

Van de redactie

Voor u ligt het eerste nummer van onze Panta Rhei van jaargang 11. Deze Panta Rhei staat bol van informatie zoals op de voorpagina een verslag van de aanpak van een Facilitair Bedrijfsonderdeel; de Civiele Dienst van de Prov. Gelderland.

Het inhoudelijk artikel gaat in op de opmerkelijke verspreiding van het gedachtegoed van zelfsturing de laatste 10 jaar.

Op pagina 12 treft u een interview aan met Guido Scholtes (medeoprichter ST-GROEP) over nieuwe vormen van ondersteuning

Op pagina 15 leest u alles over onze nieuwe rubriek: vraag & aanbod.

Het boek 'Innovatie of Imitatie?' wordt besproken op pagina 16.

De column 'Veranderingsmoe of voorjaarsmoeheid' spreekt voor zich (zie pag. 23)

Organisatievernieuwing bij een Facilitair Bedrijf

Voorpagina

Zelfsturende teams als wondermiddel?

Pagina 6

Versnelling en verdieping van organisatievernieuwing

Pagina 12

Boekbespreking: 'Innovatie of Imitatie'

Pagina 16

Column: Veranderingsmoe of voorjaarsmoeheid

Pagina 23

Organisatievernieuwing bij een Facilitair Bedrijf

In dit artikel wordt de aanpak beschreven van een Facilitair Bedrijfsonderdeel van de Provincie Gelderland in zijn route naar meer zelfsturendheid.

In navolging van vele industriële bedrijven gaan ook steeds meer dienstverlenende bedrijven en overheidsinstellingen over tot het vergroten van het zelfsturend vermogen van hun medewerkers. Zelfsturing betekent onder andere een grotere betrokkenheid en zelfstandigheid van medewerkers in een organisatie. Mensen serieus nemen en betrekken bij een belangrijke beslissing als een organisatiewijziging is dan ook een basisvoorwaarde om te komen tot een zelfsturende organisatie.

Schets van de organisatie Provincie Gelderland

De organisatie Provincie Gelderland is de bestuursorganisatie van de provincie Gelderland. Aan het hoofd van de Provincie Gelderland staat het provinciebestuur bestaande uit Provinciale Staten, Gedeputeerde Staten en de Commissaris van de Koningin. Het provinciale bestuur wordt ondersteund en haar plannen worden uitgevoerd door een ambtelijke organisatie. Deze is onderverdeeld in vier diensten Wegen, Verkeer en Vervoer (WVV), Milieu en Water (MW), Ruimte, Economie en Welzijn (REW) en de Bestuursdienst BD en telt zo'n 1200 ambtenaren. Binnen de ambtelijke organisatie is de griffier de hoogste ambtenaar. De Provincie Gelderland is gehuisvest in Arnhem in een vijftal dicht bij elkaar gelegen gebouwen waarbij de verschillende diensten WVV, REW en MW elk voor een groot deel hun eigen gebouw hebben.

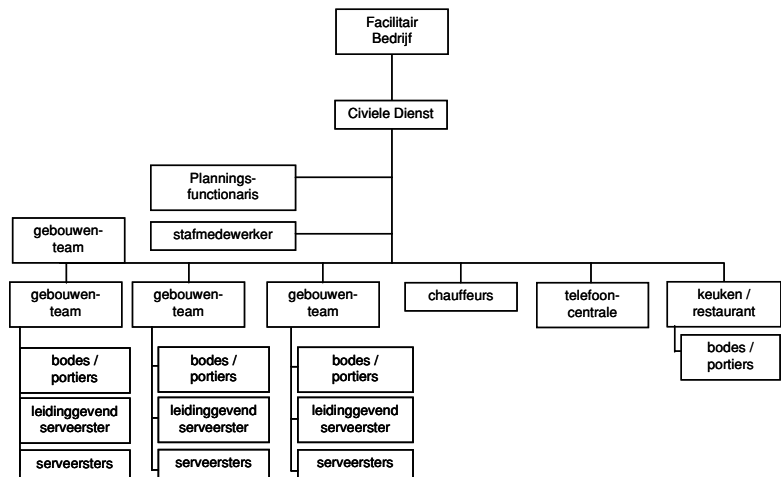
Het Facilitair bedrijfsonderdeel; de Civiele Dienst

Het Facilitair Bedrijf (FB) maakt samen met de Bestuursondersteuning en de afdeling Bedrijfsvoering onderdeel uit van de Bestuursdienst. Het FB bestaat uit de volgende afdelingen: Gebouwen & Terreinen (G&T), Automatisering & Telefontie (A&T), Tekstverzorging (TVZ), Centraal Informatie Centrum (CIC) en de Civiele Dienst (CD). De CD verzorgt de belangrijkste *facilitaire* dienstverlening. Tot de taken behoren onder andere het beheren, inrichten en schoonhouden van de ruimten in de provinciale gebouwen, het verzorgen van het interne goederen- en posttransport en het vervoer voor de Commissaris van de koningin en de gedeputeerden, het verzorgen van telefooncentrale, de catering, de ontvangst van bezoekers en bewaking van de gebouwen. De Civiele Dienst bestaat uit ongeveer 60 medewerkers. De taken van Civiele Dienst zijn gebougericht georganiseerd.

seerd (zie figuur 1). Dit houdt in dat alle processen (zoals de catering en zijn ondergebracht. In het totaal zijn er drie gebouwenteams en één keuken/restaurantteam. Twee van de drie gebouwenteams hebben twee gebouwen onder hun hoede. Elk gebouwenteam en het keuken/restaurantteam heeft een leidinggevende. Daarnaast is er in elk gebouw een leidinggevend serveerster. De chauffeurs en de medewerkers van de telefooncentrale vallen rechtstreeks onder het hoofd van de Civiele Dienst evenals een aparte planningsfunctionaris en een stafmedewerker.

De aanleiding voor de organisatieverandering

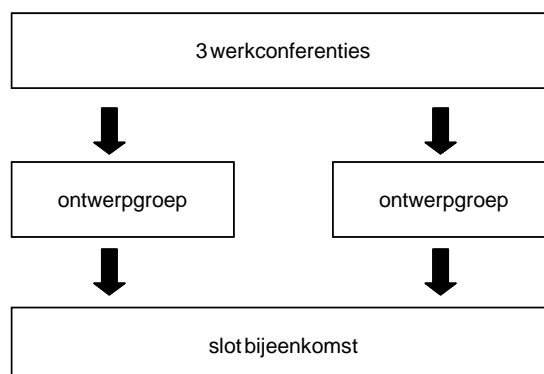
Een belangrijke aanleiding om eens grondig te kijken naar de huidige organisatie is een aantal relevante trends in de omgeving van de Civiele Dienst. Zo worden klanten steeds kritischer. In toenemende mate willen de klanten weten waar ze op kunnen rekenen, wat ze kunnen verwachten en waar ze voor hun diensten terecht kunnen. Daarnaast werken klanten steeds vaker projectmatig, doen gedeeltes van hun werk thuis en voeren vaker en korter overleg. Dit heeft consequenties voor de inrichting en gebruik van ruimtes en gevolgen voor de serviceverlening. Ook de ontwikkelingen op de facilitymarkt gaan snel. Externe dienstverleners zijn in staat integraal facilitaire diensten aan te bieden tegen een scherpe prijs. Dit gebeurt naast de reeds bestaande toeleveranciers van diverse facilitaire deelgebieden. De noodzaak om de toegevoegde waarde waar te maken wordt door dit soort ontwikkelingen steeds groter. Samenwerken en mee- en vooruit denken met klanten zijn hierbij de sleutelwoorden. Naast de ontwikkelingen in de wensen van de klant en de toenemende concurrentie van buiten af, is het ook steeds moeilijker om personeel aan te trekken. In de toekomst zal het werk interessant genoeg moeten zijn om zowel mensen aan te trekken als werknemers vast te houden. Tenslotte is men in de huidige organisatie in de loop der tijd met een aantal knelpunten geconfronteerd. Deze knelpunten (die nader worden beschreven in de paragraaf 'de werkconferenties') in relatie tot bovengenoemde ontwikkelingen waren voor het management van het FB aanleiding om een organisatieveranderingstraject te starten.



Figuur 1 De huidige organisatiestructuur van de Civiele Dienst

De aanpak

Om een scherpere analyse van de situatie en haar problematiek te verkrijgen en tevens het draagvlak voor de oplossing te vergroten, heeft het management ervoor gekozen de medewerkers te betrekken bij het hele veranderingstraject. Er is gekozen voor de zogenaamde grof-fijn aanpak. Kenmerkend voor deze aanpak is, dat er allereerst door een beperkte groep een grof-ontwerp wordt gemaakt. Het grof-ontwerp behelst de afdelings- en/of teamgrenzen, leidinggevende posities en het aantal medewerkers per afdeling. In een later stadium wordt door middel van brede participatie het fijn-ontwerp ontwikkeld. In dit fijn-ontwerp wordt bepaald wat het team zelf regelt, welke informatie er nodig is, etc. Het grof-ontwerp voor de Civiele Dienst is ontworpen door een werkgroep bestaande uit 4 leidinggevenden, 7 medewerkers en het afdelingshoofd. De werkwijze die hiervoor gehanteerd is, wordt weergegeven in onderstaande figuur.



Figuur 2 De aanpak

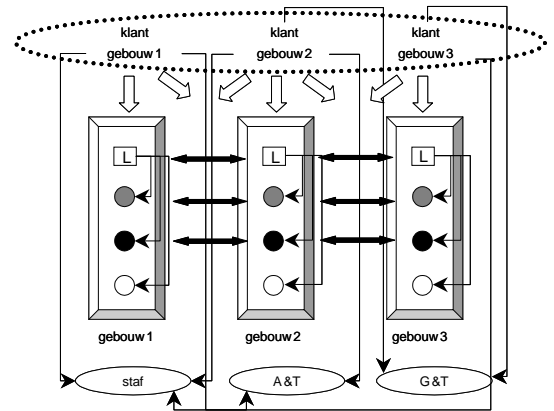
De werkgroep heeft in eerste instantie een drietal werkconferenties doorlopen. Tijdens deze werkconferenties heeft de werkgroep de zogenaamde ontwerpeisen voor de nieuwe organisatie vastgesteld. Met deze ontwerpeisen als bagage is de werkgroep vervolgens opgesplitst in twee ontwerpgroepen. Deze ontwerpgroepen hadden de opdracht om met behulp van de opgestelde ontwerpeisen ieder een deel van het ontwerp voor de nieuwe organisatie uit te werken. Als laatste stap in het ontwerpproces hebben de deelgroepen hun deelontwerp aan elkaar gepresenteerd. Gezamenlijk is het uiteindelijke ontwerp voor de nieuwe organisatie vastgesteld. Buiten deze inhoudelijke rol hebben de werkgroepleden ook een informerende rol gehad over de voortgang van het ontwerpproces naar de andere medewerkers binnen de CD. Hieronder zullen de beschreven stappen nader worden toegelicht.

De werkconferenties

In het totaal heeft de werkgroep 3 werkconferenties doorlopen. Tijdens de eerste werkconferentie is er aandacht besteed aan de huidige processen bij de Civiele Dienst. Middels een dag opleiding systeemkunde hebben de werkgroepleden geleerd om los van hun dagelijks werk naar de processen binnen hun organisatie te kijken. In de tweede werkconferentie heeft de werkgroep de eisen en wensen van de klant geïnterviewd (zie tabel 1). Hiervoor hebben de werkgroepleden tussen twee werkconferenties door een aantal (interne) klanten geïnterviewd en is er ook gebruik gemaakt van informatie uit eerdere klantonderzoeken.

Tabel 1 Eisen en wensen van de klant

Eisen en wensen van de klant	Toelichting
Uniforme dienstverlening	Klanten werken steeds meer 'over' de gebouwen heen. De klant vindt het van groot belang dat hij/zij in elk gebouw kan rekenen op dezelfde service.
Betrouwbaarheid	Klanten eisen dat diensten en producten conform afspraak worden geleverd.
1-loketfunctie	De klanten wensen een goede toegankelijkheid van de dienstverlening. In de huidige situatie moet er vaak voor bijvoorbeeld een vergadering met verschillende partijen worden afgestemd. Zo moet dan de locatie worden geregeld bij de planningsmedewerker, de koffie en thee bij de gebouwenbeheerder van het gebouw waar de vergadering plaats heeft, de broodjes voor de lunch bij het restaurantteam en de beamer bij de afdeling A&T (zie figuur 3).
Snelheid van dienstverlening	In toenemende mate wensen klanten een snellere levering van (nieuwe) producten en diensten. Bij een verhuizing kan er ook nog eens wat tijd verloren gaan bij de afstemming over de gebouwen heen, met de afdeling A&T (voor verhuizing van computers) en met de afdeling G&T (voor de verhuizing van schilderijen, lampen, etc).
Betere keuzemogelijkheden	De klanten eisen steeds vaker betere keuzemogelijkheden in diensten en producten.
Inzicht in kosten en prestaties	Klanten vragen in toenemende mate een kostenbewuste Civiele Dienst; een breed assortiment tegen een acceptabel (lage) prijs.



Figuur 3 Complexiteit van de huidige structuur

Vervolgens heeft de werkgroep de knelpunten van huidige organisatie in kaart gebracht. De volgende knelpunten zijn gesignaleerd en geanalyseerd:

- door het opknippen van de processen 'over' de gebouwen, is de verantwoordelijkheid over het totale proces verspreid over drie leidinggevenden;
- als gevolg daarvan zijn er in het verleden verschillen in dienstverlening, aanpak, werkwijze en afspraken ontstaan;
- beslissingen om de processen bij te sturen kunnen door gebrek aan overzicht niet door de medewerkers genomen worden en vinden op een hoger niveau in de organisatie plaats. De leidinggevenden hebben echter ook alleen zicht op hun eigen gebouwen waardoor er veel overleg plaats vindt en het hoofd van de afdeling betrokken moet worden bij het oplossen van operationele problemen;
- doordat de leidinggevenden een groot gedeelte van hun tijd kwijt zijn met het dagelijks bijsturen (brandjes blussen) komen ze in onvoldoende mate toe aan voorwaardescheppende en verbeterende activiteiten;
- een ander groot knelpunt van de huidige organisatie is het ervaren verschil in werkdruk tussen medewerkers en leidinggevenden van de verschillende gebouwenteams. Dit verschil in werkdruk wordt veroorzaakt door de grillige vraag naar service per gebouw waardoor er overloop en leegloop ontstaat. Uitwisseling van mensen over de teams vindt daarnaast beperkt plaats, doordat het totale overzicht ontbreekt, verschuivingen op culturele weerstand stuiten en dit officieel niet geoorloofd is in de omschreven functies. Dit alles leidt tot afwisselende piekbelasting en onderbezetting.

In de nieuw te ontwerpen organisatie moeten deze knelpunten ondervangen worden.

Tot slot is er aan de hand van eigen ervaringen uit het verleden geanalyseerd welke kenmerken 'werk' aantrekkelijk maken (zie tabel 2). De uitgangsgedachte van deze laatste analyse was dat de nieuwe organisatie voorwaardenscheppend moet zijn voor deze kenmerken.

Tabel 2 Overzicht kenmerken aantrekkelijk werk

Overzicht kenmerken aantrekkelijk werk	
• collegialiteit	• zelfstandigheid
• samenwerking	• realiseren van iets nieuws
• waardering	• creativiteit
• afwisseling	• leermogelijkheden
• breed takenpakket	• klusklaren/presteren

De derde werkconferentie stond in het teken van de ontwerpprincipes voor zelfsturing. Door middel van afwisseling tussen theorie en oefeningen hebben de werkgroepleden kennisgemaakt met de nieuwe organisatieprincipes.

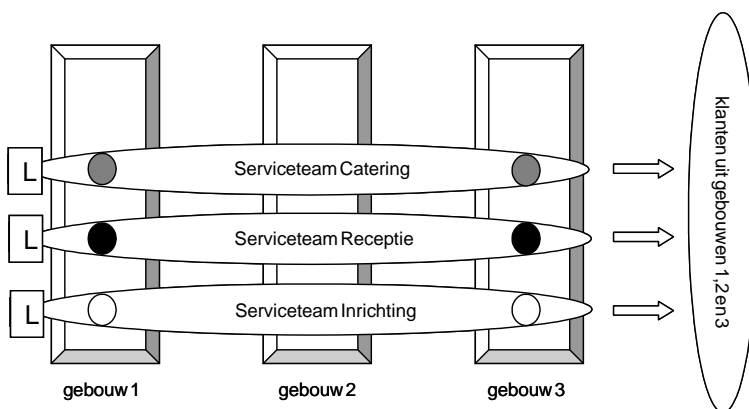
Ontwerpen

Nadat de werkgroep de eisen waaraan de nieuwe organisatie moet voldoen in kaart had gebracht, is de werkgroep gesplitst in twee afzonderlijke ontwerpgroepen met ieder een deelopdracht. Deze opdracht luidde dat er met behulp van de ontwerpprincipes voor zelfsturing een organisatie ontworpen moest worden die tegemoet komt aan de klanteisen, de huidige knelpunten neutraliseert en de voorwaarden schept om medewerkers aantrekkelijk werk te bieden. In de ontwerpgroepen is er met behulp van de in de werkconferenties geïnventariseerde processen voor een nieuwe klustering van activiteiten gekozen.

In de nieuwe organisatie is er gekozen voor de drie teams: 'Serviceteam Catering', 'Serviceteam Receptie/vip-vervoer' en het 'Serviceteam Inrichting' (zie figuur 4). Elk team zal worden aangestuurd door een teamleider. Het Serviceteam Catering heeft als doelstelling; het zorgdragen voor de bereiding, distributie en verstrekking van dranken, maaltijden aan het provinciaal bestuur,

provinciale medewerkers en hun gasten. Tevens is dit team verantwoordelijk voor de organisatie en uitvoering van vergaderservice en bijzondere bijeenkomsten (recepties, etc.). Het Serviceteam Receptie draagt zorg voor een goede ontvangst en doorverwijzing van het provinciaal bestuur, de provinciale medewerkers en hun gasten. Tevens verleent dit team aanvullende services zoals bewaking en beveiliging, het ontvangen van poststukken en het plannen en uitvoeren van VIP-vervoer. Het Serviceteam Inrichting draagt zorg voor een goede inrichting van ruimten en gebouwen, zodat het provinciaal bestuur, de provinciale medewerkers en hun gasten in een prettige omgeving kunnen werken. Tot hun taken behoren onder andere het organiseren en uitvoeren van verhuismutaties, het beheren van de groenvoorziening en bewegwijzering en het verrichten van eenvoudige technische werkzaamheden.

Het rondbrengen van de post zal verplaatst worden naar de afdeling TVZ waar het geïntegreerd zal worden met de postkamer. Tevens zullen de werkzaamheden van de staf-functionaris en de planner verschuiven naar de teams. Deze functies zullen in de nieuwe organisatie dan ook niet terugkomen.



Figuur 4 De nieuwe organisatie

Vervolgstappen

Voor de periode tot aan de goedkeuring van de ondernemingsraad en de start van de implementatie zijn nog een aantal informatiebijeenkomsten gepland met de gehele Civiele Dienst. Om het draagvlak voor de organisatieverandering verder te vergroten is gekozen om met alle werknemers van de civiele Dienst een zogenaamde ronde tafelconferentie te houden. Tijdens deze ronde tafelconfe-

rentie wordt gewerkt aan de zowel de beeld- als de oordeelsvorming van de mensen. Na korte presentaties over de nieuwe werkwijze is er steeds de mogelijkheid om in tafelgroepen van plusminus 6 mensen de stof actief te verwerken en te komen tot een aantal vragen die vervolgens plenair zullen worden behandeld. Ook zullen aan de mensen tips voor succes worden gevraagd, die het management kan meenemen om aan de verandering een succesvol vervolg te geven. Tevens zal er

in de aanloop naar de organisatieverandering een verhaal worden verzorgd door een buschauffeur van Arriva (zie artikel Panta Rhei, jrg. 9 nr. 1, 'Ondernemen op de bus') waar sinds een aantal jaar met zelfsturing wordt gewerkt. De officiële start met de nieuwe organisatievorm zal waarschijnlijk plaatshebben na koninginnedag 2001.

Brend Seinen

Opleidingen

Werkconferentie

'Werken met zelfsturende teams'

26 en 27 juni 2001

2 en 3 oktober 2001

12 en 13 december 2001

Kosten: f 2.150,00

Leergang

'Leidinggeven aan zelfsturende teams'

Blok I 18 en 19 september 2001

Blok II 11 en 12 oktober 2001

Blok III 1 en 2 november 2001

Blok I 30 en 31 oktober 2001

Blok II 29 en 30 november

Blok III 18 en 19 december 2001

Kosten: f 5.500,00

Werkconferentie

'Zelfsturende teams en de rol van de OR'

14 en 15 november 2001

Kosten: f 1.850,00

Werkconferentie

'Resultaatgericht werken'

23 november 2001

Kosten: f 1.850,00

Werkconferentie

'Zelfsturing voor teamleden'

Blok I 17 en 18 september 2001

Blok II 2 november 2001

Blok I 12 en 13 november 2001

Blok II 14 december 2001

Kosten: f 2.450,00

Leergang 'Leidinggeven aan organisatieverandering'

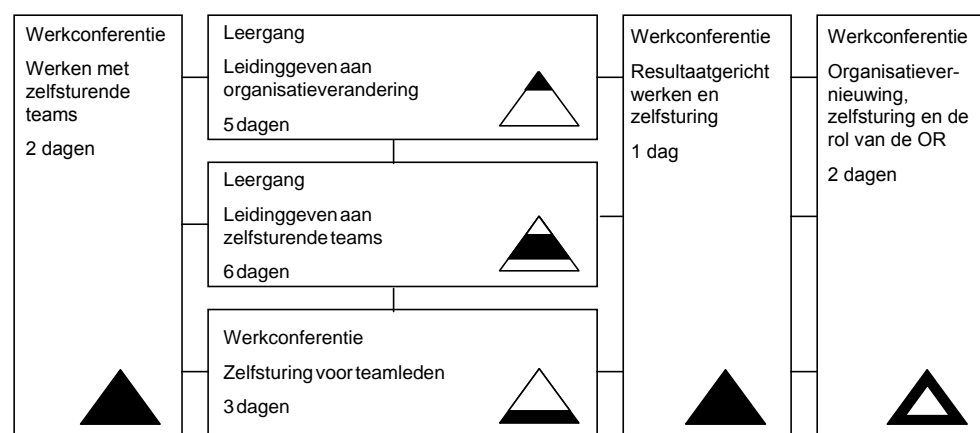
Maandag 11 t/m 15 juni 2001

Maandag 19 t/m vrijdag 23 november 2001

Kosten: f 5.750,00

Voor alle kosten geldt inclusief materiaal en exclusief b.t.w. en verblijfkosten

Figuur 1
Opleidingsgebouw



Zelfsturende teams als wondermiddel?

Een beschouwing op kritische kanttekeningen ten aanzien van zelfsturing door Hans Kommers en Rob Pere

Zelfsturende teams zijn sinds een jaar of tien een bekend fenomeen in managementland. Het idee van zelfstandig werkende teams is overigens al veel ouder. Al 50 jaar lang wordt binnen de Sociotechniek gezocht naar organisatievormen die leiden tot een betere kwaliteit van de organisatie en een betere kwaliteit van de arbeid en arbeidsverhoudingen. Namen die in de loop der tijd aan deze organisatievormen werden gegeven zijn o.a. werkstructurering, semi-autonome taakgroepen, productiecellen, hele taakgroepen, resultaat verantwoordelijke teams, etc. Sinds het begin van de jaren 1990 is het begrip zelfsturende teams ingeburgerd geraakt. Los van de naamgeving (we gaan verder in dit artikel nog in op de definitie), heeft er in de loop van de afgelopen 10 jaar een opmerkelijke verspreiding van het gedachtegoed van zelfsturing plaatsgevonden.

Het begrip zelfsturing roept ook discussies op. Er blijken zeer uiteenlopende beelden over te bestaan en dat leidt snel tot de vorming van voor- en tegenstanders! Het is dan ook niet verbazingwekkend dat met een verdere verspreiding van zelfsturing er ook kritische geluiden te horen zijn over dit concept. Deze critici uitten hun bedenkingen in artikelen met namen als 'Zelfsturing of misleiding', 'Koekjes management' of 'Zelfsturende teams als wonderolie, effectief medicijn of kwakzalverij?'

Uiteraard sluiten we niet onze ogen voor kritische geluiden over zelfsturing. Het zou kortzichtig en te gemakkelijk zijn om de kritiekpunten weg te wuiven of er over heen te stappen. Sterker nog: deze feedback is voor ons regelmatig een inspiratiebron om zelf weer eens kritisch te kijken naar de wijze waarop zelfsturing wordt toegepast en ingevoerd. In dit artikel gaan we in op de verschillende kritische kanttekeningen die er ten aanzien van het concept van zelfsturende teams worden geplaatst. Wat ons betreft komt de kritiek met name voort uit misverstanden die er leven over het concept en problemen die organisaties tijdens de invoering ervaren. Het concept van zelfsturende teams is als men het niet dogmatisch toepast en op een zorgvuldige manier invoert nog steeds geen wondermiddel, maar het schept wel condities om zowel tot betere resultaten als betere kwaliteit van de arbeid te komen.

Wanneer mogen we spreken van zelfsturing? De definitiekwestie

"Wanneer spreek je nu van een zelfsturend

team?" Dit is niet alleen een vraag die ons in de praktijk vaak gesteld wordt, maar ook in de literatuur en bij wetenschappelijk onderzoek is dit vaak een discussiepunt. Sterker nog, soms krijgen discussies hierover het karakter van een kerkelijk debat tussen voor- en tegenstanders van 'de leer'. De discussie draait dan om de vraag of zelfsturende teams in een bepaalde situatie (een specifieke organisatie, een specifieke afdeling, of een bepaalde sector) wel of niet vruchtbaar of haalbaar zijn. Als definitie voor een zelfsturend team wordt vaak verwezen naar de omschrijving uit ons boek "Werken met zelfsturende teams": een vaste groep medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of ondersteunende afdelingen. Deze definitie zal door iedere organisatie vertaald moeten worden in een werkbaar situatie. Ter ondersteuning van deze vertaalslag hebben wij principes ontwikkeld die richting geven aan de praktische invulling. Het is ons inziens niet zinvol om te praten over wel of niet toepasbaar zijn van zelfsturing aan de hand van een rigide opvatting over deze principes. In deze paragraaf willen we deze definitiekwestie in een sociotechnisch perspectief plaatsen. Onze kernboodschappen hierbij zijn: 'neem de achterliggende filosofie als uitgangspunt en zie de ontwerpprincipes als richtinggevend' en

‘zelfsturing heeft betrekking op alle vormen van teamgericht of groepsgericht werken waarin gezamenlijke verantwoordelijkheid en vergroting van de zelfstandigheid nagestreefd wordt’.

Filosofie

Zoals gezegd is het voor het antwoord op de vraag, "Wanneer spreek je nu van een zelfsturend team?", maar net hoe je de definitie wilt hanteren. Wij gaan hierbij uit van een ruime interpretatie die gebaseerd is op de filosofie van de sociotechniek. Daarbij ligt de nadruk op de enkele basisuitgangspunten die nadrukkelijk anders zijn dan de klassieke organisatie-uitgangspunten waar we in de loop van de vorige eeuw aan gewend zijn geraakt (uitgangspunten die terug te voeren zijn op het Scientific Management van Taylor).

Het kernpunt bij zelfsturing is te komen tot een organisatie waarin mensen zich emotioneel eigenaar voelen van een te maken (deel-)product of te leveren dienst. Ze zijn verantwoordelijk, hebben de noodzakelijke bevoegdheden en beïnvloedingsmogelijkheden, de benodigde informatie en leggen rekenschap af. De belangrijkste achterliggende inzichten voor zo'n organisatie zijn:

- *het reduceren van onnodige organisatiecomplexiteit in het primaire proces.* Het betreft hier het reduceren van onnodige splitsing van verantwoordelijkheden door het beperkt opknippen van het proces in verantwoordelijkheidsgebieden voor eenheden met een zo compleet als mogelijke taak. Hierdoor leveren mensen een zichtbare en herkenbare bijdrage voor de klant, terwijl zij voorheen slechts een anonieme schakel in een grootschalige organisatie waren. En daarmee wordt transparantie van de organisatie nagestreefd, zodat de klantgerichtheid groter wordt en meer maatwerk geleverd kan worden.
- *het vergroten van de regelcapaciteit door decentralisatie* (denken en doen voor een belangrijk deel terug bij elkaar brengen). Hierdoor ontstaan eenheden die beschikken over bevoegdheden om snel in te spelen op operationele problemen en op vragen van klanten. In plaats van via de hiërarchie problemen en kansen door te spelen, wordt op lokaal niveau het reactievermogen verhoogd en wordt de directe, horizontale afstemming tussen de eenheden vergroot.

Naast het herverdelen van de regelcapaciteit betekent dit onder meer ook een leiderstijl die deze invalshoek faciliteert.

Deze inzichten kunnen praktisch worden vertaald in *onder meer* het concept van zelfsturende teams. Met dit concept zijn veel ervaringen opgedaan en deze ervaringen zijn uitgewerkt in ontwerpprincipes, die richting geven aan de praktische realisatie en ontwikkeling. Het zijn echter geen dogma's of voorschriften, maar aandachtspunten die in een concrete situatie vragen om een eigen invulling. Iedere organisatie is immers uniek qua omvang, marktstrategie, ervaringen, cultuur, lay-out, productiemiddelen etc. Helaas ervaren we in onze praktijk nog te vaak dat organisaties maar ook adviseurs en wetenschappers deze ontwerpprincipes te zwart-wit op (willen) vatten. Hierbij lijkt het streven er meer op gericht om aan deze principes te voldoen, dan dat men deze principes gebruikt om voor de eigen praktijksituatie tot een optimale invulling van zelfsturing te komen. Hierbij verworden deze principes meer tot doel, dan dat ze tot middel dienen. Onze kernboodschap is dan ook: de achterliggende filosofie is uitgangspunt. De ontwerpprincipes voor zelfsturende teams, zijn slechts richtinggevens en een hulpmiddel om de interne discussie in de organisatie te ondersteunen. Het is uiteraard aan de organisatie om deze principes al of niet te omarmen en te vertalen naar een eigen concept.

De fasen van teamontwikkeling

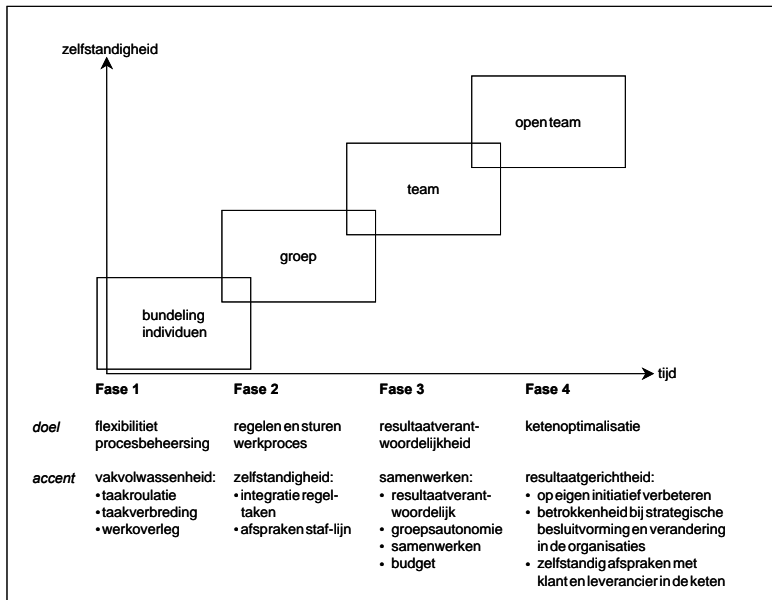
In de discussie over de vraag "Wanneer spreek je nu van een zelfsturend team?", is ook de fase van teamontwikkeling van belang. Soms leven er beelden, dat er pas over zelfsturing gesproken mag worden, als een team voor een groot gedeelte zelfstandig functioneert, haar eigen doelen bepaalt, en concrete afspraken maakt met haar klanten. We willen deze discussie inzichtelijker maken aan de hand van het teamontwikkelingsmodel (zie figuur 1). Dit model geeft enerzijds de logische accentuering in de ontwikkeling van een team in de tijd aan en is anderzijds een groeimodel voor de zelfstandigheid van een team. Volgens dit model kunnen er vier fasen van teamontwikkeling onderscheiden worden:

fase 1: een bundeling van individuen

fase 2: een groep

fase 3: een team
 fase 4: een open team.

Om het geschetste groeiproces door te kunnen maken, zal men aandacht moeten schenken aan het vergroten van het vakmanschap, de zelfstandigheid, de samenwerking en het ondernemerschap.



Figuur 1 Een integraal fasenmodel voor de teamontwikkeling

Ook hier geldt weer: het fasenmodel geeft slechts richting. In een strikte betekenis van zelfsturing is pas in fase 3 sprake van een zelfsturend team. Het team is dan zelfstandig en als team resultaatverantwoordelijk. Van volledige zelfsturing is zelfs pas sprake in fase 4. Het team stelt dan immers zelf de doelen en onderhandelt direct met de klant over de gewenste resultaten. In een ruime definitie kunnen alle ontwikkelingsfasen opgevat worden als zelfsturende teams in ontwikkeling. In de praktijk wordt de term zelfsturende teams gebruikt voor alle vormen van teamgericht of groepsgericht werken, waarin gezamenlijke verantwoordelijkheid en vergroting van zelfstandigheid nagestreefd worden. Voor sommige organisaties is het ook niet noodzakelijk of mogelijk dat de teams zich tot fase 3 of 4 ontwikkelen. Er zijn voldoende organisaties die hun einddoelen kunnen realiseren als hun teams uiteindelijk in fase 2 belanden. Daar is helemaal niks mis mee. Zelfsturing is dus een relatief begrip. Een organisatie kiest de vorm en de mate van zelfsturing die aansluit bij haar marktei-

sen, ambities en verandervermogen. Dat doet aan de toepasbaarheid van het concept zelfsturing niets af. Het is voor iedere organisatie op zich overigens nuttig om stil te staan bij de te kiezen naamgeving. Daarmee kan immers iets worden aangegeven van de verwachting die men heeft, bijvoorbeeld ten aanzien van de te bereiken mate van zelfsturing of van de teamvorming (denk bijvoorbeeld aan termen als resultaatverantwoordelijke groep, of zelfstandige productiegroep, of simpel teams).

Praktijkonderzoeken

Wanneer men het concept van zelfsturende teams op waarde wil schatten, dan is het van belang om te kijken naar de uitkomsten van verschillende onderzoeken op dit vlak. Inmiddels is er behoorlijk wat onderzoek verricht naar de toepassing van het teamconcept. Er zijn met name veel afstudeeronderzoeken en promotie-onderzoeken gedaan, waarbij steeds de invoering en resultaten bij een of enkele organisaties centraal stonden.

In 1990 is een eerste evaluatiestudie van het COB/SER onder meerdere bedrijven verschenen onder de titel "Zelfstandig werken in autonome taakgroepen" (Joosse et al., 1990). In dit onderzoek werden dertien bedrijven onderzocht, waarvan 10 uit de industrie, 2 uit zakelijke dienstverlening en 1 uit de overheidssector. Dit onderzoek is met name interessant omdat het in 1996 met dezelfde bedrijven herhaald is en dus meer zicht geeft op de duurzame resultaten. Andere vergelijkende onderzoeken die betrekking hadden op een bredere selectie van bedrijven die ons bekend zijn, zijn een onderzoek van de Nijmegen Business School onder 36 bedrijven (waarvan 27 uit de industrie) en een eigen enquête uit 1998 onder 41 organisaties (waarvan 33 uit de industrie). In deze paragraaf zullen we enkele relevante uitkomsten van deze onderzoeken nader uiteenzetten.

Waarom kiezen bedrijven voor zelfsturende teams?

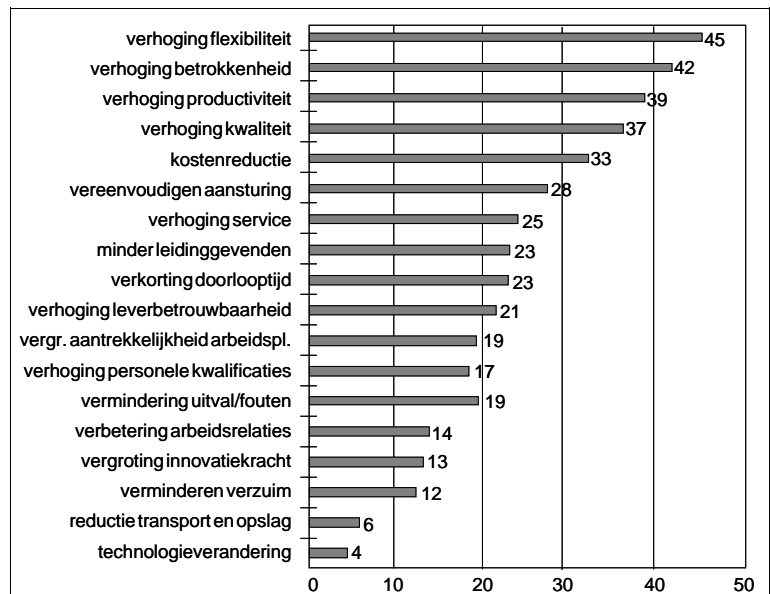
In het begin van de jaren 1990 was daarop meestal een heel duidelijk antwoord. In de afzetmarkt was naast de concurrentie op prijs en kwaliteit steeds meer nadruk komen te liggen op ook nog eens flexibel kunnen zijn. Dat wil zeggen een grotere variëteit aan producten steeds sneller kunnen leveren. De onderzoekers Bolwijn en Kumpe (1991) had-

den deze ontwikkeling in een model geschetst en aannemelijk gemaakt dat er behoefte was aan een flexibele onderneming. Dat betekende met name dat organisaties af moesten van hun complexe bureaucratische structuur gebaseerd op sterke arbeidsdeling. De belangrijkste drijfveer was gelegen in de strategische positionering van bedrijven op hun afzetmarkt. Het was vaak ook harde noodzaak, in sommige gevallen een kwestie van overleven zelfs, om de prijsconcurrentie uit lagere lonenlanden het hoofd te kunnen bieden. De noodzaak vanuit de afzetmarkt ging overigens wel mooi samen met de kans het werk aantrekkelijker te maken. Dat was ook nodig, omdat er een behoorlijke kloof gegroeid was tussen het opleidingsniveau van veel mensen op de arbeidsmarkt en wat daadwerkelijk van hun capaciteiten gevraagd werd in het hun aangeboden werk. De toepassing van het sociotechnische gedachtegoed (van complexe organisaties met simpele taken naar eenvoudige organisaties met complexere taken) kwam in een stroomversnelling. En de vorm zelfsturende teams sloeg aan.

In het onderzoek van de Nijmegen Business School en in onze enquête is expliciet gevraagd naar de doelstellingen van organisaties om teams in te voeren. De bedrijven die deelnamen aan het NBS-onderzoek gaven aan, dat flexibiliteit, productiviteit en kwaliteit hun belangrijkste doelstellingen waren. Uit ons eigen onderzoek blijken (in volgorde van belangrijkheid) verhoging van de flexibiliteit, verhoging van de betrokkenheid, verhoging van de productiviteit, verhoging van de kwaliteit en kostenreductie de belangrijkste aanleidingen te zijn om te starten met zelfsturende teams (zie figuur 2). Opvallend is dat de verhoging van de betrokkenheid, waarnaar bij het NBS-onderzoek niet is gevraagd, bij onze enquête als de op één na belangrijkste reden uit de bus komt. Kwaliteit van de arbeid of aantrekkelijkheid van het werk scoort zowel bij de NBS als in de enquête beduidend lager en wordt dus minder of bij slechts enkele bedrijven als een doel op zich beschouwd.

In grote lijnen komen deze uitkomsten overeen met de theorie over de ontwikkelingen in de afzetmarkt zoals verwoord door Kumpe en Bolwijn. Het zou interessant zijn om te weten of de organisaties die op dit moment overgaan tot de invoering van zelfsturende teams

dat nog steeds doen vanuit dezelfde motieven. Te verwachten valt dat het accent verschoven is van externe noodzaak naar een meer interne drang (van moeten naar willen) en dat de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt een grotere rol zijn gaan spelen. Dat zelfsturing inmiddels een trend is geworden zal overigens ook een vaak meespelende factor zijn.



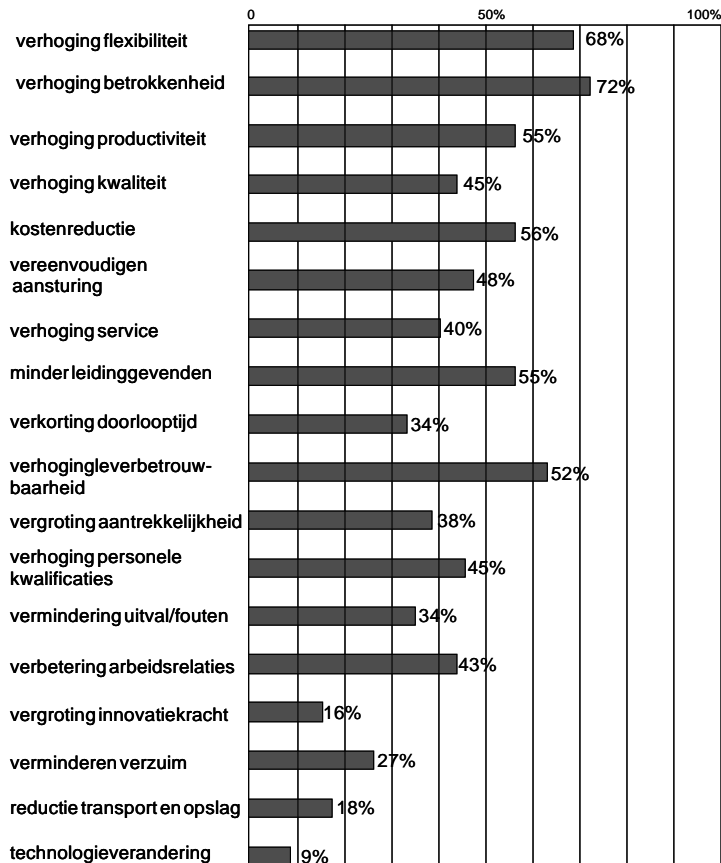
Figuur 2
Aanleiding om te starten met zelfsturende teams volgens enquête ST-GROEP

Resultaten

Een vraag die bij vele lezers op de lippen zal branden is: "Leidt de invoering van zelfsturende teams nu ook tot betere bedrijfsresultaten?". Dit blijft een vraag die niet eenvoudig te beantwoorden is. Het is immers moeilijk vast te stellen of de verbetering van bedrijfsprestaties toegewezen kan worden aan de invoering van zelfsturende teams. Er zijn naast de invoering van zelfsturende teams meerdere factoren die de bedrijfsresultaten beïnvloeden. Denk bijvoorbeeld aan een 'aantrekkelijke' markt, de introductie van nieuwe producten, verbetering van de prestaties van leveranciers, de implementatie van een nieuw informatie- of magazijnsysteem etc. Al deze zaken hebben invloed op de bedrijfsresultaten. Een causale relatie tussen de invoering van zelfsturing en een verbetering van de bedrijfsresultaten is dan ook moeilijk aantoonbaar.

Er zijn echter volop signalen die er op wijzen dat de invoering van zelfsturende teams een

positief effect heeft op de bedrijfsresultaten. In de drie genoemde onderzoeken bijvoorbeeld, worden overwegend gunstige resultaten vermeld. De organisaties die deelnamen aan het NBS-onderzoek gaven als belangrijkste voordeel van de invoering van teams een betere benutting en ontwikkeling van competenties aan. Op enige afstand volgen kwaliteit, de betrokkenheid en ook de productiviteit.



Figuur 3
Resultaten van de invoering van zelfsturende teams volgens enquête ST-GROEP

In onze eigen enquête (zie figuur 3) gaven de deelnemende bedrijven aan, dat zij met name positieve effecten ervaren op het vlak van betrokkenheid, flexibiliteit, kosten, productiviteit, een afname van het aantal leidinggevenden en een verhoging van de leverbetrouwbaarheid. Overigens valt in beide onderzoeken op dat de nodige organisaties een verlaging van het ziekteverzuim melden als gevolg van de invoering van teams. Het onderzoek van AWW/NIA (Middendorp e.a., 1997) is daar waar men het heeft over de resultaten van de invoering van zelfsturende teams zeer interessant, omdat dit een herhaling was van een zelfde onderzoek onder dezelfde bedrijven zes jaar eerder (Joosse et. al., 1990). Van de 13

oorspronkelijk onderzochte bedrijven zijn er 11 nog met taakgroepen doorgedaan met blijvend positieve resultaten, zowel m.b.t. flexibiliteit en leverbetrouwbaarheid, productiviteit en kosten, kwaliteit van het product als ook kwaliteit van de arbeid (taakverbreding en taakverrijking).

De conclusie naar aanleiding van bovenstaande onderstaande onderzoeken is helder. Organisaties die zelfsturende teams hebben ingevoerd melden over het algemeen positieve resultaten. De doelstellingen die organisaties voor ogen hadden worden met de invoering van zelfsturing vaak ook daadwerkelijk gerealiseerd.

Verspreidingsgraad

Een ander onderwerp waar we nog kort op in willen gaan is, hoe het is gesteld met de verspreidingsgraad van zelfsturende teams. Is het nu zo dat de meeste organisaties vormen van zelfsturing toepassen? Vreemd genoeg is die vraag niet te beantwoorden. Er is ons maar een onderzoek bekend (Benders e.a., 1999) dat een representatieve uitkomst geeft over de spreidingsgraad van teams onder Nederlandse organisaties. Dat is een in 1996 gehouden Europees onderzoek, waaruit blijkt dat 4% van de organisaties in tien Europese landen met zelfsturende teams werken. Nederland zou daarbij één van de voorlopers in Europa zijn, maar ook niet verder komen dan 7%. Bij het vaststellen van de verspreidingsgraad van zelfsturing in Nederland komt wederom de definitiekwestie om de hoek kijken. Wanneer spreek je nu wel of niet over een zelfsturend team? Zoals hiervoor reeds gemeld gaan wij uit van een ruime interpretatie van het concept van zelfsturing. Hierbij is de filosofie leidend en niet zo zeer of men wel of niet voldoet aan een aantal ontwerpprincipes. Met deze filosofie in het achterhoofd zijn we er van overtuigd dat meer dan 7% van de Nederlandse ondernemingen vormen van zelfsturing toepassen. Het is echter moeilijk om een goede inschatting van de verspreidingsgraad te maken.

Naast de verspreiding in absolute zin over de Nederlandse organisaties, is ook de toepassing binnen de verschillende branches in Nederland een interessant onderwerp. Ook op dit vlak zijn er geen steekhoudende onderzoeksresultaten bekend. De eerste bekende en beschreven voorbeelden van de toepassing

van het concept van wat toen meestal taakgroepen of semi-autonome groepen werden genoemd dateren uit het begin van de jaren 1980. Het ging dan vrijwel altijd om industriële productiebedrijven die pioniers waren op het gebied. In onze eigen praktijk kunnen we goed zien hoe in de loop van de jaren 1990 het concept van zelfsturende teams zich verspreidt van industrie naar dienstverlening, zorg en (semi)overheid. Als voorbeelden kunnen we noemen: diverse industriële sectoren (o.a. Akzo, Dupont, Organon Teknika, Heineken), de schoonmaakbranche (Abilis), het personenvervoer (busonderneming Arriva), de bouw (HBG), de zorg (Abrona), banken en verzekeringsbedrijven (Interpay, Rabobank), de overheid (Provincie Gelderland), distributie (PTT Post) etc. Diverse voorbeelden zijn ook al in de afgelopen jaren beschreven in uitgaven van de *Panta Rhei*. Uit deze beschrijvingen blijkt overigens goed dat in verschillende sectoren vanuit dezelfde achterliggende richtinggevende organisatieprincipes op zeer verschillende wijzen invulling gegeven wordt aan het concept van zelfsturende teams.

Fasen van teamontwikkeling

Een interessant vraagstuk is hoe het zit met de ontwikkelingsgraad van de zelfsturende teams in Nederland.

Uit de door ons in 1998 gehouden enquête kan worden geconcludeerd, dat het overgrote deel van de circa 50 onderzochte organisaties met hun teams in de eerste of tweede fase van teamontwikkeling zaten, ook die organisaties die al enige jaren onderweg waren. Welke verklaringen kunnen hiervoor worden gevonden?

Een eerste verklaring kan wellicht worden gevonden in de noodzaak of de mogelijkheden van de betreffende organisaties. Voor sommige organisaties is de noodzaak om verder te gaan dan fase 1 en 2 niet groot genoeg. Of positief geformuleerd: de ingezette beweging heeft voldoende resultaat opgeleverd, dus waarom zouden ze veel moeite doen om verder te komen? Voor andere organisaties is het soms niet mogelijk om gezien hun interne processen, de kwaliteit van hun medewerkers of vanwege andere redenen om verder te groeien dan fase 2.

Bovenstaande conclusie suggereert echter ook, dat na een startperiode de verder ont-

wikkeling van zelfsturing gemakkelijk kan stagneren. Een meer vergaande gevolgtrekking hieruit kan zijn: bij *de overgang van fase 2 naar fase 3 ervaren bedrijven de nodige barrières*. In de dagelijkse praktijk maken wij inderdaad mee, dat organisaties die wel de ambities hebben om met hun teams in fase 3 terecht te komen de stap hier naar toe maar moeizaam kunnen maken. Wat ons betreft liggen hieraan een aantal redenen ten grondslag:

- De overgang van fase 2 naar fase 3 vraagt het nodige van de teamleden op sociaal vlak. Men zal elkaar moeten aanspreken op gedrag, zelfstandige onderlinge conflicten moeten oplossen en gericht gebruik moeten maken van elkaars kwaliteiten. Deze sociale volwassenheid blijkt moeilijk te realiseren te zijn.
- Bij organisaties ontbreekt nog wel eens het lef om medewerkers echte invloed ten aanzien van prestatiebesturing te geven. Het blijkt voor leidinggevendenden niet eenvoudig te zijn om teams daadwerkelijk een rol te geven bij het bepalen van doelstellingen.
- Een echte doorgroei op het vlak van zelfstandigheid blijft nogal eens achterwege. In strikte zin is er vaker sprake van zelf regelen (gegeven een vastgestelde norm) dan van zelf sturen. Dit wordt ondersteund door de resultaten van het AWW-onderzoek. Hierin wordt een stagnatie gesignaleerd ten aanzien van de verdere verzelfstandiging van de teams. Men concludeert, dat op het gebied van de taakverrijking de kansen niet volledig worden benut. Dit wordt ook ondersteund door de resultaten uit onze eigen enquête. Hieruit blijkt, dat de zelfstandigheid van teams redelijk hoog is (bij meer dan 50 % van de bedrijven zijn de teams zelf bevoegd de betreffende regeltaken uit te voeren) als het gaat om interne regelcapaciteit. Deze regeling heeft uitsluitend betrekking op het bijsturen van de processen binnen het eigen werkdomein. Denk hierbij aan taken op het vlak van: werkmethoden, werkverdeling, roosters en planning maken, kwaliteitscontrole, orde, veiligheid netheid en eenvoudig onderhoud etc. De zelfstandigheid met betrekking tot meer structurele en externe regelcapaciteit blijkt echter relatief gering te zijn (bij minder dan 25% van de bedrijven).

Lees verder op pagina 20.

Versnelling en verdieping van organisatievernieuwing

Interview met Guido Scholtes over nieuwe vormen van ondersteuning door Makkie Metsemakers

In maart 2000 ging onze collega Guido Scholtes (Scholtes is medeoprichter van de ST-GROEP in 1990, red.) met sabbatical leave. Na een bezinningsjaar keerde hij vol nieuwe ideeën en inspiratie terug. Sindsdien horen we hem regelmatig vol enthousiasme praten over interim- en co-management; een werkterrein waar Guido de komende tijd wederom zijn aandacht op wil richten. Hij ziet deze vormen van ondersteuning als mogelijkheden om versnelling en verdieping te realiseren in organisatievernieuwingstrajecten. Deze ideeën vragen om een nadere uitleg. Dit was voor de redactie van de Panta Rhei dan ook de aanleiding om hem hierover, in een interview, eens aan de tand te voelen.

Guido, je hebt net een sabbatical leave van 1 jaar afgesloten en komt terug met het verhaal dat je iets 'nieuws' wilt. Heeft het sabbatical jaar een rol gespeeld bij deze keuze voor iets nieuws?

Ik denk het wel. De sabbatical leave gaf mij de rust en de ruimte om grondig bij mijzelf na te gaan wat ik nu eigenlijk wilde in mijn werk. Voor mij is dat een combinatie van resultaten behalen en intensief met mensen samenwerken. Die behoefte kan ik vanuit een interim-management positie beter vervullen dan vanuit een adviseurs positie. Vergelijk het maar met voetbal: vanaf de zijkant heb je het beste zicht op het spel, maar als voetballer in het veld heb je een directe bijdrage in het resultaat en deel je ook meer in de spelvreugde. Daar komt bij dat veranderen niet zo simpel is. Het kan geweldig helpen, dat er iemand aanwezig is die op grond van inzicht en ervaring kan helpen om de juiste afwegingen te maken. Natuurlijk kun je achteraf altijd zaken herstellen, maar wanneer je dit kunt voorkomen ben je vaak beter af. Herstellen levert meestal extra 'kosten' op, ook in termen van verloren vertrouwen. 'Er zijn' is in die zin dan ook een belangrijk voordeel ten opzichte van een adviseur.

Je zegt dat veranderen niet zo simpel is. Wat zie je zoal fout gaan?

Te veel om op te noemen. In de literatuur wordt gesproken over slagingspercentage van

30%, oftewel zo'n 70% van de veranderingen mislukt. Ik zal een aantal voorbeelden geven van problemen die ik in de praktijk regelmatig terug zie komen. Allereerst is dat het uitstellen van moeilijke, maar wel broodnodige beslissingen. Als de veranderingen echt pijn dreigen te gaan doen, gaat men snel over tot de orde van de dag. Een ander punt is, dat het ene veranderingsproject nog niet is afgerond, of het volgende wordt alweer opgestart. Ook zie je vaak een onbalans in de samenstelling van een managementteam. Het MT bestaat dan bijvoorbeeld uit te veel borgers en te weinig vernieuwers. Verder plaatsen managers zich zelf vaak 'buitenspel'. Dat zij zelf ook moeten veranderen is voor veel managers een blinde vlek. Juist wanneer zij zelf zouden veranderen, moedigen zij veel medewerkers aan om zelf ook te veranderen. Goed voorbeeld doet goed volgen, slecht voorbeeld doet slecht volgen. Vanuit een interim positie kun je hieraan middels daadkracht en goed voorbeeld een belangrijke bijdrage leveren. Tenslotte zie je nog wel eens dat de organisatieverandering te vaak ontkoppeld blijft van de 'normale gang van zaken' en daarmee een doel op zich wordt. Juist het verbinden van de problemen uit de dagelijkse operatie met het veranderingsproces zorgt voor de echte verandering en ook een verankering van de verandering in werkwijze, systemen en gedrag van mensen. Net daarbij kan co- of interim-management tijdens organisatievernieuwing geweldig helpen.

Je gebruikt de begrippen interim- en co-management door elkaar. Zou je deze wat scherper kunnen omschrijven en ook het verschil tussen beiden willen verduidelijken?

Bij interim-management denk ik aan een tijdelijke vervulling van een vacante plaats of positie. Deze posities zijn dan vaak vacant door ziekte van de bestaande manager of omdat de organisatie er nog niet in geslaagd is een geschikte kandidaat te vinden. Het gaat dan om periodes die kunnen variëren van 3 maanden tot 1 jaar. Vaak is er daarbij sprake van een specifieke taakstelling. Bij co-management gaat het niet om een vervulling van een vacante positie, maar om een tijdelijke versterking van de aanwezige managementcapaciteit. Tevens zal deze co-manager de portefeuille organisatievernieuwing binnen het MT oppakken: de programmering en realisatie van de organisatievernieuwing wordt zijn belangrijkste focus of aandachtspunt. Zowel bij de interim als bij de co-manager is er sprake van meerealiseren en daarmee medeverantwoordelijkheid.

Vaak is er echter bij organisatievernieuwing sprake van vermindering van managerposities. Waarom zou je dan niet een 'vrijgekomen' manager die rol laten oppakken in plaats van deze portefeuille toebedelen aan een externe?

Soms werkt die constructie ook goed, soms ook niet. Als de vrijgekomen manager over de capaciteiten beschikt, voldoende credit heeft bij de organisatie, er zin in heeft en na de overeengekomen tijd vertrekt, dan moet je dat ook zeker doen! Ontbreken de genoemde condities en dat komt nogal eens voor dan lijkt het weliswaar vanuit kostenoptiek interessant om het toch maar te proberen met een vrijgekomen manager. De faalkosten van een organisatievernieuwing zijn echter zo groot zowel in emotioneel als in financieel opzicht dat het geen wijs besluit is. De ervaring die een externe co- of interim-manager, die het proces van vernieuwing al vaker doorlopen heeft, meebrengt geeft een sterk verhoogde slaagkans en opbrengst.

Zie je nog een andere toegevoegde waarde van een externe interim- of co-manager?

In de meeste grotere organisaties is voldoende managementkwaliteit aanwezig: proces-

sen worden over het algemeen redelijk tot goed beheerst. Ook de aanwezige kennis over organisatieverandering en nieuwe organisatievormen neemt toe, waarbij we natuurlijk ook vanuit de ST-GROEP een steen hebben bijgedragen! Ik zie wel vaak een tekort aan leiderschap in organisaties. Hierbij kun je denken aan het enthousiasmeren en inspireren van mensen, bijvoorbeeld middels voorbeeldgedrag en visieontwikkeling, maar ook aan het openbreken van vastgelopen processen of ontstane patstellingen, waarbij men maar om de hete brij heen blijft draaien. Dit doorbreken van barrières speelt niet alleen intern tussen afdelingen of personen, maar ook naar buiten, bijvoorbeeld naar concern of vakbonden.

Die barrières die je nu noemt, zullen vaak omgeven zijn met een taboe.

Het zijn juist vaak externen die deze 'hidden elephants' gemakkelijker opmerken en kunnen aankaarten. Daarbij komt dat onderwerpen nooit formeel tot taboe worden verklaard, maar dat deze juist bij de organisatieleden bij pijn of conflicten ontstaan. Als interim- of co-manager maak je tijdelijk deel uit van die zelfde organisatie en dus geldt het taboe ook voor jou! Maakt de veelvuldige aanwezigheid van een interim- of co-manager niet ongeschikt voor dit aankaarten en het doorbreken van taboes en juist een adviseur meer geschikt?

Ik denk dat er wel een aantal waarborgen in de interim- of co-managerpositie is om dit te voorkomen. Allereerst ben je slechts tijdelijk aanwezig en weet iedereen dat je ook weer weggaat. Daarnaast kom je van 'buiten' en kennen veel taboes een lange interne historie. Ze zijn vaak al lang geleden ontstaan. Tenslotte zijn met name voor het doorbreken van disfunctionele taboes de persoonlijke kwaliteiten van iemand vaak doorslaggevend dan zijn positie of rol.

Waar je in het begin van het gesprek vooral als voordeel 'het erbovenop zitten' schetste en de veelvuldige aanwezigheid, lijkt je nu meer de afstandelijkheid op te zoeken. Is dat niet tegenstrijdig?

Ik denk dat je bij externe ondersteuning bij organisatievernieuwing continu zit te balanceren tussen 'afstand' en 'nabijheid'. Hierbij

kijk je enerzijds naar wat de klant nodig heeft, maar ook wat jezelf als persoon ligt en goed afgaat. In de praktijk kan daarmee ten aanzien van de gekozen afstand of nabijheid het verschil ten aanzien van een interim- of co-manager en een organisatieadviseur klein worden, al ligt er natuurlijk een duidelijk accentverschil. Daarbij speelt natuurlijk ook een verschil in verantwoordelijkheid. Bij interim- of co-management is er sprake van een medeverantwoordelijkheid voor zowel het veranderingsproces als de operationele resultaten. Je maakt deel uit van het managementteam en deze positie maakt je medeverantwoordelijk. Een organisatieadviseur is primair verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn bijdrage aan het veranderingsproces middels deskundigheid, nieuwe inzichten, adviesvaardigheden, reflectie etc., maar de eindverantwoordelijkheid blijft bij de klant.

Zie je nog andere verschillen tussen een interim- of co-manager en een adviseur?

Allereerst is er natuurlijk een belangrijk verschil van positie of plaats. Een adviseur kun je zien als externe, onafhankelijke deskundige. Een interim- of co-manager maakt deel uit van het managementteam en daarmee van de hiërarchie. Daarbij zal een adviseur vooral verandering of beweging krijgen middels zijn 'onbesmette' blik, zijn deskundigheid en adviesvaardigheden, terwijl een interim- of co-manager vooral beweging zal generen via daadkracht, voorbeeldgedrag, zijn positie en het spreken uit 'ervaring'. Ook zal de ervaring anders gekleurd zijn. Daar waar de adviseur vooral beschikt over 'breedte-ervaring' bij vele organisaties en kan spreken in termen van 'bij x doen ze het zo' en 'bij organisatie y doen ze het zo', zal een interim- of co-manager meer beschikken over persoonlijke 'diepte-ervaring' en spreken in termen van 'toen hebben we het zo gedaan'.

Beiden hebben daarmee hun eigen voor- en nadelen!

Precies. Je kunt het daarmee ook zien als een uitbreiding van ons dienstenpallet, omdat er meer te kiezen valt. Op grond van wat er wel of niet voldoende aanwezig is in een organisatie kun je de gewenste ondersteuning vaststellen en beter inspelen op datgene wat nog ontbreekt in de organisatie, waarbij ik ook

allerlei combinaties zie ontstaan. Hierbij kun je een afwisseling voorstellen waarbij na een periode van interim- of co-management overgeschakeld wordt op ondersteuning door een organisatieadviseur om het eigenaarschap nog meer naar de eigen managers over te dragen. Maar ook het omgekeerde is mogelijk: na ondersteuning door een adviseur is bij de implementatie of verdere ontwikkeling een versnelling of extra energie gewenst en wordt tijdelijk een interim- of co-manager geplaatst. Daarbij is het belangrijk om het niet alleen als een 'of-of-keuze' te zien. Zo heb ik zelf goede ervaringen met een gelijktijdige ondersteuning van een organisatie door een ervaren interim-manager en een adviseur. We hadden toen gekozen voor een conferentieachtige aanpak, waarbij de adviseur zich vooral op de conferenties concentreerde en de interim-manager meehielp bij de voorbereiding door met de hoofdrolspelers van tevoren individuele gesprekken te houden over wat er bij hen speelde, hoe ze er zelf in zaten, etc. De interim-manager nam uiteindelijk ook de nazorg op zich en bewaakte of gemaakte afspraken en geplande acties ook daadwerkelijk uitgevoerd werden en of hiervoor ook de benodigde tijd en middelen beschikbaar werden gesteld. De interim-manager is wat dat betreft ook veel beter in de positie om deze voortgang te volgen of te bewaken. Deze combi-ondersteuning bleek uiterst effectief en versnellend te werken.

Je hebt nu een heleboel voordelen geschetst van interim- of co-management of een combinatie met adviesondersteuning. Zie je ook mogelijke nadelen?

Het grootste gevaar ligt er denk ik in dat de overige leden van het managementteam denken dat zij zich niet meer bezig hoeven te houden met de organisatievernieuwing, want daar hebben ze nu een interim voor. Wanneer de programmering, het uitvoeren en het bewaken van de organisatievernieuwing hoofdzakelijk bij de interim- of co-manager komt te liggen in plaats van bij het managementteam ga je onmiddellijk nat. Behalve dat het eigenaarschap van de verandering bij het managementteam essentieel is om daadwerkelijk een succesvolle organisatievernieuwing te realiseren en daarmee extra aandacht van de interim- of co-manager verdient, zal het vaak verstandig zijn de mate

waarin het eigenaarschap zich ontwikkelt bij andere managementteamleden expliciet periodiek te monitoren en te bespreken. Ook het opvolgingsvraagstuk van de interim-manager met name op het aspect van organisatievernieuwing zal extra aandacht vragen. Als interim- of co-manager ben je dus enerzijds bezig met het organisatievernieuwingsproces en de resultaten, anderzijds met het ontwik-

kelen van het eigenaarschap bij je collega-managers, maar natuurlijk ook bij de overige medewerkers. Op deze wijze kan ik, maar ook de overige interim- of co-managers, een nieuwe draai geven aan onze passie voor organisatievernieuwing en het komen tot organisaties met een betere kwaliteit van de organisatie, kwaliteit van de arbeid en arbeidsverhoudingen.

Een nieuwe rubriek: vraag & aanbod

Vraag & aanbod

Deze nieuwe rubriek is bedoeld om studenten die op zoek zijn naar een organisatie waar zij een interessante stage of afstudeeropdracht kunnen vervullen in contact te brengen met personen die binnen hun bedrijf de desbetreffende student op deze of op een andere wijze verder kunnen helpen.

De vraag van Bernhard van Holsteijn

Als laatstejaars student Bedrijfskunde aan de Katholieke Universiteit Nijmegen (KUN) ben ik in de afstudeerfase van mijn studie gekomen. Door mijn studiespecialisatie SMD (Strategie, Marketing en Distributie) binnen de bedrijfskunde wordt vanuit de Universiteit een afstudeerstage binnen deze specialisatie aangeraden. Mijn interesse gaat echter uit naar herontwerp en verbetering van organisaties. Deze interesse is deels opgewekt door de vakken sociotechniek en interventies uit de colleges. Hierin is binnen verschillende projectgroepen een case uitgewerkt, waarbij de organisatie werd aangepast en verbeterd.

Elementen als het centraal stellen van de Human Resources en de mobilisatie hiervan, zijn aspecten die gezien het stijgende opleidingsniveau van de bevolking en de arbeidsmarkt mijns inziens in de toekomst steeds belangrijker worden. Ik zou dan ook graag willen afstuderen op een onderwerp van het effect van het herontwerp van een organisatie in combinatie met strategie. Uiteraard is dit nog erg breed geformuleerd en zal bij nadere beschouwing en afhankelijk van de vraag van de geïnteresseerden verder worden afgebakend.

Degenen die Bernhard iets te bieden hebben kunnen contact opnemen met:

Bernhard van Holsteijn
Jacob Canisstraat 5-D
6521 HC Nijmegen
tel.: 024-3230603 of 0174-413649
email.: bernhard101@hotmail.com

De ST-GROEP is gespecialiseerd in het begeleiden, adviseren en opleiden van organisaties in beweging. De kennis en ervaring is gebaseerd op een combinatie van sociotechniek en een bedrijfskundige stroming die reeds 50 jaar de relatie tussen mens en organisatie centraal stelt.

De ST-GROEP ondersteunt veranderingsprocessen door:

- het ondersteunen van visie-ontwikkeling
- het diagnosticeren van de organisatie
- het (her)ontwerpen van de organisatie-inrichting
- het op gang brengen van het veranderings-

proces

- het begeleiden van invoeringsprocessen
- het verzorgen van (in-company en open) opleidingen in het kader van veranderingen

De diensten en instrumenten van de ST-GROEP vormen een samenhangend geheel, maar kunnen ook afzonderlijk toegepast worden.

Algemeen
ST-GROEP



Partner in organisatievernieuwing

GROEP

Innovatie of Imitatie?

CAO-vernieuwing op ondernemingsniveau

Redactie: Marc van der Meer, Evert Smit

Uitgeverij: Elsevier Bedrijfsinformatie bv, 's-Gravenhage, 2000

ISBN: 90 5749 647x

De werknemer van vandaag de dag is mondig en bovendien steeds meer op zoek naar een individuele invulling van zijn arbeidsvoorwaarden. Daarnaast is de behoefte van individuele bedrijven aan maatwerk in de arbeidsvoorwaarden toegenomen. Een Collectieve Arbeidsovereenkomst die voor een hele bedrijfstak geldt en die uniforme gedetailleerd geregelde arbeidsvoorwaarden vastlegt, past slecht bij deze ontwikkelingen. Komt hierdoor het principe dat een CAO bindend wordt verklaard voor alle werknemers in een sector ook ter discussie? Is er behoefte aan vernieuwing van het instrument CAO? De CAO is tot nog toe een belangrijke pijler onder de Nederlandse arbeidsverhoudingen geweest. Ondanks de stagnerende ledenaantallen van de bonden (wat over het algemeen wordt geweten aan zaken als sterke economische groei en individualisering van de maatschappij), hebben de CAO's tot dusver nog steeds weten te overleven. Het bestaansrecht is gebaseerd op drie functies:

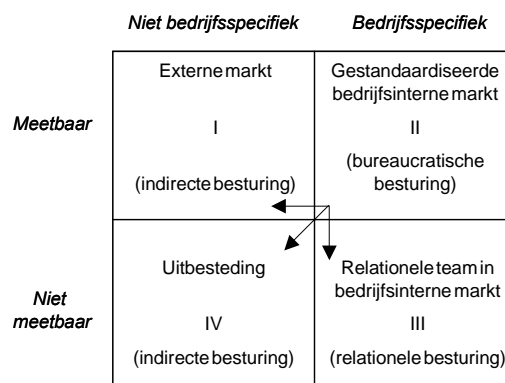
- economische efficiency: de CAO reduceert de transactiekosten van onderhandelingen tussen werkgever en werknemer;
- sociale rechtvaardigheid: de CAO is een instrument om lonen, sociale premies en winsten rechtvaardig te verdelen;
- een procedureel kader voor het oplossen van conflicten.

De recente publieke discussies tonen echter aan dat in de toekomst misschien wel gekozen gaat worden voor andere, meer flexibelere manieren van arbeidsvoorwaardenvorming. Dat in het verlengde hiervan ook de vakbonden zich zullen moeten blijven aanpassen moge duidelijk zijn. In het boek 'Innovatie of Imitatie? CAO-vernieuwing op ondernemingsniveau' worden middels een achttal praktijkvoorbeelden CAO-vernieuwingen gepresenteerd, waarbij de auteurs zich afvragen of deze vernieuwingen als innoverend dan wel imiterend bestempeld kunnen worden.

Theoretisch kader

De auteurs maken onderscheid tussen de inhoud van de CAO, de structuur van de CAO en het onderhandelingsproces waarlangs de CAO tot stand is gekomen. Hierbij stellen ze dat er pas van vernieuwing sprake kan zijn, zodra verandering van de inhoud leidt tot het aanpassen van de systeemgrenzen van de CAO en daarmee tot nieuwe omgangsvormen tussen management en medewerkers. In gewoon Nederlands: pas als inhoudelijke aanpassingen in de CAO daadwerkelijk op de werkvloer worden ingevuld, spreekt men van vernieuwing. Is vervolgens ook nog de weg waarlangs deze vernieuwende afspraken tot stand zijn gekomen (het proces) structureel en/of procedureel anders, dan spreekt men in dit kader van *innovatie*.

Een verklaring voor de aanpassingen van CAO's zoeken de auteurs in de ontwikkelingen op de interne arbeidsmarkt. In het kort komt het erop neer, dat de flexibilisering van deze interne arbeidsmarkt, als gevolg van nieuwe (flexibelere) arbeidsorganisaties, er de oorzaak van is dat 'klassieke' CAO's moeten worden aangepast. Onderstaande figuur laat de verschillende vormen van flexibilisering van de interne arbeidsmarkt zien.



Figuur 1 Interne arbeidsmarktflexibilisering

Op de horizontale as wordt de kennis van de medewerkers in bedrijven uitgedrukt. Medewerkers kunnen bedrijfsspecifieke of juist niet bedrijfsspecifieke kennis bezitten. De verticale as vertaalt de individuele arbeidsprestatie naar meetbaar dan wel niet meetbaar. De volgende drie vormen van flexibilisering zijn dan te onderscheiden (naar segment I, IV en III):

- *Segment I (Externe markt)* bij deze vorm van flexibilisering stemt men de productiecapaciteit af op de afzet, door meer gebruik te maken van externe flexibele arbeidskrachten voor de niet-bedrijfs-specifieke werkzaamheden. Het marktmechanisme van vraag en aanbod is op dit segment van toepassing. Mensen worden ingehuurd voor tijdelijke perioden, bij 'piek' en 'ziek'.
- *Segment IV (Uitbesteding)* er is de afgelopen jaren een ontwikkeling zichtbaar geweest waarbij bedrijven zich steeds meer zijn gaan richten op hun core business. Nevenactiviteiten worden afgestoten en uitbesteed aan externe organisaties. Op hun beurt hebben deze organisaties weer een eigen interne arbeidsmarkt, met eigen (specifieke) arbeidsvoorwaardenregelingen.
- *Segment III (Relationele team in bedrijfsinterne markt)* in de afgelopen decennia zijn afnemers in toenemende mate hogere eisen gaan stellen aan toeleveranciers. Om aan deze klantenwensen te kunnen blijven voldoen, is er een interne flexibiliseringstrend zichtbaar. Door decentralisatie, werken in teams, en verplating van de organisatie proberen organisaties de noodzakelijke flexibiliteit te creëren. HRM-systemen moeten als gevolg van deze nieuwe organisatievormen stevig onder handen worden genomen. Voornamelijk op het gebied van functiewaardering, beoordeling en beloning, heeft dit ingrijpende gevolgen. Deze systemen zullen tegemoet moeten kunnen komen aan de individuele werknemerssituatie. De klassieke manier van voorwaardenvorming (de totstandkoming van CAO's langs de klassieke weg), voldoet niet in dergelijke situaties en werkt als een keurslijf.

Volgens de schrijvers zal de gestandaardiseerde bedrijfsinterne markt (segment II) aan betekenis verliezen. In dit segment bevinden zich de klassieke functionele bedrijven, waarop ook de (klassieke) CAO's zijn geënt. Flexibilisering van de interne arbeids-

markt wordt gezien als een onomkeerbaar proces. Hierdoor zullen CAO's moeten veranderen willen ze bestaansrecht houden.

Voor de wijze van tot stand komen van de nieuwe CAO's worden in 'Innovatie of imitatie' drie modellen van strategische interactie bij CAO-besprekingen geïntroduceerd (zie tabel 1). Dit omschrijft min of meer welke houding werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers op een bepaald punt in het onderhandelingsproces ten opzichte van elkaar aannemen. De modellen worden gebruikt om het strategisch gedrag van de spelers in onderhandelingsprocessen te kunnen typeren.

Tabel 1 Modellen van strategische interactie bij CAO-besprekingen

	Confrontatiemodel	Onderhandelingsmodel	Overlegmodel
Probleem	tegengesteld belang	deels tegengesteld, deels gezamenlijk belang	gezamenlijk belang
Afhankelijk	wederzijdse afhankelijkheid wordt niet langer geaccepteerd	wederzijdse afhankelijkheid, voor wat hoort wat	wederzijdse afhankelijkheid wordt gezien als kracht
Strategie	drukmiddelen	argumenten	studie
Attitude	conflictueus	strategisch	coöperatief
Aard v/d uitkomst	geschil	contract	oplossing

Praktijkcases; de proef op de som

Aan de hand van bovenstaande theoretische kader, wordt vervolgens de totstandkoming van de CAO's bij acht bedrijven geanalyseerd. Hieronder worden deze cases in het kort beschreven.

Case 1

Een experiment met gevolgen bij Akzo Nobel. Centraal staan de CAO-onderhandelingen bij Akzo Nobel tussen 1995-1997. Speerpunten in de onderhandelingen zijn arbeidsduurdifferentiatie en flexibele werktijden. Middels een experiment (o.a. invoering 36-urige werkweek) wordt gedurende een periode van anderhalf jaar bekeken of flexibele werktijden positieve gevolgen hebben voor de werkgelegenheid.

Case 2

De Philips CAO innovatie zonder algemene instemming. Inzet bij deze CAO-onderhande-

lingen (2000) zijn o.a. employability, flexibele beloning en de 36-urige werkweek. In tegenstelling tot de voorgaande case, vindt de 36-urige werkweek geen steun.

Case 3

Werknemersmobiliteit bij Stork. Belangrijkste CAO-vernieuwing is de oprichting van een mobiliteitscentrum (Stork-Mobiel), waarin opleiding en ontwikkeling van medewerkers aandacht krijgen.

Case 4

Het ontstaan van ondernemings-CAO's bij banken. Belangrijkste vernieuwingen zijn een nieuwe arbeidstijdenregeling, flexibele beloning en het verdwijnen van de bedrijfstak CAO. Men constateerde dat de bedrijfstak-CAO niet meer voldeed en in de nieuwe eeuw zijn de arbeidsvoorwaardenbesprekingen verregaand gedecentraliseerd.

Case 5

Van de oude naar de nieuwe media; arbeidsvoorwaardenoverleg in de grafische industrie. In deze case worden twee processen beschreven. Het eerste proces bevat de bedrijfstak-CAO voor de grafische industrie, met als belangrijkste verandering de decentralisatie van dit CAO-overleg. In het verlengde hiervan het tweede proces, waarbij de CAO-gebeurtenissen bij een bedrijf uit de grafische industrie worden beschreven.

Case 6

De ontwikkeling van een decentrale CAO bij Unilever. Ook deze case beschrijft weer een proces waarin de CAO-onderhandelingen zich ontwikkelen naar een (vergaande) vorm van decentraal overleg. Hierbij valt op dat alle partijen effectieve samenwerking laten zien.

Case 7

De modernisering van arbeidsvoorwaarden via een CAO bij Origin. Bij deze dienstverlener in de informatietechnologie, speelt juist centralisatie van arbeidsvoorwaarden een rol. Aangezien men in de branche al heel flexibel omgaat met arbeidsvoorwaarden, blijkt hier behoefte te zijn aan orde in de chaos. Door een en ander vast te leggen in een CAO (er wordt gesproken van een raamwerk-CAO), ontstaat meer duidelijkheid voor alle 7000 werknemers binnen het concern.

Case 8

Een participatieve aanpak bij de flexibilisering van arbeidsvoorwaarden. Centraal hierbij staat de organisatie SAB. SAB is een adviesbureau voor ruimtelijke ordening en stedenbouw. Ook binnen deze onderneming is er behoefte aan flexibele arbeidsvoorwaarden. Er is vooralsnog echter geen CAO op deze onderneming van toepassing. Wat aan deze case opvalt is dat de ontwikkeling van flexibele(re) arbeidsvoorwaarden (de arbeidsvoorwaardenvorming) wordt aangegrepen om participatief een noodzakelijke cultuurverandering te bewerkstelligen.

Uitkomsten

Na de behandeling van het theoretisch kader en de praktijkcases gaan de schrijvers dieper in op de uitkomsten van de cases en brengen zij hun conclusies naar voren.

Tabel 2 geeft een overzicht van de casestudies en de aard van de CAO-vernieuwingen.

De auteurs spreken van CAO-vernieuwing op een drietal niveaus. Inhoudelijk, structureel en procedureel. Opvallend is dat de meeste bedrijven voornamelijk op CAO-inhoud vernieuwen. Er is sprake van een toenemende heterogeniteit van het personeelsbestand. Inhoudsvernieuwend zijn dan ook vooral de individuele keuzemogelijkheden die (modernere) CAO's steeds meer bieden. Op deze manier poogt men tegemoet te komen aan belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen (individualisering, keuzevrijheid, mondigheid).

Bij een aantal cases is er ook sprake geweest van structurele vernieuwing. Deze structurele vernieuwing is samen te vatten onder de noemer 'decentralisatie van het arbeidsvoorwaardenoverleg'. Het meest heldere voorbeeld hiervan zijn de banken, waarbij de bedrijfstak-CAO na een lange periode werd ingewisseld voor CAO's op ondernemingsniveau. Verder is er op structureel niveau bij een aantal cases enige sprake van innovatie, waarbij de structuur zo is aangepast dat hij beter voldoet aan de huidige maatstaven van autonomie en flexibiliteit (raamwerk CAO's).

Ondanks het ogenschijnlijk groeiende besef van zowel werkgevers als werknemers, dat er niet alleen tegengestelde maar ook geza-

Tabel 2 Overzicht cases

	Organisatiegraad (%)	CAO-vernieuwing	ROL OR	Proceskenmerken
Akzo Nobel	28	Inhoud	Nee	Onderhandeling
Philips	20-25	Inhoud	Nee	Onderhandeling/conflict
Stork	40	Inhoud/structuur	Nee	Overleg
Banken	25	Inhoud/structuur	Nee	Onderhandeling/conflict
Grafimed/ Neroc	75	Inhoud/structuur	Ja	Onderhandeling/conflict
Unilever	40	Inhoud/structuur/proces	Ja	Overleg/onderhandeling
Origin	10	Inhoud/structuur/proces	Ja	Overleg/onderhandeling
SAB	5	Proces	Ja	Overleg

menlijke belangen zijn, concluderen de schrijvers dat de CAO-onderhandelingen nog steeds plaatsvinden vanuit tegengestelde belangenposities. Daar waar sprake is van vernieuwing beseffen werkgevers, OR en vakbonden beter dat ze voor elkaar een meerwaarde hebben en dat er een win-win situatie kan ontstaan op het moment dat ze in goed vertrouwen samenwerken.

Reflectie

De auteurs beschrijven een ontwikkeling ten aanzien van de interne arbeidsmarkt; een verschuiving van de gestandaardiseerde bedrijfsinterne markt naar de 'relationele team' in de bedrijfsinterne markt. Zij geven hierbij een ontwikkeling weer die veel organisaties (moeten) doormaken. Veel organisaties transformeren zich van een bureaucratische naar een meer zelfsturende organisatie. De oorzaak hiervan kan met name worden toegewezen aan de ontwikkelingen op de afzetmarkt.

Tabel 3
Veranderingen van arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen, in relatie tot zelfsturing

Veranderingen arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen			
Onderwerp	Van bureaucratie	Naar zelfsturing	CAO-vernieuwing (Auteurs)
Opbouw arbeidsovereenkomst	- collectief - uniform - vaste beloningen - gedetailleerd	- à la carte - vaste en variabele beloning - specifiek	Inhoud
Inhoud	- kleine onderwerpen	- visie en beleid	Inhoud
Regulering	- centraal, veelal buiten het bedrijf om	- decentraal, veelal vanuit een raamwerk	Structuur
Hoofdrolspeleers	- vak- en werkgevers-organisatie - P&O	- OR - leidinggevenden en medewerkers	Structuur
Klimaat/oriëntatie	- focus op deelbelangen - procedureel - verschillende visies en ander vertrekpunt - wantrouwen - centraal overleg	- gedeelde belangen - informeel - gezamenlijke visie op basis van principes - vertrouwen - decentraal overleg	Proces

Klanten stellen steeds hogere eisen aan de organisatie en dit vraagt dat organisaties kunnen inspelen op de eisen van efficiency, kwaliteit, flexibiliteit en innovatievermogen. Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt (de werkzame bevolking wordt grijzer en eigenwijzer, het individu wil meer keuzemogelijkheden en de relatieve schaarste aan werknemers) versterken de door de afzetmarkt afgedwongen organisatievernieuwing alleen maar. Vanuit onze sociotechnische visie kan de transitie van bureaucratische naar zelfsturende organisatie alleen worden gerealiseerd door gelijktijdig aandacht te besteden aan de verbetering van: de kwaliteit van de organisatie, de kwaliteit van de arbeid en de kwaliteit van de arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen. Ten aanzien van de arbeidsvoorwaarden en -verhoudingen zullen ons inziens een aantal veranderingen plaats moeten vinden. Deze worden in tabel 3 uiteengezet. Hierbij is een vergelijking gemaakt met de niveaus van CAO-vernieuwing die de schrijvers onderscheiden.

Uit de cases blijkt dat er op arbeidsvoorwaardelijk vlak inderdaad sprake is van vernieuwing op de inhoud (wij spreken hierbij over de opbouw en inhoud) en de structuur (wij verwijzen hierbij naar de hoofdrolspelers en wijze van regulering). Dit uit zich in een vergroting van de mogelijkheden om te komen tot individuele invulling van de arbeidsvoorwaarden en een decentralisatie van de arbeidsvoorwaardenvorming. Het besef bij zowel werkgevers als werknemers dat samenwerking wellicht tot een win-win situatie leidt (wat is gerelateerd aan het klimaat van de onderhandelingen), lijkt nog niet sterk ontwikkeld. Als men organisatievernieuwingstrajecten echter daadwerkelijk wil laten slagen, zullen de vanuit het verleden ontstane arbeidsverhoudingen (waarbij de nadruk ligt op de tegenstrijdigheid van belangen), plaats moeten gaan maken voor een situatie waarin beide partijen zich gezamenlijk inzetten voor kwaliteit van de organisatie, kwaliteit van de arbeid en kwaliteit van de arbeidsverhoudingen.

De lezer vindt de meerwaarde van dit boek wellicht niet zozeer terug in de weinig verassende conclusies, als wel in de acht case beschrijvingen. Helder en overzichtelijk worden de trajecten van CAO-vernieuwing bij een

aantal interessante bedrijven beschreven. Hierbij is naast aandacht voor de inhoudelijke veranderingen, voornamelijk aandacht voor het proces waarlangs de vernieuwde CAO tot stand is gekomen. Vooral mensen

die hun blik op dit gebied willen verbreden, zullen het boek kunnen waarderen.

Erik Kuijpers

Vervolg van pagina 11.

Denk hierbij aan zaken als: doelen stellen, budget bepalen en bewaken, vaststellen kwaliteitsnormen, afstemming met externe klanten, selectie van nieuwe teamleden, prestatiebeoordeling van collega's etc.

Kritiek op het concept zelfsturende teams

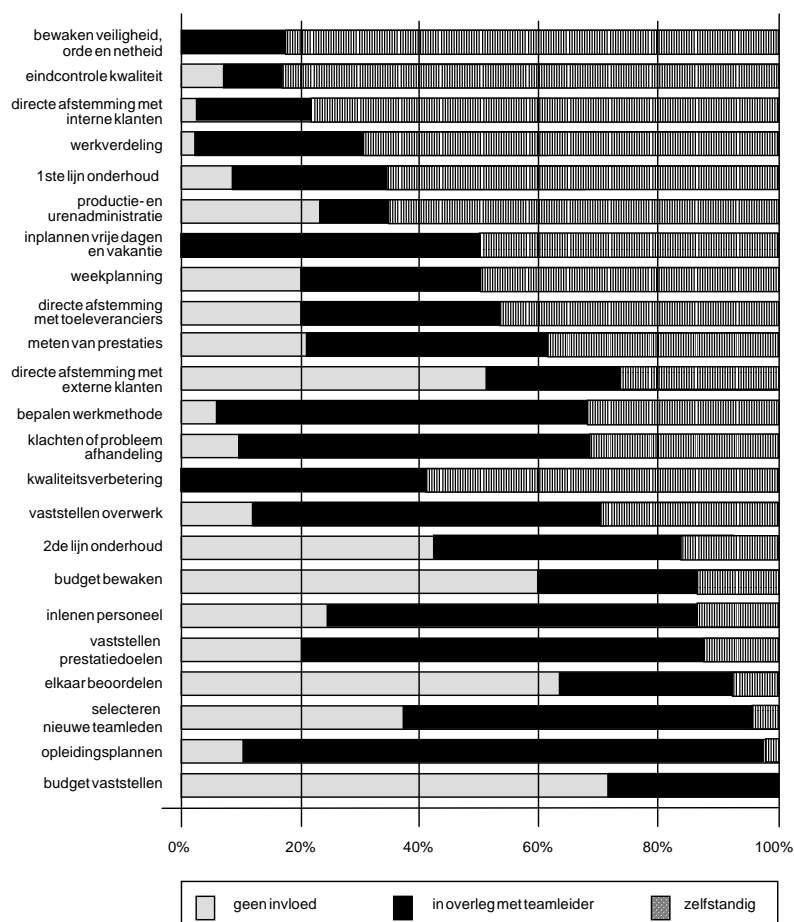
Het concept van zelfsturing geniet een steeds grotere bekendheid en wordt op steeds grotere schaal door Nederlandse organisaties toegepast. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er de afgelopen tijd naast positieve geluiden over zelfsturende teams ook kritische kanttekeningen ten aanzien van dit concept worden geplaatst. Veel van de kritiek komt voort uit misverstanden die er leven over het concept

en problemen die organisaties tijdens de invoering ervaren. In de rest van deze paragraaf gaan we nader in op deze kritische kanttekeningen.

Het volgen van de ontwerpprincipes is een garantie voor succes

Zoals reeds uitvoerig is besproken in de tweede paragraaf gaat het bij de invoering van zelfsturing eerder om het toepassen van een aantal leidende sociotechnische inzichten dan het rigide toepassen van een aantal ontwerpregels. Iedere organisatie zal deze leidende principes middels een effectieve interne discussie moeten vertalen naar de eigen praktijk. Men kan niet klakkeloos concepten kopiëren (iedere organisatie is weer anders) of zonder een grondige analyse kiezen voor een invoeringsvariant. Anders is

*Figuur 4
Mate van zelfstandigheid van teams volgens enquête ST-GROEP*



het al te gemakkelijk om te stellen dat zelfsturing in een bepaalde sector niet kan omdat de ontwerpregels niet zo toegepast kunnen worden zoals in de industrie altijd gebruikelijk is geweest.

Met de invoering van zelfsturing lossen we gelijk al onze problemen op

Een van de veel voorkomende misvattingen is, dat het opnieuw inrichten van de organisatie en het invoeren van zelfsturende teams als organisatievorm ook direct en 'als vanzelf' tot goed werkende teams en klinkende ondernemingsresultaten leidt. Zo simpel zit de werkelijkheid niet in elkaar. Door de invoering van zelfsturing worden condities geschapen waardoor er gemakkelijker met problemen omgegaan kan worden en waardoor de kans op een effectieve samenwerking toeneemt. Uiteindelijk zijn het mensen die het waar moeten maken. En natuurlijk is het zo, dat het bureaucratisch denken en organiseren, dat gebaseerd is op fundamentele van minstens 100 jaar, niet zomaar verandert. Een dergelijke verandering is ingrijpend en kost veel energie en emotie.

Zelfsturing en leidinggeven

Zelfsturende teams worden regelmatig op een lijn gesteld met het afschaffen van de leiding. De gedachte is dan dat zelfsturende teams geen leidinggevers meer nodig zouden hebben. Niets is minder waar. Ook een zelfsturend team heeft leiding nodig en een zelfsturend team is daarom ook niet synoniem met een team zonder leiding. Wel is het zinvol om de formele leiding niet als teamlid te zien, maar net als bij het voetbal zit de coach op de bank. De leidinggevende heeft niet zoals vaak wordt voorgesteld alleen maar de coach rol, maar heeft ook nog de rol van manager en de rol van de leider. De teamleiders zijn een belangrijke spin in het web van de organisatie. Het is dom om de leiding af te danken, maar er moet wel vaak veel energie gestopt worden in het verhogen van de leidinggevende kwaliteiten. Ook kan het zijn dat als teams zelfstandiger gaan functioneren, de stijl van leidinggeven andere accenten dient te krijgen; naar mate teams groeien in volwassenheid zal het accent verschuiven van instruerend naar coachend. Aansluitend betekent het ontbreken van een hiërarchisch leidinggevende in het team nog niet dat er geen coördinerende rollen vervuld worden.

Daar zijn zelfs allerlei varianten voor, van een teamcoördinator tot meerdere coördinatoren, met veel of met weinig roulatie.

Zelfsturing en vrijheid

Een ander misverstand is dat zelfsturing een grotere vrijheid en mogelijke vrijblijvendheid oplevert. Het tegendeel is juist het geval. Niets is immers dwingender dan enerzijds de confrontatie met de klant die dichterbij gehaald wordt en anderzijds met de resultaten die zichtbaar gemaakt worden. Een van de uitgangspunten van het zelfsturend team concept is, dat rekenschap afgelegd wordt ten aanzien van de prestaties. De teams hebben duidelijke, gezamenlijk overeengekomen doelen, waarbij de prestaties in beeld worden gebracht en teruggekoppeld worden. Die doelen moeten niet eenzijdig top-down worden opgelegd, maar kunnen evenmin door het team los van de organisatiedoelen gekozen worden.

Invoeringsproblemen

Natuurlijk is het invoeren van het concept van zelfsturende teams niet iets wat van een leien dakje gaat. Het is een lastig veranderingsproces waarbij organisaties regelmatig worden geconfronteerd met problemen tijdens de invoering. Bovendien wordt er regelmatig gezondigd tegen alom bekende kritische succesfactoren van het veranderingsproces.

Hieronder volgt een uiteenzetting van problemen die organisaties tijdens de invoering van zelfsturende teams tegenkomen of fouten die regelmatig tijdens de invoering worden gemaakt:

- een gebrek aan visie van het management. Dit uit zich ook vaak in het ontbreken van een duidelijke koppeling naar de strategie die de organisatie nastreeft en het ontbreken van heldere doelen die met de invoering moet worden bereikt;
- het management begint ondoordacht met invoering. Hiervan is sprake als men met de invoering start zonder dat er een goed beeld is van het concept en zonder dat er een fatsoenlijk beeld is van het invoeringsproces;
- de kwaliteit van het managementteam te hoog inschatten en denken dat alleen maar het middenkader en de medewerkers moeten veranderen;
- een gebrekkige of het ontbreken van de ve-eiste regie tijdens de implementatie;

- onzekerheid over de toekomst van de organisatie. Een veranderingsproces roept vaak vele vragen op bij mensen: 'lossen we hiermee onze problemen op', 'wat betekent dit voor mijn eigen functie', 'wat wordt er in de nieuwe organisatie van mij verwacht'. Dit zijn logische vragen die er voor zorgen dat mensen niet onmiddellijk in beweging komen om het organisatieconcept te implementeren. Deze vorm van weerstand is onlosmakelijk met dergelijke veranderingsprocessen verbonden;
- een gebrek aan vertrouwen in het management en een behoudende cultuur. Deze factoren leiden er vaak toe dat er een aanzienlijke weerstand tegen verandering is. Dit heeft tot gevolg dat de organisatie niet snel in beweging komt en er moet vaak veel energie worden gestoken in het overwinnen van die weerstand;
- onvoldoende verandernoodzaak. Als de noodzaak van verandering onvoldoende aanwezig is of als de noodzaak er wel is maar in de organisatie onvoldoende wordt gevoeld, dan verloopt de invoering van zelfsturing nogal eens stroef;
- het verwaarlozen van de teamontwikkeling en te weinig tijd besteden aan opleiding en begeleiding van de leiding en de medewerkers. Van het ene op het andere moment te veel verwachten van medewerkers, vaak uit eenzijdige efficiency-overwegingen. Dit leidt dan vaak tot werkdruk en weerstand;
- teambeloning te snel gebruiken als worst om de teamontwikkeling te versnellen. Dit leidt tot onderlinge spanningen en conflicten die de nog niet voldoende zelfstandige teams niet zelf kunnen oplossen en dus demotiverend zijn;
- het ontbreken van lef om de traditionele machtsverhoudingen te doorbreken. Bij het doorvoeren van een veranderingsproces moet men vaak een juiste balans zien te vinden tussen een top-down aansturing en een bottom-up ontwikkelingsproces (om voldoende draagvlak te creëren). Vastgeroeste bureaucratieën kennen nogal eens behoudende of stabiliserende krachten. Daar waar deze krachten sterk zijn zal het management over voldoende lef en power moeten beschikken om deze behoudende krachten te doorbreken;
- het concept misbruiken om het middenkader af te danken om daarmee kosten te besparen;
- geen aandacht voor de broodnodige cultuurverandering. Om het gedrag van de mensen in een organisatie daadwerkelijk te veranderen zal naast het veranderen van de structuur en het werken aan de ontwikkeling van de teams ook voldoende aandacht moeten worden besteed aan het veranderen van de bestaande cultuur;
- een misfit van de systemen. De systemen (beloning, prestatiebesturing etc) binnen een organisatie moeten vaak zodanig worden aangepast, zodat ze het concept van zelfsturende teams ondersteunen;
- alleen maar aandacht geven aan efficiency verhoging en geen aandacht geven aan de kwaliteit van de arbeid. Of alleen maar aandacht aan de kwaliteit van de arbeid schenken en niet aan de productiviteitsverbetering;
- geen of onvoldoende middelen en tijd ter beschikking stellen;
- de verandering niet afmaken.

Waarschijnlijk zijn er nog wel enkele andere problemen aan te geven die organisaties tijdens de invoering van zelfsturende teams tegenkomen. Dit onderstreept nog maar eens, dat de invoering van dit concept bepaald niet eenvoudig is. Het is echter niet correct om deze invoeringsproblemen of -fouten te wijten aan het concept. Het concept biedt veel perspectief, maar de weg die men moet bewandelen om de vruchten te plukken is lang niet altijd een gemakkelijke.

Literatuur

- Benders, J., Huijgen, F., U. Pekruhl en K.P. O'Kelly, *Useful but unused; Group Work in Europe*, Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities, 1999.
- Bolwijn, P., T. Kumpe, *Marktgericht ondernemen: management van continuïteit en vernieuwing*, Van Gorcum, Assen, 1991.
- Hootegem, Geert van, Rik Heuys en Pierre van Amelsvoort, *Team based work in Nederland; een Quick Scan*, Nijmegen Business School, april 1999.
- Joosse, D. et. Al., *Zelfstandige samenwerking in autonome groepen: praktijkervaringen in industrie en dienstverlening*, COB/SER, Den Haag 1990.
- Middendorp J., J. Koppens, D. Joosse, F van Oostveen, *Toekomst voor taakgroepen*, AWWN/NIATNO, oktober 1997.
- ST-GROEP *Enquête*, niet gepubliceerd, 1998.

Veranderingsmoe of voorjaarsmoeheid?

Pierre van Amelsvoort

Organisaties in verandering, mensen in beweging. Na JIT, TQM, BPR, TPM, ERP en meer van dat soort drieletterige management concepten moeten we nu weer gaan boeien, binden, verbinden. De boekhandel ligt vol met boeken over kwaliteit en bezieling, enneagrammen, de TAO van het leiderschap, emotionele intelligentie, Griekse wijsheden van het management, etc. De periode van de harde verzakelijking wordt nu opgevolgd door de softere benadering.

Wat zouden al die arme medewerkers nu wel niet denken als hun baas weer enthousiast terugkomt van een nieuwe cursus of in de vakantie weer eens een nieuw boek gelezen heeft? “Yes, we mogen ook weer eens de hei op, naar een leuk hotel in de bossen en lekker eten en drinken.” Of: “O nee, wat zou hij nu weer bedacht hebben, eens kijken hoe lang hij deze trend volhoudt.”

Als ik op feestjes praat met mensen die niet weten wat ik doe, hoor ik vaak dat ze gek worden van al die ideeën van anderen over de veranderingen op hun werk. Het lijkt er dan op dat mensen verandermoe zijn geworden. Die verhalen van de veranderende omgeving die kennen ze nu onderhand wel en in het credo: “Niet harder, maar slimmer werken” geloven ze niet meer. Ze moeten toch wel harder werken.

Maar ik geloof er eigenlijk niks van dat mensen verandermoe zijn. Mensen zijn moe van het praten over verandering terwijl er niks

gebeurt. En geloven niet meer in die papieren tijger en al dat geneuzel zonder daden. Mensen zijn moe van het verschijnsel dat, waar de ene verandering nog niet af is, de volgende verandering al op de agenda staat. Mensen zijn moe van het gebrek aan samenhang van veranderingen. Mensen begrijpen die tegengestelde bewegingen niet meer en hebben dat overigens ook nooit gedaan. Mensen zijn moe van dat betweterige gedoe waarbij anderen bepalen wat ze fout doen en hoe zij moeten werken. Mensen zijn moe van het feit dat zij altijd moeten veranderen en dat de rest van de organisatie gewoon zijn oude gang kan gaan. Dat bij velen het idee leeft, “Ze praten altijd over ons, over onze weerstand, maar zelf gaan ze niet voor de spiegel gaan staan”, is dan ook niet vreemd. Mensen zijn moe van het feit dat iedereen bezig is met de verandering, maar dat zij gewoon iedere dag opnieuw ook nog gewoon hun werk moeten doen.

Bij veel organisaties, die waarschijnlijk niet tot het lezerspubliek van de Panta Rhei horen, zijn mensen niet zo maar voorjaarsmoe. Het lijkt wel een chronische vermoeidheid te worden.

Het kan ook zijn dat ik op de verkeerde feestjes kom en een iets te zwartgallig beeld heb gekregen. En dan heb ik het mis. Of zou ik last hebben van voorjaarsmoeheid??

Een selectie uit 10 jaar Panta Rhei

De vorige Panta Rhei was een speciale decennium uitgave. Hopelijk heeft u met veel plezier de artikelen gelezen die wij voor u geselecteerd hebben uit 10 jaar Panta Rhei.

Uiteraard zijn er nog veel meer interessante artikelen verschenen in de afgelopen jaren. Daarom verwijzen wij u ook naar onze vernieuwde website.

Want behalve het boek Panta Rhei hebben wij 10 jaar Panta Rhei ook aangegrepen om alle verschenen artikelen op onze website te plaatsen.

Bij deze wensen wij u dus nog meer leesplezier toe.

ST-GROEP informatie: aanvraag open opleidingen, boekbestellingen, opnemen in Panta Rhei bestand

Graag ontvang ik informatie over de volgende opleidingen:

- Werkconferentie 'Werken met zelfsturende teams'
- Leergang 'Leiding geven aan zelfsturende teams'
- Leergang 'Leidinggeven aan organisatievernieuwing'
- Werkconferentie 'Zelfsturende teams en de rol van de ondernemingsraad'
- Werkconferentie 'Resultaatgericht werken en zelfsturing'
- Werkconferentie 'Zelfsturing voor teamleden'

Boekbestelling (s.v.p. aantallen in het vakje noteren):

prijzen zijn exclusief B.T.W. en verzendkosten

- Zelfsturende teams, Ontwerpen, invoeren en begeleiden à f 50,00
- Loont het? Beoordelen en belonen van zelfsturende teams à f 35,00
- Het programmeren en regisseren van veranderingsprocessen,
Vormgeven aan complexe veranderingsprocessen van organisatievernieuwing à f 50,00
- Resultaatgericht werken en zelfsturing, Het ontwikkelen en invoeren
van een prestatiebesturingssysteem in zelfsturende teams à f 35,00
- Het vergroten van de bestuurbaarheid van produktie-organisaties à f 40,00
- De moderne sociotechnische benadering à f 45,00
- Teamontwikkeling en leidinggeven à f 75,00
- Zelfsturende teams in de dienstverlening à f 37,50
- Designing and developing self-directed workteams à f 50,00
- The design of work and organisation: the modern sociotechnical systems approach à f 50,00

Indien u geen informatie wenst of geen bestelling wilt plaatsen, maar u wilt wel onze Panta Rhei ontvangen dan kunt u alleen onderstaande gegevens aan ons retourneren.

Naam:vrouw / man



Naam bedrijf/instelling:

Afdeling:

Adres:

Postcode en plaats:

Telefoonnummer, faxnummer, e-mail adres:

Datum:

Ik wil opgenomen worden in Panta Rhei bestand



Partner in organisatievernieuwing
Parallelweg West 54C, 5251 JG Vlijmen
telefoon: 073 511 24 01, telefax: 073 511 23 55,
stgroep@horizon.nl, www.st-groep.nl