

Werken met zelfsturende teams?!

Thesis



mise en place



Tristan Kuil, Maastricht, 19 augustus 2016

Thesis

Werken met zelfsturende teams?!

Mise en Place, Maastricht, 19 augustus 2016

Student:	T.W.F. Kuil
Studentnummer:	310139
Onderwijsinstelling:	Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs, Saxion Deventer
Opdrachtgever:	Mise en Place Luc Haagmans
Eerste examinerator:	Nico Kerssens
Tweede examinerator:	Marion Holtkamp

VOORWOORD

Voor u ligt het thesisrapport geschreven voor de organisatie Mise en Place, in het kader van de laatste module voor de opleiding Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs ter Deventer. Al de opgedane kennis en informatie tijdens hoor-, werk- en gastcolleges, excursies, studiereizen en praktijkervaring is gebruikt bij het schrijven van dit rapport.

In opdracht van Mise en Place heb ik vijf maanden op het hoofdkantoor in Maastricht gewerkt aan dit rapport. In overleg met mijn afstudeerbegeleider, Luc Haagmans, is het onderwerp van de thesis bepaald. Het richt zich op het optimaliseren van de professionele ontwikkeling van de medewerkers van Mise en Place, zodat zelfsturende teams geïmplementeerd kunnen worden. Bij het schrijven van dit rapport is allereerst literatuur verzameld. Op basis hiervan zijn onderzoeksvragen geformuleerd en is het veldonderzoek uitgevoerd. Hieruit zijn verschillende resultaten gekomen en zijn conclusies getrokken. In het adviesgedeelte zijn deze conclusies vertaald naar een implementatieplan. Als ondersteuning van het advies is nieuwe literatuur geraadpleegd.

Graag wil ik van de mogelijkheid gebruik maken om een aantal personen te bedanken voor hun ondersteuning. Wanneer ik tegen uitdagingen aanliep, stonden zij altijd klaar om mij te helpen.

Allereerst dhr. Kerssens. Mijn begeleider van Saxion en tevens eerste lezer en examiner van dit thesisrapport. De contactmomenten heb ik als waarde- en betekenisvol ervaren. Naast de inhoudelijke adviezen hebben de feedbackmomenten mij geholpen in mijn persoonlijke ontwikkeling. Dat heb ik zeer gewaardeerd. Zelfs in de vakantieperiode heeft dhr. Kerssens mij voorzien van feedback en beantwoordde hij mijn vragen. Dit tekent de betrokkenheid en behulpzaamheid van dhr. Kerssens.

Dankzij mijn onderzoeksdocent heb ik het kwalitatieve onderzoek goed en effectief uit kunnen voeren. Tijdens twee voortgangsgesprekken nam mevr. Van der Mey alle tijd om mijn vragen te beantwoorden en mij zo goed mogelijk te helpen.

Uiteraard had ik het onderzoek nooit kunnen uitvoeren zonder de hulp van de geïnterviewden en de deelnemers aan de focusgroep bijeenkomst. Dankzij hun uitgebreide antwoorden heb ik een gedegen onderzoek kunnen uitvoeren en is het advies tot stand gekomen.

Tijdens mijn afstudeerstage in Maastricht heb ik minimaal twee dagen per week meegewerkt met de dagelijkse operatie. De werkzaamheden liepen uiteen van print- en plakwerk tot het schrijven en verbeteren van manuals. Deze dagen heb ik vooral samengewerkt met Jordy de Graaff (personal assistant van de CEO van Mise en Place). Ik heb enorme bewondering voor zijn daadkracht, energie en toewijding om iedere dag weer 100% te knallen.

De steun van mijn familie en vriendin heeft mij geholpen bij het schrijven van dit thesisrapport. Tijdens lastige momenten, bleven ze in mij geloven.

Ten slotte wil ik Luc Haagmans bedanken voor de begeleiding en ondersteuning in deze periode. Ondanks dat we elkaar niet wekelijks zagen of spraken, had ik het gevoel dat ik altijd bij hem terecht kon. Door zijn enthousiasme en positieve houding werd ik steeds weer gemotiveerd om dit rapport goed te schrijven.

Mede door de ondersteuning van de bovenstaande personen is dit rapport tot stand gekomen.

Tristan Kuil, Student Hoger Toeristisch en Recreatief Onderwijs, Enschede, 19 augustus 2016.

MANAGEMENTSAMENVATTING

Mise en Place heeft de ambitie om binnen negen jaar meer vestigingen te openen, de omzet te verhogen, een breder netwerk op te bouwen en een volwaardig opleidingsinstituut op te zetten (de MeP Academy). Om naar deze doelen toe te werken is een 3x3 jarenplan opgezet, bestaande uit zelfmanagement, heelheid en evolutionair doel. Dit 3x3 jarenplan is gebaseerd op het boek *Reinventing Organizations* van Frederic Laloux. In dit thesistraject wordt er gefocust op de eerste drie jaar van dit plan: zelfmanagement.

Er is gebleken dat wanneer de talenten behouden willen worden in de organisatie, zij behoefte hebben aan maar vrijheid, verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid. Daarnaast is er geconstateerd dat er in een klassiek model niet snel genoeg geleerd kan worden. Door de personen in een zelfsturend team meer verantwoordelijkheden te geven, doen zij sneller en meer ervaring op en verhoogt dit het opleidingsniveau. Er is besloten om de personen (projectmanagers) die het dichtst bij de doelgroep staan (jobpers) meer verantwoordelijkheden te geven, aangezien zij het best weten wat er speelt op de werkvloer en hierdoor beter om kunnen gaan met uitdagingen.

In dit rapport is onderzoek gedaan naar de eerste stappen die Mise en Place moet zetten richting het implementeren van zelfsturende teams. Hierbij is de volgende doelstelling geformuleerd: "Informatie en inzichten in de vorm van meningen van het personeel, verkregen door het raadplegen van literatuur en het doen van veldonderzoek, gebruiken om een goed passend advies te schrijven voor Mise en Place, zodat het de medewerkers optimaal kan stimuleren tot professionele ontwikkeling, gericht op zelfsturende teams."

Op basis van de geraadpleegde literatuur zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

1. Wat zijn de verschillen tussen de meningen van de medewerkers en het managementteam over de rollen van de medewerkers en het managementteam ten aanzien van zelfsturende teams?
2. Wat zien de medewerkers van Mise en Place als een goede afstemming van de HR-componenten in een zelfsturend team?
3. Welke zelfsturingsvaardigheden van de medewerkers van Mise en Place moeten verbeterd worden, zodat zelfsturende teams geïmplementeerd kunnen worden?

Deze vragen zijn met behulp van het analyseren van de interviews en de uitkomsten van de focusgroep bijeenkomst beantwoord. Het belangrijkste resultaat dat naar voren is gekomen is dat er geen duidelijk beeld was van hoe de zelfsturende teams er in de praktijk uit zullen gaan zien. Daarnaast is naar voren gekomen dat er bepaalde zelfsturingsvaardigheden ontwikkeld dienen te worden om optimaal te werken binnen een zelfsturend team.

Op basis van deze conclusies is er besloten dat er een advies geschreven gaat worden over de ontwikkeling van de zelfsturingsvaardigheden (leiderschap, communicatie en timemanagement). Voorafgaand aan het advies zijn drie adviesopties beschreven, bestaande uit verschillende benadering voor het ontwikkelen van de zelfsturingsvaardigheden. Na een transparante afweging is er gekozen om de pendelbenadering te hanteren.

Deze benadering is verder uitgewerkt als implementatieplan, bestaande uit drie op te volgen hoofdfases. Deze hoofdfases (creëren van draagvlak, invoeren en evaluatie en borgen) zijn met behulp van stappen en concrete acties beschreven. Daarnaast zijn de benodigdheden qua tijd en middelen beschreven. Ten slotte is de adviesvraag van de thesis beantwoord in de uiteindelijke conclusie.

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding	- 7 -
1.1 Achtergrondinformatie opdrachtgever	- 7 -
1.2 Aanleiding	- 9 -
1.3 Aanbevelingen	- 9 -
1.4 Doelstelling	- 10 -
1.5 Onderzoeksvragen	- 10 -
1.6 Leeswijzer	- 11 -
2. Theoretisch kader	- 12 -
2.1 Zoekproces	- 12 -
2.2 Belangrijkste kernbegrippen	- 13 -
2.3 Beschrijving samenhang	- 18 -
2.4 Operationalisering	- 18 -
3. Methodologische verantwoording	- 19 -
3.1 Onderzoeksvragen	- 19 -
3.2 Onderzoeksstrategie	- 20 -
3.3 Dataverzamelmethode	- 20 -
3.4 Selectie onderzoekseenheden	- 21 -
3.5 Analyse technieken	- 22 -
3.6 Discussie	- 23 -
4. Onderzoeksresultaten	- 25 -
4.1 Rollen binnen een zelfsturend team	- 25 -
4.2 HR-cyclus	- 27 -
4.3 Zelfsturingsvaardigheden	- 28 -
4.4 Conclusies onderzoeksresultaten	- 31 -
5. Adviesgedeelte	- 35 -
5.1 Aanleiding tot advies	- 35 -
5.2 Adviesopties	- 36 -
5.3 Implementatie	- 40 -
5.4 Onderbouwing advies	- 45 -
5.5 Eindconclusie	- 46 -

6. Nawoord.....	- 47 -
7. Literatuurlijst	- 49 -
8. Bijlagen	- 51 -
Bijlage I: Mission statement	- 51 -
Bijlage II: De HR-Cyclus	- 52 -
Bijlage III: Het disc-model.....	- 53 -
Bijlage IV: Boomdiagrammen	- 54 -
Bijlage V: Codeboek.....	- 58 -
Bijlage VI: Mindmaps	- 60 -
Bijlage VII: CLU-ontwerpmodel	- 62 -
Bijlage VIII: Risicoanalyse	- 63 -
Bijlage IX: Implementatieplan.....	- 64 -
Bijlage X: Financiële consequenties	- 66 -
Bijlage XI: Verklarende woordenlijst	- 67 -

1. INLEIDING

Dit hoofdstuk bevat achtergrondinformatie over de opdrachtgever Mise en Place. Daarnaast zijn de aanleiding, doelstelling en onderzoeksvragen beschreven. Ten slotte is er een leeswijzer toegevoegd.

1.1 ACHTERGRONDINFORMATIE OPDRACHTGEVER

Mise en Place is wereldwijd leidend in het leveren van professioneel horecapersoneel. In Nederland bieden 16 vestigingen en meer dan 2.500 getrainde en professionele medewerkers een antwoord op ieder vraagstuk met betrekking tot horecamedewerkers in de gastvrijheidsindustrie. Het bedrijf bestaat ruim 20 jaar en staat garant voor een goede uitvoering van ieder project of evenement. Binnen Mise en Place zijn verschillende labels van servicemedewerkers. Zo is het label Cuise verantwoordelijk voor de keukenmedewerkers, het label MeP Events voor eventmedewerkers en het label P-Pulse voor hostessmedewerkers.

Mise en Place Academy

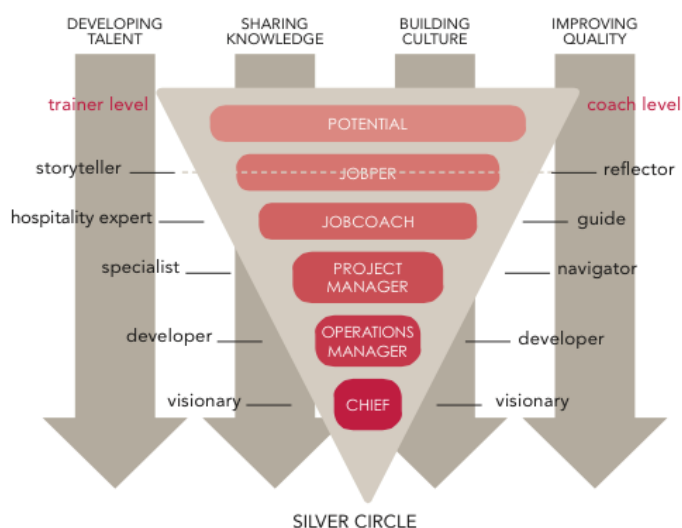
De Mise en Place Academy (MeP Academy) is opgericht om medewerkers van Mise en Place te stimuleren hun talenten te ontdekken en een professionele ontwikkeling door te maken in de hospitality branche. De MeP Academy is onderdeel van één van de vier energievlakken binnen Mise en Place: Human Talent Management (HTM) en staat voor het verbeteren en ontwikkelen van de mens. Zo worden er verschillende trainingen en interne evenementen georganiseerd die gericht zijn op de verbetering van het werkniveau van de medewerkers. Daarnaast besteedt de Academy aandacht aan het ontwikkelen van sociale vaardigheden.

Trechtermodel

Mise en Place werkt sinds 2014 met een trechtermodel. In dit model is er in plaats van een top-down benadering (traditionele vorm van management) een bottom-up benadering. De jobperslaag, de belangrijkste laag van het eerste uur, zal ook altijd de belangrijkste blijven. Bij Mise en Place is iedereen docent, maar ook leerling. In figuur 1 is het trechtermodel vermeld. Het geeft aan dat Mise en Place werkt met 'een trainerlevel' en 'een coachlevel'. Dit leerling-docent model werkt als volgt: een projectmanager geeft tips aan een jobcoach, een jobcoach geeft vervolgens zijn geleerde tips en feedback door aan een jobper op de werkvloer. Mise en Place heeft het streven om iedere medewerker de trechter volledig te laten doorlopen.

Het trechtermodel bestaat uit zes lagen: potentials, jobpers, jobcoaches, projectmanagers, operationeel managers en chiefs:

- De **potentials** bestaan uit alle personen die (mogelijk) kunnen werken bij Mise en Place, niet alleen jobpers, maar ook stagiairs en afstudeerders vallen onder potentials.
- De groep **jobpers** is de grootste groep binnen Mise en Place. Jobpers zijn alle personen die zich hebben ingeschreven bij een vestiging in de regio. Zij worden ingezet op evenementen, feesten en/of partijen, om daar de catering te verzorgen.
- De **jobcoaches (JC's)** sturen op locatie de groep jobpers aan. Tevens zijn zij het aanspreekpunt voor de relaties op locatie.
- De **projectmanagers (PM's)** zijn medeverantwoordelijk voor alle operationele zaken binnen een vestiging zowel op kantoor als op de job. Zij werken op projectmatige basis en zijn hierbij verantwoordelijk voor het project van A tot Z, dat wil zeggen van werving tot relatie-evaluatie.
- De **operationeel managers (OM's)** leiden een team op een bepaalde vestiging en zijn daarnaast verantwoordelijk voor operationele, financiële en commerciële werkzaamheden van Mise en Place.
- De **chiefs** zijn eindverantwoordelijk voor een regio, label of een specialisme.



Figuur 1: Het Trechtermodel

Visie

"Turning your vision into reality"

Zonder visie kan er geen toekomst gecreëerd worden. De visie is feitelijk de reden waarom de organisatie bestaat en beschrijft de richting welke zij op wil gaan. Vandaar dat de MeP Academy gekozen heeft voor deze lijfspreuk. De MeP Academy stelt zich een wereld voor waarin iedereen wil werken aan zijn eigen persoonlijke visie en deze ook wil realiseren. Mise en Place stimuleert visie, helpt met het ontwikkelen van deze visie en ondersteunt in het gehele proces om van visie realiteit te maken. Het doel van deze visie is om mensen te inspireren binnen de gehele trechter.

Mission statement

"Together we proudly put energy in making friends and creating synergy"

Een volzin, waarbij ieder woord uitdrukking geeft aan het bestaansrecht van Mise en Place. Binnen iedere trechterlaag verschilt de manier waarop de missie ingevuld wordt. Echter wordt iedere beslissing en actie altijd gewogen en gespiegeld aan deze mission statement. Bij iedere keuze binnen het thesistrageet is ook rekening gehouden met de mission statement. Vandaar dat het onderaan iedere pagina terug te vinden is. In bijlage I is de mission statement uitgewerkt.

1.2 AANLEIDING

Mise en Place heeft de ambitie om binnen negen jaar meer vestigingen te openen, de omzet te verhogen, een breder netwerk op te bouwen en een volwaardig opleidingsinstituut op te zetten (MeP Academy). Om naar deze doelen toe te werken is een 3x3 jaren plan opgezet, bestaande uit fase 1: zelfmanagement, fase 2: heelheid en fase 3: evolutionair doel. Dit 3x3 jaren plan is gebaseerd op het boek *Reinventing Organizations* van Frederic Laloux. In dit thesistracect wordt er gefocust op fase 1: zelfmanagement.

Mise en Place is een organisatie, ontwikkeld door studenten, die zich richt op studenten. De ontwikkeling van de beste bedienings-, keuken- en evenementenmedewerkers in de top van hospitality branche is waar de organisatie zich vooral op richt (Van Goch, 2015).

De context waarin dit gezien moet worden is een organisatie die loskomt van de belemmeringen van de hiërarchie en gedragen wordt door de medewerkers. Mise en Place streeft naar evolutie, groei en het inslaan van nieuwe wegen. Het onderzoekt innovaties en mogelijkheden om grenzen te trotseren. Daarin past ook een nieuwe vorm van management: zelfmanagement. Dit zal zorgen voor een nog betere werkomgeving, het organiseren van waardevolle trainingen en interne evenementen, het toepassen van tribaal leiderschap en het ervaren van goede eigen evenementen en evenementen bij relaties.

Het doel van Mise en Place is om de komende drie jaar personen met de gewenste kwaliteiten te behouden binnen de organisatie. Het heeft als streven om ieder talent een plek aan te bieden. Er is gebleken dat de echte talenten behouden blijven als er rekening gehouden wordt met hun behoefte hebben aan maar vrijheid, verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid. Daarnaast is er geconstateerd dat er in een klassiek model niet snel genoeg geleerd wordt. Door de personen in een zelfsturend team meer verantwoordelijkheden te geven, doen zij sneller en meer ervaring op en verhoogt dit het opleidingsniveau. Ten slotte is er besloten om de personen (projectmanagers) die het dichtst bij de doelgroep staan (jobpers) meer verantwoordelijkheden te geven, aangezien zij het best weten wat er speelt op de werkvloer en hierdoor beter om kunnen gaan met uitdagingen.

Om zelfsturende teams te implementeren moeten de medewerkers van Mise en Place zich op professioneel gebied ontwikkelen.

1.3 AANBEVELINGEN

Het type aanbeveling voor Mise en Place zal in de vorm zijn van een adviesrapport. Het rapport zal allereerst informatie en inzichten geven over de mening en ervaring van de medewerkers ten aanzien van het implementeren van zelfsturende teams. Vervolgens worden er aanbevelingen gegeven over hoe een optimale ontwikkeling kan bijdragen tot de eerste stappen in het toepassen van zelfsturende teams.

De adviesvraag die aan het eind van het thesistracect beantwoord dient te worden luidt: "Hoe kan Mise en Place de professionele ontwikkeling van haar medewerkers optimaliseren, zodat implementatie van zelfsturende teams mogelijk is?"

1.4 DOELSTELLING

De doelstelling van de thesis luidt als volgt: “Informatie en inzichten in de vorm van meningen van het personeel, verkregen door het raadplegen van literatuur en het doen van veldonderzoek, gebruiken om een goed passend advies te schrijven voor Mise en Place, zodat het de medewerkers optimaal kan stimuleren tot professionele ontwikkeling, gericht op zelfsturende teams.”

1.5 ONDERZOEKSVRAGEN

In het onderzoeksgedeelte van de thesis is informatie, betreffende de mening van de medewerkers over de ontwikkeling richting zelfsturende teams, verzameld. Hiervoor zijn verschillende hoofdvragen geformuleerd, die in de conclusie van het onderzoeksgedeelte beantwoord zijn. Iedere hoofdvraag is opgesplitst in deelvragen, zodat alle aspecten uit een hoofdvraag behandeld worden.

Hoofdvraag 1:

Wat zijn de verschillen tussen de meningen van de medewerkers en het managementteam over de rollen van de medewerkers en het managementteam ten aanzien van zelfsturende teams?

Deelvragen:

- Wat is volgens het managementteam de rol van het managementteam ten aanzien van zelfsturende teams?
- Wat is volgens de medewerkers de rol van het managementteam ten aanzien van zelfsturende teams?
- Wat is volgens het managementteam de rol van de medewerkers ten aanzien van zelfsturende teams?
- Wat is volgens de medewerkers de rol van de medewerkers ten aanzien van zelfsturende teams?

Hoofdvraag 2:

Wat zien de medewerkers van Mise en Place als een goede afstemming van de HR-componenten in een zelfsturend team?

Deelvragen:

- Wat is volgens de medewerkers een ideale manier van werven in een zelfsturend team?
- Wat is volgens de medewerkers een ideale manier van beoordelen in een zelfsturend team?
- Wat is volgens de medewerkers een ideale manier van belonen in een zelfsturend team?

Hoofdvraag 3:

Welke zelfsturingsvaardigheden van de medewerkers van Mise en Place moeten verbeterd worden, zodat zelfsturende teams geïmplementeerd kunnen worden?

Deelvragen:

- Over welke zelfsturingsvaardigheden beschikken de medewerkers van Mise en Place momenteel?
- Welke zelfsturingsvaardigheid is volgens de medewerkers van Mise en Place het meest belangrijk bij de implementatie van zelfsturende teams?

1.6 LEESWIJZER

Het thesisrapport is opgedeeld in acht hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk is achtergrondinformatie over de opdrachtgever Mise en Place vermeld. Vervolgens zijn de aanleiding, aanbevelingen, doelstelling en onderzoeksvragen van de thesis beschreven.

Het tweede hoofdstuk bestaat uit het theoretisch kader. Bestaande uit de gehanteerde zoekprocessen, uitwerkingen van de kernbegrippen, beschrijving van de samenhang en de operationalisering van de kernbegrippen.

In het derde hoofdstuk is de methodologische verantwoording te lezen. Deze verantwoording bestaat uit de gekozen onderzoeksvragen en onderzoeksstrategie, met daarbij passende methodes voor dataverzameling, geselecteerde onderzoekseenheden en data-analysetechnieken.

In het vierde hoofdstuk zijn de onderzoeksresultaten beschreven. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met concrete conclusies.

Het advies staat beschreven in hoofdstuk vijf. In dit hoofdstuk zijn eerst verschillende adviesopties gegeven en is de implementatie van de beste optie aan de hand van een implementatieplan uitgewerkt. Daarnaast is de financiële haalbaarheid beschreven en sluit het hoofdstuk af met de eindconclusie.

In hoofdstuk zes is het nawoord te lezen. Hier reflecteert de onderzoeker op alle activiteiten van het onderzoek en is er beoordeeld hoeveel waarde het thesisrapport heeft voor de branche.

Ten slotte is in hoofdstuk zeven de literatuurlijst opgenomen en zijn de bijlagen te vinden in hoofdstuk acht.

In het rapport zijn een aantal begrippen gehanteerd die niet voor zich spreken. In bijlage XI is een woordenlijst opgenomen, waarin bepaalde woorden uitgelegd zijn. Tevens zijn de topiclijsten, transcripten en het codeboek opgenomen in de extra bijlagen, te vinden op de bijgevoegde USB-stick.

2. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk zijn de kernbegrippen gedefinieerd, die voort zijn gekomen uit de doelstelling van de thesis. Allereerst zijn het zoekproces en de samenhang tussen de kernbegrippen beschreven en ten slotte zijn de kernbegrippen geoperationaliseerd. De kernbegrippen zullen de basis vormen voor het beantwoorden van de adviesvraag van de thesis:

Hoe kan Mise en Place de professionele ontwikkeling van haar medewerkers optimaliseren, zodat implementatie van zelfsturende teams mogelijk is?

2.1 ZOEKPROCES

2.1.1 Zoekmachines

Om informatie te verzamelen over de kernbegrippen is er gebruik gemaakt van de volgende zoekmachines:

- Google
- Google Scholar
- Saxionbibliotheek
- Hbo-kennisbank
- Hi-Drive Mise en Place
- Yahoo!

2.1.2 Zoektermen

Per kernbegrip zijn verschillende zoektermen gebruikt:

- **Zelfsturende teams**
Self-management, zelfsturende teams, self-management skills, zelfsturingsvaardigheden, Reinventing Organizations.
- **Human Resource Management**
Personeelsbeleid, personeelsmanagement, Human Resource Management, HR-cyclus, HR-componenten, talentmanagement, DISC, MEPS.
- **Ontwikkeling**
Professionele ontwikkeling, ontwikkelbaarheid, teamontwikkeling, Tuckman.

2.1.3 Beoordeling zoekresultaten

De zoekresultaten zijn beoordeeld aan de hand van de AAOCC-criteria. AAOCC staat voor:

Authority:	Wie is de uitgever en is hij/zij geloofwaardig?
Accuracy:	Is de informatie betrouwbaar?
Objectivity:	Is de auteur neutraal en is er geen persoonlijk belang?
Currency:	Is de informatie up-to-date?
Coverage:	Is de informatie relevant voor het onderzoek?

2.2 BELANGRIJKSTE KERNBEGRIPPEN

2.2.1 Zelfsturende teams

Volgens Mostert (2013) bepalen zelfsturende team hun eigen doelen, werkwijze en bijdrage van de teamleden. Zij zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor alle taken en activiteiten. Binnen de zelfsturende teams zijn geen leidinggevers. Teamleden nemen zelf de coördinatie van alle taken op zich.

“De gezamenlijke verantwoordelijkheid, de overlapping van taken, de daarbij meegerekende ontwikkelingsmogelijkheden en het gezamenlijke doel zorgen voor een hoge bevoegenheid en motiveren de teamleden tot hoge prestaties” (Mostert, 2013, p 2). De medewerkers binnen een zelfsturend team hebben meer vrijheid en eigen beslissingsbevoegdheden. Uit de praktijk is gebleken dat daardoor minder stress en verzuim plaatsvindt. Daarnaast worden interne processen in zelfsturende teams sneller en effectiever aangepakt, aangezien ze door de gebruikers ervan ingericht worden. Het ontbreken van een managementlaag neemt onnodig tijdverlies weg. Vandaar dat zelfsturende teams ook kostenbesparend zijn.

Volgens Mensink (2005) is zelfsturing in organisaties als waarde belangrijk vanwege drie redenen:

1. De organisatie wordt platter. Dit houdt in dat de hiërarchische niveaus beperkt worden en meer bevoegdheden lager komen in de organisatie. (Bij Mise en Place hoger in de trechter). Medewerkers moeten hiervoor betrokken zijn, zichzelf kunnen sturen en aangesproken kunnen worden op helder formulerende afspraken.
2. Ieder individu heeft als enige zekerheid zijn eigen waarden en het feit dat hij kan terugvallen op innerlijke rust in een tijd vol onzekerheden. Dit houdt in dat iedere medewerker in een organisatie tijd moet nemen om te luisteren naar zichzelf. Zelfmanagement behoort tot een van de meest belangrijke vaardigheden voor het toekomstig werken.
3. Er is steeds vaker sprake van een psychologisch contract tussen de medewerkers en de organisatie. Vroeger was er een deal tussen de waarden zekerheid en loyaliteit. Tegenwoordig bestaat deze deal tussen enerzijds flexibiliteit en ontwikkeling en anderzijds werkzekerheid. Zelfmanagement of zelfsturende teams helpen zowel de medewerker als de organisatie om te kunnen blijven innoveren, groeien en uit te breiden.

In het bedrijfsleven hebben meerdere organisaties de afgelopen decennia geëxperimenteerd met het invoeren van zelfsturende teams. Medewerkers kregen hierbij de ruimte om zelf hun werk zo in te richten dat de gestelde resultaten bereikt werden.

Zelfsturing sluit aan bij de trend om minder te leunen op de controle van managers, maar dat er meer uit de medewerkers zelf wordt gehaald. Om tegenwoordig succesvol te zijn, is het noodzakelijk dat organisaties zich voortdurend aanpassen aan veranderingen in de omgeving. De creativiteit, het probleemoplossend vermogen en ondernemerschap van alle medewerkers is hard nodig om te kunnen blijven innoveren (Schuijt, 2013).

Frederic Laloux beschrijft in het boek *Reinventing Organizations* hoe de organisatie Buurtzorg opereert met zelfsturende teams. Bij Buurtzorg werken wijkverpleegkundigen in teams van maximaal tien tot twaalf personen. Deze teams zijn niet alleen verantwoordelijk voor het leveren van zorg, maar ook voor het besluit hoeveel en welke patiënten er bediend worden. Ze doen de intake, maken de planning, de roosters voor vakanties en vrije dagen en doen de administratie.

Daarnaast nemen ze zelf belangrijke beslissingen met betrekking tot huur van panden, het wel of niet integreren in plaatselijke gemeenschap, de samenwerkingen met ziekenhuizen, dokters en apotheken, wanneer ze vergaderen, eventuele uitbreiding van een team en ze monitoren hun eigen prestaties.

De zelfsturende teams zijn dus belast met alle taken die in een hiërarchische verdeling gedaan werden door aparte afdelingen. Er zijn in de teams geen leiders; belangrijke besluiten worden gezamenlijk genomen. Door het toepassen van zelfsturende teams zal binnen het team niemand meer baas zijn over een ander. Organisaties met een hiërarchische verdeling zijn niet krachtig genoeg om zich te wapenen tegen de complexiteit van de wereldeconomie. Vandaar dat *Mise en Place* zal gaan opereren als cyane organisatie: zonder centrale sturing, maar met een heldere visie waartoe alle acties dienen (Laloux, 2015).

Door zelfsturingsvaardigheden voelen werknemers zich productiever bij het doen van de dagelijkse routine, ongeacht de werkomgeving. Goed ontwikkelde zelfsturingsvaardigheden helpen bij het efficiënt communiceren met collega's en relaties, het nemen van beslissingen, het inplannen van de werkdag en om je lichaam gezond te houden. Om deze zelfsturingsvaardigheden te ontwikkelen, worden er binnen een organisatie vaak interne trainingen georganiseerd (Linman, 2011).

2.2.2 HRM (Human Resource Management)

De termen Human Resource Management (HRM), personeelsmanagement en personeelsbeleid worden vaak door elkaar gebruikt. In de literatuur bestaat er geen duidelijk verschil tussen personeelsbeleid en personeelsmanagement. De term personeelsmanagement wordt in de wetenschappelijke literatuur steeds vaker vervangen door Human Resource Management (Gründemann, 2001).

In dit onderzoek wordt de benaming HRM (Human Resource Management) gehanteerd.

De definitie van effectief personeelsbeleid is volgens Dingemans (2010): "Effectief personeelsbeleid waarborgt de kwaliteit van het dagelijkse handelen in de organisatie door de ontwikkeling van individuele competenties met het oog op de organisatiedoelen" (p.7). Het gaat dus om de relatie tussen de visie van een organisatie, de teamplannen en persoonlijke plannen. De effecten van persoonlijke plannen komen tot uiting in (effectief) zichtbaar gedrag.

In 1984 heeft Fombrun de HR-cyclus ontwikkeld. In dit model bestaat er een afstemming tussen strategie, cultuur en HRM binnen een organisatie. De prestaties van individuen zijn volgens het model afhankelijk van een aantal HRM-instrumenten. Deze dienen op elkaar afgestemd te worden. Dit wordt horizontale afstemming genoemd.

Verticale afstemming betekent dat de organisatiestrategie afgestemd moet zijn op de HRM-strategie en het bijbehorende HRM-beleid.

De individuele prestatie van het personeel, staat volgens Fombrun (1984) in relatie met 4 HR-componenten:

1. Selectie
Het werven en selecteren van de juiste medewerkers. Het gaat hier om het ontwikkelen en bewaken van een systeem betreffende de in- en doorstroom van medewerkers in overeenstemming met de organisatiestrategie.
2. Beoordeling
Het beoordelen van de medewerkers op hun prestaties om daar hun beloning van af te leiden of de medewerkers verder te laten ontwikkelen.
3. Beloning
Het belonen van medewerkers om deze gemotiveerd te houden en goed te laten presteren. Het draait hier naast een beloning in de zin van salaris of een bonus ook om aspecten als verantwoordelijkheid, veiligheid, zekerheid en respect.
4. Ontwikkeling
Het trainen en ontwikkelen van medewerkers om zo hun prestaties te verbeteren.

De HR-cyclus van Fombrun is te vinden in bijlage II. Het is van belang dat alle componenten binnen de HR-cyclus op elkaar afgestemd zijn. Daarbij ligt de focus op het component 'ontwikkeling'. Mise en Place moet haar medewerkers optimaal laten ontwikkelen richting zelfsturende teams. Er is onderzocht welke relaties de medewerkers van Mise en Place zien tussen de HR-componenten en de professionele ontwikkeling richting zelfsturende teams.

In 1928 ontwikkelde de Amerikaanse psycholoog dr. William Marston de zogenaamde DISC-theorie. Marston observeerde mensen door hun gedragingen af te zetten langs twee assen: de as introvert/extravert en de as mensgericht/taakgericht. Op basis hiervan ontwikkelde hij een vierkwadrantenconcept:

D:	Dominant	S:	Stabiel
I:	Invloedrijk	C:	Conformiteit

Elk kwadrant beschrijft een bepaald gedragspatroon. Ieder mens vertoont volgens Marston bepaald gedrag binnen een kwadrant. Men neigt ertoe een zelfconcept te ontwikkelen dat in de basis overeenkomt met een van de kwadranten. Het DISC-model maakt het mogelijk om gedrag objectief te observeren, in plaats van subjectief en oordelend (Marston, 1928). Het DISC-model is opgenomen in bijlage III.

Mise en Place gebruikt de variant MEPS. Hierbij staat iedere letter voor een begrip en kleur:

M:	Measure (blauw)	P:	People (geel)
E:	Engine (rood)	S:	Secure (groen)

Iedere nieuwe medewerker van Mise en Place vult de MEPS-scan in. De resultaten van de scan geven aan onder welk kwadrant men valt en welke gedrag patronen hieraan zijn gekoppeld. Door gebruik te maken van de MEPS-scan krijgt men meer inzicht in zichzelf, kan men anderen beter begrijpen en dit vergemakkelijkt de omgang. Meer begrip zorgt voor een betere samenwerking.

Eén van de energievlakken van Mise en Place is Human Talent Management (HTM). Volgens AWWN (2016) gaat het er bij talentmanagement om de talenten van de medewerkers te vinden, verbinden, ontwikkelen en te benutten. Het is van belang om te onderzoeken wat de samenhang is tussen de talenten die de organisatie nodig heeft en de talenten die medewerkers in huis hebben.

Het AWWN-model talentmanagement;

- **Mijn talent**
Kennis, vaardigheden, potentieel, ambitie van de medewerker, zelfinzicht, kansen en mogelijkheden van de medewerker.
- **Mijn ontwikkeling**
Ontwikkelplan van de medewerker: eigen verantwoordelijkheid, eigen plan, betrekken van anderen, eigen initiatieven, zelf regie op ontwikkelacties.
- **Organisatie**
Organisatiedoelstellingen, HR-strategie, organisatie-‘needs’ als het gaat om talentontwikkeling van medewerkers.
- **Visie**
Definitie talent, afbakening, samenhang en verschil met performance management, duurzaam inzetbaar, doelstellingen en uitgangspunten voor talentmanagement.
- **Klimaat**
Faciliteiten die de organisatie de medewerker en de leidinggevende biedt, opleidingsbudget, arbeidsvoorwaardelijke regelingen, loopbaanmogelijkheden, leercultuur, instrumenten en procedures.
- **Leiderschap**
De rol van de leidinggevende, coachend leiderschap: stimuleren talentontwikkeling medewerker, kansen en mogelijkheden creëren voor ontwikkeling.



Figuur 2: Talentmanagement

2.2.3 Ontwikkeling

Voordat Mise en Place de professionele ontwikkeling van haar medewerkers kan optimaliseren richting zelfsturende teams, is het van belang om het begrip ontwikkeling te definiëren. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen professionele ontwikkeling van een individu en teamontwikkeling.

Professionele ontwikkeling van individu

Volgens Schouten en Nelissen (2015) wordt het succes van een organisatie bepaald door de personen die er werken. Wanneer de medewerkers beschikken over een aantal vaardigheden, kunnen zij de organisatie helpen bij de groei. Om persoonlijk te ontwikkelen zal er een verandering moeten plaatsvinden. Deze veranderingen kunnen zowel positief als negatief door de medewerkers worden opgevat. Het professioneel ontwikkelen van een individu gaat gepaard met het onderdeel ‘mijn ontwikkeling’ in het AWWN-model, beschreven in paragraaf 2.2.2. De ontwikkelbaarheid van bepaalde competenties hangt af van de facetten waar de competentie het meest betrekking op heeft. Iedere competenties is opgebouwd uit een viertal facetten: kennis, vaardigheden, houding en persoonskenmerken.

De professionele ontwikkeling richting zelfsturende teams is verbonden aan de zelfsturingsvaardigheden (beschreven in paragraaf 2.2.1). Volgens Daniel Linman (2011) zijn de onderstaande zelfsturingsvaardigheden van belang in zelfsturende teams.

Stressbestendigheid

De eerste en meest belangrijke vaardigheid van zelfsturing heeft betrekking op het omgaan met stressvolle situaties. Wanneer deze vaardigheid ontwikkeld is, kan men de fouten die anderen maken vermijden. Stress blokkeert het vermogen om te denken en het nemen van rationele beslissingen, het is zelfs moeilijk om de meest eenvoudige taken op het werk uit te voeren wanneer men gestrest is. Vandaar dat deze vaardigheid ontwikkeld dient te worden, zodat men productiever te werk kan gaan in stressvolle situaties. Deze vaardigheid kan vooral ontwikkeld worden door het opdoen van ervaring.

Probleemoplossend vermogen

De tweede zelfsturingsvaardigheid vereist dat het brein gebruikt wordt als het mechanisme voor het maken van de juiste beslissingen. De moeilijkste taken en uitdagingen kunnen effectief gedaan worden wanneer het mentale proces in het hoofd in werking is. Probleemoplossend vermogen vereist dat men kijkt naar de feiten en van de juiste veronderstellingen uitgaat om de situatie te analyseren. Vervolgens kan men de problemen beoordelen en de juiste oplossing vinden.

Communicatie

De manier om informatie te communiceren naar anderen zal het succes van de samenwerking bepalen. Communicatie is één van de belangrijkste zelfsturingsvaardigheden voor persoonlijke ontwikkeling en loopbaanontwikkeling. Productieve medewerkers kunnen effectief met collega's en het management communiceren, omdat zij de waarde van tijdige en volledige informatie delen en volledig begrijpen.

Timemanagement

Het tijdig behalen van resultaten bepaalt het succes. Timemanagement is een erg belangrijke zelfsturingsvaardigheid, die de medewerkers zo productief mogelijk maakt. Er is een grote verscheidenheid aan timemanagementtechnieken die het mogelijk maken om deze vaardigheid te ontwikkelen.

Geheugen

De kwaliteit om namen, feiten en gebeurtenissen te onthouden, maakt het de medewerkers mogelijk om alles met betrekking tot hun dagelijkse taken te onthouden. Het ontwikkelen van deze vaardigheid vereist persoonlijke inzet. Hiervoor zijn meerdere technieken mogelijk.

De medewerkers van Mise en Place moeten de bovenstaande zelfsturingsvaardigheden ontwikkelen, zodat zij kunnen werken in zelfsturende team. Er is onderzocht welke zelfsturingsvaardigheden de medewerkers van Mise en Place moeten verbeteren, zodat er een professionele ontwikkeling kan plaatsvinden richting het implementeren van zelfsturende teams.

Teamontwikkeling

Wanneer de zelfsturende teams zijn samengesteld, zullen ze zich moeten blijven ontwikkelen. Ontwerp en ontwikkeling kunnen immers niet los van elkaar worden gezien, wil een organisatie organisch groeien en succesvol worden en blijven. Een team is namelijk geen statische eenheid, maar een eenheid die groeit en een proces volgt met verschillende fases.

Tuckman (1965) onderscheidt vijf fases in de ontwikkeling van mensen en teams:

1. Forming (ontstaan van het team)
Teamleden nemen in het begin een afwachtende houding aan. De groep voelt zich nog geen team, maar bestaat uit losse individuen. De rollen binnen het team zijn nog niet helder.
2. Storming (conflict-fase)
Teamleden proberen in deze fase hun positie in het team in te nemen. Dit leidt onvermijdelijk tot een strijd, waar ideeën van de teamleden met elkaar botsen en er spanning kan ontstaan.
3. Norming (standaarden-fase)
Regels en methodes van samenwerking worden per team bepaald. De gemeenschappelijke teamdoelen worden vastgelegd en met elkaar gedeeld.
4. Performing (prestatie-fase)
De groep wordt een hecht team. Teamleden vullen elkaar aan en er wordt harmonieus gewerkt om de gemeenschappelijk teamdoelen te behalen.
5. Adjourning (afscheids-fase)
Wanneer het gemeenschappelijke teamdoel behaald is, kan het team uit elkaar vallen.

2.3 BESCHRIJVING SAMENHANG

In de voorgaande paragrafen zijn de belangrijkste kernbegrippen gedefinieerd en aan de hand van verschillende modellen uitgewerkt. In deze paragraaf wordt uitgelegd hoe deze kernbegrippen met elkaar in verband staan.

Allereerst is het kernbegrip zelfsturing gedefinieerd. Vervolgens zijn de belangrijkste redenen om zelfsturende teams te implementeren beschreven. Dit om een goed beeld te schetsen van wat zelfsturing exact inhoudt. Aan de hand van een beschrijving van de organisatie Buurtzorg, is er een voorbeeld gegeven van hoe zelfsturende teams daar opereren. Het toepassen van zelfsturende teams zal veel invloed hebben op het personeel van Mise en Place. Vandaar dat het begrip Human Resource Management uitgewerkt is.

Uit de HR-cyclus blijkt dat de individuele prestatie van het personeel in relatie staat met vier HR-componenten. Het component ontwikkeling is het meest relevant tijdens dit thesistraject. Ontwikkeling richt zich op professionele ontwikkeling van het individu en van het team. De ontwikkelbaarheid van competenties hangt af van een viertal facetten. Niet iedere competentie is gemakkelijk te ontwikkelen. Om te werken in zelfsturende teams moeten de medewerkers beschikken over een aantal zelfsturingsvaardigheden. Deze vaardigheden moeten verder ontwikkeld worden, zodat er effectief gewerkt kan worden binnen een zelfsturend team. Wanneer de zelfsturende teams ontstaan zijn volgens de fases van Tuckman, is het van belang dat zij zich blijven ontwikkelen.

2.4 OPERATIONALISERING

De kernbegrippen zijn aan de hand van de gevonden literatuur uiteengezet in verschillende aspecten en deelaspecten. Dit is gebeurd door middel van een boomdiagram. De boomdiagrammen, inclusief toelichting, zijn te vinden in bijlage IV.

3. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

In dit hoofdstuk is beschreven hoe het veldonderzoek is uitgevoerd. Allereerst zijn de hoofd- en deelvragen beschreven. Vervolgens worden de gekozen onderzoeksstrategie, dataverzamelmethode, geselecteerde onderzoekseenheden en data-analysetechnieken uitgelegd.

3.1 ONDERZOEKSVRAGEN

Hoofdvraag 1:

Wat zijn de verschillen tussen de meningen van de medewerkers en het managementteam over de rollen van de medewerkers en het managementteam ten aanzien van zelfsturende teams?

Deelvragen:

- Wat is volgens het managementteam de rol van het managementteam ten aanzien van zelfsturende teams?
- Wat is volgens de medewerkers de rol van het managementteam ten aanzien van zelfsturende teams?
- Wat is volgens het managementteam de rol van de medewerkers ten aanzien van zelfsturende teams?
- Wat is volgens de medewerkers de rol van de medewerkers ten aanzien van zelfsturende teams?

Hoofdvraag 2:

Wat zien de medewerkers van Mise en Place als een goede afstemming van de HR-componenten in een zelfsturend team?

Deelvragen:

- Wat is volgens de medewerkers een ideale manier van werven in een zelfsturend team?
- Wat is volgens de medewerkers een ideale manier van beoordelen in een zelfsturend team?
- Wat is volgens de medewerkers een ideale manier van belonen in een zelfsturend team?

Hoofdvraag 3:

Welke zelfsturingsvaardigheden van de medewerkers van Mise en Place moeten verbeterd worden, zodat zelfsturende teams geïmplementeerd kunnen worden?

Deelvragen

- Over welke zelfsturingsvaardigheden beschikken de medewerkers van Mise en Place momenteel?
- Welke zelfsturingsvaardigheid is volgens de medewerkers van Mise en Place het meest belangrijk bij de implementatie van zelfsturende teams?

3.2 ONDERZOEKSSTRATEGIE

Bij kwalitatief onderzoek gaat het niet om het in kaart brengen van cijfers, maar om het verkennen en inzichtelijk maken van een thema of vraagstuk (Baarda, 2009). Enkele kenmerken van kwalitatief onderzoek zijn; de onderzoekproblematiek is complex en onoverzichtelijk, het onderwerp heeft betrekking op processen en interacties en het richt zich op de diepte niet op de breedte. Deze kenmerken hebben allen betrekking op dit thesistraject. Tijdens het veldonderzoek wordt er namelijk verschillende informatie verzameld die betrekking heeft op het implementeren van zelfsturende teams. De implementatie van zelfsturende teams is een complex onderzoekproblematiek en de interne processen zullen hierdoor veranderen.

Om achter de meningen van de medewerkers van Mise en Place te komen is er gekozen voor casestudy. Enkele belangrijke kenmerken van een casestudy zijn volgens Baarda (2009): “Er is één eenheid die onderzocht wordt, de bestudering van het verschijnsel vindt plaats in de natuurlijke omgeving en er worden verschillende databronnen gebruikt.” Al bovenstaande kenmerken zijn van toepassing bij het onderzoeken van het managementprobleem van Mise en Place. Bij een casestudy moet er een complex probleem geanalyseerd worden. In het geval van Mise en Place betreft dit de professionele ontwikkeling van de medewerkers van Mise en Place, richting het implementeren van zelfsturende teams.

Door middel van interviews wordt er de diepte ingegaan. Achterliggende argumenten en motieven worden hierdoor gemakkelijker achterhaald, bij een kwantitatieve benadering is dit lastiger. Kwantitatief onderzoek biedt cijfermatig inzicht en geeft veelal antwoorden op vragen die in termen van hoeveelheid kunnen worden uitgedrukt. Een typische dataverzamelmethode binnen kwantitatief onderzoek is de enquête. Dit zou voor het onderzoek veel meerwaarde kunnen hebben, aangezien daarmee in kaart kan worden gebracht hoeveel medewerkers er open staan voor zelfsturende teams en hoeveel medewerkers het met elkaar eens zijn over de gewenste ontwikkeling. Wegens tijdgebrek is er gekozen om de enquêtes achter wege te laten.

De informatie die verzameld is, betreft de opvattingen van de medewerkers ten aanzien van het werken in zelfsturende teams. Zij geven hun meningen omtrent de rollen binnen een zelfsturend team, de relaties tussen de HR-componenten en ontwikkeling en de benodigde zelfsturingsvaardigheden richting het werken in een zelfsturend team.

3.3 DATAVERZAMELINGSMETHODE

De data zijn verzameld door middel van half gestructureerde open interviews met medewerkers van Mise en Place en tijdens een focusgroep bijeenkomst. Het doel van deze methodes is om informatie te verzamelen uit mededelingen van ondervraagde personen, om daarmee een vooraf geformuleerde probleemstelling te kunnen beantwoorden (Boeije, 2005).

Bij een open interview introduceert de interviewer vragenderwijs gespreksonderwerpen om te kijken hoe de geïnterviewde tegen bepaalde items of thema's aankijkt. Het doel van een open interview is het verzamelen van geldige en betrouwbare informatie over de onderzoekseenheden die de onderzoeker op grond van zijn probleemstelling heeft geselecteerd. Een half gestructureerd interview is een soort open interview. Er is gebruik gemaakt van een topiclijst, die voornamelijk bestaat uit gesloten vragen met een vaste formulering. De vragen zijn in een vaste volgorde gesteld. De topiclijst is te vinden in bijlage XII (usb-stick).

Naast de gesloten vragen bevat de topiclijst ook een aantal open vragen, waarbij de nadruk ligt op het doorvragen. Tijdens het doorvragen is er de diepte in gegaan en zijn er veel belangrijke data verzameld.

Deze vorm van interviewen past binnen het thesisttraject, omdat er door het stellen van gesloten vragen allereerst in korte tijd veel informatie verzameld kan worden. Wanneer blijkt dat de geïnterviewde veel kennis heeft over een bepaald onderwerp kan daar door het stellen van open vragen dieper op in worden gegaan. Het gebruik maken van half gestructureerde interviews zorgt voor veel flexibiliteit tijdens het interview.

Een focusgroep is een homogeen samengestelde groep, die een zorgvuldig geplande dialoog voert over hun ideeën, motieven, belangen en denkwijze over een omschreven onderwerp (Baarda, 2009). Tijdens de focusgroep bijeenkomst heeft de onderzoeker de onderzoeksresultaten en de getrokken conclusies gepresenteerd. Vervolgens zijn de aanwezigen met elkaar in gesprek gegaan over bepaalde onderwerpen. De topiclijst van deze bijeenkomst is opgenomen in bijlage XII (usb-stick).

De dialoog heeft drie doelen;

1. Het verkrijgen van een duidelijke definitie van een zelfsturend team binnen Mise en Place.
2. Duidelijk beeld creëren van de rollen van chiefs en OM's binnen een zelfsturend team.
3. Achterhalen welke zelfsturingsvaardigheden het meest prioriteit hebben.

3.4 SELECTIE ONDERZOEKSEENHEDEN

Er is gekozen om een selecte steekproef te nemen. Hierbij is het belangrijk om de reikwijdte van de gevonden resultaten te bepalen en om een goede afspiegeling van een groep of situatie te verkrijgen (Boeije, 2005). Het is van belang om de juiste medewerkers voor de interviews te selecteren. De meningen van deze medewerkers vormen een afspiegeling voor alle medewerkers van Mise en Place.

Het is vooraf niet goed in te schatten hoeveel onderzoekseenheden er geselecteerd moeten worden. Bij kwalitatief onderzoek zal de onderzoeker moeten beoordelen of er genoeg data verzameld zijn en of er nog nieuwe informatie binnenkomt. Wanneer dat niet het geval is, is er sprake van saturatie en hoeven er geen andere interviews meer plaats te vinden.

Er zijn zes medewerkers geselecteerd die aan de volgende criteria voldoen:

- medewerker is minimaal twee jaar voor Mise en Place werkzaam;
- medewerker is minimaal werkzaam op het niveau van projectmanager.

Daarnaast is ervoor gekozen om medewerkers van minimaal drie verschillende vestigingen te interviewen en om minimaal twee medewerkers van een vestiging uit België te vragen. Ook was het de wens om minimaal één chieft, uit het managementteam, te bevragen.

Het doel van de interviews is om informatie te verzamelen over wat de mening is van de medewerkers over de kernbegrippen die betrekking hebben op het implementeren van zelfsturende teams; rollen in een zelfsturend team, HR-cyclus en zelfsturingsvaardigheden.

Voor de focusgroep bijeenkomst zijn voornamelijk operationeel managers en een chieft geselecteerd, omdat zij de meeste kennis hebben van de ontwikkelingen die bij Mise en Place plaatsvinden.

Er wordt gestreefd naar internationale gelijkheid, vandaar dat er medewerkers uit verschillende landen aanwezig waren. In totaal hebben acht personen deelgenomen aan de focusgroep bijeenkomst:

- twee OM's uit Nederland;
- twee OM's uit België;
- twee OM's uit Duitsland;
- één chief;
- de onderzoeker.

3.5 ANALYSE TECHNIEKEN

Het analyseren van kwalitatief onderzoek is de uiteenrafeling van de gegevens over een bepaald onderwerp in categorieën. Vervolgens worden de categorieën benoemd met begrippen. Ten slotte worden er relaties aangebracht tussen de begrippen (Boeije, 2005).

Allereerst zijn de interviews woordelijk getranscribeerd (zie bijlage XIII, usb-stick). Hiervoor is gekozen, omdat citaten uit de transcripties dan gebruikt kunnen worden in de presentatie van de onderzoeksresultaten. Na het woordelijk transcriberen is de irrelevante tekst verwijderd en de relevante tekstfragmenten zijn in het codeboek toegevoegd. Vervolgens zijn aan alle tekstfragmenten open codes toegekend (zie bijlage XIV). De codes zijn gebaseerd op de kernbegrippen die in het theoretisch kader uitgewerkt zijn. Open codering helpt bij het hanteerbaar en overzichtelijk maken van de gegevens.

Vervolgens is er gezocht naar vergelijkbare begrippen en synoniemen tussen de open codes. Wanneer dit het geval was, werd er een overkoepelende code toegevoegd; axiaal coderen. Tijdens het axiaal coderen werd de betekenis van de belangrijke begrippen achterhaald en werd het begrip omschreven. Hierdoor werd het duidelijk waaraan een categorie herkend kon worden. Om een overzicht te geven van het data-analyse proces zijn enkele delen van het codeboek opgenomen in bijlage V.

Ten slotte werd er een overzicht gemaakt van de meest voorkomende axiale codes. Deze axiale codes zijn het vaakst genoemd tijdens het interview en levert de meest bruikbare informatie op. Per kernonderwerp is een mindmap gemaakt, om de resultaten uit de interviews te visualiseren. In iedere mindmap zijn de axiale en open codes verwerkt (zie bijlage VI). Alle informatie is vervolgens samengevat. Deze samenvattingen zijn te lezen in hoofdstuk 4: onderzoeksresultaten.

De focusgroep bijeenkomst is met een voicerecorder opgenomen. Na afloop is de gehele dialoog getranscribeerd (zie bijlage XIII). De belangrijkste uitspraken werden geselecteerd en in het codeboek toegevoegd. Vervolgens werden er open en axiale codes toegevoegd, zodat een tekstfragment duidelijk herkend kon worden. Ten slotte werden de fragmenten samengevat en deze zijn te lezen in het hoofdstuk onderzoeksresultaten.

3.6 DISCUSSIE

Bij kwalitatief onderzoek is het van belang dat de onderzoeker streeft naar valide en betrouwbare informatie. Dit is volgens Baarda (2009) de belangrijkste criteria waar veel aandacht aan besteed dient te worden. Allereerst is de betrouwbaarheid van het onderzoek beoordeeld. Hierbij wordt gekeken of het onderzoek geen toevallige fouten bevat. Vervolgens is er gekeken naar de validiteit. Dit houdt in dat er beoordeeld is of het onderzoek geen systematische fouten bevat.

3.6.1 Betrouwbaarheid

Bij het beoordelen van de betrouwbaarheid is er gekeken of het onderzoek geen toevallige fouten bevat. De betrouwbaarheid van een onderzoek geeft aan in hoeverre de resultaten te vertalen zijn naar een groter geheel. Dit betekent dat wanneer het onderzoek opnieuw zou worden uitgevoerd door een andere onderzoeker of met andere geïnterviewden, dezelfde resultaten naar voren zouden komen. De resultaten en conclusies moeten representatief zijn voor de gehele organisatie.

De onderzoeker

De onderzoeker kan de geïnterviewden onbewust beïnvloed hebben door de vraagstelling. Tijdens de eerste twee interviews zijn enkele voorbeelden gegeven van mogelijke antwoorden. Dit is gedaan om de geïnterviewden te helpen bij de beantwoording van een vraag. Hierdoor kunnen de geïnterviewden beïnvloed zijn. Tijdens de laatste vier interviews is hier bewust rekening mee gehouden. De interviewvragen bestonden uit gesloten- en open vragen. Om in een kort tijdsbestek zoveel mogelijk informatie te verzamelen, zijn er allereerst gesloten vragen gesteld. Wanneer bleek dat de geïnterviewde over een onderwerp veel kennis had, werd met open vragen doorgevraagd. Tijdens het interview is er neutraal op de antwoorden gereageerd en werd er geregeld een stilte ingelast. Hierdoor werden de geïnterviewden gestimuleerd om meer te vertellen. De sfeer was tijdens alle interviews grotendeels hetzelfde.

De geïnterviewden

Bij het selecteren van de respondenten is rekening gehouden met verschillende criteria:

- medewerkers met veel en minder ervaring binnen een vestiging (wel minimaal twee jaar werkzaam voor Mise en Place);
- medewerkers uit Nederland en België;
- functies van de medewerkers;
- mannelijke en vrouwelijke medewerkers.

Hiervoor is gekozen, om op deze manier zoveel mogelijk informatie te verzamelen vanuit verschillende invalshoeken. Uit de laatste twee interviews kwam geen nieuwe informatie. Er kan dus gezegd worden dat er sprake was van saturatie. De informatie had telkens betrekking op een bepaalde vestiging. Doordat de geïnterviewden wel dezelfde functies hadden, maar in een totaal andere situatie, kan er geconcludeerd worden dat de informatie gegeneraliseerd kan worden voor alle vestigingen. Het humeur, de situatie of werkdruk van de geïnterviewden kan meespelen in de beantwoording van de vragen. Voorafgaand aan het interview is er een tijdsindicatie gegeven van hoelang het interview zal duren, namelijk een uur. Deze indicatie is ruim aangehouden, zodat de geïnterviewden genoeg tijd hadden om uitvoerig de vragen te beantwoorden.

Toevalligheden zijn zoveel mogelijk voorkomen door vooraf een topiclijst op te stellen, door een afspraak in te plannen met de geselecteerde respondenten en door gebruik te maken van een voicerecorder.

Over het algemeen kan er geconcludeerd worden dat de resultaten representatief zijn voor de gehele organisatie.

3.6.2 Validiteit

Bij validiteit wordt er gekeken of er gemeten is wat er op voorhand gemeten moest worden (Baarda, 2009). In dit onderzoek zijn dat de meningen van de medewerkers over de rollen binnen de teams, de HR-componenten en zelfsturingsvaardigheden. De echtheid en het waarheidsgehalte van het onderzoek worden dus beoordeeld. Dit om er zeker van te zijn dat er geen systematische fouten gemaakt zijn.

Begripsvaliditeit

Bij begripsvaliditeit is het belangrijk dat de operationalisering alle begrippen afdekt (Baarda, 2009). Allereerst zijn de definities van de kernbegrippen uitgewerkt in het theoretisch kader. De bronnen die hiervoor gebruikt zijn, zijn beoordeeld aan de hand van de AAOCC-criteria. De begrippen zijn vervolgens geoperationaliseerd in boomdiagrammen. De interviewgids is gebaseerd op deze operationalisering. Ten slotte zijn de afgenomen interviews gecodeerd en in een codeboek weergegeven. Door het hanteren van deze werkwijze kan er geconcludeerd worden dat er een hoge begripsvaliditeit is.

Interne validiteit

Bij het beoordelen van de interne validiteit wordt er gekeken of de juiste dataverzamelmethodes en analysetechnieken gehanteerd zijn (Baarda, 2009). Er is getracht om de interne validiteit zo hoog mogelijk te houden, door gebruik te maken van twee dataverzamelmethodes; het interview en een focusgroep bijeenkomst. Deze meetinstrumenten hebben veel nuttige en bruikbare informatie opgeleverd. Desondanks was het ook raadzaam geweest om gebruik te maken van een kwantitatieve methode, namelijk het afnemen van enquêtes. Door gebruik te maken van deze methode kon er aan de hand van cijfers de meningen van de medewerkers in kaart worden gebracht over de zelfsturingsvaardigheden. Door tijdsgebrek is er gekozen voor zes interviews en een focusgroep bijeenkomst. De interne validiteit had vergroot kunnen worden door het afnemen van enquêtes.

Externe validiteit

Bij externe validiteit gaat het erom of dezelfde resultaten behaald zouden worden in een andere setting. Dit kan zijn op een andere locatie, ander tijdstip of met andere onderzoekseenheden (Baarda, 2009). Wat betreft de locatie is er bewust gekozen om de interviews bij de vestiging zelf plaats te laten vinden (Enschede, Breda, Maastricht en Antwerpen). Op de locatie voelen de geïnterviewden zich het meest prettig en blijft men zo dicht mogelijk bij het werkveld. Ieder interview vond in de ochtend plaats. Op dit tijdstip is het brein nog het meest helder en wordt het niet gestoord door allerlei andere activiteiten. Wanneer andere onderzoekseenheden geïnterviewd zouden worden had dit hetzelfde resultaat opgeleverd. De meningen van de medewerkers kwamen namelijk grotendeels overeen. Er kan dus geconcludeerd worden dat er een hoge mate van externe validiteit is.

4. ONDERZOEKSRESULTATEN

In dit hoofdstuk zijn de belangrijkste onderzoeksresultaten uit de interviews weergegeven. De verkregen informatie is opgedeeld in verschillende kernonderwerpen. Ieder kernonderwerp licht een onderdeel van het onderzoek toe en is gekoppeld aan een hoofdvraag. De volgende kernonderwerpen zijn besproken; rollen in een zelfsturend team, relaties tussen HR-componenten en de zelfsturingsvaardigheden. Ten slotte zijn de hoofd- en deelvragen beantwoord in de conclusie.

4.1 ROLLEN BINNEN EEN ZELFSTUREND TEAM

Het kernonderwerp ‘rollen binnen een zelfsturend team’ is gekoppeld aan de eerste hoofdvraag van het onderzoek: “Wat zijn de verschillen tussen de meningen van de medewerkers en het managementteam over de rollen van de medewerkers en het managementteam ten aanzien van zelfsturende teams?”

Een zelfsturend team zal bestaan uit PM's (projectmanagers) en een OM (operationeel manager) op de vestigingen. Deze PM's gaan allen een rol binnen het team gaan vervullen. Daarnaast spelen de OM's en chiefs ook een belangrijke rol binnen het team.

Het aantal medewerkers binnen een team is sterk afhankelijk van een aantal factoren: het aantal ingeschreven jobpers, aantal relaties en de grootte van de jobs. Bovendien is de werkdrukke seizoensgebonden.

Het werken met vaste medewerkers zal volgens de geïnterviewde OM's en PM's beter zijn voor de dagelijkse operatie. Vaste medewerkers werken normaal gesproken een langere periode met elkaar. Hierdoor voelen ze elkaar beter aan en versterkt het de continuïteit van de vestiging. Daarnaast zullen zij eerder zwaardere verantwoordelijkheden op zich kunnen nemen.

“Ik hoor dat wel vaker, dat ze in Nederland veel beroep doen op Young Talents, dat wil ik ook niet afschieten. Maar ik zou dan voor de continuïteit van de vestiging kiezen, want die mensen gaan wel weg na hun stage. Dan moet je altijd weer opnieuw beginnen, dat is heel zwaar. Als je dan één iemand op vaste loonbasis erbij hebt zitten, dan kan die ook jouw kennis en ervaring meenemen.”
(Geïnterviewde OM 3).

Op de meeste vestigingen zijn meerdere stagiairs actief. Voordelen van een stagiair zijn: er komt een frisse wind (nieuw blik) op de organisatie, na twee maand kunnen ze zelfstandig aan het werk en ze hebben een kortere band met de Jobpers. Er zijn ook nadelen genoemd van het werken met stagiairs: het begeleiden en opleiden kost erg veel tijd en energie, stagiairs hebben meer sturing nodig, de vestiging is afhankelijk van aanmeldingen vanuit scholen, het doet afbreuk aan de continuïteit van de vestiging en na de stageperiode vertrekken de stagiairs en begint het proces opnieuw.

“Stagiairs zijn allemaal heel vers, ze hebben een nieuwe kijk op alles binnen MeP. Daarom vond ik het ook zo leuk dat Elisabeth hier kwam werken, zij is echt nieuw. Ze komt van buitenaf en kende MeP nog niet. Je kan haar stap voor stap allemaal dingen leren. Dat is wel echt tof.” (Geïnterviewde PM 2).

Wanneer een zelfsturend team geïmplementeerd is, zal er meer draagvlak gecreëerd zijn bij de PM's. Dit wil zeggen dat de meeste beslissingen gezamenlijk als team genomen gaan worden. Desondanks zal de OM nog wel inspraak willen hebben in de beslissingen die genomen gaan worden.

“Het team mag de beslissing nemen, maar als het echt nodig is, wil ik er wel bovenop blijven. Dat als ik het ergens niet mee eens ben, dat ik kan zeggen: ‘Is het niet beter om eerst ergens anders op te focussen?’ Ik kan goed dingen loslaten, maar uiteindelijk wil ik nog wel invloed op de beslissingen uitoefenen.” (Geïnterviewde OM 2).

Het gebruik maken van de Lekgotla-maniër van vergaderen draagt bij aan het creëren van draagvlak. Tijdens een Lekgotla is er een neutrale voorzitter en zou de participatie gelijk verdeeld moeten zijn over alle deelnemers. Alle geïnterviewden gaven aan dat ze deze methode momenteel niet vaak gebruiken, terwijl ze er wel positief tegenover staan. Enkele redenen hiervoor zijn: een te groot projectmanager-team, geen prioriteit om te implementeren en omdat er veel herhaling kan optreden. *“Vooral omdat we met een PM-team zitten dat redelijk volwassen is en al een tijdje meedraait, dan merk je dat sommige PM's zeggen: dat is herhaling. Nieuwe jobcoaches willen ook graag wat vertellen, maar zij kennen alle procedures nog niet. Je merkt dat ervaren mensen dan met hun ogen draaien.”* (Geïnterviewde PM 2).

Er is gevraagd naar de talenten van de medewerkers op de vestigingen. Hierbij kwamen verschillende kernkwaliteiten naar voren: gedreven, stressbestendig, mensgericht, positief en teamgericht. Deze talenten kunnen ingezet worden bij het samenstellen van de teams. Daarnaast zijn de persoonlijke leerdoelen ter sprake gekomen. Al de geïnterviewden gaven aan dat de teamleden zelf hun doelen kunnen opstellen.

“Bijvoorbeeld het maken van de planningen, dat doe ik vaak. Een Excel-bestand invullen met taken, wie bij welke bar staat. Omdat ik iedereen wel ken en vooral vroeger veel op de Job heb gestaan, weet ik wat iedereen kan en kan ik iedereen goed inplannen.” (Geïnterviewde PM 1).

De OM zal binnen een zelfsturend team veel verantwoordelijkheden overdragen aan de PM's. Hij of zij zal meer optreden als coach binnen het team. Dit werd door alle geïnterviewden aangegeven. Als coach van het PM-team zal de OM begeleiden, coachen, controleren, motiveren, kennis overbrengen en advies geven. Daarnaast werd er door twee geïnterviewden aangegeven dat de OM's in een zelfsturend team meer tijd hebben voor het behouden van een goede band met externe relaties. Uit de dialoog in de focusgroep is naar voren gekomen dat de OM binnen een zelfsturend team nog wel advies zal blijven geven. Tevens zal deze persoon zorgdragen dat het team de juiste richting op blijft gaan en waar nodig bijsturen.

De rol van een chief is vergelijkbaar met die van de OM met dat verschil dat een chief het overzicht heeft over meerdere vestigingen. In Nederland is een chief verantwoordelijk voor een regio, label of specialisme. De chiefs die betrokken zijn bij de vestigingen worden ook wel regiomanagers genoemd. Door meer dan de helft van de geïnterviewden werd genoemd dat de chiefs vooral moeten gaan inspireren op de vestiging. Het liefst door persoonlijk contact en storytelling.

Bij alle interviews kwam naar voren dat de PM's het stellen van vragen aan de OM niet schromen. De toenadering van een PM naar OM is groot. Dit ligt anders bij de toenadering naar de chiefs. De PM's stellen wel vragen aan de chiefs die regelmatig op de vestiging aanwezig zijn, maar zoeken niet snel contact met chiefs van buitenaf.

“Ik weet dat het al kan, maar dat het voor sommigen een hoge drempel is. Je moet er wel overheen durven te stappen. Het is niet dat je de koning moet aanspreken, het is gewoon een collega, ook al is het een chief. Dus als je een specifieke vraag hebt aan iemand, kan je diegene gewoon bellen.” (Geïnterviewde OM 2).

4.2 HR-CYCLUS

Het kernonderwerp 'HR-cyclus' is gekoppeld aan de tweede hoofdvraag; "Wat zien de medewerkers van Mise en Place als een goede afstemming van de HR-componenten in een zelfsturend team?"

De verschillende HR-componenten hebben invloed op de prestatie van medewerkers. Er is onderzocht wat de mening is van de medewerkers over de HR-componenten nu en hoe deze verder ontwikkeld kunnen worden bij het implementeren van zelfsturende teams.

Bij alle componenten speelt de persoonlijkheid van de medewerkers een grote rol. Iedere nieuwe medewerker binnen het team dient de MEPS-scan in te vullen, dit is een variant van het DISC-model van Marston (1928). Alle geïnterviewden hechten veel waarde aan de MEPS-kleuren. Hierdoor leer je jezelf beter kennen, maar leer je ook hoe je beter met anderen om kunt gaan. Twee geïnterviewden gaven zelfs aan dat de MEPS-kleuren bepalend moeten zijn bij het samenstellen van de teams. Anderen vertelden dat er wel rekening mee gehouden kan worden, maar dat het niet leidend moet zijn. Er moet vooral worden gekeken naar de competenties en of de sollicitant binnen het team past.

4.2.1 Werving

Bij het wervings- en selectiebeleid zal het team een belangrijke rol gaan spelen. Door vijf van de geïnterviewden werd aangegeven dat het team zelf kan beslissen of er een extra kracht gewenst is. *"Als zij inderdaad dat inzicht hebben dan is dat natuurlijk perfect. Maar het is wel belangrijk om dat stukje controle te behouden. Dat vindt de OM wel erg belangrijk, dat daar overzicht over is. Het is erg goed als het team aangeeft dat het in juli heel druk wordt en dat ze een persoon extra nodig hebben. Het is fijn dat ze daar zelf over nadenken en met een voorstel kunnen komen."* (Geïnterviewde PM 1).

Wanneer er besloten is dat er een extra kracht wenselijk is, zal de sollicitatieprocedure beginnen. De helft van de geïnterviewden gaf aan dat dit momenteel gebeurt door middel van sollicitatiegesprekken. Binnen een zelfsturend team zal het team een belangrijke rol spelen bij de sollicitatieprocedure. In de ideale situatie zullen er meerdere sollicitatiegesprekken plaatsvinden: één met de OM en PM en één met een PM en chiel. Er zal gekeken worden naar de competenties, persoonlijkheid en leerdoelen van de sollicitant of de sollicitant ervaring heeft binnen MeP en of hij/zij past binnen het team.

"De procedure die we nu doen vind ik heel goed. Ik vind een eerste telefoonselectie heel belangrijk. En daarna een face-to-face gesprek. Ik zou twee gesprekken doen met twee mensen uit verschillende trechterlagen. Dan kunnen twee verschillende mensen vragen stellen en oordelen of de persoon in het team past." (Geïnterviewde OM 1).

Wanneer een PM binnen het team goed functioneert, worden er doorgroeimogelijkheden aangeboden. De meeste logische stap van een PM is naar OM, dit is echter niet mogelijk voor alle PM's. Alle geïnterviewden gaven aan dat doorgroeien ook mogelijk is in de vorm van extra verantwoordelijkheden.

Het doorgroeien binnen de organisatie verloopt de laatste paar jaar erg automatisch. Voorgaande jaren moesten personen nog gestimuleerd worden om zich verder te ontwikkelen binnen de organisatie.

"Dat gaat een beetje vanzelfsprekend, het doorgroeien. Ik begon als Young Talent, daarna werd ik PM. Langzamerhand ga ik steeds meer OM-taken vervullen. Je rolt er beetje bij beetje in, zonder dat je het zelf doorhebt. Dat is erg prettig. Je wordt eigenlijk getraind om je klaar te stomen voor je echte functie. MeP is één grote familie, het is allemaal gezellig en leuk." (Geïnterviewde PM 1).

4.2.2 Beoordeling

Momenteel zijn er voortgangsgesprekken tussen de PM en OM op de vestiging. Tijdens deze gesprekken wordt het werk geëvalueerd en worden er nieuwe leerdoelen opgesteld voor de toekomst. Deze gesprekken vinden nu eens per maand plaats.

Binnen een zelfsturend team gaan de PM's en OM elkaar als team zijnde evalueren door 360 graden evaluatie toe te passen. Twee van de geïnterviewden gaven aan dat de chieft ook aanwezig zal moeten zijn tijdens deze evaluatiegesprekken. Het is dan wel van belang dat de chieft exact weet wat er speelt binnen het team.

“Het is soms hard, als mensen harde feedback geven. Maar het is wel het eerlijkst denk ik. Ik denk als één iemand jou feedback geeft over wat het team over jou heeft gezegd en vertelt aan jou dan zit er al een communicatielijn tussen, dus dan is er al informatie verloren gegaan of verdraaid. Het komt dan wel hard aan en het is soms wel lastig om te horen, maar ik vind dat wel een fijne manier. Daar moet je wel een heel open omgeving voor hebben, maar binnen een zelfsturend team is dat wel het geval.”
(Geïnterviewde PM 2).

4.2.3 Beloning

Wanneer het team successen boekt, zal dit volgens de geïnterviewden gevierd moeten worden. Er is aangegeven dat het complimenteren erg gewaardeerd wordt. Daarnaast is gebleken dat kleine presentjes de motivatie bij de medewerkers doet stijgen. Tevens kunnen medewerkers ook beloond worden door middel van extra verantwoordelijkheden.

Wat het meest gewaardeerd wordt qua beloning zijn uitstapjes in de vorm van borrels, etentjes, feesten of een weekendje weg. Dit draagt ook bij aan de teamvorming.

De geïnterviewde PM 2 gaf aan dat het enigszins geconditioneerd dient te worden. Mensen moeten er niet standaard vanuit gaan dat ze beloond gaan worden, wanneer ze een succes geboekt hebben. Het zal een spontaan gebaar moeten blijven.

“Het moet ook niet te veel gebeuren. Een beetje conditioneren, anders verwachten ze te veel. Het moet wel spontaan blijven. Het moet niet zo zijn dat bij ieder weekend van 150 jobpers, dat je de planner 50 euro extra geeft, zo werkt het niet. Geld moet geen motiverende factor zijn.” (Geïnterviewde PM 2).

4.3 ZELFSTURINGSVAARDIGHEDEN

Het kernonderwerp ‘zelfsturingsvaardigheden’ is gekoppeld aan de laatste hoofdvraag van het onderzoek; “Welke zelfsturingsvaardigheden van de medewerkers van Mise en Place moeten verbeterd worden, zodat zelfsturende teams geïmplementeerd kunnen worden?”

Om zelfsturende teams goed te laten functioneren moeten belangrijke zelfsturingsvaardigheden aanwezig zijn of zo nodig ontwikkeld worden.

Er is gevraagd naar welke competenties er nu al aanwezig zijn op de vestigingen, welke de meest prioriteit heeft, hoe die ontwikkeling er het best uit kan zien en of er nog extra vaardigheden ontwikkeld dienen te worden.

4.3.1 Aanwezige vaardigheden

Op de vraag welke zelfsturingsvaardigheden nu al aanwezig zijn op de vestigingen, werden verschillende antwoorden gegeven. De vaardigheden die het vaakst genoemd werden zijn: stressbestendigheid, timemanagement en communicatieve vaardigheden. Overigens werd er aangegeven dat ook deze vaardigheden verder ontwikkeld kunnen worden.

“Ik kan me best wel vinden in het probleemoplossend vermogen. Ik vind het in ieder geval heel vet om te zien dat iedereen een hands-on mentaliteit heeft, dus ook niet persé spreekt over een probleem, terwijl je wel dagelijks iets hebt wat je moet oplossen. Zij zeggen: “Dit gaan we gewoon oplossen.” Dit gebeurt door met elkaar te sparren over wat de beste oplossing zou kunnen zijn, verder denken en elkaar vragen te stellen.” (Geïnterviewde OM 3).

Opvallend was het feit dat de OM en PM van een bepaalde vestiging dezelfde vaardigheden benoemden. In dit geval zitten ze op dezelfde lijn en weten goed wat er speelt op een vestiging. Tijdens de focusgroep dialoog werd stressbestendigheid het vaakst genoemd als vaardigheid waar de meeste vestigingen over beschikken.

4.3.2 Meest prioriteit tot ontwikkeling

Net als bij de aanwezige vaardigheden, werden er verschillende vaardigheden genoemd als antwoord op de vraag welke vaardigheden nog het meest ontwikkeld dient te worden. Timemanagement en communicatieve vaardigheden werden wederom het vaakst genoemd.

“Ik denk op dit moment timemanagement. Steeds meer mensen lopen er tegenaan dat ze hun taken niet afkrijgen, terwijl het echt kerntaken zijn die gedaan moeten worden. Aan het eind van de dag zie je dat af en toe dingen blijven hangen, terwijl het gemakkelijk gedaan had kan worden. Dat komt vooral doordat er veel jobpers binnen komen lopen op de vestiging, dus de focus is er niet altijd. Er komen ook heel vaak dingen tussendoor, zoals lastminutes. Het is belangrijk dat er prioriteiten gesteld moeten worden. Timemanagement is op dit moment wel een echt leerpunt.” (Geïnterviewde OM 1).

Daarnaast werd communicatieve vaardigheden genoemd. Er is aangegeven dat deze vaardigheden essentieel zijn om ook de overige vaardigheden te ontwikkelen.

“Communicatieve vaardigheden, heel sterk punt. Want als je niet onderling of naar de buitenwereld fatsoenlijk met elkaar kan communiceren, gaat het heel snel mis. Dat zou ik als belangrijkste punt neerzetten.” (Geïnterviewde OM 2).

Volgens de geselecteerde personen uit de focusgroep dialoog ligt de prioriteit tot ontwikkeling richting zelfsturende teams bij de vaardigheid leiderschap. Tijdens de dialoog was niet iedereen het direct met elkaar eens. De helft van de groep gaf het ontwikkelen van communicatieve vaardigheden prioriteit. Aan de hand van onderstaande argument, gaf men toch de voorkeur aan de vaardigheid leiderschap.

“Ik ben het met je eens dat de meeste ontwikkeling ligt op het gebied van communicatie, maar ik neem dat niet als meest prioriteit voor een zelfsturend team. De grootste communicatieontwikkeling kan gebeuren, wanneer men leiderschapsvaardigheden ontwikkelt. Als je focust op je leiderschapsvaardigheden dan komt de communicatie vanzelf. Als je als leider groeit en de juiste dingen doet, dan communiceer je.” (Focusgroep dialoog).

4.3.3 Ontwikkelen van vaardigheden

Om de vaardigheden te ontwikkelen zullen er volgens de geïnterviewden een aantal zaken gestimuleerd moeten worden. Men moet: gestimuleerd worden om zelf na te denken, trainingen te volgen, ervaring op te doen, gewoontes te creëren en met elkaar te communiceren.

Al de bovenstaande punten werden door de geïnterviewden als ontwikkelingsfactor genoemd. Er werd aangegeven dat het ontwikkelen van deze vaardigheden niet op korte termijn gerealiseerd zal kunnen worden en dat dit een lang proces vereist.

“Vooral door ervaring op te doen. Wanneer een probleem zich voordoet, dan weet je door je eigen ervaring hoe je dat moet oplossen. En het durven stellen van vragen is altijd super belangrijk. Je hebt genoeg mensen die je kunnen helpen.” (Geïnterviewde PM 2).

“Trainingen zullen ongetwijfeld bijdragen aan de ontwikkeling van communicatieve vaardigheden, maar ik weet niet welke training. Ik sta daar altijd wel voor open, want als iemand mij eens kan vertellen of tips kan geven over hoe zij dat zouden aanpakken, zou ik dat wel heel fijn vinden.” (Geïnterviewde OM 3).

4.3.4 Extra vaardigheden

Aan het eind van het interview is er gevraagd of de geïnterviewden nog vaardigheden misten en of er aanvullingen waren op de voorbereide lijst. Vier van de geïnterviewden gaven aan dat de belangrijkste vaardigheden al in de lijst aanwezig waren. De overige personen gaven aan dat de competentie leiderschap nog toegevoegd kan worden.

“Het belangrijkste vind ik leiderschap, vooral situationeel leiderschap. Dat mensen zich daar veel bewuster van zijn. Ik denk dat er in een zelfsturend team wisselende rollen zijn. Bij ieder project zullen er uitdagingen opspelen. Daar kunnen mensen ook in groeien; in situationeel leiderschap. Ze moeten bewuster worden van die skills en hieraan gaan werken. Want als er binnen een zelfsturend team geen leiderschap is, gebeurt er niks.” (Geïnterviewde chieft).

Daarnaast werden de communicatieve vaardigheden wederom benadrukt als belangrijk onderwerp. Gepaard daarmee gaat volgens geïnterviewde PM 1 het samenwerken.

“Ik denk dat ‘samenwerking’ ook heel belangrijk is. Want zolang je niet kan samenwerken, zal je ook nooit een zelfsturend team kunnen creëren, krijg je altijd het welles-nietesverhaal. En de communicatie is daar uiteraard ook belangrijk bij. Als dat niet goed gaat, loopt alles in de soep.” (Geïnterviewde PM 1).

4.4 CONCLUSIES ONDERZOEKSRESULTATEN

Aan de hand van de onderzoeksresultaten zijn de hoofd- en deelvragen van het onderzoek in deze paragraaf beantwoord. De onderzoeksvragen zijn opgedeeld aan de hand van de kernonderwerpen.

4.4.1 Rollen binnen een zelfsturend team

Binnen een zelfsturend team gaan de medewerkers verschillende rollen vervullen. Er is onderzocht hoe deze rollen er volgens de medewerkers en het managementteam uit gaan zien. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen de mening van het managementteam (chefs) en de meningen van medewerkers binnen een zelfsturend team (OM's en PM's).

Hoofdvraag 1:

Waarover verschillen de meningen van de medewerkers en het managementteam over de rollen van de medewerkers en het managementteam ten aanzien van zelfsturende teams?

De meningen van de medewerkers en het managementteam over de rollen ten aanzien van zelfsturende teams komen grotendeels overeen. Vooral over de rol van het managementteam (chefs) komen veel uitspraken en meningen overeen. Het is duidelijk dat een chief als inspiratiebron voor het gehele zelfsturende team zal opereren.

Er is wel een verschil gemerkt in het contact tussen medewerkers en een chief. Volgens de chiefs zelf is de drempel voor het zoeken van contact laag. De OM's stellen gemakkelijk vragen aan een chief, omdat zij vaker persoonlijk contact met elkaar hebben. Dit geldt ook voor enkele ervaren PM's. Daarentegen stellen de meeste PM's eerder een vraag aan de OM, die de vraag vervolgens weer doorstuurt. De toenadering om direct vragen te stellen aan een chief is dus sterk afhankelijk van de persoonlijke band met een chief.

Daarnaast zijn er enkele landelijke verschillen opgemerkt. In Nederland is het namelijk zo dat iedere vestiging een chief als aanspreekpunt heeft. In België is dit niet het geval. Hier is één General Manager actief, hij wordt gezien als de chief van België. Het is momenteel niet haalbaar voor één persoon om regelmatig bij alle vestigingen langs te gaan om door middel van storytelling het team te inspireren.

Ten slotte verschillen de meningen over de samenstelling van de teams. Het managementteam gaf aan dat er het best gewerkt kan worden met stagiairs binnen een zelfsturend team. Terwijl de medewerkers de voorkeur hebben voor vaste medewerkers, aangezien men elkaar beter aan zal voelen wanneer men een langere periode samenwerkt, het de continuïteit van de vestiging versterkt en zij eerder zwaardere verantwoordelijkheden op zich kunnen nemen.

Er is gebleken dat de verschillen tussen de meningen van de medewerkers en het managementteam niet groot zijn. Echter, de meningen van alle geïnterviewden verschillen met het daadwerkelijk werken met zelfsturende teams. Bij het werken met zelfsturende teams zal het team verantwoordelijk zijn voor alle beslissingen. Zij krijgen de tijd en ruimte om zelf te bepalen welke acties en maatregelen er genomen worden (wel in het belang van de organisatie). De geïnterviewden gaven aan dat ze hier open voor staan, maar dat de OM de controle wil behouden en waar nodig in zal grijpen. Een chief zal in de toekomst nog altijd de meeste inspraak hebben in de besluitvoering. Dit is tegenstrijdig met het principe van werken met zelfsturende teams.

Er wordt dus wel gezegd dat de organisatie klaar is om te werken met zelfsturende teams, maar in de praktijk blijkt dit niet zo te zijn.

Deelvraag 1.1

Wat is volgens het managementteam de rol van het managementteam ten aanzien van zelfsturende teams?

Het managementteam (de chiefs) zal een belangrijke rol gaan vervullen bij het werken met zelfsturende teams. Zij zullen in mindere mate verantwoordelijk zijn voor het maken van belangrijke beslissingen. Deze verantwoordelijkheid gaat meer liggen bij de PM's en OM's op een vestiging. De chiefs staan zeer positief tegenover deze verandering. Toekomstige taken en verantwoordelijkheden van het managementteam ten aanzien van een zelfsturend team zijn: inspireren, coachen en support geven, aldus de geïnterviewde chieft.

Deelvraag 1.2

Wat is volgens de medewerkers de rol van het managementteam ten aanzien van zelfsturende teams?

De rol van het managementteam is ook voorgelegd aan de OM's en PM's van verschillende vestigingen. Over het algemeen kwam er tijdens de interviews naar voren dat de medewerkers binnen een vestiging niet erg veel contact hebben met chiefs, terwijl ze dit wel zouden willen. Vooral de toenadering van een PM naar chieft is erg laag. De medewerkers binnen een zelfsturend team zouden meer persoonlijk contact op prijs stellen. Het liefst in de vorm van bezoeken aan de vestigingen. De PM's kijken vooral op tegen de chiefs en zouden het interessant vinden als een chieft regelmatig langs komt op een vestiging, om door middel van storytelling het team te inspireren. Uit het veldonderzoek blijkt daarnaast dat de PM's en OM's nog erg leunen op het vertrouwen van een chieft. Ze hebben nog steeds het gevoel dat ze zich moeten verantwoorden naar de chieft toe.

Deelvraag 1.3

Wat is volgens het managementteam de rol van de medewerkers ten aanzien van zelfsturende teams?

Het aantal medewerkers binnen een zelfsturend team wordt gezien als één OM en meerdere PM's, afhankelijk van een aantal factoren beschreven in paragraaf 4.1. Volgens het managementteam zal het PM-team voornamelijk bestaan uit stagiairs, omdat MeP staat voor het opleiden van personen en er met studenten beter ingespeeld kan worden op de flexibele en fluctuerende markt.

Veel belangrijke beslissingen zullen gezamenlijk genomen worden door het PM-team dat zelfsturend zal opereren. Om dit te bereiken zal er veel draagvlak moeten zijn bij deze PM's. Desalniettemin zullen de PM's niet alles zelf kunnen bepalen, hiervoor is wel de steun van een OM en chieft noodzakelijk.

Deelvraag 1.4

Wat is volgens de medewerkers de rol van de medewerkers ten aanzien van zelfsturende teams?

De geïnterviewde PM's en OM's staan zeer positief tegenover het invoeren van zelfsturende teams. Het PM-team zal volgens de medewerkers samengesteld moeten worden op basis van kernkwaliteiten. Hierdoor zal er een team ontstaan waarbij ieder teamlid zijn of haar eigen verantwoordelijkheid draagt en zelfstandig kan werken. De OM zal een coachende rol innemen binnen het team. Hij of zij zal advies geven over bepaalde vraagstukken, kennis overbrengen, controleren en bovenal motiveren. De OM zal de PM's vooral stimuleren om zelf na te denken en met oplossingen te komen, alvorens er om hulp gevraagd wordt.

4.4.2 HR-cyclus

De individuele prestatie van medewerkers staat volgens Fombrun (1984) in relatie met vier HR-componenten: werven, beoordelen, belonen en ontwikkeling. Over de eerste drie componenten zijn een aantal vragen gesteld aan de OM's en PM's, om er zo achter te komen hoe de HR-componenten op elkaar afgestemd kunnen worden, zodat er optimaal gewerkt kan worden in een zelfsturend team. Het component ontwikkeling komt in paragraaf 4.4.3 uitgebreid aan bod.

Hoofdvraag 2

Wat zien de medewerkers van Mise en Place als een goede afstemming van de HR-componenten in een zelfsturend team?

Bij het beantwoorden van deze hoofdvraag wordt verwezen naar de deelvragen. Per HR-component is aangegeven wat volgens de medewerkers de ideale situatie is.

Deelvraag 2.1

Wat is volgens de medewerkers een ideale manier van werven in een zelfsturend team?

Binnen een zelfsturend team zal er door het team worden aangegeven wanneer een nieuw teamlid gewenst wordt. Bij het sollicitatieproces zal er vooral rekening worden gehouden met de persoonlijkheid en kernkwaliteiten van de sollicitant. Het is namelijk van groot belang dat er een goede sfeer heerst in het team, zodat iedereen optimaal kan samenwerken. Er zijn nu al veel doorgroeimogelijkheden binnen Mise en Place. Desalniettemin moeten deze uitgebreid worden wanneer zelfsturende teams geïmplementeerd zijn. Dit kan in de vorm van het creëren van meer eigen verantwoordelijkheden voor de PM.

Deelvraag 2.2

Wat is volgens de medewerkers een ideale manier van beoordelen in een zelfsturend team?

Binnen een vestiging vinden er regelmatig evaluatiemomenten plaats. Dit gaat in de vorm van 'KOPPEN', 'Hete Stoel' en '1 op 1 gesprekken'. Bij al deze manieren van evalueren wordt het verleden geëvalueerd en leerdoelen voor de toekomst opgesteld. Binnen zelfsturende teams gaan de teamleden vooral zichzelf als team gaan evalueren. Daarnaast moet er ook de mogelijkheid bestaan om de OM of chiel van feedback te voorzien.

Deelvraag 2.3

Wat is volgens de medewerkers een ideale manier van belonen in een zelfsturend team?

Successen worden momenteel gevierd met borrels, teamuitjes en kleine presentjes. Er is gebleken dat deze beloningen een positief effect hebben op de motivatie binnen de vestiging. In een zelfsturend team zal deze manier voortgezet worden. Daarnaast gaan de medewerkers vooral beloond worden door het verkrijgen van extra verantwoordelijkheden, vrijheid en beslissingsbevoegdheden.

4.4.3 Zelfsturingsvaardigheden

De professionele ontwikkeling richting zelfsturende teams is, volgens Linman (2011), verbonden aan de zelfsturingsvaardigheden (beschreven in paragraaf 2.2.3). De lijst met zelfsturingsvaardigheden is voorgelegd aan een chiel, OM's en PM's van Mise en Place, om er zo achter te komen over welke vaardigheden de medewerkers al beschikken en welke het meest prioriteit hebben tot ontwikkeling.

Hoofdvraag 3

Welke zelfsturingsvaardigheden van de medewerkers van Mise en Place moeten verbeterd worden, zodat zelfsturende teams geïmplementeerd kunnen worden?

Om exact te weten welke ontwikkeling de medewerkers moeten doormaken, is het van groot belang dat er allereerst duidelijkheid komt over hoe de zelfsturende team er in de praktijk uit gaan zien. Wanneer er daadwerkelijk zelfsturende teams geïmplementeerd worden, zullen de PM-teams de belangrijke beslissingen nemen. Wanneer dit het geval is, zal er duidelijkheid komen over welke vaardigheden wenselijk zijn en hoe deze ontwikkeld moeten worden.

Mise en Place is een lerende organisatie. Het past zich voortdurend aan de flexibele en fluctuerende markt aan. Dit gebeurt mede door het ontwikkelen van de medewerkers. Ontwikkeling is een continu proces, dat nooit voltooid is. Tijdens de interviews werden bepaalde vaardigheden als meest belangrijk genoemd ter ontwikkeling. Dit zijn de zelfsturingsvaardigheden leiderschap, communicatie en timemanagement. Tijdens de focusgroep bijeenkomst werd leiderschap als meest belangrijk genoemd.

Deelvraag 3.1

Over welke zelfsturingsvaardigheden beschikken de medewerkers van Mise en Place momenteel?

Er zijn al verschillende vaardigheden aanwezig op de vestigingen. De vaardigheden die het vaakst genoemd werden zijn; stressbestendigheid, timemanagement en communicatie. Deze zijn vooral ontwikkeld door ervaring op te doen. Hoe meer ervaring iemand heeft binnen de organisatie, hoe meer competenties en vaardigheden er aangeleerd zijn.

Deelvraag 3.2

Welke zelfsturingsvaardigheid is volgens de medewerkers van Mise en Place het meest belangrijk bij de implementatie van zelfsturende teams?

Volgens de PM's en OM's van de vestigingen zijn de competenties timemanagement en de communicatieve vaardigheden het meest belangrijk bij de ontwikkeling van zelfsturende teams. De medewerkers beschikken hier al deels over, maar deze kennis kan nog meer uitgebreid worden. De chieft gaf aan dat leiderschap de belangrijkste vaardigheid binnen het team is, want zonder leiderschap, worden er geen beslissingen genomen. Leiderschap is tijdens de focusgroep dialoog ook naar voren gekomen als meest belangrijk. Door het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden, leert men automatisch effectief te communiceren binnen het team.

5. ADVIESGEDEELTE

In dit hoofdstuk is de verzamelde kennis en informatie samengevoegd om de organisatie Mise en Place een goed passend advies te geven. Allereerst zijn de belangrijkste conclusies en het adviesdoel wederom vermeld. Vervolgens zijn er drie adviesopties gegeven, die aan de hand van verschillende criteria onderbouwd zijn. Hierna is het best passend advies gekozen. Het advies is aan de hand van een implementatieplan uitgewerkt. In de onderbouwing van het advies zijn de financiële consequenties, haalbaarheid en relevantie van het advies voor Mise en Place beschreven. Tot slot is de adviesvraag van de thesis beantwoord in de uiteindelijke conclusie.

5.1 AANLEIDING TOT ADVIES

Mise en Place heeft de ambitie om meer vestigingen te open, de omzet te verhogen, een breder netwerk op te bouwen en een volwaardig opleidingsinstituut op te zetten. De ontwikkeling van de beste bedienings-, keuken- en evenementenmedewerkers in de top van hospitality branche is waar de organisatie zich vooral op richt. Mise en Place wil dit bereiken door het invoeren van zelfsturende teams. Er is gebleken dat wanneer de organisatie de juiste talenten in de organisatie wil behouden, dat de talentvolle medewerkers behoefte hebben aan meer vrijheid, verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid. Daarnaast is er geconstateerd dat er in een klassiek model niet snel genoeg geleerd kan worden. Door de personen in een zelfsturend team meer verantwoordelijkheden te geven, doen zij sneller en meer ervaring op en verhoogt dit het opleidingsniveau. Ten slotte is er besloten om de personen (projectmanagers) die het dichtst bij de doelgroep staan (jobpers) meer verantwoordelijkheden te geven, aangezien zij het best weten wat er speelt op de werkvloer en hierdoor beter om kunnen gaan met uitdagingen.

Uit het veldonderzoek is gebleken dat Mise en Place nu nog niet klaar is om te werken met zelfsturende teams. De organisatie leunt momenteel nog teveel op de controle van de OM's en chiefs. De chiefs willen uiteindelijk nog steeds de beslissingsbevoegdheden in handen hebben. De PM's worden momenteel al wel gestimuleerd om zelf na te denken en met ideeën te komen, maar deze moeten eerst door de OM's en/of chiefs goedgekeurd worden.

Om zelfsturende teams effectief te laten werken binnen Mise en Place, moeten de medewerkers zich op professioneel gebied ontwikkelen. De adviesvraag die beantwoord dient te worden luidt; "Hoe kan Mise en Place de professionele ontwikkeling van haar medewerkers optimaliseren, zodat implementatie van zelfsturende teams mogelijk is?" Om deze vraag te beantwoorden, is het van belang om allereerst een duidelijke definitie van een zelfsturend team te formuleren. Op basis van de gevonden literatuur en verzamelde informatie in het veldonderzoek is de volgende definitie opgesteld:

Een zelf sturend team is een team bestaande uit PM's op de vestigingen van Mise en Place, dat de verantwoordelijkheden, taken en activiteiten horend bij het dagelijkse operationele werk zelfstandig kan uitvoeren. Het team handelt naar de missie en visie van Mise en Place en draagt zowel zorg voor de cultuur als de structuur binnen de organisatie. Het team is altijd op zoek naar verbeteringen binnen de organisatie en het team. De OM begeleidt dit team door te coachen. Hij of zij kan het team adviseren. Bovenal zal de OM het team vooral stimuleren om zelf na te denken en met oplossingen te komen. Lange termijn en strategische taken blijven in handen liggen van de chiefs. Binnen een zelfsturend team zijn de verantwoordelijkheden goed gekaderd. De organisatie vertrouwt op de krachten van de verschillende teams en ondersteunt deze waar nodig.

5.2 ADVIESOPTIES

Uit de literatuur is gebleken dat een aantal zelfsturingsvaardigheden van groot belang zijn om effectief te kunnen werken binnen een zelfsturend team. Deze vaardigheden zijn tijdens het veldonderzoek voorgelegd aan de geïnterviewden en deelnemers van de focusgroep bijeenkomst. Er is gebleken dat de vaardigheden leiderschap, communicatie en timemanagement het meest prioriteit hebben tot ontwikkeling. In dit adviesgedeelte van de thesis zijn verschillende benaderingen voor het optimaliseren van deze zelfsturingsvaardigheden met elkaar vergeleken. Op basis van de onderzoeksresultaten, de getrokken conclusies en de geformuleerde definitie zijn drie adviesopties uitgewerkt. Deze opties zijn verschillende aanpakken om de zelfsturingsvaardigheden te ontwikkelen binnen de organisatie, zodat implementatie van zelfsturende teams mogelijk wordt (Boonstra, 1991). Per benadering zijn voor- en nadelen, voorbeeldacties en een tijdsindicatie beschreven. Ten slotte is er een tabel toegevoegd met voor- en nadelen van de verschillende benaderingen per zelfsturingvaardigheid. Op basis van vooraf gestelde criteria zijn alle benaderingen beoordeeld en is het best passende advies voor Mise en Place gekozen. Deze is verder uitgewerkt in paragraaf 5.3.

5.2.1 Ontwerpbenadering

Het ontwikkelen van de zelfsturingsvaardigheden kan in de vorm van een ontwerpbenadering (top-downbenadering) van het managementteam. Een ontwerpbenadering voor een verandering (optimalisatie van de zelfsturingsvaardigheden) kenmerkt zich door het feit dat de verandering door het managementteam aangestuurd wordt. Deze benadering is erg aanbodgericht. De organisatie bepaalt wat het gewenste niveau qua vaardigheden bij de vestigingen is en draagt zorg voor de gewenste ontwikkeling. De ontworpen processen zullen een samenhangend geheel zijn. Mise en Place streeft naar internationale standaardisatie. Door het managementteam de verandering te laten invoeren, zal hetzelfde niveau op alle vestigingen van Mise en Place bereikt worden. Een nadeel van deze benadering is dat er te weinig betrokkenheid is op de werkvloer, wat juist het doel is van de verandering. Daarnaast heeft het managementteam het recht om nee te zeggen en in te grijpen waar nodig. Hierdoor worden de vestigingen niet echt losgelaten en zullen de vestigingen zich altijd gecontroleerd blijven voelen.

De vaardigheden kunnen worden ontwikkeld door gebruik te maken van het CLU-ontwerpmodel van Hoobroeck en Haak (2002). In dit model kan de ontwerper (het managementteam) op een systematische manier verschillende ontwerpfasen doorlopen. Hierdoor ontstaat er een intern consistent ontwerp. Het CLU-ontwerpmodel is in bijlage VII opgenomen, inclusief een korte toelichting per fase. In eerste instantie is dit model ingevuld voor de ontwikkeling van de competentie leiderschap. Dit model kan ook voor andere vaardigheden en competenties ingevuld worden.

In tabel 1 zijn voorbeeldacties opgenomen om de zelfsturingsvaardigheden te optimaliseren met behulp van de ontwerpbenadering. Deze acties zijn gebaseerd op het CLU-ontwerpmodel.

Tabel 1: Ontwerpbenadering

Wat	Waarom	Wie	Wanneer
Leernoodzaak vaststellen	Inventarisatie van de leiderschap vaardigheden op de vestigingen	Chiefs en OM's	Vanaf 01/09/16
Leerdoelen vaststellen	Zodat het duidelijk wordt hoe de vaardigheid leiderschap ontwikkeld kan worden	Alle OM's op de vestigingen	Voor 31/12/16
Leerstof ordenen	Zodat de leiderschapsvaardigheden ontwikkeld kan worden	Op aansturing van de OM's op de vestigingen, moeten de PM's trainingen volgen	Tot 31/07/17
Evaluatie	Zodat er gekeken kan worden of er daadwerkelijk een ontwikkeling heeft plaatsgevonden.	De chiefs en OM's evalueren op de vestigingen	Tot 31/12/17

5.2.2 Ontwikkelbenadering

Een aanpak om de zelfsturingsvaardigheden te ontwikkelen is de ontwikkelbenadering. Deze benadering werkt niet naar het resultaat toe, maar vertrekt vanuit de vraag (Reijnders, 2006). Het erkent de vaagheid en heeft de ambitie om deze zo snel mogelijk te laten verdwijnen. Er zal niet gewerkt worden met een vooraf uitgewerkt model. De werkwijze en de methoden zijn sterk afhankelijk van het verloop van het veranderingsproces. Het managementteam zal het team daadwerkelijk alle verantwoordelijkheden moeten geven. Het is van belang dat het team echt los gelaten wordt, zodat ze kunnen experimenteren met de invoering en het gevoel krijgen dat ze niet worden afgerekend op het maken van fouten.

Om de zelfsturingsvaardigheden te ontwikkelen zal er een best practice worden ingevoerd. Verschillende bedrijven hebben al geëxperimenteerd met het toepassen van zelfsturende teams. Hieruit is gebleken dat deze verandering zeer positief heeft uitgepakt. Desalniettemin zijn er ook bedrijven begonnen met zelfsturende teams die er op dat moment nog niet klaar voor waren. Wanneer een organisatie kiest om zelfsturend te worden, heeft het namelijk te maken met een aantal criteria en succesfactoren. Wanneer daar niet aan voldaan wordt, hebben de zelfsturende teams in de praktijk geen meerwaarde. Om de professionele ontwikkeling te optimaliseren kan er een best practice van een zelfsturend team ingevoerd worden, dat zich vooral focust op het ontwikkelen van de zelfsturingsvaardigheden: leiderschap, communicatie en timemanagement.

Dit kan in de vorm van een externe casestudy bij een organisatie die zelfsturende teams al geïmplementeerd heeft, bijvoorbeeld de organisatie Buurtzorg. Uit de literatuur is naar voren gekomen dat Buurtzorg erg succesvol opereert met zelfsturende teams. Tijdens een vervolgonderzoek kunnen de succes- en faalfactoren van een professionele ontwikkeling naar voren gebracht worden. Aan de hand hiervan kunnen uitdagingen en belemmeringen op voorhand in kaart worden gebracht.

Daarnaast zal de vestiging die vooroploopt qua zelfsturing als best practice functioneren. Uit het onderzoek is gebleken dat dit het kantoor in Antwerpen is. Binnen deze vestiging heeft iedere medewerker zijn of haar eigen rol binnen het team, de OM coacht het team en iedereen pakt zijn of haar verantwoordelijkheid. Wanneer dit voltooid is kunnen zij door middel van storytelling, adviezen geven aan andere vestigingen en hun coachen bij het veranderingsproces.

Als voorbeeld voor het invoeren van een best practice aan de hand van een ontwikkelbenadering zijn in het onderstaande overzicht verschillende acties opgenomen, met verantwoordelijken en een tijdsindicatie. Er zal gefocust worden op het verder ontwikkelen van het team in Antwerpen, om hun professionele ontwikkeling te optimaliseren. Dit ontwikkelproces zal met behulp van een ontwikkelbenadering plaatsvinden.

Tabel 2: Ontwikkelbenadering

Wat	Waarom	Wie	Wanneer
Probleemanalyse	Om in kaart te brengen welke zelfsturingsvaardigheden er op de vestiging ontwikkeld moeten worden.	Team van vestiging Antwerpen	Vanaf 01/09/16
Doelbepaling	Het bepalen van het doel van de optimalisatie van de zelfsturingsvaardigheden	Team van vestiging Antwerpen	Vanaf 01/01/17
Opstellen van werkgroepen	Om het team professioneel te laten ontwikkelen en te experimenteren met zelfsturing	Team van vestiging Antwerpen	Vanaf 01/07/17
Evaluatie	Het team evalueert zichzelf, om erachter te komen op welk gebied het nog ontwikkeling nodig heeft en zal andere vestigingen helpen met hun proces	Team van vestiging Antwerpen + communicatie naar andere vestigingen	Vanaf 01/01/18

5.2.3 Pendelbenadering

De zelfsturingsvaardigheden kunnen ook gezamenlijk geoptimaliseerd worden. Een pendelbenadering is een combinatie van de ontwerp –en ontwikkelbenadering en zorgt voor bekendheid, betrokkenheid en bereidheid van de verandering binnen de gehele organisatie. Er zal gezamenlijk gekeken worden hoe de professionele ontwikkeling vorm zal krijgen. Bij deze benadering worden kaders opgesteld waar duidelijk in vermeld staat welke verantwoordelijkheden waar liggen. Het managementteam beslist op hoofdlijnen wat er moet gaan gebeuren en de nadere invulling daarvan gebeurt aan de hand van een ontwikkelbenadering, door de medewerkers zelf. Hierdoor houdt het management de controle en worden de medewerkers gestimuleerd om zelf na te denken. Alle taken en verantwoordelijkheden worden op deze manier verdeeld. Tevens is dit een opstart van hoe de zelfsturende teams er in de toekomst uit gaan zien. De teams zullen verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse operatie. Het managementteam blijft verantwoordelijk voor alle lange termijn en strategische doeleinden.

Mise en Place is een organisatie opgericht door studenten vóór studenten. De bovenste laag van de trechter (de jobper) zal altijd de belangrijkste blijven in de organisatie.

De eerste stap in de pendelbenadering is het creëren van draagvlak in de organisatie. Draagvlak betekent in feite de acceptatie en aanvaarding van een nieuw idee, een innovatie, een andere aanpak of een nieuwe richting die een organisatie inslaat (Naafs, 2009). Uit het veldonderzoek is gebleken dat er grote waarde gehecht wordt aan de meningen van alle medewerkers binnen de organisatie. Door draagvlak te creëren zullen de zelfsturingsvaardigheden gezamenlijk geoptimaliseerd worden.

In tabel 3 zijn aan de hand van het ABC-model verschillende acties opgenomen die als eerst ondernomen moeten worden om draagvlak te creëren. De reden, verantwoordelijken en tijdsindicatie zijn per actie toegevoegd.

Tabel 3: Pendelbenadering

Wat	Waarom	Wie	Wanneer
Bekendmaking (Aandacht)	De noodzaak om de zelfsturingsvaardigheden te ontwikkelen moet binnen de gehele organisatie gecommuniceerd worden	Chiefs	Vanaf 01/09/16
Bewustwording (Aandacht)	De vestigingen moeten bewust worden van de reden van verandering en waarom ze een professionele ontwikkeling moeten ondergaan	Alle PM's en OM's op iedere vestiging	Vanaf 01/12/16
Betrokkenheid (Beweging)	Iedereen zal daadwerkelijk bij de verandering betrokken moeten zijn.	Alle PM's en OM's op iedere vestiging	Vanaf 01/03/17
Commitment	Om de zelfsturingsvaardigheden te blijven ontwikkelen en vestigingen elkaar kunnen ondersteunen.	Alle PM's en OM's op iedere vestiging	Vanaf 01/07/17

5.2.4 Criteria voor adviesopties

Aan de hand van enkele criteria is beoordeeld welke benadering het beste past bij Mise en Place en het thesrapport.

Allereerst is er beoordeeld welke benadering het beste past bij de organisatie. Mise en Place is een platte organisatie, waarin de meningen van alle medewerkers van belang zijn. De pendelbenadering past het best bij Mise en Place, omdat het managementteam en de OM's waarde hechten aan het hebben van een bepaalde controle. Daarnaast worden de medewerkers van Mise en Place gestimuleerd om zelf na te denken over hun eigen ontwikkeling. Door gebruik te maken van een pendelbenadering worden kaders qua verantwoordelijk- en bevoegdheden opgesteld en worden de sterktes van beide benaderingen (ontwerp- en ontwikkelbenadering) benut.

Alle adviesopties passen grotendeels bij de mission statement: "Together we proudly put energy in making friends and creating synergy". Vooral de derde optie, de pendelbenadering, past bij de woorden 'together' en 'we'. De zelfsturingsvaardigheden zullen door de pendelbenadering gezamenlijk ontwikkeld worden, doordat er een combinatie zal zijn tussen de verantwoordelijkheden van het managementteam en de medewerkers binnen de teams. Wat betreft de visie van Mise en Place, turning your vision into reality, past de derde optie ook het best. Door medewerkers zelf mee te laten denken over de professionele ontwikkeling, kunnen zij hun eigen visie bepalen voor de toekomst. De medewerkers kunnen namelijk zelf invulling geven aan de wijze waarop de zelfsturingsvaardigheden ontwikkeld dienen te worden en hoe dit traject er exact uit zal gaan zien.

Voor iedere adviesoptie zijn voor- en nadelen te noemen. Door het focussen op de optimalisatie van de zelfsturingsvaardigheden met een ontwerpbenadering, bepaalt het managementteam het gewenste niveau op de vestigingen en hoe dit gerealiseerd kan worden.

Dit zorgt voor een consistent niveau. Echter, het stimuleert de vestigingen niet om zelf na te denken over hoe de optimalisatie voor zichzelf het best werkt. Wanneer een best practice (met behulp van een ontwikkelbenadering) ingevoerd wordt, zal een vestiging volledig losgelaten moeten worden, zodat het kan experimenteren met de ontwikkeling en zelfsturing. Vervolgens zal dit gecommuniceerd moeten worden naar andere vestigingen. Hierdoor kunnen belemmeringen en uitdagingen voorkomen worden. Door deze werkwijze, zal de verandering niet in één keer gecommuniceerd worden binnen de organisatie, waardoor er verschillen per vestiging kunnen ontstaan. Door de ontwikkeling met behulp van een pendelbenadering, zullen alle medewerkers betrokken worden bij de verandering. Tevens is dit een opstart naar het daadwerkelijk werken met zelfsturende teams. Deze optie zal het meeste tijd in beslag nemen, doordat er een goede afstemming gemaakt moet worden over de verantwoordelijkheden.

Wanneer de opties vergeleken worden met de resultaten en conclusies uit het veldonderzoek, past de pendelbenadering het best. Tijdens de interviews is naar voren gekomen dat iedereen erg open staat voor de verandering naar zelfsturende teams, echter blijft men veel waarde hechten aan de verantwoordelijkheden van de OM's en chiefs. De verantwoordelijkheden moeten goed gekaderd worden.

In bijlage VIII is een risicoanalyse opgenomen voor alle drie de adviesopties. Per adviesoptie is een risico met bijhorende directe- en indirecte gevolgen opgenomen. Deze risicoanalyse is gebaseerd op de Red Ocean Strategy (Mannaerts, 2009). De conclusie is dat de pendelbenadering het minste risico's met zich meebrengt.

Ten slotte past de pendelbenadering het best bij het thesisrapport, aangezien in het gehele rapport rekening gehouden wordt met enerzijds de wensen van het managementteam en anderzijds met de wensen en mogelijkheden van (toekomstige) medewerkers binnen een zelfsturend team.

Op basis van de beoordeling van de criteria en de risicoanalyse is er gekozen om de professionele ontwikkelen door middel van een pendelbenadering gezamenlijk te optimaliseren, zodat zelfsturende teams geïmplementeerd kunnen worden.

5.3 IMPLEMENTATIE

Aan de hand van de criteria is er voor gekozen om de zelfsturingsvaardigheden (leiderschap, communicatie en timemanagement) te ontwikkelen met behulp van een pendelbenadering. In deze paragraaf is het advies verder uitgewerkt in een stappenplan. Dit stappenplan bestaat uit drie hoofdfases die passen bij een pendelbenadering en is schematisch weergegeven in bijlage IX. In dit hoofdstuk is per fase aangegeven waar Mise en Place zich op moet focussen en binnen welk tijdsbestek. Wanneer de organisatie de drie hoofdfases, inclusief stappen, doorloopt, kan het de professionele ontwikkeling van de medewerkers gezamenlijk optimaliseren, richting het implementeren van zelfsturende teams.

De hoofdfases zijn: creëren van draagvlak, invoeren en evaluatie en borgen.

5.3.1 Creëren van draagvlak

Om de zelfsturingsvaardigheden gezamenlijk in de organisatie te ontwikkelen, is het van belang dat hier allereerst draagvlak voor gecreëerd wordt. Het doel van deze fase is om enerzijds de verandering in de organisatie bekend te maken en anderzijds dat iedereen zich bewust is van de reden achter de verandering. Aan de hand van het ABC-model kan er draagvlak gecreëerd worden binnen een organisatie.

Aandacht

Om ervoor te zorgen dat iedereen bekend is met de verandering zal dit gecommuniceerd moeten worden in de organisatie. Dat betekent dat er aandacht moet zijn voor het thema zelfsturende teams. Het is raadzaam om hier een algemene kick-off voor in te zetten. Op deze manier zal iedereen in de organisatie op de hoogte zijn van de verandering. Uit het veldonderzoek is gebleken dat hiervoor verschillende communicatiemiddelen ingezet kunnen worden: social media en storytelling tijdens trainingen en evenement. Bij de communicatie van de verandering kan gebruik gemaakt worden van de golden circle van Simon Sinek. Volgens Sinek (2009) raak je mensen alleen als je de 'waarom-vraag' kunt beantwoorden: Waarom wil Mispel en Place zelfsturende teams implementeren en wat levert dit op? De reden van de verandering zal dus op een duidelijke wijze gecommuniceerd moeten worden.

Nadat iedereen bekend is met de verandering en op de hoogte is van de achterliggende reden, is het zaak dat men zich bewust wordt van de noodzaak. Er zal dieper ingegaan worden op de waarom-vraag. Hierbij is het van belang dat de vestigingen gestimuleerd worden om hier zelf over na te denken. Zij moeten inventariseren welke vaardigheden er op de vestiging ontbreken en hoe deze het best ontwikkeld kunnen worden.

Beweging

De tweede stap die gezet moet worden is om de PM's op de vestigingen daadwerkelijk te betrekken bij de verandering. Na afronding van de aandachtsfase, moet er nagedacht worden over welke vaardigheden er ontwikkeld moeten worden. Tijdens een OM-vergadering zal hier uitvoerig aandacht aan besteed moeten worden. Tijdens deze vergadering kunnen de OM's aangeven welke vaardigheden al voldoende ontwikkeld zijn en welke knelpunten er op de vestigingen spelen. Gezamenlijk met de MeP Academy kunnen er trainingen ontwikkeld worden die gericht zijn op de ontwikkeling van de zelfsturingsvaardigheden. Er zijn al leiderschap-, timemanagement, - en communicatietrainingen. Deze moeten eventueel aangepast worden, zodat de trainingen zich focussen op het werken met zelfsturende teams en er gericht getraind kan worden op de vestigingen.

Daarnaast zal er door de OM's op de vestigingen gecommuniceerd moeten worden wat het werken met zelfsturende teams voor alle medewerkers exact in zal gaan houden. Denk hierbij aan de persoonlijke consequenties (verantwoordelijkheden, taken en loon), doorgroeimogelijkheden en de persoonlijke doelen. De OM zal het team motiveren om hier ook zelf mee aan de slag te gaan. Wanneer de zelfsturende teams geïmplementeerd worden, heeft dit namelijk invloed op iedereen in de organisatie.

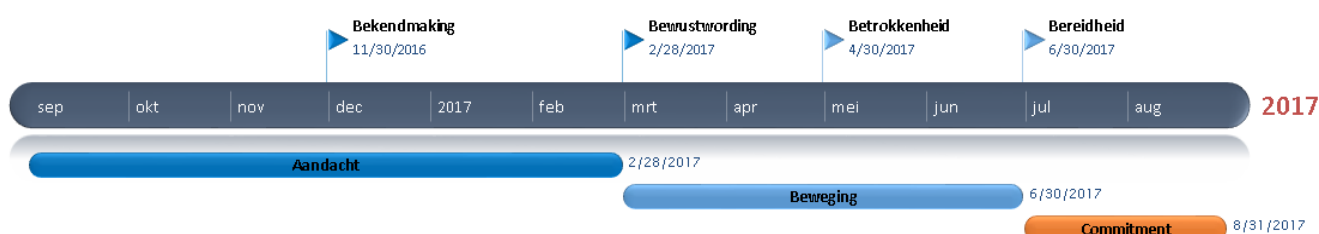
Commitment

Wanneer de voorgaande stappen volledig doorlopen zijn, zal er grotendeels draagvlak in de organisatie gecreëerd zijn. Desondanks eindigt de eerste fase hier niet. Draagvlak is namelijk een continu proces en kan gemakkelijk verloren gaan. In deze fase is het van belang dat de gecreëerde draagvlak behouden blijft.

Dit kan aan de hand van de HR-componenten (beoordelen en belonen) beschreven in hoofdstuk 2.2.2. Tijdens het veldonderzoek is naar voren gekomen dat er tijdens evaluatiemomenten een open houding moet zijn. Iedereen mag elkaar van feedback voorzien, inclusief de OM en chieft. Op iedere vestiging zal een evaluatiemoment ingepland moeten worden, met alle PM's (op kantoor), OM en eventueel een chieft.

Er zal gekeken moeten worden in hoeverre de vestiging op de hoogte is van de verandering naar zelfsturing, welke zelfsturingsvaardigheden er ontbreken op de vestiging en hoe deze ontwikkeld kunnen worden. Wanneer blijkt dat er onduidelijkheid of onenigheid ergens over is, herhalen de eerste en tweede stappen zich. Als de vestiging aangeeft dat er draagvlak is, zal dit beloond moeten worden. Tijdens de interviews werd meerdere malen aangegeven dat beloning in de vorm van teamuitjes erg gewaardeerd wordt. Een vestiging kan zichzelf trakteren op een etentje, borrel of activiteiten. Dit soort beloningen draagt ook bij aan het verbeteren van de teamsfeer.

Tabel 4: Tijden fase 1: Draagvlak creëren



In tabel 5 is een tijdslijn voor het creëren van draagvlak opgenomen. Zoals in de tabel af te lezen is zal de aandachtsfase de meeste tijd in beslag nemen, namelijk zes maanden. Bekendmaking en bewustwording zijn mijlpalen binnen de aandachtsfase. Tevens zijn betrokkenheid en bereidheid deel van de bewustwordingsfase. De eerste fase van het advies zal op 31 augustus 2017 'eindigen'. Draagvlak zal echter een continu en cyclisch proces zijn.

5.3.2 Invoeren

In deze tweede fase zullen de zelfsturingsvaardigheden daadwerkelijk ontwikkeld moeten worden. Tijdens de bewegingsfase is er nagedacht over hoe de ontwikkeling van zelfsturingsvaardigheden er in de praktijk uit zal gaan zien. De geoptimaliseerde trainingen zullen op alle vestigingen gegeven worden. Dit zijn de leiderschaps-, timemanagement- en communicatietrainingen. Hierbij is het van belang dat de OM's en PM's zelf gaan meedenken over de invulling van de trainingen per vestiging. .

In tabel 6 is aangegeven uit welke elementen de trainingen moeten bestaan. Deze elementen kunnen door het managementteam gehanteerd worden.

Tabel 5: Elementen van trainingen

	Leiderschap	Timemanagement	Communicatie
Organisatie- doelen	Binnen een ZST staan leiders op. Een ZST kan opereren met wisselend leiderschap, op basis van talenten en competenties Een ZST heeft kennis van leiderschap en management, kent daarin de verschillen en kan dit situationeel toepassen	Een ZST kan alle dagelijkse operationele taken tijdig uitvoeren Een ZST weet proactief te handelen Een ZST is in staat taken op een flexibele wijze te verdelen	Een ZST kan effectief communiceren, zowel mondeling als schriftelijk Een ZST kan direct communiceren binnen de organisatie, met zo min mogelijk tussenlagen
Trainings- kenmerken	Leiderschap & management Situationeel leiderschap	Deadlines halen/ prioriteiten stellen Effectief leren plannen	Gespreksvaardigheden Schriftelijke communicatie Directe communicatie
Rand- voorwaarden trainingen	StartersXperience gevolgd PM of ervaren JC	StartersXperience gevolgd PM of ervaren JC	StartersXperience gevolgd PM of ervaren JC

Momenteel meldt iedereen zich individueel aan voor de trainingen. Om meer uit de trainingen te halen, zullen de trainingen op de vestigingen aangeboden worden. Hierdoor zullen alle teamleden dezelfde vaardigheden tijdens de trainingen aanleren en heeft de training een grotere meerwaarde. Daarnaast kan er specifiek getraind worden op uitdagingen die er op een bepaalde vestiging spelen.

Naast de trainingen worden de zelfstuuringsvaardigheden momenteel ontwikkeld door ervaring op te doen tijdens het werk zelf. Deze ontwikkeling kan versneld worden door de coachende rol van de OM. Hij of zij zal de PM's persoonlijk moeten gaan ondersteunen tijdens het werk. Hierbij is het van belang dat iedere OM coachende vaardigheden bezit. Deze vaardigheden kunnen verder ontwikkeld worden door het volgen van de Train The Coach training van de MeP Academy.

Tabel 6: Tijdlijn fase 2: Invoeren



De geoptimaliseerde trainingen zullen op alle vestigingen van Mise en Place aangeboden worden. In Nederland zullen dit 32 trainingen zijn (leiderschaps- en communicatietraining gezamenlijk en de timemanagementtraining). De leiderschaps- en communicatietraining zullen gezamenlijk aangeboden worden, omdat de trainingen veel overlapping hebben en dit extra kosten bespaard. September en oktober zullen in het teken staan van de leiderschaps- en communicatietraining. In november zullen de timemanagementtrainingen aangeboden worden. Gedurende heel fase 2 zal een OM de PM's coachen op de werkvloer, zodat het team begeleid wordt bij de ontwikkeling. Eind november 2017 moet iedere vestiging de geoptimaliseerde trainingen gevolgd hebben.

5.3.3 Evaluatie en borgen

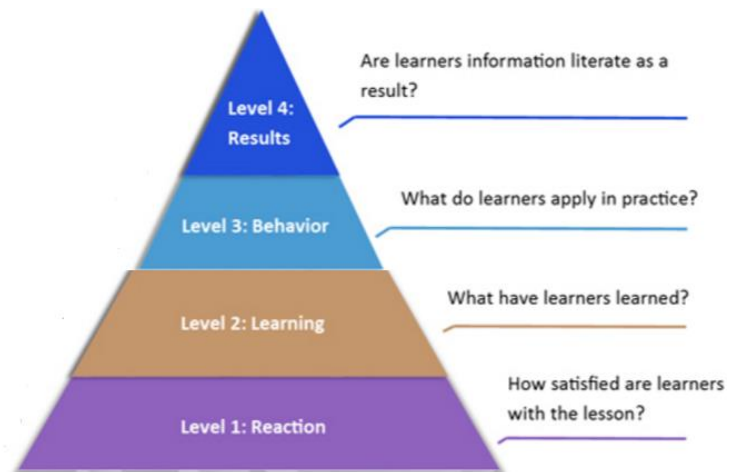
De laatste fase van het op te volgen advies is evaluatie en borgen. In deze fase is het van belang dat het gecreëerde draagvlak en de ontwikkelde zelfsturingsvaardigheden bestaand blijven in de organisatie. Er zal gebruik gemaakt worden van het Kirkpatrick model.

Donald Kirkpatrick bedacht vier niveaus om het resultaat van een training te meten en te beoordelen of de opgedane kennis van een training is blijven hangen. Het model kan het best worden weergegeven in een piramide, waarbij ieder niveau op de onderliggende lagen bouwt (Kirkpatrick, 1986).

Het model van Kirkpatrick suggereert niet dat alle trainingen op een bepaald niveau geëvalueerd dienen te worden. Het gaat er met name om dat een organisatie bewust bezig is met de doelstelling van een training. Wanneer men wenst te kijken of de verwachtingen behaald zijn, gebeurt dit op niveau één. Op niveau twee wordt er gekeken of de deelnemers de juiste kennis mee hebben genomen na het volgen van de training. Dit kan getest worden door gebruik te maken van een toets, examen of ander meetinstrument.

Als het gewenste resultaat of gedrag gemeten dient te worden, dan worden er

evaluatiemomenten op niveau drie ingepland. Het maken van een bewuste keuze waarop een training geëvalueerd dient te worden is het begin van een effectiever opleidingsbeleid binnen een organisatie. Het model van Kirkpatrick kan hierbij ondersteunen (Evalu, 2016).



Figuur 3: Het Kirkpatrick model

De vestigingen zullen hun eigen gevolgde trainingen (leiderschap, timemanagement en communicatie) zelf evalueren. Per niveau kunnen ter evaluatie enkele vragen gesteld worden;

Niveau 1: In welke mate waren de trainees tevreden over de training?

Niveau 2: In welke mate hebben de trainees iets geleerd na het volgen van de training?

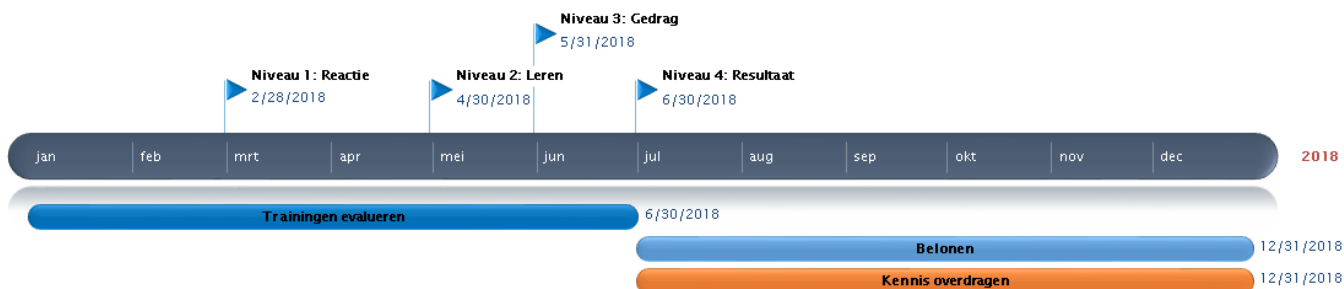
Niveau 3: In welke mate wordt de opgedane kennis toegepast in de praktijk?

Niveau 4: In welke mate draagt de leeractiviteit bij tot een prestatieverbetering van de organisatie?

Wanneer blijkt dat de evaluaties van een bepaalde training positief scoren, kan het team beloond worden met extra verantwoordelijkheden en activiteiten in informele sfeer, zoals etentjes en borrels. Dit draagt tevens bij aan het bevorderen van de teamdynamiek.

Daarnaast is het van belang dat de PM's en OM die de trainingen gevolgd hebben (en dus de zelfsturingsvaardigheden grotendeels ontwikkeld hebben) deze kennis overbrengen naar mogelijke opvolgers/nieuwkomers in het team. Dit past bij één van de pijlers van Mise en Place: Sharing Knowledge. Om dit te bewerkstelligen is het zaak dat er op iedere vestiging een manual aanwezig is met alle informatie betreffende de trainingen.

Tabel 7: Tijdlijn fase 3: Evaluatie en borgen



In tabel 7 is een tijdlijn opgenomen voor fase 3: evaluatie en borgen. De trainingen zullen allereerst geëvalueerd moeten worden. Zoals eerder beschreven kan er op meerdere niveaus geëvalueerd worden. Als voorbeeld is een tijdsindicatie weergegeven van één a twee maand. De medewerkers zullen beloond worden voor goede prestatie na het volgen van de trainingen. Daarnaast moet de opgedane kennis overgebracht worden op eventuele nieuwkomers op de vestigingen. In december 2018 zal deze fase ten einde lopen.

5.4 ONDERBOUWING ADVIES

In deze paragraaf zijn de financiële consequenties en haalbaarheid van het advies beschreven.

5.4.1 Financiële consequenties

Het implementatieplan brengt geen grote investering met zich mee. Fase 1: het creëren van draagvlak en fase 3: evaluatie en borgen zijn kosteloos. Het is vooral een investering in tijd. Voor fase 2: de invoering kan wel een kostenindicatie gegeven worden.

De leiderschap-, timemanagement- en communicatietraining zullen geoptimaliseerd worden (zie paragraaf 5.3.2) en op iedere vestiging van Mise en Place aangeboden worden. Dit zorgt ervoor dat er gericht getraind kan worden en alle PM's en OM op de vestiging de vaardigheden gezamenlijk kunnen trainen en optimaliseren.

Momenteel worden er vier interne trainingen voor de PM's van Mise en Place vier keer per jaar aangeboden. Iedere training kost Mise en Place gemiddeld €375. De kosten bestaan uit het huren van een externe locatie, de reiskosten van de trainees en kosten voor food and beverage (F&B). Daarnaast ontvangt de interne trainer van Mise en Place een vergoeding van €150 per verzorgde training. In totaal komt dit uit op €8.400 per jaar aan trainingskosten.

In de nieuwe situatie zullen de leiderschap-, communicatie en timemanagementtraining op de zestien vestigingen van Mise en Place aangeboden worden. Aangezien de leiderschap- en communicatietraining overlappingen hebben, zullen deze gezamenlijk plaatsvinden. De selectietraining zal op dezelfde voet verder gaan. De kosten per training gaan verminderen, doordat de huur- en reiskosten zullen vervallen. Desalniettemin zullen de trainingen vaker aangeboden worden, dit brengt extra kosten met zich mee. De trainingskosten zullen vooral bestaan uit F&B-kosten. Per training zullen er ongeveer 20 personen aanwezig zijn, waarvoor €5 aan F&B-kosten is berekend. Dit betekent dat de trainingskosten uitkomen op gemiddeld €100 per training. De vergoeding voor de trainer zal blijven bestaan (€150). In totaal zullen de trainingen €10.100 kosten.

Dit betekent dat de trainingen vanaf september 2017 een bedrag van: €8.400 – €10.100 = €1.700 meer gaan kosten. In bijlage X zijn de financiële consequenties voor het aanbieden van de extra trainingen verder uitgewerkt.

5.4.2 Haalbaarheid

Het implementeren van dit advies is goed haalbaar voor de organisatie. Het advies brengt extra kosten met zich mee, namelijk een bedrag van €1.700 extra per jaar. Daarnaast is er een grote investering van tijd noodzakelijk om het advies daadwerkelijk op te volgen. In totaal bedraagt het een tijdsinvestering van 27 maanden. Dit is pas het eerste onderzoek bij Mise en Place op het gebied van zelfsturende teams. De resultaten en het advies kunnen nog verder uitgewerkt worden door een volgende afstudeerstudent. Daarnaast bevat het advies geen drastische maatregelen, enkel op te volgen stappen die ervoor zorgen dat de zelfsturingsvaardigheden ontwikkeld kunnen worden, zodat dit het invoeren van zelfsturende teams vergemakkelijkt.

5.5 EINDCONCLUSIE

Deze paragraaf is als afsluiting van het onderzoeks- en adviesgedeelte. De meeste belangrijke resultaten, acties en aanbevelingen zijn in deze paragraaf herhaald. Tot slot is de adviesvraag van de thesis beantwoord: “Hoe kan Mise en Place de professionele ontwikkeling van haar medewerkers optimaliseren, zodat implementatie van zelfsturende teams mogelijk is?”

In het onderzoeksgedeelte zijn drie belangrijke onderwerpen naar voren gebracht; rollen binnen een zelfsturend team, de HR-componenten en de zelfsturingsvaardigheden. Na het analyseren van de verzamelde data tijdens de interviews, bleek dat er nog geen duidelijk beeld was van hoe de zelfsturende teams er in de praktijk exact uit zal gaan zien. Vandaar dat er hier tijdens de focusgroep bijeenkomst uitvoerig over gesproken is. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een eenduidige definitie, beschreven in paragraaf 5.1.

Daarnaast zijn in het theoretisch kader enkele zelfsturingsvaardigheden beschreven die relevant zijn om optimaal zelfsturend te werken. Deze zijn voorgelegd aan de geïnterviewden en ter sprake gekomen tijdens de focusgroep bijeenkomst. Hieruit is naar voren gekomen dat de vaardigheden; leiderschap, timemanagement en communicatie het meest prioriteit hebben tot ontwikkeling.

In het adviesgedeelte is beschreven hoe deze zelfsturingsvaardigheden het best ontwikkeld kunnen worden op de vestigingen van Mise en Place. De pendelbenadering past het best bij de organisatie en het thesisrapport.

De adviesvraag van de thesis: “Hoe kan Mise en Place de professionele ontwikkeling van haar medewerkers optimaliseren, zodat implementatie van zelfsturende teams mogelijk is?” kan beantwoord worden met: Mise en Place kan de professionele ontwikkeling van haar medewerkers optimaliseren, door zich te focussen op het ontwikkelen van de zelfsturingsvaardigheden, met behulp van een pendelbenadering. In deze pendelbenadering zijn de verantwoordelijkheden goed afgebakend en worden de zelfsturingsvaardigheden gezamenlijk ontwikkeld. Deze benadering zal ongeveer 27 maanden in beslag nemen. Wanneer het gehele advies opgevolgd wordt, zullen de medewerkers van Mise en Place in januari 2019 de zelfsturingsvaardigheden volledig ontwikkeld hebben.

6. NAWOORD

In dit hoofdstuk wordt er gereflecteerd op het handelen van de onderzoeker. Daarnaast is er aangegeven in welke mate de thesis waarde heeft voor de branche (horeca) waar Mise en Place in opereert.

Het afgelopen half jaar stond mijn leven voornamelijk in het teken van Mise en Place. Deze periode heb ik als intensief, interessant en zeer leerzaam ervaren. Ik ben trots dat ik zes maand lang deel heb mogen uitmaken van een grote organisatie als Mise en Place en dat ik dit thesisrapport heb kunnen schrijven.

In de eerste weken bleek dat er verschillen waren met betrekking tot de invulling van de afstudeeropdracht. Mise en Place verwachtte een meewerkstage, waarbij ik minimaal drie dagen per week ondersteunend zou zijn bij de dagelijkse operatie. Terwijl Saxion als richtlijn geeft dat de student 40 uur per week aan de thesis werkt. Aan het begin van mijn afstudeerperiode, dacht ik dat ik dit wel kon combineren. Vier weken lang heb ik van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat gewerkt voor Mise en Place en daarnaast aan mijn thesis. Er ging zoveel tijd in het praktische werk zitten dat ik geen energie meer had om me met de thesis bezig te houden.

Vandaar dat er vanaf midden april nieuwe afspraken zijn gemaakt. Ik ging drie dagen per week aan mijn thesis werken en de overige twee was ik inzetbaar voor werkzaamheden voor Mise en Place. Tijdens de dagen dat ik aan mijn thesis werkte bleef ik wel verantwoordelijk voor de Mise en Place Academy mail. Iedere dag kwamen er rond de 30 e-mails binnen. Dit hield mij in het begin erg van mijn werk af. Na een gesprek met Luc, mijn afstudeerbegeleider binnen Mise en Place, heb ik besloten om alleen 's ochtends tussen negen en tien en 's middags tussen vijf en zes uur de e-mails te behandelen. Kwestie van timemanagement. Dit gaf mij meer rust om geconcentreerd aan de thesis te werken. Tevens is er in deze periode besloten dat het thesisrapport niet in juni ingeleverd zou worden, maar in augustus, zodat ik meer tijd had om een gedegen thesisrapport te schrijven. Ik heb geleerd dat het maken van een goede planning van groot belang is bij het schrijven van een rapport en dat ik bij aanvang van de afstudeerperiode helderder moet communiceren en beter moet doorvragen naar de verwachtingen van de organisatie ten aanzien van mijn inzetbaarheid.

De communicatie met de opdrachtgever, Luc Haagmans, verliep goed. Wanneer ik vragen had kon ik altijd bij hem terecht. Wat het wel moeilijk maakte was het feit dat Luc niet werkzaam is in Maastricht. Hierdoor was het slechts een enkele keer mogelijk om face-to-face vragen te stellen. De communicatie verliep meestal via mail en telefonisch. Dimitri Tops (chief en managing director van de MeP Academy) wilde ook graag op de hoogte gehouden worden, in de vorm van voortgangsgesprekken en het doorlezen van het rapport. Dit tekende de belangstelling van de organisatie voor mijn thesisrapport en zorgde voor extra feedbackmomenten.

Het contact met mijn eerste examiner, dhr. Kerssens, heb ik ook als positief ervaren. Tijdens het eerste contact moest ik wennen aan de directe manier van communiceren. In mijn ogen was dhr. Kerssens in de gesprekken taakgericht en ik meer mensgericht. Tijdens een feedbackgesprek hebben we hierover gesproken. Vanaf dat moment heb ik geleerd hoe ik daar het best mee om kan gaan.

Ik ben erg blij met mijn keuze voor deze organisatie. Ondanks dat het soms erg druk was, heb ik enorm veel geleerd. Zoals al meerdere malen in het rapport aangegeven is Mise en Place een organisatie die streeft naar de ontwikkeling van al haar medewerkers. In mijn afstudeerperiode heb ik drie verschillende trainingen van de MeP Academy mogen volgen.

"Together we proudly put energy in making friends and creating synergy"

Tijdens deze trainingen werd er veel tijd besteed aan zelfreflectie. Ik werd gestimuleerd om na te denken over mijn talenten en valkuilen en ik werd uitgedaagd om uit mijn comfort zone te stappen. Wat ik van ten voren niet verwacht had, was dat ik tijdens mijn afstudeerperiode soms erg onzeker was. Dit uitte zich in veel twijfelen over mijn eigen handelen: deed ik het goed of moest het anders? Hoe kan het nog beter?

Eén van de trainingen was gericht op het focussen op je talenten en het loslaten van je angsten. Deze training werd afgesloten door het met de keel breken van een houten pijl tegen een boom. Dit moment heeft erg veel impact op mij gehad. Het voelde als een overwinning en het heeft me zelfverzekerder gemaakt.

Zoals in paragraaf 2.2.2 aangegeven staat, moet iedere nieuwe medewerker van Mise en Place de MEPS-scan invullen. Uit mijn score bleek dat mijn voornaamste kleur 'groen' was. Enkele kenmerken die hierbij horen zijn: rustig, gevoelig en vriendelijk. Ik houd van werken met structuur en ben rustig in de omgang. In het begin van de afstudeerperiode zag ik dit als een belemmering. Op mijn afdeling waren namelijk veel creatieve (gele) en drukke (rode) mensen, waardoor ik mij soms ondergesneeuwd voelde. Mede door het volgen van de trainingen en de gesprekken met Luc, ben ik me er nu van bewust dat alle kleuren nodig zijn en dat een 'groen' persoon meerwaarde heeft binnen een team. Daarnaast heb ik door het volgen van de trainingen en de MEPS-scan geleerd hoe ik beter met anderen kan communiceren. Wanneer je de gedragspatronen van een bepaald persoon kunt plaatsen, weet je hoe hij of zij ergens op kan reageren en daarmee kun je rekening houden. Mijn rustige en structurele manier van werken heeft geleid tot een aanbieding van een fulltimebaan bij Mise en Place Enschede. Vanaf september zal ik daar aan de slag gaan als projectmanager.

Dit thesisrapport heeft waarde voor de branche waar Mise en Place in opereert: horeca. Breder gesteld: organisaties die werken met projectteams hebben baat bij de invoering van zelfsturing. Wanneer zelfsturende teams geïmplementeerd zijn, zal dit resulteren in tevreden relaties, een goede leeromgeving en een hogere omzet. Als de medewerkers beschikken over zelfsturingsvaardigheden zal er sprake zijn van nog meer werkplezier, meer effectiviteit en een betere band met de relaties. Een goed voorbeeld van een zelfsturende organisatie is de organisatie Buurtzorg (beschreven in paragraaf 2.2.1). Deze organisatie is de laatste paar jaar enorm gegroeid, de medewerkers hebben plezier in het werk en Buurtzorg is in 2015 zelfs uitgeroepen tot beste werkgever van Nederland.

Wel is het raadzaam voor Mise en Place om een vervolgonderzoek uit te voeren. Ieder semester zijn er meerdere studenten die een afstudeerstage vervullen bij Mise en Place. Nu dit rapport duidelijk maakt hoe de professionele ontwikkeling geoptimaliseerd kan worden, is het van belang dat een vervolgonderzoek dieper ingaat op het daadwerkelijk implementeren van de zelfsturende teams. Ik wens Mise en Place hier heel veel succes bij en hoop dat ik hierin een actieve rol kan blijven spelen.

Tristan Kuil

19 augustus 2016

7. LITERATUURLIJST

- AWVN. (2016). *Talentmanagement*. Gevonden op 20 mei 2016 op het internet:
<http://www.awvn.nl/themas/talentmanagement>
- Baarda, B. (2009). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.
- Boeijs, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Dingemans, L. (2010). *Personeelsbeleid in de juiste versnelling*. Gevonden op 14 maart 2016 op het internet:
<http://tekstvanbreugel.nl/wp-content/uploads/2014/09/Personeelsbeleid-in-de-juiste-versnelling.pdf>
- Doelen, A. (2013). *Organiseren & managen*. Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.
- Fombrun, C. (1984). *HR-Cyclus*. Gevonden op 1 april 2016 op het internet:
<http://managementplatform.nl/de-human-resource-cycle-van-fombrun/14/05/2014>
- Gründemann, R.W.M. (2011). *De stand van personeelszaken*. Gevonden op 14 maart 2016 op het internet:
https://books.google.nl/books/about/De_stand_van_personeelszaken.html?id=luyluAAACAAJ&redir_esc=y
- Kirkpatrick, D. (1986). *Great Ideas Revisted*. Gevonden op 11 juni op het internet:
[http://iptde.boisestate.edu/FileDepository.nsf/bf25ab0f47ba5dd785256499006b15a4/693b43c6386707fc872578150059c1f3/\\$FILE/Kirkpatrick_96.pdf](http://iptde.boisestate.edu/FileDepository.nsf/bf25ab0f47ba5dd785256499006b15a4/693b43c6386707fc872578150059c1f3/$FILE/Kirkpatrick_96.pdf)
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations*. New York: Nelson Parker.
- Linman, D. (2011). *Self-Management Skills For Employees, Or How To Be A Productive Employee*. Gevonden op 14 maart 2016 op het internet:
<http://www.mymanagementguide.com/self-management-skills-for-employees-or-how-to-be-a-productive-employee/>
- Mannaerts, R. (2009). *Strategisch innoveren met bestaande technologie*. Gevonden op 2 juni 2016 op het internet:
<https://doclib.uhasselt.be/dspace/bitstream/1942/10167/1/05230582008633c.pdf>
- Marston, W.M. (1928). *Emotions of normal people*. Louth: Cooper press.
- Mensink, J.C.M. (2005). *Zelfmanagement in lerende organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Mostert, B. (2013). *Zelfsturende teams*. Gevonden op 5 april 2016 op het internet:
<https://www.effactory.nl/kennis/themas/zelfsturende-teams/>

Naafs, A. (2009). *Draagvlak creëren*. Gevonden op 15 juni 2016 op het internet:
<http://www.slideshare.net/VVJvzw/ppt-sessie-26-een-sterk-draagvlak-in-10-stappen>

Reijnders, E. (2006). *Interne communicatie voor de professional*. Assen: Gorcum bv.

Sinek, S. (2009). *Start with why, New York*. Londen: Penguin Books Ltd.

Schuijt, L. (2013). *Vaarwel zelfsturende teams?* Gevonden op 14 maart 2016 op het internet:
<https://www.managementsite.nl/zelforganisatie-zelfsturende-teams-hype-essentie>

Van Beek, D. (2011). *4 factoren die elke manager moet kennen*. Gevonden op 6 april 2016 op het internet:
<https://www.passionned.nl/showorder.php?status=download-10928-4-www.pdcacyclus.nl-109284-0&pid=40001>

8. BIJLAGEN

BIJLAGE I: MISSION STATEMENT

De mission statement van Mise en Place luidt als volgt: “Together we proudly put energy in making friends and creating synergy.” Ieder woord heeft een duidelijke betekenis.” Hierna wordt de mission statement uitgelegd.

Together

De manier van communiceren, de Lekgotla zorgt voor een open dialoog. Samen leren, ondernemen en groeien kan door deze open dialoog verwezenlijkt worden.

We

Mise en Place is een familie bestaande uit jonge enthousiaste medewerkers, samengebracht door de ‘feeling for hospitality’ en zij geloven in de kracht van hun ‘community’. De gemeenschap is gebouwd op het delen van de individuele talenten.

Proudly

Mise en Place is trots op het continu verbeteren van de prestaties in het bedienen van duizenden gasten per week in alle segmenten van de hospitality wereld.

Put energy

Iedere Mise en Place’er investeert middelen, vrije tijd en geld in de continue opleiding, groei en ontwikkeling van mensen rondom hem. ‘Learning by doing’ blijft de tactiek om te groeien en te verbeteren. Ze doen vooraleer ze denken en deze doe-cultuur zit verankerd in het bedrijf.

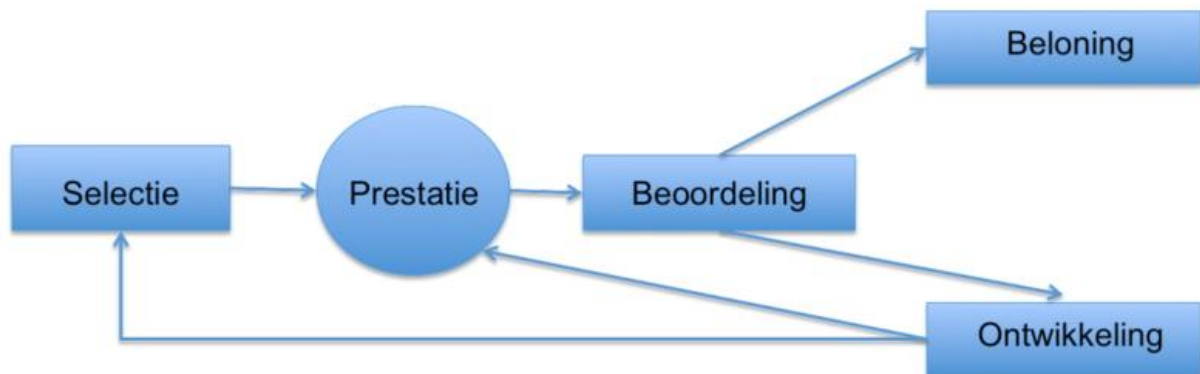
In making friends

Door reciprociteit, geven zonder iets terug te verwachten, bouwt Mise en Place aan een wereldwijd netwerk van vrienden in de hospitality branche. Gebaseerd op ‘hoe kan ik helpen?’ en niet op ‘wat kan ik krijgen?’ benutten ze de mogelijkheid om groepen gelijkgestemden bij elkaar te brengen en actief te houden door te communiceren over wederzijdse voordelen. Vriendschap is één van de bouwstenen binnen Mise en Place.

And creating synergy

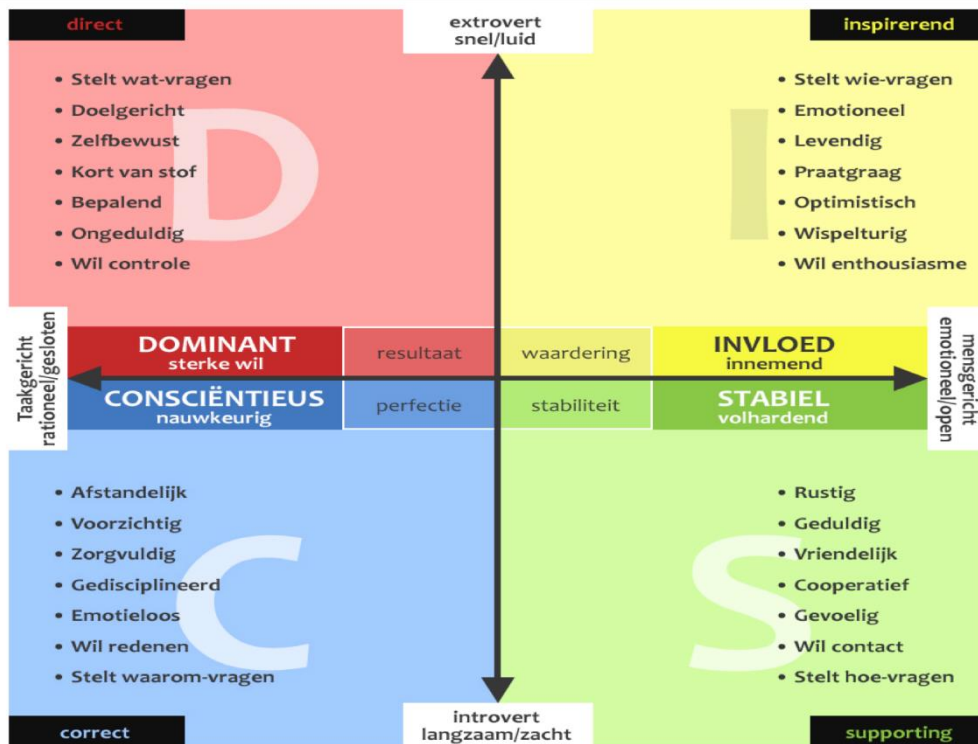
De term ‘synergy’ komt van het Griekse ‘synergia’, wat samenwerking betekent. Er wordt gestreefd naar de interactie tussen alle relaties, om zo een verschil makend of groter effect te creëren, dan het effect van iedereen afzonderlijk. Samen met de relaties, partners en jobpers wordt er continu gezocht naar nieuwe wegen om het bedrijf te runnen.

BIJLAGE II: DE HR-CYCLUS



(Fombrun, 1984)

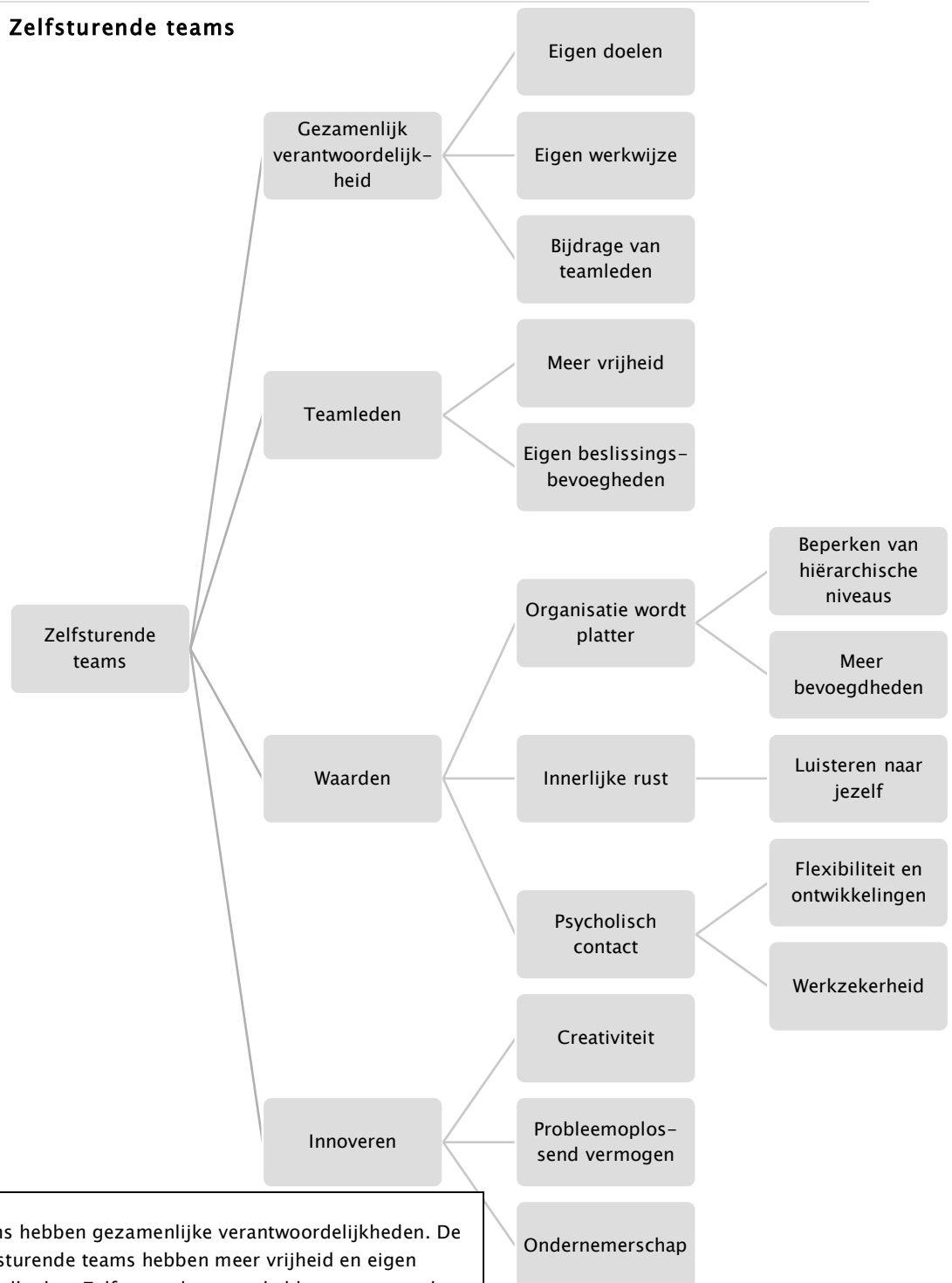
BIJLAGE III: HET DISC-MODEL



(Marston, 1928)

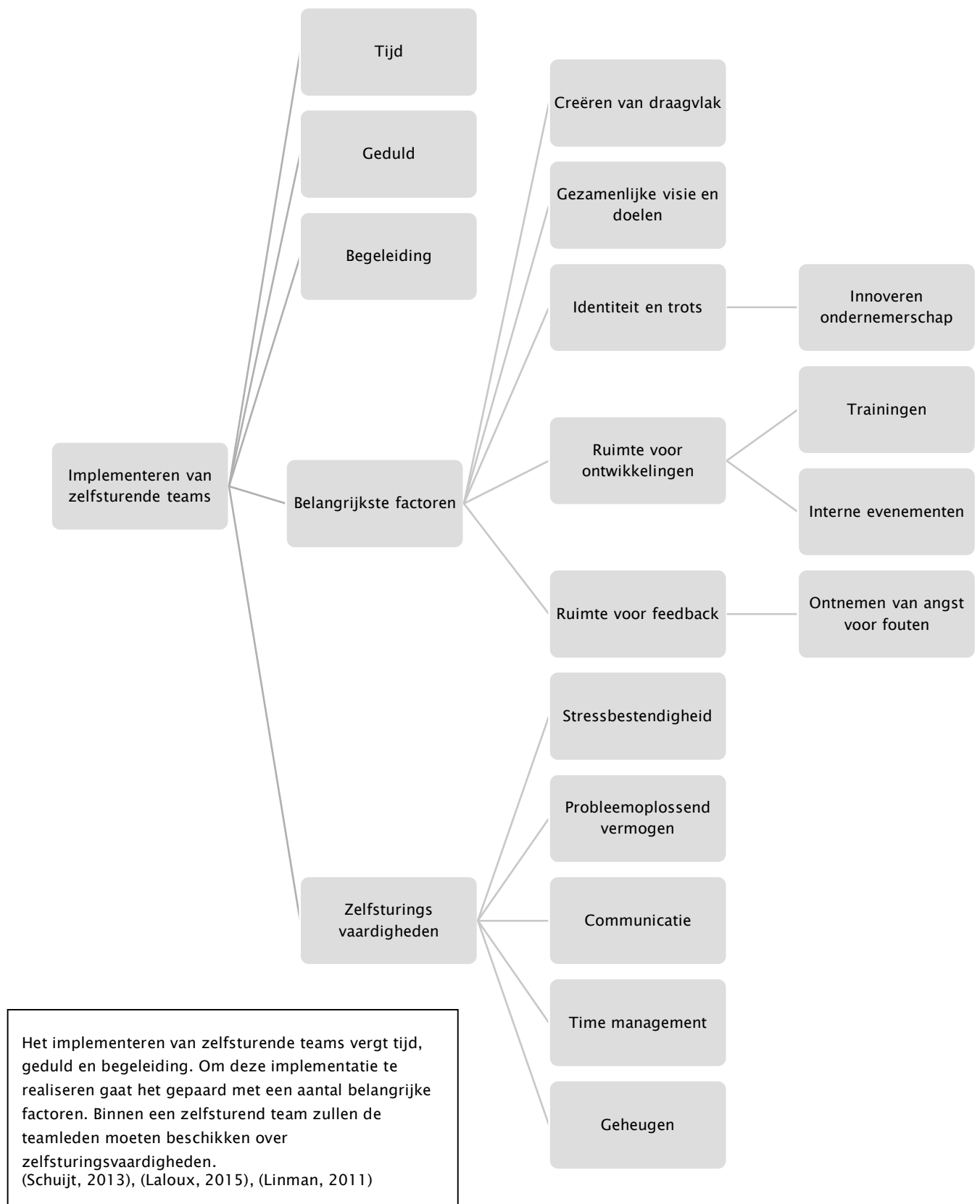
BIJLAGE IV: BOOMDIAGRAMMEN

Boomdiagram 1: Zelfsturende teams

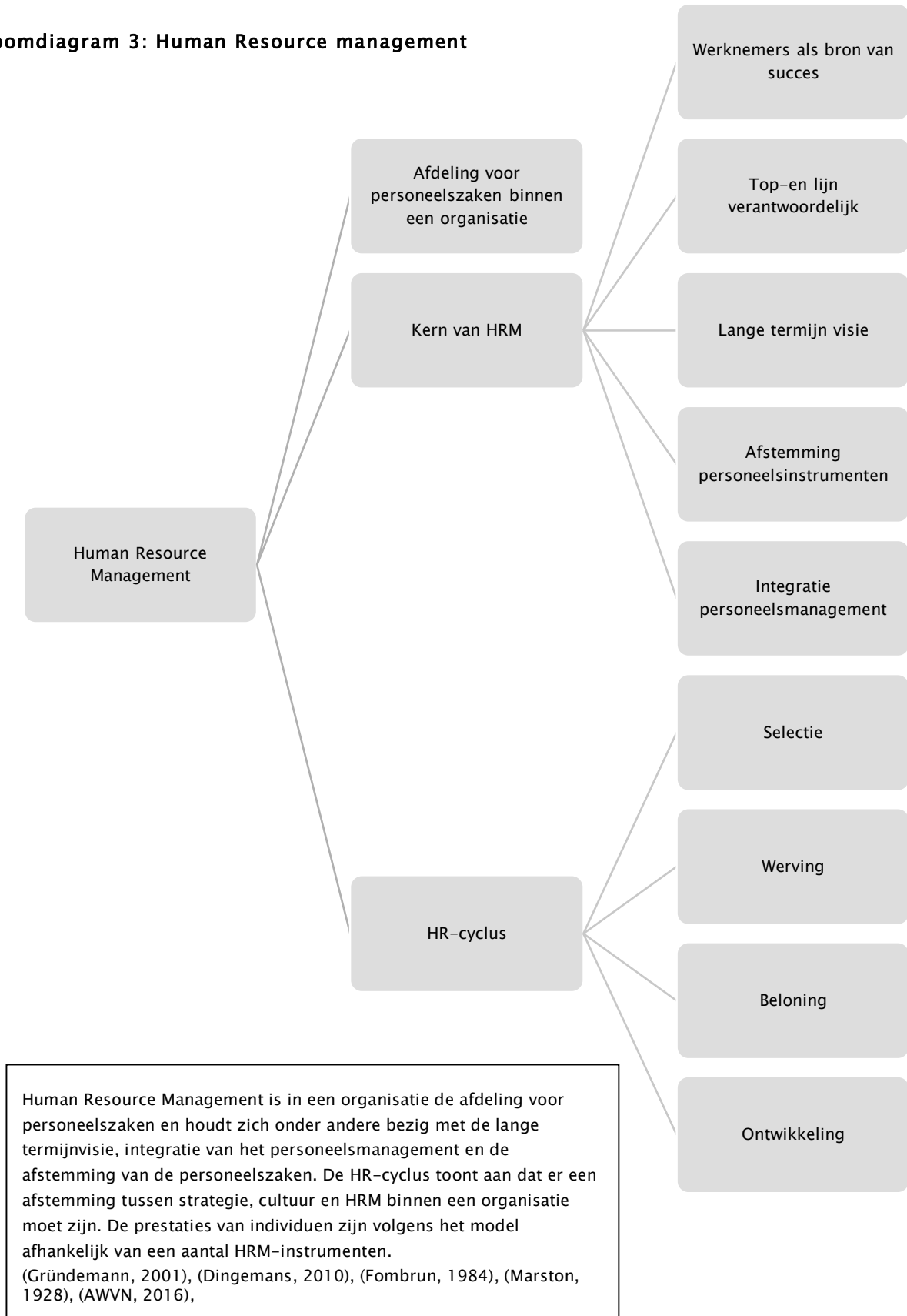


Zelfsturende teams hebben gezamenlijke verantwoordelijkheden. De teamleden in zelfsturende teams hebben meer vrijheid en eigen beslissingsbevoegdheden. Zelfsturende teams hebben meerwaarde; de organisatie wordt platter, de teamleden vinden innerlijke rust en het psychologisch contact wordt bevorderd. Daarnaast zorgen zelfsturende teams voor meer innovaties, doordat er creatiever en probleemoplossend gewerkt wordt en er ruimte is voor ondernemerschap.
(Mostert, 2013), (Mensink, 2005)

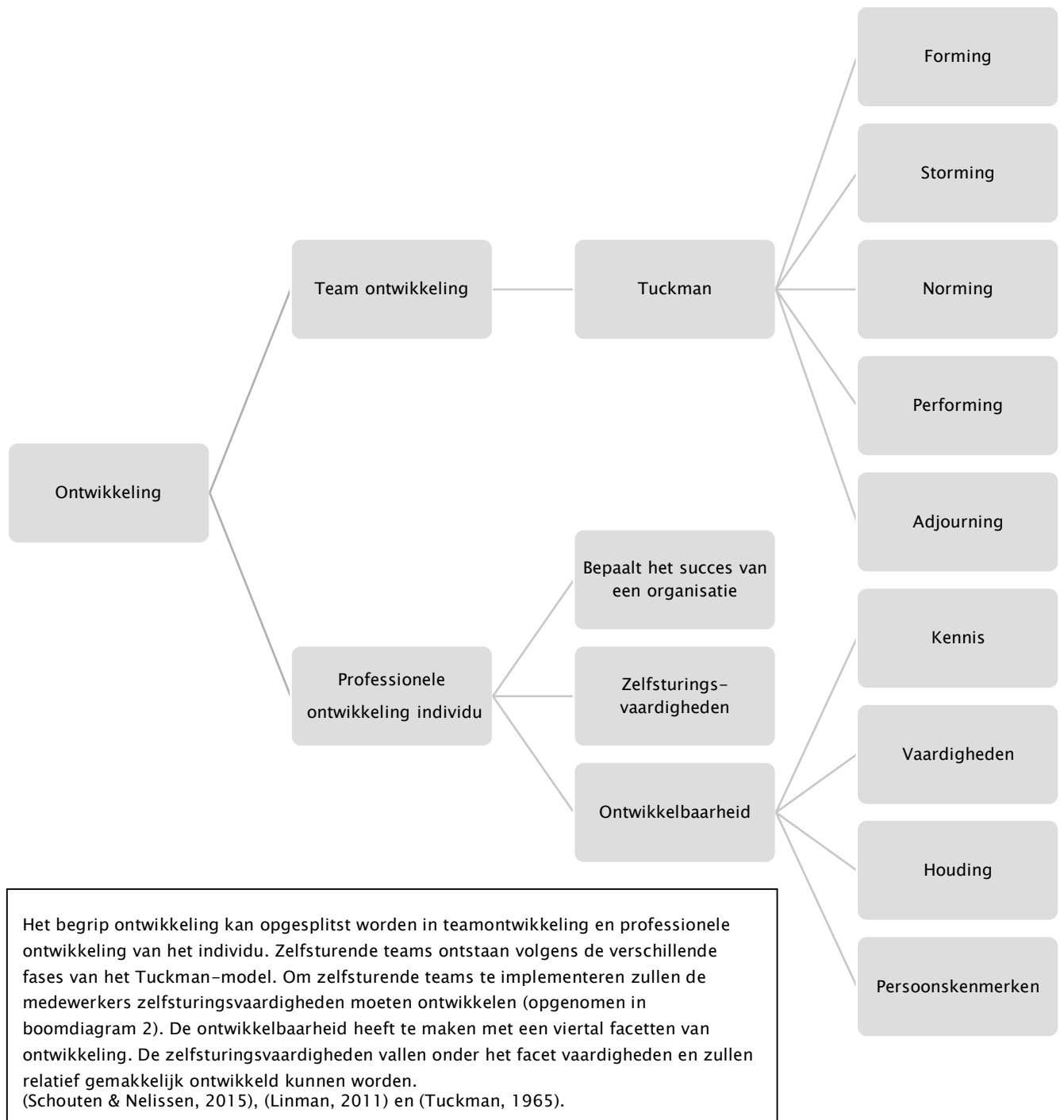
Boomdiagram 2: Implementeren van zelfsturende teams



Boomdiagram 3: Human Resource management



Boomdiagram 4: Ontwikkeling



BIJLAGE V: CODEBOEK

Rollen in ZS teams				
Bron	Vragen	Tekst	Open coderen	Axiaal coderen
OM 1	En extern, naar relaties toe? Wat zou jouw rol daarin zijn?	<i>Dat ik voornamelijk de connectie met de relatie zal zijn. Band met de relatie creëren, niet echt persoonlijk, maar wel heel luchtig door open en eerlijk naar elkaar te zijn. Dat de relatie zegt, deze mensen moeten eigenlijk hier nog aan werken. Of hier ben ik wel tevreden over en hier niet.</i>	Band relatie	Rol OM
OM 1	Hoe kijk jij naar de rol van de chieft binnen een zelfsturend team?	<i>Een chieft is iemand die kan inspirerend dat die zijn eigen visie heeft met dit wil ik als MeP zijnde bereiken en dat die echt mensen zijn ideeën dat die daardoor mensen inspireert om ook die kant op te gaan en ook om zover na te gaan denken, je hebt nu alle taken vervuld, maar er kan nog veel meer worden gedaan, dus echt inspireren en motiveren zodat ze alles kunnen</i>	Inspireren	Rol Chieft
OM 1	Hoe zouden zij dit het best kunnen doen?	<i>Ja ik denk idd storytelling op de vestiging, face to face.</i>	Storytelling	Rol Chieft
OM 1	Want heb je nu veel contact met de chiefs?	<i>Ja, eerst was David Leijster hier Chieft. Nu is Stef regio-manager. Dat contact is heel makkelijk. We hebben minder contact met een Bouwe of Stef de Grauw. Dus de drempel is niet heel hoog. Ik voel me niet vreemd om hun te contacteren. Maar het moet natuurlijk wel een relevante vraag zijn, als je ze echt nodig hebt</i>	Toenadering naar Chieft	Toenadering
OM 1	Hoe kijk je denk je de PM hier tegenaan?	<i>Wel moeilijker, Ja, ze komen eerst naar mij, ik ben de tussenstap naar de Chiefs.</i>	Toenadering naar Chieft	Toenadering
OM 2	Je zal meer de advies gevende rol gaan vervullen. Dus wanneer iemand jou wat vraagt je eerst de vraag terug zal gaan stellen. Zodat ze gestimuleerd worden om eerst zelf oplossingen te gaan bedenken.	<i>Ja, precies. Meer de advies gevende rol, zodat zij de vrijheid krijgen om zelf oplossingen te bedenken en ontdekken. Maar dat ik uiteindelijk nog wel zit om de knoop door te hakken.</i>	Adviesgeven	Rol OM
OM 2	Denk je dat alle OM's daarvoor openstaan?	<i>Nee, ja elke OM is anders. Maar er zijn zeker OM's die er minder open in staan, om die vrijheid los te laten. Dat ze denken het moet op mijn manier en niet anders. Ik sta er wel voor open om mensen vrij te laten, eigen idee. We hebben meerdere blikken nodig, maar dat ik nog wel de knoop door kan hakken. Ik denk dat niet iedereen daarvoor open staat.</i>	Openheid	Rol OM
OM 2	Hoe zou jij de rol van de chieft zien wanneer er een zelfsturend team geïmplementeerd is? Wat zou de chieft kunnen toevoegen aan dit team?	<i>Hier is dat Stef de Grauw. Hij woont in Breda, hij draait deze vestiging, den Haag en Rotterdam. Hij zit hier 1x per week dus daar heb ik veel contact mee. Hij is iemand die de richtlijnen zet en begeleid. Dus misschien dat. De richtlijnen zetten, hier moeten jullie een keer op focussen, omdat ik daarnaartoe wil.</i>	Contact met Chieft	Toenadering

Relaties tussen HR-componenten en ontwikkeling				
Bron	Vragen	Tekst	Open coderen	Axiaal coderen
OM 2	Je hebt dus je voorgangsgesprekken met Stef, als een ZS geïmplementeerd is, hoe zal dat er dan uitzien? Zullen zij zichzelf gaan evalueren als team zijnde?	<i>Ja, 360 graden evalueren. Dus dat iedereen elkaar evalueert als team zijnde, maar mij ook en misschien Stef ook.</i>	360 graden evaluatie	Beoordeling
PM 2	Hoe wordt jij momenteel beoordeeld op jouw functioneren? Zijn er voortgangsgesprekken bijvoorbeeld?	<i>Ja ik zit sowieso met Berdien veel samen, zij is mijn buddy, dat is ook logisch, omdat ik haar moet opvolgen. Je hebt eigenlijk altijd zo'n tussentijdse evaluatie waarin je je persoonlijke ontwikkeling plan verteld, waar je naar toe wilt en dat je OM of GM, ik heb ook al met Steven samen gezeten, dat hij zegt, dit merk ik of hoor ik van anderen, dit is super goed of hier kan of moet je aan werken. Daarop wordt je wel beoordeeld, dat zijn meestal gewoon gesprekjes.</i>	Evaluatie	Beoordeling
OM 1	Zullen zij dan ook doorgroeimogelijkheden krijgen binnen MeP	<i>Ja, zeker. Zodra zij goed meedraaien met het bedrijf en een match en toe zijn aan nieuwe verantwoordelijk, heel graag. Wanneer het van beide kanten positief is, dan moet die kans aangeboden worden aan de young talent of PM op kantoor.</i>	Doorgroeimogelijkheden	Werving
OM 1	Dus gericht op de ontwikkeling die jij wou doormaken tijdens jouw stage?	<i>Ja, omdat je 10 maand lang stage hebt, kan je heel veel bereiken. Wat ik zelf meemaak is dat als er een young talent binnen komt, en die wil je heel goed opleiden en die wil je zelfstandig aan het werk wilt laten gaan, maar na 2 maand moet je ze weer loslaten omdat ze klaar zijn met hun stage. Dus je begint elke keer weer opnieuw, dus zo bouw je niet een heel sterk team op. Voor even wel, maar dan gaat diegene weg en moet je weer opnieuw beginnen.</i>	Continuïteit	Werving
OM 2	Dus ook de doorgroeimogelijkheden binnen MeP. Iemand die binnen een zelfsturend team werkt, zullen er dan naar jouw mening nog doorgroeimogelijkheden zijn?	<i>Er zijn altijd doorgroeimogelijkheden, Dat het team dan weer meer verantwoordelijkheden krijgt? Ja, dat zou zeker wel mogelijk zijn. Daar moeten we dan een constructie voor bedenken. Ja, dat kan alleen ik weet niet direct hoe ik dat voor me moet zien. Dat je bijvoorbeeld een zelfsturend PM team, dat je door kan groeien tot decision denker, iemand die mee mag beslissen.</i>	Doorgroeimogelijkheden	Werving

"Together we proudly put energy in making friends and creating synergy"

Ontwikkeling richting ZS teams				
Bron	Vragen	Tekst	Open coderen	Axiaal coderen
OM 1	Zou jij willen kijken welke er niet meer aan gewerkt moet worden en wel heeft meer sturing nodig, waar moet nog aan gewerkt worden? Stressbestendigheid, probleemoplossend vermogen, communicatieve vaardigheden, time management, geheugen, leiderschap en het trainen en coachen op de werkvloer.	<i>We hebben nog een heel jong team, er moet nog heel veel verbeterd worden. Ik denk dat dat we stressbestendigheid het meest beheersen, maar ook daar kan aan gewerkt worden</i>	Stressbestendigheid	Aanwezige competenties
OM 2	Welke competentie is nu al aanwezig bij het PM team?	<i>Over time management weten we wel iets, maar nog niet genoeg. Zoals het er nu uit ziet, heeft niet heel het PM die training gevolgd.</i>	Time management	Aanwezige competenties
OM 3	Ik heb hier een lijstje met vaardigheden, zou je kunnen aangeven welke nu al aanwezig zijn, voor Antwerpen?	<i>Ik kan me best wel vinden in het probleemoplossend vermogen. Ik vind in ieder geval heel vet om te zien dat iedereen een hands-on mentaliteit heeft, dus ook niet perse spreekt over een probleem, terwijl je wel dagelijks iets hebt wat je moet oplossen. Zij zeggen, oke dat gaan we gewoon oplossen, en ook met elkaar sparren, over wat de beste oplossing is, verder denken, vragen stellen aan elkaar.</i>	Probleemoplossend vermogen	Aanwezige competenties
PM 1	Dus Time management heeft de meeste prioriteit, zijn er daarnaast nog vaardigheden dat je denkt dat het team in Enschede deze al onder de knie heeft?	<i>Ja het trainen en coachen zit hier zeker in. Het kan altijd verbeterd worden.</i>	Trainen en coachen	Aanwezige competenties
PM 1		<i>Stressbestendigheid hebben we in Enschede wel. Michelle is dat ook en dat kalmeert het hele team automatisch. Als de 2 hoofdpunten heel kalm zijn. Dan ervaart de rest dat ook wat minder. Dat hebben we goed onder controle.</i>	Stressbestendigheid	Aanwezige competenties
PM 2	Zou je kunnen aangeven waar jullie als team in Antwerpen nu al over beschikken?	<i>Communicatieve vaardigheden zitten goed bij de meesten, mensen kunnen wel duidelijk communiceren. Duidelijk zijn aan de telefoon, ik denk dat we daar best wel sterk in zijn.</i>	Communicatieve vaardigheden	Aanwezige competenties

Rollen in ZS teams
Teamsamenstelling (28)
Draagvlak (24)
Rol OM (21)
Toenadering (18)
Rol Chief (15)
Kernkwaliteiten (12)
Communicatie (10)
LeKgtola (13)
Leerdoelen (8)
Landelijke verschillen (3)
Rol KEGGER (3)
Best practice (2)

Relaties tussen HR-componenten
Werving (44)
Beoordeling (18)
Beloning (14)
Naamsbekendheid (3)
Persoonlijkheid (2)

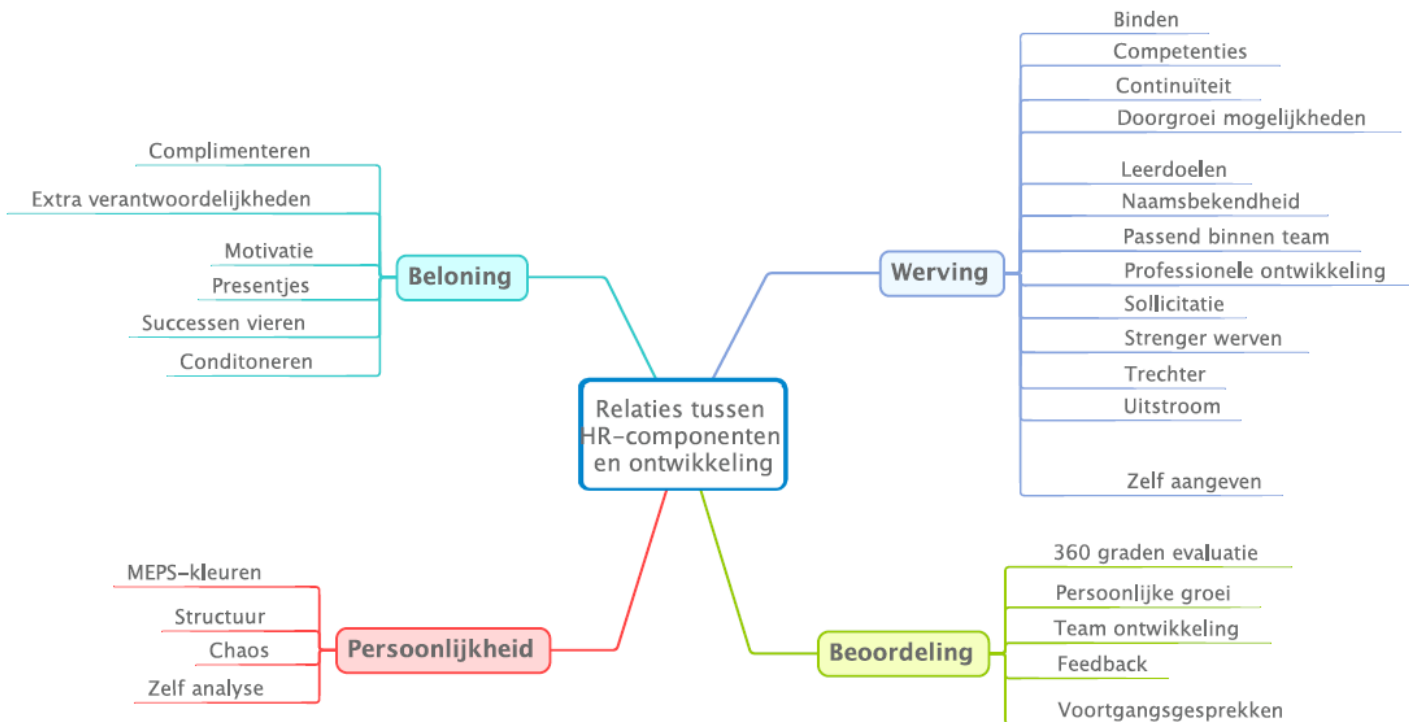
Ontwikkeling richting ZS teams
Ontwikkelen van competenties (25)
Aanwezige competenties (13)
Meest prioriteit to ontwikkeling (12)
Extra competenties (6)

BIJLAGE VI: MINDMAPS

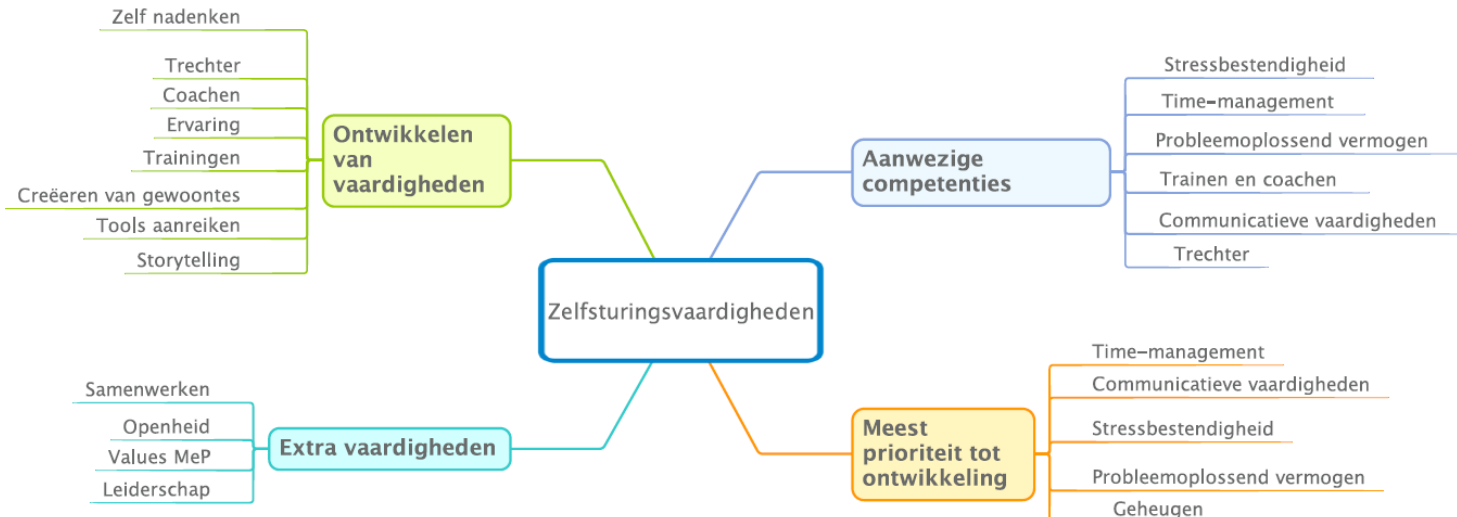
Mindmap 1: Rollen in zelfsturende teams



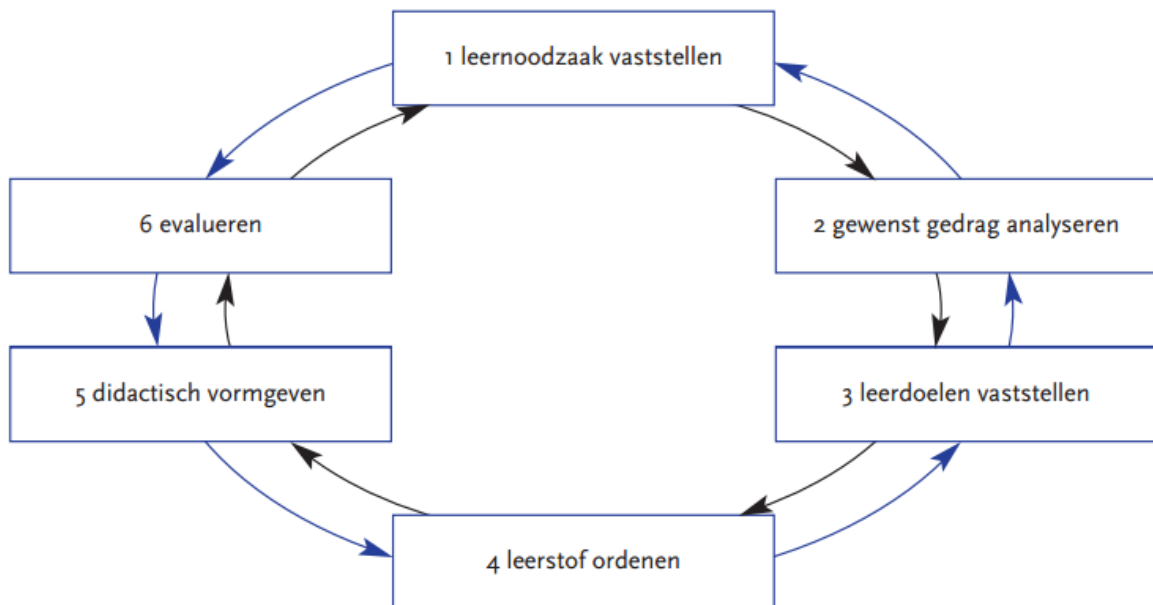
Mindmap 2: Relaties tussen HR-componenten en ontwikkeling



Mindmap 3: Zelfsturingsvaardigheden



BIJLAGE VII: CLU-ONTWERPMODEL



(Hoobroeck en Haak, 2002)

In onderstaande tabel is het CLU-model aan de hand van voorbeeldacties ingevuld voor het managementteam.

Leernoodzaak vaststellen	Het optimaliseren van de professionele ontwikkeling richting zelfsturende teams.
Gewenste gedrag analyseren	Alle PM's binnen een zelfsturend team moeten tijdens de evaluatie minstens een 8 scoren.
Leerdoelen vaststellen	De vaardigheid leiderschap moet ontwikkeld worden.
Leerstof ordenen	De vaardigheid kan ontwikkeld worden door het volgen van trainingen.
Didactisch vormgeven	De aangeleerde vaardigheid moet in de praktijk worden toegepast.
Evalueren	De OM toetst of de vaardigheid voldoende is ontwikkeld (minimaal een 8 scoren).

BIJLAGE VIII: RISICOANALYSE

Risicoanalyse 1: Ontwerpbenadering

Risico	Direct gevolg	Indirect gevolg
Alleen aansturing vanuit het managementteam	Geen draagvlak binnen de organisatie	Mensen voelen zich niet verbonden met de ontwikkeling van de zelfsturingsvaardigheden
Managementteam bepaalt hoe de ontwikkeling eruit gaat zien	Er wordt niet ingespeeld op wat er gaande is op de vestigingen	Zelfsturingsvaardigheden worden opgelegd, dit kan zorgen voor weerstand, frustratie en angst
Managementteam heeft vetorecht	Chiefs kunnen verzoeken en ideeën gemakkelijk verwerpen	Vestigingen worden niet gestimuleerd om zelf na te denken over de ontwikkeling, dit kan leiden tot een afwachtende en passieve houding, maar ook tot weerstand en frustratie

Risicoanalyse 2: Ontwikkelbenadering

Risico	Direct gevolg	Indirect gevolg
Vestigingen bepalen zelf hoe de vaardigheden ontwikkeld moeten worden	Geen controle op de ontwikkeling	Ontstaat een inconsequent niveau qua zelfsturingsvaardigheden, waardoor er verschillen per vestiging ontstaan
Best practice vestiging communiceert niet goed met andere vestigingen	Andere vestigingen worden niet betrokken bij de ontwikkeling en leren niet van best practice	Geen verandering en verbetering op andere vestigingen
Externe best practice wil geen medewerking verlenen	Geen goed voorbeeld van hoe de professionele ontwikkeling eruit dient te zien	De ontwikkeling van de zelfsturingsvaardigheden is onduidelijk

Risicoanalyse 3: Pendelbenadering

Risico	Direct gevolg	Indirect gevolg
Verantwoordelijkheden worden niet goed gekaderd	Er is onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden en hoe de ontwikkeling eruit zal gaan zien	Verwarring, chaos, frustratie en weerstand en daardoor geen draagvlak in de organisatie
De stappen bij het creëren van draagvlak worden niet goed doorlopen	Medewerkers zullen niet achter de verandering staan	Er is geen draagvlak in de organisatie
Managementteam is het niet eens met de invulling van de ontwikkeling	Vestigingen voelen zich niet gesteund	Zonder draagvlak is het veranderingsproces naar zelfsturing gedoemd te mislukken

BIJLAGE IX: IMPLEMENTATIEPLAN

Fase 1: Draagvlak creëren

Activiteit	Subactiviteit + toelichting	Verantwoordelijken	Benodigdheden	Tijd
Aandacht	<u>Bekendmaking</u> De noodzaak om de zelfsturingsvaardigheden te ontwikkelen moet binnen de gehele organisatie gecommuniceerd worden	Chiefs		Vanaf 01/09/2016
	<u>Bewustwording</u> De vestigingen moeten bewust worden van de reden van verandering en waarom ze een professionele ontwikkeling moeten ondergaan	Alle PM's en OM's op iedere vestiging		Vanaf 01/12/2016
Beweging	<u>Betrokkenheid</u> Iedereen zal daadwerkelijk bij de verandering betrokken moeten zijn.	Alle PM's en OM's op iedere vestiging		Vanaf 01/03/2017
	<u>Bereidheid</u> Door de OM's zal er op de vestigingen gecommuniceerd moeten worden wat het werken met zelfsturende teams voor alle medewerkers exact inhoudt, ten aanzien van persoonlijke consequenties (verantwoordelijkheden, taken en loon), doorgroeimogelijkheden en de persoonlijke doelen.	Alle PM's en OM's op iedere vestiging		Vanaf 01/05/2017
Commitment	Om de zelfsturingsvaardigheden blijvend te ontwikkelen en vestigingen elkaar kunnen ondersteunen.	Chiefs, alle PM's en OM's op iedere vestiging		Vanaf 01/07/2017

Fase 2: Invoeren

Activiteit	Subactiviteit + toelichting	Verantwoordelijkheid	Benodigdheden	Tijd
Trainingen geven	Leiderschap	Trainers van MeP Academy + alle PM's en OM van een vestiging	Trainingsmateriaal	Vanaf 01/09/2017
	Timemanagement	Trainers van MeP Academy + alle PM's en OM van een vestiging	Trainingsmateriaal	Vanaf 01/10/2017
	Communicatie	Trainers van MeP Academy + alle PM's en OM van een vestiging	Trainingsmateriaal	Vanaf 01/11/2017

Ervaring opdoen	Coachen van de OM op de werkvloer	OM's + PM's	Coachende vaardigheden	Vanaf 01/12/2017
-----------------	-----------------------------------	-------------	------------------------	------------------

Fase 3: Evaluatie en borgen

Activiteit	Subactiviteit + toelichting	Verantwoordelijkheid	Benodigdheden	Tijd
Trainingen evalueren	<u>Niveau 1: reactie</u> Tevredenheid over de training zelf	PM's en OM per vestiging	Kirkpatrick-model	Vanaf 01/01/2018
	<u>Niveau 2: leren</u> Mate waarin de trainees iets geleerd hebben	PM's en OM per vestiging	Kirkpatrick-model	Vanaf 01/01/2018
	<u>Niveau 3: gedrag</u> Toepassing van opgedane kennis in de praktijk	PM's en OM per vestiging	Kirkpatrick-model	Vanaf 01/01/2018
	<u>Niveau 4: resultaat</u> Prestatieniveau na de toepassing van opgedane kennis	PM's en OM per vestiging	Kirkpatrick-model	Vanaf 01/01/2018
Belonen	Teamuitjes in informele sfeer als beloning voor een positieve evaluatie	PM's en OM per vestiging	Informele activiteiten	Vanaf 01/07/2018
Kennis overdragen	Opgedane kennis tijdens de trainingen overbrengen aan opvolgers en nieuwkomers op de vestiging	PM's en OM per vestiging		Vanaf 01/07/2018

BIJLAGE X: FINANCIËLE CONSEQUENTIES

Oude situatie:

Naam training	Aantal	Kosten per training	Vergoeding trainer per training	Kosten
Leiderschap	4	€ 375	€ 150	€ 2.100
Timemanagement	4	€ 375	€ 150	€ 2.100
Communicatie	4	€ 375	€ 150	€ 2.100
Selectie	4	€ 375	€ 150	€ 2.100
Totaal	16	€ 6.000	€ 2.400	€ 8.400

Nieuwe situatie

Naam training	Aantal	Kosten per training	Vergoeding trainer per training	Kosten
Leiderschap & communicatie	16	€ 125	€ 150	€ 4.400
Timemanagement	16	€ 75	€ 150	€ 3.600
Selectie	4	€ 375	€ 150	€ 2.100
Totaal	36	€ 4.700	€ 5.400	€ 10.100

BIJLAGE XI: VERKLARENDE WOORDENLIJST

Begrip	Verklaring
Chief	Werknemers die eindverantwoordelijk zijn voor een regio, label of een specialist.
Hete stoel	Evaluatietechniek, waarbij het team één persoon feedback geeft.
HR-componenten	Onderdelen van human resource management: werving- en selectie beleid, beoordelen, belonen en ontwikkeling. Een goede afstemming zorgt voor effectieve prestaties.
Job	Alle evenementen, feesten en/of partijen waar personeel van Mise en Place de catering verzorgt.
Jobcoach	Sturen de jobpers aan op de locatie en zijn tevens aanspreekpunt bij de relatie.
Jobpers	Alle personen die zich hebben ingeschreven bij een vestiging in de regio. Zij worden ingezet op evenementen, feesten en partijen, om daar de catering te verzorgen.
Koppen	Evaluatiegesprek met als kenmerken: kritisch, opbouwend en positief.
Lekgotla	De Lekgotla dialoog is een eeuwenoude traditie afkomstig uit Botswana. Het is een stambijeenkomst, waarbij de dorpsoudste luistert naar alle leden van de gemeenschap, iedereen laat uitspreken en daarna tot een rechtvaardig besluit komt.
MEPS-scan	Een variant van het DISC-model van Dr. Carl Gustav Jung. Iedere nieuwe medewerker dient de MEPS-scan in te vullen, zodat er duidelijk wordt welke leerstijl het zijn of haar voorkeur heeft.
Operationeel manager	Werknemer die een team leidt op een bepaalde vestiging en daarnaast eindverantwoordelijk is voor operationele, financiële en commerciële werkzaamheden van Mise en Place. In dit verslag vaak afgekort als OM.
Projectmanager	Werknemer die medeverantwoordelijk is voor alle operationele zaken binnen een vestiging, zowel op kantoor als op de job. Zij werken op projectmatige basis en zijn hierbij verantwoordelijk voor het project van A tot Z. In dit verslag vaak afgekort als PM.

Relaties	De term die Mise en Place gebruikt voor de opdrachtgevers waar zij mee samenwerken.
StartersXperience	Training voor beginnende PM's of ervaren jobcoaches, waarin alle werkzaamheden, taken en verantwoordelijkheden van een PM uitgelegd worden.
Trechtermodel	Het trechtermodel is het organogram van Mise en Place.
Tribaal leiderschap	Tribaal leiderschap gaat uit van menselijkheid, waardigheid, respect, vertrouwen, durf en ondernemerschap.
Young Talent	Stagiairs binnen Mise en Place.
Zelfsturings- vaardigheden	De vaardigheden die het mogelijk maken een werknemer productiever te voelen bij het doen van de dagelijkse routine, ongeacht de werkomgeving. Enkele voorbeelden zijn: timemanagement, communicatie, stressbestendigheid en leiderschap.