

Europees onderzoek Zelfsturende teams hebben meer aansturing nodig



Meer autonomie van teams is vaak onderdeel of resultaat van management-aanpakken gericht op het verbeteren van de prestaties van organisaties. Denk hierbij aan lean, scrum of wendbaarheid. Sommige van deze management-aanpakken zijn relatief nieuw, anderen gaan al lang mee. Dit geldt ook voor het concept van autonome teams – of zoals ze nu zo vaak heten zelfsturende of zelforganiserende teams.

Toch worstelen veel organisaties bij het vergroten van de autonomie van teams of met het oogsten van de potentiële resultaten van autonome teams. Het onderzoek op basis van 37 case studies en 165 respondenten in Europa legt de vinger op de zere plek: autonome teams schuren nog vaak met traditionele hiërarchieën en management-concepten. Paradoxaal genoeg vraagt dat juist om meer aansturing, maar dan anders: gericht op visie, kaders, cultuur en faciliteren.

Waarom autonome teams?

De Nederlandse organisaties in het onderzoek laten veelal een andere aanleiding zien om aan de slag te gaan met autonome teams dan in de overige Europese landen in het onderzoek. In Nederland gaat het vooral om het in zijn kracht zetten van de professional (met name in de zorg) en om het organiseren van verantwoordelijkheid zo dicht mogelijk bij de klantinteractie. In de andere Europese landen is de noodzaak voor samenwerking en innovatie veel vaker als belangrijke drijver genoemd. Dit is een interessant onderscheid omdat we in het onderzoek de nadruk leggen op autonomie in teams. Het onderzoek laat zien dat je als individuele professional juist autonomie moet inleveren, om als autonoom team resultaten te bereiken.

In de afgelopen jaren zijn onze adviseurs – niet alleen van Rijnconsult, maar ook van onze Europese partners – regelmatig gevraagd door klanten om te helpen bij het invoeren en werkend krijgen van autonome teams. Op zoek naar effectieve aanpakken om autonome teams werkend te krijgen, hebben we besloten om een uitgebreid onderzoek te doen door middel van een online vragenlijst onder 165 respondenten (waarvan 43 in Nederland), aangevuld met interviews met senior managers en projectmanagers van 37 organisaties in 10

landen (van Zweden tot Spanje, van Polen tot het Verenigd Koninkrijk).

De uitkomsten van het onderzoek geven een goed beeld van de succesfactoren en valkuilen voor autonome teams. We hebben deze beelden aangevuld met concrete case studies van organisaties met succesverhalen én mislukkingen.

Reality check: zijn autonome teams relevant en waarom?

Ons onderzoek laat zien dat autonome teams nog steeds een belangrijke rol spelen in het wendbaar en effectief maken van organisaties. Bijna 80% van de organisaties is ervan overtuigd dat een hogere mate van autonomie voor teams een belangrijk management-thema is. Hierbij geeft 70% van de respondenten aan dat het aantal autonome teams over de afgelopen twee jaar is toegenomen in hun organisatie.

Meer dan 60% van de organisaties zegt de mate van autonomie in teams te willen vergroten om de betrokkenheid en motivatie van medewerkers te verhogen. Op nummer twee staat het bevorderen van cross-functionele samenwerking (48%) en het verbeteren van de relatie met klanten (41%).



Succes en falen van autonome teams

Organisaties die de mate van autonomie van teams willen vergroten moeten, vanzelfsprekend, oog hebben voor de volwassenheid en het ontwikkelpad van het team. Maar uiteindelijk is het aan het team zelf om te presteren en verder te groeien tot een 'collectief brein'. Hiermee bedoelen we dat een autonoom team opereert als een collectief dat de taken van een manager overneemt en zelfs beter weet uit te voeren. Het is aan de organisatie en het management van de organisatie om de juiste context neer te zetten waarin een autonoom team optimaal tot zijn recht komt. Van de organisaties die autonome teams als een belangrijk management issue zien, geeft 47% aan vooral te moeten inzetten op het team en 53% vooral in te zetten op de organisatorische context.

Het onderzoek laat zien dat het succes (of falen) van autonome teams gevonden kan worden in een of meer van onderstaande gebieden:

- **Het managen van relaties:** in het onderzoek kijken we naar het belang van relaties van het autonome team met de organisatie, de hiërarchie en andere teams. Dit betekent dat het concept van autonome teams moet passen bij het doel, de waarden en de strategie van de organisatie. Dus niet simpelweg omdat anderen in de sector het ook doen! Daarnaast moet de relatie tussen het team en de hiërarchie worden gemanaged om te voorkomen dat er op de verkeerde momenten en op de verkeerde onderwerpen wordt ingegrepen. En ten slotte betekent autonomie dat het team investeert in de relaties met andere teams om de gezamenlijke doelstelling van de organisatie te realiseren. Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers eerst en vooral behoefte hebben aan een gezamenlijk doel waarin deze relaties tot uitdrukking komen.
- **Een omgeving gericht op samenwerking:** we kijken ook naar de rol van de dagelijkse omgeving waarin het team opereert: het werkklimaat, processen en systemen en de 'ruimte' waarin het team functioneert. Het optimaliseren van de omgeving levert een belangrijke bijdrage aan de effectiviteit van autonome teams. Door in een passende ruimte (zowel fysiek, als emotioneel en intellectueel) te werken met de juiste mate van facilitering zijn individuele teamleden in staat om meer te experimenteren en samen te werken.
- **Uitdagen van 'management':** het concept van management wordt door autonome teams ter discussie gesteld. Hierbij treedt de schijnbare tegenstelling op tussen kaders stellen en vrijheid

geven. Maar uiteindelijk zien we dat vrijheid ontstaat bij de gratie van duidelijke kaders. Uit het onderzoek blijkt dat dit – na het geven van vertrouwen – de belangrijkste taak van het management is.

- Ontwikkelen van het 'collectieve brein': tenslotte nemen we in ons onderzoek de interne dynamiek van autonome teams onder de loep. Hoewel in de basis de vaardigheden van een autonoom team niet afwijkt van een high-performance team, moet een autonoom team vooral ook het vermogen hebben om hun eigen vaardigheden zelf en gezamenlijk naar het volgende niveau te brengen.

EN NU? BELANGRIJKSTE AANDACHTSPUNTEN

Het creëren van effectieve autonome teams is geen nieuw onderwerp voor veel organisaties. Maar de huidige dynamiek waarin veel organisaties op dit moment verkeren heeft wel de aanleiding en urgentie in een nieuw daglicht gezet. Veel organisaties worstelen nog met de invoering én met het werkend krijgen van autonome teams. We geven daarom de volgende aanbevelingen:

- Ontwikkel een meer holistische benadering voor autonome teams. We zien veel organisaties vooral in het team of de leidinggevende direct betrokken bij het team investeren. Hoewel dit misschien de meest voor de hand liggende knoppen zijn om aan te draaien, zijn ze in werkelijkheid slechts een deel van de oplossing. De relatie met de organisatie, de hiërarchie en andere teams alsook de werkomgeving spelen een minstens zo belangrijke rol.
- Het ligt voor de hand dat wanneer de organisatie – en het topmanagement als dragers van de organisatie – niet gecommitteerd is aan het concept, de kans van slagen een stuk kleiner wordt. Dit uit zich niet alleen in het creëren van de juiste omgeving, maar ook in het voorkomen van ongewenste bemoeienis. Bijna 50% van de organisaties in het onderzoek geeft aan dat onnodige bemoeienis vanuit management een belangrijke reden is voor het mislukken van autonome teams.
- De invoering van autonome teams is dus geen kwestie van verantwoordelijkheid delegeren en – al dan niet ondersteund met ontwikkelprogramma's – van de teams verwachten dat ze deze verantwoordelijkheid invullen. Het betekent vooral:
 - Het bouwen aan een relatie gebaseerd op vertrouwen. Dit vertrouwen komt tot uitdrukking

in de processen en systemen, de beschikbare informatie en het werkklimaat.

- o Het meegeven van een duidelijk raamwerk waarbinnen de autonomie van het team is gedefinieerd. In feite betekent dit dat het topmanagement niet minder met aansturing bezig is, maar juist meer en anders! Zonder kaders gaat het team uiteindelijk zijn eigen gang (in de meest positieve zin van het woord) totdat de leidinggevende hiërarchisch ingrijpt. Bij succesvolle organisaties geeft de top – ondersteund door de staf – duidelijke kaders mee en monitort deze kaders.
- o De monitoring van de kaders vraagt een ondersteunende en coachende leiderschapstijl. De leidinggevende of coach is daarnaast vooral bezig de teams te helpen om zich verder te ontwikkelen. Om steeds beter te worden als 'collectief brein'.

Uiteindelijk laat het onderzoek zien dat het van belang is om naar het volwassenheidsniveau van de organisatie te kijken. De mate waarin de organisatie autonome teams in kan zetten is afhankelijk van de balans tussen de volwassenheid van het team én de organisatie.

RIJNCONSULT EN AUTONOME TEAMS

Ook onze adviseurs worden regelmatig gevraagd een bijdrage te leveren aan de effectiviteit van zelfsturende teams. Hierbij maken we gebruik van een benadering waarbij we eerst met de organisatie aan de slag gaan. Hierbij maken we gebruik van het volgende gespreksmodel.



We werken hierbij van buiten naar binnen. Eerst bepalen we in welke mate autonome teams passen bij de organisatie. Vervolgens werken we op basis van een gestructureerd stappenplan de aandachtspunten van de organisatie en de hiërarchie uit in heldere kaders voor autonome teams. Kaders waarop het management terug kan vallen en de teams de ruimte geeft om te excelleren. Ten slotte lichten we de processen en systemen, informatievoorziening en werkklimaat door om te bepalen welke aanpassingen nodig zijn om een faciliterende werkomgeving te creëren. Bij al deze stappen neemt cultuur een bijzondere plek in. Cultuur is niet een apart aan te pakken facet van de organisatie. Cultuur komt tot uitdrukking in alle andere elementen van de aanpak.

In dit stappenplan verliezen we het team – en de volwassenheid van het team – niet uit het oog. Hierbij heeft ook de positionering van de leidinggevende/coach/coördinator in of bij het team de expliciete aandacht. Door aandacht te geven aan alle verschillende aspecten van organisatie én team is het mogelijk om het volledige potentieel van autonome teams te realiseren.

Wilt u weten volgens welk stappenplan Rijnconsult u kan helpen om duidelijke en effectieve kaders te ontwikkelen? Of waarom we liever praten over autonome teams in plaats van zelfsturende of zelforganiserende teams? En ontvangt u graag het volledige onderzoeksrapport? Stuur dan een email naar secretariaat@rijnconsult.nl.