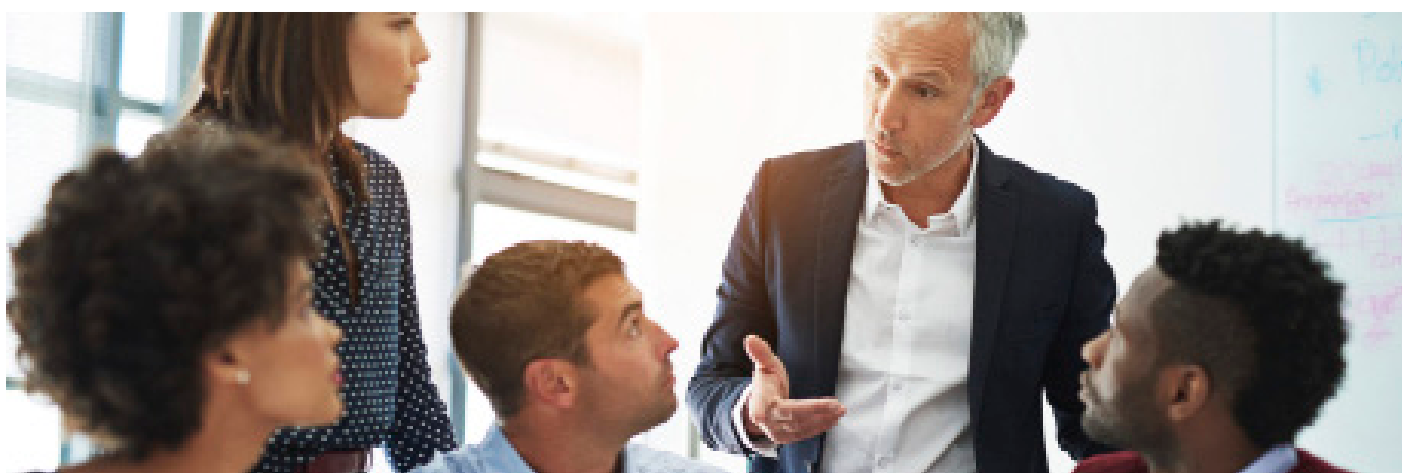


De Do's and Don'ts bij zelfsturing



*janse & broeders*

De Do's and Don'ts bij zelfsturing

Als jong adviseur raakte ik omstreeks 1992 betrokken bij de invoering van zelfsturende teams bij Volvocars in Born. In Zweden was dit concept, afkomstig uit de traditie van de Sociotechniek, dan al jaren een succes. Nu ging ook Volvocars Born over tot een herontwerp van de organisatie. Het bedrijf wilde de technische en sociale aspecten in hun onderlinge samenhang analyseren en beter op elkaar afstemmen.

Het middenmanagement was sceptisch of teams zelfsturing wel aankonden. Het bleek dat – zoals in veel productiebedrijven het geval - de nacht- en avonddiensten bij Volvocars een hogere productie draaiden dan de dagdienst. Tijdens die diensten waren het management en met name de ondersteunende diensten niet aanwezig. De medewerkers verklaarden dat ze daardoor sneller konden werken. Ze losten zelf hun problemen op en hoefden niet te wachten op de proces engineers. Dit betekende niet dat de proces engineers overbodig waren. Het liet wel zien dat de samenwerking met ondersteunende diensten en engineers voor verbetering vatbaar is.

Al snel werd duidelijk dat de scepsis niet op zijn plaats was. De mate waarin teams autonoom konden functioneren werd begrensd door de wijze waarop teams al dan niet werden gefaciliteerd bij het uitvoeren van hun taak. Als Montage bijvoorbeeld constateerde dat er iets niet klopte bij het ontwerp van de carrosserie, ging dit over veel schijven uiteindelijk terug naar Development en Engineering. Af en toe leidde dit - na maanden - tot een aanpassing, maar vaak gebeurde er helemaal niets mee.

Teams kregen in dit project meer regelruimte en bleken prima in staat om dit soort zaken op te lossen. Deze en andere lessen leidden - in deze organisatie met een strak geregisseerd productieproces - langzaam tot aanpassingen in de werkwijze. De autonome taakgroepen werden uiteindelijk een groot succes.

Zelfsturende teams, autonome teams, zelforganiserende teams; er zijn allerlei varianten ontstaan in de afgelopen jaren. Het is allang niet meer het domein van het productiebedrijf alleen. Nu bieden vooral zorgorganisaties, zoals Buurtzorg en Sensire, voorbeelden van zelfsturend werken. Maar in toenemende mate experimenteren ook andere organisaties, bijvoorbeeld in de zakelijke dienstverlening, bij gemeenten en in onderwijsinstellingen, met deze manier van werken. Wat maakt deze vorm nu zo populair en - als we er mee aan de slag gaan - waar dienen we dan op te letten? In deze whitepaper neem ik u in vogelvlucht mee door de geschiedenis van de zelfsturing en 'the lessons learned'.

Zelfsturing: een geschiedenis in vogelvlucht

In 1992 benaderden we zelfsturing anders dan nu. Maar het doel van zelfsturing bleef hetzelfde: dusdanig samenwerken dat iedereen optimaal zijn of haar bijdrage aan het geheel kan leveren.

Ook de - onterecht verfoeide, -Taylor was met zijn scientific management rond de vorige eeuwwisseling op zoek naar een manier waarop mensen in organisaties vriendelijker en behulpzamer zouden kunnen samenwerken. Zijn methode, die sterk gericht was op de disciplineren van medewerkers, had succes en kreeg veel navolging. Zijn benadering viel in de loop van de vorige eeuw in ongenade, omdat de menskant onderbelicht bleef.

Het thema sturing-zelforganisatie heeft echter al wat langer de aandacht dan de afgelopen decennia. Zo laat Willem Mastenbroek¹ met prachtige historische voorbeelden zien hoe de druk in en tussen organisaties zelfsturing stimuleert. Hij begint met prins Maurits (1567-1625), die zijn soldaten via strakke disciplineren wist aan te zetten tot zelfbeheersing. Maurits boekte hiermee veel successen op het slagveld. Daardoor kregen de soldaten meer zelfvertrouwen en motivatie om de noodzakelijke discipline op te brengen.

De les is, dat strakke sturing met heldere kaders - mits in combinatie met een grote mate van zelfstandigheid - de eigen verantwoordelijkheid bevordert. Geleidelijk verandert dan het houden van toezicht en de stijl van leidinggeven en kan er een hoger niveau van zelforganisatie ontstaan.

In de Britse kolenmijnen paste men in de jaren '50 een vorm van zelfsturing toe. Relatief zelfstandige werkgroepen waren gezamenlijk verantwoordelijk voor een volledige cyclus in het proces van kolenwinning. Deze teams vormden een prettige werkomgeving en waren bovendien zeer productief.

De toepassingsmogelijkheden van zelfsturende teams wordt sinds de jaren '50 met name in Groot-Brittannië, de Verenigde Staten, de Scandinavische landen en Nederland, structureel onderzocht.² Het fenomeen 'zelfsturend team' heeft dus een lange traditie. Wel ontstaan er steeds nieuwe vormen, zowel wat betreft de implementatie als de toepassing.

Tegenwoordig is er vooral bij VVT-organisaties (verpleging, verzorging en thuiszorg) sprake van een trend naar steeds meer autonomie. Met name de extramurale zorg leent zich hier goed voor. Bekende voorbeelden zijn Buurtzorg en Sensire. Sensire gaat zelfs een stap verder: er worden geen teams meer rond de cliënt ingericht, maar de cliënt richt een team rond zichzelf in. Dit vraagt nog meer zelfredzaamheid van de cliënt, maar ook van de medewerker.

De Sociotechniek is niet meer de enig leidende theorie. Ook andere benaderingen van organisatieverandering doen hun intrede. Voorbeelden van sterk visiegedreven benaderingen zijn het Rijnlands organiseren en Holocratie. Ook uit de wereld van software-ontwikkeling komen op zelforganisatie gerichte werkvormen, zoals bijvoorbeeld Agile en Scrum.

¹ Willem Mastenbroek, Concurrentiekracht en Innovatief Organiseren. Van ambitie naar actie. Managementsite, februari 2013, Ebook

² Tjepkema (2002), The learning infrastructure of self-managing work teams. Enschede: Universiteit Twente

De keerzijde

Zelfsturing is niet alleen maar hosanna. Een medewerker uit de zorg plaatste de volgende notitie op een website:

“Ik werk zelf nu bijna 2 jaar in een zelfsturend team. Bewust gekozen voor zelfsturing vanwege de ruimte in je werk. Maar ook aardig bezig geweest om op te branden. Waar mijn organisatie zich naar mijn mening op verkijkt is de moeilijkheid om je eigen werk en je eigen team te kunnen analyseren als je er middenin zit. En de valkuil van het altijd verantwoordelijk moeten/willen zijn, kennen we maar al te goed in de zorg. Zelfsturing was voor mij een overtuigde keuze, maar dat geldt niet voor alle medewerkers/collega's in bestaande organisaties die ombouwen naar zelfsturing.

Teamcoaches adviseren vaak te vrijblijvend en slechts op bepaalde momenten. Naar mijn mening zou een interne audit op zelfsturing in wijkteams de analyse kunnen ondersteunen en verbetering kan bv volgens het principe van train de trainer plaatsvinden. Goed functionerende wijkteams adviseren minder goed functionerende wijkteams”.

De belangrijke vraag die uit de notitie van de zorgmedewerker komt bovendrijven - is of iedereen mee kan en wil doen. Heeft iedere medewerker wel zin in ondernemerschap en een hoge mate van zelfstandigheid? Wil hij of zij zich wel permanent bijscholen en worden afgerekend op resultaten? In hoeverre is er sprake van dwang? Is zelfsturing niet te sterk ideologisch gedreven en zijn we misschien blind voor de keerzijde van deze aanpak? Deze vragen moeten we ook aan het management in organisaties voorleggen. Doet het management mee of blijft het vanuit bestaande routines opereren?

Teams en managers dienen een nieuwe vorm van werken te ontwikkelen, een samenspel waarbij eenieder zich heel bewust is van het eigen gedrag. Het vereist dat medewerkers een open houding aannemen. Alleen zo – en door heel dicht bij de alledaagse werkelijkheid te blijven - wordt zichtbaar wat werkt en ontstaat er ruimte voor vernieuwing.

Aandachtspunten: de do's and don'ts op de weg naar zelfsturing

Het paradoxale van zelfsturing is dat het niet vanzelf gaat. Sturing is juist nodig, maar niet top-down. Het vraagt het nodige van een organisatie om van het traditionele, hiërarchische model over te stappen op het werken met zelfsturende of autonome teams. Organisaties die er te makkelijk over denken, stranden onherroepelijk. Een wezenlijk andere manier van kijken en werken is noodzakelijk en daar gaat een degelijke voorbereiding aan vooraf.

Onderstaand volgen enkele aandachtspunten bij de implementatie van zelfsturing. Ze zijn gebaseerd op de ervaringen van een grote kring deskundigen in het veld en gestaafd door onze eigen bevindingen.

Ga op bezoek

Het is belangrijk dat de leiding van de organisatie zich goed realiseert waar het aan begint. Een bezoek aan een andere organisatie kan zinvol zijn als voorbereiding en om alvast een beeld te krijgen. Daarbij moet de aandacht vooral uitgaan naar de achterliggende redenen. Waarom doet een organisatie het op een bepaalde manier?

De waaromvraag geeft inzicht in de ideeën, waarden en overtuigingen die aanleiding gaven om tot zelfsturing over te gaan.

Sommige organisaties nemen hiervoor ook echt de tijd. Zij stellen een werkgroep in, die op onderzoek uitgaat, verschillende bezoeken aflegt en allerlei ideeën opdoet. De werkgroep betreft de hele organisatie bij dit proces.

Past het bij het doel van de organisatie?

Het ideale plaatje toont teams die ondernemerschap tonen, zelforganiserend zijn, de kwaliteit van de uitvoering op een hoog peil brengen en houden, verantwoordelijkheid nemen als het even tegenzit en spanningen en conflicten constructief oplossen. Het is echter niet vanzelfsprekend dat dit concept van zelfsturende teams bij de waarden en strategie van iedere organisatie past. Het betreft immers niet zomaar een sturingsinstrument, maar een wezenlijk andere manier van organiseren. Dat andere organisaties in de sector zelforganiserend werken is op zichzelf geen reden om dit ook in te voeren!

Zorg voor een visietraject

Veel organisaties houden uitgebreide visiebijeenkomsten met management en medewerkers. Dit proces van onderzoeken en inspireren geeft verbinding en energie. De gezamenlijk geformuleerde visie kan dan een echt uitgangspunt voor het veranderingstraject worden. Er zijn zelfs organisaties (bijvoorbeeld in de gehandicaptenzorg) die ook de klant en zijn directe verwanten betrekken bij visieontwikkeling; 'praten met', in plaats van 'praten over'.

Dit soort participatie verbetert de relatie met klanten en biedt hen de kans om op basis van gelijkwaardigheid mede inhoud en betekenis te geven aan de missie van de organisatie.

Heldere kaders geven sturing

Het is belangrijk om heldere kaders overeen te komen. Daar is een gezamenlijke visie en een

duidelijke doelstelling voor nodig. Ook moet er inzicht zijn in de regelruimte die het team ter beschikking staat. Daarbij gaat het om praktische randvoorwaarden zoals uren, personeel, kosten, verzuimnorm, taakbudget etcetera. Zo weet het team exact waaraan het zich committeert en het management weet wat het kan verwachten. Een team heeft vaak al vanaf het begin behoefte aan een duidelijk omschreven doelstelling, iets waar ze samen voor kunnen gaan en staan. Dit definieert hun onderlinge relatie én die ten opzichte van de klant, de organisatie en andere teams. Binnen die kaders kan een team zichzelf verder ontwikkelen.

Eigenaarschap verschuiven

De kern van zelfsturing is dat het eigenaarschap verschuift naar het team. Het betekent dat het team nadenkt over de vraag: 'Waar dienen wij eigenaar van te zijn om onze klanten optimaal te kunnen bedienen?' Het team maakt hiermee ook duidelijk wie het wil zijn, waarover het gaat en waarop het aanspreekbaar is.

Eigenaarschap is iets anders dan delegeren. Delegeren komt van boven en eigenaarschap komt van onder. Eigenaarschap betekent ook dat het team er niet alleen 'van is', maar er ook 'bij kan'. Het team beschikt over toegang tot alle benodigde informatie en heeft de bevoegdheden om te handelen.

Jaap van de Mei³ schrijft dat met eigenaarschap iets bijzonders aan de hand is.

"Je bent pas ergens van, als je er ook echt van bent. Een tussenfase is er niet. 't Is in die zin vrij digitaal. Allerlei overgangsconstructies kunnen helpen om teams het nieuwe te laten ontdekken, maar cruciaal daarbij is dat die hulpconstructies het eigenaarschap niet aantasten. Bijvoorbeeld een coachende teamleider, een aangewezen coördinator, een blijvende manager, een aangewezen aanspreekpunt tornt aan het principe van het verschuiven van eigenaarschap en vormt dan een rem op de ontwikkeling. Geleidelijkheid kan wel als bijvoorbeeld team voor team overgaat. Aan de buitenkant is het dan een geleidelijke omslag. Op kleinere schaal, in de teams, is het een echte sprong. Of een team gaat geleidelijk om, maar in het team maken de medewerkers los van elkaar een sprong".

Zijn waarneming dat eigenaarschap 'digitaal' werkt, dat er geen tussenoplossing bestaat, illustreert een essentiële randvoorwaarde voor zelfsturing.

Zorg voor goede informatievoorziening

Teams hebben informatie nodig om te kunnen sturen. ICT-systemen creëren hierbij één van de belangrijkste bottlenecks. De medewerker moet op de werkplek snel de juiste informatie kunnen vinden. Meestal is de informatie slecht toegankelijk en moet de tekst in goed leesbaar Nederlands worden omgezet. Het helpt als een team de beschikking heeft over een soort dashboard met een overzicht van de meest cruciale indicatoren. Het betreft veelal financieel gerelateerde informatie, zoals declarabele uren, verzuimcijfers etcetera.

³Jaap van de Mei (2016), persoonlijk bericht

Verander de context, kijk naar het geheel

Wanneer zelfsturende teams meer verantwoordelijkheden krijgen en zelf alle problemen moeten gaan oplossen, vraagt dat veel van de onderlinge samenwerking. Men vindt het vaak lastig om elkaar aan te spreken en conflicten te hanteren. Heel logisch lijkt het dan teams hierin te trainen. Dit is ook wat we veel zien gebeuren. Zowel de leiding, die meestal het eerst aan de beurt is, als de teams krijgen een training ter voorbereiding op de nieuwe situatie. Op zich is er niets mis mee, wanneer men zich goed voorbereidt op een situatie die gaat komen. Echter, het leerproces verloopt sneller in de praktijk.

Effectiever is om iedereen van het begin af aan in de nieuwe rol te plaatsen. Dat kan op verschillende manieren.

Eén strategie is om de teamleiding er direct tussenuit te halen en de teams aan een coach te koppelen. De coach begint dan bijvoorbeeld met drie teams; dit wordt vervolgens geleidelijk opgeschaald naar zes of meer teams. Een andere strategie is om de coördinerende rol van teamleiders in het eigen team voorlopig te behouden. Ondertussen treden ze op als coach bij andere teams. Ze bouwen hun coördinerende rol vervolgens af en worden volledig coach bij andere teams. Wanneer opschaling naar meer teams aan de orde is, stroomt een aantal coaches uit.

De nieuwe rol 'triggert' medewerkers en teamleiding om daadwerkelijk nieuw gedrag te ontwikkelen. Ze ontdekken sneller de 'ins en outs' en hoe ermee om te gaan. De leer- en trainingsbehoefte ontstaat vervolgens op een meer natuurlijke wijze .

Geef ondersteunende diensten een belangrijke rol in de verandering

Het team krijgt de verantwoordelijkheid voor allerlei nieuwe taken, zoals bijvoorbeeld HR, kwaliteitsbewaking, financiën, planning, roosteren etcetera. Ondersteunende diensten voeren veel van deze taken uit. Ook deze diensten moeten leren om teams op een andere manier te gaan ondersteunen. Het is zinvol om hen een belangrijke rol te geven en te betrekken bij het in staat stellen van teams om die taken zelfstandig te kunnen uitvoeren.

Dat kan bijvoorbeeld met behulp van leerkringen. Ieder team benoemt een aandachtsfunctionaris, bijvoorbeeld op het gebied van HR. Deze functionaris heeft een coördinerende rol. Samen met de aandachtsfunctionarissen uit andere teams vormen ze een leerkring. Een expert van een ondersteunende dienst begeleidt de leerkring. Voor ieder kennisgebied en ondersteunende dienst is er een dergelijke leerkring. Zodoende wordt kennis en ervaring geleidelijk overgedragen en op niveau gehouden.

Geleidelijk proces. Waar zit de energie?

De implementatie van zelfsturing is een geleidelijk en gezamenlijk proces. Succesvolle voorbeelden werken inspirerend. Ga op zoek naar die medewerkers in de organisatie, die in staat zijn vakmanschap en visie te verbinden. Zij kunnen optreden als pionier en een voorbeeldfunctie gaan vervullen. Houd goed contact met de organisatie om inzicht te krijgen in wat werkt en welke randvoorwaarden nodig zijn. Er zijn vele voorbeelden te noemen waar slechts een deel van de organisatie in staat bleek om naar zelfsturing over te gaan.

Pionieren vraagt reflectie en het zetten van kleine stappen. Alleen met geduld is het mogelijk om uiteindelijk grote stappen in een korte tijd te zetten.

Het management dient te vertrouwen in een andere manier van sturen

Uiteraard moet het management, met name de top, vertrouwen in het concept van zelfsturing uitspreken. In woorden is dit makkelijk, maar het gaat om de daden. Uit onderzoek van Rijnconsult blijkt, dat in bijna 50% van de onderzochte organisaties onnodige bemoeienis vanuit management een belangrijke reden is voor het mislukken van zelfsturing.

Management heeft een natuurlijke neiging om de verantwoordelijkheid naar zich toe te trekken. Voor zelfsturing is het juist cruciaal dat het team probleemeigenaar is. Het management moet vooral contact houden over de resultaten, interesse tonen en een onderzoekende en vragende houding aannemen. Door de span of control te vergroten en de ondersteuning van het team over te laten aan een niet-hiërarchische coach, blijft het management op de juiste afstand.

Ruimte om te leren

Teams die starten met zelfsturing - zeker de pioniers in de organisatie - krijgen het moeilijk. Zij hebben niet alleen te maken met het eigen leerproces, maar ook - en misschien wel vooral - met het leerproces van de organisatie. Juist dit leerproces is heel belangrijk.

Het team, ook al is dit nieuw samengesteld, begint nooit met een schone lei. Het opereert altijd in een bestaande omgeving en bouwt voort op een gezamenlijke geschiedenis. De omslag naar zelfsturing raakt alles en vraagt veel van de medewerkers. Ze moeten de eigen en de gezamenlijke vaardigheden naar een ander niveau zien te brengen. Daar is ruimte voor nodig. Zeker in het begin ontstaat er veel verwarring en onzekerheid. Het zal niemand verbazen dat bijvoorbeeld het ziekteverzuim stijgt.

Blijf in contact met de teams, gun de medewerkers hun leerproces en houd in de gaten waaraan zij behoefte hebben.

Effectiever, cliëntgericht, maar ook minder begrensd

Medewerkers van zelfsturende teams vinden dat zij cliëntgericht en efficiënter werken. Ze hebben minder last van bureaucratie en de lijnen zijn korter. Dat maakt ze slagvaardiger, maar leidt er ook toe dat ze zichzelf meer dienen te begrenzen. Ze hebben hart voor hun werk en zetten zich continu in om de organisatie te verbeteren. Doen ze dit te lang en te intensief, dan raakt de werk-privébalans verstoord⁴. Een goede balans tussen werk en privé is alleen mogelijk als medewerkers hun grenzen durven aan te geven, teamleden elkaar durven aan te spreken en goed op elkaar letten. De teamcoach kan de medewerkers hier goed in begeleiden.

⁴Dit blijkt bijvoorbeeld uit een onderzoek van Effectory onder 20.000 medewerkers in de zorgsector

Hoe verder

Bent u benieuwd of zelfsturing - in welke vorm dan ook - bij uw organisatie past? Wij zijn graag uw gesprekspartner. Onze zienswijze is, dat zelfsturing vanuit de organisatie haar eigen vorm krijgt. Als procesbegeleider ondersteunen we u graag met onze kennis en ervaring. Toch brengt u - de organisatie – zelfsturing tot leven. Elke organisatie heeft haar eigen weg. Natuurlijk zijn er 'best practices' en levert de ervaring van anderen een inkijkje in de meest logische fasering. Desalniettemin ontvouwt ieder proces zich op een unieke manier, passend bij de situatie waarin de organisatie zich bevindt, de geschiedenis die ze met zich meedraagt en de potentie die ze heeft.

Wij zijn graag uw partner in deze ontdekkingsreis. Neemt u vooral contact op voor meer informatie.

Wieger Janse



Eikeboomlaan1, 7215 SB Joppe • www.jansebroeders.nl • info@jansebroeders.nl
T 0575 - 490642 • 06 - 18804244 •