

Nieuwerwets organiseren

Nieuwerwets organiseren

Hans de Bruijn, Haiko van der Voort, Harald Warmelink,
Ruben van Wendel de Joode, Nikki Willems
TU Delft, Twynstra Gudde, Common Eye, april 2014

Deze studie is financieel mogelijk gemaakt en begeleid door Stichting Management Studies (VNO-NCW) te 's-Gravenhage.


Stichting Management Studies
gelieerd aan VNO-NCW

2014 >g koninklijke
van gorcum

© 2014, Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

NUR 801

ISBN folioboek 978 90 232 5339 6

ISBN ebook 978 90 232 5340 2

Grafische verzorging: Imago Mediabuilders, Amersfoort

Omslagontwerp: Kim Boeren, Viesrood grafisch & interactief ontwerp

Uitgave en druk: Koninklijke Van Gorcum, Assen

INHOUD

V

Ten geleide.....	VII
Cases.....	IX
<i>Nieuwerwets organiseren Managementsamenvatting.....</i>	<i>1</i>
<i>Hoofdstuk 1 Nieuwerwets organiseren.....</i>	<i>5</i>
<i>Hoofdstuk 2 Meer met minder management: Loslaten.....</i>	<i>17</i>
2.1 Ruimte aan de professionals, individueel en in teamverband.....	18
2.2 De gevolgen van loslaten onderkennen: eigenaarschap en informele macht.....	22
2.3 De weg ernaartoe.....	28
2.4 De achterkant van het gelijk: 'brownfield'-problemen en houdbaarheid.....	32
<i>Hoofdstuk 3 Vrijheid in gebondenheid: Protocolleren.....</i>	<i>37</i>
3.1 Paperwork voor professionals.....	38
3.2 Protocolleren als antwoord op de sturingsvraag.....	43
3.3 De weg ernaartoe.....	46
3.4 De achterkant van het gelijk.....	49
<i>Hoofdstuk 4 Grip op het ongrijpbare: Cultiveren.....</i>	<i>53</i>
4.1 Cultuur als een (on)zichtbaar bindmiddel.....	54
4.2 De gevolgen van cultuur onderkennen.....	59
4.3 De weg ernaartoe.....	63
4.4 De achterkant van het gelijk: een lange weg, een gebrek aan diversiteit, en <i>paying lip service</i>	66
<i>Hoofdstuk 5 Het onverenigbare verenigen: Parallel schakelen.....</i>	<i>71</i>
5.1 Het onverenigbare verenigen tot ambidextrie.....	72
5.2 De gevolgen van parallel schakelen onderkennen: een noodzaak tot lenigheid.....	77
5.3 De weg ernaartoe.....	79
5.4 De achterkant van het gelijk: instandhouding bij schaarste, en padafhankelijkheid.....	83

Hoofdstuk 6	<i>Naar inter-organisatorische positionering: Verbinden</i>	89
6.1	Alternatieven voor een enkele organisatie?	90
6.2	De gevolgen van verbinden onderkennen: samen méér, en flexibiliteit	94
6.3	De weg ernaartoe	97
6.4	De achterkant van het gelijk: de prijs van losheid	100
Hoofdstuk 7	<i>Als grenzen van organisaties vervagen: Virtualiseren</i>	107
7.1	Technologie, internet, digitalisering en vervagende grenzen	110
7.2	De gevolgen van virtualiseren onderkennen: veranderende verhoudingen, de reputatiemachine, en de noodzaak tot <i>critical mass</i>	113
7.3	De weg ernaartoe	119
7.4	De achterkant van het gelijk: de kunst onder ogen zien	123
Hoofdstuk 8	<i>Opnieuw organiseren: Gedachten over nieuwerwets organiseren</i>	129
8.1	Nieuwe organisaties voorbij mooie verhalen	129
8.2	Eén vraag over sturing en leiderschap, zes antwoorden	129
8.3	Aan de slag: wat wanneer?	131
8.4	Een handvat voor de keuze van een nieuwe organisatievorm: twee denkmodellen	137
8.5	Voorbij de typologie: hybride vormen	140
8.6	Van ouderwets naar nieuwerwets naar ouderwets organiseren	144
8.7	Tot slot: een hart onder de riem van 'oude' organisaties	146
Dankwoord		149
Stichting Management Studies		151

Nieuwe vormen van organiseren is van alle tijden. In het oog springende nieuwe organisatievormen zijn minder hiërarchisch en leggen meer verantwoordelijkheid en bewegingsruimte bij de professional. Belangrijke voorbeelden zijn de 'celtheorie' van wijlen Eckart Wintzen¹ en de 'zelfsturende teams' van Ulbo de Sitter², maar ook onlangs weer in hernieuwde belangstelling geraakte 'Semco-stijl' van Ricardo Semler³ uit Brazilië. Een zeer recent ontstane nieuwe organisatievorm is het 'Buurtzorgmodel' van Jos de Blok⁴. Het ontstaan van nieuwe organisatievormen in de afgelopen decennia kan gezien worden als een soort tegenbeweging van de wellicht 'doorgeschoten' industrialisatie voorkomend uit de 'Scientific Management'-beweging van Frederick Winslow Taylor⁵ begin vorige eeuw.

Deze observatie heeft het bestuur van Stichting Management Studies mede geïnspireerd om onderzoek te gaan naar nieuwe organisatievormen binnen de organisaties anno nu. Het heeft een mooie bloemlezing opgeleverd van bekende en minder bekende, grote en juist ook kleinere, nationale en internationale bedrijven en instellingen. Allen hebben met elkaar gemeen dat ze op een of andere manier hun organisatie of een onderdeel daarvan hebben gevormd met of rond de professional. Vaak staat een 'driver' aan het roer van die andere inzichten. Hij of zij heeft een missie om het anders te doen met meer oog voor de medemens met eigen verantwoordelijkheid en inbreng. Maar het is bepaald niet alleen een lofzang voor nieuwe organisatievormen geworden.

Er is ook een 'achterkant van het gelijk' zoals de onderzoekers en auteurs van dit boek het duiden. Een van de casestudie's uit dit boek is bijvoorbeeld 'een onderneming zonder managers', waarbij al snel vragen over eigenaarschap ontstaan. Wat betekent een managerloze organisatie als je de oprichter bent met alle aandelen en dus volledige zeggenschap hebt? Of gaat het juist om een vorm van informeel leiderschap? En als alleen maar verantwoordelijke mensen bij het bedrijf werken, waarom mogen ze dan niet zelf hun salaris vaststellen? Het onderzoeksteam onder leiding van professor Hans de Bruijn van de Technische Universiteit Delft heeft aan het licht gebracht dat nieuwe organisatievormen in veel verschillende gedaanten voorkomen. Zij hebben deze gevangen in een zestal typologieën, die ze aanduiden als loslaten, protocolleren, cultiveren, parallel schakelen, verbinden en virtualiseren. Geen van de organisatievormen bleek in het onderzoek dominant of recessief te zijn. Tevens hebben de onderzoekers aangetoond dat de variëteit aan nieuwe organisatievormen groter is dan aanvankelijk zou kunnen worden verondersteld. Het voordeel voor de praktijk is duidelijk: er is geen beste of slechtste methode voor nieuwe organisatievormen. Door zelf te experimenteren en door te gaan waar anderen stoppen, ontstaan weer nieuwe variaties. De verwachting is dat naarmate de ontwikkelingen in de informatie- en communicatietechnologie voortschrijden ook de mogelijkheden voor nieuwe vormen van organiseren zal toenemen.

Stichting Management Studies laat al bijna 50 jaar wetenschappelijk praktijkonderzoek verrichten naar pregnante en verrassende thema's in het uitdagende domein management en organisatie. De studies zijn altijd gebaseerd op bewezen praktijk en toepassingsgericht voor onze doelgroep. Dankzij de onderzoekers is Stichting Management Studies met de studie 'Nieuwerwets Organiseren' wederom geslaagd in haar doelstelling. Het bestuur is de onderzoekers Hans de Bruijn, Haiko van der Voort, Harald Warmelink, Ruben van Wendel de Joode en Nikki Willems zeer erkentelijk voor hun geleverde prestatie. Ook de begeleidingscommissie, onder voorzitterschap van Geert-Jan Haveman, director Organisation & Talent Development van Tata Steel Europe, heeft op zeer actieve wijze bijgedragen aan het tot stand komen van deze studie.

Graag breng ik als voorzitter van Stichting Management Studies dit boek bij u onder de aandacht. Gaat u heen en experimenteer!

Jacqueline Rijsdijk
Voorzitter Stichting Management Studies
mei 2014

NOTEN

- 1 E. Wintzen, *Eckart's notes*, Lemniscaat, 2007.
- 2 U. de Sitter, *Synergetisch produceren. Human Resources Mobilisation in de productie: een inleiding in structuurbouw*, Van Gorcum, 1994.
- 3 R. Semler, *Semco-stijl. Het inspirerende verhaal van de meest opzienbarende werkplek ter wereld*, Forum, 14e druk, 2012.
- 4 J. de Blok, A. Pool, *Buurtzorg: menselijkheid boven bureaucratie*, Boom Lemma, 2010.
- 5 F.W. Taylor, *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, 1911.

CASES

In dit boek wordt veelvuldig gerefereerd aan organisaties die wij in het kader van dit onderzoek hebben gesproken. Veel van deze organisaties hebben wij in een apart kader in dit boek kort maar krachtig beschreven. Ook hebben we aparte kaders gemaakt van een organisatie en zelfs een *organisatietechniek* die niet echt onderdeel waren van ons onderzoek, maar wél toegevoegde waarde hebben in het betreffende hoofdstuk. Hieronder vindt u een overzicht van die kaders, alsmede de verwijzing naar het paginanummer ervan.

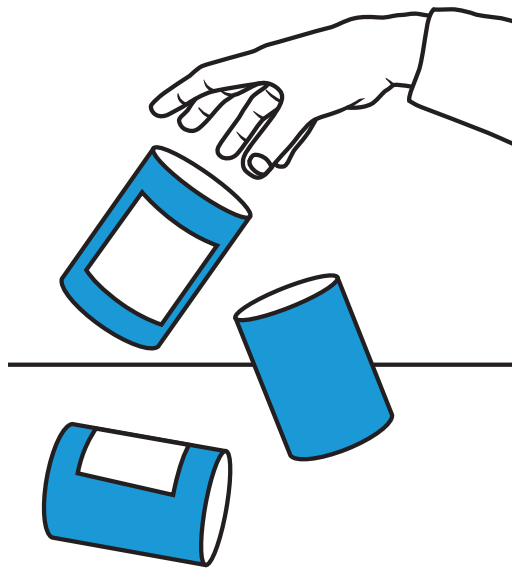
Effectory	17
Meurs HRM	21
NISB	25
Sensire	31
Krankenhaus Klagenfurt	37
AFAS Software	41
Scrum: snel, kennisintensief en geprotocolleerd	44
Springest en Holacracy	46
Van Ostadeschool	53
Witteveen+Bos	62
Heras	71
KLM	76
Philips Natuurkundig Laboratorium (NatLab)	82
FM2Share	89
Demokwekerij Westland	97
Open Coop	99
ABN AMRO	101
Gemeente Molenwaard	107
Linux	117
Major	122

- sionalisering is er *juist* een belangrijke rol voor management weggelegd, maar een andere rol dan de traditionele. De Bruijn, H. (2008). *Managers en professionals. Over management als probleem en als oplossing*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- 8 Een mooi en aardig actueel voorbeeld: de Belastingdienst. Ben Tiggelaar verwoordde het mooi in de NRC van 1 februari 2014: 'Net als het bedrijfsleven kreeg de Belastingdienst de afgelopen decennia te maken met verandering op verandering, automatisering op automatisering en bezuiniging op bezuiniging. Ik las over extreme werkdruk en talent dat de organisatie ontvlucht. ... Den Haag wil daadkrachtige managers die orde op zaken gaan stellen bij de Belastingdienst.' De vraag blijft natuurlijk *hoe* die managers dat gaan doen...
 - 9 Deze verschillende betekenissen van 'nieuw' leidden ertoe dat wij uiteindelijk kozen voor het gebruik van 'nieuwerwets' in de titel van dit boek. Dat woord is een verwijzing naar juist die betrekkelijkheid van 'nieuw'.
 - 10 De toch wel beroemde Amerikaanse organisatiewetenschappers Robert Quinn en Kim Cameron leggen het haarfijn uit in hun boek *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Ze presenteren daarin een model van vier typen organisaties die elk hun eigen succescriteria definiëren. En wat blijkt: elk type excelleert ook op zijn eigen succescriteria (p. 156). Ook voor hen is een eenduidige vergelijking van effectiviteit en efficiëntie van hele verschillende organisatievormen niet zo interessant meer. Zie Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. San Francisco: John Wiley & Sons.

HOOFDSTUK 2

MEER MET MINDER MANAGEMENT: LOSLATEN

17



Effectory

Effectory is bekend van de klant- en medewerkeronderzoeken die het uitvoert. Het is een snelgroeiend bedrijf met 150 medewerkers (januari 2014). Effectory is gevestigd in Amsterdam en heeft twee directeur-eigenaren. Het bedrijf werkt sinds 2012 met zogeheten zelfsturende teams. Er wordt gestreefd naar teams van ongeveer 15 mensen, het grootste team bestaat uit 21 mensen. Ieder team richt zich op een eigen branche, zoals zorg en welzijn, gemeenten en multinationals. De teams zijn geheel verantwoordelijk voor hun eigen branche en nemen zelfstandig beslissingen.

Effectory kende vóór 2012 een traditionele structuur met functionele afdelingen, zoals de afdelingen projectmanagement en consultancy. Iedere afdeling had een eigen manager. Door groei kwam Effectory voor de vraag te staan wat de volgende stap was in de ontwikkeling van de organisatie. De meest voor de hand liggende oplossing was een extra managementlaag – maar dat was geen optie voor het MT. Vanuit het gedachtegoed van sociale innovatie werd aan het personeel gevraagd in teams na te denken over een nieuwe structuur. Zij kregen een paar kaders mee.

Zo mocht het geen matrixorganisatie worden en was een platte organisatie wenselijk. Het idee van zelfsturing kwam als meest interessante optie uit de bus. Vervolgens werd het bedrijf in een half jaar tijd voorbereid op een omslag naar de zelfsturende teams. Op 1 februari 2012 ging Effectory van de ene op de andere dag over naar een nieuwe organisatiestructuur.

Het grootste verschil met de oude situatie is het ontbreken van hiërarchische sturing. De professionals in de zelfsturende teams nemen samen beslissingen over de te varen koers in de branche, het aannemen van personeel en de verdeling van taken. De teams hebben een eigen profit & loss-verantwoordelijkheid en worden daarbij ondersteund door een interne financieel adviseur. Op basis van snelle management-informatie kunnen de teams bijsturen. De eigen verantwoordelijkheid in de teams en de daarmee gepaard gaande grotere zelfstandigheid zorgt voor meer commercieel bewustzijn en motivatie. Aanvankelijk waren per team aanvoerders aangesteld, maar die verdwijnen langzaam uit de organisatie. Het blijkt in veel teams onnodig.

Effectory kent geen beoordelingsgesprekken meer. Professionals vragen drie keer per jaar aan zeven collega's feedback. Dat gaat via een speciaal ontwikkeld feedbacksysteem (een soort facebook). Medewerkers beoordelen elkaar op toegevoegde waarde, vakinhoudelijke ontwikkeling en samenwerking. Het systeem bestaat uit twee niet-anonieme open vragen, en drie anonieme gesloten vragen. De gesloten vragen bepalen uiteindelijk je salarisstijging. Twee keer een score onder de nullijn betekent dat afscheid wordt genomen van de medewerker.

Niet heel de organisatie laat zich vatten in de brancheteams. Zo kent Effectory een staf bestaande uit HR, finance en officemanagementfuncties. Verder zijn de twee directeur-eigenaren nog steeds directeur-eigenaar. De twee aandeelhouders sturen echter geen mensen aan, ze ondersteunen de professionals in de organisatie en geven gevraagd en ongevraagd advies aan de teams. In een aandeelhoudersvergadering wordt besproken wat de hoofdlijnen van de ontwikkeling van een brancheteam kunnen zijn. Bij deze vergaderingen zijn alle medewerkers van een brancheteam aanwezig. Besluitvorming vindt tijdens deze vergaderingen niet plaats, dat gebeurt in de teams.

2.1 RUIMTE AAN DE PROFESSIONALS, INDIVIDUEEL EN IN TEAMVERBAND

Over de zucht naar professionaliteit

Met bovenstaand voorbeeld hebben we de essentie te pakken van het eerste type nieuwe organisatie dat we in dit boek bespreken. Het is gebaseerd op een eenvoudige gedachte: loslaten. Het basisidee is dat vrijwel alle organisaties worden gedragen door professionals. Die professionals hebben expertise en ervaring, waaraan een manager nooit kan tippen. Professionals komen in

allerlei verschillende situaties terecht – iedere situatie vraagt om iets anders. Denk aan de zorg: iedere cliënt heeft andere behoeften, leeft in andere omstandigheden, heeft eigen wensen en verwachtingen. Deze diversiteit vraagt een oordeel dat alleen een professional kan geven. Daar komt geen manager aan te pas.

In de klassieke professionele organisatie waren het de professionals die bepaalden hoe het werk moest worden verricht. Maar in de loop der jaren zijn in veel organisaties managementlagen ontstaan en is de autonomie van professionals steeds meer beperkt. Het nieuwe organiseren is eigenlijk een radicale terugkeer naar die oude manier van organiseren: professionals bepalen zelf, in onderling overleg, wat goed is.¹ Het management wordt tot bijna nul teruggebracht – en daarmee verdwijnen ook alle managementcontrolesystemen. De professional krijgt volop de ruimte. De organisatie wordt daarmee ook platter: professionals zijn gelijkwaardig, de hiërarchie van het management bestaat niet meer. Ook wordt weer een klassiek begrip van stal gehaald: onderlinge professionele controle. Professionals worden niet door het management gecontroleerd, maar geven elkaar feedback en zorgen er zo voor dat iedereen zich houdt aan de professionele standaarden.

Loslaten leidt ook tot lagere transactiekosten

Een van de grote voordelen van deze organisatievorm is dat ze tot lagere transactiekosten leidt. De eenvoudige constatering is dat minder hiërarchie leidt tot minder managers en dus minder overhead. Sensire (zie de casebeschrijving verderop) heeft sinds de verandering zeventig managers minder en het aantal managementlagen teruggebracht van vijf naar drie.²

Maar het grotere probleem met de hiërarchische organisatie is dat afstemming en coördinatie altijd een interventie van boven vergen. Voor NISB (zie de casebeschrijving verderop) was dit een van de belangrijkste redenen om de transitie naar loslaten in te zetten. NISB is voor een groot deel van haar succes afhankelijk van samenwerkingsrelaties met externe partijen. Deze relaties worden onderhouden door de professionals zelf. Zij zijn continu aan de slag in de buitenwereld met professionals uit andere organisaties. Echter, door de noodzaak van interne afstemming via de interne hiërarchie, verliepen samenwerkingen regelmatig niet positief. Voor de meeste toezeggingen aan externe partners werd eerst ruggespraak gehouden met het management – een werkwijze die verlamdend werkte. Professionals namen zelf te weinig initiatief en legden problemen en vraagstukken snel terug bij managers. Door de professionals meer ruimte te geven, werd deze ruggespraak in eerste instantie vervangen door ruggespraak met andere teamleden. In eerste instantie veranderde er voor de buitenwereld daarmee weinig. Pas later werd de verandering ook daar zichtbaar. Teamleden geven elkaar de ruimte om zelfstandig afspraken te maken en daarmee beter te kunnen samenwerken met professionals uit andere organisaties.

Het is de basis van deze vorm van organiseren die we ook in het voorbeeld van NISB weer aantreffen: de professional de ruimte en vrijheid geven om zijn of haar werk te organiseren. Het gaat erom dat er zelfstandig beslissingen genomen kunnen worden en de eigen professie uitgeoefend kan worden.

Loslaten gaat vrijwel altijd gepaard met een teamstructuur

Vrijwel alle organisaties die op deze nieuwe-oude principes zijn gebaseerd, hebben een teamstructuur. Een grote eenheid kan zichzelf niet aansturen – een team kan dat wel. Wordt een eenheid te groot, dan is interactie tussen professionals niet meer mogelijk en zullen er als vanzelf managementlagen ontstaan. Afstemming en coördinatie worden in deze organisatievorm dus bewerkstelligd door teams.

Finext, mede bekend geworden door een uitzending in VPRO's *Tegenlicht* over deze nieuwe manier van organiseren³, is hiervan een voorbeeld. Finext bestaat uit zelfstandige teams. Ieder team bestaat uit professionals die de vereiste competenties bezitten, zoals marketing en verkoop. Dave Gray noemt deze teams 'pods': kleine, autonome teams die de organisatie kunnen vertegenwoordigen.⁴ Voor hem is 15 het magische getal – en ook volgens Effectory is een team van 15 mensen 'ideaal'. Maar magische getallen bestaan hier natuurlijk niet – zowel bij Meurs HRM (zie de casebeschrijving verderop) als Effectory hebben we teams aangetroffen met meer dan 20 mensen. De teams van Sensire tellen maximaal 15 mensen, daarboven worden de teams gesplitst.

De grondslag van een team is dat het een organisatieonderdeel of primair proces op zich kan nemen en vertegenwoordigen. Op die manier kunnen de professionals in hun teamverband relatief zelfstandig hun werkzaamheden uitvoeren. Bij Effectory zijn de teams opgedeeld naar doelgroepen. Alleen over de randgebieden hoeft vervolgens afstemming plaats te vinden. En bij Meurs HRM zijn de teams opgedeeld naar producten. Ook dan is afstemming tussen de teams overigens noodzakelijk, maar die afstemming is niet essentieel bij het uitvoeren van de primaire werkzaamheden. Bij Effectory is men pas recentelijk begonnen met een periodiek teamoverstijgend overleg om coördinatie en afstemming mogelijk te maken.

Teams kunnen meer of minder verantwoordelijkheid krijgen

De verantwoordelijkheid die de teams van professionals krijgen, verschilt per organisatie. Wanneer we even de eenvoudige drieslag *strategie-tactiek-operatie* hanteren, zien we direct al drie modellen. Zo bepalen bij Effectory de teams zelf hun strategische koers in een branche, hebben ze een *profit & loss*-verantwoordelijkheid en mogen ze nieuwe medewerkers aannemen. Van strategie tot operatie: het team beslist. De teams krijgen daar wel ondersteuning bij van een financieel adviseur, maar uiteindelijk is het de beslissing van het team. De teams zijn dus bijna helemaal autonoom.

Bij NISB worden de strategische keuzes door de directeur en de managers genomen. Bij de strategische keuzes hoort ook de indeling in de teams. Vervolgens geven de professionals in de teams invulling aan de strategische koers. Zij gaan over tactiek en operatie. Bij Sensire is de belangrijkste taak van het team het verdelen en uitvoeren van de werkzaamheden. Daar ligt de focus van het team dus bijna helemaal op operationele processen.

Teamwerk is een kunst – dus is er daarvoor vaak ondersteuning

Succesvolle teams ontstaan niet vanzelf. Dat heeft tijd en aandacht nodig. Organisaties als Sensire en NISB hebben daarom teamcoaches aangesteld die het team ondersteunen bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. Ze richten zich daarbij niet op de primaire werkzaamheden, maar ze hebben de opdracht de teams dusdanig te begeleiden dat ieder team zich zo snel mogelijk ontwikkelt en goed gaat functioneren. Overigens bestaat er een groot verschil in invulling van de teamcoaches. NISB heeft 1,4 fte coachcapaciteit vrijgemaakt voor 8 teams. Dat zijn op het moment van schrijven nog 3 mensen. Bij Sensire is de functie van coach een deeltijdfunctie (24 uur) en ondersteunt de coach 15 teams. De stelling bij Sensire: 'Je moet het ze te druk maken, anders bemoeien ze zich met te veel dingen.' Hoe het ook zij, loslaten is blijkbaar een kunst, die vaak toch weer enigerlei vorm van sturing vergt.

Meurs HRM

Meurs HRM is gevestigd in Woerden. Het bedrijf bestaat uit 70 medewerkers en 2 directeur-eigenaren. Het bedrijf verleent HRM-diensten en ontwikkelt HR-tools. Meurs HRM heeft geen managers of teamleiders. De professionals hebben zelf de regie over hun werk en kunnen in grote mate zelf bepalen welk werk ze willen doen en aan welke projecten ze willen deelnemen. Meurs HRM was niet altijd zo georganiseerd. De verandering bij Meurs is een geplande verandering geweest, gebaseerd op een uitgesproken opvatting over wat goed organiseren is. Leunend op ideeën van Ricardo Semler en Eckart Wintzen, is een model ontwikkeld dat aan de basis heeft gestaan van de huidige organisatievorm. Op 1 maart 2011 is de organisatie formeel volgens de nieuwe manier gaan werken.

Meurs HRM kent drie teams die zijn geclusterd rondom zogenoemde product lines, te weten psychologisch advies, assessmenttools en e-portfolio's. Iedere professional kiest in beginsel één team waarin hij/zij opereert. In eerste instantie had iedere product line één portefeuillehouder die de langetermijnstrategie in de product line bewaakte, maar deze werkwijze heeft men inmiddels losgelaten. Per product line wordt één keer per kwartaal een bijeenkomst georganiseerd. Deze bijeenkomsten duren een dagdeel en vormen een cruciaal onderdeel van de nieuwe organisatievorm. Tijdens de kwartaalbijeenkomsten wordt teruggeblikt op de afgelopen periode, worden doelen voor het volgende kwartaal vastgesteld en worden concrete afspraken gemaakt. Naast de kwartaalbijeenkomsten vinden per product line regelmatige werkoverleggen plaats.

Meurs HRM kent geen functies. Iedere medewerker heeft wel een portfolio waarin men de eigen competenties kan bijhouden. Functioneringsgesprekken worden bij Meurs ingevuld met 360 graden-feedbackgesprekken. Dit vanuit het principe dat collega's vooral elkaar aanspreken en beoordelen. De bijbehorende beloningsstructuur moet nog verder worden uitgewerkt, maar de idee is om dat te bepalen met de groep rondom een product line. Het salaris wordt nu nog bepaald door twee coaches en de twee directeur-eigenaren.

Medewerkers bij Meurs HRM kunnen TOMTOM-sessies organiseren. TOMTOM staat voor 'Trots Op Mezelf, Trots Op Meurs'. Een dergelijke sessie vindt ongeveer één keer in de drie weken plaats. Een medewerker die trots is op een bepaalde prestatie, stuurt een e-mail naar de collega's waarin tijd en plaats worden afgesproken. Vervolgens vertelt hij/zij over de prestatie. Het is een soort zeepkist, maar dan georganiseerd door de medewerkers zelf.

Meurs HRM is ISO 9001-gecertificeerd. Dit is een indicatie dat het principe van zelfsturing geen negatief effect hoeft te hebben op de processen. De auditoren waardeerden vooral de wijze waarop lessen tijdens de kwartaalbijeenkomsten worden besproken en worden opgevolgd. Ook worden klantcontacten en calls goed en gedegen vastgelegd. Het gebeurt niet volgens één sterk geprotocolleerd systeem, maar de processen worden wel professioneel opgevolgd.

2.2 DE GEVOLGEN VAN LOSLATEN ONDERKENNEN: EIGENAARSCHAP EN INFORMELE MACHT

Professionals weten zich weer eigenaar van hun werk – en stellen soms het formele eigenaarschap ter discussie

De grote verworvenheid van loslaten: vrijwel alle professionals die we hebben gesproken in deze organisaties omschrijven hoe zij zich meer verantwoordelijk weten voor hun werk en voor de organisatie. Een medewerker van Sensire zegt het als volgt: "De managers functioneerden als een soort deken: ze dekken en beschermen, maar houden medewerkers ook tegen. Nu zijn we veel meer zelf verantwoordelijk en we pakken die rol ook." Professionals voelen meer eigenaarschap over hun eigen werk en nemen daarin zelf beslissingen.

Door dat toegenomen gevoel van eigenaarschap ontstaan er ook vragen over het formele eigenaarschap van de organisatie. Dat is bij organisaties als Meurs HRM en Effectory (nog) belegd bij twee directeur-eigenaren. Wanneer professionals echter een mede-eigenaarschap krijgen over de organisatie, kan als vanzelf de vraag opkomen hoe zich dat verhoudt tot het formele eigenaarschap. Waarom wel mede-eigenaar, maar geen formeel eigenaar? Het is een logische vraag. En het is een teken dat de professionals in deze organisaties de eigen organisatie niet zozeer beschouwen als een werkgever die voor hen moet zorgen. Het is een organisatie waarin ze zelf mede vormgeven aan het succes.

Nieuwe invulling van traditionele managementtaken: alles horizontaal

Taken die voorheen aan het management werden toebedeeld, komen nu dus bij de professionals terecht. Hoe werkt dat bij het beoordelen van de prestaties, het verdelen van taken en de zorg voor professionals met wie het niet goed gaat? Het zijn voorbeelden van taken die traditioneel bij managers terechtkomen – maar hoe gaat in de wereld van het loslaten?

Prestatiebeoordeling wordt vooral door de ‘peers’ uitgevoerd. Professionals beoordelen elkaar, al dan niet anoniem. Vaak vindt beoordeling op meerdere momenten per jaar plaats. De reden is dat beoordelen een bijdrage moet leveren aan de persoonlijke en professionele ontwikkeling van medewerkers. Professionals moeten de kans krijgen hun gedrag en werkzaamheden aan te passen op basis van de evaluatie. Dus niet één keer per jaar achteraf beoordelen, waarna het oordeel een voldoende feit is.

We hebben al gezien dat taakverdeling meestal in de teams zelf plaatsvindt. Er vinden regelmatige overleggen plaats waarin professionals onderling bepalen welke activiteiten in de komende periode opgepakt moeten worden. Het gaat daarbij niet alleen om inhoudelijk werk. Neem Meurs HRM: ook taken als het onderhouden van externe contacten en sales-activiteiten worden bij Meurs in het team besproken en onderling verdeeld. Overigens moet de suggestie niet zijn dat alles fluïde is. Vaak ontstaat er een rolverdeling – het zijn vaak dezelfde professionals die de grote projecten managen of acquisitiesprekken voeren met belangrijke leads.

Wie *begeleiden* professionals die een ‘zwarte tijd’ hebben, wie begeleidt een nieuwe medewerker? Die begeleiding is juist in dit soort organisatie van groot belang. Professionals sturen en spreken elkaar aan en dus is het van groot belang dat nieuwe professionals zo snel mogelijk een volwaardige positie in de organisatie innemen. In deze organisatievorm wordt ook deze rol vaak belegd bij de teams zelf en/of bij een beperkt aantal professionals die hier affiniteit mee hebben. Het gevaar is uiteraard dat deze begeleiding onvoldoende aandacht krijgt. Tijdens sommige van onze gesprekken krijgen we dan ook wel te horen dat het coachen gemist wordt.

Er speelt bij dit alles een gevoelig punt: de *salariëring van medewerkers*. Hoe moet het salaris van de medewerker worden bepaald? Professionals geven elkaar feedback – kan de uitkomst van deze feedback worden gekoppeld aan salarisgroei? Effectory en Meurs HRM geloven hierin, maar ze hebben het pas deels toegepast. Het zal nogal wat vergen van de organisatie om dat goed te doen. We weten uit de literatuur over prestatiesturing dat er een ‘Wet van de afnemende effectiviteit’ bestaat.⁵ Wie aan het behalen van een (gekwantificeerde) prestatie een financiële beloning koppelt, deelt een sterke prikkel uit voor perversiteit. De kans is immers groot dat professionals alles uit de kast zullen halen om de prestatie te behalen, inclusief perverse gedragingen. Hetzelfde zou kunnen gelden voor een koppeling tussen feedback en financiële beloning – ze zou tot perversiteit van het systeem van feedback kunnen leiden.

Maar toch is het meer dan alleen maar kosten besparen

Zoals gezegd is een belangrijk voordeel van loslaten de vermindering van de overhead. Dat blijkt ook uit de zojuist beschreven nieuwe invulling van managementtaken. De organisaties worden daarmee platter. Dat geldt voor alle organisaties die we hebben gesproken. Maar alle organisaties die we hebben gesproken hebben een andere onderbouwing van de transitie dan 'gewoon' een kostenbesparende maatregel: er is een overtuiging dat deze manier van werken beter is en beter past in deze tijd.

Bij de één is het een filosofie over de rol en functie van medewerkers (Effectory), bij de ander een fundamenteel vertrouwen in mensen en een geloof dat medewerkers doorgaans zelf het beste weten hoe het moet (Sensire) en bij weer een ander het beter willen verbinden met de buitenwereld (NISB). Deze overtuiging leidt ertoe dat de organisaties die we hebben gesproken vast blijven houden aan de structuur en werkwijze, zelfs in zware tijden.

Informele sturing: de opkomst van aanvoerders zonder verantwoordelijkheden

We hebben het eerder al kort genoemd – we zien dat het afschaffen van het management leidt tot de opkomst van nieuwe rollen. Er wordt gesproken over 'aanvoerders', 'coaches', 'teamcoaches'. Wat doen deze nieuwe spelers? Vaak verrichten ze dus taken die voorheen op het bordje van het management lagen. Ook in dit type organisaties moet worden besloten over salarisverhogingen. Het is mogelijk om die beslissing te laten nemen door de professionals onderling. Maar eenvoudig is dat niet – en dus komt die taak, bijvoorbeeld, weer bij een informeel bovengeschatte collega terecht. Die heet dan geen manager meer, maar 'coach'.

De 'aanvoerder' bij Effectory bereidt een teamvergadering voor. De aanvoerder schrijft echter niet voor wat anderen in het team moeten doen. Bij Sensire heeft ieder team één wijkverpleegkundige. Hij/zij stelt aan de hand van de zorgvraag van de klant het zorgarrangement voor de klant vast. De wijkverpleegkundige is onderdeel van het team, maar heeft op basis van opleiding een andere zorginhoudelijke verantwoordelijkheid. De wijkverpleegkundige is geen manager, maar is toch ook niet helemaal gelijk aan de anderen in het team. Bij NISB is de manager een teamcoach geworden. Met de directeur bepalen de teamcoaches jaarlijks wat de strategie wordt en welke teams nodig zijn om die strategie te realiseren. Ze bepalen ook voor een groot deel het budget van ieder team. Ze zijn echter niet verantwoordelijk voor de uitvoering en realisatie van de strategie. Dat vindt plaats in de teams. Op termijn wordt de managementlaag afgeschaft en worden managers adviseur of stafmedewerker. Dan voert de directeur bovenstaande activiteiten alleen uit.

Hoe moeten we deze ontwikkeling waarderen? In een aantal gevallen is het een reactivering van het management. Oude managementtaken worden niet door professionals opgepakt en dus ontstaan er, onder een andere benaming, weer managementrollen. Het voorbeeld van de salarisverhoging hebben we niet voor niets gekozen. Er moet een besluit worden genomen, dat iedere

professional persoonlijk raakt en waarbij er voor de een 'winst' is (salarisverhoging) en voor de ander 'verlies' (geen salarisverhoging). Het laat zich raden dat dit soort beslissingen niet altijd even gemakkelijk tot stand komen in onderling overleg tussen professionals.

In een aantal gevallen zien we echter ook dat deze nieuwe rollen tijdelijk zijn. Blijkbaar zijn ze in het overgangsproces even nodig – maar lukt het professionals toch om die rollen uiteindelijk overbodig te maken. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om 'aanvoerders' die kaders en een strategisch ijkpunt aangeven. Dat is een zeer inhoudelijke activiteit en het is min of meer logisch dat die door de professionals wordt overgenomen. Zeker omdat in veel teams toch een natuurlijke *primus inter pares* opstaat.

Een derde beeld is dat deze rollen voor een beperkt aantal beslissingen noodzakelijk zijn (met name *win-lose*-besluiten) maar dat zij die de rollen vertolken verder gaan. Ze blijven ook deels sturen en nemen zo het gevoel van verantwoordelijkheid in de teams zelf weg.

NISB

Het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) is een onafhankelijk kennisinstituut dat zich inzet voor een vitale samenleving door meer mensen in beweging te krijgen. NISB is een stichting, gevestigd in Ede en opgericht in 1999. Anno 2014 kent NISB rond de 80 medewerkers. De organisatie heeft een directeur en een adjunct-directeur, die samen de directie vormen. De Rijksoverheid – met name het ministerie van VWS – is de grootste opdrachtgever van NISB.

In 2012 komen een aantal ontwikkelingen samen. Een van de MT-leden doet een MBA-opleiding waar hij in aanraking komt met het concept van zelfsturende teams. De organisatie voelt de noodzaak om sneller op haar context in te kunnen spelen en beter samen te werken met externe partijen. Uit een MTO blijkt dat medewerkers meer ruimte willen voor professionele ontwikkeling en het maken van eigen keuzes. Ook is een nieuwe directeur benoemd met andere overtuigingen en drijfveren dan de vorige directeur en door bezuinigingen wordt de organisatie gedwongen te reorganiseren. Als antwoord op deze ontwikkelingen wordt begin 2013 besloten de organisatie om te buigen tot een organisatie met zelfsturende 'ambitieteams'. Het eindbeeld is op dat moment niet helemaal duidelijk, maar de richting wel.

Eind 2013 kent NISB acht ambitieteams, bestaande uit 5 tot 12 mensen. Iedere medewerker participeert in twee teams, opdat de medewerkers zich breed blijven ontwikkelen en zich professionaliseren op meerdere onderwerpen. Ook kent NISB een aantal teamcoaches die ieder twee of drie teams begeleiden en ondersteunen. De teamcoaches zijn de oud-MT-leden. Zij bepalen ook in de nieuwe structuur de salarissen van de medewerkers. Dat staat volgens eigen zeggen enigszins op