

# Whitepaper Zelfsturende Besluitvorming

## Deel 2 Interventies

### *Benut de intelligentie van de groep*

**20-5-2019**



**Nicolas Smoolenaars, Jelle Hilarius, Amber Goos**

*“Laat mensen vooral zelf nadenken wat voor hen werkt, in plaats van blind te kiezen voor een trainer of voor zelfsturing. In de sport weet iedereen dat er niet één weg is naar succes of een weg die automatisch leidt tot Olympisch succes. Iedereen moet vooral geloven wat hij zelf wil. Als je niet open staat voor zelfsturing, is dat uiteraard ook prima. Maar omgekeerd vind ik het ook raar dat mensen altijd maar blijven geloven in de toegevoegde waarde van een traditionele trainer die alles bepaalt.”*

**– Thijs van Noorden**

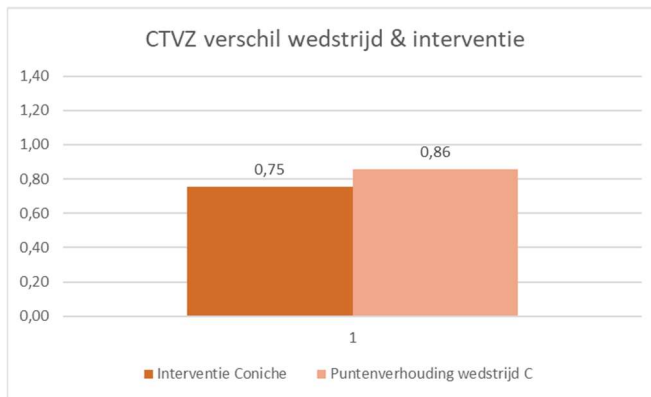
# Samenvatting

In het seizoen 2018/2019 is er een onderzoek gestart in co-creatie tussen **Coniche Top Volleybal Zwolle, Windesheim en Zelfsturen.com** om de onderstaande hypothese te toetsen.

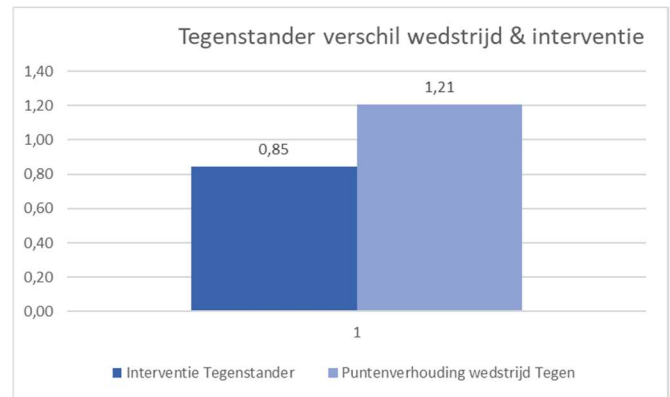
**12 coaches in plaats van 1: effectiviteit en impact van het besluitvormingsproces op de resultaten is groter wanneer de wisdom of the team benut wordt in plaats van 1 coach**

## Bevindingen:

- *Geen verschil in impact tussen de interventie wissel of time-out op de puntenreeksen*
- *Absoluut vergelijk: Tegenstander scoren hogere puntenreeksen*
- *Gewogen vergelijk: interventies CTVZ dempend negatief effect en hoger positief effect*
- *Werkwijze CTVZ zorgt voor snellere acceptatie en adaptatie*
- *Interventies CTVZ 20% effectiever dan de tegenstander*



**CTVZ -12,1%**



**Tegenstander -29,94%**

## Verschillen tussen Tegenstander en CTVZ:

- Interventies CTVZ -12,1% dan wedstrijdpuntenreeks
- Interventies Tegenstander -29,94% dan wedstrijdpuntenreeks

## Conclusie:

**De effectiviteit van de interventies is significant (20%) beter wanneer de wisdom of the team benut wordt.**

# Aanleiding van het onderzoek

In de topsport heerst er een traditionele hiërarchische structuur waarin de coach de beslissingen neemt en het team gericht is op het uitvoeren van de opdrachten. In het bedrijfsleven zien we veel voorbeelden van teams die gebruikmaken van zelfsturing voordelen. Dit levert op het gebied van motivatie en besluitvorming voordelen op ten opzichte van teams die de traditionele werkwijze van één leider hanteren. Vanuit onderzoek worden deze voorbeelden bekrachtigd:

- Mensen in een zelfsturende organisatie zijn gelukkiger qua werkinhoud en zijn zelfstandiger. I&O Research Auteurs Mireille Koomen Peter Kanne Nora Löb
- Bijna 7 op de 10 werknemers onderschrijven dat wanneer de organisatie/ manager ruimte geeft om talenten op het werk in te zetten, er sprake is van een hogere betrokkenheid hebben bij het werk met als effect +20% betere performance. Gallup 2017

Met Coniche Topvolleybal Zwolle kunnen we door middel van een nieuwe manier van werken de hypothesen uit het bedrijfsleven toetsten. Coniche Topvolleybal Zwolle is namelijk het éérste zelfsturende sportteam van Nederland.

**De Hypothese die we in het seizoen 2018/2019 hebben getest is de volgende:**

**Twaalf coaches in plaats van één: effectiviteit en impact van het besluitvormingsproces op de resultaten is groter dan wanneer de wisdom of the team benut wordt in plaats van 1 coach.**

## Opzet onderzoek

In dit onderzoek hebben we gekeken naar het bepalen van de basisopstelling en het bepalen van interventies tijdens de wedstrijd (Time-outs en/of wissels). Bij Coniche Topvolleybal Zwolle bepalen de spelers namelijk zelf welke spelers aan de wedstrijd starten. Ook bepalen de spelers samen met de coach wat er een time-out wordt besproken, terwijl bij traditionele teams de coach een centrale rol speelt.



Er zijn twee resultaten die we hebben gemeten om de hypothese te toetsen.

Dit zijn:

1. De mate van eigenaarschap binnen het team van de opstelling
2. De effectiviteit van de interventies.

In deze White paper zoomen we in op de mate van effectiviteit van de interventie.

De mate van effectiviteit wordt getoetst door middel data analyse op de wissels en time-outs in de wedstrijd.

### De berekening is als volgt opgezet:

In de metingen was het streven om een berekening te maken waarin de effecten van de interventies zuiver gemeten konden worden zonder invloed van kwaliteitsverschillen in de teams. Immers een team met meer kwaliteit zal ook hogere puntenreeksen maken.

In de berekening hebben we zoveel mogelijk het kwaliteitsaspect geneutraliseerd door het gewogen gemiddelde van de puntenreeksen van de tegenstander te matchen met de gewogen reeksen na een interventie versus dezelfde exercitie bij Coniche Topvolleybal Zwolle (hierna te noemen CTVZ).

Hierin hebben we dus de puntenreeksen van CTVZ en de tegenstander niet direct met elkaar vergeleken, maar hebben we de verschillen tussen de reeksen van CTVZ in de wedstrijd en na de interventies vergeleken. Daarnaast hebben we de verschillen tussen de reeksen van CTVZ in de wedstrijd en na interventies vergeleken.

De verschillen van interventies en de reeksen van beide partijen hebben we tenslotte vergeleken om zo een zo gewogen mogelijk beeld van de effecten van de interventies te kunnen meten.

#### Deel 1: Gewogen vergelijk CTVZ

- Aantal gem. puntenreeks per wedstrijd (totale punten CTVZ/ totale punten tegenstander)
- Aantal gem. puntenreeks na een interventie (totale punten CTVZ/ totale punten tegenstander)  $\div$

---

**% afwijking A**

#### Deel 2 Gewogen vergelijk Tegenstanders

- Aantal gem. puntenreeks per wedstrijd (totale punten tegenstander/ totale punten CTVZ)
- Aantal gem. puntenreeks na een interventie (totale punten tegenstander/ totale punten tegenstander)  $\div$

---

**% afwijking B**

#### Deel 3 Verschil tussen interventies in de wedstrijd

**% afwijking A - % afwijking B = mate verschil in effectiviteit**

# Beschrijving interventieproces

Het team maakt sinds oktober 2018, gebruik van de methode *gedelegeerde wisseltechniek*. In 3 fases komt het team tot interventies

## Fase 1: Mandaat geven

CTVZ heeft een gedelegeerd leiderschap model, om in de beperkte tijd van een wedstrijd de juiste keuzes te maken hebben ze aantal rollen verdeeld die namens het team besluiten kunnen maken.

- Gerard heeft van het team het mandaat gekregen om de time-outs aan te vragen
- Lourens (Assistent coach) heeft mandaat gekregen van het team om wissels aan te vragen

Periodiek evalueren ze samen over de kwaliteit van de wissels en time-outs

## Fase 2: Tactiek, Game plan, wissels en time-outs

De spelers geven het startende team dat hun voorkeur door aan Lourens (Assistent coach), die de voorkeur van het hele team in een Exceldocument verwerkt. Lourens werkt een voorstel uit van het te hanteren Gameplan. Het Gameplan wordt door het team dinsdag voor de training besproken. Op basis het definitieve Gameplan dat draagvlak heeft van alle betrokkenen werkt Lourens een voorstel uit op welke positie de door het team gekozen spelers het beste kunnen starten. Ook werkt hij een voorstel uit van de mogelijke wisselscenario's. Het voorstel van zowel de startopstelling als de wisselscenario's wordt door 'Het Expertteam' bepaald. 'Het Expertteam' dat bestaat uit Gerard (Hoofd coach), Lourens (Assistent coach) en speler Jonas Mulder hebben van het team mandaat gekregen om dit te doen. Als de startopstelling definitief door 'Het Expertteam' is bepaald, wordt door de startopstelling één dag voor de wedstrijd door Lourens in 'Slack' (het communicatieplatform van het team) gezet. Spelers hebben dan duidelijkheid met welke teamsamenstelling de dag er op wordt gestart. Dit geeft rust en duidelijkheid en bij enkele spelers ook teleurstelling dat ze op tijd een plaats kunnen geven.

## Fase 3: Uitvoering

- Voorbespreking
  - Het team is anderhalf uur voor de aanwezig bij zowel de thuis- als uitwedstrijden. In de kleedkamer vindt er een korte voorbespreking plaats. Lourens (Assistent coach) vraagt aan het team wat de drie belangrijkste aandachtspunten uit het Gameplan zijn. De spelers noemen de belangrijkste punten en vullen elkaar aan. Ook worden er tijdens de voorbespreking vragen gesteld. Lourens geeft aan welke wisselopties er bij verschillende scenario's zijn. Soms komen er nog aanvullende voorstellen uit het team. Het team heeft het laatste woord over de voorgestelde wisselopties. De gekozen aanpak werkt goed. Na de voorbespreking is de wedstrijdaanpak voor iedereen duidelijk.
- Wisselproces:
  - Lourens vraagt wissels aan. Geregeld is er overleg tussen de wisselers en Lourens over het wel/niet uitvoeren van een wissel. Eenzelfde afstemming is er ook geregeld tussen Gerard en Lourens. Omdat Lourens van het team mandaat heeft gekregen voor uit te voeren wissels heeft hij het laatste woord.
  - Na de wedstrijd tijdens het rondje 'Tip/Top' worden door het team als hier aanleiding voor is de wissels geëvalueerd.

- Time out proces:
  - o Gerard vraagt time-outs aan, hij heeft het mandaat gekregen van het team en onderneemt dit op basis van de volgende criteria:  
Op basis van zijn eigen waarnemingen
    - wanneer de veldspelers dit aangeven
    - wanneer de staf en wisselers ervaren dat het veldteam de controle verliest
    - wanneer het een belangrijk moment is in de wedstrijd wordt door Gerard en/of het voorstel gedaan om een tactische time-out aan te vragen.

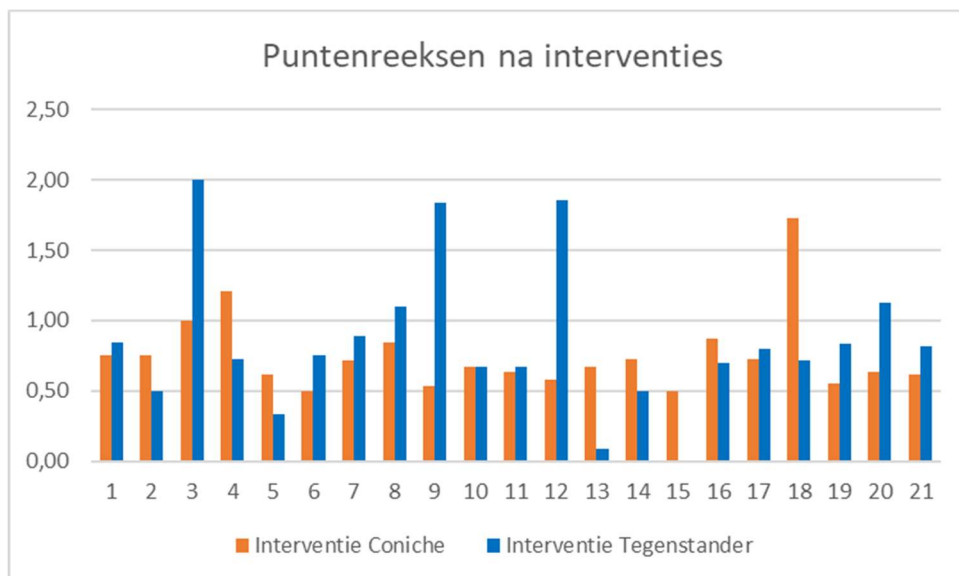


# Bevindingen van het interventies

Tussen de interventies van zowel time-outs als wissels hebben we geen significante verschillen kunnen ontdekken in de data. Beide gedragen zich identiek aan elkaar.

## *Absoluut vergelijk: Tegenstander scoren hogere puntenreeksen*

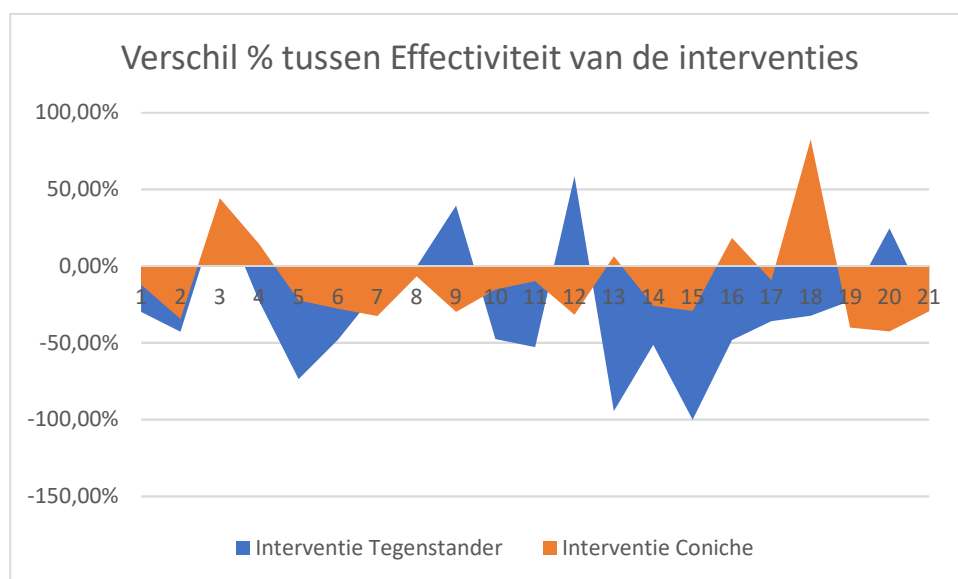
Vanuit de analyse van alle wedstrijden zien we dat CTVZ gem 0,75 punten maakt na een interventie en de tegenstander 0,85 punten. 9 van de 24 wedstrijden heeft CTVZ een hogere absolute puntenreeks na een interventie dan de tegenstander



## *Gewogen vergelijk: interventies CTVZ dempend negatief effect en hoger positief effect*

Gedurende het seizoen zien dat de interventies punten reeksen in verhouding tot de puntenreeksen in de wedstrijd bij CTVZ minder negatieve impact hebben en hogere positieve impact op de scores.

Dit laat zien dat de interventies in verhouding effectiever zijn



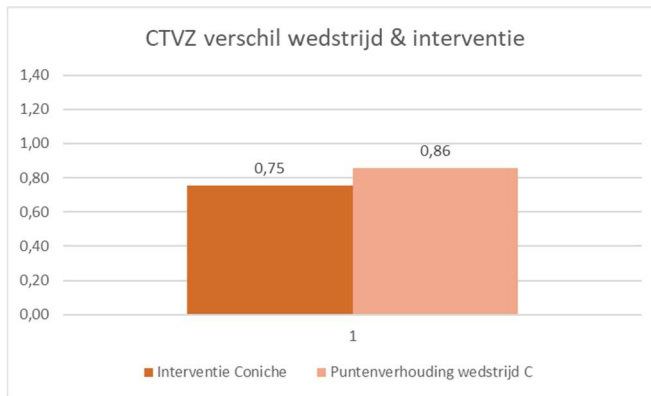
### Sneller acceptatie en adaptatie

Hieruit valt te concluderen dat er is minder “terugval” is bij CTVZ na een wissel of time-out doordat het team moet wennen aan de nieuwe samenstelling. Dit kan duiden dat het zelfsturende aanpak voor meer duidelijkheid en snellere acceptatie en adaptatie van de wijzigingen creëert.

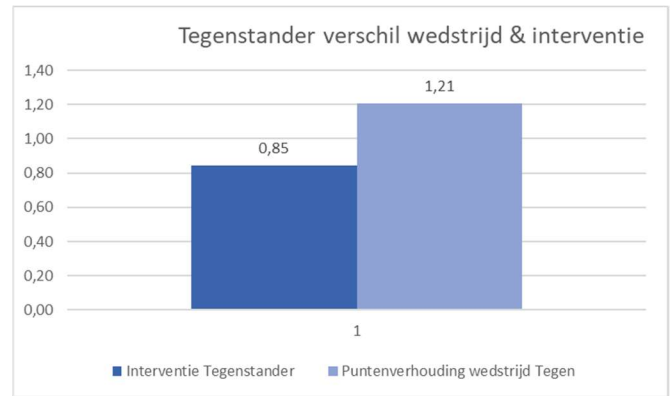
De gesprekken met de teamleden bevestigen dit beeld, doordat ze zelf van te voren het beleid opstellen en zelf in het besluitvormingstraject een rol hebben. De verwachtingen zijn helder en iedereen weet met welk doel en intentie de interventie plaatsvindt.

### Interventies CTVZ 20% effectiever dan de tegenstander

Wanneer we van CTVZ de puntenreeksen van de interventies vergelijken met de puntenreeksen met de wedstrijden ontstaat er een ander beeld. In een wedstrijd maakt CTVZ gem 0,86 en de tegenstander 1,21 punten. Zodra we dit vergelijken zien we dat de interventies zowel bij CTVZ als de tegenstander minder effectief zijn dan reguliere wedstrijdpunten.



**CTVZ -12,1%**



**Tegenstander -29,94%**





# Onderzoek partners

In seizoen 2018/2019 heeft Coniche Topvolleybal Zwolle zich ingezet als kennis- en innovatiepartner. Beide partijen willen elkaar versterken door het delen van kennis en het gezamenlijk creëren van nieuwe inzichten onder meer op het gebied van zelfsturing en agile werken. Coniche Topvolleybal Zwolle heeft hierin onderzoeken en experimenten uitgevoerd op het gebied High Performing Teams. Dit levert nieuwe inzichten, content en trainingmateriaal op voor de sport en voor Coniche die deze inzichten toepasbaar maakt voor haar klanten.

Om dit te realiseren heeft Coniche TopVolleybal Zwolle een onderzoeksteam samengesteld met daarin naast Coniche gerenommeerde onderwijsinstelling zoals Windesheim, Stichting #W1NNEN en Zelfsturen.com.



Met ruim 22.000 studenten, duizenden cursisten en 2.000 medewerkers in de vestigingsplaatsen Zwolle en Almere is Windesheim één van de grotere hbo-instellingen in Nederland.



ZELFSTUREN.COM is er voor iedereen die meer wil weten over hoe je autonomer en met meer plezier kunt werken.

Ons doel is om mensen en kennis samen te brengen, zowel online als in persoon, om zo autonomie, intrinsieke motivatie én talent te ontwikkelen. Hiervoor bieden we een open platform aan om kennis te delen, maar ook om boeken, seminars, trainingen en opleidingen te kunnen volgen. Zo bereiken we samen meer dan we alleen zouden kunnen. Zoek je inspiratie? Een plek om de laatste ontwikkelingen te volgen of om andere zelfsturende teams te ontmoeten? Zelfsturen.com levert het allemaal!



Klantcontactoptimalisatie is een vak dat vanuit meerdere disciplines benaderd moet worden wil het goed renderen. Daarom bieden wij alle kennisvormen onder één dak, zodat onze klanten de theorie in de praktijk kunnen brengen met hun eigen mensen. Zo bouw je aan een duurzame omgeving voor klantcontact.