

One for all, all for the Customer : studies on self-managing teams in services

Citation for published version (APA):

de Jong, A. (2003). *One for all, all for the Customer : studies on self-managing teams in services*. [Doctoral Thesis, Maastricht University]. Universiteit Maastricht. <https://doi.org/10.26481/dis.20030327aj>

Document status and date:

Published: 01/01/2003

DOI:

[10.26481/dis.20030327aj](https://doi.org/10.26481/dis.20030327aj)

Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

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
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

www.umlib.nl/taverne-license

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

repository@maastrichtuniversity.nl

providing details and we will investigate your claim.

Nederlandse Samenvatting

Inleiding

Uit de service marketing literatuur blijkt in toenemende mate dat innovatieve managementbenaderingen, zoals het geven van meer vrijheid en bevoegdheden aan medewerkers en het werken in teamverband tot hogere medewerkertevredenheid, en klanttevredenheid leiden. Veel bedrijven melden daarnaast aanzienlijke productiviteitsstijgingen als gevolg van de invoering van zelfsturende teams. Ook in de huidige wetenschappelijke literatuur is een groot aantal boeken en artikelen gewijd aan teams van medewerkers die zelf hun dagelijkse werkzaamheden reguleren.

Het cruciale kenmerk dat zelfsturende teams onderscheidt van teams in het algemeen is het gegeven dat zelfsturende teams bestaan uit medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het reguleren en uitvoeren van complete taken met betrekking tot een te leveren product of dienst. Vanwege de hoge mate van vrijheid, hebben zelfsturende teams meer controle over de groepsnormen, het gedrag van individuele teamleden en de effectiviteit van het team. Typische verantwoordelijkheden die aan de teamleden gedelegeerd worden, betreffen het managen van dagelijkse activiteiten, het op peil houden van de productiviteit en het reguleren van de kwaliteit van afgeleverde producten en diensten. De taken binnen teams worden vaak gerouleerd over de teamleden om de medewerkers veelzijdig te maken, wat leidt tot rolflexibiliteit en job enrichment. Een zelfsturend team kan worden gedefinieerd als: "een groep medewerkers die wederzijds afhankelijk van elkaar zijn, over complementaire vaardigheden beschikken en gezamenlijk de bevoegdheid en verantwoordelijkheid dragen voor het managen en uitvoeren van relatief volledige taken om daarmee duidelijk gespecificeerde teamdoelen te realiseren."

Het principe van zelfsturing is voornamelijk gebaseerd op de sociaaltechnische systeemtheorie. Een basisassumptie van deze theorie is dat de gezamenlijke optimalisering van sociale systemen en taakgerichte systemen binnen de organisatie een belangrijke voorwaarde vormt voor het functioneren van zelfsturende teams. Ondanks het stijgend aantal wetenschappelijke studies over teamwork en zelfsturing in de dienstverlening, is er weinig bekend over de aard van het dienstverleningsproces binnen zelfsturende teams en de effecten hiervan. Sinds het gebruik van zelfsturende teams steeds meer gemeengoed geworden is, is het van belang om te onderzoeken welke sociale en taakgerichte aspecten de kwaliteit van dienstverlening beïnvloeden.

In de marketing literatuur is het algemeen aanvaard dat de aanwezigheid van een service klimaat binnen dienstverlenende organisaties een cruciale determinant vormt voor externe marketing effectiviteitscriteria. De aandacht in wetenschappelijk onderzoek voor het fenomeen "service klimaat" onderstreept dit. Ondanks de centrale rol van een service klimaat binnen bedrijven, is er weinig bekend over invloed van groepsprocessen en organisatorische factoren die het service klimaat binnen zelfsturende teams bepalen. Daarnaast is het vanwege de operationele aard van het werk klimaat binnen teams ook van belang om meer aandacht te besteden aan de

gedragsaspecten en attitudes die bepalend zijn voor het bewerkstelligen van een dergelijk service klimaat.

Een ander aandachtspunt betreft de externe marketing uitkomsten van service klimaat binnen zelfsturende teams. In tegenstelling tot productiebedrijven, waar het productieproces onzichtbaar is voor de klant, zijn service organisaties betrekkelijk "open" organisaties waarin klanten een prominente rol spelen. Immers, klanten zijn gewoonlijk in staat om het dienstverleningsproces waar te nemen en nemen er vaak zelfs deel aan. Om de effectiviteit van zelfsturende teams in het dienstverleningsproces goed te kunnen evalueren is het dus van belang om interne effectiviteitsmaatstaven (b.v., medewerkertevredenheid, en betrokkenheid bij de organisatie) en traditionele productiviteitsmaatstaven te complementeren met klantevaluaties over de kwaliteit van het dienstverleningsproces alsmede indicatoren van klantgedrag. Het onderzoek naar zelfsturende teams vereist dus een interdisciplinaire aanpak. Tot dusver hebben verschillende onderzoeken gericht op de link tussen interne en externe effectiviteitsmaatstaven het effect van klantgerichte aspecten binnen de organisatie op klantgebaseerde parameters en productiviteit voornamelijk onderzocht en aangetoond op het niveau van de organisatie, terwijl weinig bekend is over onderzoek op teamniveau.

Service klimaat belichaamt het sociaal dynamische aspect van team effectiviteit. De sociaaltechnische systeemtheorie benadrukt daarnaast het belang van taakgerichte aspecten, zoals werkprocespatronen en IT systemen als belangrijke determinanten van team effectiviteit. Door de opkomst van IT systemen bedoeld om het dienstverleningsproces te ondersteunen, hebben veel recente studies het belang van het gebruik van IT bij het verlenen van diensten klanten onderkend. Weinig onderzoek heeft zich echter gericht op het gebruik van IT door teammedewerkers die in direct contact met de klant staan.

De centrale doelstelling van deze dissertatie is: *bepalen wat de invloed van zelfsturende teams is op de marketing effectiviteit van dienstverlenende bedrijven.* Hiertoe formuleren we de volgende onderzoeksvragen:

- 1) Wat is het effect van service klimaat in zelfsturende teams die diensten verlenen aan zakelijke klanten (hoofdstuk 2)
- 2) Is het effect van service klimaat in zelfsturende teams afhankelijk van het type dienst dat wordt verleend? (hoofdstuk 3)
- 3) Wat is het effect van adaptief en proactief probleem oplossingsgedrag in zelfsturende teams? (hoofdstuk 4)
- 4) Wat is effect van het gebruik van informatietechnologie in zelfsturende teams? (hoofdstuk 5)

Service Klimaat in Zelfsturende Teams: Een Studie in de Zakelijke Markt

In hoofdstuk 2 onderzoeken we het functioneren van zelfsturende teams van service monteurs die onderhoudsdiensten verlenen aan zakelijke klanten. In de eerste plaats ontwikkelen we een gedetailleerd conceptueel raamwerk van antecedenten en uitkomsten van service klimaat in zelfsturende teams. Ten tweede bepalen we middels statische analyses de antecedenten en uitkomsten van service klimaat in teams.

Het onderzoek vond plaats binnen de after-sales service afdeling van een bedrijf dat kantoorapparatuur produceert. Daarbij werden de percepties van teamleden die onderhoudsreparaties verrichtten aan kantoorapparaten bij zakelijke klanten gemeten. Uit de resultaten blijkt dat organisatorische factoren, groepsfactoren en, in mindere mate, medewerker-specifieke factoren het service klimaat binnen zelfsturende teams bepalen. Kortom, service klimaat in teams blijkt het resultaat van individuele en geaggregeerde factoren. Verder, tonen we aan dat bij teams met een sterker service klimaat de kwaliteit van de service positiever door klanten wordt beoordeeld en dat deze teams er beter in slagen de onderhoudsbeurten in één keer af te ronden.

Service Klimaat in Zelfsturende Teams: Een Contingentiebenadering

In hoofdstuk 3 onderzoeken we verder de rol van service klimaat binnen zelfsturende teams die diensten verlenen aan particuliere klanten. In vergelijking met het vorige hoofdstuk maken we in dit hoofdstuk expliciet gebruik van een sociaal systeemperspectief. We richten ons hierbij op de verschillende ondersteunende sociale processen binnen en tussen teams in de organisatie en benadrukken het belang van deze interpersoonlijke processen voor de effectiviteit van zelfsturende teams. Ten eerste ontwikkelen we een conceptueel raamwerk van antecedenten en uitkomsten van team service klimaat vanuit een sociaal systeemperspectief. Ten tweede bepalen we in hoeverre de antecedenten en uitkomsten van team service klimaat afhankelijk zijn van het type service setting (maatwerk diensten versus gestandaardiseerde diensten). Ten derde analyseren we de effecten van de antecedenten op service klimaat op individueel en groepsniveau.

Dit onderzoek werd uitgevoerd bij een Nederlandse bank. Hierbij werden de meningen van zowel team medewerkers als hun klanten gemeten. Uit de resultaten blijken positieve individuele effecten van zelfsturing tolerantie, flexibiliteit, interteam en intrateam support op team service klimaat. Verder blijkt op groepsniveau dat het effect van intrateam support extra variantie in team service klimaat verklaart en is er sprake van een positief interactie effect tussen maatwerk services en flexibiliteit. Daarnaast, blijkt dat de verschillen in team service klimaat tussen teams gerelateerd zijn aan externe uitkomsten, zoals waargenomen service kwaliteit, koopgedrag, en productiviteit. Ten slotte laten de uitkomsten van het onderzoek zien dat de relatie tussen team service klimaat en waargenomen service kwaliteit sterker is in maatwerk services dan in relatief gestandaardiseerde services.

Het Effect van Adaptief en Proactief Probleem Oplossingsgedrag: De Rol van Zelfsturende Teams

In hoofdstuk 2 en 3 hebben we rol van team service klimaat in zelfsturende teams bestudeerd. Het service klimaat in zelfsturende teams is een integraal concept dat zich vooral kenmerkt door expliciete gedragingen die duidelijk van elkaar onderscheiden zijn. In dit hoofdstuk maken we een onderscheid tussen adaptief gedrag en proactief gedrag bij het oplossen van service problemen door zelfsturende teams. We maken daarbij weer gebruik van het sociaal systeemperspectief. De eerste doelstelling betreft het ontwikkelen van een conceptueel raamwerk van antecedenten en uitkomsten van

adaptief en proactief probleem oplossingsgedrag. Als tweede doelstelling geldt het bepalen van de verschillen in antecedenten en uitkomsten tussen adaptief en proactief gedrag. Ten derde analyseren we de antecedenten van adaptief en proactief gedrag op individueel en groepsniveau

Het onderzoek werd wederom uitgevoerd bij een Nederlandse bank waarbij de meningen van team medewerkers en hun klanten over met name klachten en service problemen werden bevroegd. De uitkomsten van het onderzoek tonen positieve individuele effecten van zelfsturing tolerantie, organisatie support, interteam support en intrateam support op zowel adaptief als proactief werkgedrag. Daarnaast blijkt een positief groepseffect van intrateam support op beide typen probleem oplossingsgedrag. Deze resultaten geven aan dat adaptief en proactief probleem oplossingsgedrag in zelfsturende teams op dezelfde basis zijn gestoeld en afhankelijk zijn van een service gerichte cultuur binnen de teams. Met betrekking tot uitkomsten van adaptief en proactief probleem oplossingsgedrag, blijken echter duidelijke verschillen. De resultaten geven aan dat een hogere mate van adaptief gedrag leidt tot hogere klanttevredenheid met de klachtafhandeling, en sterkere klantloyaliteit, terwijl proactief gedrag juist leidt tot beter koopgedrag.

Het Effect van het Gebruik van Informatie Technologie in Zelfsturende Teams

In voorgaande hoofdstukken lag de nadruk op de rol van sociale processen binnen en tussen zelfsturende teams. In hoofdstuk 5 richten we ons vooral op taakgerichte aspecten en onderzoeken we de invloed van het gebruik van IT bij het verlenen van diensten. Als eerste ontwikkelen we een conceptueel raamwerk van antecedenten en uitkomsten van het gebruik van standaard en op-maat-gemaakte typen IT door zelfsturende teams. Vervolgens hebben we dit conceptueel raamwerk empirisch getest. Ten derde zijn we nagegaan wat de verschillen zijn tussen het gebruik van standaard en op-maat-gemaakte typen IT.

Dit onderzoek werd verricht bij een Belgische bank waarbij de meningen en het gedrag van bankmedewerkers met betrekking tot IT werd gemeten. De uitkomsten van het onderzoek tonen positieve individuele effecten van zelfsturing tolerantie, gebruiksgemak, en innovatieve attitude op het gebruik van standaard IT and positieve individuele effecten van zelfsturing tolerantie en waargenomen nut op op-maat-gemaakte IT. Daarnaast blijken er groepseffecten van interteam netwerk en waargenomen nut op het gebruik van standaard IT en groepseffecten van interteam netwerk en risicomijdende attitude op het gebruik van klantgerichte IT. Tenslotte, tonen de resultaten dat zelfsturende teams die meer gebruik maken van klantgerichte IT hogere klanttevredenheidsscores en productiviteitscijfers hebben.

Conclusie

De uitkomsten van ons promotieonderzoek geven aan dat het service klimaat en klantgericht gedrag in zelfsturende teams sterk wordt beïnvloed door sociale processen, zoals de mate van autonomie en de onderlinge bereidheid bij team medewerkers om elkaar te helpen bij het leveren van diensten aan klanten. Ook in het

geval van taakgericht werkgedrag, zoals het gebruik van IT door individuele medewerkers spelen niet alleen individuele percepties, maar ook groepsprocessen een belangrijke rol.

Wat het effect van klantgericht team functioneren op externe marketing uitkomsten betreft, blijkt dat zelfsturende teams met een kwalitatief betere dienstverlening positiever worden beoordeeld door hun klanten en dat er bij deze teams ook sprake is van een hoger gemiddelde dienstafname per klant. De resultaten uit dit proefschrift zijn echter niet eenduidig over de relatie tussen klantgericht functioneren van het team en de uiteindelijke productiviteit. Een betere dienstverlening door teams resulteert veelal niet in een hogere productiviteit. Soms is er zelfs sprake van een negatief effect. Uit dit onderzoek blijkt verder dat het effect van zelfsturende teams op externe uitkomsten sterker wordt naarmate er enige tijd is verstreken.

Bij het onderzoeken van zelfsturende teams in services blijkt dat het gebruik van zelfsturende teams effectiever is in maatwerk services dan in meer gestandaardiseerde services. Het is dus van het belang rekening te houden met het type service omgeving bij het onderzoeken van zelfsturende teams in services.

Een andere opvallende uitkomst is het gegeven dat de meningen van individuele team medewerkers over het functioneren van hun team zijn gebaseerd op zowel hun eigen subjectieve perceptie als op de gemeenschappelijke perceptie van teamleden binnen het team. Werkgerelateerde percepties van individuele medewerkers staan niet op zichzelf, maar worden via wederzijdse beïnvloeding mede gevormd door de overige teamleden.

De verwachting is dat in de komende jaren het gebruik van zelfsturing en teamwork in dienstverlenende organisaties nog verder zal toenemen. Vanwege de continue ontwikkeling van nieuwe technologieën is het aannemelijk dat het gebruik van IT systemen een essentiële rol gaat spelen bij het functioneren van zelfsturende teams in services.