

**Bibliografische gegevens****Titel:** Organisational Roadmap towards Teal Organisations**Auteur:** Tanya Bondarouk, Anna Bos-Nehles, Maarten Renkema, Jeroen Meijerink en Jan de Leede**Uitgever:** Emerald Publishing, Advanced Series of Management, Volume 19.

# Organisational Roadmap towards Teal Organisations

Jan Kees Looise

Als je al wat langer op een bepaald gebied meeloopt, is het soms moeilijk thema's die in het verleden al veelvuldig naar voren zijn gekomen goed in te schatten op hun relevantie voor de huidige tijd. Een soort wet van de remmende voorsprong op individueel niveau. Mij overkwam dat bij het thema zelfsturende teams. Toen dit onderwerp recent weer voorbij kwam was mijn eerste reactie dan ook: daar gaan we weer (voor de zoveelste keer). Maar na lezing van bovengenoemd boek ben ik daar toch anders over gaan denken. Wellicht waren eerdere pogingen tot invoering van zelfsturende teams in organisaties te vroeg – een euvel dat zich wel vaker voordoet bij (sociale) innovaties – en zijn de organisaties in de huidige tijd daar meer geschikt voor. Zelfsturing sluit wat dat betreft veel beter aan bij de huidige flexibele organisaties dan bij de vroegere bureaucratische. De illusie om dat door middel van die zelfsturing te veranderen, was achteraf gezien niet erg realistisch. Daarom is het een goede zaak dat nu opnieuw op een onbevooroordeelde wijze gekeken is welke rol zelfsturing in organisaties kan spelen en op welke wijze daarmee het beste kan worden omgegaan.

Het boek is gebaseerd op een door NWO gefinancierd onderzoeksproject naar werknemersinnovatie van de vakgroep HRM van de Universiteit Twente, waar alle auteurs ook werkzaam zijn. Centraal staat een case over de invoering van zelfsturende teams en wel bij Livio, een grote organisatie op het gebied van zorg, wonen en gezondheid in het oosten van het land. Na een grondige verkenning en een eveneens grondige voorbereiding (met uitgebreide trainingen) in de periode 2014-2016 werden in de hele organisatie zelf-

sturende teams ingevoerd. Zowel vóór als na de invoering is door de onderzoekers in samenwerking met 17 studenten informatie daarover verzameld en zijn meer dan 70 uitgebreide interviews gedaan met voornamelijk teamleden. Over de case wordt in een apart hoofdstuk gerapporteerd, maar daarnaast loopt deze ook als rode draad door het hele boek heen. Dat zorgt voor een goede samenhang en maakt het boek ook zeer toegankelijk en concreet voor niet-wetenschappelijke lezers. Die moeten zich dan wel even over de drempel van het Engels heen zetten, maar als je dat eenmaal hebt gedaan zal dat voor de meesten geen probleem vormen. Volgens de aanbeveling bij het boek vormt het een goede combinatie van 'scholarship' en 'wealth of useful knowledge' voor 'practitioners'. Dit soort aanbevelingen komt natuurlijk veel vaker voor bij (management)boeken, maar in dit geval is de typering zeker terecht.

De wetenschappelijk hoofdstukken zijn overzichtelijk en duidelijk (en kort) opgezet, waardoor ze voor praktijkmensen ook goed toegankelijk zijn. In hoofdstuk 1 wordt ingegaan op het concept zelfsturende teams, op de geschiedenis van deze teams en op de verschillende vormen waarin ze voorkomen. Hierbij komt ook duidelijk naar voren dat we inmiddels in de derde 'golf' daarvan zitten, na eerdere golven in de jaren 1950-1980 en 1980-2005. Hoofdstuk 2 bevat een uitgebreide literatuurreview van onderzoek naar zelfsturende teams, uitmondend in een 'framework for succesfull self-managing teams', dat als basis is gebruikt bij het verdere onderzoek.

Na de case in hoofdstuk 3 wordt in de hoofdstukken 4, 5 en 6 ingegaan op respectievelijk de rol van lijnmanagers bij zelfsturende teams, bestuurlijke mechanismen, HRM-activiteiten en de rol van organisatieondersteuning en de HR functie bij zelfsturende teams. Het boek wordt afgesloten met een discussie, praktische aanbevelingen en een korte toekomstverkenning. De praktische aanbevelingen zijn gericht aan de verschillende stakeholders, zoals het management, teamleden en HRM, en zijn over het algemeen zeer 'hands-on'. Ten aanzien van de toekomst wordt de verwachting uitgesproken dat zelfsturing in organisaties zich verder zal ontwikkelen en worden eveneens aanbevelingen gedaan hoe stakeholder-groepen daar het best op kunnen inspelen.

Al met al dus een zeer praktisch boek, zoals in de titel ook werd beloofd. Maar wel degelijk wetenschappelijk gefundeerd, zij dat daarover slechts beperkt wordt gerapporteerd. Dat is de leesbaarheid zeker ten goede gekomen, maar heeft ook als nadeel dat de wetenschappelijke kant er hier en daar wel erg beknopt vanaf komt. Zo is van de beloofde discussie in slot-hoofdstuk betrekkelijk weinig terug te vinden. Ook op het punt van de representativiteit van deze specifieke case voor zelfsturing in het algemeen wordt niet nader ingegaan. Omdat het accent in de case vooral op het proces ligt – en minder op het design zoals dat bij andere studies naar zelfsturing vaak het geval is – is dat in dit geval wellicht ook iets minder belangrijk.

Blijft over het woord 'teal' in de titel. Zowel Google Translate als mijn oude woordenboek komen niet verder dan: taling (klein soort eend). Al verder zoe-

kend op Google kom ik echter op 'teal organiseren', wendbaar organiseren, de nieuwe trend in organiseren (na agile), teal leiderschap en teal teamwork. Misschien was het goed als dit in het boek nog iets verder was uitgelegd. Maar ondanks deze kanttekeningen is het boek zeker een aanrader voor zowel praktisch als wetenschappelijk geïnteresseerden in zelfsturing en zelfsturende teams.

Jan Kees Looise

---

**Jan Kees Looise is emeritus-hoogleraar HRM aan de Universiteit Twente.**