

Whitepaper Zelfsturende Besluitvorming

Deel 1 Opstelling

Benut de intelligentie van de groep



„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** (verder te noemen CTVZ), Windesheim en Zelfsturen.com om de onderstaande hypothese te toetsten:

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

Bevindingen algemeen:

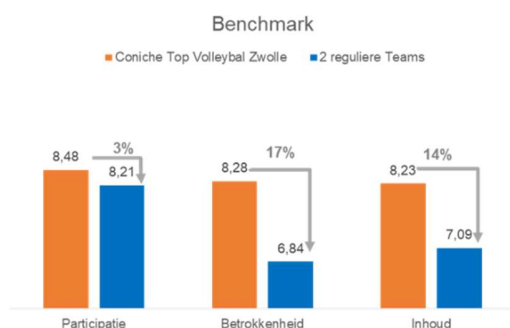
- **Draagvlak hoger na de wedstrijd**
- **Verlies geen impact op het eigenaarschap**
- **Zelfsturende methodiek van CTVZ heeft een versterkend effect op het eigenaarschap**

Participatie

- **Investeren in communicatie op zowel de harde- als zachte kant is essentieel**
- **Wisdom of the crowd benutten, versterkt de participatie graad**

Betrokkenheid:

- **Verlangen gebaseerd sporten vermindert het negatieve ego-effect**
- **Versterken betrokkenheid door willen ontwikkelen i.p.v. moeten winnen**



Verschillen tussen Tegenstander en CTVZ:

- +3% Participatie opstelling
- +17% Betrokkenheid bij opstelling
- +14% Inhoud/gedragenheid opstelling

Conclusie:

De impact van het besluitvormingsproces op het eigenaarschap en draagvlak is groter (+14%) wanneer de wisdom of the team benut wordt in plaats van één coach.

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 en hiervan de voordelen ervaren op het gebied van motivatie en besluitvorming ten opzichte van teams die de traditionele werkwijze van één leider hanteren. Vanuit onderzoek worden deze voorbeelden bekrachtigd:

- Mensen in zelfsturende organisatie meest gelukkig, werkinhoud en zelfstandigheid belangrijkste drivers in werkgeluk. I&O Research Auteurs Mireille Koomen Peter Kanne Nora Löb
- Bijna zeven op de tien werknemers onderschrijven dat wanneer de organisatie/manager, ruimte geeft voor talentenontwikkeling, de werknemers een hogere betrokkenheid hebben bij het werk en de organisatie, met als effect een +20% betere performance. Gallup 2017

Met CTVZ kunnen we door middel van een nieuwe manier van werken de hypothesen uit het bedrijfsleven toetsten. CTVZ is namelijk het éérste zelfsturende team 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 wanneer de wisdom of the team benut wordt in plaats van één 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 CTVZ bepalen de spelers namelijk zelf welke spelers in een wedstrijd starten en hebben ze invloed bij het aanvragen van time-outs en hetgeen water er hierin wordt besproken. De spelers hebben eveneens invloed bij het aanvragen van wissels. Normaliter wordt dit bij traditionele teams door de coach bepaald.



Er zijn twee resultaten die we meten om de hypothese te toetsen, nl. : 1 Mate van eigenaarschap binnen het team van de opstelling en 2. De effectiviteit van de interventies. In deze White paper zoomen we in op de maten van eigenaarschap van de opstelling, de verwachting is des te hoger de gedragenheid/ eigenaarschap voor de opstelling des te hoger de effectiviteit van het team.

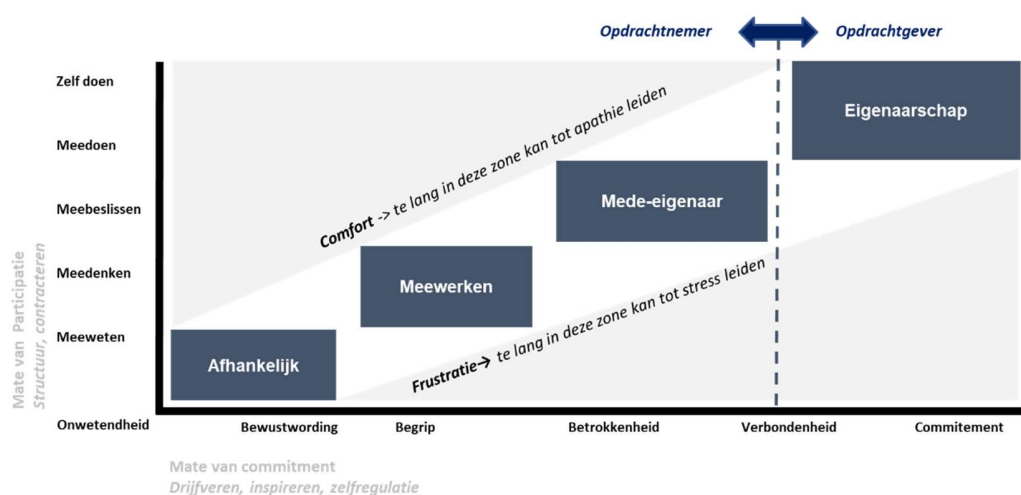
De mate van eigenaarschap wordt getoetst door middel van drie korte enquêtes over de mate van tevredenheid over de opstelling. Eén enquête voorafgaand aan de bekendmaking van de opstelling, één enquête net na de bekendmaking van de opstelling en één enquête net na de wedstrijd. Dit gebeurt bij zowel het zelfsturende team (CTVZ) als bij het reguliere/traditionele teams (VC Zwolle heren 2 en 3). Om de spelers niet af te leiden van hun wedstrijdvoorbereiding is er gekozen om te werken met een korte enquête die uit slechts drie vragen bestaat.

Theoretisch kader

Eigenaarschapsmodel (Groeimodel Semco Style Institute)

Eigenaarschapsmodel gebaseerd op de theorie van theorie Burns & Quirke. Hierin is inzichtelijk gemaakt welke faseringen er zijn naar eigenaarschap van de speler/medewerker. Er zijn twee belangrijke drivers voor eigenaarschap, nl.:

1. Mate van participatie (Y-as) hoeverre kunnen en durven de spelers/medewerkers invloed uit te oefenen (denk aan kennis kunde, maar ook besluitvorming). De regel is hoe meer controle, hoe meer psychologisch eigenaarschap. Vergroten van invloed en mandaat versterkt ook het eigenaarschap (Jon L. Pierce Psychological Ownership and the Organizational Context)
2. Mate van commitment (x-as) in hoeverre voelen de spelers/medewerkers zich ook betrokken bij het onderwerp. Maximale betrokkenheid is dat de speler/medewerkers weten en voelen dat het onderwerp van hen is, zij voelen zich er voor verantwoordelijk en geven er zelf vorm aan.



Wisdom of the crowd:

Besluitvorming voor cognitieve problemen worden significant (65% vs. 91% accuracy) beter opgelost door groepen dan door individuen. Groepen hebben voordelen van met elkaar praten en van elkaar leren. Te veel communicatie kan de groep echter minder divers en minder intelligent maken. (Groepsdenken, conformiteit "herding") Om succesvol de intelligentie van een groep te benutten dient aan vier voorwaarden te worden voldaan:

- **Diversiteit van mening:** elke persoon heeft bepaalde informatie verstrekt
- **Onafhankelijkheid:** meningen van mensen worden niet bepaald door de mensen om hen heen (voorkomen van fouten in de correlatie + nieuwe gegevens)
- **Decentralisatie:** mensen kunnen zich specialiseren en putten uit hun specifieke kennis
- **Aggregatie:** benutten van een mechanisme waar de kennis van de personen op en gewogen wijze tot een uitkomst leidt.

Van belang is te onderzoeken in hoeverre het besluitvormingsproces van CTVZ voldoet aan de voorwaarden tot het benutten van de intelligentie van het team.

April 2019 Onderzoek Zelfsturende besluitvorming deel 1 Opstelling N.Smoolenaars; A.Goos; J. Hilarius

Beschrijving proces

Het team maakt sinds oktober 2018, gebruik van de methode *gedelegeerde opstellingen*. In drie fases komt het team tot een definitieve opstelling in het team.

Fase 1: **Wisdom of the team benutten.**

Ieder teamlid vult een score formulier in over alle spelers. Dit formulier is opgebouwd uit negen vragen Score (driepuntschaal) over ieder teamlid. De vragen zijn onderverdeeld in drie onderdelen met als doel het totale spectrum van een succesvolle speler te belichten. De vragen zijn gebaseerd op:

1. **Inhoud:** Op basis van de observaties welke speler vindt je het beste om op dit moment in het basisteam te laten starten.
2. **Kwaliteit:** Wat zijn de volleybalkwaliteiten van de speler, mate van strategisch inzicht en fitheid van de speler.
3. **Mentaal:** Hoe is de mindset, inzet en vechtlust van iedere speler (soft skills zoals gedrag, kwaliteit, mentaal, teambijdrage/dynamiek)

Al deze input wordt geaggregeerd tot één totaal overzicht van de ranking van het team. Deze wordt dan nog niet inzichtelijk voor het team.

Fase 2: **Koppeling inzichten team aan de tactische inzichten van de tegenstander**

Begin van het seizoen heeft het team een Expert panel (peer-groep) samengesteld. Dit is gebeurd door middel van democratie besluitvorming (stemming). De gekozen leden hebben het mandaat van het team gekregen om tot een de basisopstelling te komen.

Taakverdeling Lourens=assistent coach en analist (data-analyse, videobeelden, tactiek, gameplan) Gerard =coach (proces en mentaal), Jonas = speler (Teamdynamiek), Matt=adviseur (advies op diverse terreinen)

De ranking wordt bepaald door middel van drie bronnen:

- Op basis van de ranking, input spelers
- Op basis van de videobeelden, data-analyse tegenstander en eigen team, gekozen tactiek en opgestelde gameplan.
- Op basis van inzichten van het expertpanel

Het team maakt gebruik van een variant van de consent besluitvorming, met als doel maximaal gedragenheid en besluitvorming te realiseren

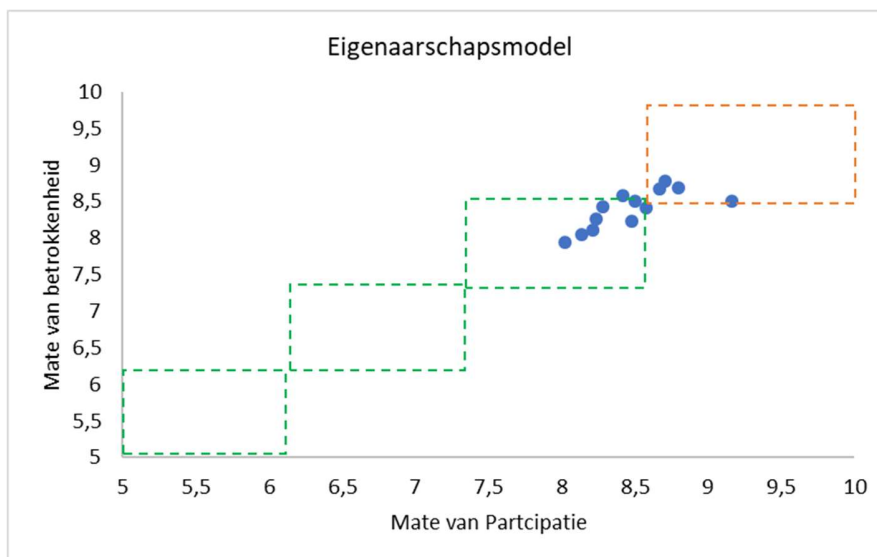
Fase 3: **Communicatie van de opstelling**

Eén dag voor de wedstrijd wordt de definitieve startopstelling bepaald en gecommuniceerd met alle teamleden. Verwezen wordt naar het gameplan dat enkele dagen eerder door het team akkoord is bevonden. Zowel de startopstelling als het gameplan worden in een afgeschermd omgeving in de communicatie tool 'Slack' geplaatst zodat alle spelers en staf hier kennis van nemen.

Bevindingen van het eigenaarschap

Vanuit de enquêtes zien we dat deze aanpak een groei van eigenaarschap in het team (participatie en betrokkenheid) met zich meebrengt.

In het onderzoek hebben we verschillende variabelen onderzocht. We waren benieuwd of het spelverloop in de wedstrijd impact had op de mate van eigenaarschap.



Draagvlak hoger na de wedstrijd

Je kan hieraan denken dat je voor de bekendmaking mogelijk meer draagvlak ervaart dan na de bekendmaking en zelfs na de wedstrijd. Opvallend is dat spelers zowel voorafgaand aan de wedstrijd (8,25) een hoge mate van invloed op de opstelling ervaren als na de wedstrijd (8,33). We zien hierin zelf dat het draagvlak na de wedstrijd zelfs 0,06 hoger is. Een verklaring hiervoor is dat de tactiek, waarin de opstelling en het wisselbeleid een integraal onderdeel zijn, mede door de spelers zelf zijn bepaald en men hiermee bekend is. De keuzes zijn hierdoor logisch en gedragen en hebben een positieve invloed op het eigenaarschap.

Verlies geen impact op het eigenaarschap

In hoeverre heeft winstpartij of verlies partij dan impact. We zien dat winst (8,1) of verlies (8,2) nauwelijks impact heeft op de participatie van de spelers in het besluitvormingsproces.

Zelfsturende methodiek van CTVZ heeft een versterkend effect op het eigenaarschap

Gedurende het seizoen zien we een stijging van het eigenaarschap m.b.t. de besluitvorming in het team. De methode om tot een opstelling te komen versterkt zowel de mate van participatie als betrokkenheid in het team.

Effecten op de participatiegraad

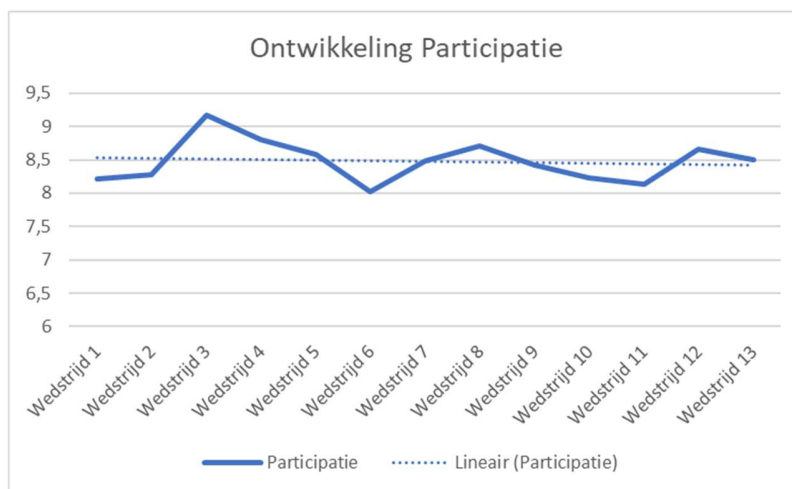
Spelers zijn gedurende de week actief bezig met het formuleren van hun trainingsdoelen en op maat trainingen. Hierin zien we dat feedback en feed forward een belangrijk onderdeel zijn van het ontwikkelingsproces. Het gehele team is hierin actief en deelt inzichten en tips met elkaar.

Investeren in communicatie op zowel de harde- als zachte kant is essentieel

Het team is meer tijd kwijt dan een regulier team aan het observeren en communiceren van zowel de “harde” (vaardigheden) kant als de zachte kant (mentale aspect) van de sport. Hierdoor krijgt ieder teamlid meer inzichten om tot een oordeel te komen. Dit versterkt de participatie van een teamlid aan het proces.

Wisdom of the crowd benutten versterkt de participatie graad

Tweede aspect dat een positieve impact heeft op de participatiegraad, is de procesinrichting waarbij iedere speler vanuit zijn expertise, input mag leveren voor de opstelling. Door deze aanpak wordt voorkomen dat er veel discussies plaatsvinden om tot een opstelling te komen, waarin het eigen belang en het groepsbelang in conflict komt. Doordat men zelf een peer-comité heeft aangesteld en het mandaat hebben gegeven om tot een onderbouwde opstelling te komen, verkleint men de conflictfase bespaart het veel discussie en vermoeiende/conflicterende besluitvorming.



Gedurende het seizoen zien we een licht fluctuerende trend die vrij stabiel is. Begin van het seizoen (wedstrijd 1 t/m 3) is er een sterke stijging in de participatiegraad. Het team was in deze periode druk bezig om de werkwijze te doorleven en te optimaliseren. Van wedstrijd 4 tot 6 is er minder transparant gecommuniceerd over hoe de opstelling tot stand kwam. Hierdoor is sprake van minder input van de spelers tot de opstelling, die impact had op het gevoel van invloed op de inhoud.

We zagen vervolgens de participatiegraad weer stijgen en dalen. Vanuit gesprekken met spelers merkten we dat tijdige communicatie en met elkaar het proces blijven bespreken, belangrijke drivers waren om de participatiegraad hoog te houden.

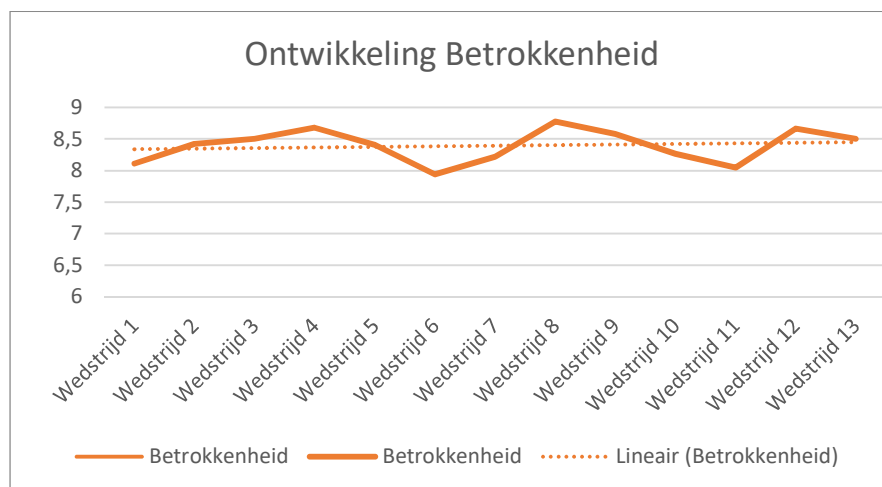
Effecten op de betrokkenheid:

Doordat de spelers iedere week zelf actief het scoreformulier hebben ingevuld en hierdoor invloed konden uitoefenen op de opstelling, is de verbondenheid met de uiteindelijke opstelling versterkt. Daarbij zien we doordat het team zelf het mandaat heeft gegeven aan een peer-comité om tot een opstelling te komen, dat dit een positief effect op het “opdrachtgeverschap” vanuit het team heeft gehad.

Verlangen gebaseerd sporten vermindert het negatieve ego-effect

Naast invloed op de opstelling zien we als belangrijkste beïnvloeder in de betrokkenheid, dat het team een helder gezamenlijk verlangen heeft geformuleerd. Het team heeft in meerdere sessies het gezamenlijk belang kunnen doorleven en kunnen koppelen aan het eigen belang (ambitie). Hierdoor zien we een verminderd effect van statusconflicten welke meer gangbaar zijn in een traditioneel team. Vanuit onderzoek is met name in de topsport het ego-effect zichtbaar, waarin het eigen belang (ego) belangrijker wordt dan het teambelang en het teamproces. Hierdoor worden de resultaten negatief beïnvloed in plaats van dat de resultaten worden versterkt. (bron. *too much talent effect Schwaab*).

De mate van betrokkenheid zien we gedurende het seizoen stijgen. Start was een 8,1 en einde van het seizoen een 7,8 met een gemiddelde van 8,3. We zien drie perioden van stijging en drie perioden van daling.



Verklaring stijging: *Willen ontwikkelen i.p.v. moeten winnen*

- Leerprobleem presenteren in plaats van resultaat probleem. De doelen die men stelt waren niet gericht op winst of verlies maar meer op ontwikkeling in het team in onderdelen zoals serveren, blokken, puntenreeksen etc.
- Positieve feedback, tip/top ronde na de wedstrijd en training droeg bij aan de cultuur van openheid en positieve en constructieve feedback.

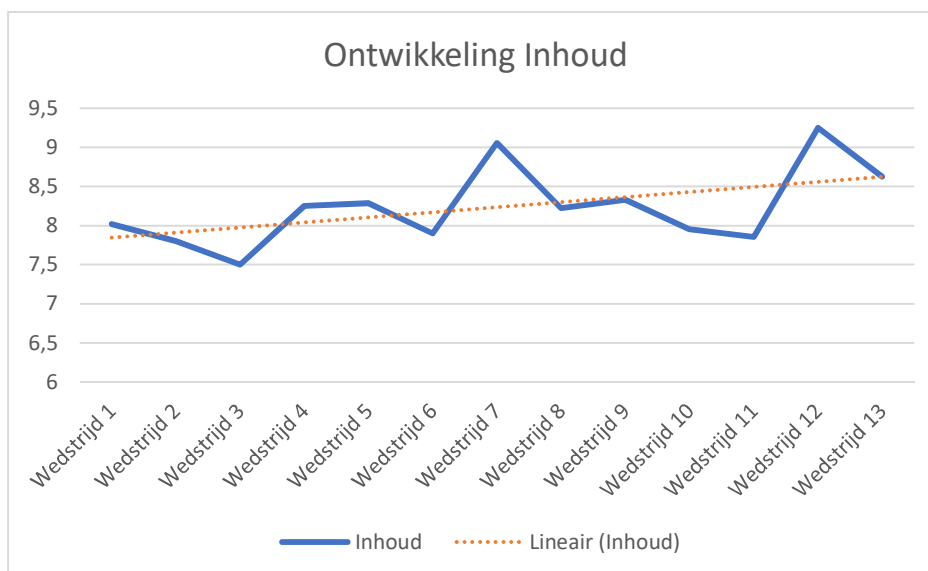
Verklaring daling: *Teamdynamiek heeft ook scherpe kanten*

- Verlies-effect en negatieve feedback waarin de betrokkenheid daalt
- Daarnaast was er ook één speler die gedurende het seizoen is vertrokken welke impact had in de betrokkenheid wedstrijd 6 als na wedstrijd 9

Effecten op het draagvlak, (eens met de inhoud/ opstelling)

De combinatie van een positieve participatiegraad en stijgende betrokkenheid heeft als effect dat het team significante stijging laat zien in de mate waarop ze het eens zijn met de inhoud.

Begin van het seizoen was het team met een 8 eens met de inhoud en voelde ze zich verantwoordelijk voor de opstelling. Dit is aan het eind van het seizoen een 8,5.



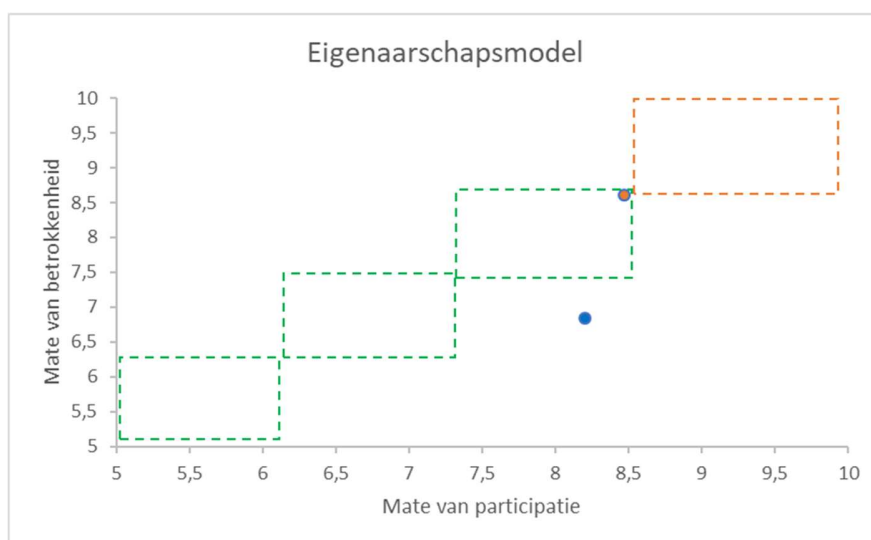
Benchmark

Gedurende het onderzoek hebben we de resultaten ook getoetst bij twee reguliere teams over de mate van participatie en betrokkenheid bij de opstelling. Er zijn dezelfde enquêtes gehouden bij twee verschillende teams die op een traditionele manier met coach en team werkten. In de onderstaande tabel hebben we de verschillen tussen beide teams in het opstellingsproces uiteengezet.

	CTVZ	REGULIER
OPSTELLING	Peer-groep, gekozen met mandaat vanuit het team (gedelegeerd leiderschap)	Coach en staf (geforceerd leiderschap)
FEED FORWARD (INPUT)	Inzichten vanuit het team op basis van inhoud, kwaliteit, mentaal	Inzichten Coach en Staf
FEED BACK (OUTPUT)	Invloed teams is te herleiden Transparantie in de opstelling en waarom de keuze is gemaakt.	Invloed is niet te herleiden
COMMUNICATIE	Vooraf transparant + onderbouwing	Vooraf gegeven

Zelfsturende opzet laat meer eigenaarschap zien dan regulier

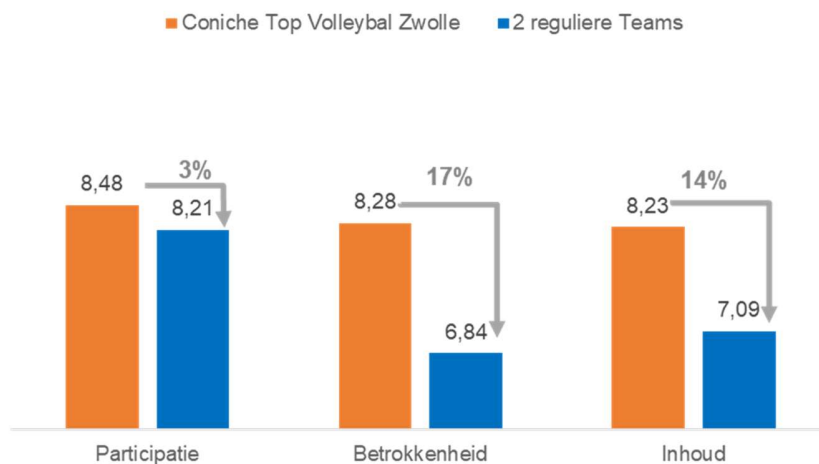
Wanneer we de uitkomsten van beide teams bundelen en deze vergelijken zien we dat de reguliere teams tussen meewerken en mede-eigenaarschap inzitten, terwijl CTVZ de ontwikkeling van mede-eigenaar naar eigenaarschap heeft gemaakt.



Opvallend hierin is dat de mate van betrokkenheid lager is in de benchmarkgroepen.

De onderliggende drivers van participatie, betrokkenheid en uiteindelijk het draagvlak/verantwoordelijkheid van de inhoud laten opvallende resultaten zien.

Benchmark



Weinig verschil in participatie beleving tussen regulier en zelfsturing

In de participatie is er tussen CTVZ en de reguliere teams slechts 3% verschil in participatiebeleving. Terwijl CTVZ een intensiever proces had waarin veel meer overleg in inbreng gevraagd werd dan bij het reguliere team. Vanuit observaties en gesprekken is de verklaring dat beide teams vanuit hun eigen referentiekader hebben ervaren dat ze vrijwel evenveel invloed en deelname aan het opstellingsproces hadden, waarbij de invulling varieerde:

- Traditioneel: inzet laten zien op de trainingen en sparren met de coach zijn participatiedrivers
- CTVZ: training, ontwikkeling, leerdoelen behalen en input aanleveren voor de opstelling, mandaat geven aan de beslissers zijn voor CTVZ teamleden de participatie drivers

Significant verschil in betrokkenheid

De betrokkenheid laat 17% verschil zien tussen regulier en CTVZ. Teamleden ervaren veel meer relatie tussen de opstelling en zichzelf. Ze kunnen de eigen invloed herleiden naar de opstelling en weten welke drivers hieraan ten grondslag liggen.

Het verschil tussen regulier en CTVZ zit in het feit dat de spelers bij CTVZ meer invloed en controle ervaren, meer inzicht en kennis hebben welke variabelen invloed hebben op de opstelling en mandaat hebben om de keuzes/ aanpak aan te passen. Ze ervaren meer autonomie en minder afhankelijkheid dan de regulier teams.

Verantwoordelijk en draagvlak bij CTVZ is hoger dan bij regulier

De combinatie van een vergelijkbare participatie en hoge betrokkenheid laat zien dat bij de zelfsturende opzet, men zowel voorafgaand als na de wedstrijd, een hoger draagvlak en grotere verantwoordelijkheid ervaart bij de opstelling.

Bij winst of verlies, basis of wisselspeler hebben de teamleden van CTVZ meer verantwoordelijkheid voor de opstelling dan reguliere teams.

Het psychologisch eigenaarschap van een zelfsturende opzet is sterker wat zich uit in de onderstaande factoren

- De opstelling wordt als van het team ervaren en niet van de coach
- Relatie tussen een persoon en de opstelling is sterker
- Affectief & cognitief begrijpen ze waarom de opstelling is gemaakt en accepteren ze dit.

Hogere mate van eigenaarschap versterkt de motivatie en autonomie van het team waardoor er een snellere leercurve en acceptatie en adaptatie is in het team.



Onderzoek partners

In seizoen 2018/2019 hebben het bedrijf Conisch en het volleybalteam CTVZ zich ingezet als kennis- en innovatiepartners. Beide partijen hebben elkaar versterkt door het delen van kennis en het gezamenlijk creëren van nieuwe inzichten onder meer op het gebied van zelfsturing en agile werken. CTVZ heeft hierin onderzoeken en experimenten uitgevoerd op het gebied High Performing Teams. Dit heeft nieuwe inzichten, content en trainingsmateriaal voor de sportteams opgeleverd. Voor Coniche heeft het inzichten opgeleverd die toepasbaar zijn voor haar klanten.

Om dit te realiseren heeft CTVZ een onderzoeksteam samengesteld met daarin naast Coniche gerenommeerde organisaties 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 1 dak, zodat onze klanten de theorie in de praktijk kunnen brengen met hun eigen mensen. Zo bouw je aan een duurzame omgeving voor klantcont

Bijlage 1. Enquêtes gedragenheid basisopstelling.

Alle vragen, op vraag 1 na, worden beantwoord door middel van een 10-punts schaal.

Enquête 1: wordt afgenomen voor bekendmaking van de opstelling.

Vraag 1: Wat is jouw rugnummer?

Vraag 2: In hoeverre ben je het bij voorbaat eens met de opstelling?

Vraag 3: In hoeverre voel je je betrokken bij de opstelling?

Enquête 2: wordt afgenomen net na de bekendmaking van de opstelling.

Vraag 1: Wat is jouw rugnummer?

Vraag 2: In hoeverre ben je het eens met de opstelling?

Vraag 3: In hoeverre denk je dat jouw input (scoreformulier) bijgedragen heeft aan de keuze van deze opstelling?

Vraag 4: In hoeverre is dit volgens jou de beste opstelling voor deze wedstrijd?

Enquête 3: wordt afgenomen na de wedstrijd.

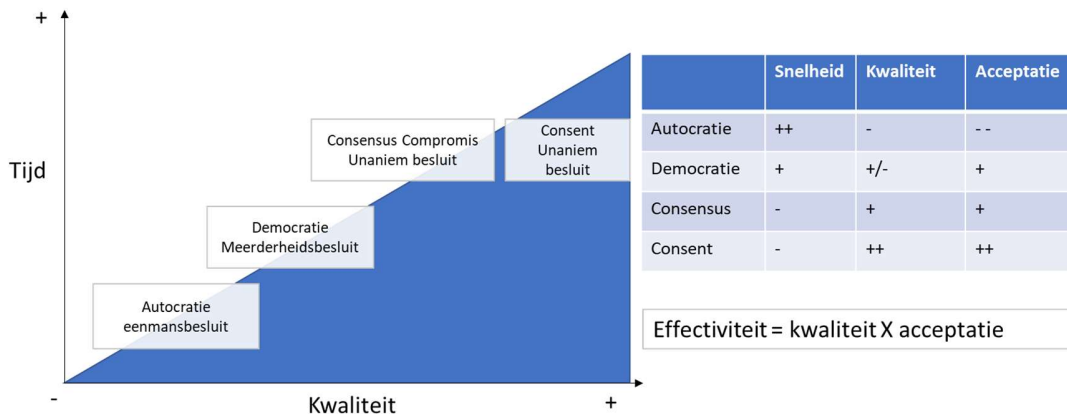
Vraag 1: Wat is jouw rugnummer?

Vraag 2: In hoeverre ben je het eens met de opstelling afgelopen wedstrijd?

Vraag 3: In hoeverre voel je je betrokken bij de opstelling?

Vraag 4: In hoeverre is dit volgens jou de beste opstelling voor deze wedstrijd?

Bijlage 2. Besluitvorming



s6 Sport

MAANDAG 23 JANUARI 2019

REPORTAGE: ZELFSTURENDE VOLLEYBALPLOEG

Elke speler stemt mee in de ploeg zonder coach

Coniche Topvolleybal Zwolle werkt al tweeënhalf jaar zonder coach. De spelers regelen alles zelf. Ze moeten ook voor inkomsten zorgen.

Door een volksover
Hend Stehouwer

Elke avond wordt de discussie over de toekomst van de ploeg gevoerd. Het is een team dat de ploeg zelf reguleert. Het is een team dat de ploeg zelf reguleert. Het is een team dat de ploeg zelf reguleert.

Tiggelaar
Wie de ploeg reguleert? Dat is de vraag. Het is een team dat de ploeg zelf reguleert. Het is een team dat de ploeg zelf reguleert.

Conclusie
Het is een team dat de ploeg zelf reguleert. Het is een team dat de ploeg zelf reguleert. Het is een team dat de ploeg zelf reguleert.

Sport s7

MAANDAG 23 JANUARI 2019

Op de training is er ondanks alle eikendheid een pikorde

Coniche Topvolleybal Zwolle werkt al tweeënhalf jaar zonder coach. De spelers regelen alles zelf. Ze moeten ook voor inkomsten zorgen.

Conclusie
Het is een team dat de ploeg zelf reguleert. Het is een team dat de ploeg zelf reguleert. Het is een team dat de ploeg zelf reguleert.