

Zelfsturende teams: bezint eer ge begint!

Zomer 2019. Eindelijk tijd om mijn studeerkamer op te ruimen. Eindelijk tijd om de papieren rompslomp die is blijven liggen uit de eerste helft van dit jaar door te nemen en af te handelen. Eindelijk tijd de aangeschafte boeken ter hand te nemen en erin te lezen. Eindelijk tijd om zonder wekker wakker te worden en de dag zich te laten ontvouwen. Maar deze column moest, want het zit me al weken dwars. De laatste maanden heb ik diverse opdrachtgevers zien worstelen met het invoeren van (al dan niet zo genoemde) zelfsturende teams, bv. in diverse zorginstellingen. *Hoe bepalen we het takenpakket dat teams uitvoeren? Hoe verhouden de stafafdelingen zich tot deze nieuwe teams? Je kunt teams niet zo maar zelfstandig verklaren, maar hoe pakken we dan het ontwikkelingsproces aan? Hebben teams een teamleider of kunnen teamcoaches meer teams begeleiden in hun ontwikkeling?, etc ...*

Elke managementmode verdient kritische aandacht. Want als het middel van wendbaarheid, agility of zelforganisatie een doel in zichzelf wordt, gaat er snel iets mis. Dan nemen de kopiërende platte 'we-to' verhalen de overhand. Komen consultants het nieuwe organiseren verkopen en implementeren. Dan komt de diagnose wat er feitelijk aan de hand is tekort en wordt als haarlemmerolie het nieuwe concept 'uitgerold'. Je zou hierbij nog kunnen denken dat bestuurders, directie, managementteams maar beter moeten opletten en zelf leren nadenken. Ware het niet dat het ook kwalijke gevolgen heeft voor burgers, cliënten en de medewerkers die met deze stoplap concepten moeten werken. Het is dus meer dan terecht dat er kritisch wordt gekeken naar managementhypes. Die van zelforganisatie, hoe aantrekkelijk ze ook klinkt, inclus.

Flashback (een van de weinige voordelen van ouder worden! :-). Het is april 1994 en ik sta voor een collegezaal vol jonge bedrijfskundigen die zich ingeschreven hebben voor het (keuze) vak 'Sociotechniek'. Zelf net gepromoveerd als Rotterdamse arbeids- en organisatiesocioloog ben ik verkast naar de Faculteit Bedrijfskunde van de Universiteit Groningen. Mijn studenten net een paar weken vooruit geef ik college over de op dat moment populaire 'nieuwe productieconcepten', zoals we die destijds aanduidden. Toen waren o.a. Business Proces Reengineering (?), Lean Production (Womack and Jones) en het stroomsgewijs organiseren aan de hand van de Moderne Sociotechniek (De Sitter) hype. Die concepten bekritiseerden allemaal het functioneel organiseren (zoals we dat tot op de dag van vandaag kennen), en introduceerden (weliswaar met verschillende ontwerpparameters) het werken in zelfsturende teams in een procesgerichte organisatie als alternatief.

Werken in teams was in de negentiger jaren dus net als nu een hot item. Ook toen werden ze bekritiseerd als voorbeeld van een managementmode. Overhaaste afschaffing van hiërarchie, verkeerd begrepen ontwerpen, slordige en slecht doordachte veranderplannen en als oplossing voor alles mateloos overschat. Voor mij luidde het boek 'Why teams don't work' (H. Robbins, M. Finley, 2000) het einde van de hype in, want daarna ebde het debat en de praktijk weg Totdat een paar jaar geleden werken in teams plotseling weer als een phoenix uit haar as herrees.

Het is verontrustend om te zien dat anno 2019 veel organisaties vanwege de hype op geen enkele manier serieus kennis hebben genomen van waar het concept 'werken in teams' voor staat. Eigenlijk geen idee hebben wat het van de inrichting en de besturing van de organisatie vraagt. *'Anderen pretenderen succesvol te zijn?!, dus dan moeten wij het ook snel implementeren'. We-to!* Groot misverstand is ook nu weer dat zelfsturing werken zonder managers impliceert. In die zin past het ook in de populaire trend 'unboss'; het verplatten van organisaties door managementlagen te schrappen. Werken in teams (zeker in de moderne sociotechnische variant daarvan) kent echter goed doordachte, uitontwikkelde en gedocumenteerde ontwerpregels die vergen dat het primaire proces op een bepaalde manier wordt vormgegeven, maar ook de besturingsstructuur daarop wordt aangepast.

Even oprissen dus maar! De Moderne Sociotechniek kent vijf ontwerpstappen en gaat uit van een balansmodel zodat binnen elk team regelbehoefte en regelcapaciteit proportioneel gelijk zijn. Om met de veranderlijke eisen in de omgeving en variërende klantvragen om te kunnen gaan moet er binnen elk team voldoende speelruimte of armslag bestaan om de omgevingsvariatie het hoofd te kunnen bieden. Dat wordt bereikt door eerst de strategische positionering van de organisatie te bezien. Vervolgens wordt in stap twee geanalyseerd welke producten, diensten, services worden geleverd en welke overeenkomsten en verschillen er bestaan om deze tot stand te brengen. Vervolgens worden dan de primaire processen, stroomsgewijs, van grof naar fijn (her)ontworpen. Via paralleliseren (en eventueel segmenteren) worden

dan teams gekoppeld aan een complete taak (bv. werken voor een bepaalde cliëntengroep op een bepaalde locatie). Het is de bedoeling dat zij vervolgens deze 'hele' taak zelf 'produceren' (verrichten) en besturen. In de vierde stap wordt uitgegaan van de 'hele' taak per team en wordt daar de benodigde regelcapaciteit aan toegevoegd. Dat gaat echter tot op zekere hoogte (teams kunnen niet alles zelf) zodat de besturingsstructuur 'bottum up' wordt vormgegeven. De ontwerpregel daarbij luidt: lokaal besturen wat lokaal bestuurd kan worden. Operationele groepen (waarin diverse stafdisciplines worden samengebracht) helpen de teams te coördineren en adviseren. Ook dergelijke groepen zijn zoveel mogelijk zelfregulerend. Tenslotte worden in de laatste ontwerpstep de 'ondersteunende systemen' (de middelen noodzakelijk om te produceren en besturen) ontworpen. Het gaat dan vb. om het kwaliteits-, onderhouds-, plannings-, maar bovenal het informatiesysteem. Op deze manier komt een nieuwe manier van (congruent) organiseren, gebaseerd op zelforganisatie en teamgericht werken, tot stand.

Vanuit dit perspectief is de volgende definitie van een team te begrijpen: *'een groep werknemers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder voortdurend een beroep te doen op de leiding of ondersteunende diensten'* (Scholtes, 1996). Geen eenvoudige, maar wel een duidelijke definitie die bij het vertalen naar ieders praktijk nog veel vertalingsvragen oproept. Overigens, ook in de jaren negentig werd er al een verhit debat gevoerd over de wijze waarop dergelijke ontwerpen geïmplementeerd diende te worden. Kan dat volgens een vastgesteld veranderplan, of vraagt zelfsturing ook een zelfsturende wijze van de organisatie ontwikkelen?

Wanneer van deze inzichten geen kennis wordt genomen of ze onvoldoende worden begrepen en/of het werken in teams bovendien vanuit bezuinigingsoverwegingen wordt ingevoerd (we schrappen immers een managementlaag) zijn de gevolgen niet te overzien. Telkens weer blijkt dat het werken in teams in organisaties die verder functioneel, hiërarchisch georganiseerd blijven moeizame hybrides opleveren. Mengvormen waarin stafsturing niet zelden voorkomt en grote onduidelijkheden blijven bestaan wie nu wat doet, zowel bij het verrichten van het werk als bij de besturing daarvan. Ook in mijn praktijk liep ik tegen teams aan die geen teamleider meer kennen, voor hun ontwikkeling afhankelijk zijn van teamcoaches die meer teams tegelijkertijd begeleiden, managers boven hen een span of control van soms meer dan 100 medewerkers kennen, etc. Als het mantra wordt dat het management de kaders aangeeft (wat er moet gebeuren) en de teams verantwoordelijk zijn voor hoe die kaders worden ingevuld, kunnen er gekke dingen gebeuren, zoals o.a. de jongste ontwikkelingen bij Laurens in Rotterdam en Cordaan in Amsterdam illustreren. Niet voor niets is volgens sommigen het concept nu al weer op z'n retour.

Ik word natuurlijk een oude zeur, maar volgens mij is het meer dan de moeite waard om de inzichten van de moderne sociotechniek erop na te slaan en o.a. het werk van (wijle) Ulbo de Sitter (Stroomsgewijs Organiseren) en Herman Kuipers en Pierre van Amelsvoort (Het nieuwe organiseren: alternatieven voor de bureaucratie, 2018) te (her)lezen. Ook niet verkeerd om de adviseurs en consultancy bureaus die al tientallen jaren ervaring hebben met het werken in teams uit te nodigen om met je mee te denken bij het ontwerpen en implementeren. Het klakkeloos kopiëren van de zogenaamde succesvolle concepten van anderen leidt eigenlijk nooit tot duurzame resultaten. De ene hype rolt dan over de andere. Maar geef niet het concept de schuld als je er niet eerst stevig in verdiept hebt en serieus hebt nagedacht of en hoe het concept op de eigen situatie van toepassing is. Het ligt niet aan het concept! Nou ja, ik heb in ieder geval mijn oude college dictaat, aantekeningen en boeken weer boven water gehaald en er handvatten in gevonden voor de organisaties die ik de komende tijd mag begeleiden bij het implementeren van het werken in teams.

Marco de Witte,
België, Houffalize, augustus 2019