

# De impact van organisatiestructuur op het probleemoplossend vermogen van teams

Sarah Desmet, Bart Cambré - Antwerp Management School

Steven De Bock - Departement Werk en Sociale Economie

Priscilla Álamos-Concha - Antwerp Management School & Radboud Universiteit

Desmet, S., De Bock, S., Álamos-Concha, P., & Cambré, B. (2021). *Impactevaluatie ESF-oproep Anders Organiseren. Een onderzoek naar de impact van organisatiestructuur op het probleemoplossend vermogen van teams*. Europees Sociaal Fonds en Antwerp Management School.

## ABSTRACT

De centrale onderzoeksvraag luidt: "Waarom, wanneer en hoe slaagt een team erin succesvol complexe problemen op te lossen, binnen de context van een innovatieve arbeidsorganisatie?". We onderzoeken vier mechanismen die teamleden in volgorde doorlopen om tot een succesvolle manier van probleemoplossing te komen. Die mechanismen zijn intuïtieve patroonherkenning, cognitieve dissonantie, gedeeld perspectief en motivatie. Dit onderzoek wordt gevoerd aan de hand van de kwalitatieve onderzoeksmethode 'process tracing'. In dit onderzoek worden causale mechanismen opgespoord ('getracet') in reële probleemsituaties. Deze probleemsituaties zijn de cases die in detail bestudeerd worden. In totaal worden in dit onderzoek 24 diepte-interviews afgenomen bij zes verschillende teams uit twee organisaties. Daaruit wordt een selectie gemaakt van 8 probleemsituaties of cases om verder te bestuderen. Uit de analyse blijkt dat teamleden zich enigszins bezighouden met zaken in vraag stellen, maar niet systematisch genoeg om echt relevante informatie betreffende signalen over opkomende werkproblemen vast te leggen of te onthouden. Cognitieve dissonantie treedt op, maar vaak als het al 'te laat' is. Het niet bereiken van een gedeeld perspectief is een mogelijke valkuil voor het succesvol oplossen van complexe problemen in teamverband. Dat hangt samen met de motivatie om bij te dragen aan de oplossing. In een aantal cases wordt geen gedeeld perspectief bereikt, waardoor de oplossing ook niet gedragen wordt door het team. We adviseren het proactief in vraag stellen van zaken om potentiële problemen op te sporen. Ook een geleidelijke aanpak van een verandering in de organisatiestructuur wordt aanbevolen, net als functionele integratie waarbij teamleden elkaars taken kunnen overnemen. Bovendien is duidelijke communicatie nodig om een vlotte samenwerking te garanderen. Een teamleider die discussies in goede banen leidt en knopen doorhakt waar nodig, draagt bij tot het probleemoplossend vermogen van teams.

Kan je het probleemoplossend vermogen van teams verbeteren door je organisatiestructuur aan te passen? Dat is wat de impactevaluatie van de projecten gerealiseerd in de ESF-oproep 'Anders Organiseren' onderzoekt. Dit 'Anders Organiseren' verwijst naar een innovatieve arbeidsorganisatie, waar de organisatiestructuur en de werkbaarheid van de medewerkers centraal staan. Door middel van de methodiek 'process tracing' wordt de impact van veranderingen in de organisatiestructuur gemeten. In deze bijdrage lees je meer over het onderzoek zelf, de methode en de resultaten.

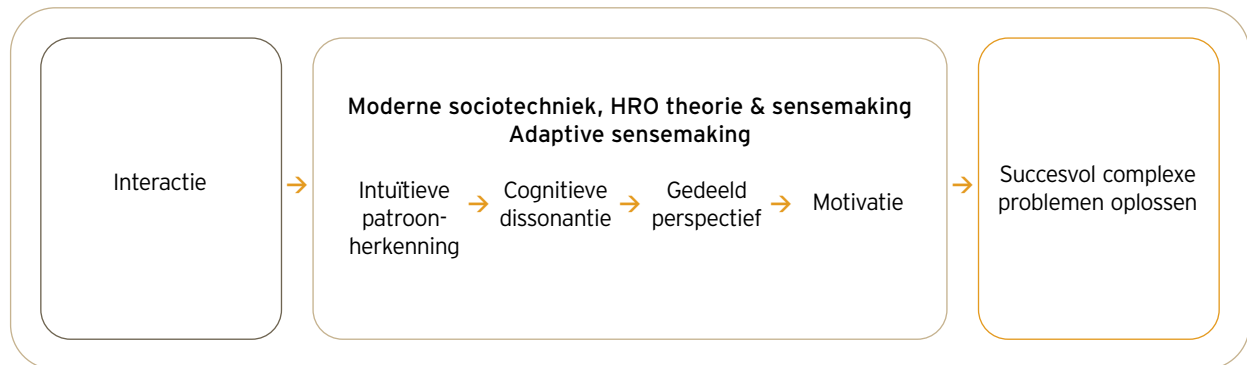
De centrale onderzoeksvraag luidt: “Waarom, wanneer en hoe slaagt een team erin succesvol complexe problemen op te lossen, binnen de context van een innovatieve arbeidsorganisatie?”. De organisaties die een ‘Anders Organiseren’-traject doorlopen, analyseren hun organisatiestructuur, herontwerpen deze volgens de principes van de innovatieve arbeidsorganisatie en gaan dan over tot implementatie. Minimale hiërarchie, sterke leiders, vereenvoudigde procedures en anders en beter leren zijn essentiële bouwstenen van een innovatieve arbeidsorganisatie (Van Hootegem, Van Amelsvoort, Van Beek, & Huys, 2008; Vlaamse overheid, z.d.). De nieuwe organisatiestructuur is erop gericht werkbaarheidsrisico’s weg te nemen. Die werkbaarheidsrisico’s zijn belastende aspecten van het werk die gevolgen kunnen hebben voor het welzijn van medewerkers zoals stress en burn-out. Het doel van de ESF-oproep ‘Anders Organiseren’ is dan ook om de werkbaarheid van jobs te verbeteren en zo preventief de werkgelegenheidsgraad in Vlaanderen te verhogen.

## Theoretisch kader

De achterliggende principes van het herontwerp van de organisatie worden gevormd door de moderne sociotechniek. Op basis daarvan worden de organisaties die voor deze studie in aanmerking komen, geselecteerd. In de moderne sociotechniek draait organiseren om arbeidsdeling, namelijk het verdelen van een proces in (deel)taken en het toewijzen aan organisatie-eenheden zoals afdelingen, teams of medewerkers (de Sitter, 1998; Kuipers, Van Amelsvoort, & Kramer, 2010). De selectie gebeurt op basis van één van de structurele criteria uit de moderne sociotechniek. Een eerste criterium is cross-functionaliteit, waarbij de taak van het team bestaat uit verschillende operationele activiteiten. Despecialisatie is het tweede criterium, wat betekent dat het team zowel directe als indirecte taken zoals planning en onderhoud uitvoert. Een derde criterium is functionele integratie: een aanzienlijk deel van het team kan zowel indirecte als directe taken opnemen.

Naast de moderne sociotechniek, wordt er gebruik gemaakt van High Reliability Organization (HRO) theorie. Een HRO is een organisatie die erin slaagt complexe werkproblemen te vermijden, ondanks een onzekere omgeving (Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 1999). Die theorie steunt op bepaalde principes. Een voorbeeld hiervan is dat het team bespreekt wat belangrijk is wanneer een taak wordt doorgegeven aan een ander teamlid, om zo problemen te vermijden (Weick & Sutcliffe, 2015). In combinatie met HRO-theorie wordt *sensemaking* gebruikt voor het theoretisch kader. Sensemaking is het proces waarin teamleden samenwerken om nieuwe gebeurtenissen of problemen te begrijpen die verwarrend zijn (Maitlis & Christianson, 2014; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). De combinatie van deze theorieën met de moderne sociotechniek levert ‘adaptive sensemaking’ op, meer specifiek vier mechanismen die teamleden in volgorde doorlopen om tot een succesvolle manier van probleemoplossing te komen. Een eerste mechanisme is *intuïtieve patroonherkenning*, denk daarbij aan teamleden die informatie herkennen over mogelijke werkproblemen die kunnen opduiken. Die patroonherkenning creëert *cognitieve dissonantie*, het tweede mechanisme, wat betekent dat teamleden een onaangename spanning ervaren bij tegenstrijdige overtuigingen of situaties op het werk. Die onaangename spanning zorgt ervoor dat het derde mechanisme in werking treedt: teamleden evolueren naar een *gedeeld perspectief* over de situatie en wisselen meningen uit om uiteindelijk overtuigd te zijn dat er een oplossing voor het werkprobleem gezocht moet worden. Bij het zoeken naar een oplossing en het uitvoeren ervan, is het vierde en laatste mechanisme van belang: *motivatie*. Teamleden zoeken actief naar een oplossing en zijn geëngageerd in het uitvoeren ervan.

FIGUUR 1 \ Conceptueel model



## Process tracing als onderzoeksmethode

Dit onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van de kwalitatieve onderzoeksmethode 'process tracing'. 'Process tracing' ontrafelt op deductieve of inductieve manier causale mechanismen in een sociaal proces. Het is een vorm van case study, meer bepaald 'within-case' analyse, waarin de causale relatie tussen specifieke variabelen verklaard wordt door bepaalde processen (Bennett, 2010; Beach & Pederson, 2011). In dit onderzoek worden causale mechanismen opgespoord ('getracet') in reële probleemsituaties. Deze probleemsituaties zijn de cases die in detail bestudeerd worden. Die cases zijn voorbeelden van een causaal proces dat de oorzaak aan het gevolg koppelt, via een geoperationaliseerd theoretisch mechanisme. Centraal in 'process tracing' staat de mechanistische verklaring van zo'n theoretisch proces: in verschillende stappen ga je van de oorzaak naar het gevolg, telkens met voorbeelden van het gedrag in teams en de keuzes die gemaakt worden om tot het resultaat te komen. Per theoretisch mechanisme worden de stappen geoperationaliseerd met concreet gedrag dat we kunnen observeren in de cases. Om te onderzoeken of de verschillende stappen van het causale mechanisme effectief plaatsvinden, worden diepte-interviews afgenomen. Vervolgens worden deze diepte-interviews in detail geanalyseerd, om zo 'bewijsmateriaal' te vinden voor elke stap in het mechanisme. Dat bewijsmateriaal is bijvoorbeeld een uitspraak uit het interview, notities van een vergadering, document, e-mail, enzovoort.

In **TABEL 1** wordt het eerste mechanisme, intuïtieve patroonherkenning, visueel voorgesteld. Stap 1 en 2 blijven elkaar opvolgen, tot teamleden ineens het gevoel hebben dat - door het toevoegen van extra informatie - een complex probleem zich mogelijk zal voordoen op de werkvloer.

TABEL 1 \ Mechanisme intuïtieve patroonherkenning

Oorzaak	Stap 1	Stap 2	Gevolg
START VAN HET ONDERZOEK	INFORMATIE VERZAMELEN	INFORMATIE DOORNEMEN	NIEUWE INZICHTEN
Teamleden gaan systematisch en doelbewust op zoek naar relevante informatiebronnen over belangrijke topics op het werk, met de bedoeling om in een vroeg stadium tekenen van mogelijk falen van het systeem aan het licht te brengen.	Teamleden onthouden of registreren een brede waaier van ervaringen betreffende (voorbij) gebeurtenissen op een voldoende gedetailleerde manier, met inbegrip van hun eigen mogelijke vooroordelen.	Onderzoekende teamleden nemen (een deel van) de informatie door, terwijl ze nieuwe informatie blijven toevoegen.	Met de toevoeging van een stukje informatie ontstaat plots een voorgevoel bij de teamleden dat deze nieuwe informatie wijst op een opkomend falen van het systeem (= een complex werkprobleem).

In totaal worden in dit onderzoek 24 diepte-interviews afgenomen bij zes verschillende teams uit twee organisaties. In totaal komen 73 ESF-projecten in aanmerking voor de impactevaluatie. Op basis van een survey, documentenanalyse en telefonische interviews, worden tien organisaties weerhouden. Die organisaties hebben de implementatie van het herontwerp van de organisatiestructuur afgerond en scoren goed op minstens één van de drie structurele criteria uit de moderne sociotechniek. Van deze tien organisaties, zijn twee organisaties geïnteresseerd om mee te werken. In samenspraak met de organisaties worden zes teams geselecteerd voor het vervolgonderzoek. Per team wordt telkens een individueel interview met de teamleider en een groepsinterview met twee à drie teamleden georganiseerd. Een eerste ronde van twaalf interviews heeft als doel probleemsituaties te detecteren. In totaal worden zeventien probleemsituaties gedetecteerd. Vervolgens worden acht probleemsituaties geselecteerd om als case in detail te bevragen in de tweede ronde van twaalf interviews.

Deze selectie van acht cases steunt op verschillende parameters, zoals de betrokkenheid van meerdere teamleden, of het een operationeel of strategisch probleem is, of er een werkbare oplossing gevonden werd en een aantal praktische overwegingen zoals het bewijsmateriaal dat beschikbaar is over de case. Slechts twee van de acht cases zijn operationele probleemsituaties, het merendeel van de cases gaat over een tactische probleemsituatie die om een strategische (beleids-)oplossing vraagt. Slechts één van de acht cases heeft een afwijkend resultaat, wat wil zeggen dat er geen werkbare oplossing gevonden werd. De probleemsituaties gaan over uiteenlopende onderwerpen, zoals zelf een planning maken als team. In twee cases worden de vier mechanismen - intuïtieve patroonherkenning, cognitieve dissonantie, gedeeld perspectief en motivatie - volledig geanalyseerd. Dat wil zeggen dat elke stap in het mechanisme meegenomen wordt in de analyse. In de zes overige cases focust de analyse op een selectie van belangrijkste stappen uit de mechanismen. In **TABEL 2** hieronder wordt een overzicht gegeven van de acht geselecteerde probleemsituaties.

**TABEL 2** \ Overzicht van de 8 geselecteerde cases

Case	Inhoud
1	Het team moet een langdurig zieke collega vervangen. De vraag is hoe dat kan op de lange termijn, wanneer iedereen al een druk schema heeft.
2	Het plannen wordt in vraag gesteld. Er gebeuren fouten en de planning moet vaak aangepast worden aan last-minute wijzigingen. Vroeger maakte de teamleider de planning voor het team, maar nu komt een omschakeling naar het zelf plannen als teamleden.
3	De afspraken rond introducties voor stagiairs zijn onduidelijk. Er is geen tijd om de introducties te doen, wegens een hoge werkdruk, terwijl er aangegeven werd dat dit moet gebeuren door de teamleden.
4	Er zijn frustraties omtrent werken in het weekend. Die frustraties worden opgevangen en besproken, waardoor uiteindelijk de cliëntbezoeken korter worden gemaakt in het weekend.
5	Normaal gezien maken teamleden hun planning binnen de werkuren, maar dat kan niet altijd. Vaak werken teamleden in privé-tijd om hun planning af te krijgen. Teamleden kaarten dit aan en willen hier een oplossing voor.
6	Bepaalde werkafspraken die goedgekeurd waren door het team, worden niet opgevolgd door sommige teamleden. Andere teamleden zien dit en kaarten het aan bij de teamleider.
7	Een communicatieprobleem tussen teamleden zorgt ervoor dat ze zich anders gaan organiseren en anders communiceren met elkaar, hierin ondersteund door de teamleider.
8	Het team zoekt naar een oplossing voor onderbemanning op de werkvloer. Dat gaat vooral over taken herverdelen en de planning van de dag wijzigen.

## De onderzoeksresultaten

Op basis van de analyse kunnen voor elk mechanisme een aantal conclusies geformuleerd worden over de verschillende cases heen. Wat betreft patroonherkenning, stellen teamleden zich wel vragen over gebeurtenissen, maar niet systematisch noch proactief. In de eerste case rond de langdurige afwezigheid van een collega wordt het onderwerp eerder toevallig besproken tijdens teamvergaderingen en minder formele gesprekken onder collega's. In deze eerste case kunnen we het mechanisme van intuïtieve patroonherkenning dus niet vinden, alleen de oorzaak ervan is matig aanwezig. Hetzelfde geldt voor de tweede case over de planning: er wordt weinig op voorhand nagedacht over mogelijke fouten die in de planning kunnen sluipen. Teamleden bespreken achteraf momenten wanneer last-minute wijzigingen mogelijk niet goed werden doorgegeven, waardoor hun planning fout liep. In een aantal cases is er een matige aanwezigheid van de oorzaak en stap 1 van het mechanisme. Dat betekent dat teamleden zich enigszins bezighouden met zaken in vraag stellen, maar dat gebeurt niet systematisch genoeg om echt relevante informatie betreffende signalen over opkomende werkproblemen vast te leggen of te onthouden.

Cognitieve dissonantie treedt op, maar vaak als het al 'te laat' is. In twee cases is de oorzaak van dit mechanisme matig aanwezig, wat betekent dat er een soort onaangenaam gevoel is over het werkprobleem en daarbij ook druk om dit gevoel te verminderen. Bij de andere zes cases wordt de oorzaak van dit mechanisme in elke case gevonden. De reden voor het ontstaan van dit onaangename gevoel is echter dat er al iets fout gaat of dat er al iets geëscaleerd is. In de case waarbij de planning in vraag gesteld werd, ontdekten teamleden bijvoorbeeld pas dat er een fout in de planning zat wanneer ze aan de deur van de cliënt stonden. Dat zorgde vaak voor lastige situaties waarbij het teamlid niet binnengelaten werd, omdat de klant er niet op voorzien was. Tijdverlies dus. Het is niet zo dat teamleden het probleem op voorhand hadden kunnen vermijden. De case over planning is daar een voorbeeld van: het team ontdekt de problemen omdat er fouten waren gemaakt in de planning als gevolg van miscommunicatie.

Het hebben van een gedeeld perspectief (derde mechanisme) en gemotiveerd zijn om de oplossing uit te voeren (vierde mechanisme), zijn niet vanzelfsprekend voor de teamleden in de bestudeerde cases. We zien dit duidelijk bij de case rond stagiairs. Een stagiair start binnenkort met de stageperiode, maar er werd nog geen introductie gegeven. De teamleden zijn niet goed op de hoogte en zoeken uit wie deze verantwoordelijkheid moet opnemen. In deze case zijn teamleden niet bezorgd over het probleem tot het zich voordoet. De teamleden weten tot op heden niet wat de gemaakte afspraken inhouden, waardoor ze geen gedeeld perspectief hebben over het probleem en niet gemotiveerd zijn om mee te werken aan een mogelijke oplossing. De case over het plannen in privé-tijd is ook een voorbeeld van een situatie waarin het probleem vrij gemakkelijk ontdekt wordt, maar er geen gedeeld perspectief is, noch motivatie om het op te lossen. De teamleider geeft aan dat teamleden hun planning bij de cliënt kunnen maken of tussendoor, zoals een bepaalde collega uit het team, maar de andere teamleden vinden dat dat niet lukt. Beide partijen houden er een andere visie op na en er is geen motivatie om het toch binnen de uren te proberen net zoals die ene collega. De oplossing, aangereikt door de teamleider, is dus niet voldoende. Het verschil met de case over stagiairs is dat hier een alternatieve oplossing is voorgesteld, maar door de teamleden niet voldoende wordt geacht, waardoor er geen werkbare oplossing voor het probleem gevonden wordt.

Het is opmerkelijk dat de teamleden niet altijd tot een overeenkomst komen door uiteenlopende individuele percepties van wat een adequate oplossing is voor de probleemsituatie. In drie cases gebeurt dat wel. Dat besluiten we aan de hand van de belangrijkste stap in het mechanisme van een gedeeld perspectief hebben. In de case over de gemaakte werkafspraken worden de afspraken herhaald waar het hele team en de teamleider bij is. Er wordt gehamerd op het belang van die afspraken en waarom ze er zijn: veiligheid voor zowel de cliënt als het teamlid. Het zorgt ervoor dat de teamleden op dezelfde lijn zitten.

Het bereiken van deze overeenstemming maakt het veel waarschijnlijker dat de teamleden toegewijd zullen zijn aan de oplossing. Het niet bereiken van een gedeeld perspectief is bijgevolg een mogelijke valkuil voor het succesvol oplossen van complexe problemen in teamverband. In de case over de stagiairs is het team niet bezig met het probleem totdat het zich voordoet, daarom zijn ze ook niet op de hoogte van de huidige werkafspraken. In de case over weekendwerk is slechts een deel van het team betrokken bij de situatie, wat vermoedelijk de reden is dat slechts een deel van het team zich bezighoudt met het bereiken van een gedeeld perspectief en motivatie om zich in te zetten voor de oplossing. De case over onderbemanning laat zien dat het team niet precies weet waarom, wanneer en hoe de oplossing werd geïmplementeerd en wat het betekent. De teamleider neemt de controle en de teamleden zijn niet voldoende op de hoogte van de oplossing. Ten slotte zien we in de case over het plannen in privé-tijd zelfs het omgekeerde van een gedeeld perspectief bereiken: de voorgestelde oplossing is ontoereikend en de teamleider is daarvan op de hoogte, maar tot nu toe is door geen van beide partijen actie ondernomen om dit aan te pakken.

## Aanbevelingen voor de praktijk

Vanuit bovenstaande resultaten kunnen enkele aanbevelingen voor de praktijk worden geformuleerd. Uit de analyse blijkt dat het detecteren van een probleem duidelijk gebeurt, echter te weinig proactief en dus vaak wanneer er al fouten gebeurd zijn. Dit betekent dat de teamleden wel kunnen aanwijzen waar het misgaat in de organisatie en daarnaar handelen, maar dat het moeilijk is dit te voorkomen. Het mogelijk maken van systematisch, proactief in vraag stellen van bepaalde aspecten, beslissingen of gebeurtenissen binnen de organisatie is van cruciaal belang om werkgerelateerde problemen te kunnen voorkomen. Dit in vraag stellen gaat verder dan de vaste teamvergaderingen of toevallige gesprekken tussen collega's.

Het ontbreken van dit in vraag stellen komt voort uit een gebrekkige communicatiestroom. We zien dat teams veel verschillende communicatiekanalen gebruiken: teamvergaderingen (in een formele of informele setting), verslagen, elektronisch agendasysteem met extra notities, e-mail, telefoon, enzovoort. Het risico op het missen van informatie is groot, omdat het teamleden ontbreekt aan tijd om al deze communicatiemiddelen door te lezen en aan capaciteit om alles wat ze horen of lezen te onthouden. Een optie zou kunnen zijn om de communicatiemiddelen te beperken of om duidelijk te definiëren welk middel voor welk soort informatie kan gebruikt worden. Ook is het belangrijk te bepalen welke informatie waar moet worden gedeeld: sommige zaken kunnen misschien wachten tot er een teamvergadering is, andere zijn dringend en moeten meteen worden gecommuniceerd. Bij het definiëren van deze communicatiestructuur zien we een rol voor de teamleider, om de communicatiestroom op de best mogelijke manier te organiseren en in goede banen te leiden. Ook zien we dat de meeste teams zogenaamde 'ster-rollen' hebben gedefinieerd voor bepaalde onderwerpen of taken in het team. Een ster-rol is een taak waarvoor een teamlid extra aandachtig is. Dit blijkt een goede manier te zijn om ervoor te zorgen dat de informatie die naar bepaalde teamleden (of alle teamleden) moet stromen, effectief wordt doorgegeven. Deze manier van werken is haalbaar voor de teamleden, omdat ze meer aandacht kunnen hebben voor informatie die bij hun ster-rol hoort. De teamleider zou in deze constellatie een ondersteunende rol kunnen opnemen: niet alles doornemen, maar de ster-rollen ondersteunen door ervoor te zorgen dat het team op de hoogte is van de meest recente informatie.

De ondersteunende rol van de teamleider kan het probleemoplossende vermogen van het team voeden. We zien in een aantal cases dat de teamleider initiatief neemt bij het oplossen van een probleem door een oplossing voor te stellen of eenzijdige beslissingen te nemen. De rol van de teamleider zou kunnen zijn om frustraties onder teamleden, problemen of mogelijke verstoringen op te merken en het team (of de relevante teamleden) samen te brengen. Zo kunnen teamleden werken aan een gedeeld perspectief en tot een oplossing komen.

In sommige gevallen hadden de teamleden misschien zelf een oplossing kunnen bedenken, maar werden ze door de teamleider in een bepaalde richting gestuurd in plaats van ondersteund om er zelf over na te denken. Dit kan positief zijn, omdat het team sneller tot een oplossing komt, maar het kan ook negatief uitpakken als de oplossing niet door het hele team gedragen wordt. Als de teamleider een oplossing voorstelt, is het belangrijk dat deze oplossing steun krijgt van het team om te garanderen dat de teamleden geëngageerd zullen zijn voor de uitvoering van de voorgestelde oplossing. Dit moet ook worden geëvalueerd: als de oplossing niet wordt gesteund, moet het team bekijken of er een mogelijkheid is om de huidige werkafspraken te verbeteren en indien mogelijk een nieuwe oplossing voor te stellen. We concluderen hieruit dat het evalueren van oplossingen en hun draagvlak binnen het team belangrijk is om complexe probleemoplossing binnen een team mogelijk te maken.

Wanneer we naar het probleemoplossingsproces op zich kijken, is *functionele integratie* een belangrijke parameter. Dit betekent dat een aanzienlijk deel van het team in staat is alle directe en indirecte taken uit te voeren. Hoe meer teamleden elkaar kunnen vervangen, hoe makkelijker het voor het team wordt om met een alternatieve planning te komen. Hierdoor is het team voorbereid op onverwachte gebeurtenissen en in staat om bepaalde complexe problemen op te lossen. Een mogelijk risico zou kunnen zijn dat teamleden niet gemotiveerd zijn om de functionele integratie te versterken. In een paar gevallen benadrukte het team dat ze het aangenaam vinden dat bepaalde teamleden hun taken hebben. Functionele integratie zou kunnen betekenen dat ze meer moeten leren en dat ze nog meer verantwoordelijkheden krijgen, terwijl ze aangeven dat het eigenlijk niet hun verantwoordelijkheid is om op de hoogte te zijn van de taak van iemand anders. Ook zien we dat er - vooral bij planningsvraagstukken - te weinig tijd is om aan deze nieuwe rol te wennen en het goed te kunnen doen.

Functionele integratie kan organisch groeien, als de organisatie het actief ondersteunt. Daarom wordt een geleidelijke aanpak aanbevolen. We zien dat specifiek in de tweede case: een beslissing werd niet in één keer genomen, het is een geleidelijk proces dat leidt tot een gezamenlijke beslissing, genomen door de teamleden en het team. Alle teamleden kregen de kans om taken uit te proberen in een roulatiesysteem. Na de rotatie werden drie teamleden uitgekozen om deze rol permanent te vervullen, waardoor de anderen mogelijk de aansluiting met deze taak verliezen. De reden daarvoor is dat bepaalde teamleden zich comfortabeler voelen met de taak en er ook goed in zijn. Een gezonde balans vinden tussen functionele integratie en wat het team prefereert, is hier van belang.

Een manier om het team een bepaalde werkwijze te laten accepteren, is het 'waarom' benadrukken: waarom doen we dit, waarom is het belangrijk? Dit heeft te maken met het aspect motivatie of werkbetrokkenheid. Werkafspraken worden vaak gemaakt in belang van het team, maar het is belangrijk om dit aan het team te laten zien en hen daarbij te motiveren om zich aan de werkafspraken te houden. Een voorbeeld hiervan zien we in een bepaalde case waar de gemaakte werkafspraken niet worden nageleefd door bepaalde teamleden. Toch zijn deze afspraken gebaseerd op veiligheidsmaatregelen voor alle partijen (teamleden en klanten). Door het team tijdens een teamvergadering te wijzen op het belang van de maatregelen en waarom zij er baat bij kunnen hebben, kan een bepaalde manier van werken beter worden geaccepteerd. Wij zien deze rol vooral weggelegd voor de teamleider.

Ten slotte wordt het de teamleider aanbevolen een rol te spelen bij het creëren van een veilige omgeving voor de teamleden waarin zij problemen kunnen bespreken en elkaar op fouten kunnen wijzen. In sommige cases zijn teamleden terughoudend om problemen te bespreken, uit angst om hun collega's te kwetsen of hen te 'verraden'. Elkaar wijzen op fouten zou moeten aanvoelen als een positieve handeling, met als doel uit de fouten te leren, een beter team te worden en de klant beter van dienst te kunnen zijn. Onuitgesproken problemen leiden tot frustratie, wat weer leidt tot een vijandige teamdynamiek. Een veilige omgeving en teamcultuur kunnen de solidariteit onder teamleden vergroten, wat hen motiveert om oplossingen te vinden en er als team voor te gaan.



Je organisatie herontwerpen kan het probleemoplossend vermogen van teams versterken. Het is hierbij belangrijk een evenwicht te vinden tussen autonomie geven en sturing bieden. Dit onderzoek toont aan dat het vinden van die balans gemakkelijker gezegd dan gedaan is. Een teamleider ondersteunt het team, maar geeft ook vrijheid om dingen uit te proberen of alternatieven voor te stellen. Hoe meer teamleden betrokken worden bij beslissingen en werkafspraken, hoe groter de kans dat de teamleden toegewijd zullen zijn en dat voorgestelde oplossingen gedragen worden door het hele team. Een teamleider die discussies in goede banen leidt en knopen doorhakt waar nodig draagt bij tot het probleemoplossend vermogen van teams.

## BIBLIOGRAFIE

- Beach, D. & Pederson, R. B. (2011). *Process Tracing Methods: Foundations and Guidelines*. Michigan: University of Michigan Press.
- Bennett, A. (2010). Process Tracing and Causal Inference. In H.E. Brady & D. Collier (Eds.), *Rethinking Social Inquiry. Diverse tools, shared standards* (207-219). Lanham: Rowman and Littlefield Publishers.
- de Sitter, U. (1998). *Synergetisch Produceren. Human Resources Mobilisation in de Productie: een Inleiding in Structuurbouw*. Assen: Van Gorcum.
- Kuipers, H., Van Amelsvoort, P., & Kramer, E-H. (2010). *Het Nieuwe Organiseren. Alternatieven voor de Bureaucratie*. Leuven: Acco.
- Maitlis, D., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
- Van Hootegem, G., Van Amelsvoort, P., Van Beek, G., & Huys, R. (2008). *Anders organiseren & beter werken. Handboek sociale innovatie en verandermanagement*. Leuven: Acco.
- Vlaamse overheid. (z.d.). *Innovatieve arbeidsorganisatie*. <https://overheid.vlaanderen.be/organisatie/arbeidsorganisatie/innovatieve-arbeidsorganisatie>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organising for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness. In R.S. Sutton and B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behaviour*, vol. 1. Elsevier Science.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected: Sustained Performance in a Complex World* (3de ed.). New Jersey: Wiley & Sons Inc.