

# DE INVOERING VAN ZELFSTURING VEREIST EEN DOORDACHT VERANDERPROCES

Lisa van Rossum, Sjoerd Segijn, Leonard Millenaar en Wouter ten Have

## VERANDERING

Geïnspireerd door een aantal populaire en aansprekende succesverhalen kiezen steeds meer organisaties voor een vorm van zelfsturing. Vaak gebeurt dit vanuit de beste bedoelingen, maar ontbreekt een helder gedefinieerd probleem. Als zelfsturing een oplossing biedt, dan dient voldoende tijd en aandacht te worden besteed aan de impact die deze overgang heeft op mens en organisatie. Hoe geef je sturing aan een verandering naar zelfsturing?

Wie kan het oneens zijn met de stelling dat organisaties ‘terug naar de bedoeling’ moeten? In zijn boek *Verdraaide Organisaties* introduceert Wouter Hart dit concept, waarbij ‘de bedoeling’ het ankerpunt van elke organisatie vormt en ieder instrument of handeling daaraan moet bijdragen (Hart, 2012). Door ‘goeroe’ Simon Sinek werd de essentie hiervan voor strategen al eerder uitgelegd als starten met de ‘Why’, dan pas de ‘How’, om te eindigen met de ‘What’. Volgens Sinek valt de consument immers niet voor ‘wat’ je doet, maar ‘waarom’ je dit doet (Sinek, 2011).

Onder andere het gedachtegoed van Sinek en Hart hebben bijgedragen aan het ontstaan van een ware *hype* rondom het invoeren van zelfsturing. (Voor ‘zelfsturing’ kunnen ook andere benamingen, zoals ‘zelforganisatie’, worden gelezen.) Anders gezegd: medewerkers weer in hun kracht zetten door de verantwoordelijkheden bij hen te beleggen en managementlagen zo veel mogelijk uit de organisatie te halen. Laloux onderschrijft dit in zijn bestseller *Reinventing Organizations* (2014), waarin hij stelt dat efficiënte, zelfmotiverende teams en het maximaal benutten van menselijk talent randvoorwaarden zijn voor organisaties om te kunnen concurreren. De professional is immers de specialist, werkt gepassio-

neerd en staat dicht bij de vraag van de klant. Geen ander is beter in staat ‘vanuit de bedoeling’ aan te sluiten bij de leefwereld van de klant en deze te verbinden aan wat dit van de organisatie vraagt.

## ZELFSTURING IS GEEN NIEUW CONCEPT

Ondanks deze recente hype voert de ontwikkeling van zelfsturing verder terug dan men wellicht zou verwachten. In een studie van de *London Tavistock Institute* in 1951 (Trist & Bamforth) werd geconcludeerd dat organisaties bestaan uit twee ‘systemen’ die frequent met elkaar in conflict zijn, maar geharmoniseerd moeten worden: enerzijds het technisch systeem, bestaande uit het gereedschap en de processen waarmee het bedrijf zijn productie voortbrengt, en anderzijds de psychologische en sociale behoeften van medewerkers. De organisatiestructuur moet dus de primaire taak faciliteren en tegelijkertijd ruimte bieden aan de sociale en psychologische behoeften van medewerkers. Zelfsturing als organisatievorm speelt hier bij uitstek op in. Zelfsturing moet de beide ‘systemen’ met elkaar verenigen, en wel door een ‘match’ te creëren tussen de individuele motivatie van

medewerkers en de doelen van de organisatie (Proença, 2010; Ingvaldsen & Rolfsen, 2012).

Later hebben bewegingen als Job Enrichment, The Quality of Work Life Movement en Empowerment gepoogd om medewerkers meer te betrekken bij de organisatie (Wilkinson, 1997). Deze bewegingen verschillen van elkaar in bepaalde accenten, maar het streven is bij allemaal dat medewerkers meer ruimte en autonomie dienen te krijgen om naar eigen beste inzicht en vermogen te bepalen welke koers hun team, afdeling of organisatie moet kiezen en hoe die koers in praktijk moet worden gebracht (Legge, 1995).

## IS ZELFSTURING EFFECTIEF?

Naast de succesverhalen over organisaties als Buurtzorg, Schuberg Philis, Semco en Zappos, worden in de praktijk ook andere geluiden gehoord over de effectiviteit van zelfsturing. Medewerkers zouden sneller over hun grenzen gaan, vervelende klusjes niet oppakken en vanwege verschillende doeloriëntaties niet in staat zijn hardnekkige discussies te voeren of conflicten met elkaar op te lossen (Kist, 2015). Bovendien is aangetoond dat in veel zelfsturende teams vanzelf een (informele) leider opstaat. Teamprestaties hangen sterk af van de kwaliteiten van deze de facto leider (Stewart e.a., 2010). Daarnaast stelt Evan Williams, voormalig CEO van Twitter, dat de huidige ‘start-up cultuur’ met een hoog zelforganiserend karakter sterk wordt geromantiseerd, gezien de onrust en inefficiëntie die dit in feite met zich meebrengt (Compagne, 2014).

Wetenschappers stellen zichzelf de vraag hoe effectief zelfsturing is. Een systematische review van beschikbaar wetenschappelijk onderzoek naar zelfsturing (Ten Have e.a., 2016) laat zien dat er op dit moment geen eenduidig antwoord is op de vraag of zelfsturende teams beter presteren dan traditioneel georganiseerde teams. Het werken in een zelfsturend team lijkt positief te zijn voor de werkhouding en tevredenheid van medewerkers. In relatie tot het succes en de prestaties van een zelfsturend team blijkt de context van de organisatie

een belangrijk rol te spelen. In organisaties die worden gekenmerkt door een formele en gecentraliseerde structuur lijkt het werken met zelfsturende teams minder passend. Daarentegen laten wetenschappelijke resultaten zien dat een hightech en sterk innovatieve omgeving zich hier beter voor leent (Tata & Prasad, 2004; Patanakul e.a., 2012). Ook laten resultaten zien dat zelfsturende teams met structuurproblemen geneigd zijn om disfunctionele procesveranderingen door te voeren in plaats van functionele aanpassingen in hun eigen structuur aan te brengen (Johnson e.a., 2013).

## GOEDE BEDOELINGEN, TE WEINIG SUCCES

Ondanks de soms tegenstrijdige inzichten wordt het invoeren van zelfsturing in verscheidene sectoren gezien als dé oplossing voor (alle) uitdagingen die organisaties ervaren. Er lijkt in de markt sprake te zijn van ‘solutioneering’ (Briner, 2016): er is al gekozen voor een oplossing terwijl het probleem nog niet wordt begrepen. Zo wordt zelfsturing in veel gevallen aangegrepen om de kwaliteit en klant- en medewerkerstevredenheid te verhogen, maar ook om kosten te verlagen. Dit laatste doel wordt overigens lang niet altijd expliciet benoemd. In

de praktijk treffen wij (de auteurs) organisaties aan die vanuit een goede bedoeling (wellicht soms iets te sterk financieel gedreven) zijn gestart met zelfsturing, maar in korte tijd juist worden geconfronteerd met een aantal onwenselijke situaties: kwaliteit die onder de maat raakt, stijgende kosten, medewerkers die wegllopen, hoog oplopende spanningen in teams, hoog ziek-

teverzuim en verwarring binnen de ondersteuning en het overgebleven management. Maar bovenal wordt geconstateerd dat de resultaten van de organisatie (nog) niet beter worden. Zelfsturing blijkt toch niet die ultieme oplossing te zijn voor de vraagstukken die leven in de organisatie. De verbazing is groot, want waarom lukt het bij Buurtzorg dan wel? Reden ook voor Wouter Hart om in te grijpen met zijn artikel ‘Verdraaide Zelforganisaties’, waarin hij constateert dat organisaties

HET  
ZELFORGANISEREND  
KARAKTER VAN  
STARTUPS WORDT  
GEROMANTISEERD  
- VOORMALIG TWITTER-CEO  
EVAN WILLIAMS

tekortschieten in het werken vanuit de visie achter zelfsturing. De vorm heeft in veel gevallen ironisch genoeg gewonnen van de 'bedoeling' (Hart, 2015).

Vanuit het vakgebied en de praktijk van verandermanagement ervaren ook wij dit. Op basis van een door-dachte visie kan zelfsturing bijdragen aan het effectief bereiken van de doelen van de organisatie. Heel nadrukkelijk: het kan bijdragen. De eerste vraag bij het veranderen van een organisatie blijft altijd: welk probleem willen we oplossen? Enkel wanneer dat helder is, kan worden gezocht naar de meest passende oplossing die tevens aansluit bij het doel, de missie, van de organisatie. Het kan dan zijn dat deze bedoeling kan worden gestimuleerd door zelfsturing in te voeren. Het kan ook zijn dat andere interventies nodig zijn.

## MANAGEMENT IS EEN FUNCTIE, GEEN POSITIE

We moeten goed voor ogen blijven houden dat organisaties bestaan uit primaire, ondersteunende en managementprocessen. Het beleggen van managementprocessen (zoals coördineren, implementeren en controleren) bij een manager heeft daarmee een belangrijke functie, en is nadrukkelijk geen positie (Ten Have, 2017). Uiteraard moet kritisch worden gekeken naar het aantal managers en managementlagen waarmee deze functie wordt vervuld. Als vanuit een onderbouwde probleem-analyse en doordachte visie wordt vastgesteld dat de organisatie effectiever en efficiënter wordt door te werken met zelfsturende teams, en de waarde voor medewerker en primair proces daarmee zal stijgen, kan zelfsturing een juiste keuze zijn. Wanneer deze keuze wordt gemaakt, verdwijnen de coördinerende en controlerende taken niet. Deze moeten nog altijd worden uitgevoerd. Dit is nu echter de verantwoordelijkheid van het team. Taken, verantwoordelijkheden en onderlinge verhoudingen in teams veranderen rigoureuus. In de praktijk leidt dit ertoe, dat er specifieke 'rollen' worden ontworpen en verdeeld in het team. Elke rol wordt bij één of meer teamleden uit het zelfsturende team belegd en omvat taken die ervoor zorgen dat het team zelfstandig kan 'draaien'. Zo krijgen zelfsturende teams onder andere te maken met de financiële rol, de planningsrol, de HR-rol en de facilitaire rol.

Het vervullen van deze nieuwe rollen binnen een zelfsturend team vergt een omslag in zowel het denken als het doen; van een afgebakende focus op het uitvoeren van een primaire taak naar het combineren van en schakelen tussen de primaire taak en ondersteunende werkzaamheden. De ene rol is ook de andere niet. Zo worden rollen als financiën en HR over het algemeen als complex ervaren. In de zorg zijn veel voorbeelden van zorgmedewerkers die geen ervaring hebben met financiën en tegelijkertijd een rol krijgen om in een steeds complexer zorgstelsel te budgetteren en te verantwoorden. Ook brengen sommige rollen ethische vraagstukken met zich mee. Zo wordt van medewerkers met een HR-rol vaak verwacht dat zij (naast het bijhouden van de personele administratie) afstemmen met zieke medewerkers en hen stimuleren weer aan het werk te gaan. Het wordt in veel gevallen als onprettig en moeizaam ervaren om dergelijke activiteiten te ondernemen richting je directe en gelijke collega's. In hoeverre, bovendien, kan deze medewerker 'sturen' op een goede samenwerking in het team? Dit vraagt veel van het vermogen van medewerkers om feedback te geven én te ontvangen, en de vraag is dan ook of teams niet onnodig onder spanning worden gezet.

## HET INVOEREN VAN ZELFSTURING IS GEEN 'PROJECT'

Het grootste probleem schuilt niet in het concept van zelfsturing als zodanig, maar in de wijze waarop het wordt toegepast en ingevoerd. We moeten niet alleen terug naar de bedoeling van zelfsturing; we moeten bij de invoering ervan aandacht besteden aan de impact op mens en organisatie en zorg dragen voor een gedegen veranderproces. Hoewel het werken met zelfsturing complicerende factoren met zich meebrengt, lijkt het invoeren ervan in de praktijk voornamelijk een 'harde' exercitie. Structuren worden aangepast en processen opnieuw ingericht om zelfsturing mogelijk te maken, maar onvoldoende aandacht gaat uit naar het omgaan met de nieuwe rollen en verantwoordelijkheden die daarbij komen kijken. Het aansprekende voorbeeld van Buurtzorg Nederland wekt ook de suggestie dat met een 'project zelfsturing' eenvoudig de gewenste omslag tot stand kan worden gebracht. Zoals Wouter Hart ook

opmerkt in zijn artikel, wordt echter vaak vergeten dat cruciale uitgangspunten bij Buurtzorg Nederland – zoals teams van maximaal twaalf medewerkers, elk team is door zichzelf opgericht, het ICT-systeem sluit naadloos aan op het primaire proces, een productiviteitsnorm van 59 procent wordt gehanteerd en minimaal de helft is HBO-geschoold – zorgen voor een fundamenteel andere context en ander proces van invoering dan bij veel andere organisaties het geval is (Hart, 2015). Daarbij moeten we overigens niet vergeten dat Buurtzorg Nederland van meet af aan heeft gewerkt met zelfsturende teams; de organisatie ‘opbouwen’ is echt iets anders dan de organisatie ‘ombouwen’.

Door medewerkers wordt het idee van zelfsturing over het algemeen snel onderschreven; het appelleert aan de behoefte om meer verantwoordelijkheid te dragen. Tegelijkertijd is die grotere verantwoordelijkheid de grote uitdaging, zo ook in de zorgsector, waar medewerkers jarenlang weinig inspraak en invloed hebben gehad op processen als inkoop, financiën en personeelsplanning. Het is riskant om zelfsturing van de ene op de andere dag uniform, projectmatig ‘uit te rollen’, zonder (voldoende) rekening te houden met de specifieke context van elk team. Dat zorgt voor de onbedoelde en soms zelfs schadelijke effecten die op dit moment bij een aantal organisaties zichtbaar zijn. Het is dan ook een misvatting om te denken dat de invoering van een concept als zelfsturing, dat van medewerkers fundamenteel nieuwe kennis en vaardigheden vraagt, met een strikt projectmatige aanpak kan worden ingevoerd.

### **WAT IS DAN WEL DE BEDOELING?**

De overgang van een meer traditionele structuur naar zelfsturing is een verandering die vraagt om een doorzicht veranderkundig proces, met helder gedefinieerde tussentijdse resultaten, zodat continue beoordeling en bijsturing kunnen plaatsvinden. Dit start met een onderbouwde visie, waarin minstens drie vragen worden beantwoord: welke problemen moeten worden opge-

lost, welke doelen willen wij bereiken, en helpt de vorm van zelfsturing ons om deze te bereiken? Indien zelfsturing een passende vorm blijkt te zijn, moet dit concept worden geconcretiseerd naar de betekenis voor de specifieke teams en medewerkers. Hierbij kunnen de consequenties voor team A afwijken van die voor team B. De invoering van zelfsturing en het ontwerp van het veranderproces vragen om maatwerk per team en zijn afhankelijk van de ontwikkelingsfase, historie, personele bezetting, aanwezige competenties, onderlinge dynamiek en het type dienstverlening of productieproces.

Daarnaast wordt nogal eens verondersteld dat teams in staat zijn om de overgang naar zelfsturing zelf vorm te geven. Er zijn gevallen bekend waarin het middenmanagement in de gehele organisatie van de

**ER LIJKT SPRAKE  
TE ZIJN VAN  
'SOLUTIONEERING':  
DE OPLOSSING WORDT  
GEOZEN VOORDAT  
HET PROBLEEM  
GOED EN WEL WORDT  
BEGREPEN**

ene op de andere dag verdwijnt en de teams in zekere zin aan hun lot worden overgelaten. De invoering van zelfsturing vraagt echter ook om sturing. Het is belangrijk om medewerkers bij de start concrete kaders en randvoorwaarden mee te geven. Van meet af aan moet duidelijk zijn wie de coördinerende en controlerende rollen, die eerder door de manager werden vervuld, in het vervolg gaan uitvoeren. En ook: welke ondersteuning kunnen teams in de beginperiode, maar ook op de lange termijn, verwachten van de organisatie? Wat is de rol van de RvB en een eventueel MT? Aan de hand van welke criteria wordt beoordeeld of een zelfsturend team succesvol is? En welk gedrag is gewenst in de teams? Heldere antwoorden op deze vragen, voorafgaand aan de invoering van zelfsturing, kunnen onbegrip, spanningen, hoge werkdruk of zelfs chaos voorkomen.

Het is cruciaal dat het hoger management of de coaches – het middenmanagement is immers verdwenen – gedurende het gehele proces, en daarna, in verbinding blijven met de teams. De situatie in het zelfsturende team vormt de kern voor de vormgeving en het verloop van het eigen veranderproces van dat team. Daarbij is de centrale vraag telkens: wat heeft dit specifieke team nodig om de gewenste omslag tot stand te kunnen brengen? Deze vraag moet vanzelfsprekend worden beantwoord door het team zelf, desgewenst begeleid door een

coach. Op deze manier kan vanuit de specifieke context van het team worden bepaald wat nog moet worden (bij) geleerd of (tijdelijk) moet worden ondersteund.

De overgang van een traditioneel naar een zelfsturend team is een zoekproces en nadrukkelijk geen maakproces. Het is geen kortstondig project en het gaat niet vanzelf. Het is een verandering en vraagt veel van mens en organisatie. Medewerkers kunnen het meestal wel, maar ze hebben het simpelweg nog niet eerder gedaan. Dit vraagt om (leer)tijd en ondersteuning. Maar bovenal vraagt het om gezamenlijk sturen op de totstandkoming van deze verandering. Als daaraan kan worden voldaan, kan zelfsturing als vorm een oplossing bieden om met succes problemen van de organisatie op te lossen en de doelen van de organisatie te realiseren.

### Literatuur

- Briner, R. (2017). *HRtv: Professor Rob Briner - Evidensbasert praksis og HR*. Verkregen 10 mei 2017 van <https://hrnorge.no/aktuelt/rob-briner-evidensbasert-ledelse-og-hr>.
- Buchanan, D. (1979). *The Development of Job Design Theories and Techniques*. New York: Praeger Publishers.
- Cummings, T. (1978). Self-regulating work groups: A socio-technical synthesis. *The Academy of Management Review*, 3(3), pp. 625-634.
- Dembosky, A. (2013). *Evan Williams on building a company mindfully*. Verkregen 10 mei 2017 van <http://blogs.ft.com/tech-blog/2013/02/evan-williams-on-holacracy-and-building-a-company-mindfully/>.
- Hart, W., & Buiting, M. (2012). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Deventer: Kluwer.
- Hart, W. (2015). *Verdraaide Zelforganiserende teams. 'Longread' over zelforganiserende teams. Op zoek naar het echte verhaal!* *Managementsite, gepubliceerd november 2015*.
- Ingvaldsen, J. & Rolfsen, M. (2012). Autonomous work groups and the challenge of inter-group coordination. *Human Relations*, 65(7), pp. 861-881.
- Johnson, M.D., J.R. Hollenbeck, D.S. DeRue, C.M. Barnes & D. Jundt (2013). Functional versus dysfunctional team change: Problem diagnosis and structural feedback for self-managed teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(1), pp. 1-11.
- Kist, R. (2015). *Waarom zelfsturende teams toch niet altijd werken*. Verkregen 10 mei 2017 van <https://www.nrc.nl/nieuws/2015/11/24/waarom-zelfsturende-teams-toch-niet-altijd-werken-a1494537>.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Brussel: Nelson Parker.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetoric and Realities*. London: Macmillan.

- Nadler, D. & E. Lawler (1983). Quality of Work Life: Perspectives and Directions. *Organizational Dynamics*, 11(3), pp. 20-30.
- Pais, C. (2010). Self-managed teams in the auto components industry: Construction of a theoretical model. *Team Performance Management*, 16(7/8), pp. 359-387.
- Patanakul, P., J. Chen & G.S. Lynn (2012). Autonomous teams and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), pp. 734-750.
- Proença, T. (2010). Self-managed work teams: an enabling or coercive nature. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), pp. 337-354.
- Stewart, G.L., S.H. Courtright & C.C. Manz (2011) Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management* 37(1), p. 185-222.
- Tata, J. & S. Prasad (2004). Team self-management, organizational structure, and judgments of team effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 16, pp. 248-265.
- Ten Have, W.D. (2017). *Waardevol organiseren en veranderen. Van hebben naar zijn*. Utrecht: TEN HAVE Change Management, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Ten Have, S., W.D. Ten Have, A.-B. Huijsmans & M. Otto (2016). *Reconsidering change management: Applying evidence-based insights in change management practice*. New York: Routledge.
- Trist, E.L. & K.W. Bamforth (1951). Some psychological consequences of the longwall method of coal getting. *Human Relations*, 4, pp. 3-38.
- Wilkinson, A. (1997). Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), pp. 40-56.

### Over de auteurs

L. van Rossum MSc is organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management en doet onderzoek naar Veranderkracht in verschillende sectoren. S. Segijn MSc is organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management en doet onderzoek naar Veranderkracht in verschillende sectoren. L. Millenaar MSc is organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management en hoofdredacteur van *Management & Consulting*. Prof. dr. W.D. ten Have is organisatieadviseur bij en managing partner van TEN HAVE Change Management, en tevens hoogleraar organisatieverandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

