

## MASTER

### Op weg naar een zelfsturende organisatie!

Zitman, L.M.G.

*Award date:*  
2002

[Link to publication](#)

#### **Disclaimer**

This document contains a student thesis (bachelor's or master's), as authored by a student at Eindhoven University of Technology. Student theses are made available in the TU/e repository upon obtaining the required degree. The grade received is not published on the document as presented in the repository. The required complexity or quality of research of student theses may vary by program, and the required minimum study period may vary in duration.

#### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain

# Op weg naar een zelfsturende organisatie!



  
**Maitre Cuisine®**

**TU/e**

**Afstudeerrapport**  
Mariska Zitman  
Oktober 2002





# Maitre Cuisine®

---

## **Afstudeerrapport**

Technische Universiteit Eindhoven

Faculteit Technologie Management

Studierichting Technische Bedrijfskunde

Capaciteitsgroep : Human Performance Management

Student : L.M.G. Zitman (450829)

Eerste begeleider : Dr. F.M. van Eijnatten

Tweede begeleider : Dr. J.D. van der Bij

Bedrijfsbegeleider : Dhr. P.J.B.M. Peeters

## Voorwoord

Dit afstudeerrapport is de afronding van de studie Technische Bedrijfskunde aan de Technische Universiteit in Eindhoven. Het rapport is gebaseerd op het onderzoek dat van half maart tot en met eind september 2002 is uitgevoerd bij het bedrijf Maître Cuisine in Best. De opdracht waarmee ik me bezig heb gehouden, is het ontwerpen van een meer zelfsturende organisatie voor Maître Cuisine. Tevens heb ik een actieonderzoek gedaan met als doel het verbeteren van twee overlegstructuren binnen Maître Cuisine. Hiervoor wordt verwezen naar de bijlagen.

In dit voorwoord wil ik van de gelegenheid gebruik maken om enkele personen in het bijzonder te bedanken. Binnen Maître Cuisine zijn dit:

Mijn opdrachtgever, dhr. P.J.B.M. Peeters. Hij heeft me alle gelegenheid gegeven medewerkers te interviewen en bedrijfsdocumentatie in te zien. Tevens bood hij me een fijne werkplek met alle benodigde faciliteiten, waardoor ik prettig aan mijn onderzoek kon werken. Alle werknemers van Maître Cuisine, zij stonden altijd voor me klaar als ik vragen had over bepaalde onderwerpen. Alle geïnterviewden wil ik hierbij dan ook bedanken voor de tijd die ze hebben vrijgemaakt.

Van de faculteit Technische Bedrijfskunde wil ik de volgende mensen bedanken:

Mijn eerste begeleider, dr. F.M. van Eijnatten. Hij stond altijd voor me klaar tijdens onze evaluerende gesprekken. Deze gesprekken waren altijd dermate duidelijk, dat ik weer goed verder kon met mijn onderzoek.

Mijn tweede begeleider, dr. J.D. van der Bij. Ook hij stond altijd voor me klaar als ik vragen had. Beide begeleiders hebben veel inzicht in de probleemsituatie, iets waar ik veel van heb geleerd.

Verder wil ik mijn ouders, vriend en vrienden bedanken voor hun steun tijdens de afstudeerperiode.

Mariska Zitman,  
Eindhoven, oktober 2002

## **Abstract**

The research on which this document reports, was conducted at Maître Cuisine in Best. The assignment is to design an organizational structure for Maître Cuisine, which is more self supporting. The process of change is also very important. During this graduation project, the researcher has also performed an action research to improve two consultative structures.



## Samenvatting

### Inleiding

Het eindrapport dat voor u ligt, bevat een beschrijving van het afstudeeronderzoek dat bij Maître Cuisine in Best is uitgevoerd. Deze samenvatting geeft in het kort een weergave van de opzet, uitvoering, resultaten, het herontwerp en aanbevelingen van het uitgevoerde onderzoek. Maître Cuisine is een bedrijf dat non-food producten levert aan klanten binnen de horecabranche. Denk bij klanten aan hotels, restaurants en cateringbedrijven. Globaal gezien wordt bij deze producten onderscheid gemaakt tussen groot apparatuur (fornuizen, ovens, ijsblokjesmachine et cetera) en klein assortiment (servies, bestek et cetera). Maître Cuisine produceert deze producten niet zelf, maar koopt ze in. Het onderzoek bestaat uit twee delen. Het eerste deel is het ontwerpen van een meer zelfsturende organisatie voor Maître Cuisine. Het tweede deel is een actieonderzoek dat binnen het bedrijf is uitgevoerd, om twee overlegstructuren te verbeteren. Voor dit tweede deel wordt verwezen naar de bijlagen.

### Opdrachtformulering

Een groep studenten van de Technische Universiteit Eindhoven heeft van december 2001 tot en met maart 2002 een diagnostisch onderzoek verricht bij Maître Cuisine. De diagnose die deze groep heeft gesteld luidt dat de communicatie binnen Maître Cuisine niet optimaal is. Dit geldt zowel voor de communicatie op als tussen de verschillende afdelingen. Naar aanleiding van deze diagnose is besloten een afstudeeropdracht op dit onderwerp te starten.

De opdrachtformulering die hier uit voortgevloeid is luidt:

‘Het ontwikkelen van een plan (zowel structuur als proces) voor een bedrijfsbrede (overleg)structuur die met de beoogde organisatieontwikkeling kan meegroeien naar een meer zelfsturende structuur’.

### Methoden van onderzoek

De afstudeeropdracht bestaat uit drie fasen; de oriëntatiefase, de onderzoeksfase en de oplossingsfase. Deze zullen hieronder kort besproken worden.

#### 1) Oriëntatiefase

Tijdens de eerste vier weken van het onderzoek (11 maart t/m 7 april) zijn er interviews gehouden met alle werknemers van Maître Cuisine om draagvlak voor verandering te creëren. De studenten die hier van december 2001 t/m maart 2002 onderzoek hebben gedaan hebben een diagnose gesteld, welke als uitgangspunt dient voor de afstudeeropdracht.

#### 2) Onderzoeksfase

Tijdens deze fase (eind april t/m eind juni 2002) is relevante informatie verzameld over het afstudeeronderwerp aan de hand van een literatuurstudie. Bestudeerde onderwerpen zijn onder andere de sociotechniek, structuurdimensies vanuit de organisatiekunde en zelfsturende teams. Tijdens de onderzoeksfase is er voornamelijk gebruik gemaakt van de structuurdimensies vanuit de organisatiekunde. Ook zijn er tijdens deze fase interviews afgenomen met werknemers van Maître Cuisine en is bedrijfsdocumentatie geraadpleegd. Dit alles om de huidige situatie van Maître Cuisine goed in kaart te kunnen brengen. De analyse van de huidige situatie van Maître Cuisine is kwalitatief uitgevoerd; voornamelijk aan de hand van de structuurdimensies vanuit de organisatiekunde.



### 3) Oplossingsfase

In deze fase (juli, augustus en september 2002) is het ideale herontwerp voor Maître Cuisine gemaakt; een meer zelfsturende organisatie. Het herontwerp is gebaseerd op de sociotechniek. Er wordt uitgegaan van arbeidsdeling. Deze is hoog bij een hiërarchische organisatie en laag bij een zelfsturende organisatie. Het ontwerp is een 'papieren' herontwerp dat niet door de afstudeerder geïmplementeerd wordt. Dit herontwerp is naast de relevante verzamelde data over de huidige situatie van Maître Cuisine geplaatst. Op deze manier is bepaald, wat er aan de huidige situatie veranderd dient te worden om naar een meer zelfsturende organisatie te kunnen groeien. Ook voor deze fase geldt, dat er interviews zijn afgenomen en er geobserveerd is binnen het bedrijf. Vervolgens zijn aanbevelingen gedaan voor tussenstappen om vanuit de huidige situatie te kunnen groeien naar de gewenste situatie. Tijdens het herontwerp is steeds gebruik gemaakt van de uitgevoerde analyse, bedrijfskundige theorie, interviews en observatie.

### Resultaten

Voor de resultaten spelen de structuurdimensies van Daft (1998) een belangrijke rol. Er is data verzameld, en geanalyseerd aan de hand van deze dimensies. Aan de hand hiervan is de volgende diagnose gesteld worden voor Maître Cuisine:

- relatief lage formalisatiegraad;
- relatief hoge specialisatiegraad;
- relatief lage standaardisatiegraad;
- onduidelijke, vermoedelijk relatief grote span of control;
- relatief hoge complexiteitsgraad;
- onduidelijke, vermoedelijk relatief hoge centralisatiegraad;
- gemiddeld professionalisme;
- onduidelijke, vermoedelijk relatief hoge personeelsratio.

Vanuit deze diagnose op de structuurdimensies is een oplossing bedacht worden in de vorm van een nieuw organisatieontwerp. Dit wordt in de volgende alinea besproken.

### Herontwerp

Vanuit de gewenste situatie (ideaal herontwerp) is bekeken wat er aan de huidige situatie verandert dient te worden om tot de gewenste situatie voor Maître Cuisine te kunnen komen; een meer zelfsturende organisatie. Gezien de duur van de afstudeeropdracht (zes maanden) wordt dit ontwerp niet door de afstudeerder geïmplementeerd. Dit is dan ook de reden dat het organisatieontwerp een 'papieren' herontwerp is.

Bij het herontwerp is gebruik gemaakt van twee benaderingswijzen: de sociotechniek en de organisatiekunde. De structuurdimensies van Daft (1998) zijn hierbij gekoppeld aan de ontwerpprincipes van Van Amelsvoort en Scholtes (1994). Dit om te bepalen hoe de structuurdimensies ingevuld zijn bij een zelfsturende organisatie. Via het sociotechnische ontwerpmodel van De Sitter (1998) is het herontwerp voor Maître Cuisine tot stand gekomen.



**Aanbevelingen: mogelijke veranderingstrajecten**

De stap om vanuit de huidige situatie naar de gewenste situatie te groeien is erg groot. Dit is dan ook de reden dat er aanbevelingen gegeven worden voor mogelijke tussenstappen. Combinaties van deze tussenstappen (1 en 2, 1, 2 en 3 en 1, 2, 3 en 4) zijn tevens alternatieven waarvoor Maître Cuisine kan kiezen, mocht ze niet voor het ideale herontwerp kiezen.

Onderstaande stappen dienen doorlopen te worden als Maître Cuisine kiest voor het ideale herontwerp. De structuurdimensies zijn ingevuld op de wijze waarop dat hoort bij een zelfsturende organisatie: hoge formalisatie, lage specialisatie, hoge standaardisatie, grote span of control, lage complexiteit, lage centralisatie, gemiddeld tot hoog professionalisme en een lage personeelsratio.

- 1) Het paralleliseren van het primaire proces; verandering van afdelingsstructuur naar stroom-/teamstructuur;
- 2) Beleggen van taken, functies, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De hiërarchie dient duidelijk te zijn;
- 3) Het aanstellen van tijdelijke stroom-/teammanagers;
- 4) Het laten maken van een competentiematrix door een adviesbureau;
- 5) Het laten maken van een opleidingsplan door een adviesbureau. Het geven van trainingen aan teamleden.

Uit onderzoek blijkt dat het invoeren van zelfsturende teams geen eenvoudige kwestie is. Het moet worden gezien als een serieuze investering in de toekomst voor het bedrijf. Het veranderingsproces kan twee tot vijf jaar tijd in beslag nemen. Er dient rekening te worden gehouden met het feit dat de invoering van zelfsturende teams de volgende kosten met zich meebrengt:

- investeringen om technische barrières te omzeilen;
- opleidingskosten ten behoeve van het aanleren van nieuwe taken en vaardigheden;
- aanpassen van informatiesystemen en apparatuur;
- capaciteit (tijd);
- emoties.

In een evaluatieonderzoek van de COB/SER worden de volgende voorbeelden van resultaten van de invoering van zelfsturende teams gemeld:

- levertijd: van 9 maanden naar 2 maanden en van 9 ½ week naar 2 weken;
- 50 % reductie van fouten;
- 40 % reductie van klachten;
- productiviteit: variërend van 1,5 % tot 10-15% stijging per jaar. Volgens een adviesbureau in Oss kan de hogere productiviteit deels worden vertaald naar een hogere omzet;
- vermindering voorraadkosten: variërend van 5-60 %;
- loonkosten: reductie van indirecte kosten met 25 %;
- meer betrokkenheid onder werknemers bij het bedrijf.



Uit een vervolgonderzoek blijkt dat zelfsturende organisaties na 7-8 jaar op een gelijk niveau blijven 'hangen'. Dit is grotendeels te wijten aan het feit dat er na ongeveer vijf jaar voornamelijk trainingen worden gegeven op het gebied van techniek, en (bijna) niet meer op het gebied van samenwerking. Training op het gebied van samenwerking dient juist altijd te worden gegeven aan teamleden, ook al is de gewenste situatie bereikt.

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	I
Abstract .....	II
Samenvatting.....	III
Inhoudsopgave .....	VII
Inleiding .....	VIII
1 Bedrijfsbeschrijving.....	1
1.1 Missie en doelgroep .....	1
1.2 Producten .....	1
1.3 Organisatieschema .....	2
2 Theoretische verantwoording.....	3
2.1 Structurele dimensies van een organisatie .....	3
2.2 De zelfsturende organisatie.....	4
2.2.1 <i>Zelfsturende teams</i> .....	4
2.2.2 <i>Basismodel van een sociotechnische organisatie</i> .....	5
2.3 Structurele dimensies van zelfsturende teams .....	7
2.3.1 <i>Ontwerpprincipes zelfsturende teams</i> .....	7
2.3.2 <i>Koppeling tussen organisatiekunde en sociotechniek</i> .....	9
2.4 Stappen om tot een zelfsturende organisatie te komen.....	11
3 Opdrachtformulering/ Methoden van onderzoek.....	14
3.1 Opdrachtformulering.....	14
3.2 Methoden van onderzoek.....	14
3.2.1 <i>Methoden van analyse</i> .....	14
3.2.2 <i>Methoden van herontwerp</i> .....	15
4 Resultaten diagnostisch onderzoek.....	16
4.1 Beschrijving algemene data .....	16
4.2 Data-analyse.....	18
4.3 Diagnose .....	21
5 Herontwerp .....	22
5.1 Beschrijving ideaal herontwerp .....	22
5.1.1 <i>Parallelliseren van het bedrijf op macroniveau</i> .....	22
5.1.2 <i>Segmenteren van parallele processen op mesoniveau</i> .....	26
5.1.3 <i>Ontwerpen van zelfsturende teams en lokale regelkringen op microniveau</i> ...	26
5.1.4 <i>Ontwerpen van interlokale regelkringen</i> .....	30
5.1.5 <i>Ontwerpen van globale regelkringen</i> .....	32
6 Aanbevelingen: mogelijke veranderingstrajecten.....	35
Referentielijst.....	42
Bijlage A Actieonderzoek .....	43

## Inleiding

Dit rapport is het resultaat van het afstudeeronderzoek dat is uitgevoerd bij Maître Cuisine in Best. Met dit afstudeeronderzoek wordt mijn studie Technische Bedrijfskunde aan de Technische Universiteit in Eindhoven afgerond.

Maître Cuisine is een bedrijf dat non-food producten levert aan klanten binnen de horecabranche. Denk bij klanten aan hotels, restaurants en cateringbedrijven. Globaal gezien wordt bij deze producten onderscheid gemaakt tussen groot apparatuur (fornuizen, ovens, ijsblokjesmachine et cetera) en klein assortiment (servies, bestek et cetera). Maître Cuisine produceert deze producten niet zelf, maar koopt ze in. Het bedrijf waar Maître Cuisine uit is voortgekomen, Rosval, produceert grootapparatuur. Maître Cuisine is een afnemer van Rosval en samenwerking tussen deze bedrijven zal steeds meer centraal komen te staan.

Van december 2001 t/m maart 2002 heeft een groep tweedejaars studenten van de Technische Universiteit een diagnostisch onderzoek verricht bij Maître Cuisine. De diagnose die hieruit voortkwam luidt dat de communicatie bij Maître Cuisine, zowel op als tussen afdelingen, niet optimaal is. Vanuit deze diagnose is besloten een afstudeeropdracht op dit onderwerp te starten. Het doel van het afstudeeronderzoek is om aan de wens van Maître Cuisine te voldoen, namelijk het op termijn kunnen groeien naar een meer zelfsturende organisatie. Tevens heeft er tijdens de afstudeerperiode een actieonderzoek bij Maître Cuisine plaatsgevonden. Het doel van dit onderzoek is het verbeteren van twee overlegstructuren binnen het bedrijf. Voor dit actieonderzoek wordt verwezen naar de bijlagen.

In hoofdstuk één wordt een bedrijfsbeschrijving gegeven. De theorie die voor het onderzoek van belang is, wordt in hoofdstuk twee beschreven. In hoofdstuk drie worden de opdrachtformulering en methoden van onderzoek behandeld. In hoofdstuk vier worden de resultaten van het onderzoek besproken, met bijbehorende diagnose. In hoofdstuk vijf wordt het ideale herontwerp voor Maître Cuisine beschreven. In hoofdstuk zes worden aanbevelingen gedaan over hoe Maître Cuisine vanuit de huidige situatie naar een meer zelfsturende organisatie kan groeien. Hierbij wordt bovendien een drietal alternatieven aangedragen.



# 1 Bedrijfsbeschrijving

Het afstudeeronderzoek heeft plaatsgevonden bij het bedrijf Maître Cuisine in Best. Maître Cuisine is een relatief jong, dynamisch bedrijf waar 21 mensen werkzaam zijn, inclusief de directeur. Maître Cuisine is opgericht op 1 januari 2000 en voortgekomen uit het bedrijf Rosval, dat gevestigd is op hetzelfde terrein. Rosval (de fabriek) is gespecialiseerd in de productie van horeca-apparatuur. Maître Cuisine is ook een afnemer van Rosval. Maître Cuisine verkoopt non-food producten aan klanten binnen de horecabranche, deze producten kopen ze in. In paragraaf één wordt de missie en doelgroep van Maître Cuisine beschreven. In paragraaf twee worden de producten die Maître Cuisine verkoopt meer uitgebreid beschreven. In paragraaf drie wordt kort beschreven, hoe het organisatieschema van Maître Cuisine eruitziet.

## 1.1 Missie en doelgroep

De missie van Maître Cuisine luidt: 'Maître Cuisine wil haar klanten een totaalconcept aanbieden, waarmee Maître Cuisine een antwoord geeft op alle vragen die bestaan in de Horeca branche'. Maître Cuisine richt zich primair op de vier en vijf sterrenhotels, restaurants vanaf vijftig couverts en alle cateringbedrijven. Secundair richt het bedrijf zich op alle bedrijfsrestaurants, overige hotels en overige maaltijdenverstrekkers (Ondernemingsplan 2002).

## 1.2 Producten

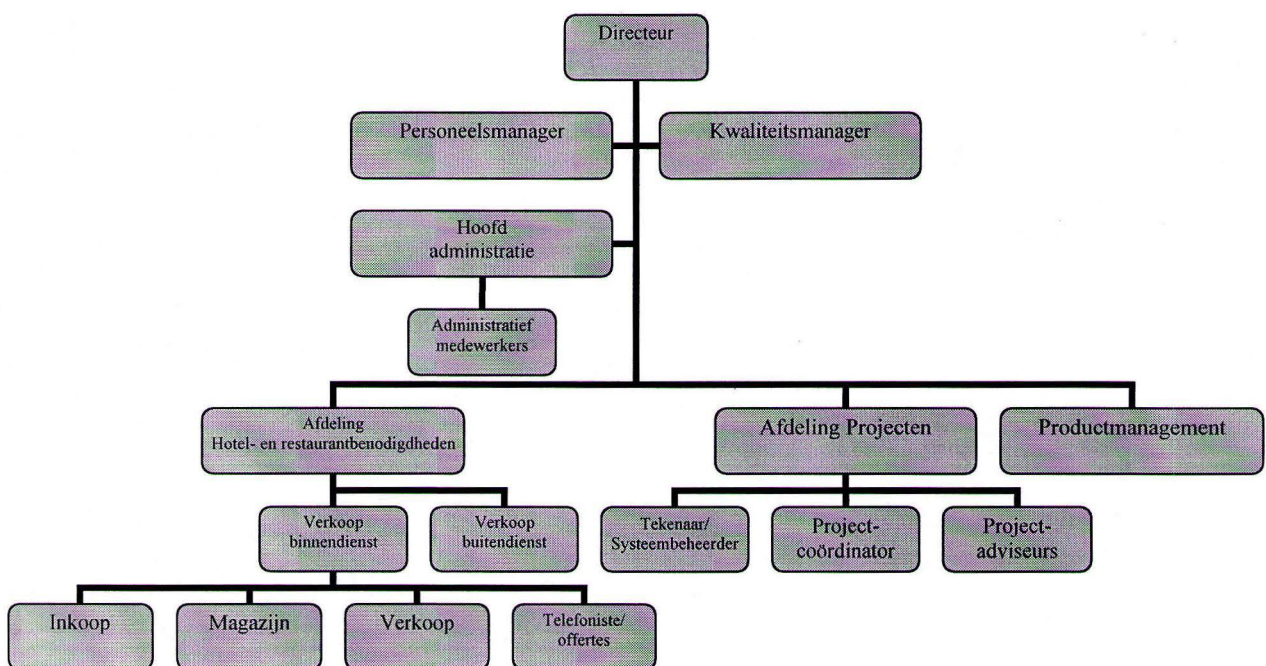
Maître Cuisine adviseert over de gehele inrichting van keuken en restaurant (van servies tot gasfornuis), ontwerpt en levert dit en zorgt voor de installatie en nazorg. Maître Cuisine kan haar klanten hierdoor een totaalpakket, het zogenaamde Totaal Concept, op het gebied van hotel- en restaurantbenodigdheden bieden. Dit Totaal Concept is samengesteld uit de volgende drie productgroepen:

- 1) Grootkeukens; Maître Cuisine biedt haar klanten volledig op maat gemaakt fornuissystemen van het merk Rosval. Tevens verzorgt Maître Cuisine de installatie en nazorg (onderhoud en service) van de grootkeukens;
- 2) Klein assortiment; Maître Cuisine levert alle benodigdheden voor keuken en restaurant op basis van exclusiviteit, zoals kookgerei, porselein, glasservies en bestek;
- 3) Advies; Maître Cuisine heeft in de loop der jaren veel kennis betreffende grootkeukens en klein assortiment opgebouwd. Maître Cuisine adviseert haar klanten op het gebied van grootkeukens en de inrichting hiervan. Tevens wordt er advies gegeven over het klein assortiment.

### 1.3 Organisatieschema

Maître Cuisine bestaat uit drie hoofdafdelingen. Globaal gezien verzorgt de afdeling 'Hotel- en restaurantbenodigdheden' de verkoop van klein assortiment. De afdeling 'Projecten' verzorgt de verkoop van projecten (grootapparaatuur). De productmanager stelt het assortimentsboek samen en houdt deze bij.

De eerste afdeling bestaat uit 'Verkoop buitendienst' (vier accountmanagers) en 'Verkoop binnendienst' (7 personen). Eén van deze accountmanagers is daarbij ook commercieel manager van de afdeling 'Hotel- en restaurantbenodigdheden'. De afdeling 'Verkoopbinnendienst' bestaat uit 'Inkoop' (één persoon), 'Magazijn' (twee personen, waarvan één persoon het hoofd is), 'Verkoop' (twee personen) en één medewerkster 'Telefoniste/offertes'. Tevens is er een hoofd van de afdeling 'Verkoopbinnendienst' aanwezig. Op de afdeling 'Projecten' zijn vijf mensen werkzaam; één tekenaar/systeembeheerder, één projectcoördinator en drie projectadviseurs. Eén van deze projectadviseurs is tevens werkzaam bij Rosval en commercieel manager van de afdeling 'Projecten'. De functie 'Productmanager' wordt door één persoon vervuld. De directeur vervult de staffunctie 'Personeelsmanager'. De administratieafdeling bestaat uit vier medewerkers en verzorgt de administratie voor zowel Maître Cuisine als Rosval. Eén administratief medewerker verzorgt alleen de administratie voor Rosval, de overige drie voor beide bedrijven. Het hoofd van deze afdeling vervult ook de staffunctie 'Kwaliteitsmanager'. Zie figuur 1 voor het organisatieschema.



Figuur 1 Organisatieschema Maître Cuisine



## 2 Theoretische verantwoording

Dit hoofdstuk definieert een aantal begrippen waarop de hiernavolgende hoofdstukken terugrijpen. Er is bij het herontwerp gebruik gemaakt van twee benaderingswijzen; de sociotechniek en de organisatiekunde. Achtereenvolgens komen de volgende onderwerpen aan de orde: structurele dimensies van een organisatie (2.1), de zelfsturende organisatie (2.2) en structurele dimensies van zelfsturende teams (2.3). In paragraaf 2.3.2 wordt de sociotechniek aan de organisatiekunde gekoppeld, voorzover dit nodig is voor het herontwerp. In 2.4 komen de stappen om tot een zelfsturende organisatie te komen aan bod.

### 2.1 Structurele dimensies van een organisatie

In deze paragraaf worden de structurele dimensies van organisaties in het algemeen besproken.

In de organisatiekundige theorie spreekt Daft (1998) over structurele dimensies van een organisatie. Structurele dimensies leveren de etiketten van de interne kenmerken, op basis waarvan organisaties gemeten en met elkaar vergeleken kunnen worden (Daft, 1998: 16). Het boek van Daft is gebruikt als bron, omdat dit standaardwerk over organisatie-theorie wereldwijd het meest gebruikte (leer)boek is. Daarbij is het een duidelijk leesbaar boek, waarin veel verwezen wordt naar relevante artikelen. Organisaties worden volgens Daft (1998) gedefinieerd als 'sociale entiteiten die gericht zijn op een doel, ontworpen zijn als systemen van bewust gestructureerde en gecoördineerde activiteiten, en verbonden zijn met de externe omgeving. De acht structurele dimensies worden hieronder toegelicht:

- 1) Formalisatie: de hoeveelheid schriftelijke documenten waarin gedrag en activiteiten vastgelegd zijn. Daartoe behoren procedures, functiebeschrijvingen, voorschriften en beleidsnota's;
- 2) Specialisatie: de mate waarin taken van de organisatie opgesplitst zijn in afzonderlijke werkzaamheden. Specialisatie wordt ook wel werkverdeling (arbeidsdeling) genoemd;
- 3) Standaardisatie: de mate waarin overeenkomstige werkzaamheden op dezelfde manier worden uitgevoerd. Standaardisatie kan betrekking hebben op de input (kennis en vaardigheden), de werkzaamheden (het proces) en de output (het resultaat);
- 4) Gezagshiërarchie: dit geeft aan wie onder wie valt en over hoeveel werknemers elke manager de leiding heeft. Er zal tijdens de rest van het verslag worden gesproken over 'span of control'. De span of control geeft aan hoeveel werknemers onder een bepaalde manager vallen;
- 5) Complexiteit: dit heeft te maken met het aantal activiteiten of subsystemen binnen de organisatie. Complexiteit kan op drie dimensies gemeten worden: verticaal, horizontaal en ruimtelijk. Verticale complexiteit is het aantal niveaus in de hiërarchie. Horizontale complexiteit is het aantal functietitels of afdelingen die horizontaal in de organisatie bestaan. Ruimtelijke complexiteit is het aantal geografische locaties;



- 6) Centralisatie: dit staat voor het hiërarchische niveau dat beslissingsbevoegdheid heeft. Men spreekt over een gecentraliseerde organisatie, als de besluitvorming is voorbehouden aan de top van de organisatie. Er is sprake van decentralisatie als het nemen van besluiten wordt gedelegeerd aan lagere niveaus;
- 7) Professionalisme: de mate waarin werknemers officieel opgeleid en getraind zijn. Er is sprake van een hoog professionalisme, als werknemers een opleiding van vele jaren achter de rug moeten hebben om hun werk in de organisatie te doen;
- 8) Personeelsratio's: deze staan voor de verdeling van mensen over de verschillende afdelingen en functies. Een ratio wordt berekend door het aantal werknemers binnen een bepaalde categorie te delen door het totale aantal werknemers binnen een organisatie. Voor het verdere verslag is het ratio indirecte werknemers/totaal aantal werknemers van belang. Dit omdat deze ratio van belang is voor sociotechnisch ontwerpen.

## 2.2 De zelfsturende organisatie

Het bedrijf heeft aangegeven op termijn te willen groeien naar een meer zelfsturende organisatie. In paragraaf 2.2.1 zal daarom worden verteld wat een zelfsturende organisatie inhoudt en in paragraaf 2.2.2 wordt het basismodel van een sociotechnische organisatie besproken.

### 2.2.1 Zelfsturende teams

In steeds meer Nederlandse bedrijven en instellingen is men bezig met de invoering van zelfsturende teams. Voor zelfsturende teams worden veel verschillende namen gebruikt: productiecellen, clusters, autonome groepen, hele taakgroepen, autonome taakgroepen en cetera. Het zelfsturend teamconcept is niet alleen beperkt tot productiebedrijven. Ook in dienstverlenende of administratieve processen is dit concept toepasbaar. Voor de eenduidigheid van het begrip is het van belang dat begonnen wordt met de definitie van een zelfsturend team. Een zelfsturend team is 'een vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of ondersteunende diensten' (Van Amelsvoort & Scholtes, 1994: 11). In deze definitie zitten twee belangrijke kenmerken:

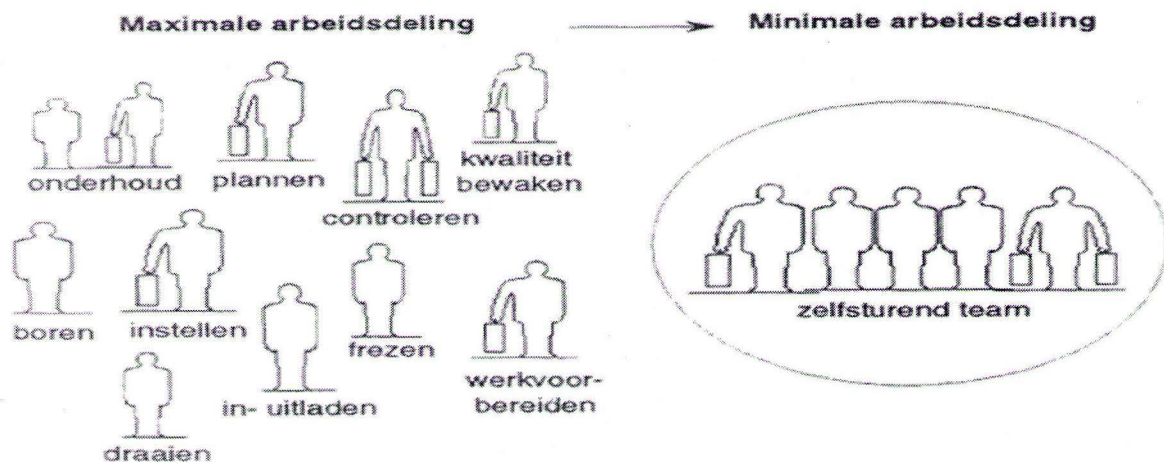
- gezamenlijke verantwoordelijkheid: het team staat centraal en niet de individuen;
- zelfsturing: het team bezit regelvermogen om het desbetreffende proces te sturen.

Het team kan in dit kader gezien worden als de 'proceseigenaar'. Leidinggevenden en stafdiensten zijn er om het team te ondersteunen door het scheppen van voorwaarden (Van Amelsvoort & Scholtes, 1994:11).

De druk op veel organisaties wordt steeds groter: kortere doorlooptijden, hogere productiviteit, hogere kwaliteitseisen, hoge flexibiliteit, verbetering van de kwaliteit van de arbeid, verbetering van de arbeidsrelaties, et cetera. Onder deze druk functioneren bepaalde organisaties steeds minder effectief en efficiënt. Bepaalde organisaties hebben als kenmerken een vèrgaande arbeidsdeling en een sterke nadruk op controle en procedures. Een vèrgaande arbeidsdeling betekent dat het hele proces opgesplitst wordt in kortcyclische taken. Iedere individuele medewerker voert slechts een fractie van het uitvoerend werk uit. Bovendien zijn 'denken' en 'doen' sterk van elkaar gescheiden (Van Amelsvoort & Scholtes, 1994: 16).



Door de toegenomen externe druk zijn veel organisaties bezig om de efficiency en flexibiliteit te vergroten, onder andere door de mate van arbeidsdeling terug te dringen. Taken worden weer bij elkaar gevoegd om tot een eenvoudiger organisatie te komen die minder afstemmingsproblemen kent en flexibeler is. Een zelfsturend team is een uitstekend middel om activiteiten weer te integreren en de mate van arbeidsdeling te reduceren (Van Amelsvoort & Scholtes, 1994: 16), zie ter illustratie figuur 2.



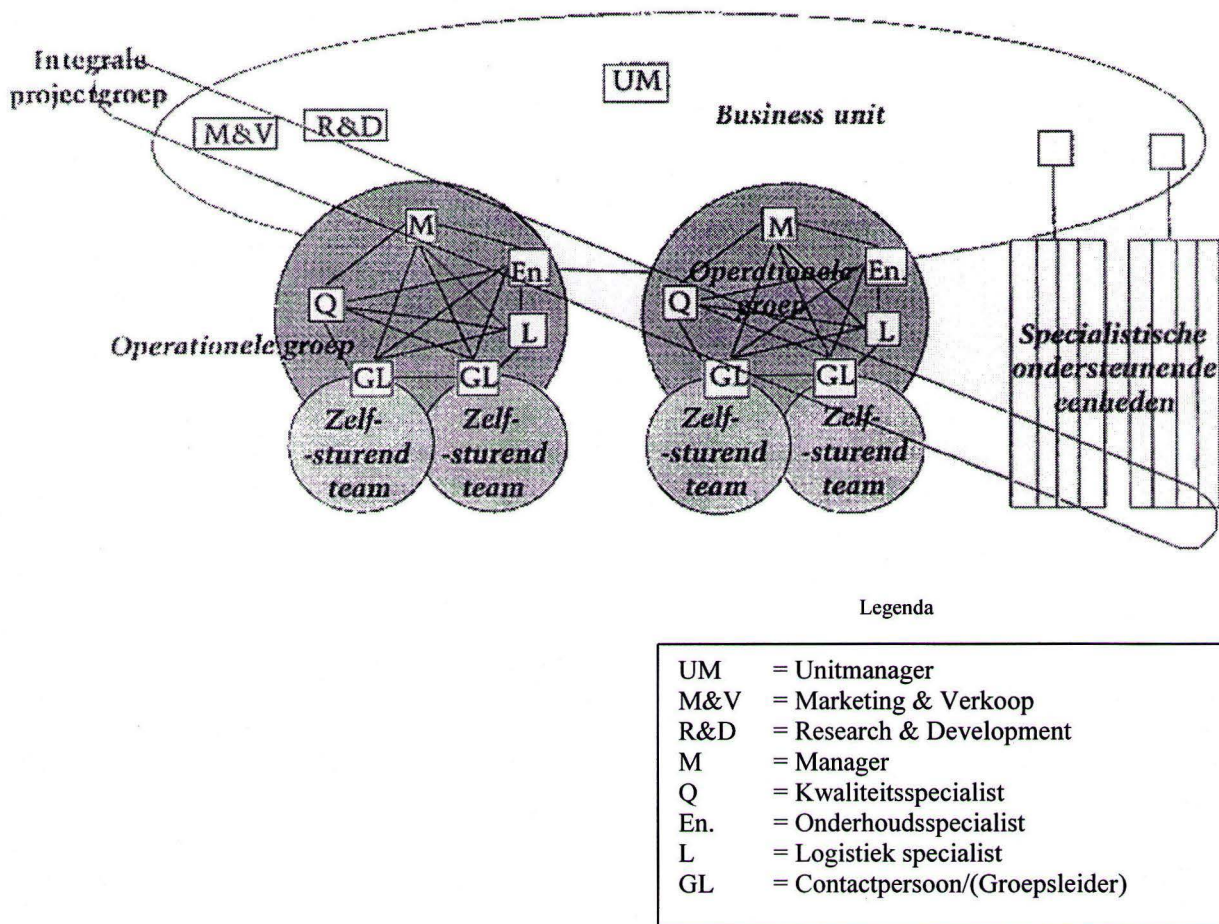
Figuur 2 Van maximale naar minimale arbeidsdeling  
(Bron: Van Amelsvoort en Scholtes, 1994: 16)

Een teamorganisatie (zelfsturend) is een sociotechnische organisatiestructuur (Simonse, 1998: 9). Bij de sociotechniek draait het om het benutten en ontwikkelen van menselijke mogelijkheden. Bij sociotechnische organisatievernieuwingen wordt bewust afstand genomen van traditionele beheersingsgerichte organisatieopvattingen en gaat 'beheersbaarheid' als uitgangspunt gelden. De bedoeling is om een organisatie dusdanig te veranderen, dat deze zich goed kan aanpassen aan een dynamische omgeving (Hoogerwerf, 1998). Een ideaaltypische sociotechnische organisatiestructuur bestaat uit overzichtelijke en zo onafhankelijk mogelijke processen die tevens de 'domeinen' van teams vormen. Een proces wordt door een team uitgevoerd en bestuurd. De inspanning voor de coördinatie van activiteiten daarbij is binnen een team groter dan de coördinatie tussen de teams (Simonse, 1998: 9). Deze structuur kent de minste grenzen. Hoe minder grenzen, hoe meer verandermogelijkheden in de organisatie (Simonse, 1998: 153).

### 2.2.2 Basismodel van een sociotechnische organisatie

Van Amelsvoort (1989) heeft een model uitgewerkt dat bijdraagt aan de beeldvorming van sociotechnische organisaties (zie figuur 3). Het betreft een basismodel voor de besturingsstructuur. Dit model relateert de verschillende organisatie-eenheden die in de praktijk op basis van sociotechnische principes gevormd worden (Simonse, 1998: 43). De zelfsturende teams zijn op microniveau te zien. De besturingsprocessen zijn gericht op korte termijn.

De operationele groepen op mesoniveau zijn eigenaar van besturingsprocessen ter verbetering van de huidige organisatie-inrichting op middellange termijn. De business unit op macroniveau is eigenaar van het strategische besturingsproces op lange termijn. De integrale projectgroep is de tijdelijke eigenaar van één verbeterproces, bijvoorbeeld het opstellen van een kwaliteitsplan. Hierbij zijn dan leden vanuit alle groepen binnen de organisatie betrokken (Naar: Simonse, 1998: 43).



Figuur 3 Basismodel van sociotechnische organisatie  
(Bron: Van Amelsvoort, 1989)

Van Amelsvoort (1989b/1992) heeft een verdeling van besturingsvermogen in een sociotechnische organisatie gemodelleerd (zie figuur 4). Uit dit figuur blijkt dat een zelfsturend team op microniveau zich voornamelijk bezighoudt met de uitvoering (in figuur: vervaardigen). De operationele groep op mesoniveau houdt zich voornamelijk bezig met verbetering binnen de organisatie en de business unit op macro niveau houdt zich voornamelijk bezig met vernieuwing binnen de organisatie (Naar: Simonse, 1998: 43).



Besturingsniveau	Organisatorische eenheid	Besturingsdimensie
macro	business unit	vernieuwen
meso	operationele groep	verbeteren
micro	zelfsturend team	vervaardigen

Figuur 4 Een weergave van de verdeling van besturingsvermogen in de besturingsstructuur  
(Bron: Van Amelsvoort, 1989b: 262)

### 2.3 Structurele dimensies van zelfsturende teams

In deze paragraaf wordt een koppeling gemaakt tussen de organisatiekunde en de sociotechniek. Allereerst zullen de ontwerpprincipes van zelfsturende teams worden besproken (2.3.1). Vervolgens worden de structuurdimensies vanuit de organisatiekunde, zoals besproken in paragraaf 2.1, hieraan gekoppeld (2.3.2).

#### 2.3.1 Ontwerpprincipes zelfsturende teams

In deze paragraaf worden de negen principes voor het ontwerpen van zelfsturende teams uiteengezet. Deze principes zijn bedoeld als een richtsnoer bij het ontwerpproces. Ze vormen de weerslag van ervaringen die de afgelopen 40 jaar met zulke groepen zijn opgedaan en geven aan waarop gelet moet worden bij het ontwerp van een zelfsturend team (Van Amelsvoort & Scholtes, 1994: 21-40).

##### Principe 1

De groepstaak moet compleet zijn, duidelijke grenzen hebben en gekoppeld kunnen worden aan een meetbaar resultaat. De groepstaak is een afgerond geheel van onderling sterk samenhangende activiteiten.

##### Principe 2

De groep moet beschikken over voldoende regelmogelijkheden en bevoegdheden om de groepstaak zo zelfstandig mogelijk tot uitvoering te brengen.



### Principe 3

De taken van de groepsleden moeten onderlinge afhankelijkheid vertonen zodat de activiteiten van de groepsleden elkaar aanvullen.

### Principe 4

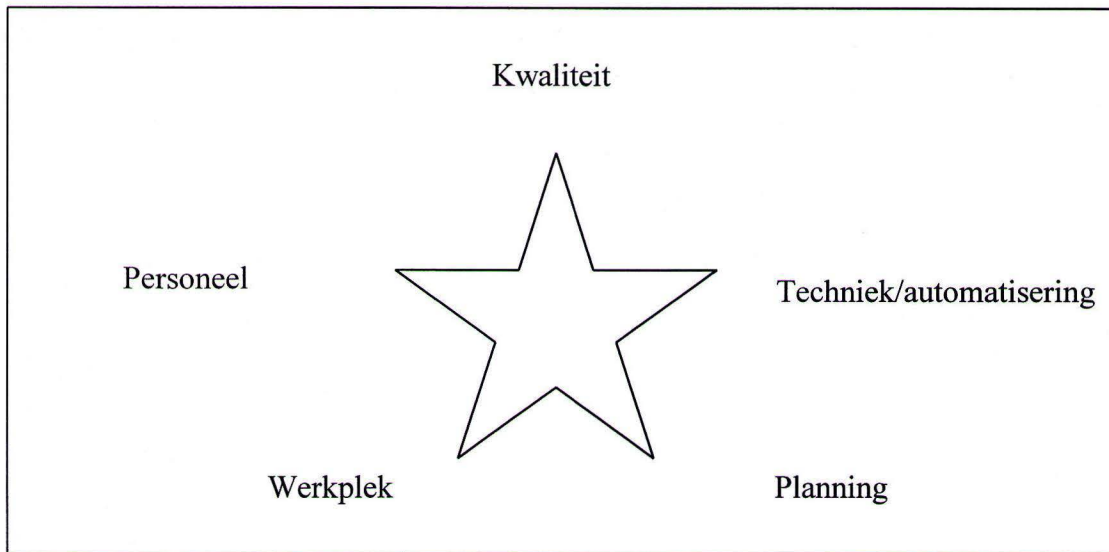
De omvang van de groep moet zodanig zijn dat ze een herkenbare bijdrage aan de organisatie kan leveren, voldoende snel goede beslissingen kan nemen en als groep niet te kwetsbaar is.

### Principe 5

De leden van de groep zijn voor meerdere taken binnen de groep inzetbaar en interne statusverschillen mogen een flexibele werkverdeling en de interne mobiliteit niet in de weg staan. Een algemene richtlijn die hoort bij het ontwerp van taken is het streven naar voldoende regelcapaciteit in een taak, zodat medewerkers verstoringen zelf kunnen oplossen.

### Principe 6

Binnen de groep moet, zowel voor de 'buitenwereld' als ook voor de groep zelf, een aanspreekpunt aanwezig zijn. Er zijn verschillende modellen voor het organiseren van de coördinatie in en tussen teams in de praktijk ontwikkeld en uitgetest. Er zijn drie coördinatiemodellen die kunnen worden toegepast; de vaste teamcoördinator, de roulerend teamcoördinator en het stermodel. Bij het eerste model beschikt ieder team over een eigen vaste groepsvertegenwoordiger, de teamcoördinator. Deze coördinator is het aanspreekpunt voor de teamleden en de woordvoerder naar buiten voor de coördinatie van het regelwerk. Hij/zij staat niet boven het team en zijn/haar rol kan worden vergeleken met de rol van een aanvoerder bij een sportteam (Van Amelsvoort & Van Jaarsveld, 2000: 41-42). Bij het tweede model zal de rol van teamcoördinator rouleren om te voorkomen dat hij/zij de baas gaat spelen binnen een team (Van Amelsvoort & Van Jaarsveld, 2000: 43). Het derde model voorziet in de afstemming en coördinatie van de belangrijke aandachtspunten in een team. In het stermodel wordt de totale portefeuille aan coördinatie-taken verdeeld in een aantal deelportefeuilles, die vervolgens aan verschillende teamleden worden toegewezen en door deze teamleden worden beheerd. Aandachtsgebieden als planning, onderhoud, kwaliteit, personeel en werkvoorbereiding worden verdeeld over de leden. In figuur 5 staat een voorbeeld van een stermodel voor een team weergegeven. Het is belangrijk dat het stermodel niet gezien wordt als een onderlinge verdeling van verantwoordelijkheden. Het gehele team blijft verantwoordelijk voor alle genomen besluiten. Een sterrolhouder 'kwaliteit' is dus niet verantwoordelijk voor de kwaliteit, maar voor de communicatie over 'kwaliteit' (Van Amelsvoort & Van Jaarsveld, 2000: 43-44).



Figuur 5 Een voorbeeld van een stermodel voor een zelfsturend team  
(Naar: Van Amelsvoort & Van Jaarsveld, 2000: 44)

#### Principe 7

De groep moet beschikken over een eigen ruimte, eigen productiemiddelen en informatie.

#### Principe 8

De beheers- en stuursystemen moeten aansluiten op de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van de groep.

#### Principe 9

Het beloningssysteem moet aansluiten op 'teamwork'

### 2.3.2 Koppeling tussen organisatiekunde en sociotechniek

Om te komen tot een meer zelfsturende organisatie volgens de sociotechniek, dient een organisatie te voldoen aan de negen ontwerpcriteria van Van Amelsvoort en Scholtes (1994). Deze criteria staan geformuleerd in de vorige paragraaf. Echter, de organisatiekunde spreekt ook over structurele dimensies van een organisatie (Daft, 1998). Deze staan geformuleerd in paragraaf 2.1. De ontwerpcriteria vanuit de sociotechniek kunnen vertaald worden naar de dimensies vanuit de organisatiekunde. Op deze manier kan worden bekeken wat er binnen de organisatie aan structuurdimensies veranderd dient te worden om meer zelfsturend te kunnen zijn.



De koppeling tussen de organisatiekunde en de sociotechniek wordt hieronder beschreven. Hierbij wordt per (vertaalde) dimensie aangegeven hoe een zelfsturende organisatie hierop scoort. Dit wordt aangegeven met laag, gemiddeld of hoog met bijbehorende beargumentering:

*Formalisatiegraad: relatief hoog*

Er wordt duidelijk vastgelegd wat de te verrichten taken zijn binnen een zelfsturend team, om tot het gewenste groepsresultaat te komen. Doordat taken rouleren, worden alle procedures goed vastgelegd. Op deze manier weten teamleden precies hoe welke taak te verrichten. Door het vastleggen van de procedures binnen de complete groepstaak is de formalisatiegraad relatief hoog.

*Specialisatiegraad: relatief laag*

De te verrichten taken binnen de teams sluiten op elkaar aan, waardoor het groepsresultaat centraal staat. Teamleden kunnen zich niet meer alleen op hun eigen werkzaamheden richten, omdat er sprake is van taakroulatie. De specialisatiegraad is dus relatief laag.

*Standaardisatiegraad: relatief hoog*

Het gaat bij de teams om het resultaat van de zelfsturende teams als geheel, en niet per individu. Teamleden overleggen dagelijks informeel over de gang van zaken, zodat het groepsresultaat centraal staat. De standaardisatiegraad (met betrekking tot de output) is dus relatief hoog.

*Span of control: relatief groot*

De directie geeft leiding aan meer werknemers, omdat er binnen de zelfsturende teams geen managers aanwezig zijn. De directie staat hierdoor direct boven de zelfsturende teams, wat leidt tot een relatief grote span of control.

*Complexiteitsgraad: relatief laag*

In het herontwerp bestaan er geen echte afdelingen meer, maar teams. Hierbij zijn geen 'afdelingsmanagers' meer aanwezig. Het aantal afdelingen en hiërarchische niveaus wordt hierdoor sterk verminderd, hetgeen de complexiteit verkleint.

*Centralisatiegraad: relatief laag*

Teamleden nemen zelf besluiten over de uit te voeren taken, de besluitvorming hierover is dus niet voorbehouden aan de top van de organisatie. Er is dus sprake van een gedecentraliseerde besluitvormingsstructuur.

*Professionalisme: relatief gemiddeld tot hoog*

Doordat teamleden voor meerdere taken inzetbaar zijn (taakroulatie), weten ze van alle te verrichten taken binnen het team hoe ze uitgevoerd dienen te worden. Mensen beschikken dus over veel breedtekennis, het professionalisme is hierdoor relatief gemiddeld tot hoog.

*Personeelsratio: relatief laag*

Dit vanwege het feit dat er bij de zelfsturende teams geen stafleden aanwezig zijn. Doordat er geen indirecte werknemers binnen de teams aanwezig zijn, is er sprake van een relatief lage personeelsratio betreffende indirecte werknemers.



## 2.4 Stappen om tot een zelfsturende organisatie te komen

In deze paragraaf zal het ontwerpmodel van de sociotechniek behandeld worden. Met behulp van dit model, kan een meer zelfsturende organisatie ontworpen worden.

De kern van sociotechnische verandering bestaat uit het omvormen van een complexe organisatie met simpele taken naar een simpele organisatie met complexe taken (De Sitter et al., 1990). Structuur is sterk bepalend voor het vervullen van essentiële functies, op allerlei niveaus. Een fundamentele verbetering van de functievervulling is uitsluitend bereikbaar via aanpassingen in de structuur die gericht zijn op twee doelen: reductie van complexiteit en vergroting van de regelcapaciteit. Dat heeft geleid tot een aantal ontwerp(volgorde)regels die als het ontwerpmodel van de sociotechniek beschouwd kunnen worden (Vermeulen, van Bommel & van de Kuil, 1996: 69-70).

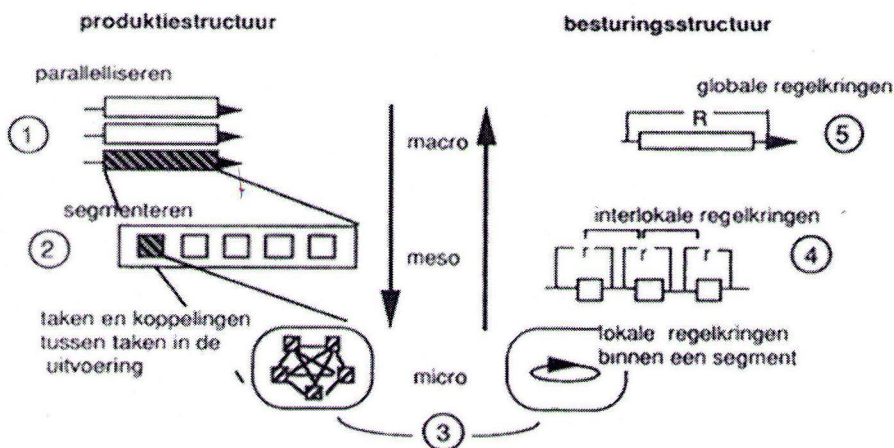
De volgorderegels van de sociotechniek luiden:

- Ontwerp eerst de productiestructuur (processtructuur) en daarna de besturingsstructuur;
- Werk bij de productiestructuur van grof naar fijn (eerst globaal, dan interlokaal en vervolgens lokaal niveau), en bij de besturingsstructuur andersom (Vermeulen, van Bommel & van de Kuil, 1996: 70).

Productiestructuur wordt gedefinieerd als 'De groepering en koppeling van uitvoerende taken ten opzichte van orderstromen' (De Sitter, 1994: 93).

Besturingsstructuur wordt gedefinieerd als 'De groepering en koppeling van regelende normstellende activiteiten' (Van Amelsvoort, 1992: 47).

In figuur 6 is het ontwerpproces, bestaande uit vijf stappen, van de productie- en besturingsstructuur weergegeven. Het figuur wordt hierna toegelicht.



Figuur 6 Het ontwerpen van de productie- en besturingsstructuur

(Bron: De Sitter, 1998: 211)



*1<sup>e</sup> ontwerpprincipe voor de productiestructuur: Parallelliseren van het primaire proces op globaal niveau*

Bij het eerste ontwerpprincipe neemt men het primaire proces als uitgangspunt. Het ontwerpen van parallelle stromen betekent dat grenzen worden onderscheiden door groepering op basis van overeenkomsten in input, proceskenmerken of output. (Simonse, 1998: 46). Er zijn vier varianten van een geparallelliseerde uitvoeringsstructuur te onderscheiden (Groep Sociotechniek, 1986; De Sitter, 1994):

- 1) Markt/ klantgerichte parallelle uitvoeringsprocessen: de processen zijn ieder op een bepaalde klant of klantengroep gericht;
- 2) Identieke parallelle uitvoeringsprocessen: de inrichting en het productassortiment zijn voor alle parallelle stromen gelijk;
- 3) De 80/20 parallelle uitvoeringsprocessen: de grondslag hiervan is een analyse van de orderinput;
- 4) Parallelle uitvoeringsprocessen op grond van diversificatie in productvarianten: de uitvoeringscapaciteit van ieder parallel proces is speciaal ingericht voor het voortbrengen van bepaalde productvarianten.

*2<sup>e</sup> ontwerpprincipe voor de productiestructuur: Segmenteren van parallelle processen op interlokaal niveau*

Een totaal parallel proces kan nog te complex zijn voor een flexibele en snelle besturing. Het tweede sociotechnisch ontwerpprincipe is daarom gericht op het opdelen van parallelle stromen in kleinere eenheden. Een segment omvat een compleet afgerond procesdeel. De activiteiten binnen een segment hebben een sterke taakrelatie en een samenwerkingsrelatie (Simonse, 1998: 46).

*3<sup>e</sup> ontwerpprincipe: Ontwerpen van zelfsturende teams en lokale regelkringen op microniveau*

Met de twee voorgaande principes wordt de processtructuur ontworpen. Met dit ontwerpprincipe wordt er een aanvang gemaakt met de integratie van de besturingsstructuur met de processtructuur. Zoals al bij het principe parallelliseren is geconstateerd, maakt het opdelen van het primaire proces het mogelijk om besturing te decentraliseren omdat het uitvoeringsdomein in overzichtelijke eenheden is opgedeeld. Het vormgeven van de besturingsbehoefte start met het uitgangspunt zoveel mogelijk daar te sturen waar direct de behoefte ligt. Dit derde ontwerpprincipe structureert de organisatie-eenheden van een sociotechnische organisatiestructuur: de zelfsturende teams (Simonse, 1998: 48). De lokale regelkringen zijn nodig om de leden van de zelfsturende teams hun eigen werk te laten regelen. Deze regelkringen bevinden zich binnen de teams op werkplekniveau (De Sitter, 1998: 339). In figuur 7 is de relatie tussen de groeps grootte en de effectiviteit van de groep weergegeven. Dit figuur geeft aan dat een groeps grootte van 7-12 personen voor het functioneren van de groep het meest optimaal is (Van Amelsvoort en Scholtes, 1994: 28). Alle aspecten (bijvoorbeeld probleem oplossen en snelheid besluitvorming) worden dan namelijk positief gewaardeerd. Bij grotere of kleinere groepen is dit niet voor alle aspecten het geval.

In deze derde ontwerp stap worden dus ook de zelfsturende teams ontworpen. De stappen die hierbij horen zijn behandeld in paragraaf 2.3.1; ontwerpprincipes van zelfsturende teams.



Groepsgrootte	<4	4-6	7-12	13-20	>20
Aspecten					
Probleem oplossen	--	-	+	++	--
Snelheid besluitvorming	+	++	+	-	--
Participatie groepsleden	++	+	+	-	--
Cohesie	+	++	+	-	--
Consensus	-	-	+	++	-
Flexibiliteit	+	++	+	-	--
Individuele productiviteit	-	-	+	-	--
Groepsproductiviteit	-	-	+	++	-

Figuur 7 De relatie tussen groepsgrootte en de effectiviteit van de groep

(Bron: Van Amelsvoort & Scholtes, 1994: 29)

*4<sup>e</sup> ontwerpprincipe: Ontwerpen van interlokale regelkringen*

De interlokale regelkringen zijn nodig voor besturing tussen de werkplekken binnen een team, tussen de teams binnen een stroom en tussen de verschillende stromen (De Sitter, 1998: 339).

*5<sup>e</sup> ontwerpprincipe: Ontwerpen van globale regelkringen*

De globale regelkringen zijn nodig om het bedrijf als geheel (zowel stromen als andere afdelingen) te kunnen besturen.

### 3 Opdrachtformulering/ Methoden van onderzoek

De diagnose, zoals gesteld is door de D-groep die drie maanden aan de slag is geweest bij Maître Cuisine, luidt dat de communicatie niet optimaal is. Dit geldt voor zowel de communicatie op als tussen de verschillende afdelingen. Naar aanleiding van deze diagnose is besloten een afstudeeropdracht op dit onderwerp te starten. In dit hoofdstuk wordt allereerst de opdrachtformulering beschreven en vervolgens de methoden van onderzoek.

#### 3.1 Opdrachtformulering

De opdrachtformulering luidt:

‘Het ontwikkelen van een plan (zowel structuur als proces) voor een bedrijfsbrede (overleg)structuur die met de beoogde organisatieontwikkeling kan meegroeien naar een meer zelfsturende structuur’. Er zijn tijdens de afstudeerperiode twee overlegstructuren binnen Maître Cuisine verbeterd via een actieonderzoek. Voor dit actieonderzoek wordt verwezen naar bijlage A.

Het bedrijfskundig ontwerp houdt in het ontwikkelen van een structuur die kan groeien en het voorstellen van een proces van verandering, dat gaat van een (vermoedelijk) hiërarchische (kleine span of control) naar een zelfsturende (grote span of control) organisatie. Het houdt tevens in het aangeven van een pad (proces van verandering) om van de begin- naar de eindsituatie te komen.

#### 3.2 Methoden van onderzoek

In deze paragraaf zal worden beschreven welke manieren gebruikt zijn om te analyseren en ontwerpen tijdens mijn afstudeerperiode. De afstudeeropdracht bestaat uit drie fasen; de oriëntatiefase, de onderzoeksfase en de oplossingsfase. De eerste twee fasen worden besproken in paragraaf 3.2.1 en de derde fase in paragraaf 3.2.2. Analyseren kan kwalitatief en kwantitatief plaatsvinden. Bij Maître Cuisine was dit voornamelijk kwalitatief van aard, namelijk aan de hand van interviews, observaties en bedrijfsdocumenten.

##### 3.2.1 Methoden van analyse

In deze paragraaf worden de eerste twee fasen van de afstudeeropdracht besproken; de oriëntatiefase en de onderzoeksfase:

##### 1) Oriëntatiefase

Tijdens de eerste vier weken van het onderzoek (11 maart t/m 7 april) zijn er interviews gehouden met alle werknemers van Maître Cuisine om draagvlak voor verandering te creëren. De studenten die hier van december 2001 t/m maart 2002 onderzoek hebben gedaan hebben een diagnose gesteld, welke als uitgangspunt dient voor de afstudeeropdracht.



Deze diagnose luidt dat de communicatie zowel op als tussen afdelingen bij Maître Cuisine niet optimaal is. Bij deze oriënterende fase is ook geobserveerd door de onderzoeker en is bedrijfsdocumentatie geraadpleegd. Naar aanleiding van de tussentijdse voordracht op 8 april 2002, is de definitieve opdrachtformulering ontstaan, zoals beschreven in paragraaf 3.1;

## 2) Onderzoeksfase

Tijdens deze fase (eind april t/m eind juni 2002) is relevante informatie verzameld over het afstudeeronderwerp aan de hand van een literatuurstudie. Bestudeerde onderwerpen zijn onder andere de sociotechniek, structuurdimensies vanuit de organisatiekunde en zelfsturende teams. Tijdens de onderzoeksfase is er voornamelijk gebruik gemaakt van de structuurdimensies vanuit de organisatiekunde. Ook zijn er tijdens deze fase interviews afgenomen met werknemers van Maître Cuisine en is bedrijfsdocumentatie geraadpleegd. Dit alles om de huidige situatie van Maître Cuisine goed in kaart te kunnen brengen. De analyse van de huidige situatie van Maître Cuisine is kwalitatief uitgevoerd; voornamelijk aan de hand van de structuurdimensies vanuit de organisatiekunde.

### 3.2.2 Methoden van herontwerp

In deze paragraaf wordt de derde fase van het afstudeeronderzoek besproken; de oplossingsfase:

## 3) Oplossingsfase

In deze fase (juli, augustus en september 2002) is het ideale herontwerp voor Maître Cuisine gemaakt; een meer zelfsturende organisatie. Het herontwerp is gebaseerd op de sociotechniek. Er wordt uitgegaan van arbeidsdeling. Deze is hoog bij een hiërarchische organisatie en laag bij een zelfsturende organisatie. Het ontwerp is een 'papieren' herontwerp dat niet door de afstudeerder geïmplementeerd wordt. Dit herontwerp is naast de relevante verzamelde data over de huidige situatie van Maître Cuisine geplaatst. Op deze manier is bepaald, wat er aan de huidige situatie veranderd dient te worden om naar een meer zelfsturende organisatie te kunnen groeien. Ook voor deze fase geldt, dat er interviews zijn afgenomen en er geobserveerd is binnen het bedrijf. Vervolgens zijn aanbevelingen gedaan voor tussenstappen om vanuit de huidige situatie te kunnen groeien naar de gewenste situatie. Tijdens het herontwerp is steeds gebruik gemaakt van de uitgevoerde analyse, bedrijfskundige theorie, interviews en observatie.



## 4 Resultaten diagnostisch onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de diagnose gesteld over de huidige situatie waarin Maître Cuisine zich verkeert. Het diagnostisch onderzoek bestaat uit drie stappen. De eerste stap is het verzamelen van data bij Maître Cuisine middels het afnemen van interviews, observaties en bedrijfsdocumenten. Dit wordt beschreven in paragraaf 4.1. De tweede stap is het analyseren van deze data aan de hand van de structuurdimensies van Daft (zie paragraaf 2.1). Deze analyse is uitgewerkt in paragraaf 4.2. De laatste stap is het stellen van de diagnose betreffende de structuurdimensies voor Maître Cuisine (4.3).

### 4.1 Beschrijving algemene data

In deze paragraaf wordt de verkregen data binnen Maître Cuisine beschreven. Deze data is grotendeels verkregen aan de hand van interviews met werknemers en observaties binnen het bedrijf. Tevens zijn de bedrijfsdocumenten bestudeerd, zoals het procedurehandboek en het ondernemingsplan. Het organisatieschema is ook een bron. De verkregen data wordt na omschrijving ervan in een tabel gerangschikt naar de bronnen; interviews met werknemers, observaties, bedrijfsdocumenten en het organisatieschema. De data is beschreven zonder interpretatie ervan door de onderzoeker, maar gebaseerd op de bronnen. De verzamelde data speelt een grote rol tijdens het verdere onderzoek:

- 1) Bepaalde werknemers vinden dat ze niet echt een duidelijke directe baas hebben, er zijn geen 'echte' afdelingsmanagers. De directeur heeft hierdoor veel werknemers onder zich;
- 2) Er worden opdrachten gegeven aan mensen door mensen die daar formeel niet toe bevoegd zijn;
- 3) Het is niet voor alle werknemers duidelijk wie welke taken, functies, bevoegdheden en verantwoordelijkheden heeft;
- 4) Er is niet duidelijk vastgelegd wie verantwoordelijk is voor het doorgeven van informatie aan welke werknemer(s);
- 5) Bepaalde medewerkers geven aan dat ze regelmatig werkzaamheden verrichten die niet in hun taak-/functieomschrijving staan beschreven;
- 6) Er vinden wel eens informele functioneringsgesprekken, buiten de hiërarchie om, plaats;
- 7) Niet alle procedures zijn vastgelegd in het procedurehandboek;
- 8) Het is voor werknemers niet altijd duidelijk wie managers vervangen bij afwezigheid;
- 9) Er wordt volgens bepaalde werknemers niet als team gepresteerd, maar meer individueel. Dit geeft aan dat mensen zich voornamelijk op hun eigen werkzaamheden richten;
- 10) Het procedurehandboek wordt niet of pas te laat aangepast aan veranderde omstandigheden, wat tot onduidelijkheid leidt bij bepaalde werknemers;
- 11) Werknemers geven aan dat ze weinig bij besluitvorming betrokken worden;
- 12) Maître Cuisine heeft vier hiërarchische niveaus en zes afdelingen (waarvan drie hoofdafdelingen). In deze vorm is het schema nog niet vastgelegd;
- 13) Taken zijn smal, werkzaamheden zijn ver opgesplitst in deeltaken. Een voorbeeld hiervan is dat een taakomschrijving uit wel 21 of meer hoofdpunten kan bestaan;



- 14) Het opleidingsniveau van de werknemers binnen het bedrijf is gemiddeld: MBO/HBO;
- 15) Binnen het bedrijf worden er relatief weinig interne opleidingen/trainingen gegeven;
- 16) Naast omzetdoelen bestaan geen heel specifieke doelen of outputnormen;
- 17) Er zijn flink wat werknemers werkzaam bij Maître Cuisine, welke al jarenlange ervaring hebben in de horecabranche;
- 18) Er zijn relatief veel stafmedewerkers werkzaam bij Maître Cuisine ten opzichte van het totaal aantal medewerkers. Bij Maître Cuisine zijn 21 mensen werkzaam, inclusief de directeur. Er worden veel indirecte functies vervuld, al dan niet door indirecte medewerkers. Globaal gezien zijn er zes indirecte werknemers werkzaam binnen het bedrijf; directeur, hoofd administratie, commercieel manager 'projecten', commercieel manager 'hotel- en restaurantbenodigdheden', hoofd verkoop binnendienst en hoofd magazijn.

In tabel 1 wordt met kruizen aangegeven hoe er aan de beschreven data is gekomen, de zogenaamde bron van de data. Tot de bronnen behoren de interviews, observaties, bedrijfsdocumentatie en het organisatieschema.

Tabel 1 Bron van herkomst van verkregen data

<i>Data</i> \ <i>Bron</i>	Interviews	Observaties	Bedrijfs- documentatie	Organisatie- schema
1	X	X		X
2	X	X		
3	X	X		
4	X		X	
5	X	X		
6		X	X	
7	X	X	X	
8	X	X	X	
9	X			
10	X	X	X	
11	X			
12	X		X	X
13	X		X	
14	X			
15	X	X		
16	X		X	
17	X			
18	X			X

## 4.2 Data-analyse

In deze paragraaf wordt de verzamelde data, zoals geformuleerd in paragraaf 4.1, geanalyseerd aan de hand van de structuurdimensies van Daft. De data wordt bij deze analyse gegroepeerd naar bijbehorende structuurdimensie(s). Op deze manier kan bepaald worden hoe Maître Cuisine scoort op de verschillende dimensies:

Onder *formalisatie* valt de volgende data (genummerd zoals in paragraaf 4.1):

- 3) Het is niet voor alle werknemers duidelijk wie welke taken, functies, bevoegdheden en verantwoordelijkheden heeft;
- 4) Er is niet duidelijk vastgelegd wie verantwoordelijk is voor het doorgeven van informatie aan welke werknemer(s);
- 5) Bepaalde medewerkers geven aan dat ze regelmatig werkzaamheden verrichten die niet in hun taak-/functieomschrijving staan beschreven;
- 6) Er vinden wel een informele functioneringsgesprekken, buiten de hiërarchie om, plaats;
- 7) Niet alle procedures zijn vastgelegd in het procedurehandboek;
- 10) Het procedurehandboek wordt niet of pas te laat aangepast aan veranderde omstandigheden, wat tot onduidelijkheid leidt bij bepaalde werknemers;
- 12) Maître Cuisine heeft vier hiërarchische niveaus en zes afdelingen (waarvan drie hoofdafdelingen). In deze vorm is het organisatieschema nog niet vastgelegd.

Conclusie: de formalisatiegraad is relatief laag.

Onder *specialisatie* valt de volgende data:

- 9) Er wordt volgend bepaalde werknemers niet als team gepresteerd, maar meer individueel. Dit geeft aan dat mensen zich voornamelijk op hun eigen werkzaamheden richten;
- 13) Taken zijn smal, werkzaamheden zijn ver opgesplitst in deeltaken.

Conclusie: de specialisatiegraad is relatief hoog.

Onder *standaardisatie* valt de volgende data:

- 7) Niet alle procedures zijn vastgelegd in het procedurehandboek;
- 14) Het opleidingsniveau van de werknemers binnen het bedrijf is gemiddeld: MBO/HBO;
- 15) Binnen het bedrijf worden er relatief weinig interne opleidingen/trainingen gegeven;
- 16) Naast omzetdoelen bestaan geen heel specifieke doelen of outputnormen.

Conclusie: de standaardisatiegraad is relatief laag.

Onder *span of control* valt de volgende data:

- 1) Bepaalde werknemers vinden dat ze niet echt een duidelijke directe baas hebben, er zijn geen 'echte' afdelingmanagers. De directeur heeft hierdoor veel werknemers onder zich;
- 2) Er worden opdrachten gegeven aan werknemers door werknemers die daar formeel niet toe bevoegd zijn. Formeel gezien mogen alleen managers opdrachten geven aan hun ondergeschikten;
- 8) Het is voor werknemers niet altijd duidelijk wie managers vervangt bij afwezigheid; de hiërarchie mag nooit doorbroken mag worden bij afwezigheid van managers.

Conclusie: onduidelijk, vermoedelijk relatief grote span of control.



Onder **complexiteit** valt het volgende gegeven:

- 12) Momenteel heeft Maître Cuisine vier hiërarchische niveaus en zes afdelingen (drie hoofdafdelingen), waarvan het tweede niveau deels onder de commerciële managers valt en verder onder de directeur. Veel afdelingen en hiërarchische niveaus binnen een relatief klein bedrijf vergroten de complexiteit binnen een bedrijf.

Conclusie: de complexiteitsgraad is relatief hoog.

Onder **centralisatie** valt de volgende data:

- 1) Bepaalde werknemers geven aan dat ze niet echt een duidelijke directe baas hebben, er zijn geen 'echte' afdelingsmanagers. De directeur heeft hierdoor veel werknemers onder zich;
- 11) Werknemers geven aan dat ze weinig bij besluitvorming betrokken worden.

Conclusie: de centralisatiegraad is onduidelijk, vermoedelijk relatief hoog.

Onder **professionalisme** valt de volgende data:

- 14) Het opleidingsniveau van de werknemers binnen het bedrijf is gemiddeld: MBO/HBO;
- 17) Er zijn flink wat werknemers werkzaam bij Maître Cuisine, welke al jarenlange ervaring hebben in de horecabranche.

Conclusie: gemiddeld professionalisme.

Onder **personeelsratio** valt het volgende gegeven:

- 18) Er zijn veel stafmedewerkers werkzaam bij Maître Cuisine ten opzichte van het totaal aantal medewerkers. Voor Maître Cuisine werken 21 werknemers, inclusief de directeur. Er worden veel indirecte functies vervuld, al dan niet door indirecte medewerkers. Globaal gezien zijn er zes indirecte werknemers werkzaam binnen het bedrijf; directeur, hoofd administratie, commerciële manager 'projecten', commerciële manager 'hotel- en restaurantbenodigdheden', hoofd verkoop binnendienst, hoofd magazijn.

Conclusie: onduidelijke, vermoedelijk relatief hoge personeelsratio.

Bovenstaande analyse is voor de duidelijkheid grafisch zichtbaar gemaakt in tabel 2, zodat snel gezien kan worden welke data bij welke structuurdimensie(s) hoort/horen. De structuurdimensies zijn af te lezen uit de kolommen en de data is genummerd zoals in paragraaf 4.1.

Tabel 2 Data geplaatst onder structuurdimensie(s)

Dimensie Data	Formalisatie	Specialisatie	Standaardisatie	Span of control	Complexiteit	Centralisatie	Professionalisme	Personeelsratio
1				X		X		
2				X				
3	X							
4	X							
5	X							
6	X							
7	X		X					
8				X				
9		X						
10	X							
11						X		
12	X				X			
13		X						
14			X				X	
15			X					
16			X					
17							X	
18								X



### 4.3 Diagnose

Middels de analyse die in paragraaf 4.2 heeft plaatsgevonden op de data uit paragraaf 4.1, wordt de diagnose gesteld over hoe Maître Cuisine scoort op de verschillende structuurdimensies. Per structuurdimensie zal worden aangegeven of deze onduidelijk, laag, gemiddeld of hoog is.

Bij Maître Cuisine is er sprake van een:

- relatief lage formalisatiegraad;
- relatief hoge specialisatiegraad;
- relatief lage standaardisatiegraad;
- onduidelijke, vermoedelijk relatief grote span of control;
- relatief hoge complexiteitsgraad;
- onduidelijke, vermoedelijk relatief hoge centralisatiegraad;
- gemiddeld professionalisme;
- onduidelijke, vermoedelijk relatief hoge personeelsratio.

Vanuit deze diagnose op de structuurdimensies zal een oplossing bedacht worden in de vorm van een nieuw organisatieontwerp (Hoofdstuk 5). Vanuit de gewenste situatie (ideaal herontwerp) zal worden bekeken wat er aan de huidige situatie verandert dient te worden om tot de gewenste situatie voor Maître Cuisine te kunnen komen. Gezien de duur van de afstudeeropdracht (zes maanden) wordt dit ontwerp niet door de afstudeerder geïmplementeerd. Dit is dan ook de reden dat het organisatieontwerp een 'papieren' herontwerp is.

## 5 Herontwerp

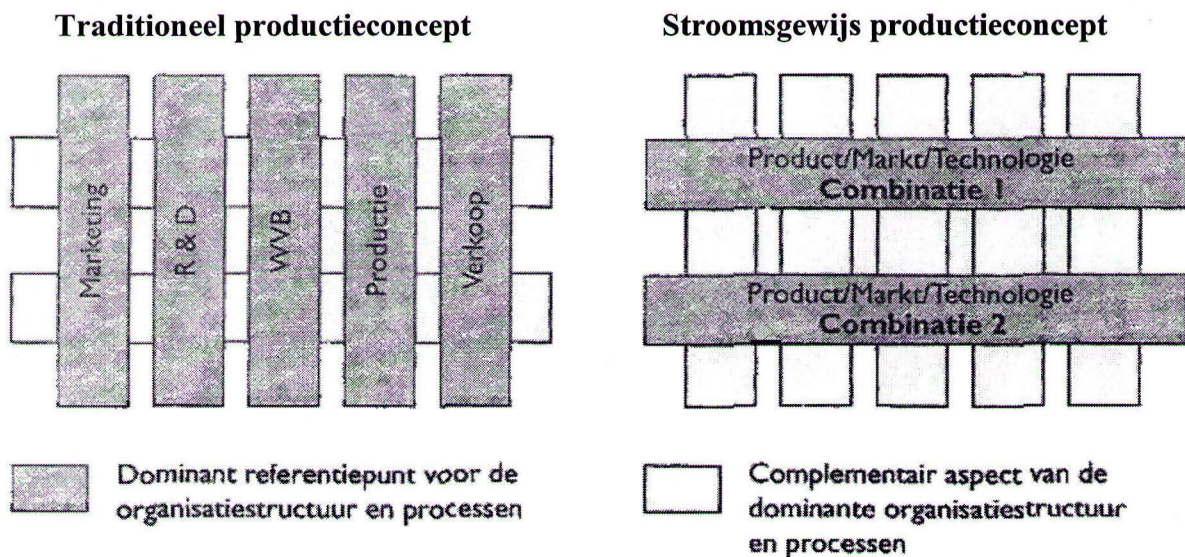
In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe men vanuit de gestelde diagnose tot een oplossing kan komen. De wens van het bedrijf Maître Cuisine is om op termijn te kunnen groeien naar een meer zelfsturende organisatie. Dit is een randvoorwaarde voor het herontwerp en bovendien de reden dat de sociotechniek wordt gebruikt bij het ontwerp. In paragraaf 5.1 wordt het ideale herontwerp beschreven.

### 5.1 Beschrijving ideaal herontwerp

In deze paragraaf wordt beschreven hoe een ideale zelfsturende organisatie eruit ziet voor Maître Cuisine, het zogenaamde ‘papieren’ herontwerp. Hiervoor is gebruik gemaakt van het ontwerpmodel zoals beschreven in paragraaf 2.4.

#### 5.1.1 Parallelliseren van het bedrijf op macroniveau

Bij deze eerste stap, wordt er gezocht naar onafhankelijke parallelle productstromen. Van een traditioneel productieconcept komt men dan tot een flow-georiënteerd (stroomsgewijs) productieconcept. Zie voor een grafische weergave figuur 8.



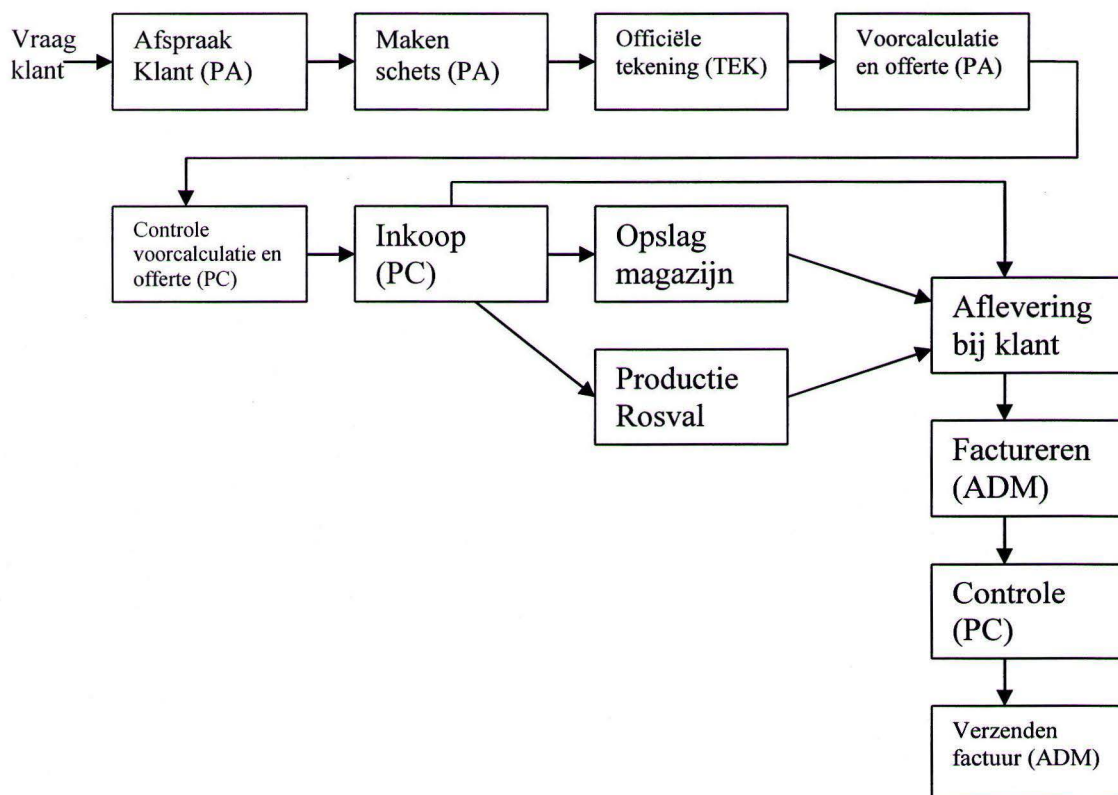
Figuur 8 Een schematische voorstelling van het principe van stroomsgewijs organiseren

(Bron: Van Eijnatten, 1996: 72)



Er wordt geparallelliseerd op grond van diversificatie in productvarianten. Dit vanwege het feit dat Maître Cuisine een afdeling heeft die projecten verkoopt en een afdeling die hotel- en restaurantbenodigdheden verkoopt. Er ontstaan dan twee parallelle stromen; 'projecten' en 'hotel- en restaurantbenodigdheden'. In figuur 8 kan de stroom 'projecten' worden gezien als 'product/markt/technologie'-combinatie één bij een stroomsgewijs productieconcept. De stroom 'hotel- en restaurantbenodigdheden' kan dan worden gezien als 'product/markt/technologie'-combinatie twee. Zie figuur 9 voor het processchema 'projecten' en figuur 10 voor het processchema 'hotel- en restaurantbenodigdheden'. Na de figuren wordt het proces telkens toegelicht.

Van de stroom 'projecten' ziet het processchema er globaal als volgt uit:

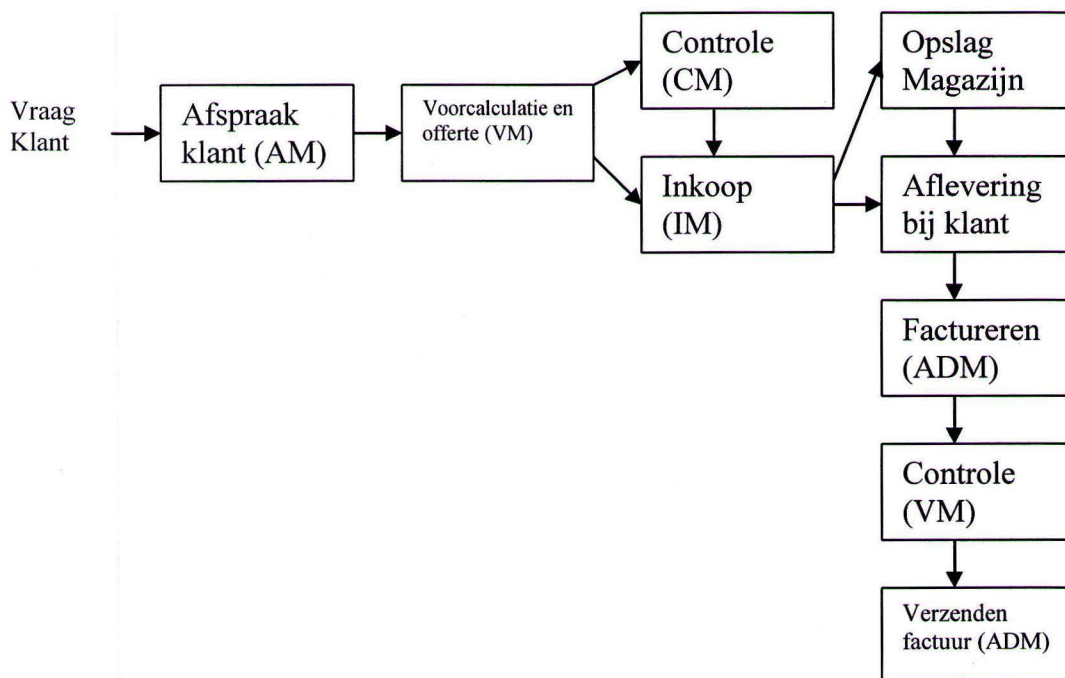


Figuur 9 Processchema van stroom I: 'Projecten'  
(Bronnen: interviews met werknemers, handboeken)

Er komt een aanvraag van een klant binnen voor keukens of het totaalconcept (complete inrichting van bijvoorbeeld een keuken). Vervolgens heeft de projectadviseur (PA) een afspraak met de klant. Er wordt door de projectadviseur een schets gemaakt tijdens dit gesprek en na goedkeuring hiervan door de klant, wordt een officiële tekening door de tekenaar (TEK) gemaakt. Er wordt vervolgens een voorcalculatie en offerte gemaakt door de projectadviseur. Dit wordt gecontroleerd door de projectcoördinator (PC).

Vervolgens verzorgt de projectcoördinator de bestellingen (inkoop). De ingekochte goederen worden soms eerst opgeslagen in het magazijn voordat ze aan de klant geleverd worden, maar soms ook direct afgeleverd. Als de order geplaatst is bij Rosval, wordt er na productie rechtstreeks geleverd aan de klant. Na de levering bij de klant, wordt er gefactureerd door de administratieafdeling. De projectcoördinator controleert de facturen voordat ze naar de klant verstuurd worden door de administratieafdeling (ADM). Als de klant een totaalconcept wenst, wordt het klein assortiment (servies, bestek en dergelijke) geleverd via de accountmanager.

Van de stroom 'hotel- en restaurantbenodigheden' ziet het processchema er globaal als volgt uit:



Figuur 10 Processchema van stroom II: 'Hotel- en restaurantbenodigheden'

(Bronnen: interviews met werknemers, handboeken)

Een klant heeft vraag naar hotel- en restaurantbenodigheden. Deze klant kan direct bellen naar de verkoopbinnendienst. Vaak gaat het dan om een nabestelling. Andere klanten bestellen via de accountmanagers (AM). De accountmanager heeft dan een afspraak met de klant. Na goedkeuring van de klant naar aanleiding van dit gesprek, maken de verkoopmedewerkers (VM) van de afdeling verkoopbinnendienst een voorcalculatie en een offerte. Bij kleine bedragen mogen de verkoopmedewerkers de offertes zelf ondertekenen en bij grotere bedragen de commercieel manager (CM). Hij is één van de accountmanagers. Na orderacceptatie door de klant worden de producten ingekocht door de inkoopmedewerkster (INK)(als ze niet voorradig zijn in het magazijn (MAG)) en al dan niet opgeslagen in het magazijn.



Levering aan de klant vindt soms rechtstreeks plaats vanuit de leverancier of vanuit het magazijn. Vervolgens wordt er gefactureerd door de administratieafdeling (ADM). Dit wordt gecontroleerd door de verkoopmedewerkers, voordat de facturen worden verstuurd door de administratieafdeling. Als de klant ook keukens en grootapparatuur wil bestellen, verloopt de afhandeling hiervan via de projectadviseurs.

#### *Omvang stroom 'Projecten'*

De stroom 'projecten' bestaat uit drie projectadviseurs, één projectcoördinator en één tekenaar. De stroom bestaat dus uit vijf werknemers en kan worden opgevat als een afdeling in een nieuwe vorm. De stroom zal lopen vanaf het moment 'vraag klant' tot en met 'aflevering bij klant'. Uiteraard dient de projectcoördinator nog wel de facturen die gemaakt zijn door de administratieafdeling te controleren. Het magazijn zal buiten deze stroom vallen, omdat niet alle goederen in het magazijn worden opgeslagen alvorens ze aan de klant geleverd worden. Soms vindt er namelijk directe levering vanaf de leverancier naar de klant plaats. Een andere reden is dat het magazijn ook producten opslaat voor de afdeling 'hotel- en restaurantbenodigdheden', dus behoren ze niet volledig tot één stroom. De administratieafdeling factureert en verstuurt de facturen, na controle door de projectcoördinator. Deze afdeling doet dat ook voor de afdeling 'hotel- en restaurantbenodigdheden'. De administratieafdeling is werkzaam voor zowel Rosval als Maître Cuisine. Deze afdeling zal ondersteuning bieden aan beide stromen.

#### *Omvang stroom 'Hotel- en restaurantbenodigdheden'*

De stroom 'hotel- en restaurantbenodigdheden' bestaat uit één inkoopmedewerkster, twee verkoopmedewerksters, vier accountmanagers, één productmanager en het hoofd van de verkoopbinnendienst (50 % inzetbaar). De stroom bestaat dus uit negen werknemers en kan worden opgevat als een afdeling in een nieuwe vorm. De stroom zal lopen vanaf het moment 'vraag klant' tot en met 'aflevering bij klant'. Voor 2 ½ dag in de week is er ook een telefoniste aanwezig, die voor zowel de afdeling 'projecten' als de afdeling 'hotel- en restaurantbenodigdheden' inzetbaar is. Zij is voor verschillende werkzaamheden (ook voor de afdeling 'projecten') inzetbaar gezien haar jarenlange ervaring binnen Maître Cuisine/Rosval. De productmanager werkt slechts halve dagen in de week en dat twee of drie dagen in de week en heeft voornamelijk contact met de inkoopmedewerkster over het assortiment. Tevens heeft hij zelf enkele klanten. De productmanager behoort dus ook tot de stroom. De telefoniste behoort niet direct tot een stroom, maar dient wel met de medewerkers van de stroom 'projecten' en 'hotel- en restaurantbenodigdheden' te kunnen samenwerken als dat nodig is. Zij heeft een ondersteunende functie binnen het bedrijf. Het magazijn valt ook buiten de stroom, vanwege dezelfde reden zoals aangegeven bij de stroom 'projecten'. Dit geldt ook voor de administratieafdeling.



### 5.1.2 Segmenteren van parallelle processen op mesoniveau

De stromen 'projecten' en 'hotel- en restaurantbenodigdheden' zijn van dusdanig kleine omvang, dat ze niet kunnen worden opgedeeld in segmenten. Echter, als het bedrijf groeit in omvang en stromen te groot worden (meer werknemers binnen een stroom), zal er opnieuw moeten worden gekeken hoe de stromen eruit zien en of er gesegmenteerd dient te worden. Er kan dan worden gekozen voor een opdeling van de stroom in stukken. Voor de stroom 'projecten' zou dit kunnen betekenen dat er drie verschillende segmenten binnen de stroom ontstaan; 'afspraak klant, schets maken en officiële tekening', 'voorcalculatie en offerte, controle voorcalculatie en offerte' en 'inkoop tot en met aflevering bij klant'. Elk segment dient een compleet afgerond procesdeel te omvatten.

### 5.1.3 Ontwerpen van zelfsturende teams en lokale regelkringen op microniveau

De zelfsturende teams worden gevormd aan de hand van de gevormde stromen. Aangezien er geen segmenten zijn binnen de stromen, vormen de werknemers van de stroom 'projecten' een team evenals de werknemers van de stroom 'hotel- en restaurantbenodigdheden' (zie alvast figuur 11 op pagina 34). Normaalgesproken bestaat een stroom uit meerdere teams. Gezien het kleine aantal werknemers binnen de twee stromen, zijn de stromen voor Maitre Cuisine gelijk aan de teams. Aan de hand van de negen ontwerpprincipes, zoals geformuleerd in paragraaf 2.3.1 zal de invulling van de zelfsturende teams concreet gemaakt worden.

*Stroom/Team 'Projecten' (vijf personen):*

#### Principe 1

De groepstaak is compleet, namelijk het verkopen van projecten aan de klant. Dit kan gekoppeld worden aan het meetbare resultaat 'omzet projecten'. De groepstaak is een afgerond geheel van onderling sterk samenhangende activiteiten, alle teamleden zijn betrokken bij het proces 'verkoop projecten'. De projectadviseurs worden al dan niet door de medewerkers van de verkoopbuitendienst betrokken bij een project. Zij geven advies aan de klant en maken offertes. De tekenaar zorgt voor de technische tekeningen die bij de offerte horen. De projectcoördinator coördineert het geheel en treedt tevens op als tussenpersoon tussen de klanten en projectadviseurs.

#### Principe 2

De groep moet beschikken over voldoende regelmogelijkheden en bevoegdheden om de groepstaak zo zelfstandig mogelijk tot uitvoering te brengen. Dit wordt als volgt ingevuld. Er moet worden besloten tot welk bedrag de projectadviseurs zelf offertes kunnen versturen, zonder handtekening van een meerdere. Het vaak moeten vragen om handtekeningen aan de commercieel manager houdt het proces alleen maar op. Momenteel ligt dat bedrag op ongeveer 12000 Euro. Alle teamleden krijgen zoveel mogelijk de vrije hand met betrekking tot het plannen en bijsturen van het proces, het oplossen van verstoringen en het bewaken, handhaven en verbeteren van de teamprestatie.



### Principe 3

De taken van de groepsleden vertonen onderlinge afhankelijkheid en de activiteiten van de groepsleden vullen elkaar aan. Alle groepsleden hebben elkaar nodig om te komen tot het gemeenschappelijke doel, namelijk het verkopen van projecten. De adviseurs kunnen geen projecten verkopen als er geen technische tekeningen worden gemaakt door de tekenaar. Bepaalde producten (bijvoorbeeld grote platen) worden opgeslagen in het magazijn. Het magazijn dient wel te weten wanneer deze producten binnenkomen en afgeleverd moeten zijn. De projectcoördinator krijgt telefoontjes van klanten over bijvoorbeeld storingen en koppelt dit terug naar de projectadviseurs.

### Principe 4

Het zelfsturende team bestaat uit vijf personen. Uit figuur 7 op pagina 13 blijkt, dat dit niet de optimale groepsgrootte is. Echter, op de aspecten snelheid besluitvorming, participatie groepsleden, cohesie en flexibiliteit wordt wel goed gescoord. De groep levert een herkenbare bijdrage aan het bedrijf; het verkopen van projecten.

### Principe 5

De meeste leden van de groep zijn voor verschillende taken binnen de groep inzetbaar. Projectadviseurs kunnen bij afwezigheid van een andere projectadviseur zijn of haar taken waarnemen. De tekenaar/systeembeheerder kan de taken van de projectcoördinator bij afwezigheid waarnemen. De projectcoördinator maakt in sommige gevallen, in plaats van de projectadviseurs, offertes.

### Principe 6

Er is voor zowel de 'buitenwereld' als voor de groep zelf een aanspreekpunt aanwezig. Hiervoor dient een contactpersoon te worden aangesteld. Deze treedt op in de naam van het team en is geen teamleider. Bij zelfsturende teams horen namelijk geen leiders.

### Principe 7

De groep beschikt grotendeels over een eigen ruimte en informatie. De projectadviseurs zijn het grootste deel van de dag onderweg of bij klanten en zullen dus niet constant bij de overige teamleden aanwezig zijn. Telefonisch contact is tussen hen de overige teamleden dus belangrijk voor een goede informatieoverdracht. De projectadviseurs zijn regelmatig aanwezig op het bedrijf om de stand van zaken te bespreken. De tekenaar/systeembeheerder en de projectcoördinator zitten bij elkaar op de afdeling.

### Principe 8

De beheers- en stuursystemen sluiten aan op de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van de groep. Planningssystemen en budgetteringsmethodieken moeten voldoende speelruimte bieden aan het team. Als bijvoorbeeld de begroote omzet niet is behaald, dienen de teamleden er zelf (als team) zo veel mogelijk voor te zorgen dat planningen en dergelijke worden bijgesteld zodat dit niet meer voorkomt.

### Principe 9

Een eventueel beloningssysteem wordt toegepast op alle teamleden, dus niet alleen op de projectadviseurs omdat zij het meest persoonlijk contact hebben met klanten. Er wordt dus beloond op teamprestaties en niet op individuele prestaties.



*Stroom/Team 'Hotel- en restaurantbenodigdheden' (9 personen):*

#### Principe 1

De groepstaak is compleet, namelijk het verkopen van hotel- en restaurantbenodigdheden aan de klant. Dit kan gekoppeld worden aan het meetbare resultaat 'omzet hotel- en restaurantbenodigdheden'. De groepstaak is een afgerond geheel van onderling sterk samenhangende activiteiten, alle teamleden zijn betrokken bij het proces 'verkoop hotel- en restaurantbenodigdheden'. Inkoop zorgt ervoor dat de producten op voorraad in het magazijn zijn, zodat deze kunnen worden verkocht door de verkopers. De telefoniste levert hierbij een ondersteuning. De productmanager verkoopt soms zelf ook producten en bekijkt welke producten dienen te worden opgenomen of verwijderd uit het verkoopassortiment.

#### Principe 2

De groep moet beschikken over voldoende regelmogelijkheden en bevoegdheden om de groepstaak zo zelfstandig mogelijk tot uitvoering te brengen. Dit wordt als volgt ingevuld. Inkoopers bepalen vrijwel altijd zelf wanneer wat ingekocht moet worden, zonder telkens toestemming te vragen aan een meerdere. Alle teamleden krijgen zoveel mogelijk de vrije hand met betrekking tot het plannen en bijsturen van het proces, het oplossen van verstoringen en het bewaken, handhaven en verbeteren van de teamprestatie.

#### Principe 3

De taken van de groepsleden vertonen onderlinge afhankelijkheid en de activiteiten van de groepsleden vullen elkaar aan. Alle groepsleden hebben elkaar nodig om te komen tot het gemeenschappelijke doel, namelijk het verkopen van hotel- en restaurantbenodigdheden. De verkopers kunnen geen producten verkopen als ze niet ingekocht worden door inkoopers. Deze producten worden in het magazijn opgeslagen. De productmanager zorgt voor een optimaal assortimentsbeheer, de klant kan zodoende middels een overzichtelijk assortimentsboek producten uitzoeken.

#### Principe 4

Een groeps grootte van 8-12 personen blijkt, uit figuur 7 op pagina 13, voor het functioneren van de groep optimaal te zijn. Het zelfsturende team bestaat uit negen personen, echter het hoofdverkoopbinnendienst is voor 50% inzetbaar. Ook de productmanager is slechts een aantal uren in de week aanwezig op het bedrijf. De groep levert een herkenbare bijdrage aan het bedrijf; het verkopen van hotel- en restaurantbenodigdheden.

#### Principe 5

De meeste leden van de groep zijn voor verschillende taken binnen de groep inzetbaar. Voornamelijk bij de verkoopbinnendienst kunnen medewerkers voor een deel het werk van een ander opvangen bij afwezigheid. Medewerkers van de verkoopbuitendienst kunnen elkaar ook opvangen als er een medewerker langdurig afwezig is door omstandigheden. Door het zelfsturend team concept is er weinig statusverschil tussen teamleden.

#### Principe 6

Er is voor zowel de 'buitenwereld' als voor de groep zelf een aanspreekpunt aanwezig. Hiervoor dient een contactpersoon te worden aangesteld. Deze treedt op in de naam van het team en is geen teamleider. Bij zelfsturende teams horen namelijk geen leiders.



### Principe 7

De groep beschikt grotendeels over een eigen ruimte en informatie. De buitendienst-medewerkers zijn het grootste deel van de dag onderweg of bij klanten en zullen dus niet constant bij de overige teamleden aanwezig zijn. Telefonisch contact is tussen hen en de overige teamleden dus belangrijk voor een goede informatieoverdracht.

### Principe 8

De beheers- en stuursystemen sluiten aan op de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van de groep. Planningssystemen en budgetteringsmethodieken moeten voldoende speelruimte bieden aan het team. Als bijvoorbeeld de begrootte omzet niet is behaald, dienen de teamleden er zelf (als team) zo veel mogelijk voor te zorgen dat planningen en dergelijke worden bijgesteld zodat dit niet meer voorkomt.

### Principe 9

Een eventueel beloningssysteem wordt toegepast op alle teamleden, dus niet alleen op de medewerkers van de verkoopbuitendienst omdat zij het meest persoonlijk contact hebben met klanten. Er wordt dus beloond op teamprestaties en niet op individuele prestaties.

### *Regelkringen op lokaal niveau stroom/team 'Projecten'*

Teamleden dienen voldoende regelcapaciteit te hebben in een taak, zodat ze zelf verstoringen kunnen oplossen. Dit kan het best plaatsvinden volgens het stermodel, aangezien dan niemand binnen een team de baas kan spelen en verschillende aandachtspunten verdeeld zijn over meerdere teamleden. Teamleden krijgen naast hun gangbare werkzaamheden een rol toegewezen. Dit zijn uitvoerende rollen, zodat ze hun dagelijkse werkzaamheden zoveel mogelijk zelfstandig (zelfsturend) kunnen uitvoeren. Voor Maître Cuisine kan dit als volgt ingevuld worden. Eén projectadviseur krijgt de sterrol planning toegewezen en zorgt voor het gehele bezettingsoverzicht binnen de stroom en plant de vrije dagen in. Eén projectadviseur regelt de personele zaken binnen het team. Dit uit zich bijvoorbeeld in het meeselecteren van nieuwe teamleden. Eén projectadviseur houdt de algehele kwaliteit binnen de stroom in de gaten. Dit houdt in dat hij bekijkt of begrootte omzetten behaald worden en achterhaalt waarom dit wel of niet het geval is. Dit geldt ook voor budgetten. De samenwerking binnen het team kan daar een oorzaak van zijn. De tekenaar/systeembeheerder regelt de technische kant binnen de stroom, dat houdt in dat hij ervoor zorgt dat alle computers dusdanig functioneren dat iedereen zijn werk kan doen. De projectcoördinator zorgt ervoor dat alles op tijd besteld wordt en geleverd is aan de klant en behandelt de storingen die optreden bij klanten. De rollen zijn toegewezen aan de verschillende teamleden, mede op basis van hun huidige kennis en vaardigheden. Uiteraard kan dit in de toekomst veranderen, zodat de rollen anders verdeeld zijn. Als de omvang van het team toeneemt, kunnen er meerdere teamleden op een bepaalde sterrol worden ingezet. Tevens geldt dat de rolverdeling afhangt van de hoeveelheid werk. Dit houdt in dat een persoon die het erg druk heeft met zijn 'gewone' werkzaamheden, niet meerdere rollen toegewezen kan krijgen. De sterrollen die nu vervuld/toegewezen dienen te worden zijn dus: planning, personeel & organisatie, kwaliteit, techniek en service (onderhoud/storingen en klachten klant).



### *Regelkringen op lokaal niveau stroom/team 'Hotel- en restaurantbenodigdheden'*

Teamleden dienen voldoende regelcapaciteit te hebben in een taak, zodat ze zelf verstoringen kunnen oplossen. Ook hier vindt dat plaats volgens het stermodel. Er worden verschillende rollen toegewezen aan teamleden. Dit zijn uitvoerende rollen, zodat ze hun dagelijkse werkzaamheden zoveel mogelijk zelfstandig (zelfsturend) kunnen uitvoeren. Eén accountmanager regelt de algehele planning binnen de stroom. Dit houdt in dat hij zorgt voor het gehele bezettingsoverzicht en vrije dagen inplant. Een andere accountmanager regelt de personele zaken binnen het team en selecteert dus onder andere nieuw personeel mee. Eén verkoopmedewerkster houdt de algehele kwaliteit binnen de stroom in de gaten. Dit houdt in dat zij bekijkt of begrootte omzetten behaald worden en achterhaalt waarom dit wel of niet het geval is. Dit geldt ook voor budgetten. De samenwerking binnen het team kan daar een oorzaak van zijn. Een andere verkoopmedewerkster houdt in de gaten of de systemen (computers) werken en betreft hierbij als dat nodig is altijd de systeembeheerder van het projectteam. De inkoopster zorgt ervoor dat alles op tijd besteld wordt en geleverd aan de klant zodat het proces binnen de stroom niet opgehouden wordt. Tevens is zij de persoon die klachten van klanten bijhoudt en dit kortsluit met haar teamleden. Ook hier geldt dat bij het toenemen van de teamgrootte, meerdere leden een bepaalde rol kunnen vervullen. Ook hier geldt dat de rolverdeling afhangt van de hoeveelheid werk. Dit houdt in dat een persoon die het erg druk heeft met zijn 'gewone' werkzaamheden, niet meerdere rollen toegewezen kan krijgen. De sterrollen die nu vervuld/toegewezen dienen te worden zijn dus: planning, personeel & organisatie, kwaliteit, techniek (met behulp van systeembeheerder) en service (klachten klant).

#### *5.1.4 Ontwerpen van interlokale regelkringen*

Aangezien de twee stromen niet zijn onderverdeeld in segmenten, dienen de regelkringen ertoe dat er coördinatie tussen werkplekken binnen een team en tussen de twee teams plaatsvindt. De operationele groep (stafgroep) dient te bestaan uit verschillende specialisten met overlappende competenties (zie nogmaals figuur 3 op pagina 6). Binnen deze groep dienen coördinerende rollen te worden vervuld zoals kwaliteit, planning, logistiek en personeel & organisatie. Deze coördinerende rollen dienen verdeeld te worden over een aantal leden uit de specialistische ondersteunende eenheden, zoals de kwaliteitsmanager en de personeelsfunctionaris. Het geniet de voorkeur om één operationele groep aan te stellen, gezien de aanwezige capaciteit binnen Maître Cuisine. Gezien de aanwezige capaciteit binnen Maître Cuisine, is het verstandig meerdere coördinerende rollen toe te wijzen aan één persoon. De operationele groep coördineert niet de werkzaamheden van de twee teams/stromen, maar de middellange termijn aspecten ter verbetering van de prestaties van de teams/stromen. Alleen hierop hebben de coördinerende rollen dus betrekking. Zie ter illustratie nogmaals figuur 4 op pagina 7. Hieruit blijkt dat de operationele groep zich voornamelijk bezig houdt met verbeteringen op de middellange termijn.



Een onderdeel van het werk van de mensen binnen de operationele groep is het bezoeken van vergaderingen waar sterrolfunctionarissen (vanuit de zelfsturende teams) bij elkaar komen. Vanuit beide zelfsturende teams vervult één teamlid de roulerende rol van contactpersoon tussen de operationele groep en de zelfsturende teams (contactpersoon T-O). Deze (roulerende) contactpersonen vanuit de teams, behoren dan tevens tot de operationele groep. Elk teamlid binnen zowel het team 'projecten' als het team 'hotel- en restaurantbenodigdheden' kan dus deze rol (naast zijn/haar sterrol(len)) toegewezen krijgen. De teams dienen namelijk zoveel mogelijk zelfstandig hun werkzaamheden te kunnen uitvoeren en er is dus geen groepsleider aanwezig binnen de teams. De coördinerende rollen binnen de operationele groep zijn regelende rollen, met als doel de zelfsturende teams de juiste informatie te kunnen geven om zoveel mogelijk zelfsturend te kunnen functioneren. De rolverdeling onder aangestelde/gekozen specialisten binnen de operationele groep hangt ook af van de hoeveelheid werk die een specialist dient te verrichten. Bij veel werkzaamheden, is het niet verstandig één persoon meerdere rollen toe te wijzen.

#### *Coördinatie binnen stroom/team 'Projecten'*

De teamleden praten dagelijks informeel met elkaar, voorzover nodig, over de voortgang van het proces in verband met het behalen van het teamdoel; het verkopen van 'projecten'. Eén keer in de maand vindt er een overleg tussen de teamleden plaats, waarin de sterrolhouders de voortgang van hun sterpunt(en) bespreken. Door de sterpunten als vast agendapunt in het teamoverleg op te nemen en de sterrolhouders de voortgang te laten presenteren en het team inzicht te geven in de afwijkingen van de gestelde normen, neemt de interactie in het werkoverleg toe. Dit overleg hoeft niet veel tijd te kosten, aangezien mensen dagelijks met elkaar communiceren. Knelpunten worden ter plekke besproken en niet pas tijdens het overleg. Bij dit overleg zullen alle teamleden (waaronder dus ook de persoon die de roulerende rol als contactpersoon naar de operationele groep vervult) aanwezig zijn. Mocht de organisatie groeien, dan kunnen meerdere teamleden zich bezighouden met het vervullen van één sterrol. Hierover dient dan ook maandelijks overleg te worden. Dit is echter nu niet het geval, gezien de teamgrootte.

#### *Coördinatie binnen stroom/team 'Hotel- en restaurantbenodigdheden'*

De teamleden praten dagelijks informeel met elkaar, voorzover nodig, over de voortgang van het proces in verband met het behalen van het teamdoel; het verkopen van 'hotel- en restaurantbenodigdheden'. Eén keer in de maand vindt er een teamoverleg tussen de teamleden plaats, waarin de sterrolhouders de voortgang van hun sterpunt(en) bespreken. Door de sterpunten als vast agendapunt in het teamoverleg op te nemen en de sterrolhouders de voortgang te laten presenteren en het team inzicht te geven in de afwijkingen van de gestelde normen, neemt de interactie in het werkoverleg toe. Dit overleg hoeft niet veel tijd te kosten, aangezien mensen dagelijks met elkaar communiceren. Knelpunten worden ter plekke besproken en niet pas tijdens het overleg. Bij dit overleg zullen alle teamleden (waaronder dus ook de persoon die de roulerende rol als contactpersoon naar de operationele groep vervult) aanwezig zijn. Mocht de organisatie groeien, dan kunnen meerdere teamleden zich bezighouden met het vervullen van één sterrol. Hierover dient dan ook maandelijks overleg te worden. Dit is echter nu niet het geval, gezien de teamgrootte.



### *Coördinatie tussen de twee teams/stromen*

De coördinatie tussen de twee stromen wordt gerealiseerd door de operationele groep. Naar aanleiding van het sterroloverleg binnen beide teams, wordt dit via de personen die binnen de teams de rol van roulerend contactpersoon vervullen, teruggekoppeld naar de operationele groep. Deze groep zal maandelijks overleggen over de sterrollen en zich bezighouden met de besturingsprocessen ter verbetering van de organisatie-inrichting. In dit overleg worden dus zaken besproken, die op beide teams betrekking hebben. Het sterroloverleg moet met name benut worden voor het verbeteren van aspecten. Beslissingen ten aanzien van dagelijks operationele regeltaken kunnen niet wachten op een sterroloverleg en dienen in het team te worden genomen. In het sterroloverleg komen met name de uniformiteit van werken en het verbeteren van de werkwijze aan de orde. Besproken zaken tijdens het overleg binnen de operationele groep, worden door de roulerende contactpersonen vanuit de zelfsturende teams binnen de operationele groep teruggekoppeld naar beide zelfsturende teams. Als de organisatie groeit, kunnen meerdere stafleden binnen de operationele groep zich bezighouden met één sterrol. Hierover dienen zij dan ook maandelijks overleg te voeren. Momenteel is dat echter niet het geval, omdat het beter is één staflid meerdere sterrollen te laten vervullen. Dit gezien de beschikbare capaciteit en middelen.

#### *5.1.5 Ontwerpen van globale regelkringen*

Binnen het managementteam dient iemand aanwezig te zijn die de roulerende rol van contactpersoon tussen de operationele groep en het managementteam vervult (contactpersoon O-M). Vanuit de operationele groep dient een persoon dus de roulerende rol van contactpersoon te vervullen tussen de operationele groep en het managementteam. Dit zijn niet de personen die de rollen vervullen van contactpersoon tussen de zelfsturende teams en de operationele groep. Op deze manier communiceert de contactpersoon vanuit de operationele groep besproken zaken tijdens het managementoverleg naar de operationele groep. Vervolgens communiceert de contactpersoon vanuit de zelfsturende teams besproken zaken naar de zelfsturende teams. Er is dus geen contactpersoon vanuit een zelfsturend team aanwezig bij het managementteam.

Het managementteam zal tijdens het maandelijks managementoverleg onder andere vergaderen over het voortgangproces van de twee zelfsturende teams. Sterrollen worden niet in het managementoverleg besproken, omdat het management zich dient te richten op de langere termijn. Sterrollen zijn puur bedoeld voor de teams zelf, om zoveel mogelijk zelfsturend te kunnen zijn. Er kan wel gerapporteerd worden over de sterrollen naar het management. Het management krijgt dan een exemplaar van de notulen van de teamoverleggen die maandelijks plaatsvinden. Dit geldt ook voor de notulen van de overleggen binnen de operationele groep. Het magazijn dient te worden aangestuurd vanuit het managementteam, momenteel werkt het magazijn al redelijk zelfsturend. Echter, soms worden er door leveranciers verkeerde producten afgeleverd in het magazijn wat ten koste gaat van het op tijd afleveren van producten bij de klant. De personen die de rollen van contactpersoon tussen team en operationele groep vervullen kunnen ook relevante zaken bespreken met het magazijn, zodat er een communicatielijn is tussen de twee teams en het magazijn. Besproken zaken die relevant zijn voor de administratieafdeling dienen via het hoofd van de administratie (welke deelneemt in het managementteam) teruggekoppeld te worden naar de afdeling.



Uiteraard geldt dat de persoon die de rol van contactpersoon tussen de operationele groep en het managementteam vervult, dit via de personen die de rol van contactpersonen tussen teams en operationele groep vervult, terugkoppelt naar de teams.

Binnen de specialistische ondersteunende eenheden zullen vallen; de administratieafdeling, kwaliteitsmanagement, personeelszaken, het magazijn en de telefoniste. Dit vanwege het feit dat genoemde onderdelen geen directe bijdrage leveren aan de stromen 'projecten' en 'hotel- en restaurantbenodigheden', maar ondersteuning bieden aan de twee stromen.

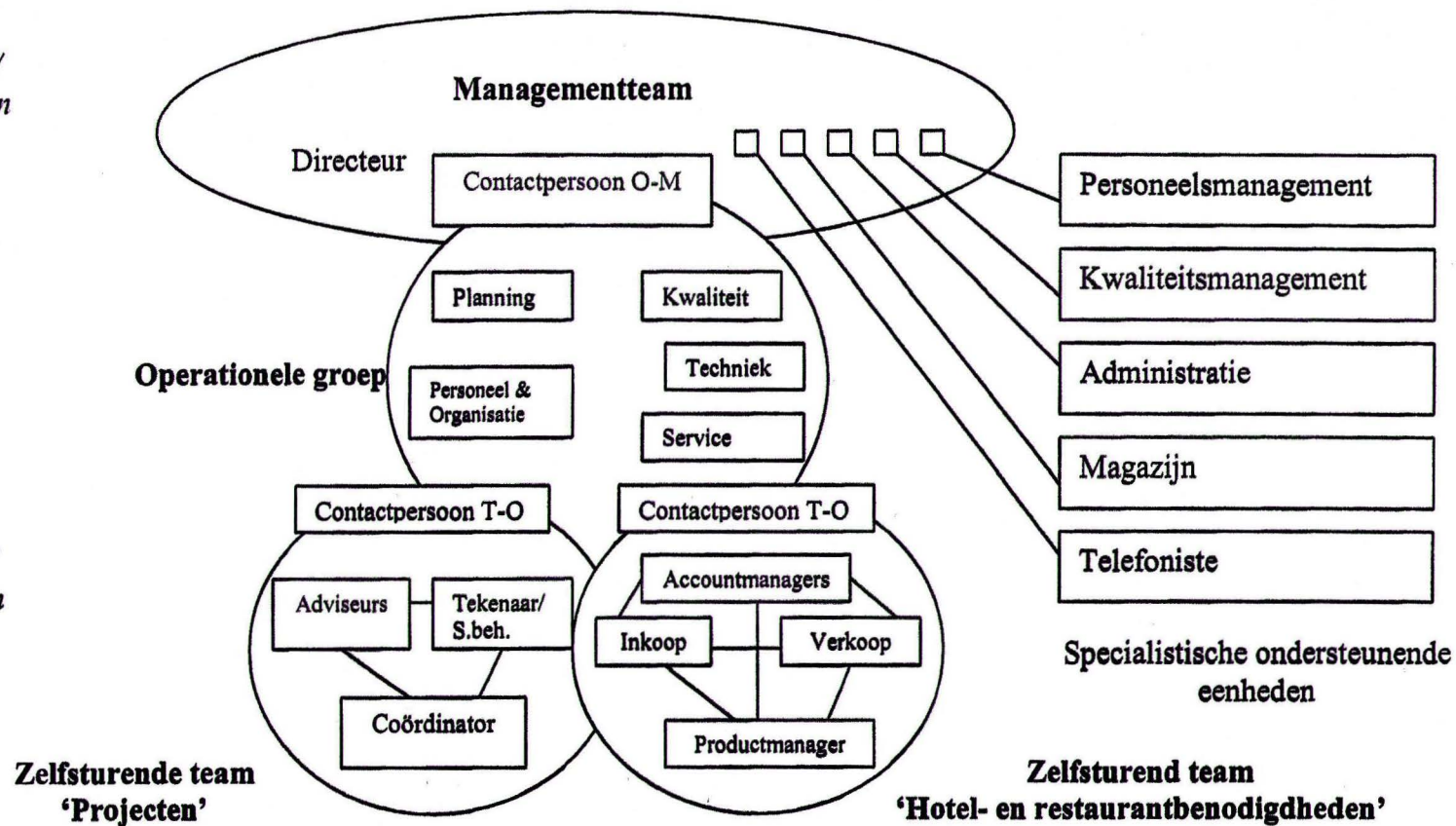
Het resultaat van de doorlopen stappen is te zien in figuur 11 op pagina 34 en weergegeven volgens het basismodel van een sociotechnische organisatie (zie figuur 3 op pagina 6). Theoretisch kader) Hierbij dient te worden verteld dat er communicatielijnen tussen alle aspecten binnen de operationele groep lopen; contactpersoon O-M, Planning, Personeel & Organisatie, Kwaliteit, Techniek, Service en de twee contactpersonen vanuit de teams (contactpersonen T-O). Voor beide zelfsturende teams zijn dit; contactpersoon P-O, Planning, Personeel & Organisatie, Kwaliteit, Techniek en Service. Tussen de leden van het managementteam en de contactpersoon vanuit de operationele groep (O-M) zijn ook communicatielijnen. Vanwege het anders onoverzichtelijk worden van het figuur is dit met woorden toegelicht.

Het uiteindelijke herontwerp, zie figuur 11, is een sociotechnische organisatie met zelfsturing voor Maître Cuisine.

Macroniveau/  
Lange Termijn

Mesoniveau/  
Middellange  
Termijn

Microniveau/  
Korte Termijn



Figuur 11 Een sociotechnische organisatie met zelfsturing voor Maitre Cuisine  
Naar: Van Amelsvoort (1989)



## 6 Aanbevelingen: mogelijke veranderingstrajecten

In paragraaf 4.3 is aangegeven hoe Maître Cuisine op de verschillende structuurdimensies scoort. De sociotechnische structuur die ontworpen is in paragraaf 5.1, past dus beter bij Maître Cuisine dan de huidige structuur. Dit vanwege het feit dat Maître Cuisine de wens heeft geuit naar een meer zelfsturende organisatie te willen groeien. In dit hoofdstuk zullen aanbevelingen gedaan worden over hoe Maître Cuisine de huidige structuur kan aanpassen om tot de gewenste situatie te groeien; een meer zelfsturende organisatie. De stap om vanuit de huidige situatie naar de gewenste situatie te groeien is erg groot, vandaar dat er aanbevelingen voor mogelijke tussenstappen worden gedaan. Tevens wordt een drietal combinaties van deze tussenstappen aangedragen als alternatieven waarvoor Maître Cuisine kan kiezen. De structuurdimensies spelen hierbij een belangrijke rol.

Hieronder staat voor de duidelijkheid een tabel (3), met daarin per dimensie aangegeven welke waarde deze heeft in de huidige en gewenste situatie voor Maître Cuisine.

Tabel 3 Structuurdimensies bij huidige en gewenste situatie

Structuurdimensie	Huidige situatie	Gewenste situatie
Formalisatie	laag	hoog
Specialisatie	hoog	laag
Standaardisatie	laag	hoog
Span of control	groot	groot
Complexiteit	hoog	laag
Centralisatie	hoog	laag
Professionalisme	gemiddeld	gemiddeld/hoog
Personeelsratio	hoog	laag

Als eerst zullen de te doorlopen stappen voor het meest ideale veranderingstraject (gewenste eindsituatie) besproken worden. Onderstaande stappen dienen in de aangegeven volgorde te worden doorlopen:

- 1) De *complexiteit* dient in de gewenste situatie laag te zijn. De complexiteit kan alleen verkleind worden door vanuit de huidige afdelingsstructuur naar een structuur te gaan met teams/stromen. Bij Maître Cuisine zijn dit de teams/stromen 'Hotel- en restaurantbenodigdheden' en 'Projecten'. Hiermee verdwijnen de afdelingen in de oude vorm en wordt de hiërarchie platter.
- 2) De *centralisatie* dient laag te zijn in de gewenste situatie. Voordat dit mogelijk is, dienen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden belegd te worden. De hiërarchie moet duidelijk zijn voor alle werknemers. Pas dan kan er gedecentraliseerd worden, dit houdt in dat dat (als hiervoor gekozen wordt) de gevormde team/stromen eigen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden krijgen.



Teams/stromen nemen dus eigen beslissingen; het nemen van beslissingen is niet meer alleen voorbehouden aan de top van de organisatie.

- 3) *De span of control* dient groot te zijn. In de huidige situatie is dat al het geval, maar dit is te wijten aan het feit dat bepaalde posities binnen de organisatie niet geheel zijn ingevuld. In de gewenste situatie betekent een grote span of control, dat de directie alle werknemers onder zich heeft doordat er uiteindelijk geen stroom-/teammanagers meer zijn. De ontworpen teams kunnen echter niet meteen zelfsturend functioneren. Dit moet de teamleden worden aangeleerd. Vandaar dat er in eerste instantie stroom-/teammanagers aangesteld dienen te worden. Deze managers sturen de stromen/teams in het begin aan en leren de stroom-/teamleden zelfsturend te werken en beslissingen te nemen. Afhankelijk van de hoeveelheid werk, capaciteit van werknemers en beschikbare financiële middelen dient te worden besloten welke perso(o)n(en) voor de rol van stroom-/teammanager in aanmerking kom(t)en. Er kan worden gekozen om één manager per stroom/team of voor één manager voor beide stromen/teams. Deze managementtaak zal tijdelijk van aard zijn. Naar verloop van tijd zullen de stromen/teams voldoende zelfsturend kunnen werken. Hiermee verschuift de rol van de manager(s) van sturend naar ondersteunend (coachend). De manager(s) zal/zullen langzaam plaatsnemen in de operationele groep en verbeteringen bedenken voor de middellange termijn in plaats van verbeteringen voor de korte termijn binnen de stromen/teams. Door de vaardigheden van managen aan te leren aan de stroom-/teamleden, kan de rol van manager uiteindelijk rouleren binnen de stromen/teams.

Met het bovenstaande is meteen aangegeven hoe er van een hoge naar een lage *personeelsratio* gekomen kan worden. In eerste instantie zal dit ratio nog hoog zijn, door de tijdelijke stroom-/teammanager(s). Als deze manager(s) plaats neemt/nemen in de operationele groep, zal deze ratio laag zijn. Er zijn dan geen indirecte werknemers meer aanwezig binnen de stromen/teams.

- 4) Om een hoge *formalisatie*, een lage *specialisatie* en een hoge *standaardisatie* te kunnen realiseren, is het laten maken van een competentiematrix door een adviesbureau een goede oplossing. Een competentiematrix geeft aan welk percentage teamleden allround (voor alle taken binnen een stroom/team) inzetbaar dienen te zijn. De verdeling van taken onder stroom-/teamleden dient evenwichtig te zijn, zodat voorkomen wordt dat één persoon een hele zware taak heeft en een ander persoon een hele lichte. De matrix zorgt voor een goed evenwicht tussen mensen die alles kunnen en mensen die wat minder kunnen. Ook de coördinerende rollen (sterrollen) ten behoeve van de communicatie worden op deze manier aan stroom-/teamleden toegewezen op basis van capaciteit en kennis. Na het opstellen van deze matrix, kunnen procedures voor alle werkzaamheden binnen de complete groepstaak worden vastgelegd (hoge formalisatie). Tevens moet de stroom-/teamleden worden aangeleerd, dat het niet gaat om de prestaties per persoon, maar om de prestatie van de stroom/het team als geheel (lage specialisatie en hoge standaardisatie).
- 5) Binnen de stromen/teams dient het *professionalisme* hoog te zijn. In de huidige situatie zijn niet alle medewerkers op de hoogte van elkaars taken, functies en verantwoordelijkheden. In de gewenste situatie moet dit wel het geval zijn. Dit kan gerealiseerd worden door veel training en opleiding voor de stroom-/teamleden.



Alleen met veel opleiding en training kan taakroulatie plaatsvinden binnen de stromen/teams, hetgeen het professionalisme (breedtekennis bij stroom-/teamleden) vergroot. In het opleidingsplan dient vermeld te worden wie welke opleiding nodig heeft om al dan niet eerder uitgevoerde taken te kunnen uitvoeren. Dit hangt sterk af van de capaciteiten van stroom-/teamleden en vergt daarom nader onderzoek door een professioneel adviesbureau. Een verandering in de taakstructuur behoeft tevens een afstemming van het beloningssysteem dat gebaseerd is op een functiewaarderingsystematiek. Niet alle stroom-/teamleden kunnen in de hoogste loonschaal terecht komen, inzetbaar voor alle taken, vanwege het simpele feit dat dat te duur zal worden voor Maître Cuisine. Er moet dus worden bepaald wie voor 50% van de taken inzetbaar zijn, wie voor 30%, et cetera. Taakroulatie gaat dus gepaard met opleiding, waarbij meer opleiding leidt tot een hogere beloning.

Maître Cuisine kan ervoor kiezen bepaalde stappen niet door te voeren. Ter ondersteuning van de besluitvorming worden hier een drietal alternatieven (A, B en C) gegeven. Er zijn meerdere alternatieven mogelijk. De onderzoeker heeft ervoor gekozen een drietal alternatieven te formuleren, welke opvolgend tot meer zelfsturing zullen leiden. Dit betekent dat alternatief B uit alternatief A bestaat en een extra stap (stap 3). Alternatief C bestaat uit alternatief B en een extra stap (stap 4). Het meest ideale veranderingstraject bestaat dus uit alternatief C en de laatste stap (stap 5). De drie alternatieven worden hieronder beschreven.

- A) Het proces wordt geparallelliseerd en er wordt gedecentraliseerd. Hiermee verdwijnen de huidige afdelingen binnen Maître Cuisine en worden de stromen/teams gevormd. De stroom-/teamleden krijgen meer beslissingsbevoegdheden. Hierdoor wordt de zelfsturing vergroot. De eerste twee stappen zijn bij dit alternatief samengevoegd, omdat het paralleliseren van het primaire proces pas zin heeft als er ook gedecentraliseerd wordt.
- B) Dit alternatief bestaat allereerst uit de twee stappen behorende bij alternatief A. Als extra stap geldt hier het aanstellen van tijdelijke stroom-/teammanagers. De kennis van de aangestelde managers wordt zo overgebracht op de stroom-/teamleden. Dit leidt tot meer zelfsturing.
- C) Dit alternatief bestaat allereerst uit de drie stappen behorende bij alternatief B. Als extra stap geldt hier het laten maken van een competentiematrix door een adviesbureau. Deze matrix geeft aan welke stroom-/teamleden allround (voor alle taken) binnen een stroom/team inzetbaar dienen te zijn. Ook deze stap leidt tot meer zelfsturing.

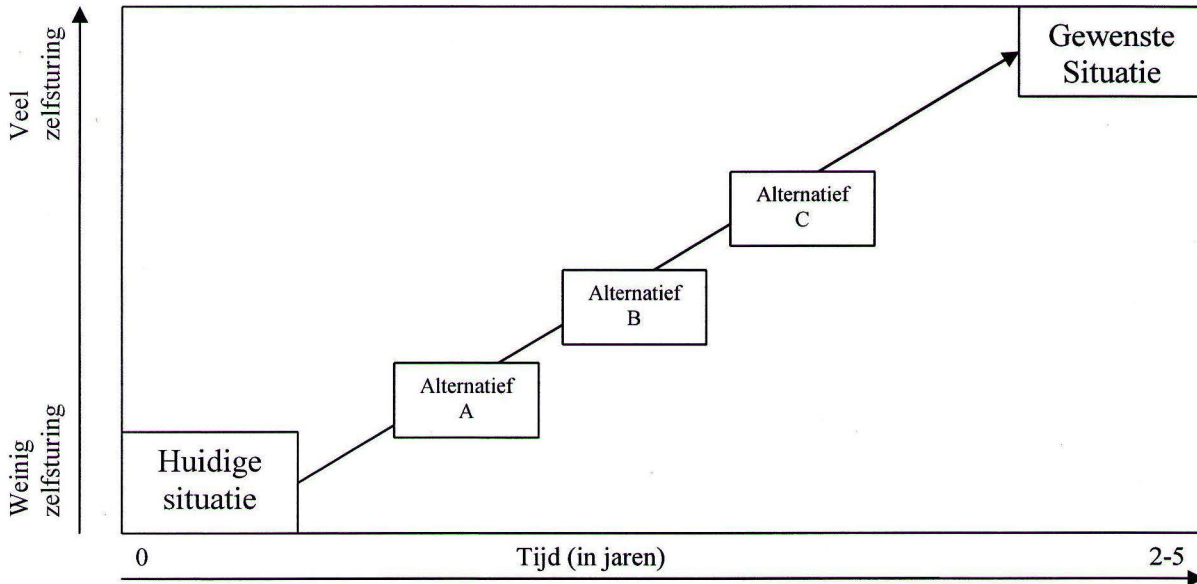
Maître Cuisine zal zelf moeten bepalen welk alternatief ze wenst te implementeren. In tabel 4 wordt aangegeven wat de te doorlopen stappen voor de drie alternatieven en het ideale herontwerp zijn.

Tabel 4 De te doorlopen stappen behorende bij de drie alternatieven en het ideale herontwerp

Alternatieven/Ideaal herontwerp		Alternatief A	Alternatief B	Alternatief C	Ideaal herontwerp
Stappen					
<b>1. Complexiteit</b>	Parallelliseren van het primaire proces; verandering van afdelingsstructuur naar stroom-/teamstructuur	X	X	X	X
<b>2. Centralisatie</b>	Beleggen van taken, functies, bevoegdheden en verantwoordelijkheden  Duidelijke hiërarchie	X	X	X	X
<b>3. Span of control/ Personeelsratio</b>	Het aanstellen van tijdelijke stroom/-teammanagers		X	X	X
<b>4. Formalisatie, Specialisatie en Standaardisatie</b>	Het laten maken van een competentiematrix door een adviesbureau			X	X
<b>5. Professionalisme</b>	Het laten maken van een opleidingsplan door een adviesbureau  Het geven van trainingen aan stroom-/teamleden				X



In figuur 12 is grafisch weergegeven in welke mate de drie alternatieven en het ideale herontwerp voldoen aan de wens van het bedrijf, en welke tijd er ongeveer voor nodig is ze te implementeren.



Figuur 12 Mate waarin verschillende alternatieven voldoen aan de wens van Maître Cuisine

Hieronder wordt voor de drie alternatieven en het ideale herontwerp, voorzover mogelijk, beschreven wat de opbrengsten en offers zijn voor Maître Cuisine.

#### *Alternatief A*

Het doorlopen van de eerste twee stappen zal ongeveer één jaar kosten. Het vormen van de stromen/teams zal iets minder tijd kosten dan het decentraliseren. De te vormen stromen/teams bestaan namelijk nagenoeg uit dezelfde werknemers zoals deze binnen de huidige afdelingen werkzaam zijn. Om te kunnen decentraliseren moeten de taken, functies, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden belegd, zodat de hiërarchie voor alle werknemers binnen Maître Cuisine duidelijk is. Pas dan is decentralisatie van bevoegdheden naar de stromen/teams zinvol en zal de zelfsturing toenemen. Als Maître Cuisine kiest voor dit alternatief, zullen enige marginale verbeteringen optreden op de aspecten levertijd, fouten, klachten, productiviteit, voorraadkosten, indirecte loonkosten en betrokkenheid onder werknemers. Dit vanwege het feit dat stroom-/teamleden hecht met elkaar samenwerken en hierdoor meer effectief en efficiënter hun werk zullen verrichten.

#### *Alternatief B*

Om de zelfsturing nog meer te kunnen vergroten, is het verstandig om (na het doorlopen van de stappen behorende bij alternatief A) tijdelijke stroom-/teammanagers aan te stellen. Dit zal ongeveer een half jaar tot een jaar kosten, omdat er moet worden besloten wie hiervoor geschikt zijn. Tevens moet de keus gemaakt worden tussen één stroom-/teammanager voor beide stromen/teams of één manager per stroom/team. Als Maître Cuisine kiest voor dit alternatief zullen enige marginale verbeteringen (meer dan bij alternatief A) optreden op de aspecten levertijd, fouten, klachten, productiviteit, voorraadkosten en betrokkenheid onder werknemers.



Dit vanwege het feit dat de manager(s) de stroom-/teamleden de vaardigheden van managen aanleert/aanleren, hetgeen de zelfsturing ten goede komt. De indirecte loonkosten zullen hierdoor wel iets toenemen, omdat de tijdelijke stroom-/teammanager een indirecte functie uitoefent. Dit verdient zich al gauw terug, omdat het de stroom-/teamleden aangeleerd wordt zelfstandig beslissingen te kunnen nemen.

#### *Alternatief C*

Om de zelfsturing nog meer te kunnen vergroten, moet er (na het doorlopen van de stappen behorende bij alternatief B) een competentiematrix gemaakt worden door een professioneel adviesbureau. Dit zal ongeveer een half jaar tot één jaar tijd kosten. Doordat deze stap uitbesteedt wordt, zal dit direct 'zichtbare' kosten van het adviesbureau met zich meebrengen. Dit in tegenstelling tot de alternatieven A en B, waar de kosten voornamelijk worden uitgedrukt in tijd (inspanning). De matrix geeft aan welke stroom-/teamleden allround inzetbaar dienen te zijn. Doordat taakrotatie hierdoor op een optimale wijze kan plaatsvinden, wordt de zelfsturing vergroot. Als Maître Cuisine kiest voor dit alternatief zullen enige marginale verbeteringen (meer dan bij alternatief B) optreden op de aspecten levertijd, fouten, klachten, productiviteit, voorraadkosten en betrokkenheid onder werknemers. De tijdelijke stroom-/teammanager kan langzaamaan plaatsnemen in de operationele groep, waardoor de indirecte kosten (binnen de stromen/teams) afnemen.

#### *Ideaal herontwerp*

Om te komen tot het ideale herontwerp (de gewenste situatie), dienen èn de stappen behorende bij alternatief C te worden doorlopen èn stap 5. Deze stap houdt in het laten maken van een opleidingsplan voor de stroom-/teamleden door een professioneel adviesbureau. Tevens kan dit bureau trainingen organiseren voor de stroom-/teamleden. Ook hier geldt, dat dit direct 'zichtbare' kosten van het adviesbureau met zich meebrengt. Stap 5 zal ongeveer één tot twee jaar tijd kosten, maar training en opleiding zullen bij een zelfsturende organisatie continu moeten plaatsvinden. Training en opleiding zorgen ervoor, dat de stroom-/teamleden nog meer zelfsturend kunnen functioneren. Dit vanwege het feit dat er zowel individueel als in groepsverband opleiding en training op maat wordt gegeven.

Uit onderzoek blijkt dat het invoeren van zelfsturende teams (dus het ideale herontwerp) geen eenvoudige kwestie is. Het moet worden gezien als een serieuze investering in de toekomst voor het bedrijf. Het heeft consequenties voor de organisatiestructuur, voor de wijze waarop men met elkaar omgaat en voor de informatiesystemen. Men moet zich realiseren dat een dergelijk organisatieveranderingsproces twee tot vijf jaar in beslag kan nemen. En daarmee is nog niet gezegd dat het proces van verandering klaar is. Dergelijke organisatieveranderingen zijn immers nooit af. Toch hoeft deze tijdsperiode niet af te schrikken, want de eerste resultaten zijn ongeveer na een half jaar te verwachten. Er dient rekening gehouden te worden met het feit dat de invoering van zelfsturende teams kosten met zich meebrengt:

- investeringen om technische barrières te omzeilen;
- opleidingskosten ten behoeve van het aanleren van nieuwe taken en vaardigheden (investeringen in mensen);
- aanpassen van informatiesystemen en apparatuur;
- capaciteit (tijd);
- emoties.



Ten aanzien van de resultaten kan het volgende opgemerkt worden. In een evaluatieonderzoek van de COB/SER dat door de Algemene Werkgevers Vereniging bij 13 organisaties is uitgevoerd, worden de volgende voorbeelden van resultaten van de invoering van zelfsturende teams gemeld:

- levertijd: van 9 maanden naar 2 maanden en van 9 ½ week naar 2 weken;
- 50 % reductie van fouten;
- 40 % reductie van klachten;
- productiviteit: variërend van 1,5 % tot 10-15% stijging per jaar. Volgens een adviesbureau in Oss kan de hogere productiviteit deels worden vertaald naar een hogere omzet;
- vermindering voorraadkosten: variërend van 5-60 %;
- loonkosten: reductie van indirecte kosten met 25 %;
- meer betrokkenheid onder werknemers bij het bedrijf.

Uit een vervolgonderzoek blijkt dat zelfsturende organisaties na 7-8 jaar op een gelijk niveau blijven 'hangen'. Dit is grotendeels te wijten aan het feit dat er na ongeveer vijf jaar voornamelijk trainingen worden gegeven op het gebied van techniek, en (bijna) niet meer op het gebied van samenwerking. Training op het gebied van samenwerking dient juist altijd te worden gegeven aan teamleden, ook al is de gewenste situatie bereikt. Bij zelfsturende organisaties blijven trainingen en opleiding altijd een belangrijke rol spelen.

## Referentielijst

Amelsvoort, P. van (1992). *Het vergroten van de bestuurbaarheid van productie-organisaties*. Oss: ST-Groep.

Amelsvoort, G. van & Jaarsveld, J. van (2000). *Teamontwikkeling en leidinggeven*. Vlijmen: ST-groep.

Amelsvoort, P. van & Scholtes, G. (1993). *Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren en begeleiden*. Oss: ST-Groep.

Daft, L. (1998). *Organisatietheorie en -ontwerp*. Schoonhoven: Academic Service.

Eijnatten, F.M. van (red.) (1996). *Sociotechnisch Ontwerpen*. Utrecht: Lemma.

Hoogerwerf, L. (1998). *Opnieuw leren organiseren; sociotechniek in actietheoretisch perspectief*. Utrecht: Lemma.

Keuning, D. & Eppink, D.J. (1978). *Management en Organisatie: theorie en toepassing*. Leiden: Stenfert Kroese.

Nooijen, P.J.M. (1998-1999). *Procedurehandboek Maître Cuisine*. Best: Maître Cuisine, vertrouwelijk document

Peeters, P.J.B.M. (2002). *Ondernemingsplan Maître Cuisine BV 2002*. Best: Maître Cuisine, vertrouwelijk document

Robbins, S.P. (1998). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

Simonse, L. (1998). *Organisatie-ontwikkeling in Productcreatie. Op weg naar een Teamnetwerkorganisatie met Parallel-Ontwikkelteams*. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.

Sitter, L.U. de (1994). *Synergetisch produceren. Human Resources Mobilisation in de productie: een inleiding in de structuurbouw*. Assen: Van Gorcum.

Naar enkele bronnen wordt niet verwezen in het rapport. Deze zijn gebruikt als achtergrondinformatie om een algeheel beeld te kunnen vormen over het onderwerp van de afstudeeropdracht.



## **Bijlage A Actieonderzoek**

## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	44
Inleiding .....	45
1 Theoretische verantwoording.....	46
1.1 Het ABX-model .....	46
2 Opdrachtformulering/ Methoden van onderzoek .....	47
2.1 Opdrachtformulering.....	47
2.2 Methoden van onderzoek .....	47
3 Resultaten.....	48
3.1 Voortgang overlegstructuur commercieel overleg.....	49
3.2 Voortgang overlegstructuur projectoverleg .....	54
4 Conclusies en aanbevelingen .....	58
4.1 Commercieel overleg .....	58
4.2 Projectoverleg .....	59
Bijlage B Checklist voorzitter .....	61
Bijlage C Checklist notulist .....	62
Referentielijst .....	63



## Inleiding

Dit actieonderzoek is, naast de ontwerpdracht, het resultaat van het afstudeeronderzoek dat is uitgevoerd bij Maître Cuisine. Gedurende het actieonderzoek zijn twee overlegstructuren verbeterd, volgens de theorie zoals omschreven in hoofdstuk één. Voordat hierop verder wordt ingegaan, worden de verschillende overlegstructuren binnen Maître Cuisine opgesomd:

- het managementoverleg;
- het teamoverleg;
- het verkoopbinnendienst overleg;
- het commercieel overleg;
- het projectoverleg.

Naar aanleiding van de tussentijdse voordracht op 8 april 2002 is besloten twee overlegstructuren te verbeteren via een actieonderzoek. Dit zijn het commercieel overleg en het projectoverleg.

Tijdens het commercieel overleg wordt er met vijf mensen over het klein assortiment vergaderd; de vier accountmanagers (werkzaam op de afdeling 'hotel- en restaurantbenodigdheden') en de directeur (voorzitter). Er wordt vergaderd over de behaalde omzetten per product- en klantgroep, de offertestatus en het commercieel beleid.

Het projectoverleg is opnieuw opgestart gedurende het actieonderzoek, omdat er ongeveer één jaar geen projectoverleg meer heeft plaatsgevonden. Tijdens dit overleg wordt er met vijf mensen van Maître Cuisine (de hele projectafdeling) over de projecten vergaderd; de drie projectadviseurs, de tekenaar, de projectcoördinator en de directeur (voorzitter). Er wordt vergaderd over de offertestatus, het commercieel beleid en lopende en afgesloten projecten. Bij de laatste twee agendapunten zijn ook twee werknemers van Rosval aanwezig; de bedrijfsleider en een servicemonteur (projectleider in opleiding).

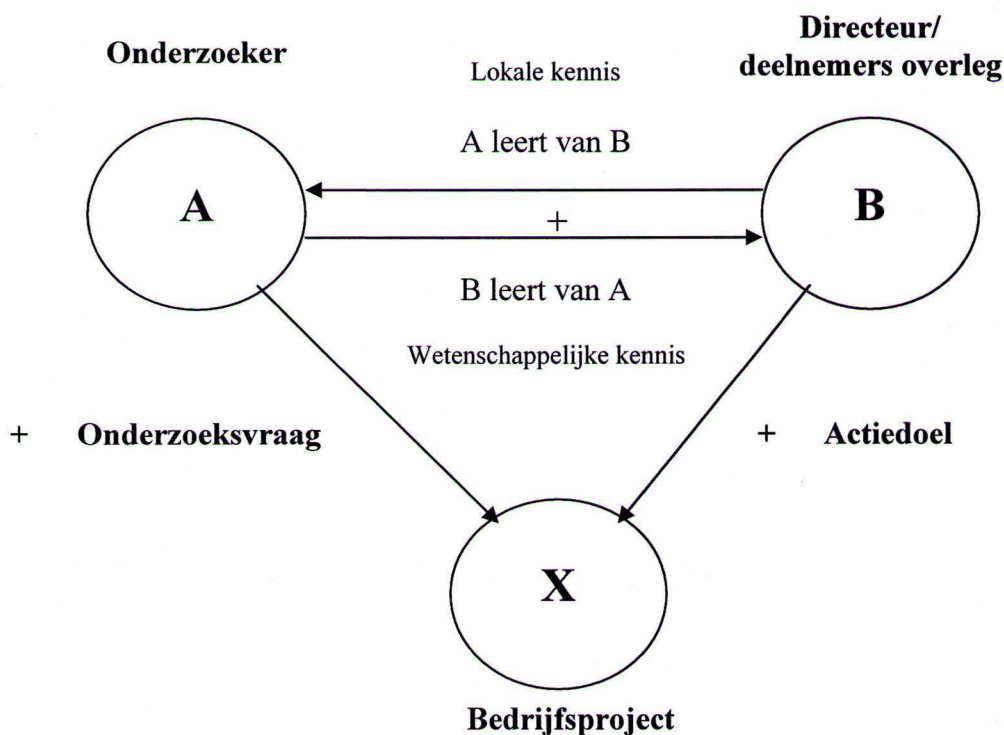
In hoofdstuk één wordt beschreven wat het actieonderzoek inhoudt. In hoofdstuk twee worden de opdrachtformulering en methoden van onderzoek beschreven. In hoofdstuk drie worden de resultaten van het actieonderzoek besproken. Uiteindelijk worden er in hoofdstuk vier conclusies en aanbevelingen beschreven over de twee overlegstructuren, zoals die naar voren komen uit het actieonderzoek.

# 1 Theoretische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt toegelicht wat de theorie over actieonderzoek inhoudt.

## 1.1 Het ABX-model

Het ABX-model (figuur A1) vormt de basis van het actieonderzoek. Dit model zal worden toegelicht. Een onderzoeker (A) dient in samenspraak met de directeur (voorzitter overleggen) en de deelnemers (B) te komen tot het beter functioneren van het 'projectoverleg' en het 'commercieel overleg'. Dit is het zogenaamde bedrijfsproject (X). Hierbij leren onderzoeker en deelnemers van elkaar. De onderzoeker komt met wetenschappelijk onderbouwde oplossingen en de deelnemers met praktische tips door aanwezige kennis. Gezamenlijk wordt zodoende getracht het bedrijfsproject tot een goed einde te brengen.



Figuur A1 ABX- Model  
Naar: Newcomb (1953)



## 2 Opdrachtformulering/ Methoden van onderzoek

De diagnose, zoals gesteld door de D-groep die drie maanden aan de slag is geweest bij Maître Cuisine, luidt dat de communicatie niet optimaal is. Dit geldt voor zowel de communicatie op als tussen de verschillende afdelingen. Naar aanleiding van deze diagnose, is besloten een afstudeeropdracht op dit onderwerp te starten. Naast de zogenaamde 'ontwerpopdracht' heeft er een actieonderzoek bij Maître Cuisine plaatsgevonden met betrekking tot het 'projectoverleg' en het 'commercieel overleg'. In dit hoofdstuk wordt allereerst de opdrachtformulering beschreven en vervolgens de methoden van onderzoek.

### 2.1 Opdrachtformulering

De opdrachtformulering luidt:

'Het samen met de deelnemers opzetten van een betere overlegstructuur voor het 'projectoverleg' en het 'commercieel overleg'.

### 2.2 Methoden van onderzoek

In deze paragraaf zal worden omschreven hoe er te werk is gegaan om beide overlegstructuren te verbeteren. Maandelijks vond zowel het 'projectoverleg' als het 'commercieel overleg plaats', waarbij de directeur de rol van voorzitter heeft. Deze overleggen zijn bijgewoond om te kunnen bepalen welke punten structureel verbeterd dienden te worden. De observaties tijdens de overleggen werden telkens verwerkt in een kort rapport. Naar aanleiding van dit rapport werden interviews gehouden met alle deelnemers van het overleg. Door deze evaluerende gesprekken met de deelnemers ontstond een beeld over hoe ze over het overleg dachten en wat zij verbeterd zouden willen zien. Naar aanleiding van deze (discreet behandelde) interviews en bevindingen werd in samenspraak met de directeur telkens bepaald welke acties er ondernomen dienden te worden om het overleg beter te laten functioneren. Deze acties werden ondernomen aan de hand van de door de onderzoeker aangedragen theorie en/of de praktische tips van de directeur. Het doorvoeren van bepaalde acties werd bekend gemaakt aan de deelnemers tijdens de overleggen. Na een overleg waarbij een actie was doorgevoerd, is telkens bekeken of dit effect heeft gehad. Als dit niet het geval was, werd er doorgezocht naar een nieuwe oplossing. Als dit wel het geval was, werd er tijdens volgende overleggen bekeken of de actie het gewenste effect bleef behouden.

### 3 Resultaten

Vóór de tussenpresentatie van de afstudeeropdracht heeft de onderzoeker één commercieel overleg kunnen bijwonen. Aan de hand van observaties tijdens dit overleg en gesprekken met alle deelnemers, is een aantal knelpunten naar voren gekomen welke optreden tijdens dit overleg. Deze knelpunten, samen met andere knelpunten die optraden in opvolgende overleggen, staan weergegeven als 'aspecten/knelpunten' in tabel A1. Zo is voor elk overleg duidelijk te zien welke aspecten/knelpunten optreden. De aspecten/knelpunten onder het kopje 'overleg' hebben betrekking op zaken die spelen tijdens het overleg. De aspecten/knelpunten onder het kopje 'notulen' hebben betrekking op het notuleren over het betreffende overleg. Met behulp van de tekens --, -, 0, + of ++ wordt aangegeven of de aspecten/knelpunten goed verlopen of niet. Hierbij geeft -- aan dat het aspect/knelpunt in hoge mate speelt tijdens het overleg. Uiteraard geeft ++ aan dat er geen sprake is van het aspect/knelpunt. In tabel A2 is te zien welke verbeterpunten er zijn ondernomen voor welk aspect/knelpunt om de aspecten/knelpunten aan te pakken en wanneer deze verbeterpunten effect hebben gekregen. De A deze tabel geeft aan wanneer de actie is ondernomen. Met behulp van de tekens + en - is aangegeven wanneer en of de acties effect hebben gehad. Als dit effect tot aan het eind van het actieonderzoek gelijk is gebleven, staat er in de betreffende rij verder niks meer aangegeven.

Voor het projectoverleg geldt hetzelfde (tabellen A3 en A4), echter voor de tussentijdse voordracht was observeren bij dit overleg niet mogelijk, omdat het laatste projectoverleg op 25 juni 2001 heeft plaatsgevonden. Er zijn dus voor zowel het 'projectoverleg' als het 'commercieel overleg' twee tabellen gemaakt. Per overleg worden deze tabellen toegelicht. In paragraaf 3.1 worden de resultaten van het commercieel overleg getoond en in paragraaf 3.2 de resultaten van het projectoverleg. Als in een tabel een resultaat (bijvoorbeeld: (+)) tussen haakjes staat, betekent dit dat resultaat is bereikt doordat de onderzoeker heeft genotuleerd. Als er 'n.v.t' staat betekent dit dat hierover geen uitspraken gedaan kunnen worden, door bijvoorbeeld het niet kunnen bijwonen van dat overleg of dat het betreffende aspect/knelpunt op dat moment niet is beoordeeld.



### 3.1 Voortgang overlegstructuur commercieel overleg

In deze paragraaf wordt de voortgang van de overlegstructuur van het commercieel overleg zichtbaar gemaakt aan de hand van twee tabellen. De tabellen worden na het tonen hiervan toegelicht. In tabel A1 is te zien in welke mate de verschillende aspecten/knelpunten optreden en in tabel A2 de mate waarin de verschillende aspecten/knelpunten al dan niet zijn verbeterd naar aanleiding van de ondernomen acties. Vermeld dient te worden, dat het overleg van 30 augustus in een andere vorm heeft plaatsgevonden als de voorgaande overleggen. Het commercieel overleg is die dag gecombineerd met het teamoverleg, vanwege veel afwezigheid van deelnemers gedurende de vakantieperiode. De samenstelling van de groep was hierdoor anders. Hiermee wordt rekening gehouden in hoofdstuk 4.

Tabel A1 Uitkomsten commercieel overleg

Data overleg	11-3	26-4	27-5	24-6	12-7	30-8
<b>Overleg</b>						
1 Aanwezigheid	-	+	+	+	+	+
2 Bespreekbaarheid	-	+	+	+	+	++
3 Onderbouwing resultaten	--	+	+	+	+	+
4 Dominantie	--	+	+	+	+	+
5 Macht uit handen	-	+	+	+	+	++
6 Luisteren naar elkaar	--	-	+	+	+	++
7 Bewaken actiepunten	--	--	+	+	+	+
8 Uitwerken actiepunten	--	--	-	0	n.v.t.	+
9 Aanpassen agenda	--	-	+	+	+	+
10 Volgens planning	--	-	-	-	-	n.v.t.
11 Neutraliteit voorzitter	--	--	0	0	n.v.t.	+
12 Nakomen afspraken	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	--	n.v.t.
13 Orde doorkruist	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	--	n.v.t.	n.v.t.
<b>Notulen</b>						
14 Volledigheid	--	(+)	+	0	n.v.t.	+
15 Formuleren actiepunten	--	(+)	+	0	n.v.t.	+
16 Planning bij actiepunten	--	(+)	0	0	0	+
17 Op tijd versturen	--	-	-	-	-	+

#### Legenda

--	Knelpunt treedt in hoge mate op
-	Knelpunt treedt op
0	Neutraal
+	Knelpunt treedt vrijwel niet meer op
++	Geen sprake (meer) van knelpunt
n.v.t.	Geen uitspraak mogelijk over knelpunt
(+)	Resultaat door onderzoeker

Tabel A2 Resultaten van uitgevoerde acties met betrekking tot aspecten/knelpunten

Data overleg	11-3	26-4	27-5	24-6	12-7	30-8
Aspecten/knelpunten met actie						
1 Bespreken jaarplanning		A	+			
2 Checklist voorzitter		A	+			
3 Boek met omzetaanalyse	A	+				
4 Besproken met directeur	A	+				
5 Besproken met directeur	A	+				
6 Checklist voorzitter		A	+			
7 Actiepunten op agenda		A	+			
8 Actiepunten op agenda		A	-			
8 Aparte actielijst bij notulen			A	-		
9 Agendapunten aandragen		A	+			
10 Checklist voorzitter		A	-			
10 Verwijderen agendapunten			A	-		
11 Checklist voorzitter		A	-	-	n.v.t.	+
11 Nogmaals benadrukt			A	-	n.v.t.	+
14 Checklist notuleren		A	+	-	n.v.t.	+
15 Checklist notuleren		A	+	-	n.v.t.	+
16 Checklist notuleren		A	-	-	-	+
17 Checklist notuleren		A	-	-	-	+
17 Uitwerken notulen ander			A	-	-	+
17 Geen controle door derden			A	-	-	+

Legenda

A	Actie ondernomen naar aanleiding van overleg op aangegeven datum
+	Ondernomen actie heeft effect
-	Ondernomen actie heeft geen/weinig effect
n.v.t.	Geen uitspraak mogelijk over knelpunt



*Toelichting tabellen A 1 en A 2 (commercieel overleg)*

Hieronder zullen de tabellen A1 en A2 behorende bij het commercieel overleg worden toegelicht aan de hand van de verschillende aspecten/knelpunten.

**Aspecten/knelpunten met betrekking tot het overleg**

1. Aanwezigheid; voorheen hadden niet alle deelnemers van het overleg voldoende discipline altijd bij het overleg aanwezig te zijn. Tijdens de overleggen na 11 maart, waren alle deelnemers aanwezig of slechts afwezig met een geldige reden. Middels de actie om de jaarplanning voor de overleggen gezamenlijk met de teamleden te bespreken, wordt voorkómen dat deelnemers afspraken inplannen op die dagen;
2. Bespreekbaarheid; niet alle deelnemers vertelden altijd alles wat ze kwijt wilden tijdens het overleg. Naarmate het actieonderzoek vorderde, deden deelnemers dit steeds meer. De directeur heeft een checklist gekregen, 'checklist voorzitter', om het overleg goed te kunnen voorzitten. Zie voor deze checklist bijlage B. Deelnemers kregen hierdoor meer ruimte hun mening/visie over zaken te geven. Tijdens het laatste overleg op 30 augustus was er een hoge mate van bespreekbaarheid;
3. Onderbouwing resultaten; omzetresultaten werden altijd slechts gemeld en niet of nauwelijks onderbouwd. De directeur was al een poos bezig met het samenstellen van een overzichtelijk boek voor de accountmanagers. Tijdens het overleg van 29 april heeft hij deze boeken aan de deelnemers gepresenteerd en toegelicht. In dit boek is duidelijk te zien in welke productgroepen en regio's welke omzetten door welke accountmanager worden behaald. Onderbouwing van eindresultaten vindt hierdoor wel plaats tijdens het overleg;
4. Dominantie; in het begin waren bepaalde deelnemers erg dominant aanwezig, waardoor bepaalde deelnemers niet altijd de kans kregen iets te zeggen. Dit punt is besproken met de directeur en van dominantie is tijdens de overleggen weinig tot geen sprake meer;
5. Macht uit handen; in het begin werd er door bepaalde deelnemers geen macht uit handen gegeven. Ook hiervan is nu, net als aspect vier, geen sprake meer;
6. Luisteren naar elkaar; tijdens de eerste twee overleggen vonden er regelmatig gesprekken tussen deelnemers plaats, terwijl er gewoon vergaderd werd. Hierna is dit slechts nog incidenteel voorgekomen, doordat de voorzitter een checklist heeft gekregen. De voorzitter heeft tijdens de opvolgende overleggen op tijd ingegrepen als er verschillende gesprekken tegelijkertijd werden gevoerd;
7. Bewaken actiepunten; tijdens het eerste overleg werden er geen actiepunten geformuleerd, dus deze konden ook niet worden bewaakt. Door de actie 'actiepunten op agenda plaatsen' worden actiepunten altijd besproken tijdens het overleg;
8. Uitwerken actiepunten; in het begin werden actiepunten niet uitgewerkt, omdat ze niet geformuleerd werden tijdens het overleg. Vanaf 26 april gebeurt dit wel, maar de actiepunten werden niet altijd volledig uitgewerkt/uitgevoerd door de betrokken deelnemer(s). Hierdoor heeft de actie 'actiepunten op agenda plaatsen' plaatsgevonden. Dit met als doel deelnemers te stimuleren hun actiepunten uit te werken/voeren. Dit heeft echter in eerste instantie geen effect gehad, waardoor er ook een aparte actielijst aan de notulen is toegevoegd. Ook dit heeft niet het gewenste effect, nog steeds worden niet alle punten door deelnemers uitgewerkt. Het laatste overleg heeft dit wel plaatsgevonden. Hierbij dient vermeld te worden dat het commercieel overleg deze dag werd gecombineerd met een ander overleg, het teamoverleg. Bij dit gecombineerde overleg waren dus meer deelnemers aanwezig;



9. Aanpassen agenda; er was in het verleden geen mogelijkheid tot het aandragen van agendapunten. Na 27 mei is dit ingevoerd, omdat deelnemers aanduiden dat er punten onbesproken bleven. Echter, bij dit overleg is er weinig gebruik gemaakt van de mogelijkheid tot het aandragen van eigen agendapunten;

10. Volgens planning; het volgens planning vergaderen houdt in dat er slechts vergaderd wordt over de verschillende agendapunten binnen de geplande tijd. In het begin werd er te lang vergaderd over de verschillende punten. Tevens geldt dat er werd afgeweken van de agendapunten en er over andere zaken werd gepraat. De voorzitter heeft een checklist gekregen, waar dit punt in staat omschreven. Dit heeft niet het gewenste effect gehad. Hierop is daarom de actie gevolgd de rondvraag (volgens theorie) en een deel van de mededelingen te verwijderen van de overlegagenda. Voornamelijk de rondvraag en de mededelingen kostten telkens teveel tijd. Het agendapunt 'mededelingen' blijft wel bestaan, maar er worden voortaan alleen belangrijke mededelingen gedaan tijdens het overleg. Andere mededelingen worden voortaan op een mededelingenbord bij Maître Cuisine gehangen en blijven dus niet liggen tot een overleg. Tijdens het overleg van 24 juni werd er vergaderd binnen de geplande tijd, maar hierdoor werden sommige agendapunten voortijdig afgebroken door het strikt houden aan de tijdsplanning en is het gewenste effect niet bereikt. Tijdens het overleg van 30 augustus werd er overlegd binnen de geplande tijd. Echter, voor dit overleg was anderhalf uur ingepland dus kan niet vergeleken worden met het gangbare commercieel overleg. Wel kan geconcludeerd worden dat de overleggen in het algemeen meer gestructureerd plaatsvinden;

11. Neutraliteit voorzitter; een voorzitter dient zich neutraal op te stellen en eerst naar de mening van deelnemers te vragen bij een bepaalde kwestie. Dit ging wel iets beter door de checklist, maar het zou beter kunnen. Hierdoor is dit punt nogmaals besproken met de voorzitter, het positieve resultaat werd zichtbaar tijdens het overleg van 30 augustus.

12. Nakomen afspraken; tijdens het overleg van 12 juli is er een gemaakte afspraak tijdens een eerder overleg niet nagekomen, hetgeen deelnemers niet motiveert;

13. Orde doorkruist; tijdens het overleg van 24 juni zijn zaken met deelnemers besproken die in de individuele sfeer besproken dienen te worden.

### **Aspecten/knelpunten met betrekking tot de notulen**

14. Volledigheid; voornamelijk in het begin waren de notulen niet altijd volledig. Niet alle relevante besproken zaken werden door de notulist in de notulen verwerkt. Doordat er telkens iemand ander notuleert, wisselt dit per overleg. Er is na het overleg van 26 april (waar de onderzoeker notuleerde) een checklist 'hoe te notuleren' verstuurd naar alle deelnemers. Zie bijlage C voor deze checklist. Notuleren is een vak apart en het resultaat van de actie is dan ook niet zoals gewenst. De notulen van het laatste overleg waren zeer volledig, doordat de notulist dit al een aantal keren eerder had gedaan. Oefening baart kunst in dit geval. Deze constatering kan ook geplaatst worden onder de aspecten/knelpunten 15, 16 en 17; formuleren actiepunten, planning bij actiepunten en het op tijd versturen van de notulen;

15. Formuleren actiepunten; in het begin werden er vrijwel nooit actiepunten geformuleerd. Ook hier geldt dat door het rouleren van notulisten soms wel en soms niet de besproken actiepunten geformuleerd worden. De checklist heeft niet het gewenste resultaat opgeleverd;

16. Planning bij actiepunten; bij geformuleerde actiepunten dient vermeld te worden wie, wat voor wanneer dient uit te werken/doen. Doordat dit niet altijd wordt vermeld tijdens een overleg, kan dit niet in de notulen worden geplaatst. Als dit wel wordt vermeld tijdens het overleg, wordt dit niet altijd verwerkt in de notulen. Ook hierbij geldt, dat de checklist niet het gewenste resultaat heeft gehad. Deelnemers hebben te allen tijde de mogelijkheid gehad vragen aan de onderzoeker te stellen als ze iets niet snapt. Hier is echter weinig gebruik van gemaakt;



17. Op tijd versturen; de notulen werden vrijwel nooit binnen de afgesproken vijf werkdagen naar de deelnemers verstuurd, doordat de gemaakte notulen door iemand gecontroleerd moesten worden. De actie 'het laten uitwerken van de notulen door de telefoniste' is misgelopen, doordat hierover niet is gecommuniceerd. Bovendien geldt dat dit niet praktisch is, aangezien ze niet aanwezig is bij het overleg. De actie om de notulen niet door iemand te laten controleren (wat in overeenstemming is met de theorie), heeft er helaas niet toe geleid dat notulen altijd op tijd naar deelnemers verstuurd werden.

### 3.2 Voortgang overlegstructuur projectoverleg

In deze paragraaf wordt de voortgang van de overlegstructuur van het projectoverleg zichtbaar gemaakt aan de hand van twee tabellen. De tabellen worden na het tonen hiervan toegelicht. In tabel A3 is te zien in welke mate aspecten/knelpunten optreden en in tabel A4 de mate waarin de aspecten/knelpunten al dan niet zijn verbeterd naar aanleiding van de ondernomen acties.

Tabel A3 Uitkomsten projectoverleg

Data overleg Aspecten/knelpunten	Voor- heen	26-4	31-5	24-6	12-7	29-8
<b>Overleg</b>						
1 Aanwezigheid	--	+	+	+	+	+
2 Bespreekbaarheid	--	+	+	+	+	++
3 Onderbouwing eindres.	--	+	+	+	+	+
4 Notuleren vindt plaats	--	+	+	+	+	+
5 Besluitvorming	--	-	-	0	n.v.t.	0
6 Orde doorkruist	n.v.t.	n.v.t.	--	--	--	n.v.t.
7 Bewaken actiepunten	--	+	+	+	+	++
8 Uitwerken actiepunten	--	-	0	+	+	+
9 Volgens planning	--	--	--	0	0	0
<b>Notulen</b>						
10 Volledigheid	-	(+)	+	-	n.v.t.	+
11 Formuleren actiepunten	--	(+)	+	0	n.v.t.	0
12 Planning bij actiepunten	-	(+)	0	0	0	0
13 Op tijd versturen	-	(+)	+	0	-	+

#### Legenda

--	Knelpunt treedt in hoge mate op
-	Knelpunt treedt op
0	Neutraal
+	Knelpunt treedt vrijwel niet meer op
++	Geen sprake (meer) van knelpunt
n.v.t.	Geen uitspraak mogelijk over knelpunt
(+)	Resultaat door onderzoeker



Tabel A4 Resultaten van uitgevoerde acties met betrekking tot aspecten/knelpunten

Data overleg	Voor- heen	26-4	31-5	24-6	12-7	29-8
Aspecten/knelpunten met actie						
1 Jaarplanning bespreken		A	+			
2 Checklist voorzitter		A	+			
3 Bespreking offertes p.p.	A	+				
4 Rouleren rol notulist	A	+				
5 Checklist voorzitter		A	-			
5 Opnieuw bespreken			A	-		
6 Checklist voorzitter			A	-		
7 Actiepunten op agenda		A	+			
8 Actiepunten op agenda		A	-			
8 Deelnemers vertellen			A	+		
9 Checklist voorzitter		A	-			
9 Aanpassen agenda			A	-		
10 Checklist notuleren		A	(+)	+	-	+
11 Checklist notuleren		A	(+)	+	-	
12 Checklist notuleren		A	(+)	-		
13 Checklist notuleren		A	(+)	+	-	-
13 Uitwerken notulen ander			A	+	-	+
13 Geen controle notulen			A	+	-	+

## Legenda

A	Actie ondernomen naar aanleiding van overleg op aangegeven datum
+	Ondernomen actie heeft effect
-	Ondernomen actie heeft geen/weinig effect
n.v.t.	Geen uitspraak mogelijk over knelpunt
(+)	Resultaat door onderzoeker

*Toelichting tabellen A3 en A4 (projectoverleg)*

Hieronder zullen de tabellen A3 en A4 behorende bij het projectoverleg worden toegelicht aan de hand van de verschillende aspecten/knelpunten.

**Aspecten/knelpunten met betrekking tot het overleg**

1. Aanwezigheid; voorheen hadden niet alle deelnemers de discipline altijd aanwezig te zijn bij het overleg. De actie om tijdens het overleg een jaarplanning te maken voor de overleggen voor de rest van het jaar, voorkomt dat mensen afspraken inplannen op die dagen. Na deze actie waren alle deelnemers aanwezig bij de overleggen, of slechts afwezig met een geldige reden;

2. Bespreekbaarheid; niet alle deelnemers vertelden altijd alles wat ze kwijt wilden tijdens het overleg, omdat ze dachten dat er niks mee werd gedaan of dat het niet besproken mocht worden. Vanaf het moment dat het projectoverleg weer opnieuw is opgestart gebeurt dit steeds meer, mensen vertellen steeds vaker wat ze kwijt willen tijdens het overleg. Tijdens het laatste overleg verliep dit heel goed;

3. Onderbouwing eindresultaten; voorheen vond er weinig onderbouwing van projectresultaten plaats. Doordat de directeur heeft besloten voortaan de persoonlijke offertestatussen door te spreken tijdens het overleg, gebeurt dit wel;

4. Notuleren vindt plaats; tijdens de voorgaande overleggen werd er soms helemaal niet genotuleerd. Door de rol van notulist te laten rouleren, word er nu tijdens elk overleg genotuleerd;

5. Besluitvorming; de besluitvorming kostte vaak teveel tijd en discussies op dat gebied duurden te lang. Soms werden er geen besluiten genomen. De besluitvorming was niet altijd optimaal, doordat niet alle deelnemers hierbij betrokken werden/waren. Door de voorzitter een checklist te geven over het overleg gevoerd dient te worden, is geprobeerd hier een oplossing voor te vinden. Dit heeft niet meteen geholpen en dus is dit punt nog een keer besproken met de voorzitter. Het gaat iets beter, maar de discussies duren soms nog te lang. Zie voor de checklist weer bijlage B;

6. Orde doorkruist; tijdens een drietal overleggen is een aantal persoonlijke zaken met deelnemers besproken, hetgeen in de individuele overlegsfeer zou moeten plaatsvinden. Dit is besproken met de voorzitter en zal in de toekomst, voorzover mogelijk, voorkomen worden;

7. Bewaken actiepunten; actiepunten werden voorheen niet altijd aangehaald in opvolgende overleggen, voorzover nodig. Om er voor te zorgen dat dit wel gebeurt, is besloten deze actiepunten op de agenda te plaatsen. Nu worden ze altijd tijdens een overleg besproken;

8. Uitwerken actiepunten; actiepunten werden niet altijd door deelnemers uitgewerkt/uitgevoerd. Door de actiepunten op de agenda te zetten is dit nog niet meteen verbeterd. Nadat de voorzitter het belang hiervan heeft uitgelegd aan de deelnemers, werden actiepunten steeds vaker wel uitgewerkt;

9. Volgens planning; de overleggen liepen in het begin teveel uit en er werd teveel van agendapunten afgeweken. Door de agenda aan te passen, werd er wel binnen de geplande tijd vergaderd. De rondvraag en een deel van de mededelingen wordt nu niet meer tijdens het overleg besproken, omdat dit telkens teveel tijd kostte. Echter, door het te strikt werken volgens de overlegagenda werden sommige agendapunten niet volledig afgewerkt en niet alle relevante zaken besproken;



**Aspecten/knelpunten met betrekking tot de notulen**

10. Volledigheid; middels het versturen van een checklist naar de deelnemers is geprobeerd ze aan te leren hoe te notuleren. Zie voor deze checklist weer bijlage C. Aangezien de rol van notulist rouleert, verschilde dit per keer. Naarmate deelnemers meer notuleren, valt het op dat de notulen steeds vollediger zijn;

11. Formuleren van actiepunten; niet alle besproken actiepunten kwamen terug in de notulen, de mate waarin dit het geval is, hangt af van de notulist;

12. Planning bij actiepunten; bij de wel geformuleerde actiepunten ontbrak en ontbreekt nog steeds vaak een tijdsplanning. Het gevolg hiervan is dat deelnemers niet precies weten wanneer ze welke actiepunten dienen uit te voeren/werken;

13. Op tijd versturen; de notulen werden in het verleden bijna altijd te laat verstuurd. De checklist geeft aan, dat notulen binnen vijf werkdagen verstuurd dienen te zijn naar de deelnemers. Het te laat versturen had ook te maken met het feit dat in het begin de notulen door derden gecontroleerd dienden te worden (eerst door de onderzoeker en vervolgens nog door iemand anders). Dit vertraagde alles enorm. Om te voorkomen dat het uitwerken van de notulen te veel tijd kost voor deelnemers, is besloten de telefoniste de notulen te laten uitwerken. Zij zit echter niet bij het overleg, maar werkt de notulen uit zoals aangeleverd. Dit heeft niet geholpen. Besloten is om de notulen niet meer te laten controleren door derden, omdat de notulen pas tijdens het opvolgende overleg dienen te worden goedgekeurd. Echter, de notulen worden nog steeds niet altijd op tijd verstuurd. Tijdens het laatste overleg zijn de notulen ruim op tijd verstuurd, binnen vijf werkdagen na het overleg.

## 4 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen er voor beide overleggen conclusies worden getrokken over de voortgang van de overlegstructuur. In paragraaf 4.1 zullen er conclusies worden getrokken over het commercieel overleg en in paragraaf 4.2 over het projectoverleg. Er wordt voor beide overleggen beschreven welke aspecten/knelpunten bijna niet meer optreden en aan welke aspecten/knelpunten nog gewerkt kan worden. Dit laatste kan worden gezien als aanbevelingen voor de toekomst. De voorzitter kan dit gebruiken om zodoende nog meer structuur te krijgen in de onderzochte, maar ook andere overlegstructuren binnen Maître Cuisine.

### 4.1 Commercieel overleg

In deze paragraaf zal worden beschreven welke aspecten/knelpunten goed tot zeer goed zijn verbeterd en welke aspecten/knelpunten nog niet of niet voldoende zijn verbeterd.

*De overlegstructuur is met betrekking tot de volgende aspecten/knelpunten sterk verbeterd:*

- Doordat er tijdens het overleg een jaarplanning is gemaakt in samenspraak met de deelnemers, is er slechts een kleine kans dat mensen niet aanwezig kunnen zijn bij het overleg;
- Deelnemers vertellen nu veel meer wat ze kwijt willen tijdens het overleg. Op deze manier is het meer een echt overleg, waarbij zaken met elkaar doorgesproken worden. Deelnemers krijgen hiervoor steeds meer ruimte;
- Doordat de accountmanagers een boek hebben gekregen waarin omzetonderbouwing staat, kan er meer resultaatgericht overlegd worden. Deelnemers hebben nu een goede onderbouwing van omzetresultaten in handen, iets wat voorheen niet het geval was;
- Van dominantie en het niet uit handen kunnen geven van macht door bepaalde deelnemers, is nu geen sprake meer;
- De voorzitter grijpt snel in als er meerdere gesprekken door elkaar plaatsvinden. Hierdoor verloopt het overleg minder chaotisch;
- Actiepunten worden bewaakt, doordat ze op agenda van het opvolgende overleg worden geplaatst. Daardoor worden ze altijd besproken;
- Deelnemers gaven aan dat ze voorheen geen agendapunten konden aandragen. Die mogelijkheid is er wel, er is echter tijdens mijn onderzoek geen gebruik van gemaakt;
- Het notuleren blijkt deelnemers makkelijker af te gaan, naarmate ze dit vaker doen. De notulen die gemaakt zijn voor het overleg van 29 augustus, zijn hier een bewijs van. De notulen waren zeer volledig, bevatte actiepunten en werden binnen vijf werkdagen verstuurd naar de deelnemers. De notulen waren vollediger en werden op tijd verstuurd. Echter, hier geldt dat dit overleg is gecombineerd met een ander overleg, waardoor er niet echt vergeleken kan worden met vorige commerciële overleggen.



*De overlegstructuur is met betrekking tot de volgende aspecten/knelpunten nog niet of niet voldoende verbeterd:*

- Deelnemers werken nog steeds niet altijd al hun actiepunten uit;
- Het overleg verloopt wel volgens tijdsplanning, echter agendapunten worden niet altijd afgewerkt als de ingeplande tijd verstreken is. Hierdoor komen bepaalde deelnemers niet altijd aan het woord bij bepaalde agendapunten;
- De voorzitter stelt zich weliswaar meer neutraal op dan in het begin, toch zou er nog meer naar meningen en ideeën van werknemers gevraagd en geluisterd kunnen worden;
- Door het niet altijd nakomen van afspraken tijdens het overleg en het bespreken van zaken die in de individuele sfeer besproken zouden moeten worden, verloopt het overleg niet voor alle deelnemers plezierig. De vergadering verloopt hierdoor enigszins chaotisch;
- Met betrekking tot het notuleren moet worden gezegd dat dit niet gebeurt zoals het zou moeten. Doordat de rol van notulist elk overleg rouleert, krijgt niemand de kans het notuleren echt onder de knie te krijgen. De notulen zijn niet altijd volledig en niet alle actiepunten worden verwerkt in de notulen. Als deze wel zijn verwerkt in de notulen, ontbreekt hierbij vaak wie, wanneer welk punt dient uit te voeren/werken. Zoals ook uit de checklist naar voren kwam, dient de notulist goed samen te werken met de voorzitter en dus ook te vragen naar het wie en wanneer bij de actiepunten. Anders is het voor deelnemers ook niet duidelijk waar ze aan toe zijn met betrekking tot de actiepunten. Tevens worden de notulen niet altijd op tijd verstuurd naar de deelnemers.

## 4.2 Projectoverleg

In deze paragraaf zal worden beschreven welke aspecten/knelpunten goed tot zeer goed zijn verbeterd en welke aspecten/knelpunten nog niet of niet voldoende zijn verbeterd.

*De overlegstructuur is met betrekking tot de volgende knelpunten sterk verbeterd:*

- Doordat er tijdens het overleg een jaarplanning is gemaakt in samenspraak met de deelnemers, is er slechts een kleine kans dat mensen niet aanwezig kunnen zijn bij het overleg;
- Deelnemers vertellen nu veel meer wat ze kwijt willen tijdens het overleg. Op deze manier is het meer een echt overleg, waarbij zaken met elkaar doorgesproken worden. Deelnemers krijgen hiervoor steeds meer ruimte;
- Onderbouwing van eindresultaten vindt plaats doordat de offertestatusen van projectadviseurs tijdens het overleg worden besproken;
- Het rouleren vindt nu roulerend plaats, voorheen was er niet altijd een notulist(e);
- Actiepunten die tijdens een overleg worden besproken, worden nu bewaakt. Tijdens het opvolgende overleg worden ze, voorzover nodig, opnieuw besproken;
- Door het opnemen van actiepunten op de agenda van het overleg, zorgen deelnemers er steeds meer voor dat actiepunten worden uitgewerkt/uitgevoerd. Bovendien heeft de voorzitter de deelnemers uitgelegd dat het niet uitwerken van actiepunten geen zin heeft. Deze actiepunten zijn namelijk een gevolg van besproken zaken die tijdens een overleg naar voren komen en daarom dienen ze te worden uitgewerkt.
- Het notuleren blijkt deelnemers makkelijker af te gaan, naarmate ze dit vaker doen. De notulen die gemaakt zijn voor het overleg van 29 augustus, zijn hier een bewijs van. De notulen waren volledig en werden op tijd verstuurd.



*De overlegstructuur is met betrekking tot de volgende knelpunten nog niet of niet voldoende verbeterd:*

- De besluitvorming verloopt nog steeds niet systematisch. Mensen worden niet altijd goed betrokken bij het nemen van besluiten en discussies duren soms te lang;
- Door het bespreken van persoonlijke kwesties tijdens het overleg, loopt de vergadering wel eens uit de hand. Een overleg heeft als doel zaken gezamenlijk te bespreken, niet het bespreken van zaken die in de individuele overlegsfeer besproken dienen te worden;
- De agendapunten worden volgens planning besproken, de overleggen lopen niet meer uit als voorheen. Echter, er moet op gelet worden dat agendapunten niet te vroeg worden afgesloten, omdat belangrijke zaken zo onbesproken kunnen blijven;
- Het uitwerken van actiepunten door deelnemers vindt nog niet voldoende plaats;
- Met betrekking tot het notuleren moet worden gezegd dat dit gebeurt zoals het zou moeten. Doordat de rol van notulist elk overleg rouleert, krijgt niemand de kans het notuleren echt onder de knie te krijgen. De notulen zijn niet altijd volledig en niet alle actiepunten worden verwerkt in de notulen. Als deze wel zijn verwerkt in de notulen, ontbreekt hierbij vaak wie, wanneer welk punt dient uit te voeren/werken. Zoals ook uit de checklist naar voren kwam, dient de notulist goed samen te werken met de voorzitter en dus ook te vragen naar het wie en wanneer bij de actiepunten. Anders is het voor deelnemers ook niet duidelijk waar ze aan toe zijn met betrekking tot de actiepunten. Tevens worden de notulen niet op tijd verstuurd naar de deelnemers. Tevens zijn gemaakte afspraken met betrekking tot het notuleren niet altijd nagekomen, iemand die notuleert dient er zelf zorg voor te dragen dat ze uitgewerkt worden (mogelijk door iemand anders). Het is een tweetal keer voorgekomen dat deelnemers niet de notulen zelf wilden uitwerken en het aan een andere deelnemer gaven. Dit is niet conform de gemaakte afspraken.



## Bijlage B Checklist voorzitter

Een voorzitter van een overleg dient met de volgende punten rekening te houden:

- De voorzitter dient zich, voor zover mogelijk, neutraal op te stellen. Geef bij discussies over een bepaald onderwerp eerst de andere deelnemers de kans hun mening/argumenten weer te geven en dan pas zelf;
- Houd afdwalingen van het onderwerp binnen de perken. Verwijs bij interessante of leuke bijdragen die maar zijdelings met het agendapunt te maken hebben naar een tijdstip buiten de vergadering;
- Vat regelmatig samen en check bij de deelnemers of dit klopt. Dit werkt tevens verhelderend voor de notulist;
- De voorzitter heeft als taak de besluitvorming te bewaken. Dit houdt in dat als een deelnemer iets aandraagt het pas een besluit is als de voorzitter dit aangeeft. Dit geldt tevens voor de actiepunten. Ga tevens na of iedereen het eens is met de besluiten/actiepunten;
- Zorg ervoor dat mensen niet door elkaar praten, echter wel dusdanig dat de mensen zich er prettig bij voelen.

(Naar: Schermer & Wijn, 1999)

## Bijlage C Checklist notulist

Bij het maken en uitwerken van de notulen dient met rekening te houden met de onderstaande punten:

- Ga als notulist naast de voorzitter zitten, op deze manier is de samenwerking met hem het beste te realiseren. De notulist kan dan bijvoorbeeld aangeven dat hij het notuleren even niet bij kan houden;
- Maak van notulen een leeswaardig verslag, zodat ook afwezigen kunnen begrijpen wat er besproken is. Zorg ervoor dat de kern van besproken zaken kort en bondig wordt weergegeven. Houdt de agenda erbij zodat de besproken zaken onder het juiste kopje terugkomen in de notulen;
- Gebruik de afkortingen van de namen van de personen die spreken, zoals aangegeven op de agenda;
- Notuleer bij actiepunten wanneer ze door wie uitgewerkt moeten zijn;
- Notuleer zo neutraal mogelijk. Corrigeer nooit in de vergadering gemaakte foutieve opmerkingen, voeg geen nieuwe (niet besproken) informatie toe en geef geen persoonlijke meningen;
- Voor de lay-out van de notulen verwijs ik naar de uitgedeelde notulen van het overleg van 26 april jongstleden;
- Zorg dat de notulen binnen 5 werkdagen na het overleg verstuurd zijn naar de deelnemers. Ik zal niet mee notuleren, maar de kernpunten van het overleg opschrijven. Dus voor ze verstuurd worden naar de deelnemers, wil ik dat nog even naast elkaar leggen. Hierna moeten de notulen van het CO eerst door persoon A en die van het PO door persoon B bekeken worden. Echter, de deadline van 5 dagen mag hierdoor niet verschuiven. Mocht het dus niet lukken de notulen door persoon A of B te laten bekijken binnen 5 werkdagen, kunnen ze gewoon verstuurd worden. De persoon die notuleert, is zelf verantwoordelijk voor het versturen van de notulen naar de deelnemers;
- Zorg ervoor dat de notulen in de volgende vergadering worden goedgekeurd. Alleen dan beschik je over een betrouwbaar historisch document;
- Voor vragen kunnen jullie altijd bij me terecht. De notulen kunnen naar mij gemaïld worden.

Hierna is nog een keer een memo verstuurd/ uitgedeeld met de mededeling dat controle door derden niet meer nodig is. De notulist laat de notulen door de onderzoeker controleren en verstuurd ze daarna in principe zelf naar de deelnemers.

(Naar: Schermer & Wijn, 1999 en gesprekken met de directeur)



## Referentielijst

- Buiter, W., Groenewegen, M., & Larsen, C. (1995). *Communicatie bij verandering*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Jacobs, C.W.J.M. (red.) (1997). *Leeswijzer de effectieve manager*. Alphen aan den Rijn: Samson Uitgeverij.
- Kuipers-Bos, A. (1999). *Vergaderen en effectief communiceren*. Alphen aan den Rijn: Samson Uitgeverij.
- Newcomb, T.M. (1953). *An approach to the study of communication acts*. *Psychological Review* 60: 393-404.
- Wijchers, L., Dingena, M., Reijnders, E., & Vlugt, M.P. van der (1994). *Werkoverleg en vergadertechniek*. Heemstede: Holland Business Publications.

Internet:

[www.arbeidsrechter.nl/h/h635.htm](http://www.arbeidsrechter.nl/h/h635.htm)

[www.kcr.nl/pages/producten/PenO/werkoverleg.html](http://www.kcr.nl/pages/producten/PenO/werkoverleg.html)

Naar enkele bronnen wordt niet verwezen in het rapport. Deze zijn gebruikt als achtergrondinformatie om een algeheel beeld te kunnen vormen over het onderwerp. Ondernomen acties zijn echter wel onderbouwd terug te vinden in deze bronnen.