

De tragiek van zelfsturende teams

Jeroen Koppens

COLUMN

De belangstelling voor zelfsturende teams lijkt tanende. Gedurende de hoogtijdagen, halverwege de jaren negentig, zijn positieve berichten over opbrengsten van zelfsturende teams een belangrijke aanleiding voor een brede verspreiding van dit organisatieconcept. Bij de start van de nieuwe eeuw is echter een kentering zichtbaar. Er komen signalen over mislukte projecten en tegenvallende resultaten en er zijn zelfs organisaties waar zelfsturende teams een beladen begrip zijn geworden. In feite is dit een 'tragische' ontwikkeling vanwege de (bewezen) potentie van het concept.

In de eerste plaats is het voor velen een aansprekende manier van organiseren. Het concept past bij het beeld van de 'moderne werknemer' die meer verantwoordelijkheid wil, die op zoek is naar afwisseling en die graag wil meedenken en meebeslissen. Tevens sluit het goed aan bij moderne opvattingen over leidinggeven: sturen op afstand en resultaatgericht coachen. In de tweede plaats blijkt uit longitudinaal evaluatieonderzoek dat het organiseren in zelfsturende teams een positieve bijdrage levert aan de kwaliteit van arbeid en het presteren van organisaties. En in de derde plaats is het een organisatieconcept waarmee organisaties de huidige en toekomstige dynamiek van de omgeving het hoofd kunnen bieden. Het

concept gaat er namelijk van uit dat de hiervoor benodigde wendbaarheid verkregen kan worden door het vermogen om in te grijpen in het werkproces, i.e. regelcapaciteit, zo laag mogelijk in de organisatie te leggen.

Heeft het concept nu gefaald? Sceptici zullen deze vraag positief beantwoorden: 'Zelfsturende teams? Bij ons werkt het niet!' Er zijn zelfs organisaties waar zelfsturende teams een beladen begrip zijn geworden. Voor managers staat het gelijk aan anarchie en medewerkers associëren het met toegenomen werkdruk. Hebben we nu te maken met de zoveelste managementhype? Ik denk het niet. De oorzaken voor falende experimenten en de teruglopende belangstelling hebben volgens mij niets te maken met het concept zelf, maar met de wijze waarop met het concept wordt omgegaan. In mijn optiek zijn er drie belangrijke probleemgebieden.

'Denkluïheid'

Ten eerste is er sprake van *denkluïheid*. Organisaties verdiepen zich over het algemeen onvoldoende in inhoud, achtergronden, randvoorwaarden en consequenties van zelfsturende teams. Er is beperkte beeldvorming bij management en medewerkers en daarmee weinig doorleefde overtuiging dat

het concept heil zal brengen. Zodra managers ontdekken dat *hun* zelfsturende teams de organisatie niet opleveren wat is voorgespiegeld, heeft het concept snel afgedaan. Denkluiheid leidt tot devaluatie van begrippen. Verschillende samenwerkingsverbanden krijgen al snel het label teamwerk opgeplakt. Een groep samenwerkende mensen is een team. Samen een opdracht tot een goed einde brengen, getuigt van teamwerk. Twee mensen die intensief en prettig samenwerken, zijn een goed op elkaar ingespeeld team. Daarnaast koppelen managers en medewerkers gemakkelijk de kwalificatie 'zelfsturend' aan een samenwerkingsverband. Een groep medewerkers die toevallig door omstandigheden zonder leidinggevende opereert, wordt door het management bestempeld als een zelfsturend team. Maar ook teams van medewerkers beschouwen zichzelf snel zelfsturend: 'We regelen alles zelf, we zijn eigenlijk al zelfsturend' is een veelvoorkomende reactie. Wat is nog de werkelijke waarde van begrippen als teams en zelfsturing?

Verwijdering van de oorsprong

Ten tweede constateer ik *een verwijdering van de oorsprong*. Het concept zelfsturende teams is steeds meer los komen te staan van de sociotechnische oorsprong en is een eigen leven gaan leiden. Verschillende populaire publicaties hebben hieraan bijgedragen. Was het onderwerp taakgroepen of teams in de jaren tachtig een hoofdstuk of paragraaf in de sociotechnische literatuur, vanaf de jaren negentig staat de term zelfsturende teams op de cover en wordt hoogstens in een paragraaf aandacht besteed aan de socio-technische achtergronden. Het feit dat het concept zich heeft verspreid binnen andere sectoren, is een andere reden voor deze verwijdering. Met name sectoren buiten de

industrie herkennen zich niet in het gehanteerde begrippenkader dat is gebaseerd op industriële organisaties. Het feit dat niet alle zelfsturende teams op sociotechnische leest zijn geschoeid, leidt tot een belangrijk ontwerpprobleem. Het volstaat namelijk niet om bestaande organisatorische eenheden om te dopen tot zelfsturende teams zonder dat de organisatie van het werk onder de loep is genomen. Organisaties kiezen echter gemakkelijk voor deze 'cosmetische' verandering, omdat ze geen kennis hebben genomen van de achterliggende principes. Ze zijn zich er niet van bewust dat in de organisatie van het werk juist de randvoorwaarden worden gecreëerd om zelfsturend te kunnen zijn.

Implementatieprocessen

Ten derde vormen *vastlopende implementatieprocessen* een belangrijk probleemgebied. De wens om snel resultaten te zien leidt in veel gevallen tot ondoordachte structuuringen. Omdat teams verantwoordelijk worden voor bepaalde regeltaken die voorheen bij direct leidinggevenden of staffunctionarissen lagen, worden leidinggevende lagen direct bij de implementatie 'weggesneden' en/of worden stafdiensten uitgedund. Daarmee wordt voorbij gegaan aan het gegeven dat de weg naar zelfsturing een ontwikkelproces is waarin met name direct leidinggevenden een cruciale rol spelen. Daarnaast gaan organisaties er in de aanpak van het veranderproces vaak van uit dat men klaar is op het moment dat de blauwdruk van de nieuwe organisatie bekend is. Maar het gaat in essentie om een gedragsverandering en het is helaas utopie om te veronderstellen dat de 'zorgvuldig' opgebouwde culturele erfenis spontaan verdwijnt op het moment dat de nieuwe teamstructuur op papier staat. Tevens vergeten organisaties om tijdens het veranderproces reeds te werken aan de gewenste cultuur.

Geheel in lijn met het sociotechnische gedachtegoed zou het niet misstaan om medewerkers invloed (lees: regelcapaciteit) te geven in het veranderproces. Aan de ene kant leren medewerkers hierdoor mee te denken en mee te beslissen over het werk: een competentie die uitstekend past bij het werken in zelfsturende teams. Aan de andere kant vergroot de betrokkenheid in het veranderingsproces het draagvlak voor de verandering. Tot slot worden implementatieprocessen te veel via de 'zijlijn' georganiseerd. Hoewel iedereen het erover eens is dat veranderen een lijnverantwoordelijkheid is, komt het toch regelmatig voor dat stafafdelingen of speciale projectgroepen verantwoordelijk zijn voor het implementatietraject.

Zelfsturende teams hebben als concept niet gefaald, is mijn stellige overtuiging. Gezien de genoemde probleemgebieden is het te gemakkelijk om mislukte projecten eenzijdig toe te schrijven aan de veronderstelling dat het concept niet werkt of niet past. Het zou tragisch zijn als een bewezen en theoretisch gefundeerd concept als gevolg van een onjuiste beeldvorming een vroege dood sterft. Daarom spreek ik de hoop uit dat de implementatie meer aandacht krijgt en dat de sociotechnische oorsprong van zelfsturende teams de komende jaren wordt herontdekt.

Drs. J.L.G. Koppens is onderzoeker bij IVA Tilburg.