

# Grip op zelfsturende teams

*Lang geleden, toen ik accountant in opleiding was, leerde ik de mantra “vertrouwen is goed, maar controle is beter”. In de HR-omgeving waar ik jaren later mijn horizon verbreedde, leerde ik juist het tegenovergestelde: “controle is goed, maar vertrouwen is beter”. Nu het fenomeen zelfsturende teams gemeengoed begint te worden, en ik wisselende ervaringen hoor over het succes daarvan, raak ik er steeds meer van overtuigd dat de waarheid in het midden ligt. Vertrouwen is goed, en controle ook!*

## De juiste mix van opleggen en overleggen

Het organiseren van werk komt altijd neer op een bepaalde mix van collega's iets *opleggen* en met hen *overleggen*. Sommige aspecten staan niet ter discussie, zijn verplicht of juist verboden (de werkdag begint om 8:00 uur!). Terwijl andere aspecten kunnen worden afgestemd op de inzichten van de teamleden (willen jullie de pauzes onderling regelen?), in het vertrouwen dat de collega's verstandige keuzes maken.

Management kan vrijwel nooit een kwestie zijn van alleen maar 'opleggen' of alleen maar 'overleggen'; dat gaat namelijk niet lang goed. Als alles van bovenaf opgelegd is, zal bij de geringste afwijking van het gebruikelijke, bij elk sprankje vernieuwing, de organisatie direct vastlopen. Een beetje vrijheid van handelen is nodig om goed op de actuele situatie in te kunnen spelen. Andersom, als echt alles (doel, werkwijze, inzet van middelen) voortdurend ter discussie staat, dan kom je samen nooit tot het beoogde resultaat. Het onderlinge overleg zou alle werktijd opslokken.

## Het voordeel van zelfsturing

De ontwikkeling om teams zichzelf te laten organiseren, zonder direct toezicht van een leidinggevende, is best logisch. Aangezien teamleden met hiërarchische macht naast positieve ook negatieve invloed hebben op de prestaties van het team, kan het per saldo voordelig zijn om die rol te elimineren. Dat kan de prestaties van een team ten goede komen, zeker als de totstandkoming van het teamresultaat toch al grotendeels afhangt van de collectieve wijsheid van diverse teamleden. Bijvoorbeeld als een team gevormd is om een nieuwe oplossing te bedenken.

Dat een zelfsturend team geen direct leidinggevende heeft, wil nog niet zeggen dat er geen (andere) sturende maatregelen zijn. Immers moet voorkomen worden dat onderling overleg nodig is over aspecten die niet ter discussie staan in de organisatie waarvan het team onderdeel uitmaakt. Controle is op zich niet verkeerd, maar getuigt van zorgvuldigheid. Controle staat zelfsturing niet in de weg, mits de controle wordt ervaren als een manier om beter te presteren.

## Controle in een zelfsturende omgeving

Hieronder geef ik een opsomming van managementinstrumenten die weliswaar het gedrag sturen, maar niet zijn gebaseerd op persoonlijke hiërarchische bevoegdheden. Met deze instrumenten houdt de organisatie een bepaalde mate van controle over de activiteiten van een zelfsturend team, (nagenoeg) zonder het voordeel teniet te doen van het ontbreken van de negatieve invloed van een leidinggevende. De volgende aspecten komen aan bod:

- ❖ Doelen formuleren
- ❖ Standaard werkwijzen
- ❖ Bedrijfseconomische kaders
- ❖ Teamstatuut
- ❖ Escalatieprocedures

## Doelen formuleren

Een team kan pas functioneren als het gemeenschappelijke doel duidelijk is. Het team is bovendien pas relevant als dat doel past in de strategie van de organisatie waartoe het behoort. Dit geldt ook voor zelfsturende teams. Zelfsturing betekent niet dat het team eigen doelen kiest, maar dat potentiële teamleden zich vrij voelen om al dan niet toe te treden tot het team: 'kies je voor dit team, dan kies je voor het bijdragen aan deze doelstelling'.

Bedenk hierbij dat een gemeenschappelijk doel op diverse abstractieniveaus geformuleerd kan worden. Hoe hoger het abstractieniveau, des te meer vrijheid om een doel zelf in te vullen. Voor een zorgteam bijvoorbeeld, kan het gezamenlijke doel zijn om de geïndiceerde zorg te leveren in een bepaalde omgeving. Dat is best concreet en, ook zonder leidinggevende, duidelijk ingekaderd. Veel meer ruimte voor interpretatie laat een doel om te handelen op basis van bepaalde waarden; bijvoorbeeld: 'wij leveren zorg met oog voor de mens achter de patiënt'. Het simpelweg formuleren van zo'n abstract doel geeft weinig zekerheid over de uitvoering door het zelfsturende team. Met een concrete doelformulering is een zelfsturend team meer ingekaderd.

### *Wil jij (nog) wel bij dit team horen?*

Bij zelfsturende teams zou de selectie van teamleden meer gewicht moeten krijgen dan in een team onder leiding van een manager. Tijdens de selectie zijn de drijfveren van de medewerker een belangrijke indicator voor de mate waarin hij zal handelen in de geest van de organisatiestrategie. Die motieven moeten medewerker en organisatie dan ook zorgvuldig onderzoeken, voordat tot toetreding tot het team wordt besloten.

Betrokkenheid bij het gezamenlijke doel is zo belangrijk in een zelfsturend team, dat ik zou aanraden om de 'selectie' na een paar jaar te herhalen. De organisatie bekijkt dan opnieuw of de medewerker wel goed in het team met deze doelstelling past. Deze evaluatie is overigens alleen zinvol als de medewerker een volwaardig alternatief heeft. Als die de teamrol afwijst, zou het contract van de medewerker in stand moeten blijven; teamrol en arbeidscontract moeten dus los staan van elkaar.

## Standaard werkwijzen

Een gereguleerd beroep heeft veel invloed op het gedrag van een professional. Die weet wat hem te doen staat onder diverse omstandigheden, ook in onverwachte situaties. De professional is gevormd door zijn opleiding en training, waardoor in samenwerking met beroepsgenoten een half woord genoeg is om elkaar te begrijpen.

In een beroepsmatige omgeving werken zelfsturende teams vanzelf al binnen een strak kader. Vaak wordt namens een beroepsorganisatie toezicht gehouden op de kwaliteit van de uitvoering, is er een plicht om bij te blijven in het vak, en zet de dreiging van tuchtrechtspraak aan tot goed gedrag. Deze vormen van controle hoeven dan ook niet door de organisatie zelf te worden opgelegd. Het zelfsturende element zit hier in de persoonlijke keuze om dit beroep uit te oefenen.

### *Standaardisatie bevordert samenwerking*

Maar lang niet alle professionele activiteiten zijn gereguleerd door een beroep. Sterker nog, de maatschappij spoort jongeren aan om generieke competenties te ontwikkelen: de zogenaamde *21<sup>st</sup> century skills*. Ze zouden dan beter in staat zijn om bij te dragen, ongeacht de aard van het teamdoel. De paradox is dat samenwerking tussen breed inzetbare personen juist weleens lastig zou kunnen zijn. Door het gemis van een gezamenlijk referentiekader begrijpen collega's elkaar minder snel.

In een organisatie met zelfsturende teams zou veel aandacht moeten worden besteed aan het ontwikkelen en in stand houden van standaard werkwijzen. Als dat niet door een beroepsorganisatie wordt afgedwongen, dan zou het leerplan van de organisatie daarin kunnen voorzien. Deze vorm

van regulering kan worden georganiseerd door een stafafdeling die in hoge mate onafhankelijk functioneert. Net als een beroepsorganisatie steeds haar relevantie moet bewijzen, moet ook deze stafafdeling 'Onze Werkwijzen' zich richten op draagvlak bij het bestuur én de zelfsturende teams.

### Bedrijfseconomische kaders

Ook als de organisatie bewust kiest voor zelfsturende teams, zal de centrale directie sterk geneigd zijn om kpi's en financiële resultaten van de teams te monitoren. Het argument hiervoor zal zijn dat ingrijpen gerechtvaardigd (en nodig) is als de resultaten van een team niet goed zijn. Hoe begrijpelijk deze reflex ook is, een top-down ingreep leidt zelden tot de gedragsverandering die beoogd werd; mensen zijn meestal niet bereid om te leren als het leermoment wordt afgedwongen.

De consequentie van monitoring op resultaten kan zelfs zijn dat het zelfsturende team het vertrouwen in de organisatie verliest. De zelfsturing lijkt dan toch een schijnconstructie, waarin de centrale directie gewoon de touwtjes in handen heeft. De positieve invloed van zelfsturing op de betrokkenheid en inzet van medewerkers wordt dan grotendeels teniet gedaan. En tegenover dit structurele nadeel staat alleen de incidentele opbrengst van een enkele interventie.

Het belang van de organisatie is juist dat het zelfsturende team zichzelf blijft ontwikkelen om betere prestaties te leveren. Stuurinformatie (analytics) kan daar zeker aan bijdragen, mits het team invloed heeft op de totstandkoming van de informatie en de uitkomsten zelf kan interpreteren. Zelfsturing houdt in dit geval in dat het team zelf de normen kan kiezen om zichzelf te toetsen, en de eigen inzichten mag omzetten naar acties.

#### *Niet de resultaten monitoren, maar het leerproces*

Een logische voorwaarde voor zelfsturing is dat het team verantwoordelijk is voor een gezonde, duurzame bedrijfsvoering. Wat dit concreet inhoudt moet het team zichzelf leren; de centrale directie kan dit leerproces wel bevorderen en monitoren. Bijvoorbeeld door het team door experts te laten faciliteren: verzamelt het team de juiste informatie, vergelijkt het resultaten met relevante normen, en hebben ingrepen op negatieve ontwikkelingen het gewenste effect?

De expert, bijvoorbeeld een business controller, die een zelfsturend team begeleidt zou ik als advies willen meegeven om normen voor de bedrijfsvoering eerder te zoeken in verhoudingsgetallen dan in volumeresultaten. Stuur niet op omzet of winst, maar bijvoorbeeld op aantal output per gewerkt uur. Vraag niet om tien klantgesprekken, maar om een conversie van 30% van klantcontact naar order. Verhoudingsgetallen refereren directer aan de wijze waarop het werk wordt uitgevoerd, en zullen de performance beter bevorderen dan een volumetarget.

### Teamstatuut

Weliswaar heeft een zelfsturend team geen direct leidinggevende, maar dat wil niet zeggen dat er in het geheel geen formele bevoegdheden zijn. Een zelfsturend team is eigenlijk net een kleine democratie, vergelijkbaar met een Vereniging van Eigenaars. Daarin kunnen leden elkaar voor een bepaalde termijn benoemen in een specifieke rol. Welke rollen er zijn, met welke bevoegdheden en verantwoordelijkheden, kan worden opgenomen in een teamstatuut.

Het zelfsturend team kan bijvoorbeeld een formele vergadervoorzitter hebben, die ook zorgt voor de agenda en de uitvoering van afspraken coördineert. Om te voorkomen dat deze rol een storende machtsfactor wordt, kan de benoeming worden beperkt tot bijvoorbeeld zes maanden. Daarnaast kan een teamrol met financiële focus nuttig zijn. Afhankelijk van de omstandigheden zouden rollen kunnen worden gevormd voor kwaliteitszorg, inkoop, communicatie buiten het team et cetera.

### *Aandacht voor alle organisatieaspecten*

Onderzoek van Belbin naar de effectiviteit van teams laat zien dat het vooral belangrijk is dat alle organisatieaspecten aandacht krijgen. Zelfs als sprake is van een tekort aan kwaliteit bij degene die de rol vervult, dan nog doet dit weinig afbreuk aan het positieve effect op de teamprestaties die het gevolg is van brede aandacht voor bedrijfsvoering aspecten.

De organisatie kan zelfsturende teams binden aan een centraal teamstatuut, waarbij het team uiteraard de vrijheid heeft om zelf de rollen in te vullen. De organisatie kan haar invloed eventueel nog vergroten door voor alle medewerkers in een bepaalde teamrol (bijvoorbeeld: inkoper) een overleg in te stellen inzake een specifiek organisatieproces (bijvoorbeeld: het inkoopproces). Via deze overlegstructuur kan de organisatie de teams op technische/inhoudelijke aspecten sturen.

### Escalatieprocedures

Een zelfsturend team moet in beginsel zelf onderlinge geschillen en onverwachte knelpunten oplossen. Maar soms is 'het perspectief van buiten' nodig om nieuw licht op een kwestie te werpen, en soms schiet simpelweg de expertise van het team tekort. Daarom heeft een zelfsturend team escalatiekanalen nodig. De centrale directie kan deze escalatiekanalen organiseren, en het gebruik daarvan overlaten aan het zelfsturende team. Zo blijft de zelfsturing intact, maar wordt de kans op een crisis in het team zo klein mogelijk gemaakt.

### *Maak afspraken als de sfeer goed is*

Het is verstandig om de werking van escalatieprocedures te bespreken op een moment dat er nog geen vuiltje aan de lucht is. Vooraf zouden in het teamstatuut specifieke situaties kunnen worden benoemd als escalatiemoment, bijvoorbeeld:

- Het team wenst in een bepaalde kwestie advies van een collega van buiten het team met meer/andere ervaring/expertise.
- Een van de teamleden maakt misbruik van het ontbreken van hiërarchisch toezicht, schendt het vertrouwen en laat zich niet door het team corrigeren.
- Een teamlid met een bijzondere rol (bijvoorbeeld: financiën) wordt genegeerd door de andere teamleden na een zorgwekkende constatering (bijvoorbeeld: risico op verliezen).

Het teamstatuut kan voor elk van deze situaties een contactpersoon aanwijzen, of instrumenten om de situatie anderszins op te lossen. Denk bijvoorbeeld aan intervisie met andere teams. Hoe laagdrempeliger de escalatiekanalen zijn, des te beter kan het zelfsturende team er gebruik van maken.

### Tot slot

De instrumenten in dit artikel kunnen in verschillende maten van intensiteit worden ingezet. De organisatie die voordeel verwacht te hebben van zelfsturing, doet er waarschijnlijk niet verstandig aan om alle genoemde instrumenten op maximale sterkte in te zetten. Er is dan immers weinig zelfsturing meer over.

De organisatie die zelfsturing niet als aantrekkelijke optie ziet, zou ik willen uitdagen om het verschil te benoemen in de mate van beheersing tussen de huidige managementmethode en de situatie waarin alle instrumenten uit dit artikel zouden worden ingezet. Hoeveel control verlies je dan eigenlijk?

Zelfsturing hoeft geen afbreuk te doen aan de mate van beheersing van de bedrijfsvoering.

David Breugem