

# Inhoud

Woord vooraf	9
Inleiding	15
Hoofdstuk 1 Doelen, trends, problemen en oplossingen	17
Doel en middel	18
Conflicterende trends?	19
De nieuwe kleren van de keizer	21
Remedie tegen alles? Valse hoop!	24
Het paard van Troje	25
Geen roos zonder doornen, geen lief zonder leed	26
Hoofdstuk 2 Het nieuwe denken, een ander organisatie- paradigma	27
'Jan, ik heb een probleem'. Traditionele taal en mentale modellen	28
Zeggen, denken en doen	29
Vrije jongens en vakidioten	31
Bureaucraten en jaknikkers	33
De driedubbele identificatie	34
Hoofdstuk 3 Zelfsturing en organisatieontwerp	37
Het paard van Gregory Bateson	38
Zuinigheid en overdaad; anorexia en boulimia	40
Een facelift is niet genoeg; alles hangt met alles samen	42
Blauwdrukken werken niet	43
Variatie en uniformiteit	45
Specialist en generalist	46
Balkanisering: betwiste grenzen, grensoorlogen en grenscorrecties	47

	Hoofdstuk 4 De startfase	49
	Veranderen, de snelheid van de langzaamste en andere valkuilen	50
	De verwarring over worden en zijn	53
	Verslaving aan vroeger	55
	Orde en chaos: twee kanten van de medaille	57
	Het Calimero-effect en slachtoffergedrag	59
6	Hoofdstuk 5 Remmers en aanjagers, weerstanden overwinnen	61
	Het kind en het badwater; bewezen oplossingen niet weggooien	62
	Voor wat hoort wat; voor niets gaat de zon op	63
	Kortetermijnpolitiek en incidentbestrijding	66
	Kleine ingrepen met grote effecten	68
	Vechten tegen de bierkaai	69
	Spelers zijn vooral te veranderen door de spelregels te wijzigen	72
	Regels die uitnodigen tot overtreding of sabotage	73
	Hoofdstuk 6 De rol van de leiding	75
	Zichzelf waarmakende voorspellingen	76
	De paradox van het loslaten	78
	De paradox van het sturen naar zelfsturing	79
	Te is nooit goed	82
	Verwaarlozing	84
	De valkuil van de hulpverlener	86
	Paniekvogels; angst en regressie	87
	Gekookte kikkers	89
	De geest uit de fles; nieuwlichters, lastpakken en beginnersfouten	91
	Water bij de wijn	92
	Het leiderschapsprobleem	93
	Hoofdstuk 7 Het zelfsturende team	95
	Groupthink	97
	Nestwarmte en verlatingsangst	99
	Het hemd is nader dan de rok; de ontwikkeling van bijziendheid	100

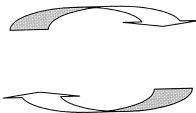
De 'Tragedy of the Commons'; parasitaire en symbiotische groei	102
Het risico van succes	105
Wie is aansprakelijk als het team verantwoordelijk is?	107
De aantrekkelijkheid van het zwartepietenspel	108
De Abilene-paradox	110
De problemen van teams	111
Nawoord	113
Literatuur	117
Noten	119
Register	121

## Inleiding

Werken met zelfsturende teams is voor veel mensen een aantrekkelijke gedachte. Dat is logisch gezien de beloften die gedaan worden. Mensen vinden het plezierig om zelf het stuur in handen te hebben. Bedrijven benutten de verschillende kwaliteiten van hun werknemers beter. Op verschillende niveaus in de organisatie wordt nagedacht, er worden initiatieven genomen en verantwoordelijkheden gepakt. Er is meer flexibiliteit en efficiency want teamleden vangen onderling de problemen op.

Toch blijkt de praktijk vaak teleurstellend doordat men zich niet realiseert dat de omslag van een traditioneel bedrijf naar een organisatie die werkt vanuit zelfsturende onderdelen, erg groot is. De hele bedrijfsfilosofie verandert immers. Niet langer worden aan de top zaken bedacht die onderin moeten worden gerealiseerd. Het baas-bovenbaasprincipe in de traditionele organisatie leidde tot een ondergeschiktheids- en afhankelijkheidssyndroom: aangeleerde hulpeloosheid, onverschilligheid en vluchtgedrag van medewerkers.

De baas is de baas

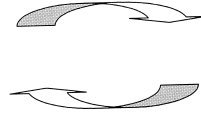


aangeleerde hulpeloosheid,  
onverschilligheid en vlucht-  
gedrag van medewerkers

De principiële keuze voor zelfsturing betekent dat medewerkers zelf de baas zijn over hun denken en handelen. Ze brengen zelf efficiency aan en scheppen orde in chaos. Het zijn individuen die de verantwoordelijkheid nemen om, samen met anderen in teamverband, doelen te realiseren. 'Bazen' bestaan in dit systeem niet meer in de traditionele betekenis van het woord. Ze zijn medewerkers geworden die samenhang en coördinatie proberen te brengen in de acties van anderen. Dat doen ze door te waken over afstemming van doelen en door expliciet afspraken te maken waarin teams zich vastleggen op te bereiken resultaten. Ze zorgen voor de daarvoor benodig-

de armslag. Deze leidinggevendende nieuwe stijl zijn de wakers van een nieuwe cultuur en ander gedrag: meer eigen initiatief van medewerkers, zelf verantwoordelijkheid nemen en risico dragen, staan voor wat je zegt, teamwerk loont enzovoort.

leiding als cultuurdrager  
en verzorger van armslag  
voor medewerkers



zelfsturende en be-  
trokken medewer-  
kers

16

Dit nieuwe paradigma heeft paradoxale gevolgen voor sommigen. Specialisten en stafdiensten kunnen na introductie van zelfsturende teams soms minder autonoom, minder zelfsturend optreden! Leidinggevendende moeten op een aantal terreinen meer sturen dan vroeger!

Ook voor de organisatie zelf heeft het nieuwe paradigma gevolgen: voor de wijze waarop beleid en strategie tot stand komen; voor de organisatiestructuur, de communicatielijnen, de manier waarop teams worden gevormd en voor procedures, regels en systemen die moeten aansluiten bij het zelfsturend principe.

Het woord zelfsturing heeft al tot veel misverstanden geleid. Bij leidinggevendende bijvoorbeeld, die hun medewerkers hebben verwaarloosd omdat ze dachten niet te mogen ingrijpen. En bij teams die zelfsturing zo letterlijk opvatten dat ze een voor de organisatie als geheel contraproductieve groepssolidariteit ontwikkelen.

Na de introductie van zelfsturing doen zich voortdurend zaken voor die men zich van tevoren niet had gerealiseerd maar die in de praktijk tot frustraties leiden. Er wordt te weinig nagedacht over de vraag hoe de veranderingen bereikt kunnen worden en hoe bepalend de geschiedenis, de cultuur en de identiteit van de organisatie daarin zijn. Hoe moet je omgaan met enthousiasme, onverschilligheid en ondergronds verzet, met voorlopers, meelopers en achterblijvers? De waarschuwingen en tips die in dit boek zijn uitgewerkt, hebben te maken met verslavingen, valkuilen, onvoorziene gevolgen, symptoombestrijding, paradoxale interventies, averechtse reacties, angst en overmoed en nog veel meer zaken die overal spelen waar mensen zijn.

# Hoofdstuk I

## Doelen, trends, problemen en oplossingen

Is zelfsturing een doel op zichzelf? Nee, natuurlijk niet! Veel bedrijven beginnen echter met zelfsturing zonder de beweegredenen precies op een rijtje te hebben. De trend is duidelijk en op termijn onontkoombaar, maar voor welke problemen zelfsturende teams een oplossing kunnen zijn is niet overal even goed overwogen.

17

## Doel en middel

18 Bedrijven hebben allerlei redenen om te gaan werken met zelfsturende teams. In grote bedrijven kan de besturing bijvoorbeeld makelijker worden als de kleinste onderdelen van het bedrijf hun problemen zelfsturend weten op te lossen. Andere bedrijven hopen door zelfsturende teams hun kwetsbaarheid te verminderen. Ziekte kan door het team worden opgevangen. Weer andere bedrijven zien als grootste voordeel van zelfsturende teams dat de klant op tijd en op maat vanuit een herkenbare eenheid wordt bediend. En veel bedrijven voeren aan dat door invoering van zelfsturende teams de kwaliteiten van individuele medewerkers en het oplossingsvermogen van teams beter worden benut.

Toch lijkt het alsof het invoeren van zelfsturende teams een doel op zichzelf wordt. Men vergeet in het enthousiasme vaak de eerder onderkende aanleidingen en geformuleerde doelstellingen. Waarschijnlijk komt dat door de veelomvattendheid van de verandering die doorgevoerd moet worden. Structuur, cultuur, systemen en procedures, taken, rollen en bevoegdheden, feitelijk gedrag, alles gaat op de schop! De aandacht wordt gericht op invoeringsplannen, teamsamenstelling, het benoemen van teamleiders en het organiseren van trainingen in coachend leiding geven. Veel mensen zien door de bomen het bos niet meer. Het gebeurt regelmatig dat men zich pas gaandeweg realiseert dat de invoering van zelfsturing een heel intern gerichte exercitie is geworden, terwijl in de oorspronkelijke gedachte de organisatie van teams rondom klanten vooropstond. De kwaliteit van het product voor de klant moest beter, maar de hele klant is intussen uit het vizier geraakt. Het middel is doel geworden.

**Zelfsturing is nooit doel op zichzelf. Houd het echte doel voor ogen en zorg dat medewerkers dat doel goed kennen. Zij weten dan beter waar ze zelfsturend op aan moeten koersen.**

## Conflicterende trends?

Zelfsturende teams zijn een trend in organisatieland. Sommige andere trends lijken ermee in strijd. Is verdere functiedifferentiatie bijvoorbeeld niet strijdig met het idee dat mensen in zelfsturende teams meer allround moeten worden? En staat uitbesteden van werk niet haaks op het idee dat teams verantwoordelijk zijn voor het hele product? Klopt het centraal regelen van zaken uit oogpunt van efficiency wel met de decentrale verantwoordelijkheid van zelfsturende teams?

Voor deze trends bestaan ook goede argumenten. Maar veel mensen vinden dat ze niet te combineren zijn met zelfsturing. In veel organisaties wordt bijvoorbeeld hard gewerkt aan verdere functiedifferentiatie om zo de verschillende kwaliteiten gerichter te kunnen inzetten. Zo ontstaan nieuwe functieniveaus met nieuwe formeel afgebakende taken en bevoegdheidsgebieden. Voorbeelden vinden we in de gezondheidszorg en in het onderwijs. Heftige protesten zijn soms te horen tegen functiedifferentiatie omdat zo verdere ongelijkheid ontstaat, wat volgens de tegenstanders niet te verenigen is met gelijkwaardigheid die voor teamwerk noodzakelijk is. En het wordt ogenschijnlijk moeilijker werk van elkaar over te nemen wanneer men formeel niet op elkaars terrein mag komen.

De tweede trend is dat werk steeds vaker wordt uitbesteed. Functies die niet tot de kern van het bedrijf behoren of die elders goedkoper gedaan kunnen worden, worden afgestoten. Denk aan schoonmaak, onderhoud en catering. Het afstoten van werk beperkt volgens sommigen de mogelijkheden van zelfsturende eenheden om flexibel zorg te dragen voor een totaal resultaatgebied.

De derde trend is die van centralisering van beleid uit oogpunt van efficiency. Niet steeds opnieuw per team hetzelfde wiel uitvinden is de redenering die erachter zit. Maar hoever ga je hiermee? Het is verleidelijk om één lijn te trekken voor iedereen: één strategische koers, één inkoop- en verkoopbeleid, één gezamenlijke personeelsvoorziening, één gecoördineerde roostering van vakanties en vrije dagen.



Misschien zijn de hiervoor genoemde tegenstrijdigheden maar schijn. Verdere functiedifferentiatie maakt het niet onmogelijk om binnen teams resultaatgericht met elkaar samen te werken. Integendeel: verdere specialisering maakt de noodzaak van teamwerk groter.

Uitbesteding van sommige taken hoeft voor zelfsturing geen risico te zijn. Als teams de verantwoordelijkheid hebben voor een resultaatgebied, dan zullen zij wel invloed moeten kunnen uitoefenen op alles wat het bereiken van dat resultaat mogelijk maakt. Met andere woorden: als een goed schoongehouden werkplek essentieel is om als team een goed resultaat te bereiken, dan zal het team invloed moeten kunnen uitoefenen op de schoonmaker. Het maakt daarbij niet uit of de schoonmaker een van de teamleden is of dat het iemand is die op contractbasis opereert.

Centralisering van taken kan heel nuttig zijn voor de zelfsturende teams. Want natuurlijk is coördinatie van bedrijfsactiviteiten de essentie van elke organisatie. Teams zijn blij met duidelijke kaders waarbinnen ze kunnen werken en zouden er alleen maar last van hebben als iedereen zijn eigen weg zou gaan. Ze vinden het prettig als de inkoop van computers en het informatiesysteem gecentraliseerd zijn.

De essentie van zelfsturende teams is dat elk team voldoende ruimte voelt om zaken zelf te sturen die het succes of falen van dat team kunnen beïnvloeden. Natuurlijk moet de balans tussen centraal en decentraal goed worden afgewogen. Coördinatie hoeft niet per se van bovenaf te worden geregeld. In veel gevallen kan bijvoorbeeld roostering binnen of tussen teams gebeuren. Als men in het eigen werkproces last heeft van coördinatiepogingen van anderen, moet natuurlijk wel aan de bel worden getrokken.

Schijnbaar conflicterende trends houden u scherp wanneer u uw beleid wilt operationaliseren. Houd ze daarom expliciet op tafel en probeer slimme oplossingen te vinden die recht doen aan de verschillende trends. Zo voorkomt u dat mensen vanuit verschillende belangen noodzakelijke vernieuwingen stiekem blokkeren.

## De nieuwe kleren van de keizer

In het sprookje van Hans Christian Andersen doet het volk alsof het niet ziet dat de keizer geen kleren aan heeft. Alleen een kind durft te roepen dat hij naakt is. In bedrijven is soms iets vergelijkbaars aan de hand. Zelfsturing is een hype. Zelfregulerende teams zijn in. Iedere organisatie die een beetje bij de tijd wil lijken, is bezig met de invoering ervan. Niemand durft te zeggen dat het niets om het lijf heeft. Managementgoeroes identificeren een trend. Een stortvloed aan literatuur verschijnt over het onderwerp. Adviseurs en snelle managers lopen vooraan om het nieuwe geloof te prediken. Maar juist daarin schuilt het gevaar. Een trend raakt weer uit en een nieuwe boodschap wordt omarmd. Intussen is wel de organisatie overhoop gehaald. Er zijn verwachtingen gewekt die uiteindelijk niet worden waargemaakt. Als de mode de leidraad is, zal zelfregulering al snel verzanden in chaos, teleurstelling en woede. Medewerkers laten veranderingen steeds vaker gelaten over zich heen komen zonder er nog woorden of daden aan te verspillen. Zij roepen niet eens meer dat de keizer geen kleren aan heeft. Sommige organisaties veranderen nooit echt terwijl ze toch aan elke modegril lijken mee te doen. Ondanks alle mooie woorden blijft de leiding de baas, worden de systemen door de diensten bedacht en zijn de medewerkers alleen uitvoerend. En iedereen berust hierin. 'Het zal mijn tijd wel duren' weet men inmiddels. In de jaren vijftig werden in deze bedrijven de bazen getraind in 'delegerend leiding geven'. In de jaren zestig was 'werkstructurering' het adagium. De jaren zeventig stonden in het teken van 'werkoverleg' en 'ondernemingsraad'. 'Kwaliteitscirkels, klantgerichtheid en inspirerend management' waren de vernieuwingen van de jaren tachtig en in het laatste decennium gaat het om 'herinrichting van bedrijfsprocessen' en om 'het introduceren van zelfsturende teams'. De honden blaffen en de karavaan trekt voort. Er vindt geen echte vernieuwing plaats. Vernieuwingen die niet echt zijn, werken als cadeauverpakkingen die zo imponerend zijn dat de inhoud er niet meer toe doet.



De nieuwe kleren van de keizer

Zelfsturing kan echter meer zijn dan holle woorden en uiterlijke schijn. Het kan gaan om echt nieuwe kleren voor de keizer. Dat is het geval wanneer een bedrijf zich realiseert dat het met ingrijpende maatschappelijke en organisatorische veranderingen te maken heeft. Bedrijven moeten tegenwoordig snel en wendbaar zijn om maatwerk voor veeleisende klanten te kunnen leveren en zo op de markt te kunnen blijven. Tegelijk zijn veel organisaties fusies aangegaan en groter geworden uit overwegingen van efficiency en invloed. Nieuwe technologische mogelijkheden hebben de complexiteit van het productieproces verhoogd. Door deze ontwikkelingen raken centraal geleide organisaties achterop. Bedrijven met zelfsturende eenheden zijn sneller en flexibeler en maken beter gebruik van hun medewerkers. De grotere mondigheid en de hogere opleidingsgraad van diezelfde medewerkers maken zelfsturing in operationele teams voor vrijwel iedereen aantrekkelijk. De modische kant van zelfsturing houdt echter het risico in dat zelfsturing als manier van organiseren niet serieus genoeg wordt genomen.

23

**Trends zijn iets anders dan modeverschijnselen. Houd de trend in de gaten als de mode verandert. Zelfregulering voor individuen en teams is een trend die niet voorbij zal gaan.**