief zijn medewerkers niet vanzelfsprekend tegen verandering, maar zij kunnen ook niet volgens een bepaald stappenplan veranderd worden. De aanname hierbij is dat of medewerkers daadwerkelijk veranderen, afhangt van het feit hoe zij de veranderinitiatieven interpreteren. Zien medewerkers de veranderingen als een uitdaging, waar zij met veel energie mee aan de slag willen, of heerst er een algemene stemming van “ach, het management roept wel vaker wat en ze komen er toch nooit op terug” (Homan, 2005, p. 24). Hoe inspirerend de veranderboodschap ook verkondigd wordt, managers hebben niet direct invloed op het betekenisgevingsproces van de medewerkers. Medewerkers bepalen zelf (en vaak onbewust) hoe alle gebeurtenissen om hen heen geïnterpreteerd worden. Zolang de betekenissen van medewerkers niet veranderen, zullen zij hooguit doen alsof zij veranderd zijn, maar in de praktijk precies dezelfde blijven die zij al waren (Homan, 2006: p. 24).

Het proces van betekenisgeving vindt pas plaats nadat een bepaalde gebeurtenis heeft plaatsgevonden (Balogun & Johnson 2005; Homan, 2005). Dit doen alle betrokken in een organisatie niet individueel, maar in interactie met elkaar. Betekenisgeving is dus het interpretatieproces tussen medewerkers om een werkelijkheid te creëren over wat er om hen heen gebeurt (Weick, 1995; Balogun & Johnson 2005). Homan (2006: p. 78) stelt dat dit interactieproces gebeurt in zogenoemde “petrischaaltjes”. Hiermee bedoelt hij dat in organisaties interacties plaatsvinden in kleine sociale groepjes van medewerkers die zich met elkaar verbonden voelen. Deze gesprekken worden dus niet

alleen gevoerd tijdens de formele vergaderingen, maar juist ook tijdens de informele gesprekken in de pauzes en bij het koffieapparaat. Al uitwisselend komt men binnen deze sociale groepjes vervolgens tot een gemeenschappelijke betekenisgeving, wat door Homan gedefinieerd wordt als een '*local logic*' (2006: p.26). Zo'n local logic is een gezamenlijk geconstrueerde werkelijkheid, doordat de mensen binnen een bepaalde sociale groep een gedeelde betekenisgeving creëren. Binnen een organisatie bestaan dus meerdere van deze sociale groepjes die gezamenlijk betekenis geven. Daardoor kunnen er ook binnen een organisatie meerdere waarheden naast elkaar bestaan. Weick (1995: p. 35) noemt dit "*multiple realities*". Het lastige aan organisatieverandering is dat er altijd meerdere waarheden bestaan in een organisatie en het is daarom een uitdaging om een gemeenschappelijke betekenisgeving te creëren. Echter stelt Homan (2006) dat mensen in een organisatie zich niet beperken tot één sociale groep, maar ook interacteren met andere mensen. Er bestaat dus wel degelijk uitwisseling tussen deze groepjes. Doordat deze groepjes ook met elkaar betekenisgeving uitwisselen ontstaan er uiteindelijk toch gemeenschappelijke werkelijkheden die organisatiebreed gedragen worden. Wanneer uit de interactie tussen de sociale groepjes een organisatie-brede werkelijkheidsconstructie ontstaat die tegen de verandering is, zal de verandering niet slagen. Terwijl, wanneer uit dit interactieproces een nieuwe gemeenschappelijke betekenisgeving ontstaat van de nieuwe situatie, het wel betekent dat medewerkers ander gedrag zullen vertonen. Ter verduidelijking stelt Homan (2006) dat deze verandering dus niet op een formele manier te managen is, maar ontstaat uit het zelf-organiserende vermogen van de organisatie. Een organisatieverandering is een spontaan proces doordat mensen in een organisatie reageren op alle veranderingen die op hen afkomen (Homan, 2006: p.39).

Hoewel verandering dus niet te managen is, stelt Homan (2008: p. 24) dat managers en veranderaars niet met lege handen staan. Zij kunnen bijdragen aan het ontstaan van nieuwe gemeenschappelijke werkelijkheden, door een infrastructuur te creëren waarbinnen lokale zelf-organiserende processen zich gemakkelijk kunnen ontwikkelen. Homan (2006: p. 25) noemt dit een architectuur voor zelforganisatie, waarbij medewerkers gemakkelijk met elkaar interacteren. Zoals eerder besproken experimenteren steeds meer organisaties met een organisatiestructuur met zelfsturende teams. De vraag is of het werken met zelfsturende teams bijdraagt aan dit zelf-organiserende proces gedurende een systeem-wijde corporate transformatie.

2.7 Samenvatting

In de literatuur is veel geschreven over organisatieverandering en er bestaan verschillende perspectieven. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een overkoepelende definitie van Senge et al. (2000): 'Organisatieverandering is een combinatie van innerlijke verschuivingen in de waarden, verlangens en het gedrag van mensen en 'uiterlijke' verschuivingen in processen, strategieën, werkwijzen en systemen'. Organisatieveranderingen vinden voortdurend plaats in verschillende schaalgroottes en met verschillende veranderstrategieën. Steeds meer organisaties maken gebruik van zelfsturende teams om incrementele aanpassingen te doen op participatieve wijze. Echter door grote veranderingen in de omgeving is een organisatie soms genoodzaakt een corporate transformatie door te voeren. Een corporate transformatie is een systeemwijde verandering in een organisatie dat vraagt om nieuwe manieren van waarnemen, denken en gedrag bij alle leden (Kilmann & Covin, 1988). Als een transformatie plaatsvindt betekent dit een overgang van een vertrouwde situatie naar een minder goed definieerbare toekomst waar veel van de oude regels niet meer gelden. Mensen moeten de gewoontes en successen uit het verleden loslaten en geheel nieuwe vaardigheden en attitudes ontwikkelen. Dit is een beangstigende situatie voor medewerkers en daardoor vaak een van de moeilijkste uitdaging voor een manager. In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen "bold strokes" en "long marches", waarbij een andere kijk op hoe een transformatie ontstaat, invloed heeft op hoe het proces gemanaged zou moeten worden. Bold strokes zijn grote veranderingen op korte termijn die worden opgelegd door de top van een organisatie op een directieve wijze in plaats van een participatieve manier (Burnes, 1996). Long marches kunnen gezien worden als een reeks kleinschalige, lokale veranderingen met weinig effect op de korte termijn, maar die op lange termijn een organisatie kunnen transformeren (Burnes, 1996). Homan (2006) stelt dat er een binnenkantperspectief van verandering bestaat. De binnenkant van organisatieverandering gaat over hoe veranderinitiatieven landen in het landschap van de organisatie, oftewel hoe medewerkers betekenis geven aan een organisatieverandering. Verandering is een spontaan proces, doordat mensen in een organisatie reageren op alle veranderingen die op hen afkomen (Homan, 2006: p.39). Dit is te vergelijken met de door Burnes beschreven long marches. Managers kunnen bijdragen aan het ontstaan van nieuwe gemeenschappelijke werkelijkheden, door een infrastructuur te creëren waarbinnen lokale zelforganiserende processen zich gemakkelijk kunnen ontwikkelen. Homan (2006: p. 25) noemt dit een architectuur voor zelforganisatie, waarbij medewerkers gemakkelijk met elkaar interacteren.

Ik heb geen wetenschappelijk onderzoek kunnen vinden met de vraag of het werken met zelfsturende teams kan bijdragen aan het zelforganiserende proces gedurende een systeemwijde transformatie. In dit onderzoek wordt een case onderzocht waar een corporate transformatie heeft plaatsgevonden waar medewerkers in zelfsturende teams mee om moeten gaan. In het volgende hoofdstuk komt de methodologische verantwoording van dit onderzoek aan bod.

3. Methodologische verantwoording

Dit hoofdstuk betreft de methodologische verantwoording van dit onderzoek. Eerst wordt de onderzoeksstrategie beschreven en wordt uiteengezet hoe deze strategie aansluit bij de onderzoeksvraag. Vervolgens gaat dit hoofdstuk in op de verschillende methoden die zijn toegepast om de gegevens te verzamelen en te analyseren. Daarna reflecteer ik op mijn rol als onderzoeker binnen de organisatie. Tot slot zal de kwaliteit van dit onderzoek aan bod komen, waarbij aan de hand van een aantal kwaliteitscriteria besproken wordt waarop is gelet tijdens dit onderzoek.

3.1 Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek wordt de vraag gesteld: *‘Hoe heeft het werken in zelfsturende teams invloed op de betekenisgeving van medewerkers die een organisatietransformatie doormaken?’*. Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksstrategie, omdat dit onderzoek zich richt op exploratie van het onderwerp (Boeije, 2014: p. 33). Volgens Richards (2014: p. 1) zijn kwalitatieve onderzoeksmethoden manieren om mensen en hun sociale werelden te bestuderen door er naartoe te gaan, hen van dichtbij te observeren in hun natuurlijke setting en te leren hoe zij betekenis geven aan hun situatie, dat ten grondslag staat van hun gedrag. Dit onderzoek richt zich zodoende op de ervaringen en gevoelens van mensen (medewerkers) in hun sociale omgeving (de organisatie). Een casestudy is een vorm van kwalitatief onderzoek, waarbij de onderzoeker een gedetailleerde en intensieve analyse uitvoert op één bepaalde locatie (Bryman, 2012). In dit onderzoek is sprake van een representatieve case, omdat een situatie wordt omschreven die mogelijk ook elders voorkomt (Bryman, 2012).

Daarnaast heeft dit onderzoek een interpretatieve benadering. Deze benadering gaat ervan uit dat er niet één objectieve werkelijkheid is, maar dat mensen constant bezig zijn betekenis te geven aan verschijnselen en deze betekenissen uitwisselen met elkaar, waardoor gezamenlijk een werkelijkheid wordt geconstrueerd (Boeije, 2014). Het doel van dit onderzoek is het begrijpen van de sociale werkelijkheid vanuit de ogen van de medewerkers van Kenniscentrum Sport.

Tot slot heeft dit onderzoek een abductief karakter. Dit houdt in dat het onderzoek begint met een verwondering of een spanning die de onderzoeker vervolgens probeert te identificeren (Schwartz-Shea & Yanow, 2012). De onderzoeker springt als het ware heen en weer in een continu en constant

proces van “*puzzling*” tussen de empirische data en de theoretische literatuur (Schwartz-Shea & Yanow, 2012: p. 27). De verzameling van empirische data en wetenschappelijke theorie heeft in dit onderzoek dus gelijktijdig plaatsgevonden.

3.2 Onderzoeksmethode

In deze paragraaf worden de verschillende methoden van dataverzameling besproken die het onderzoek verrijken. De data zijn verzameld door middel van documentanalyse, (participerende) observaties binnen de organisatie en (semigestructureerde en niet-gestructureerde) interviews met de medewerkers.

3.2.1. Document analyse

Bij de fusie naar Kenniscentrum Sport zijn verschillende documenten opgesteld, waarin de rol van de nieuwe organisatie en de daarbij horende veranderingen staan beschreven. De kamerbrief die minister Schippers stuurde als aanleiding van deze nieuwe organisatie en een interview met één van de directieleden zijn online gepubliceerd. Daarnaast heeft Kenniscentrum Sport ook intern een Jaarplan 2016 en een Strategiedocument opgesteld, waarin de nieuwe missie, visie en doelstellingen staan geformuleerd. Deze documenten zijn voornamelijk als achtergrondinformatie gebruikt om meer inzicht te vergaren over de organisatieverandering. Een enkele keer wordt in de interviews gerefereerd naar de documenten.

3.2.2 Observaties

Gedurende een onderzoeksperiode van vijf maanden (februari 2016 tot en met juni 2016) hebben (participerende) observaties plaatsgevonden. Observaties kunnen bijdragen aan het begrijpen van een andere cultuur, in dit geval de cultuur van Kenniscentrum Sport (Silverman, 2011). In deze periode ben ik als onderzoeker gemiddeld drie dagen per week aanwezig geweest in de organisatie. Om volledig binnen de organisatie te integreren heb ik naast mijn rol als onderzoeker een functie als stagiair vervuld. Hierdoor kon ik medewerkers ondersteunen bij hun werkzaamheden, waardoor ik op een natuurlijke wijze kon observeren. Bij het verdiepen in, en observeren van een sociale wereld zal de onderzoeker door middel van “*field notes*” zijn interpretatie van de werkelijkheid proberen te beschrijven (Emerson, Fretz & Shaw, 2001). Als onderzoeker ben ik ervan bewust dat de field notes een gedeeltelijke weergave van de werkelijkheid zijn, zoals ik die heb waargenomen. Observaties hebben plaatsgevonden in open werkplekken van de adviseurs, tijdens organisatie-brede

bijeenkomsten, verantwoordingsgesprekken tussen teams en directie, vergaderingen van teamcoaches en vergaderingen van het strategieteam. Gedurende deze observaties heb ik voornamelijk gelet op de interactie tussen de medewerkers van Kenniscentrum Sport. Hoe communiceren zij met elkaar en hoe werken zij samen? De field notes zijn meegenomen in de data-analyse.

3.2.3 Interviews

De meeste data zijn verzameld door middel van interviews met de medewerkers. Het afnemen van interviews is onderverdeeld in een oriënterende fase met open interviews en een verdiepende fase met semigestructureerde interviews. Om de anonimiteit van de participanten te waarborgen worden de namen en bijbehorende teamnamen achterwegen gelaten. In plaats daarvan zijn de participanten aangeduid met respondent en cijfer (R1, R2, et cetera). Omdat de voormalige werkplek van de participant in sommige gevallen van belang is voor de interpretatie van de citaten, is deze indien noodzakelijk wel weergegeven.

In de eerste fase hebben in totaal zestien open interviews plaatsgevonden die gemiddeld 45 minuten hebben geduurd. De selectie van respondenten is gebeurd op basis van “*purposive sampling*” met een “*maximum variation*” benadering (Bryman, 2012: p. 418-419). Purposive sampling houdt in dat op een strategische manier respondenten worden geselecteerd en maximum variation betekent dat een zo groot mogelijke variatie aan respondenten worden meegenomen. De respondenten zijn verdeeld over verschillende teams en lagen van de organisatie om ervoor te zorgen dat een zo volledig mogelijk beeld wordt gevormd. Met behulp van een van de teamcoaches heb ik een representatieve groep van de organisatie kunnen benaderen. Tijdens deze interviews zijn aantekeningen gemaakt die gebruikt worden als data. Het doel van deze open interviews was om een beeld te vormen van welke processen er spelen in deze nieuwe organisatie, zonder dat de respondenten in een bepaalde richting werden gestuurd. Medewerkers van verschillende afdelingen van de organisatie werden hiervoor gevraagd, namelijk: de twee directeuren, de twee teamcoaches, twee medewerkers met een financiële staffunctie, tien medewerkers, met een achtergrond van beide gefuseerde organisaties, uit zes verschillende zelfsturende teams.

De tweede interviewfase heeft plaatsgevonden van 24 mei tot 10 juni 2016. In deze fase is gekozen voor semigestructureerde interviews, waarbij topics worden gebruikt om het gesprek een richting te geven (Bryman, 2012). De respondenten hebben echter genoeg ruimte gehad om zelf invulling te geven aan de topics en de interviews, omdat open vragen zijn gesteld, en tijd werd

genomen om door te vragen op de antwoorden van de respondenten. De topics zijn afgeleid uit een analyse van de observaties, documentanalyse, het conceptueel kader en de eerste interviewfase. De topiclijst staat beschreven in de bijlage (zie bijlage 1). Aan de respondenten is eerst gevraagd open te vertellen over het werken in de nieuwe organisatie en hoe zij de organisatieverandering hebben ervaren. Hieruit werd duidelijk welke thema's belangrijk waren voor de respondenten. Vervolgens werd dieper ingegaan op het thema zelfsturende teams, omdat veel respondenten daarnaar verwezen. De selectie van respondenten is ook ditmaal gebeurd op basis van purposive sampling, maar met een *"stratified purposive"* benadering (Bryman, 2012, p. 419). Stratified purposive sampling betekent het selecteren van een typerende groep binnen een bepaalde case. In deze interviewfase is ervoor gekozen om enkel de medewerkers te interviewen die werkzaam zijn in zelfsturende teams, omdat zij ervaren hoe het is om zelfsturend te werken. Eén van de zelfsturende teams is niet meegenomen in deze interviewfase, omdat dit team niet als adviseur inhoudelijk werk verricht, maar zich richt op de onlinecommunicatie. De andere vijf teams hebben een mail ontvangen met het verzoek of een aantal medewerkers bereid waren een diepte-interview te houden. Daar zijn elf interviews uit voortgekomen. Deze elf respondenten bestaan uit vijf mannen en zes vrouwen. Twee medewerkers zijn oorspronkelijk afkomstig van SOS en negen medewerkers van NISB. De interviews hebben gemiddeld 60 minuten geduurd en zijn opgenomen, waarna deze zijn getranscribeerd.

3.3 Analyse

Zoals eerder aangegeven heeft dit onderzoek een abductief karakter. Hierdoor is het analyseren van de onderzoeksgegevens een cyclisch proces geweest. Dit betekent dat het verzamelen van de data en analyseren elkaar hebben afgewisseld (Boeije, 2014). De analyse van de verzamelde data leidt tot nieuwe inzichten, waarnaar vervolgens weer nieuwe data worden verkregen. Na de tweede interviewfase heeft er een intensieve analysefase plaatsgevonden en is gebruik gemaakt van coderen. Coderen is het uiteenrafelen van de gegevens en ordenen in thema's om te kunnen doorgronden welke onderwerpen er in de ruwe data aan bod komen (Boeije, 2014: p. 92-93). Om op een gestructureerde manier te coderen is gebruik gemaakt van het digitale analyseprogramma NVivo. In dit programma zijn eerst alle field notes, aantekeningen van de open interviews en de getranscribeerde interviews opgeslagen. Vervolgens heeft ieder datafragment een code toebedeeld gekregen. Dit wordt ook wel open coderen genoemd (Boeije, 2014: p. 112). Hierdoor ontstond een grote diversiteit aan codes, die vervolgens zijn gereduceerd tot een aantal veel voorkomende thema's. Tot slot is er gezocht naar

verbanden tussen deze veelvoorkomende thema's, waarbij deze zijn gekoppeld aan de theoretische concepten uit de literatuurstudie. Hierdoor zijn twee overkoepelende thema's naar voren gekomen: *de organisatietransformatie en de gevolgen van zelfsturende teams*. Onder deze overkoepelende thema's is een structuur aangebracht om de bevindingen op een overzichtelijke manier te presenteren.

3.4 Rol van de onderzoeker

Gedurende dit onderzoek heb ik verschillende rollen aangenomen bij Kenniscentrum Sport. Zoals hierboven beschreven ben ik in eerste instantie als stagiair aan de slag gegaan, waarbij ik ondersteunende taken op mij heb genomen. Hierdoor kreeg ik een natuurlijke rol in de organisatie, waardoor ik makkelijk werd geaccepteerd door andere medewerkers. Tijdens deze beginfase heb ik verschillende medewerkers gevraagd of zij op informele wijze wat konden vertellen over hun werk bij Kenniscentrum Sport. Door open deze gesprekken in te gaan ontstonden vervolgens een aantal "*sensitizing concepts*", waar ik mij later in het onderzoek in heb verdiept. Ik heb mij dus zo min mogelijk laten leiden door vooropgestelde verwachtingen.

Door mijn opleidingsachtergrond werd ik regelmatig gevraagd overleggen bij te wonen van bijvoorbeeld de teamcoaches. Tijdens deze overleggen participeerde ik volledig mee op de inhoud. Wat ik daarbij lastig vond, was om mijn rol als objectieve onderzoeker te waarborgen, omdat ik vanuit een soort adviseursperspectief naar de organisatie ging kijken. Door in mijn dagboek hierop te reflecteren heb ik een juiste afweging weten te maken in hoeverre ik mij betrokken moest voelen bij de inhoud. Vervolgens heb ik nog meerdere bijeenkomsten bijgewoond, maar heb ik mij soms bewust op de achtergrond gehouden om vanuit een spectator perspectief naar het vraagstuk te kijken.

Doordat ik regelmatig aanwezig was in de organisatie en meerdere medewerkers op informele wijze heb gesproken ontstond er een vertrouwensband. Hierdoor waren medewerkers bereid waren hun meningen en perspectieven met mij te delen tijdens de tweede interviewfase. Ook bij medewerkers die ik minder vaak had gesproken kreeg ik het gevoel dat zij eerlijk vertelden hoe zij tegen de verandering en zelfsturende teams aankijken. Het is daarom een meerwaarde geweest om volledig onderdeel te worden van de organisatiecultuur om zo dicht mogelijk bij de betekenissen van medewerkers te komen.

Tot slot kon ik mij gedurende het onderzoek steeds meer inleven in de gevoelens van de medewerkers. Vanuit de organisatie kreeg ik alle vrijheid om zelf een onderwerp te kiezen voor mijn

onderzoek. Deze vrijheid ervoer ik als zeer prettig, omdat ik daardoor zo min mogelijk gestuurd zou worden door een aantal medewerkers in de organisatie. Na verloop van tijd merkte ik dat deze vrijheid ook een schaduwzijde had. Doordat ik mijn onderzoek zo open ben ingegaan heb ik lange tijd veel data verzameld zonder een specifieke richting. Hierdoor kreeg ik na een aantal maanden een stuurloos gevoel, omdat ik alles wat ik zag en vond in de organisatie belangrijk achtte. In de interviewfase kwam regelmatig een soortgelijk gevoel terug bij een aantal medewerkers waarin ik mijn gevoel kon identificeren. Dit heeft bijgedragen aan mijn begripsvorming omtrent het werken met zelfsturende teams, waar veel vrijheid wordt toebedeeld aan de medewerkers.

3.5 Kwaliteitscriteria

Volgens Bryman (2008: p. 389) zijn betrouwbaarheid en validiteit de meest voorkomende kwaliteitscriteria in kwantitatief onderzoek. Echter bestaan verschillende visies of deze criteria ook geschikt zijn voor kwalitatief onderzoek, omdat de rol van onderzoeker zoveel mogelijk buiten beschouwing wordt gelaten. Onderzoekers vroegen zich af of zij met deze criteria wel recht konden doen aan de interpretaties van de respondenten (Boeije, 2014: 160). Men is op zoek gegaan naar alternatieve kwaliteitscriteria die beter aansluiten bij interpretatief onderzoek. In deze studie is gekozen om de kwaliteitscriteria die beschreven zijn door Schwartz en Yanow (2006) te gebruiken voor dit onderzoek, omdat de betekenisgeving van medewerkers een essentiële rol speelt in dit onderzoek. Daarom zal hieronder verder ingegaan worden op de kwaliteitscriteria *“thick description”*, *“trustworthiness”*, *“reflexivity”* en *“triangulation”*.

Thick description gaat over de gedetailleerde beschrijving van de specifieke context, zodat deze bewijs leveren dat de onderzoeker daadwerkelijk aanwezig was en ooggetuige van de gebeurtenissen en interacties die in de data staan beschreven (Schwartz & Yanow, 2006: p. 101). Daarnaast kan gekeken worden of de data ook overdraagbaar is naar een andere situatie. Ten eerste is in het inleidende hoofdstuk getracht zo gedetailleerd mogelijk de situatie van Kenniscentrum Sport te omschrijven, waarbij extra aandacht is gevestigd aan de transformatie en de strategische keuze van de directie. Ten tweede is in de onderzoeksmethoden duidelijk beschreven op welke wijze data zijn verzameld, in welke situatie of context. Ten derde is in het bevindingenhoofdstuk zo duidelijk mogelijk de context van de citaten omschreven.

Trustworthiness is een overkoepelende term die gaat over de beperkingen van betrouwbaarheid en validiteit bij interpretatief onderzoek (Schwartz & Yanow, 2006). Het is een alternatieve manier om te bespreken welke stappen de onderzoeker gedurende het proces heeft doorlopen, om ervoor te zorgen dat de acties van de onderzoeker weloverwogen, transparant en ethisch zijn. Ook hiervoor geldt dat in dit onderzoek getracht is de stappen die zijn doorlopen gedurende dit onderzoek zo uitgebreid mogelijk te beschrijven in de onderzoeksmethode. Het ingewikkelde van deze beschrijving is dat in dit onderzoek de verschillende fases van dataverzameling en analyse elkaar niet een op een opvolgden, maar door elkaar heen liepen. Wel is een duidelijk onderscheid gemaakt tussen de oriënterende fase en de diepte-interview fase.

Reflexivity gaat over het reflecteren op de rol als onderzoeker om ervoor te zorgen dat de onderzoeker zijn eigen gedachtegang begrijpt en deze eventueel kan checken bij anderen (Schwartz & Yanow, 2006). Gedurende dit onderzoek is een dagboek bijgehouden, waarin ik als onderzoeker mijn gedachten over het onderzoek heb beschreven. Volgens Lincoln en Guba (1985, in Schwartz & Yanow, 2006: p. 102) is het hebben van een dagboek een goede techniek om de reflexivity van het onderzoek te waarborgen. In dit dagboek zijn letterlijke citaten van respondenten, maar ook gedachten en gevoelens van de onderzoeker zelf opgeschreven. Meerdere malen tijdens het schrijven van het onderzoeksrapport is het dagboek erbij gepakt om te reflecteren op mijn eigen gedachten. Daarnaast is hierboven een aparte paragraaf gewijd aan mijn rol als onderzoeker om mijn reflectieproces te omschrijven. Ook is gebruik gemaakt van *“member-checking”*, wat betekent dat de data zijn teruggekoppeld aan de respondenten om de inhoud ervan op waarheid te controleren (Schwartz & Yanow, 2006: p. 104). Zoals eerder beschreven zijn de interviews uit de tweede fase getranscribeerd. Deze transcripten zijn gebruikt om de bevindingen te ondersteunen met citaten. Om er zeker van te zijn dat de uitspraken van de respondenten overeenkomen met hun perceptie, zijn de transcripten teruggekoppeld naar de respondenten. De transcripten zijn via de mail gestuurd en daarin is expliciet gevraagd aan de respondenten of zij zich konden vinden in de gegeven antwoorden. Daarbij zijn door de respondenten een aantal kleine aanpassingen gedaan of zijn opmerkingen toegevoegd om hun antwoorden verder toe te lichten. Voordat de data werden geanalyseerd is deze feedback meegenomen.

Als laatste is triangulation een kwaliteitscriterium dat stelt dat een fenomeen van minimaal drie invalshoeken bekeken moeten worden, door middel van verschillende onderzoeksmethoden (Schwartz & Yanow, 2006). Door data te verzamelen via meerdere methoden kan de betrouwbaarheid

vergroot worden, omdat op verschillende manieren naar het onderwerp wordt gekeken. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van zowel observaties, documentanalyse als interviews. De interviews zijn daarbij nog eens opgesplitst in een fase met open interviews en semigestructureerde interviews. Deze verschillende manieren van dataverzameling schijnen ieder een ander licht op de betekenissen van medewerkers gedurende deze transformatie. Door deze data te combineren kan een vollediger beeld geschetst worden van de werkelijkheidsconstructies, dan wanneer enkel één methode wordt toegepast.

4. Bevindingen

In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van betekenissen, die medewerkers van het Kenniscentrum Sport geven aan het werken in zelfsturende teams in tijden van een organisatietransformatie. Dit zal gedaan worden aan de hand van twee overkoepelende thema's. Het eerste thema dekt de organisatietransformatie en gaat in op hoe de medewerkers deze transformatie hebben ervaren en welke betekenis zij geven aan de nieuwe organisatie. Het tweede thema gaat over de gevolgen van zelfsturing die de medewerkers ervaren gedurende deze transformatie. Ieder overkoepelend thema zal worden uiteengezet aan de hand van een aantal verdiepende sub-thema's die worden ondersteund door citaten uit de interviews en informatie uit de observaties. Reacties van geïnterviewde medewerkers die worden aangehaald in de tekst krijgen een code (Respondent 1 = R1, Respondent 2 = R2, enzovoorts).

4.1 De organisatietransformatie

Zoals door Homan (2008) beschreven bestaat een organisatieverandering uit een buitenkant- en een binnenkant perspectief. De buitenkant zijn alle veranderingen die op de medewerkers afkomen en de binnenkant gaat over hoe de medewerkers betekenis geven aan deze veranderingen. In deze paragraaf ga ik in op hoe de medewerkers de organisatietransformatie hebben ervaren en hoe zij betekenis geven aan de nieuwe organisatie. Dit doe ik aan de hand van drie sub thema's: *top-down gestuurd*, *andere herkomst leidt tot ander perspectief* en *onduidelijkheid over de nieuwe rol*.

4.1.1 Top-down gestuurd

Formeel gezien is Kenniscentrum Sport (KCS) een onafhankelijke stichting en zou dus in principe autonoom moeten kunnen functioneren. Echter in de praktijk is deze organisatie opgericht, doordat VWS vindt dat er een maatschappelijke taak ligt die niet door de markt wordt opgepakt (R1). Met als doel om deze taak op te pakken heeft VWS de oprichting van het Kenniscentrum gefaciliteerd. Door deze constructie heerst er een sterke afhankelijkheid van VWS, omdat het alle financiële middelen verstrekt. Ondanks dat het VWS de manier waarop de taak uitgevoerd wordt volledig overlaat aan het KCS, wordt die afhankelijkheid toch door medewerkers ervaren (R1, R2, R3, R4, R5, R7 en R9). Een respondent zegt daarover:

“Zij [VWS] betalen ons om diensten te leveren. Wanneer zij ons bij wijze van spreken vragen om bij hun de koffie in te schenken, dan zou je dat nog bijna moeten doen” (Respondent 2).

Dit citaat laat zien dat de ervaren afhankelijkheid niet alleen bij een financiële afhankelijkheid blijft. Het laat zien dat deze respondent het gevoel heeft dat hij werk doet voor het VWS, in plaats van voor de directe klanten van het kenniscentrum, namelijk de maatschappij. De fusie tussen de twee fusiepartners NISB en SOS tot Kenniscentrum Sport is een duidelijk voorbeeld hoe VWS haar machtspositie gebruikt om deze organisatietransformatie te laten plaatsvinden. De medewerkers van beide organisaties hebben namelijk geen rol gehad in deze organisatieverandering. Zowel de keuze voor, als de invulling van de transformatie is volledig door het VWS bepaald (R1). Deze transformatie is totaal afhankelijk van het politieke programma van de minister die op dat moment aangesteld is. Door de wisselingen van de bezetting in de Nederlandse politiek zijn deze verschuivingen in het politieke programma, en daarmee de noodzaak van deze fusie, onvermijdelijk (R3). Meerdere respondenten geven dan ook aan dat de transformatie naar het Kenniscentrum een gedwongen fusie is (R1, R4, R8). Los van het feit of de directie en de medewerkers wel of niet achter de transformatie staan is deze opgelegd door het VWS. Zo verteld een medewerker van het vroegere SOS dat zij in de kern niet achter deze fusie stond:

“In die gedwongen fusie zat ook dat het VWS zei van, ja dat mag je nu niet meer (...) Dat [de beslissing] was er eentje waar wij van Onbeperkt Sportief niet achter stonden” (Respondent 4).

VWS heeft dus een financiële machtspositie over Kenniscentrum Sport doordat deze organisatie zeer afhankelijk is van overheidssubsidies. Hierdoor was VWS in staat deze organisatie transformatie top-down op te leggen. De medewerkers hebben geen inspraak gehad in deze transformatie en die is door een aantal medewerkers dus ook als gedwongen ervaren. Op 1 januari 2016 heeft de structuurverandering officieel plaatsgevonden, maar in de vervolgperiode is het de uitdaging voor de medewerkers om betekenis te geven aan deze nieuwe organisatie.

4.1.2 Andere herkomst leidt tot ander perspectief

De organisatietransformatie bestond uit een fusie tussen NISB en SOS. Hierdoor hebben medewerkers een verschillende afkomst en die blijken aan de hand van de interviews ook op een andere manier naar de transformatie te kijken. Hoewel medewerkers nu allemaal vallen onder Kenniscentrum Sport, wordt in deze paragraaf dus nog een onderscheid gemaakt tussen medewerkers van NISB en SOS. In deze fusie waren de medewerkers van SOS duidelijk in de minderheid. Met ongeveer tien medewerkers hebben zij zich vanaf 1 januari 2016 gevestigd in het kantoor van het voormalige NISB. Dit betekent dus een nieuwe fysieke werkomgeving, met nieuwe collega's en voor een nieuwe werkgever. Medewerkers van SOS geven aan dat in de aanloopfase naar de fusie veel is gecommuniceerd en er een gezamenlijke kick-off dag heeft plaatsgevonden, maar dat zij toch erg moeten wennen aan de nieuwe organisatie. Wanneer zij daadwerkelijk verhuisden naar het nieuwe kantoor hadden zij verwacht een introductie te krijgen over de nieuwe organisatie, maar dit bleek niet het geval. Zo vertelt een van de respondenten die werkte bij het voormalige SOS over haar eerste ervaringen in de nieuwe organisatie:

“Toen ik hier begon de eerste maand vond ik het wel heel erg, van waar ben ik in hemelsnaam terecht gekomen?! Ook omdat ik zo iets had van, het maakt niet zoveel uit wie wat doet. (...) Er zijn geen afspraken want als iemand het niet gedaan heeft wordt het ook niet gezegd. Dat vond ik heel erg wennen en heel veel overleggen, dat vind ik nog steeds”. (Respondent 10)

De medewerkers van SOS moesten erg wennen aan een nieuw kantoor, nieuwe collega's en het onderdeel zijn van een grotere organisatie. Daarnaast was het voor SOS een behoorlijk grote verandering dat de organisatie vooraf aan de fusie werd opgesplitst in een deel dat als zelfstandige organisatie voortging op de oude voet en het deel dat opgenomen werd in Kenniscentrum Sport. Voor het personeel dat mee fuseerde naar Kenniscentrum Sport viel daarmee de implementatiefunctie van het werk weg. Hiermee wordt bedoeld dat de taken voortvloeiend uit hun oude missie (direct contact met sporters) niet meer door hen worden uitgevoerd. Zij houden zich vanaf heden bezig met de kennisfunctie, die uitsluitend gericht is op het verzamelen en verspreiden van kennis. Deze splitsing tussen kennisfunctie en implementatie functie wordt als een grote verandering in het werk ervaren. Hierdoor moesten de oud-medewerkers van SOS erg zoeken naar hun nieuwe rol. Respondent 4 vertelt het volgende:

“Er [vroegere functie SOS] is gewoon het mes doorheen gegaan. (...) Voor hun [voormalig NISB-medewerkers] ligt dat [nieuwe taken] veel dichterbij dan voor ons (...) Mijn gevoel was ook wel een beetje toen we hier binnenkwamen dat het voor de NISB mensen wel een beetje business as usual was”.
(Respondent 4)

Uit het citaat blijkt dat deze oud-medewerker van SOS de transformatie als een grote verandering heeft ervaren, niet alleen in werkomgeving maar ook in haar takenpakket. De nieuwe functieomschrijving omvat vele vroegere taken niet meer, terwijl het lijkt dat er voor hun nieuwe collega's afkomstig van het NISB minder is veranderd. Medewerkers van NISB lijken aan de hand van de interviews inderdaad anders tegen de organisatietransformatie aan te kijken. In tegenstelling tot SOS-ers bleven deze medewerkers in hetzelfde kantoor en ervaren zij niet dat het inhoudelijk werk radicaal is veranderd als gevolg van deze transformatie. Het afstoten van implementatie taken en het meer richten op wetenschappelijke kennis is voor hen een geleidelijk proces geweest (R11). NISB heeft namelijk de jaren daarvoor al een aantal implementatietaken afgestoten en heeft zich meer richting de kennisfunctie verschoven. Verschillende respondenten geven aan dat de transformatie niet veel heeft veranderd aan de inhoud van hun eigen werk (R1, R5, R6, R7, R9 & R11). Zo zeggen twee respondenten, beiden voormalig werkzaam bij het NISB het volgende:

“Het werk is niet echt 100% omgedraaid, dat de wereld totaal anders is geworden. Maar het is wel een beetje zoeken en manoeuvreren en je weg weten te vinden.” (Respondent 7).

“Natuurlijk is die verandering aanwezig, maar omdat ik in een aantal externe projecten zit, doe ik nog veel werk vanuit NISB-tijd.” (Respondent 6)

Beide citaten laten een sterk contrast zien met de eerdere citaten van voormalige SOS-medewerkers. In tegenstelling tot de SOS-ers, is voor de mensen van NISB de inhoud van hun werk niet direct beïnvloed. Sterker nog, een vraag die bij hen blijkt te spelen is: ‘veranderen wij eigenlijk wel?’ (Persoonlijke communicatie). Hierdoor hebben deze medewerkers dan ook niet het gevoel dat zij ook

ander gedrag moeten vertonen. Uit de interviews blijkt dat een belangrijke factor die hierin meespeelt is dat het NISB al meerdere grote reorganisaties is doorgaan en de medewerkers dus al ervaring hebben met veranderingen binnen het bedrijf. Volgens veel respondenten is ‘verandering’ dus ook constant aanwezig in de organisatie (R1, R2, R3, R5, R8 en R9). Een van deze medewerkers stelt dat het de afgelopen zestien jaar nooit rustig is geweest in de organisatie en dat er telkens wel ingrijpende veranderingen hebben plaatsgevonden:

“Na de eerste paar jaar is het NISB ieder jaar wel veranderd. De eerste jaren begonnen wij met redelijke stabiele jaren en een redelijk vaste structuur. Die [structuur] zijn we gaan veranderen en sindsdien veranderen om het jaar wel ingrijpende dingen.” (Respondent 3)

Deze constante staat van verandering heeft invloed op de manier waarop de medewerkers tegen deze transformatie aankijken en daarmee ook op hoe hun gedrag daadwerkelijk verandert. Wanneer een transformatie wordt gezien als ‘één van de vele’ verwachten de medewerkers dat het resultaat van de transformatie binnen een bepaalde periode toch wel weer zal gaan veranderen. Mogelijk gaan de medewerkers zich dan afvragen wat het voor nut heeft om hun gedrag volledig aan te passen aan de nieuwe orde van de dag, wanneer dit niet wordt erkend als een definitieve en constante kernwaarde van het bedrijf. Een logisch gevolg is dat medewerkers door blijven gaan met datgene dat ze vóór de transformatie ook al deden, iets wat duidelijk wordt uit de volgende citaten:

“Soms word je er een beetje immuun voor. (...) Verandering, daar is motivatie voor nodig, en je zou kunnen zeggen dat die dan [na meerdere veranderingen] wat wegzakt. Het zal dan allemaal wel.” (Respondent 1)

“We hebben een soort grapje: “Dit wordt een overgangsjaar!” Dat hebben we de laatste zeven jaar geroepen en ieder jaar was weer een overgangsjaar. Door dat te benoemen kun je ook bedoelen dat er niet zoveel hoeft te veranderen, want volgend jaar is ook weer een overgangsjaar.” (Respondent 8)

Hieruit blijkt dat de oud-medewerkers van NISB duidelijk op een andere manier naar de transformatie kijken dan de medewerkers van SOS. De medewerkers afkomstig van NISB zijn in de meerderheid en zij blijven werkzaam in hun eigen kantoor. Hierdoor is de werkomgeving nauwelijks veranderd, behalve dat er een aantal nieuwe medewerkers bij zijn gekomen. Daarnaast is de verandering in het werk een geleidelijk proces geweest. De afgelopen jaren hebben zij al steeds meer implementatietaken afgestoten en zich gericht op de kennisfunctie. Ten derde hebben zij de afgelopen jaren al veel meer grote veranderingen meegemaakt, waardoor er een gevoel ontstaat dat ieder jaar wel weer een overgangsjaar is. Dit alles zorgt ervoor dat door hen de impact van deze transformatie niet groot wordt ervaren, waardoor zij het nut niet inzien om ook daadwerkelijk andere taken te gaan verrichten. Daartegenover heeft de transformatie wel degelijk een grote impact op de medewerkers van SOS gehad. Zij moeten erg wennen aan de nieuwe werkomgeving met veel nieuwe collega's. Daarbij is voor hen de verandering van het werk wel radicaal veranderd, doordat de organisatie is opgesplitst. Hierdoor zijn medewerkers van SOS nog erg zoekende naar welke werkzaamheden zij nu moeten uitvoeren. Hoewel er twee verschillende perspectieven zijn op de organisatietransformatie blijkt bij zowel medewerkers afkomstig van NISB als van SOS dat er onduidelijkheid bestaat over de exacte invulling van de nieuwe rol van Kenniscentrum Sport.

4.1.3 Onduidelijkheid over de nieuwe rol

Uit de oriënterende interviews komt meerdere malen naar voren dat er in de startfase van Kenniscentrum Sport veel onduidelijkheid heerst bij de medewerkers. Tien medewerkers geven aan dat zij nog erg zoekende zijn naar wat de nieuwe rol van de organisatie precies inhoudt. Een belangrijke vraag die veel medewerkers stellen is: wat is Kenniscentrum Sport precies? Hier weten zij zelf op dit moment nog geen antwoord op te geven. Er blijkt veel onduidelijkheid over de missie, visie en ambitie van de nieuwe organisatie. Ook in de diepte-interviews die een aantal maanden later hebben plaatsgevonden geven respondenten aan dat zij nog erg zoekende zijn naar de invulling van de nieuwe rol (R1, R4, R6, R8 & R10). Zo geeft een van de respondenten het volgende antwoord op de vraag wat er precies is veranderd nu de organisatie is getransformeerd naar Kenniscentrum Sport:

“Wij zijn nu meer aan het zoeken. Een nieuwe koers, een nieuwe organisatie, nieuwe collega's en een nieuwe missie. Wij zijn er nog niet helemaal uit hoe zich dat moet zetten (...) Ik denk dat er nog best veel vragen zijn.” (Respondent 8)

In dit citaat komt duidelijk naar voren dat de beginperiode van de nieuwe organisatie een zoektocht is voor medewerkers over de nieuwe rol die zij moeten vervullen. De respondent geeft aan dat er nog veel vragen zijn, waar zij op dit moment het antwoord niet op weten. Vragen die bij de medewerkers spelen zijn waarom zij nu een kenniscentrum zijn, wat dat dan precies inhoudt en wie behoeften hebben aan de kennis die zij leveren. Hoewel de organisatie aan het begin van het jaar actief bezig is geweest met het formuleren van een nieuwe visie, missie en ambitie worden deze op dit moment nog niet doorleefd door de medewerkers, omdat deze nog te breed zijn geformuleerd. Respondenten geven aan dat zij niet duidelijk hebben wat de nieuwe missie van het kenniscentrum precies is en dat het lastig is om deze uit te leggen aan anderen.

“Als iemand mij op 1 januari vroeg wat het kenniscentrum precies doet, dan vond ik dat ook heel moeilijk te beantwoorden (...) Je hebt dan wel een corporate story van één A4'tje, maar het uiteindelijk heel scherp benoemen van waarom ben je er nou als kenniscentrum en wat valt er om als wij er niet zijn? Dat is toch wel lastig.” (Respondent 4)

Deze twee voorgaande citaten illustreren dat medewerkers de eerste maanden van de nieuwe organisatie nog veel onduidelijkheid ervaren over de kern van de organisatie. Zij hebben nog geen duidelijk gevoel bij de nieuwe missie, visie en ambitie van de nieuwe organisatie. Ook blijkt tussen medewerkers verschillende beelden te bestaan waar de nadruk van het werk op moet liggen. Zo vindt één medewerker dat het bedienen van het algemene publiek een grotere rol zou moeten innemen, terwijl een andere respondent juist grote twijfels heeft bij het algemene publiek als klant van de nieuwe organisatie:

*“Wat ik nog mis is dat wij voor het algemene publiek een grotere rol zouden kunnen spelen. Voor de gemiddelde sporter bedoel ik. Ik vind dat wij ons nu nog te veel focussen op geïnstitutionaliseerde organisaties, zoals NOC*NSF, VSG en Gemeenten.” (Respondent 1)*

“En publiek... ik heb wat twijfels of nou het algemeen publiek echt een klant van het landelijk kenniscentrum moet worden. (...) of onze website ook echt de landelijke portal voor de burger zou moeten zijn... ik weet niet of dat een realistische ambitie is.” (Respondent 2)

Dit is een duidelijk voorbeeld waarbij medewerkers verschillende ideeën hebben over de rol van de nieuwe organisatie. Zo blijkt uit dit voorbeeld dat het nog niet duidelijk is welke klanten belangrijk zijn voor de organisatie. Een ander voorbeeld is dat sommigen het belangrijk vinden om vraag gestuurd te werken en wachten tot klanten naar hen toe komen, terwijl anderen het juist belangrijk vinden om proactief in te spelen op actuele thema's, zodat het kenniscentrum al kennis in huis heeft, voordat er daadwerkelijk vragen over komen. Medewerkers zijn zich ervan bewust dat hier op dit moment nog geen gedeeld beeld over bestaat. Zo stelt één medewerker dat er veel verschillende beelden bestaat over de toegevoegde waarden van Kenniscentrum Sport:

“Jazeker, je zou de proef op de som kunnen nemen. Zet hem eens uit en vraag iedereen om in drie zinnen de toegevoegde waarden van het kenniscentrum op te schrijven. Ik denk dat je heel veel verschillende antwoorden krijgt.” (Respondent 4)

Medewerkers blijken dus nog erg zoekende te zijn naar de nieuwe rol van de organisatie, omdat er veel veranderingen tegelijkertijd hebben plaatsgevonden die de kern van de organisatie raakt. De missie, visie en ambitie die zijn geformuleerd worden nog niet door de medewerkers doorleefd, omdat deze te breed zijn geformuleerd. Hierdoor kijken medewerkers op verschillende manieren naar de nieuwe taak en ontbreekt een gemeenschappelijk beeld van het bestaansrecht van de organisatie. Medewerkers geven aan dat zij behoefte hebben aan meer duidelijkheid over de nieuwe rol, zodat zij zich daarmee beter kunnen identificeren.

4.1.4 Samenvatting

De organisatietransformatie is ontstaan doordat VWS haar machtspositie heeft gebruikt om een nieuwe rol op te leggen aan SOS en NISB. De medewerkers ervaren een sterke afhankelijkheid van VWS in hun werk en hebben deze verandering als een gedwongen fusie ervaren. Zij hebben namelijk zelf

geen invloed gehad op dit veranderproces. Doordat de transformatie een fusie betreft zijn er twee perspectieven te onderscheiden hoe naar de veranderingen worden gekeken. Voor medewerkers afkomstig van SOS waren het grote veranderingen die veel impact hebben gehad op zowel hun omgeving als het inhoudelijk werk. Medewerkers afkomstig van NISB hebben de transformatie minder radicaal ervaren, omdat zij hun werkomgeving behouden en hun werk de afgelopen jaren al meer richting de kennisfunctie was verschoven. Toch blijkt er collectief veel onduidelijkheid bij de medewerkers over de nieuwe rol van de organisatie. Er heersen verschillende beelden over het bestaansrecht van de nieuwe organisatie en waar zij zich op zouden moeten focussen in hun werk. De nieuw geformuleerde missie, visie en ambitie van Kenniscentrum Sport wordt nog niet door de medewerkers doorleefd, omdat deze nog erg breed zijn geformuleerd. Medewerkers hebben behoefte om meer duidelijkheid te krijgen over deze nieuwe rol. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op de gevolgen van zelfsturende teams gedurende dit transformatieproces.

4.2 Gevolgen van zelfsturende teams

Zoals hierboven besproken is de transformatie naar Kenniscentrum Sport opgelegd door VWS. De directie van Kenniscentrum Sport heeft er vervolgens voor gekozen om te werken met zelfsturende teams, omdat dergelijke teams goed om zouden kunnen gaan met verandering. Doordat de beslissingsbevoegdheid bij de medewerkers wordt gelegd, zouden zij vraaggericht, flexibel en innovatief kunnen werken. In deze paragraaf wordt ingegaan hoe medewerkers het ervaren om in zelfsturende teams te werken gedurende deze organisatietransformatie. Hoewel medewerkers aangeven dat zij positief staan tegenover het werken in zelfsturende teams (R1, R2, R5, R7, R9 & R11), blijkt in de praktische uitvoering toch een aantal nadelige gevolgen naar voren te komen. De gevolgen *besluiteloosheid, een hoge werkdruk en fragmentatie* zullen in deze paragraaf verder worden toegelicht.

4.2.1 Besluiteloosheid

Uit de informele gesprekken met de medewerkers en de interviews komt naar voren dat medewerkers in zelfsturende teams een gevoel van besluiteloosheid ervaren. Zij blijken moeite hebben met het nemen van strategische beslissingen, omdat zij gedurende deze transformatie te weinig richting hebben. Medewerkers zijn constant met elkaar in overleg, zonder dat er beslissingen worden genomen. Het werken in zelfsturende teams kent geen hiërarchie, waardoor niemand de autoriteit

heeft om doorslaggevende beslissingen te nemen. De factoren gebrek aan richting en constant in overleg zullen hieronder nader worden toegelicht.

4.2.1.1 Gebrek aan richting

Zoals eerder beschreven heerst in de startfase van deze organisatie veel onduidelijkheid bij de medewerkers over de nieuwe rol. De overheid heeft een bepaald beeld geschetst van de nieuwe organisatie, maar de praktische invulling blijkt nog niet te worden doorleefd. Zo heeft de transformatie voornamelijk gezorgd voor meer klantgroepen en meer thema's, waardoor alle kennis over sport belangrijk wordt geacht en deze kennis ook aan veel klanten moet worden geleverd. Hierdoor blijken de prioriteiten in de organisatie niet duidelijk. Uit de interviews komt naar voren dat wanneer de invulling van deze nieuwe rol volledig wordt overgelaten aan zelfsturende teams, dat medewerkers zich eerder stuurloos dan zelfsturend voelen. Zo legt respondent 1 met het volgende citaat toe op welke manier hij een spanning tussen sturing en zelfsturing ervaart:

“De opdracht van VWS biedt nog zo veel ruimte over voor zelfsturing, want thema's als zichtbaarheid, klanttevredenheid, et cetera worden allemaal de organisatie ingegooid. Als de strategie daar niet genoeg richting in geeft, dan is alles belangrijk en geeft dat ook een soort keuzestress en passiviteit. Waar moeten wij nou echt van zijn? We verdelen onze aandacht over alles waardoor eigenlijk niets echt goed gebeurt.” (Respondent 1)

Wat in dit citaat duidelijk naar voren komt is dat aan de ene kant de medewerkers door VWS erg top-down gestuurd worden in een nieuwe richting, want er worden allemaal thema's de organisatie in 'gegoid'. Tegelijkertijd geeft de respondent aan dat er nog te weinig richting is in de strategie van de organisatie. Hierdoor is het voor de teams onduidelijk waar de nadruk van het werk moet liggen en verdelen zij hun aandacht over alles. De grenzen van zelfsturing vindt deze respondent nu nog te breed. Echter het doel van zelfsturing was dat teams zelf de mogelijkheid krijgen om strategische keuzes te maken. In de praktijk blijkt dat niet haalbaar en leidt tot besluiteloosheid binnen de teams. Meerdere respondenten geven aan dat zij behoefte hebben aan meer richting en kaders, waarbinnen de teams zelfsturend kunnen werken (R1, R4, R6, R8).

“Laten wij nou een aantal dingen strak afspreken. Dat zou ik echt goed vinden. Zodat in de organisatie bepaalde zaken duidelijk zijn en soepel doorlopen, daar hou ik eigenlijk wel van. En dan kun je daaromheen maximale vrijheid binnen de kaders creëren, zodat je meer een positieve dynamiek krijgt. Dat is wat ik nog een beetje mis in die zelfsturing.” (Respondent 8)

Deze respondent geeft aan dat hij gelooft in het principe van zelfsturing en een voorstander is voor regelvrijheid van medewerkers. Echter ervaart de respondent dat de kaders van zelfsturing op dit moment niet duidelijk genoeg zijn. Hij stelt dat het noodzakelijk is om met elkaar een aantal afspraken te maken, om daarbinnen optimaal zelfsturend te kunnen werken. Doordat deze kaders nu niet helder zijn en iedereen de volledige vrijheid heeft om mee te denken en te beslissen, verliezen medewerkers hun focus. Medewerkers krijgen namelijk de mogelijkheid om hun werkzaamheden niet alleen binnen het eigen team te beperken, maar ook samenwerkingen aan te gaan met andere medewerkers in aparte projectgroepen. Medewerkers geven aan dat dit aan de ene kant erg prettig is, omdat het ontwikkelkansen biedt maar tegelijkertijd een risico is om het overzicht te verliezen. Zo blijkt uit de volgende citaat:

“Je kan er ook wel heel erg door... een beetje lost raken of zo. Omdat er zo veel op je af komt en omdat je aan zoveel mee kan en mag doen. Iedereen mag overal iets van vinden, kun je ook heel snel door de bomen het bos niet meer zien.” (Respondent 10)

Medewerkers raken het overzicht kwijt van welke thema's, klanten en werkzaamheden als prioriteiten gezien moeten worden en daar weten zij niet goed mee om te gaan. De kaders zijn op dit moment nog te onduidelijk, waardoor iedereen veel verschillende werkzaamheden op kunnen pakken. Medewerkers vinden het aan de ene kant prettig, omdat zij zich hierdoor kunnen ontplooiën, maar hierdoor kunnen soms individuele-, team- en organisatiebelangen conflicteren (R11). Het gevolg is dat medewerkers constant met elkaar aan het overleggen zijn, maar geen doorslaggevende beslissingen kunnen nemen. In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op de overleggen die binnen de teams plaatsvinden.

4.2.1.2 Constant in overleg

Een belangrijk doel voor het werken met zelfsturende teams bij Kenniscentrum Sport is dat de organisatie flexibeler wordt. Doordat de teams zelf beslissingen kunnen nemen zijn zij in staat zich constant aan te passen aan de veranderende omgeving. Uit de interviews blijkt echter dat medewerkers deze flexibiliteit in de praktijk niet altijd ervaren. In de teams wordt vaak lang gediscussieerd om tot een beslissing te komen. Het is voor medewerkers niet altijd duidelijk welke beslissingen zij individueel kunnen maken en waar zij het team over moeten informeren. Wanneer er zaken in de teams worden overlegd zijn er vanzelfsprekend discussies. Echter blijken teams moeite te hebben om uiteindelijk een beslissing te nemen waar iedereen achter staat. Er worden veel compromissen gesloten of uiteindelijk helemaal niets besloten. Dit ervaren medewerkers als een last en geven aan dat wanneer er een manager de besluiten neemt zij dat veel sneller kunnen afstemmen en efficiënter aan het werk kunnen.

“De flexibiliteit wordt ook wel weer belemmerd, omdat soms binnen het team het besluitvormingsproces meer tijd in beslag neemt. Doordat je het hele team erbij moet betrekken. (...) Zelfsturing wil dus niet altijd zeggen dat het allemaal sneller en flexibeler is, want dat is afhankelijk van hoe de snelheid van besluitvorming binnen het team verloopt.” (Respondent 2)

“Op dit moment zijn wij heel veel aan het polderen met elkaar, dus besluitvorming duurt soms te lang. We draaien een beetje om de hete brei heen. Eerder zei je; dit is de koers van de directie, zo ga je het doen en voeg je je ernaar. Nu als iets ingewikkeld is kunnen mensen blijven dimmen.” (Respondent 9)

Uit deze citaten blijkt dat het werken in zelfsturende teams er juist voor zorgt dat het besluitvormingsproces vertraagt en medewerkers elkaar afremmen, terwijl het doel was om sneller te kunnen reageren op veranderingen. Zeker in deze periode, waarin medewerkers veel onduidelijkheid ervaren over de nieuwe rol van de organisatie en de kaders van de directie te weinig richting biedt blijkt het voor medewerkers erg lastig om in de teams tot besluitvorming te komen. De problemen in het besluitvormingsproces zorgen voor een neerwaartse spiraal, waarin medewerkers constant blijven overleggen en discussiëren, niet tot oplossingen komen en vervolgens weer opnieuw beginnen met overleggen.

“Wij zitten hier heel veel te overleggen, waardoor je toch minder slagvaardig bent. Wat onze oplossing is, is weer een overleg of een werkgroep.” (Respondent 8)

Medewerkers ervaren in het werken met zelfsturende teams niet de snelheid en flexibiliteit, zoals door de directie werd verwacht. Medewerkers blijven constant in discussie en weten niet goed hoe zij tot een gezamenlijk besluit komen. Hierdoor ontstaat een neerwaartse spiraal waarin medewerkers steeds opnieuw met elkaar in discussie gaan en blijven overleggen. Dus hieruit blijkt dat gedurende deze organisatietransformatie de medewerkers in de zelfsturende teams een gebrek aan richting ervaren. Een berg van nieuwe thema's en klanten worden de organisatie 'ingegooid' en door middel van zelfsturende teams wordt verwacht dat medewerkers daar zelf strategische keuzes in gaan maken. Echter blijkt het werken in zelfsturende teams in tijden van een organisatietransformatie juist te resulteren in besluiteloosheid bij de medewerkers. In plaats van flexibiliteit ontstaat een vorm van passiviteit, waarin medewerkers constant met elkaar blijven discussiëren en overleggen, maar weinig beslissingen nemen. Dit heeft invloed op hoe medewerkers de werkdruk in de organisatie ervaren. In de volgende paragraaf zal de hoge werkdruk verder worden toegelicht.

4.2.2 Hoge werkdruk

Een tweede belangrijk thema waar medewerkers over spreken als het over zelfsturende teams gaat, is de hoge werkdruk die zij ervaren. Daarbij spelen twee factoren een belangrijke rol. Allereerst heeft dit te maken met de hoeveelheid extra taken die de medewerkers krijgen toebedeeld nu zij in zelfsturende teams werken. Daarnaast ontstaat er een overlegcultuur in de organisatie. Zoals eerder aangegeven blijven de medewerkers constant met elkaar overleggen zonder besluiten te nemen, waardoor zij erg veel tijd kwijt zijn aan overleggen. Hierdoor hebben medewerkers steeds minder tijd om zich bezig te houden met hun inhoudelijke werk. Dit ervaren de medewerkers als een nadeel van het werken in zelfsturende teams. In deze paragraaf wordt verder toegespitst op de extra taken en de overlegcultuur waar medewerkers over spreken.

4.2.2.1 Extra taken

Doordat Kenniscentrum Sport werkt met zelfsturende teams zijn er geen managers en moeten de medewerkers binnen de teams managementtaken zelf oppakken. Voorbeelden zijn het regelen van de personeelszaken wanneer medewerkers uit het team ziek zijn of zelfstandig de financiële zaken

regelen omtrent het trainingsbudget van het team. Het doel hiervan is om medewerkers meer verantwoordelijkheid te geven, bureaucratie in de organisatie te verminderen en daardoor de betrokkenheid van medewerkers te verhogen. Echter ervaren medewerkers deze managementtaken vooral als een extra belasting op hun werk, in plaats van een gevoel van meer verantwoordelijkheid (R1, R4, R6, R7 & R10).

“Ik vind soms dat wij wel heel veel extra taken krijgen die je in het team moet lossen. Er is veel wat ons blik een beetje vertroebeld van wat wij nou echt moeten doen. En voor een deel komt dat ook wel door het werken met zelfsturende teams. Soms heb ik het idee dat wij daar te veel tijd aan kwijt zijn, omdat veel mensen daar ook geen motivatie uit halen. En dan voelt het ook wel heel belastend.” (Respondent 1)

Het citaat laat duidelijk zien dat deze medewerker de managementtaken op dit moment eerder beschouwen als een last, wat hen afhoudt van het inhoudelijke werk, dan dat het hen meer motivatie en energie oplevert. Deze extra taken zorgen ervoor dat de blikken van medewerkers vertroebeld raken en zij zich niet optimaal kunnen inzetten voor het inhoudelijke werk. Bovendien vragen respondenten zich af of het verstandig is om alle verantwoordelijkheden bij de teams te leggen, omdat het specialistentaken zijn die ook fout kunnen gaan (R8 & R9). Als voorbeeld wordt genoemd dat het bijhouden van financiële zaken nauwkeurig moet gebeuren en dat het een risico is om dat te laten uitvoeren door medewerkers die daar niet voor hebben gestudeerd. Echter zijn de managementtaken niet de enige extra taken die de medewerkers moeten verrichten. Doordat Kenniscentrum Sport verantwoording af moet leggen aan VWS om subsidie te ontvangen, worden er ieder jaar jaarplannen en jaarverslagen gemaakt. Ook deze taken vallen onder de werkzaamheden van de zelfsturende teams, waardoor de werkdruk als hoog wordt ervaren.

“Ik vind de organisatiedruk vrij hoog liggen. We zijn vrij veel tijd kwijt met dingen als jaarplannen maken en jaarverslagen schrijven. Het zijn heel veel dingen die je dan gezamenlijk moet doen of opleveren. (...) ik ervaar dat als een flinke druk. Dat we veel moeten doen dat veel overleg en tijd van ons vraagt.” (Respondent 7)

Bovendien zijn de teams op dit moment erg afhankelijk van de thema's in de jaarplannen. Medewerkers van NISB geven aan dat nu ieder jaar opnieuw teams worden gevormd, omtrent deze thema's en dat daardoor de teams geen doorlopend proces doormaken (R2, R8 & R9). Hierdoor gaat veel tijd verloren aan teamvormingsprocessen en het maken van afspraken binnen de teams. Vanzelfsprekend hebben de medewerkers bij de transformatie naar Kenniscentrum Sport ook nieuwe teams gevormd, waardoor zij ook opnieuw aan elkaar moeten wennen en veel tijd investeren in het teamvormingsproces. Zo vertelt een respondent afkomstig van NISB het volgende over de hoge werkdruk door de continue wisseling van teams:

“Dat je elk jaar weer opnieuw een team aan het vormen bent en elk jaar weer aan elkaar moet snuffelen. (...) Wanneer gaan we dan voor de buitenwereld iets organiseren? Daar zijn we dan nog niet aan toe door de teamvorming. Pas in april gaan we naar buiten kijken. Dat vind ik dus echt niet kunnen en het nadeel van telkens opnieuw kijken naar de prioriteiten van het jaarplan.” (Respondent 9)

Hieruit blijkt dat het werken in zelfsturende teams nu geen doorlopend proces is en medewerkers geven aan dat zij dat geen efficiënte manier van werken vinden. Voordat men eindelijk aan elkaar gewend is en er duidelijke afspraken zijn gemaakt is het jaar alweer voor de helft voorbij. Dit zorgt ervoor dat de werkdruk voor het inhoudelijke werk alleen maar verder toeneemt. Zoals eerder beschreven zorgt de onduidelijkheid in de teams in combinatie met deze extra taken ervoor dat er een overlegcultuur ontstaat binnen Kenniscentrum Sport. Op deze overlegcultuur zal verder worden ingegaan.

4.2.2.2 Overlegcultuur

Zoals in het thema besluiteloosheid is besproken, ervaren medewerkers dat zij constant aan het overleggen zijn en weinig beslissingen kunnen nemen. Daarnaast is hierboven besproken dat de teams ook veel extra taken naast het inhoudelijke werk op zich moeten nemen, zoals managementtaken, het schrijven aan jaarplannen en teamvormingsactiviteiten. Dit resulteert volgens verschillende medewerkers in een overlegcultuur (R4, R7, R8 & R10). Wanneer de medewerkers op kantoor zijn hebben zij het gevoel dat zij van overleg naar overleg aan het rennen zijn en geen tijd hebben om zich bezig te houden met het inhoudelijke werk. De overleggen vinden niet alleen plaats binnen het team, maar ook tussen medewerkers uit verschillende teams. Dit ervaren de medewerkers als een grote last,

omdat zij daardoor het gevoel hebben dat zij niet aan hun inhoudelijke werk toekomen en deze werkzaamheden mee naar huis moeten nemen. Twee respondenten vertellen het volgende over de overlegcultuur binnen Kenniscentrum Sport:

“Als ik hier ben dan zit ik bijna altijd de hele dag in overleg en denk ik: “hoe kan dat nou?!” Hoe kan dat dat ik zoveel moet overleggen of afstemmen? Als ik thuis werk dan heb ik het gevoel dat ik eieren aan het leggen ben en hier gebeurt dat niet. (...) Ik zou een zucht van verlichting slaken als dat wat minder zou zijn. Ik denk namelijk dat ik nog geen vijftig procent van mijn tijd met de inhoud bezig ben.”
(Respondent 7)

“Overleg is natuurlijk deels ook werk, maar je echte werk en output moet je daardoor opsparen. Dat moet ik bijna naar huis meenemen om het werk te doen, want zodra je hier bent wordt je gewoon opgeslokt door overleggen (...) Daar word ik niet blij van en ik denk dat het uiteindelijk niet effectief is om te doen.” (Respondent 10)

Uit deze citaten is af te leiden dat medewerkers een overlegcultuur ervaren, waardoor het inhoudelijke werk blijft liggen en de medewerkers dat mee naar huis moeten nemen. De respondenten staan kritisch tegenover deze overlegcultuur en vinden daardoor het werken in zelfsturende teams niet efficiënt genoeg. De werkdruk neemt enorm toe, terwijl veel van deze overleggen als overbodig worden gezien. Medewerkers geven de voorkeur om minder beslissingen in de volledige teams te leggen, omdat dit erg inefficiënt is. Het zou prettig zijn om een aantal zaken een op een af te stemmen. Zo geven de volgende respondenten een duidelijk voorbeeld waarin de inefficiëntie van de vergaderingen naar voren komt en de respondenten niet het gevoel hebben dat het constant afstemmen een meerwaarde is:

“Als ik denk qua tijd en dus efficiëntie. Dan gaan we volgende week drie uur zitten over die scholing, waarbij ik mij dan afvraag of dat efficiënt is. Als ik het druk heb en ik moet beslissen over jouw opleiding en jouw wensen en of dat dan mag of niet mag...” (Respondent 4)

“Maar bij zelfsturing zou je ook kunnen zeggen van het zou een soort wurggreep kunnen zijn. Dat je elkaar in de tang houdt in plaats van dat je jezelf versterkt. Dat je elkaar gaat overladen met taken en overleggen.” (Respondent 8)

Deze twee citaten illustreren duidelijk wat voor een gevoel heerst bij de medewerkers over de overlegcultuur. Zij ervaren een hoge werkdruk, maar doordat het voor de medewerkers niet duidelijk is waar het team als geheel een beslissing over moet nemen blijft men elkaar constant bij overleggen betrekken. De metaforische uitspraak van respondent 8 laat duidelijk zien dat de overlegcultuur die ontstaat zorgt voor een “wurggreep” bij de medewerkers. Het doel achter zelfsturende teams was juist om vrijheid te creëren zodat de medewerkers kunnen excelleren en innoveren, maar in de praktijk blijkt dat niet zo uit te pakken. Door elkaar constant op te zadelen met overleggen neemt de werkdruk enorm toe. Uit deze bevindingen blijkt dat de medewerkers van Kenniscentrum Sport een hoge werkdruk ervaren, doordat zij veel extra taken op zich moeten nemen. De directie verwacht dat de zelfsturende teams zelf de managementtaken uitvoeren en zich ook bezighouden met het schrijven aan jaarplannen en jaarverslagen. Het gevolg is dat er binnen de organisatie een overlegcultuur ontstaat, waarbij iedereen constant overal bij wordt betrokken. De medewerkers hebben het gevoel dat zij op kantoor niet meer aan het inhoudelijke werk toe komen en dit mee naar huis moeten nemen. In het volgende thema komt fragmentatie aan bod dat ontstaat in de organisatie door het werken in zelfsturende teams. Daarbij is de hoge werkdruk die hier is beschreven een belangrijke oorzaak.

4.2.3 Fragmentatie

Het derde thema gaat over de fragmentatie die in de organisatie ontstaat door het werken in zelfsturende teams. In plaats van dat het werken in zelfsturende teams zorgt voor een bevorderende leeromgeving, blijken medewerkers nu door de vrijheid ieder hun eigen weg te gaan. In dit thema wordt het ontbreken van teamgevoel besproken en de onduidelijkheid in de organisatie identiteit besproken als belangrijke factoren voor deze fragmentatie.

4.2.3.1 Geen teamgevoel

Meerdere respondenten geven aan dat het voor hen niet duidelijk is waarom zij een team zijn (1, 4, 5, 8 & 10). Gedurende de transformatie zijn nieuwe teams gevormd naar aanleiding van inhoudelijke thema's die voortkomen uit het jaarplan. Medewerkers hebben zich aan het begin van het jaar kunnen inschrijven in één van deze teams en zodoende zijn de teams gevormd. Echter blijken de thema's waar

de teams aan verbonden zijn zo breed, waardoor het gemeenschappelijke teamdoel voor de medewerkers niet duidelijk is. Hierdoor ervaren de medewerkers geen teamgevoel:

“Je bent meer op basis van een jaarplan bij elkaar gezet en dat wordt vervolgens binnen het team verdeeld. Ja dan ben je al geen team meer. Een team ben je pas als je inhoudelijk elkaar nodig hebt denk ik. En dat gevoel heb ik nu heel vaak niet, of met selecte mensen. Dan ben je weer even een team met die figuur en dan weer met een ander.” (Respondent 1)

“Gisteren hebben we een teamdag gehad waarin wij nog wel zoekende zijn naar het bestaansrecht van ons team en is het nog een zoektocht naar wat ons gemeenschappelijke doel is [...] Het zal nog moeten blijken of dit echt... een bestendig team is of dat volgend jaar dit team helemaal niet bestaat, dat is ook best mogelijk.” (Respondent 5)

Uit deze citaten blijkt dat een teamgevoel ontbreekt, omdat de medewerkers binnen de teams niet inhoudelijk samenwerken. De brede thema's uit het jaarplan zorgen er niet vanzelfsprekend voor dat medewerkers zich een team voelen en gaan samenwerken. Verschillende medewerkers vragen zich af of het team wel een gemeenschappelijke deler is en bestaansrecht heeft. Het gevolg van deze brede teamopdracht is dat de medewerkers het werk gaan verdelen in sub teams (R4, R7, R9 & R10). Dus in plaats van gezamenlijk aan één afgebakende opdracht werken, splitst het team zich in kleine groepjes of individuen, zo blijkt uit de volgende citaten:

“Want in dat team hebben we sub teams gemaakt die zich specifiek met onderdelen bezighouden. Dan merk je toch nog dat ondanks dat je in een klein team zit toch nog veel naast elkaar kan werken.” (Respondent 9)

“Iedereen pakt toch een beetje zijn eigen stukje. Wat dat betreft is het nog niet één team met één heel specifiek doel. Het is een team met heel veel subdoelen. Dat vind ik nog wel lastig eraan. Want dan krijg je toch een beetje dat de taken worden opgesplitst. Maar dat geeft toch iets minder een teamidee of een beetje een geforceerd teamidee.” (Respondent 4)

In deze citaten komt naar voren dat de structuur van zelfsturende teams, zoals deze nu zijn ingericht, er niet voor zorgt dat de medewerkers zich een team voelen en gaan samenwerken. Binnen de teams wordt het werk opgeknipt en gaan de medewerkers individueel of in kleinere sub teams aan de slag. De zelfsturende teams voelen aan als een geforceerd team en komen nauwelijks als geheel team samen, waardoor fragmentatie ontstaat. Het is voor medewerkers namelijk een constante zoektocht wanneer zij iets wel moeten afstemmen met het team en wanneer zij individueel aan de slag kunnen. Aan de ene kant ervaren de medewerkers een overlegcultuur en proberen zij dat te reduceren door het werk van het team op te knippen. Tegelijkertijd geven de respondenten aan dat zij behoefte hebben om meer een teamgevoel te creëren en daarvoor zouden de teams dus wel vaker bij elkaar moeten komen. Hier zit een spanning op waar het personeel nu niet goed mee weet om te gaan.

“Ik vind zelfs in de teams, hoe klein ze ook zijn...dat het nog best lastig is en je snel geneigd bent om op eilandjes te werken binnen het team. En om daar één geheel van de smeden vind ik wel één van de grootste uitdagingen binnen de teams.” (Respondent 7)

In de praktijk blijken de teams als geheel nu maar ongeveer vijf keer per jaar samen te komen (R6), waardoor zij geen teamgevoel ervaren. Uit deze bevindingen blijkt dat gedurende deze transformatie nieuwe teams zijn gevormd naar aanleiding van de thema's uit het jaarplan. Echter blijken deze teams in de praktijk er niet voor te zorgen dat de medewerkers inhoudelijk samenwerken en elkaar versterken. De medewerkers gaan de taken van het team onderverdelen in sub-teams en er ontstaan eilandjes binnen de teams. Door de respondenten wordt een spanning ervaren waarbij zij aan de ene kant proberen de overlegcultuur te doorbreken, maar wel behoefte hebben aan een sterker teamgevoel en daarom dus wel vaker samen zouden willen komen. Die fragmentatie beperkt zich echter niet alleen tot de teams, maar blijkt ook in de gehele organisatie aanwezig. De onduidelijkheid in de organisatie identiteit is daarbij een belangrijke factor.

4.2.3.2 Onduidelijke organisatie-identiteit

Zoals hierboven beschreven ontstaat er binnen de teams een groot eilandjesrijk van verschillende sub-teams en individuen die aan een bepaald thema werken. Ook is eerder besproken dat de nieuwe opdracht van VWS nog erg breed is en daardoor “alles over sport” belangrijk wordt gevonden. Doordat er te weinig richting is, gaat iedereen zijn eigen weg en ontstaat fragmentatie. De medewerkers

ervaren niet alleen fragmentatie binnen de teams, maar hebben ook een gevoel van verdeeldheid binnen de gehele organisatie. Teams hebben geen overzicht van elkaar en van waar iedereen mee bezig is, waardoor de fragmentatie in de gehele organisatie ervaren wordt.

“Heeft iemand het overzicht op waar het aan het eind allemaal naartoe optelt en is dat dan precies wat we willen? Ik heb zelf ook totaal geen zicht op wat andere teams doen nu. Ik heb geen idee, op een vlak zoals Gemeenten of wij daar de juiste dingen doen, ik heb geen idee.” (Respondent 4)

Door het werken in zelfsturende teams zijn eilandjes ontstaan, waardoor het personeel niet meer het overzicht heeft wat de samenhang is tussen alle activiteiten, thema's en klantgroepen. Daarbij speelt de transformatie naar de nieuwe organisatie een belangrijke rol. De organisatie is zich namelijk aan het focussen op het imago van Kenniscentrum Sport. Het doel van werken in zelfsturende teams is dat de medewerkers vraag-gericht gaan werken en dus dichterbij de behoeften van de klant gaan zitten. Zeker in deze startfase van de organisatie ziet de directie het als een belangrijke uitdaging om Kenniscentrum Sport uit te dragen naar buiten toe om bestaansrecht te creëren. De medewerkers ervaren hierdoor echter een gebrek aan aandacht voor de organisatie-identiteit, waardoor daar veel onduidelijkheid over bestaat. Zo vertelt respondent 10 het volgende:

“Het zit heel erg op identiteit en imago. We zijn heel erg met de profilering en positionering van hoe anderen ons zien. Maar we moeten onze eigen identiteit daarin niet verliezen en veel meer formeren. Veel meer bepalen, wie zijn wij nou en hoe doen wij de dingen nou.” (Respondent 10)

Uit dit citaat blijkt dat de medewerker behoefte heeft om intern een sterkere identiteit te vormen. Op de vraag of daar nu geen aandacht voor is antwoordde de respondent het volgende:

“Er is wel aandacht voor, maar ik heb het idee dat het versnipperd is. [...] Mensen roepen wel dingen en daar worden weleens iets mee gedaan, dan is het even onderwerp van gesprek en ebt het weer weg. Je bent toch twee organisaties bij elkaar en we hebben een nieuwe opdracht gekregen vanuit VWS. Het is wel weer een beginfase om ook dat soort dingen onder de loep te nemen.” (Respondent 10)

Dit citaat laat duidelijk zien dat niet alleen fragmentatie bestaat in de organisatie-identiteit, maar dat de aandacht voor deze interne processen ook versnipperd is. De directie, teamcoaches en andere medewerkers ervaren dat een aantal zaken in de organisatie nog niet op orde zijn en proberen daar wat aan te doen. Echter blijkt deze aandacht erg verdeeld, waardoor er af en toe iets gebeurt in de organisatie, maar dat het vervolgens weer wegzakt. Een voorbeeld is dat een medewerker een aantal maanden geleden een mail heeft gestuurd naar al zijn collega's met de opmerking dat er steeds minder mensen aanwezig zijn op kantoor en dat hem dat wat zorgen baart. Vervolgens hebben mensen het daar even over, maar wordt daar niets concreet mee gedaan. Door het werken met zelfsturende teams ontbreekt het aan structurele aandacht voor de organisatie-identiteit. Teamcoaches en andere medewerkers richten zich wel op de verbinding binnen de organisatie, maar deze aandacht is gefragmenteerd. Het werken met zelfsturende teams maakt iedereen verantwoordelijk en daardoor voelt ook niemand volledig eigenaarschap voor deze interne vraagstukken.

4.2.4 Samenvatting

Medewerkers geven aan dat het werken in zelfsturende teams op dit moment leidt tot besluiteloosheid, hoge werkdruk en fragmentatie. Deze drie gevolgen houden elkaar in stand waardoor er een vicieuze cirkel ontstaat. Doordat de nieuwe opdracht van VWS nog te breed is, kunnen zelfsturende medewerkers moeilijk beslissingen nemen en blijven zij constant overleggen. Het gevolg is dat er een overlegcultuur ontstaat, waarin iedereen elkaar betreft en de werkdruk steeds verder toeneemt. Medewerkers nemen daardoor het inhoudelijke werk steeds vaker mee naar huis en dit in combinatie met het ontbreken van een teamgevoel zorgt voor fragmentatie in de organisatie. Er ontstaat een eilandjesrijk binnen en tussen de teams. Door het werken met zelfsturende teams is er ook gefragmenteerd aandacht voor de interne processen en komt de verbinding binnen de organisatie niet op gang. Hierdoor blijft er veel onduidelijkheid over de nieuwe rol van de organisatie en blijft de besluiteloosheid bij de medewerkers in stand.

5. Analyse

Dit hoofdstuk is een analyse van de bevindingen uit het vorige hoofdstuk, door die onderzoekuitkomsten te koppelen aan wetenschappelijke literatuur. De analyse is ingedeeld in drie thema's: de organisatietransformatie, de gevolgen van zelfsturende teams en de huidige stand van Kenniscentrum Sport. In het thema 'organisatietransformatie' wordt besproken hoe de transformatie tot stand komt bij Kenniscentrum Sport en welke betekenis de medewerkers aan de transformatie geven. Dit is gekoppeld aan de literatuur over corporate transformatie en betekenisgeving in organisatieverandering. Het tweede thema over zelfsturende teams gaat over hoe medewerkers het ervaren om in zelfsturende teams te werken en welke gevolgen en eventuele valkuilen deze organisatiestrategie met zich meebrengt. In het derde thema, de 'huidige stand van Kenniscentrum Sport', worden de organisatietransformatie en de gevolgen van zelfsturende teams aan elkaar verbonden. Daarbij is geanalyseerd hoe Kenniscentrum Sport op dit moment in de transformatie staat en wat de gevolgen zijn van werken in zelfsturende teams gedurende dit proces.

5.1 De organisatietransformatie

Zoals in de literatuur beschreven zijn organisaties constant onderhevig aan veranderingen, doordat de omgeving van een organisatie verandert (Greatz, 2000). Dunphy & Stace (1993) maken onderscheid tussen vier verschillende schaalgroottes van verandering, namelijk finetunen, incrementele aanpassingen, modulaire transformaties en corporate transformaties. Bij Kenniscentrum Sport heeft een fusie plaatsgevonden tussen twee organisaties, die gezamenlijk een nieuwe rol moeten vervullen. Hierbij is een nieuwe visie, missie en ambitie geformuleerd die geldt voor de gehele organisatie. Doordat de transformatie naar Kenniscentrum Sport een systeemwijde transformatie is waarbij alle medewerkers zijn betrokken, kan deze transformatie als een corporate transformatie worden gezien (Killman & Covin, 1988).

Een corporate transformatie begint vaak met een '*bold stroke*' en wordt opgevolgd door '*long marches*' (Kanter, et. al., in Burnes, 1996). Een bold stroke is een verandering die top-down op directieve wijze is opgelegd, waardoor de structuur van een organisatie verandert. Echter voordat het daadwerkelijke gedrag van medewerkers verandert moeten long marches volgen. Long marches zijn een reeks van kleinschalige veranderingen die uiteindelijk een organisatie laten transformeren. Uit de

bevindingen komt naar voren dat medewerkers van Kenniscentrum Sport geen invloed hebben gehad op de fusie met bijbehorende veranderingen. Zij geven aan dat dit niet door de directie is opgelegd, maar dat het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport haar financiële macht heeft gebruikt om deze verandering te laten plaatsvinden. De structuurveranderingen die hebben plaatsgevonden kunnen dus gezien worden als een bold stroke, doordat deze top-down zijn opgelegd en radicaal zijn veranderd. Medewerkers hebben geen invloed gehad in dit veranderproces. Ondanks deze bold stroke op de structuur van de organisatie, blijkt uit de bevindingen dat de respondenten niet direct veranderingen ervaren in hun dagelijkse werk. Het innerlijke gedrag van de medewerkers heeft dus geen radicale verandering doorgemaakt, waardoor er een discrepantie ontstaat tussen de uiterlijke structuur van de organisatie en het innerlijke gedrag van mensen. Volgens de definitie van Senge et al. (2000) is een organisatieverandering een combinatie van uiterlijke en innerlijke veranderingen. Dit komt overeen met wat Kanter en anderen (in Burnes b, 2004: p.898) stellen dat na een bold stroke vaak long marches moeten volgen om de cultuur en het gedrag in lijn te laten lopen met de nieuwe structuur. Dus op dit moment heeft wel een structuurwijziging plaatsgevonden, maar in feite is de organisatieverandering bij Kenniscentrum Sport nog midden in het proces.

Volgens Mintzberg & Quin (in Bamford & Forrester, 2003: p. 555) betekent een dergelijke organisatietransformatie een overgang van een vertrouwde naar een minder vertrouwde toekomstige situatie, waar veel van de oude regels niet meer gelden. Uit de bevindingen blijkt ook dat de eerste maanden na de bold stroke medewerkers nog erg zoekende zijn naar de nieuwe rol van de organisatie. Respondenten geven aan dat er nog veel vragen spelen bij de medewerkers over hoe de nieuwe organisatievorm moet krijgen. De structurele veranderingen, zoals de nieuw opgestelde visie, missie en ambitie worden nog niet doorleefd door de medewerkers. Volgens Homan (2006) komt dit, omdat alle structuurveranderingen die op medewerkers afkomen de buitenkant van organisatieverandering vormen. Deze veranderingen zijn in eerste instantie betekenisloos totdat medewerkers er *zelf* een betekenis aan geven. Volgens Weick (1995: p.35) wordt de huidige betekenisgeving beïnvloed door eerdere ervaringen.

Uit de bevindingen blijkt dat medewerkers afkomstig van SOS anders tegen de transformatie aankijken dan medewerkers van het voormalige NISB. Bij NISB hebben de afgelopen jaren al meerdere grote reorganisaties plaatsgevonden. Een aantal medewerkers geven aan dat zij daarom niet direct de noodzaak zien om ook daadwerkelijk te veranderen. Hierdoor is het na de transformatie voor deze medewerkers 'business as usual', want ieder jaar verandert er wel iets. Medewerkers van SOS hebben

deze veranderingen op een andere manier ervaren. Zij zijn opgesplitst en moesten erg wennen aan de nieuwe cultuur. Hieruit blijkt dat medewerkers op verschillende manieren betekenis geven aan de transformatie door hun eerdere werkervaringen. Bij medewerkers van NISB heerst een gevoel van onduidelijkheid of zij wel echt veranderd zijn sinds zij verder zijn gegaan als Kenniscentrum Sport, terwijl bij SOS nog erg veel onduidelijkheid heerst over hoe zij zich moeten aanpassen aan de cultuur van de NISB. Hierbij wordt bevestigd dat de geschiedenis van de medewerkers invloed heeft op hoe zij de veranderingen interpreteren. Opvallend is dat hoewel medewerkers van NISB de veranderingen minder drastisch hebben ervaren als medewerkers van SOS, er bij respondenten van beide organisaties veel onduidelijkheid heerst over de rol van de nieuwe organisatie. Niet alleen tussen deze twee groepen, maar ook daarbinnen bestaan verschillende perspectieven op de nieuwe rol.

Als hier het perspectief van Homan (2006) naast wordt gelegd, kan worden gesteld dat er nog verschillende betekenissen worden gegeven aan de nieuwe situatie in de verschillende sociale groepjes van de organisatie en dat er dus nog geen gezamenlijke betekenisgeving is ontstaan. Zoals Weick (1995: p.35) dit noemt bestaan er op dit moment '*multiple realities*' in de organisatie. Het resultaat is dat medewerkers gezamenlijk aan een nieuwe opdracht moeten werken, terwijl zij nog geen gezamenlijke visie hebben over deze nieuwe opdracht. Medewerkers van SOS zijn nog erg aan het wennen aan de nieuwe organisatie, terwijl medewerkers van NISB voornamelijk op de oude weg door zijn gegaan. Wat op dit moment ontbreekt is een organisatie-breed perspectief van de toekomst. Op dit proces van betekenisgeving wordt in de derde paragraaf van deze analyse verder ingegaan.

5.2 Gevolgen van zelfsturende teams

De directie van Kenniscentrum Sport heeft als veel andere Nederlandse profit- en non-profit organisaties ervoor gekozen om de structuur van de organisatie in te delen in zelfsturende teams. Stoker (1999) stelt dat de meest voorkomende reden voor het werken met zelfsturende teams is om de flexibiliteit van de organisatie te vergroten, zodat beter omgegaan kan worden met de constant veranderende omgeving. Door teams verantwoordelijk te maken voor het managen van zichzelf kunnen medewerkers gezamenlijk beslissingen nemen en strategische doelen stellen die aansluiten bij de klant. Deze zelfsturende teams zijn dus in staat om te finetunen en incrementele aanpassingen te doen aan het werk (Dunphy & Stace, 1993).

In dit onderzoek is echter gekeken hoe medewerkers, die een grote radicale verandering doormaken, betekenis geven aan het werken in zelfsturende teams, tijdens deze organisatietransformatie. Hoewel medewerkers van Kenniscentrum Sport over het algemeen een positieve attitude hebben tegenover het principe van zelfsturende teams, blijken de medewerkers toch ook veel nadelen te ervaren in de praktische uitvoering ervan. Allereerst blijkt dat medewerkers op dit moment een gevoel van besluiteloosheid ervaren binnen deze zelfsturende teams. De belangrijkste reden die zij hiervoor geven is het gebrek aan richting. Zo geeft een medewerker aan dat de nieuwe opdracht en alle veranderingen die daarbij komen kijken nog zo veel ruimte over laat voor zelfsturing, dat de medewerkers een soort van keuzestress ervaren.

Volgens Van Amelsfoort (1990, in Tjepkema, 1999: p. 3) zijn er een aantal voorwaarden waarbinnen zelfsturende teams optimaal kunnen werken. Zo stelt hij dat zelfsturende teams een complete groepstaak moeten vervullen die duidelijke grenzen hebben en gekoppeld kunnen worden aan een meetbaar resultaat. Uit de bevindingen blijkt dat medewerkers op dit moment geen duidelijke grenzen ervaren doordat de opdracht van VWS nog te breed is waardoor alles belangrijk lijkt. Respondenten noemen expliciet dat zij behoefte hebben aan kaders om daarbinnen optimaal zelfsturend te kunnen werken. Medewerkers ervaren dan ook niet de flexibiliteit van zelfsturende teams, zoals het doel van deze teams beoogt, omdat medewerkers geen gemeenschappelijke visie weten te creëren (Stoker, 1999). Door het gebrek aan richting en de onzekerheid die mensen ervaren blijven medewerkers constant met elkaar in overleg, maar worden er geen doorslaggevende besluiten genomen. Vanuit deze bevindingen blijkt dat de voorwaarden van duidelijke kaders in bepaalde mate noodzakelijk zijn om optimaal te kunnen functioneren binnen zelfsturende teams.

Ten tweede blijkt uit de bevindingen dat respondenten een hoge werkdruk ervaren door het werken in zelfsturende teams. Medewerkers moeten zich bezighouden met managementtaken, zij zijn veel tijd kwijt aan interne overleggen en moeten daarnaast nog tijd vrij maken om het inhoudelijk werk af te krijgen. Medewerkers hebben het gevoel dat zij minder tijd hebben om het werk te doen waar zij voor zijn aangenomen en moeten het werk mee naar huis nemen. Volgens Tjepkema (2011) vormt een zelfsturend team niet vanzelfsprekend een goede leeromgeving. De werkdruk moet als uitdagend ervaren worden, maar niet te hoog. Wanneer de werkdruk wel als hoog wordt ervaren gaan medewerkers solistisch werk uitvoeren en is van samenwerking geen sprake. Bij Kenniscentrum Sport blijkt wel degelijk sprake van een te hoge werkdruk, omdat meerdere medewerkers dit aangeven.

Hierdoor ontstaat geen goede leeromgeving, die zou moeten bijdragen aan de werktevredenheid en betrokkenheid van medewerkers (Stoker, 1999; Pearson, 1992).

Ten derde is gebleken dat fragmentatie ontstaat in zowel de teams als de gehele organisatie. Zoals hierboven aangegeven is de hoge werkdruk een belangrijke factor voor fragmentatie. Respondenten geven aan dat zij weinig teamgevoel ervaren, omdat ze allemaal aan losse thema's werken. Volgens Van Amelsfoort en Scholtes (1993, in Tjepkema, 1999) is een belangrijk principe van werken in zelfsturende teams dat de taken van de groepsleden onderlinge afhankelijkheid moeten vertonen. Dit blijkt op dit moment nog niet het geval bij Kenniscentrum Sport. Het gevolg is dat iedereen zijn eigen taak oppakt en de teams nauwelijks als geheel samen komen. Ook in de gehele organisatie blijkt fragmentatie te bestaan. Medewerkers hebben het gevoel dat er af en toe aandacht is voor interne processen en de identiteit van de organisatie, maar deze aandacht is versnipperd. Het gevolg is dat de onduidelijkheid over de nieuwe rol blijft voortbestaan. Volgens Tjepkema (1999: p. 23) zou het werken in zelfsturende teams bijdragen aan een leernetwerk. Dit is een samenhangend geheel van actoren die die activiteiten ondernemen die relevant zijn voor het leren, zoals het vormen van een intervisiegroep. Op dit moment ontstaat er geen leernetwerk bij Kenniscentrum Sport door het werken in zelfsturende teams.

5.3 De huidige stand van Kenniscentrum Sport

Uit de bevindingen wordt de theorie van Homan (2006) bevestigd, namelijk dat de medewerkers niet als passieve entiteiten vanzelfsprekend ook ander gedrag gaan vertonen na het doorvoeren van een eerder beschreven 'bold stroke'. De maanden na deze structuurwijziging zijn de medewerkers bezig betekenis te geven aan de nieuwe situatie en deze geleidelijke verschuiving in de cultuur en gedrag van medewerkers wordt door Kanter (in Burnes b, 2004) een long march genoemd. Kenniscentrum Sport probeert deze long march, in tegenstelling tot veel hiërarchische organisaties, te bewerkstelligen door middel van zelfsturende teams. Hierdoor zou op emergente wijze de organisatie zich kunnen vormen naar de nieuwe opdracht. Vermaak (2008) noemt dit ook wel de witdruk-strategie, waarbij juist ruimte wordt gegeven aan ondernemerschap vanuit de medewerkers, in plaats van top-down een geplande verandering door te voeren.

In deze casestudy is gebleken dat wanneer een bold stroke plaatsvindt, waarbij de kern van de organisatie wordt verschoven en de vertrouwde regels niet meer gelden, er veel onduidelijkheid

ontstaat bij medewerkers. Voorts dat wanneer dit veranderproces vervolgens volledig wordt overgelaten aan medewerkers in zelfsturende teams, zij besluiteloosheid, een hoge werkdruk en fragmentatie ervaren. Volgens Homan (2008) is het belangrijk om een infrastructuur te creëren, waarbij lokale zelf-organiserende processen zich gemakkelijk kunnen ontwikkelen. Uit de bevindingen blijkt dat medewerkers op dit moment juist ieder hun eigen weg gaan, in plaats van met elkaar betekenissen uitwisselen. Hierdoor blijven verschillende betekenissen in de organisatie in stand en vindt weinig interactie plaats om een gemeenschappelijke betekenisgeving aan de nieuwe situatie te creëren.

Om effectief in deze zelfsturende teams te kunnen functioneren blijkt zowel uit de literatuur als uit de bevindingen behoefte aan heldere kaders (Tjepkema, 1999). Het is dus belangrijk om eerst de kern van de organisatie duidelijk te krijgen, voordat medewerkers optimaal zelfsturend kunnen werken. Daarvoor zal een manier moeten worden bedacht om de interactie binnen de organisatie te laten plaatsvinden, zonder dat medewerkers dit als een last ervaren en managers zouden dit proces moeten faciliteren.

6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt door het samenvoegen van alle eerder beschreven onderzoeksgegevens antwoord gegeven op de onderzoeksvraag: *‘Hoe heeft het werken in zelfsturende teams invloed op de betekenisgeving van medewerkers die een organisatietransformatie doormaken?’*. Na het beantwoorden van de onderzoeksvraag wordt dit onderzoek geëvalueerd in de vorm van een discussie. Tot slot heeft het schrijven van deze scriptie mij laten nadenken over enkele aanbevelingen voor het Kenniscentrum Sport gedurende dit transformatieproces, die in het laatste deel van dit hoofdstuk zijn geformuleerd.

6.1 Conclusie

“Bij ons is het net een grote speeltuin, iedereen is erg druk bezig, maar wel op zijn of haar eigen toestel”
(Persoonlijke communicatie, 2016)

Door institutionele druk van VWS heeft op 1 januari 2016 officieel een organisatietransformatie plaatsgevonden. NISB en SOS zijn gefuseerd en samen verder gegaan als de nieuwe organisatie Kenniscentrum Sport Nederland.

De eerste maanden waarin dit onderzoek heeft plaatsgevonden geven medewerkers aan nog veel onduidelijkheid te ervaren over de rol van de nieuwe organisatie. Medewerkers zijn gedurende deze periode bezig met het geven van betekenissen aan alle veranderingen die op hen afkomen en bestaat er nog geen gemeenschappelijk beeld over de nieuwe rol van de organisatie. Gedurende deze zoektocht zijn medewerkers nog voornamelijk bezig met de werkzaamheden van vóór de transformatie, omdat deze gezien kunnen worden als de vertrouwde situatie die houvast bieden. De onzekere toekomst heeft op dit moment nog te weinig aanknopingspunten voor de medewerkers, om daadwerkelijk ander gedrag te vertonen. Dus hoewel er een structuurverandering heeft plaatsgevonden die de hele organisatie beïnvloedt, blijkt de cultuur nog geen omslag te hebben gemaakt, omdat het proces van gemeenschappelijke betekenisgeving aan de nieuwe situatie nog in gang is.

Medewerkers geven aan dat het werken in zelfsturende teams gedurende dit proces een aantal gevolgen met zich meebrengt, waarvan enkelen na analyse nadelig blijken voor het gemeenschappelijke betekenisgeving proces van de transformatie. Een proces, dat op grond van de geschreven literatuur juist zo belangrijk blijkt om de bedrijfscultuur te laten transformeren in een vorm die aansluit bij de doorgevoerde structuurverandering. Wanneer de nieuwe opdracht van VWS zonder enige vorm van afbakening wordt overgelaten aan de zelfsturende teams, ervaren de medewerkers een gevoel van besluiteloosheid. De grenzen van de team-taak zijn niet duidelijk genoeg waardoor medewerkers veel tijd kwijt zijn aan het vinden van de beste manier om in het team te werken. Het gevolg van deze zoektocht is het ontstaan van een overlegcultuur, waarbij daadwerkelijke besluitvorming uitblijft. Hierdoor is de ervaren werkdruk hoog omdat minder tijd overblijft voor het inhoudelijke werk. In tegenstelling tot het bevorderen van de efficiëntie, hebben medewerkers het idee dat het werken door middel van zelfsturing voor extra taken zorgt.

Naast een gevoel van besluiteloosheid en verhoogde (ervaren) werkdruk ontstaat door het werken met zelfsturing een mate van fragmentatie in de organisatie. Tegenover het constante overleggen zorgt het niet ervaren van het 'doel' van het team voor het uitblijven van een teamgevoel en richt iedereen zich inhoudelijk op zijn of haar eigen taak. Dit blijkt ook uit de waarneming dat weinig medewerkers inzicht lijken te hebben op wat het gemeenschappelijke doel van de gehele organisatie is. Ondanks dat vanuit de theorie verwacht zou worden dat het werken in zelfsturende teams op een positieve manier zou bijdragen aan de flexibiliteit-, betrokkenheid- en de werktevredenheid van de medewerkers (Stoker, 1999; Tjepkema, 1999), blijkt in praktijk dat medewerkers juist een gevoel van besluiteloosheid, hoge werkdruk en fragmentatie ervaren, factoren die contraproductief uitwerken voor het beoogde veranderproces.

Uit de literatuur kan geconcludeerd worden dat veel Nederlandse organisaties gebruik maken van een organisatiestructuur met zelfsturende teams om ervoor te zorgen dat de organisatie beter in staat is op continue wijze de organisatie aan te passen aan de veranderende omgeving (Tjepkema, 1999). Dit wordt gerealiseerd doordat medewerkers meer beslissingsbevoegdheid krijgen toebedeeld en daardoor in staat zijn om te finetunen en incrementele aanpassingen te doen. Hierdoor zouden organisaties kunnen voorkomen dat radicale veranderingen noodzakelijk zijn in de organisatie. Echter in het geval van Kenniscentrum Sport heeft toch een organisatietransformatie plaatsgevonden door institutionele druk van VWS. Hierdoor vindt een radicale structuurverandering plaats die de gehele organisatie raakt. De maanden na deze transformatie proberen medewerkers betekenis te geven aan

deze veranderingen. Volgens Homan (2008) is het belangrijk om een architectuur te ontwikkelen waar zelforganisatie binnen de organisatie gefaciliteerd wordt, zodat medewerkers met elkaar interacteren en een gemeenschappelijke betekenis geven aan de veranderingen, die nodig is om een gezamenlijk doel te ervaren, zowel binnen de teams als binnen de gehele organisatie.

Hoewel de directie dit proces probeert te faciliteren door middel van werken met zelfsturende teams, blijkt in praktijk dat medewerkers juist ieder hun eigen weg gaan, zoals figuurlijk wordt geïllustreerd in het citaat aan het begin van dit hoofdstuk. Uit de verkregen onderzoeksgegevens kan worden geconcludeerd dat zelfsturende teams in deze casus niet optimaal blijken te werken, niet of nauwelijks bij dragen aan betekenisgeving door interactie en hierdoor de benodigde transformatie in bedrijfscultuur niet faciliteren. Echter, betekent dit niet dat het werken in zelfsturende teams geen passende strategie is om betekenisgeving te stimuleren en de cultuur van een bedrijf te veranderen. De casus van Kenniscentrum Sport laat zien dat de gevolgen van zelfsturing die het veranderproces verhinderen gevolg zijn van een gebrek aan afbakening. Zoals Tjepkema (2003) stelt is een voorwaarde voor het werken in zelfsturende teams dat zij acteren op basis van een duidelijk afgebakend en gemeenschappelijk doel van het team. In tegenstelling, zorgt de zelfsturing in het Kenniscentrum Sport voor besluiteloosheid en fragmentatie. Daarnaast is het voor de teams van belang een verbondenheid te voelen met het overkoepelende doel van de gehele organisatie. Echter, wanneer dit doel voor de individuele medewerkers ongedefinieerd blijft of verschilt van inhoud, is een verbondenheid hiermee simpelweg onmogelijk.

Concluderend kan worden gesteld dat het onderzoek bij Kenniscentrum Sport laat zien dat zelfsturende teams niet optimaal functioneren gedurende een transformatie, door het uitblijven van duidelijke afbakening en werkkaders. Uit literatuur blijkt zelfsturing een efficiëntie- en flexibiliteit verhogende strategie te zijn, echter met te veel vrijheid in de vorm van gebrek aan richting blijken er valkuilen gepaard te gaan met deze manier van organiseren. Deze valkuilen hebben een negatieve invloed op de betekenisgeving aan de verandering van de zelfsturende werknemers, waardoor in plaats van het faciliteren van gemeenschappelijke interactie juist fragmentatie en onduidelijkheid ontstaat.

6.2 Discussie

Een aantal eigenschappen van dit onderzoek dienen in acht genomen te worden bij de interpretatie van de inhoud van deze analyse. Deze zullen in onderstaande discussie worden toegelicht.

Ten eerste heeft dit onderzoek plaatsgevonden in de periode van februari 2016 tot juli 2016. Gedurende deze periode heb ik mijzelf ondergedompeld in deze nieuwe organisatie en ben ik op zoek gegaan naar de belevingen van medewerkers. De bevindingen in dit onderzoek zijn gepresenteerd als één momentopname van de betekenissen die medewerkers geven, terwijl in de praktijk verandering gezien zou moeten worden als een dynamisch proces (Homan, 2006). In vervolgonderzoek is het relevant om een langere periode onderzoek te doen, waarbij de transformatie als dynamisch proces omschreven kan worden door op verschillende momenten (zowel voor als na de daadwerkelijke structuurveranderingen) data te verzamelen. Hierdoor zal beter worden begrepen hoe het proces van betekenisgeving binnen organisaties verloopt.

Ten tweede is Kenniscentrum Sport een non-profit organisatie met een sterke afhankelijkheid van de overheid. Deze organisatie-eigenschap is in dit onderzoek onderbelicht gehouden, om de complexiteit van dit vraagstuk te reduceren. Het is relevant om te noemen dat een dergelijke non-profit organisatie niet direct afhankelijk is van de marktwerking van vraag en aanbod. Dit betekent dat het flexibel en continu mee veranderen met de omgeving in dergelijke organisaties er niet per definitie voor zorgt dat grote transformaties voorkomen kunnen worden. Wanneer de overheid het nodig acht een dergelijk grote transformatie door te voeren, heeft de afhankelijke organisatie hier weinig tot geen zeggenschap in. De medewerkers leveren namelijk diensten voor burgers en instituten die niet direct betalen voor deze service. Het was voor veel medewerkers dan ook niet duidelijk wie exact behoefte heeft aan de nieuwe rol van het kenniscentrum. Daartegenover staat dat voortbestaan van deze organisatie volledig afhankelijk is van overheidssubsidies en dat de organisatie zich dus daarnaar moet schikken. Het is relevant om in vervolgonderzoek naar zelfsturende teams onderscheid te maken tussen profit- en non-profit organisaties, zodat de invloed van de bedrijfscontext meegenomen kan worden in de analyse van deze organisatiestrategie.

6.3 Aanbevelingen

Naar aanleiding van dit onderzoek zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd voor Kenniscentrum Sport.

6.3.1 *Samen de koers bepalen*

Uit dit onderzoek is gebleken dat de nieuw geformuleerde visie, missie en ambitie van Kenniscentrum Sport nog niet worden doorleefd bij medewerkers. Voor een aantal medewerkers (van zowel NISB als SOS) is het een behoorlijke impact geweest om te verschuiven van een missie die aanzet om sport en bewegen in Nederland te vergroten, naar een missie die zich richt op meer impact door kennis. Het is belangrijk om deze veranderingen om te zetten in concrete toekomstvisies, waar medewerkers enthousiast van worden en waar zij zich achter willen scharen.

Vanzelfsprekend wordt in een platte organisatie als Kenniscentrum Sport gezamenlijk deze koers bepaald. Bovendien is het belangrijk om helder af te spreken welke strategische keuzes overgelaten worden aan de medewerkers in de zelfsturende teams en waar de directie nog wel op stuurt. Door duidelijke kaders en verantwoordelijkheden met elkaar af te spreken zal naar verwachting het besluitvormingsproces en de efficiëntie van het werk worden bevorderd, waardoor de benoemde (ervaren) werkdruk af zal nemen.

6.3.2 *Creëer een infrastructuur die interactie stimuleert*

Op moment van spreken heeft Kenniscentrum Sport op verschillende manieren getracht de interactie tussen de verschillende medewerkers te stimuleren. Zo wordt er gewerkt met zelfsturende teams, open werkplekken en vindt er eenmaal per maand een organisatie-breed overleg plaats. Echter op dit moment proberen medewerkers juist de interactie momenten te reduceren, omdat zij daardoor nauwelijks toe komen aan hun inhoudelijke werk. Er ontstaat een spanning tussen behoefte aan een efficiënte werkstructuur om primaire taken uit te voeren en behoefte aan collegiaal contact om tot een gemeenschappelijke betekenisgeving te komen.

Daarom doe ik de aanbeveling om een analyse uit te voeren, waarin gekeken wordt welke factoren de interacties blokkeren en welke deze interacties juist versterken. Als voorbeeld kan gekeken worden naar nieuwe manieren van kort-cyclisch vergaderen, waardoor er minder een vergadercultuur wordt ervaren door de medewerkers. Hierdoor zullen medewerkers een minder hoge werkdruk ervaren en dus de mogelijkheid hebben meer tijd te investeren in het proces van gezamenlijke betekenisgeving.

6.3.3 Reduceer de financiële afhankelijkheid

De laatste aanbeveling richt zich op de strategische keuze die Kenniscentrum Sport maakt ten opzichte van de omgeving. Uit dit onderzoek is gebleken dat medewerkers een sterke afhankelijkheid ervaren richting het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport. Uit de literatuur is gebleken dat meerdere non-profit organisaties te maken hebben met institutionele druk van de overheid (Anheier, 2000; Kapteyn, 1999; De Waal, 2008; Joldersma, 2007). Naar aanleiding van het artikel van Anheier (2000) doe ik de aanbeveling om een omslag te maken van een *“outer-directed”* naar een *“inner-directed”* organisatie. Hiermee wordt bedoeld dat non-profit organisaties zich niet volledig afhankelijk moeten opstellen tegenover hun omgeving. Door eerst duidelijk te krijgen wat de innerlijke kracht is van de organisatie kan op selectieve wijze omgegaan worden met omgevingsveranderingen.

Daarmee doe ik de aanbeveling om op zoek te gaan naar nieuwe acquisitiemogelijkheden en daarmee de financiële afhankelijkheid van de overheid te reduceren, zodat in de toekomst veranderend beleid van de overheid geen nieuwe grote transformatie en koersverandering zal afdwingen.

7. Literatuurlijst

- Anheier, H. K. (2000). *Managing non-profit organisations: Towards a new approach*. Centre for Civil Society, London School of Economics and Political Science.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization studies*, 26(11), 1573-1601.
- Bamford, D. L. R., & Forrester, P. L. (2003). Managing planned and emergent change within an operations management environment. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(5), 546-564.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Boonstra, J. J. (2000). *Lopen over water: over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Amsterdam, Nederland: Universiteit van Amsterdam.
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Burnes, B. (1996). No such thing as... a "one best way" to manage organizational change. *Management decision*, 34(10), 11-18.
- Burnes, B. (2004a). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41(6), 977-1002.
- Burnes, B. (2004b). Emergent change and planned change-competitors or allies? The case of XYZ construction. *International Journal of Operations & Production Management*, 24(9), 886-902.
- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73-90.
- Carnall, C. A. (1982). Semi-autonomous work groups and the social structure of the organization. *Journal of Management Studies*, 19(3), 277-294.
- Dunphy, D., & Stace, D. (1993). The strategic management of corporate change. *Human relations*, 46(8), 905-920.

- Elrod, P. D., & Tippet, D. D. (2002). The “death valley” of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 273-291.
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2001). Participant observation and fieldnotes. *Handbook of ethnography*, 352-368.
- Greatz, F. (2000). Strategic change leadership. *Management decision*, 38(8), 550-564.
- Grieves, J. (2010). *Organizational change: Themes and issues*. Oxford, Groot-Brittannië: Oxford University Press.
- Head. (2015, 16 december). Zorginstellingen zetten in op zelfsturende teams. Geraadpleegd van <https://www.headonline.nl/actueel/zorginstellingen-zetten-in-op-zelfsturende-teams>
- Homan, T. H. (2005). *Organisatiedynamica: Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag, Nederland: Academic Service.
- Homan, T. H. (2006). *Wolkenridders: over de binnenkant van organisatieverandering*. Open Universiteit Nederland.
- Homan, T. H. (2008). *De binnenkant van organisatieverandering*. Kluwer.
- Joldersma, F. (2007). *Strategisch management voor de publieke zaak: hoe burgers, bedrijven, non-profitorganisaties en overheid gezamenlijk problemen oplossen*. Assen, Nederland: Van Gorcum.
- Killman, R. H., & Covin, T. J. E. (1988). *Corporate transformation: Revitalizing organizations for a competitive world*. San Francisco, Verenigde Staten: Jossey-Bass.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*. 59-67.
- Labianca, G., Gray, B., & Brass, D. J. (2000). A grounded model of organizational schema change during empowerment. *Harvard Business Review*, 11(2), 235-257.
- Leppers, D., & Eikenaar, G. (2011). *Zelfsturing: een nieuwe kijk op organisaties*. Pearson Education.
- Pearson, C. A. (1992). Autonomous workgroups: An evaluation at an industrial site. *Human relations*, 45(9), 905-936.
- Richards, L. (2014). *Handling qualitative data: A practical guide*. London: Sage.

- Rijksoverheid. (2014, 23 oktober). Kamerbrief over kennis- en innovatieagenda sport. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2014/10/23/kamerbrief-over-kennis-en-innovatieagenda-sport>
- Romanelli, E., & Trushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management journal*, 37(5), 1141-1166.
- Sandberg, J., & Targama, A. (2007). *Managing Understanding in Organizations*. London, Engeland: Sage.
- Sap, J. W., Soeteman, A., & Veen, W. J. M. van. (1997). *Identiteit en fusie. De spanning tussen overheidsbeleid en het behoud van sociale verbanden*. Utrecht, Nederland: Lemma.
- Schwartz-Shea, P. & Yanow, D., (2012). *Interpretative research design. Concepts and Processes*. New York and London: Routledge.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, D. (2000). *De dans der verandering: nieuwe uitdagingen voor de lerende organisatie*. Schoonhoven, Nederland: Academic Service.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data: a guide to the principles of qualitative research*. London, Nederland: Sage.
- Sportknowhowxl. (2016, januari). 5 vragen aan Remco Boer, directeur van Kenniscentrum Sport. Geraadpleegd van <http://www.sportknowhowxl.nl/nieuws-en-achtergronden/5-vragen-aan/item/100624/5-vragen-aan-remco-boer--directeur-van-kenniscentrum-sport>
- Stoker, J. I. (1999). *Leidinggeven aan zelfsturende teams*. Assen, Nederland: Van Gorcum.
- Tjepkema, S. (1999). *Leren (werken) in zelfsturende teams*. Deventer, Nederland: Kluwer.
- Tjepkema, S. (2003). Verscheidenheid in zelfsturende teams. In: *Handboek Werken, leren en leven met groepen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Todnem By, R. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Vermaak, H. (2008). Veranderen? (1) Kies de juiste strategie! *Management Executive*, 6(3), 12.

Waal, S. P. M. de. (2008). *Strategisch management voor de publieke zaak: hoe burgers, bedrijven, non-profitorganisaties en overheid gezamenlijk problemen oplossen*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.

Weick, K. E. (2000). Emergent change as a universal in organizations. *Breaking the code of change*, 223-241.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.

Yanow, D., & Schwartz-Shea, P. (2006). *Interpretation and method: empirical research methods and the interpretive turn*. New York, Verenigde Staten: M.E. Sharpe.

Bijlage 1: Topiclijst

1 Typering medewerkers:

- 1.1 Heb jij bij NISB of SOS gewerkt?*
- 1.2 Hoe lang heb je daar gewerkt?*
- 1.3 Waarom werk jij bij Kenniscentrum Sport?*

2 Omschrijving organisatie:

- 2.1 Hoe zou je Kenniscentrum Sport omschrijven?*
- 2.2 Wat is volgens jou het doel dat deze organisatie nastreeft?*
- 2.3 Wanneer is deze organisatie volgens jou succesvol?*
- 2.4 Hoe ervaar jij het werken in deze organisatie?*

3 Organisatieverandering

- 3.1 Kun je iets vertellen over de organisatieverandering naar Kenniscentrum Sport?*
- 3.2 Wat is er specifiek voor jou veranderd?*
- 3.3 Hoe heb jij deze organisatieverandering ervaren? (Voordelen/nadelen)*
- 3.4 Hoe ga je met deze veranderingen om? Hoe wordt er in de organisatie met deze verandering omgegaan?*

4 Sturing en zelfsturing in het werk

- 4.1 Op welke manieren ervaar jij sturing in het werk?*
- 4.2 Wat vind je van deze sturing?*
- 4.3 Wat houdt voor jouw zelfsturend werken in?*
- 4.4 Hoe ervaar je zelfsturend werken? (Voordelen/nadelen)*

5 Spanning tussen sturing en zelfsturing

- 5.1 Ervaar je spanning tussen sturing en zelfsturing in het werk? - Zo ja-*
- 5.2 Op welke manieren ervaar jij deze spanning?*
- 5.3 Hoe ga jij en de rest van de organisatie met deze spanning om?*

6 Afsluitende vragen:

- 6.1 Waar heb jij behoefte aan in het werk? En waarom?*
- 6.2 Zijn er verder nog belangrijke thema's die invloed hebben op het werk, waar wij niet over hebben gesproken?*