

Zelfsturende teams: een mode die alweer is overgewaaid? Zelfsturing, maar dan goed.

Door Lenette Schuijt

Intro

Een bedrijf waar in ploegendiensten werd gewerkt, ontdekte op een dag dat de nacht- en weekendploegen veel productiever waren dan de dagploegen. De directieleden gingen in gesprek met de mannen in de fabriek. Die haalden hun schouders op. “Natuurlijk! Overdag komen er telkens kwaliteitscontroleurs langs die monsters afnemen, de personeelsadviseur die de vakantieplanning wil doornemen, de inkoper die wil controleren of de juiste materialen zijn geleverd. Dat houdt ons steeds van het werk. Bovendien, als er overdag een storing aan een machine is bellen we de *process engineers* en wachten we tot die het euvel verholpen hebben. ’s Omdat die er ’s nachts en in het weekend niet zijn, lossen we het zelf even op.”

De afgelopen decennia hebben veel organisaties geëxperimenteerd met een of andere vorm van zelfsturende teams, waarin medewerkers de ruimte krijgen om hun werk zelf zo in te richten dat zij de gestelde resultaten bereiken. Deze ontwikkeling is in lijn met de trend om minder te leunen op controle en managers en meer uit mensen zelf te halen. We hadden teveel geleund op structuren, regels en management. Daardoor waren veel medewerkers volgzaam, dan wel gefrustreerd geraakt. Om tegenwoordig succesvol te zijn, moeten organisaties zich voortdurend kunnen aanpassen aan veranderingen in de omgeving. De creativiteit, het probleemoplossend vermogen en ondernemerschap van alle medewerkers is hard nodig om te kunnen blijven innoveren.

Inmiddels kan het concept ‘zelfsturend team’ rekenen op spottende en cynische grappen in de bedrijfskantine. Wat is er mis gegaan? Welke ervaringen hebben geleid tot de slechte reputatie? Moeten we zelfsturing zien als een hype die alweer overgewaaid is?

Topdown geïmplementeerd

De directie van een grote onderwijsinstelling besloot tot invoering van zelfsturende teams en rolde het concept topdown uit. Zelfs de samenstelling van teams gebeurde centraal. Er werden vier maanden uitgetrokken tussen en start van de teamstructuur. Er waren geen teambudgetten en de teams hadden geen actuele informatie over de eigen inkomsten en uitgaven.

Evenmin hadden ze toegang tot cijfers over doorstroom, uitval en onderwijskwaliteit.

Zelfsturing bleek een wassen neus. Het invoeren van zelfsturing eigenlijk een manier om strakker te sturen, niet alleen op prestaties maar ook op input en proces. Het was meer een structuurwijziging (voorheen afdelingen, nu teams) dan zelfsturing als leidend sturingsprincipe in de organisatie. Om na verloop van tijd te concluderen 'dat de medewerkers blijkbaar nog niet toe zijn aan zoveel verantwoordelijkheid'.

Als je zo'n voorbeeld leest, is het geen wonder dat de mode van zelfsturende teams snel is overgewaaid. Het toont een aantal klassieke missers met zelfsturende teams, die ik hieronder beschrijf.

1. Geen afgebakende teamtaak

Het team heeft dezelfde uitvoerende taken als voorheen maar hebben niet de verantwoordelijkheid voor een betekenisvolle teamtaak. Succesvolle zelfsturende teams hebben een gemeenschappelijk doel en een afgebakende klant (-groep). De teamleden dragen een gedeelde verantwoordelijkheid voor de teamprestaties. Een team dat zelfsturend wordt verricht niet alleen dezelfde uitvoerende taken als voorheen, maar neemt ook het regelen en coördineren op zich van alle samenhangende activiteiten die nodig zijn om als team een volledig product of dienst te leveren., zoals onderhoud, inkoop, (personeels-)planning en kwaliteitscontrole. In een succesvol zelfsturend team zijn de regelende taken die voorheen bij een manager lagen, geïntegreerd in het team.

De zelfsturende teams van thuiszorgmedewerkers van zorginstelling Sensire in de Achterhoek zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor alle klanten in hun regio. Samen maken ze de roosters en verdelen het werk, ontwikkelen specifieke deskundigheid en nemen nieuw personeel aan, bewaken de kwaliteit van de zorg, verzorgen audits bij andere teams en lossen gezamenlijk problemen op. Er is 1 manager op x teams en het aantal staffuncties is rigoureus teruggebracht.

2. Onvoldoende regelmogelijkheden

Het ontbreekt aan bevoegdheden, instrumenten en informatie om de teamtaak zelfstandig uit te voeren en werkelijk zelf te kunnen sturen.

Bij de Amerikaanse supermarktketen Wholefoods zijn zelfsturende teams verantwoordelijk voor een deel van het productaanbod. Ze nemen beslissingen over assortiment, prijzen, acties en kortingen. Om het effect te kunnen zien van hun beslissingen is het voor iedereen zichtbaar wie

hoeveel verkoopt en hoe de omzet wordt beïnvloed door kortingen. Het team heeft controle over inkomsten en uitgaven. Elke medewerker kan zien hoe zijn of haar productiviteit is ten opzichte van collega's.

3. Geen tijd of aandacht voor transitie

Er wordt onvoldoende tijd genomen om mensen die tot dan toe geen enkele zeggenschap hadden, te helpen om hun nieuwe verantwoordelijkheid te kunnen dragen. Bij succesvolle zelfsturende teams is er tijd en energie uitgetrokken om te sturen naar zelfsturing. Medewerkers leren om gelijkwaardig met elkaar samen te werken en gezamenlijk besluiten te nemen. Ze kunnen problemen of onderlinge conflicten niet meer op het bordje van de manager leggen. De inrichting van de organisatie moet worden aangepast, de taak van stafdiensten herbezien in het licht van zelfsturende teams en oude protocollen, regels en systemen (zoals beloningsstelsels) moeten worden aangepast.

Elektrotechnisch installatiebedrijf Hoppenbrouwers is in een aantal jaren naar een model van zelfsturing gegroeid. Monteurs die meer behoefte hadden aan directe aansturing kregen dat de eerste jaren tot op zekere hoogte om hen te laten wennen aan de verandering. Uiteindelijk maakten zij de omslag of ze vertrokken naar een meer traditioneel geleid bedrijf. Thuiszorginstelling Sensire ontsloeg in de omslag naar een zelfsturende organisatie veertig managers, maar trok teamcoaches aan die de teams helpen hun verantwoordelijkheid te nemen.

4. Oude controlereflexen

Managers kunnen moeilijk wennen aan een nieuwe rol op afstand en durven de verantwoordelijkheid niet uit handen te geven. Loslaten betekent niet uit de handen laten vallen, maar anders sturen en actief de voorwaarden scheppen waaronder professionals zichzelf kunnen sturen. Leidinggevendenden moeten leren ruimte en vertrouwen te geven. Dat betekent niet dat er geen leiding meer is. Er is wel degelijk richting nodig. Alleen verschuift het richting geven door leidinggevendenden van het *hoe* naar het *wat* en het *waarom*. Hun belangrijkste taak is de missie van de organisatie levend houden en keuzes maken over waar de organisatie naar toe werkt. (strategische doelen). Concrete doelen stellen en deze realiseren is aan de medewerkers. Dat leidinggevendenden de grote lijnen bewaken houdt in dat micromanagement uit den boze is.

Een belangrijke voorwaarde voor het succes van zelfsturende teams is het perspectief van waaruit leidinggevend en naar medewerkers en hun prestaties kijken. Gaan ze ervan uit dat mensen niet graag werken, dat ze weinig ambitie hebben en dat ze liefst geen verantwoordelijkheid dragen? (Theory X) dan meent de leidinggevende dat medewerkers tot werken moeten worden aangezet en dat ze duidelijke structuren en instructies nodig hebben. Of gaan ze ervan uit dat mensen van nature graag werken, zichzelf kunnen sturen, creatief zijn en willen leren? (Theory Y) Dan geven leidinggevend en hun medewerkers vooral voldoende ruimte en vertrouwen. Het komt er dus sterk op aan welk mentaal model leidinggevend en hebben. Ook al werken steeds meer managers vanuit Theory Y, toch zijn klassieke, bureaucratische organisaties feitelijk nog steeds ingericht vanuit Theorie X. In zulke organisaties hanteren managers het adagium "vertrouwen is goed, controle is beter". Zelfsturende teams die worden ingevoerd vanuit een X-mensbeeld zijn gedoemd te mislukken.

5. Niet consequent.

De manier waarop zelfsturende teams worden geïnitieerd is niet in lijn of zelfs in strijd met het principe van zelfsturing. Meestal is dat omdat zelfsturende teams worden ingesteld als middel om iets anders te bereiken. Uiteindelijk gaat het helemaal niet om zelfsturende teams, maar om zelfsturing of zelforganisatie. Een zelfsturend team is een middel, een vorm, geen doel op zich en ook geen panacee voor alle kwalen in organisaties. Succesvolle zelfsturende teams gedijen binnen een context waarin men oprecht gelooft in zelfsturing.

Zelfsturing

Zelfsturing is een principe dat in alle individuen, groepen en systemen voorkomt. Volgens managementauteur Daniel Pink is zelfsturing 'de diepe wens die in ieder mens aanwezig is om zijn eigen leven te bepalen, nieuwe dingen te leren en te creëren en bij te dragen aan zinvolle zaken'. De organisatie inrichten vanuit het principe van zelfsturing impliceert een appèl op de inherente drijfveren in mensen en gemeenschappen om zelfstandig te handelen en in onderlinge interactie tot een natuurlijke afstemming te komen.

Zelfsturing of zelforganisatie is het proces waarbij spontaan afstemming en structuren ontstaan. Volgens het systeemdenken heeft elk dynamisch systeem immers de eigenschap om telkens een natuurlijk evenwicht te

vinden. Het verschijnsel doet zich voor in alle levende systemen, of het nu individuen, teams of organisaties zijn. Dit proces wordt niet gestuurd door iemand binnen of buiten het systeem. Wel kunnen de condities waarbinnen het zelforganiserend proces zich afspeelt wel worden geregisseerd. Het is mogelijk om een organisatie zo te ontwerpen dat de kans op onderlinge interactie en dus afstemming maximaal is, zodat een natuurlijke ordening kan ontstaan. Zo ontstaat een robuuste organisatie, die in staat is om mee te ontwikkelen met externe omstandigheden en verstoringen veerkrachtig te boven te komen.

Een bedrijf dat een duidelijk appèl doet op haar medewerkersom onderling en zonder managers tot afstemming te komen is tomatenverwerkend bedrijf Morning Star, waar alle medewerkers jaarlijks een persoonlijk plan maken met de prestaties die zij willen behalen en hoe ze deze denken te realiseren. Dit plan wordt besproken met alle medewerkers die betrokken zijn bij het realiseren van die doelen. Zo ontstaat een bouwwerk van onderlinge afstemming waarin nauwelijks leidinggevendenden nodig zijn.

Zoek eigen vormen

Als het appèl op inherente zelfsturing van individuen en groepen centraal staat, hoeft de vorm van zelfsturend team niet heilig te zijn. Zelfsturing kan dan ook vorm krijgen in wisselende of tijdelijke teams die verantwoordelijk zijn voor een nieuw product (zoals bij Google) of door redelijk onafhankelijke wijkteams (zoals bij Buurtzorg). Bij Priva, een bedrijf dat meet- en regelsystemen maakt voor de glastuinbouw, wordt zelfsturing ingevuld door koppels van technische mensen en verkopers die gezamenlijk beslissingen nemen.

Sturen op why

Voor leidinggevendenden die oprecht geloven in zelfsturing verschuift de focus van operationele zaken naar meer strategische lijnen en de vraag waarvoor de organisatie uiteindelijk bestaat. Dat is goed nieuws. Managers zijn teveel verstrikt geraakt in het *hoe* en zijn het *wat* en vooral het *waarom* uit het oog verloren. Zelfsturing dwingt leidinggevendenden om met een frisse blik te kijken vanuit het 'waartoe' van de organisatie en van daaruit de organisatie mogelijk anders in te richten. Ze moeten dus wel degelijk sturen, maar op andere zaken, zoals op het uitzetten van de grote lijnen, het afbreken van oude hiërarchische structuren die zelfsturing door medewerkers

belemmeren, het regisseren van de transitie naar een zelforganiserende organisatie. Sturing en zelfsturing gaan zo hand in hand.

Zelfsturing, maar dan goed

Het concept van zelfsturende teams ondergaat hetzelfde lot als empowerment een aantal decennia eerder. Het ontstaat vanuit de wens om in organisaties meer ruimte te maken voor de kracht en creativiteit van mensen. Zodra het wordt 'geïmplementeerd' wordt het ingekapseld door de logica van de grote, bureaucratische organisatie en ingezet als middel voor grotere efficiency en controle. Binnen dat soort organisaties zijn zelfsturende teams ten dode opgeschreven. Maar zelfsturing is geen hype die weer overwaait. Talloze kleinere organisaties en bedrijven laten zien dat als je oprecht gelooft in de kracht en creativiteit van mensen en hen de ruimte biedt om goede producten en diensten te leveren voor de klanten, zelfsturing niet alleen mogelijk is, maar ook uiterst succesvol. Internationale organisaties als Gore & Associates, Wholefoods Market, Semco, FAVI, Avis Rent-a-car laten dat al vele jaren zien. En in Nederland werken Buurtzorg, Hoppenbrouwers Installatietechniek, aannemersbedrijf Kesselaar, zakelijk dienstverlener Finext, Sensire Thuiszorg, e-office en tientallen andere organisaties dagelijks met succes op deze wijze.

Reacties en meer informatie:

Lenette Schuijt lenette@lenetteschuijt.nl

www.lenetteschuijt.nl www.hetnieuweorganiseren.org