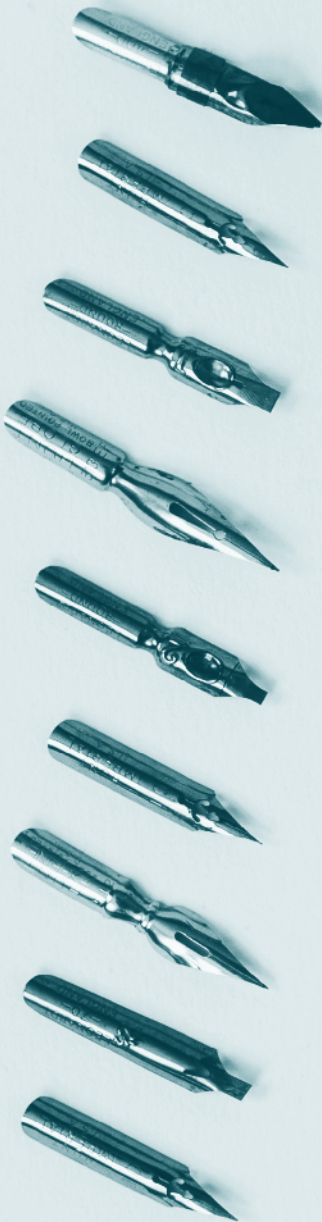
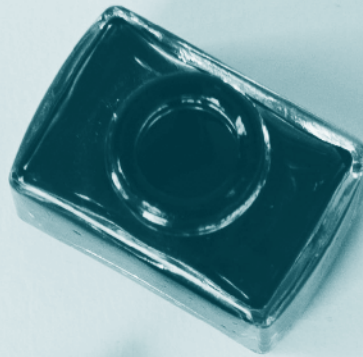




ZELFSTURING: HET SCRIPT IS NOOIT AF!

Tom Morssink en Maarten Renkema

ORGANISATIE

Veel organisaties hebben de laatste jaren gekozen voor ‘de implementatie’ van zelfsturende teams. Soms met goede resultaten, vaak met veel uitdagingen. Om de processen rondom zelfsturende teams beter te kunnen begrijpen, is een ander perspectief nodig. Een dramaturgische kijk op de werking van zelfsturende teams kan HR-professionals en/of managers/DGA’s duidelijk maken waar zij op moeten letten als zij aan de slag willen met zelfsturing.

Een zelfsturend team is een groep medewerkers die van hogerhand het mandaat heeft gekregen om volledig zelfstandig besluiten te nemen over relatief complete taken (Spreitzer e.a., 1999). In een zelfsturend team is een scala aan vaardigheden verzameld; het team is verantwoordelijk voor besluitvorming, voor het bewaken en bijsturen van de eigen teamprestaties; en vervult traditionele HR- en managementtaken om zijn doelstellingen te bereiken (Bondarouk e.a., 2018). Organisaties die met zelfsturende teams gaan werken, doen dat omdat zij daarmee hopen het innovatievermogen, de prestaties en het welzijn van de medewerkers te kunnen verbeteren (o.a. Cohen e.a., 1996; Spreitzer e.a., 1999).

Over zelfsturende teams en de juiste invulling en aansturing ervan woedt al jaren een hevige discussie. Aan de ene kant zijn er organisaties zoals Buurtzorg,

die onverminderd aan hun principes van zelfsturing vasthouden.¹ Aan de andere kant zijn er organisaties die zelfsturing hebben uitgetoetst en op hun schreden terugkomen omdat er blijkbaar meer behoefte is aan duidelijkheid en coördinatie.²

Dit debat berust echter voor een deel op de aanname dat een zelfsturend team een nieuw ‘project’ is dat wordt geïmplementeerd. Zelden of nooit wordt de vraag gesteld hoe de aansturing en organisatie van medewerkenden eigenlijk moet plaatsvinden. Hoe ziet bijvoorbeeld de rol van personeelszaken, het ‘human resource management’ (HRM), eruit?

Ons inziens gaat de discussie teveel over de doeltreffendheid van zelfsturende teams, terwijl we eerst beter moeten analyseren wat er wel of niet voor zorgt dat zelfsturing werkt. Wij pleiten daarom voor een ‘dramaturgisch’ perspectief op zelfsturende teams. Daarbij gaan

we in op de vraag: hoe kan de dramaturgische blik HR-professionals en/of managers/DGA's helpen om zelfsturende teams beter te begrijpen en optimaal in te zetten?

DE DRAMATURGISCHE BLIK OP ZELFSTURING

Shakespeare schreef het al in de zeventiende eeuw: het leven is één groot toneelspel waarin actoren op- en aftreden en ieder een eigen rol vervult. Zo ook de Canadese socioloog en schrijver Erving Goffman (1922-1982) in zijn veelgeprezen proefschrift en klassieker *The Presentation of Self in Everyday Life*, oorspronkelijk verschenen in 1959 en in het Nederlands sinds zijn overlijden verkrijgbaar onder de titel *De dramaturgie van het dagelijks leven* (Goffman, 2011). In dit boek beschrijft Goffman sociale interacties op basis van dramaturgische principes: concepten uit de toneelwereld. Werk is ook een theater (Pine & Gilmore, 1999), met bijvoorbeeld de klant als publiek en medewerkers die continu verschillende rollen innemen. Wij gebruiken twee begrippen uit het theater als uitgangspunt om de dynamiek van zelfsturende teams te beschrijven: 'rollen' en 'frontstage en backstage interactie'.

Allereerst 'rollen'. Personen in organisaties spelen net als acteurs verschillende rollen. Dat wil zeggen dat zij een bepaald personage innemen, invullen en overbrengen, met alle bijbehorende vormen van gedraging. Wanneer iemand een rol speelt, verzoekt diegene de waarnemers (collega's) impliciet om de indruk die bij hen wordt gewekt serieus te nemen. Hen wordt verzocht te geloven dat het personage dat zij waarnemen werkelijk de eigenschappen bezit die het lijkt te bezitten, dat de taken die het onderneemt werkelijk het effect zullen hebben dat er impliciet aan wordt toegeschreven, en dat de zaken globaal zijn zoals ze eruit zien.

Dan 'frontstage en backstage interactie'. 'Frontstage interactie' gaat over de medewerker als acteur op het podium. De acteur probeert tegenover het publiek zijn/haar rol zo goed mogelijk in te vullen en over te brengen. Hiermee duiden we op de sociale interacties

in een organisatie. Bijvoorbeeld dat je als medewerker een collega of cliënt helpt, producten maakt, diensten levert of college geeft. 'Backstage interactie' is de interactie tussen de mensen die 'achter de coulissen' plaatsvindt. Die interactie is veelal niet zichtbaar voor het publiek, maar wel cruciaal voor het succesvol verlopen van het primaire werkproces: de communicatie en elkaar kunnen vertrouwen.

Zelfsturende teams zijn complexe systemen en bestaan uit grote aantallen onderdelen (*agents*) die onderling zijn verbonden en elkaar voortdurend beïnvloeden. Kenmerkend voor complexe systemen is dat er systeemeigenschappen kunnen ontstaan, die niet elk apart terug te herleiden zijn naar de individuele onderdelen (Homan, 2005). De toneelmetafoor helpt ons inzicht te krijgen in de plekken (context) en hoe de toneelspelers (teamleden) zich vervolgens gedragen en met elkaar interacteren. De hiervan afgeleide toneellessen vatten we samen in *Aktes*.

Maak onderscheid tussen wat er voor en achter de 'coulissen' gebeurt

Op het toneel, 'frontstage', vindt interactie plaats tussen zenders en ontvangers van organisatiecommunicatie en hier wordt hun gedrag beïnvloed. Met andere woorden, het management en de medewerkers communiceren daar met elkaar. Een goed voorbeeld daarvan is de publieke aankondiging van het management om zelfsturend te gaan werken. Tijdens dergelijke plenaire sessies over de zoveelste verandering op rij lijkt iedereen het ermee eens te zijn. Maar wat hoor je vervolgens 'backstage', achter de coulissen (in het rokershok, bij de koffieautomaat, bij de lunch): 'Ik moet het allemaal nog maar zien', 'Ik doe niet mee, over een half jaar weer een andere manager!'.
daarvan is de publieke aankondiging van het management om zelfsturend te gaan werken. Tijdens dergelijke plenaire sessies over de zoveelste verandering op rij lijkt iedereen het ermee eens te zijn. Maar wat hoor je vervolgens 'backstage', achter de coulissen (in het rokers-

Akte 1: let op de gespreksthema's die 'achter de coulissen' worden besproken in de organisatie. Deze thema's bepalen of een verandering al dan niet een succes wordt. Deze thema's zijn enkel op individueel niveau – één op één – te beïnvloeden, niet op organisatieniveau (op de 'Bühne').

'ALL THE WORLD'S A
STAGE' - HEEL DE WERELD
IS TONEEL (WILLIAM
SHAKESPEARE, 1623)

Let op de regie

Van zelfsturende teamleden (de belangrijkste actoren) wordt gevraagd om naast het primaire proces (de productie of dienstverlening waar het team verantwoordelijk voor is) ook het proces achter de coulissen ('backstage') te regelen. De 'regisseur' (formeel leidinggevende) is in een zelfsturend team immers meestal van het toneel verdwenen.

Sommige teamleden werpen zich meer op als hoofdrolspeler; zij vinden het niet erg om in de schijnwerpers te staan en de leiding te nemen terwijl anderen puur hun taak uitvoeren (en daarmee in het 'toneelspel' van het team als het ware een 'bijrol' vervullen). In plaats van een leidinggevende wordt soms gekozen voor een coach, die tegelijkertijd op meerdere 'podia' in de organisatie moet schakelen en op grotere afstand van het team staat. De teamleden regisseren zichzelf

wel, is de gedachte. Sommige organisaties werken met wisselende regisseurs in een team. De teamleden pakken dan om beurten een stukje van de regie op: de één is een jaar lang verantwoordelijk voor het rooster, een ander zorgt voor het teambudget. Daarmee wordt voorkomen dat er nieuwe 'permanent geformaliseerde' regisseurs ontstaan, en daarmee de gedachte van 'zelfsturing' eigenlijk weer wordt afgeserveerd. Met leiderschap in de vorm van een dergelijke roulerende taakverdeling ontstaat er een nieuwe rol- en taakverdeling op het gebied van HRM-taken (Renkema e.a., 2020). Teamleden worden bijvoorbeeld in samenwerking met HR verantwoordelijk voor werving en selectie. En HR-specialisten ondersteunen niet meer de leidinggevende die er eerst was, maar staan meer in direct contact met de (zelfsturende) teams. In sommige organisaties worden regie en communicatie gestructureerd door het softwaresysteem (zie voorbeeld Buurtzorg). Via dit systeem vindt de communicatie plaats en is alle informatie terug te vinden (bijvoorbeeld over protocollen). Wie dit systeem beheert, heeft veel grip op de organisatie en heeft uiteindelijk een vitale regierol in handen.

BACKSTAGE NEMEN ZELFSTURENDE TEAMLEDEN MANAGEMENTTAKEN OVER VAN DE LEIDINGGEVENDE, ZOALS HET PLANNEN VAN WERK EN HET GEVEN VAN FEEDBACK OP ELKAARS FUNCTIONEREN

Akte 2: houd in de gaten wie het vacuüm opvult van de regisseur die van het podium is afgestapt; nieuwe regisseurs zullen ontstaan en moeten waar nodig afgeremd worden. Zorg er ook voor dat je als HR-professional de personen ondersteunt die teamtaken op zich nemen.

Focus op diversiteit

Het handelingsrepertoire van de betrokken teamleden wordt, zoals hiervoor blijkt, bij zelfsturing verruimd bij het verwelkomen van nieuwe collega's of het invoeren van nieuwe rollen. Het aanvullen van het aanwezige vakmanschap is daarbij een belangrijke opgave. Dit kan op twee manieren: indirect, door te interveniëren in de samenstelling van het team, en direct, door nieuwe manieren van kijken bij de bestaande groep naar binnen te brengen (Landman e.a., 2015).

Door te interveniëren in de samenstelling van een team kunnen verschillende perspectieven, verschillende ervaringen en verschillende manieren van denken worden veranderd (Vermaak, 2009). Opvattingen worden dan beïnvloed via interacties met nieuwe collega's. In veel gevallen zijn het nieuwkomers die deze rol bewust of onbewust hebben. Na verloop van tijd kunnen oude routines weer de kop opsteken, zelfs als er nieuwe manieren van kijken worden ingebracht. De instroom in een team van nieuwe mensen, met een andere bagage, moet daarom enige massa hebben om de neiging tot conformiteit te kunnen onderdrukken. Tegelijkertijd heeft een poging om de diversiteit in een team te bevorderen door te interveniëren in de samenstelling ervan iets paradoxaals. Immers, nieuwkomers moeten 'socialiseren' in het bestaande systeem, want anders worden ze niet geaccepteerd en kunnen ze het team ook niet beïnvloeden met hun nieuwe opvattingen. Tegelijkertijd moeten ze echter juist niet al te sterk 'socialiseren, want het is zaak dat hun vernieuwende ideeën een plek kunnen krijgen in het team. Er is derhalve spanning tussen socialisatie en variatie.

Een andere belangrijke kwestie is de manier waarop deze samenstelling (en dus diversiteit) kan worden 'afgedwongen'. Direct interveniëren in teams kan worden ervaren als een inbreuk op het gedachtegoed van zelfsturing. Vanuit dit perspectief zou het daarom goed zijn om de teamsamenstelling en rolverdeling onderdeel te maken van de kaders en spelregels omtrent zelfsturing. Ofwel, geef duidelijk aan welke speelruimte teams hebben en wat er van ze wordt verwacht bij wisselingen in samenstelling en rolverdeling.

Akte 3: Breng verschillende persoonlijkheden en typen denkers samen in een team en stimuleer wisselingen in de samenstelling van het team.

Faciliteer nieuwe manieren van werken

'Samen leren' wordt vaak benoemd als een belangrijk speerpunt, en wordt dan gezien als nieuwe taak van een zelfsturend team. Van teams wordt groei en ontwikkeling verwacht. Management en medewerkers spreken van 'het team'. Echter; *het* team bestaat niet. Een team is een netwerk van relaties, waar sommigen meer met de een dan met de ander samenwerken. Goffman (2011) heeft het over het eerder genoemde verschil tussen het 'team' en de 'klik'. Teamgenoten zijn vaak mensen die op informele wijze zijn overeengekomen hun inspanningen op een bepaalde manier te coördineren als middel tot zelfbescherming. Klikjes beschermen het individu vaak niet tegen personen van een andere rang, maar tegen personen van de eigen rang die buiten de klik vallen. Activiteiten als professionalisering en leren zullen op het niveau van het *formele team* niet zomaar omarmd en vormgegeven (kunnen) worden. Deze activiteiten krijgen vooral hun betekenis binnen de verschillende 'communities', in de klikjes. In deze (learning) communities worden de leer-werkomgevingen tussen de teams beter met elkaar geïntegreerd. Mensen worden geprikkeld met vernieuwde kennis en ervaringen buiten hun eigen team, die zij vervolgens weer in hun eigen team kunnen toepassen.

Ook dit aspect illustreert weer dat de omschakeling naar zelfsturende teams een transformatie van een

DE REGISSEUR IS VAAK OOK NOG EENS GROTENDEELS VAN HET TONEEL VERDWENEN

traditionele naar een complexe organisatiestructuur is. Er ontstaan complexere dynamieken en verhoudingen, die mede worden gevormd door de onderlinge afhankelijkheid die zo kenmerkend is voor zelfstu-

rende teams. Van één leidinggevende die 'de boel' coördineert en relaties onderhoudt met de teamleden, naar een kluwen van relaties en afhankelijkheden binnen en tussen teams (er ontstaan veel meer 'lijntjes' tussen medewerkers). Hierbij is het belangrijk om onderscheid te maken naar het soort afhankelijkheid. Bij *taakafhankelijkheid* zijn teamleden bij de uitvoering van hun werk afhankelijk van de taken van hun collega's (zoals in een sportteam). Bij *doelafhankelijkheid* wordt het behalen van doelen significant beïnvloed door de prestaties die de collega's leveren (Wageman, 1995). In de thuiszorg, bijvoorbeeld, kunnen teamleden 'frontstage' relatief onafhankelijk zorg verlenen aan cliënten. 'Backstage' zijn ze echter afhankelijk van elkaar om management-taken te vervullen en teamdoelen te behalen.

Door deze toegenomen complexiteit en afhankelijkheid zijn nieuwe coördinatiemechanismen noodzakelijk; denk aan kaders, netwerken, interactiesystemen. Daarmee kunnen zelfsturende teams zichzelf bijsturen, en kan de organisatie als geheel worden bijgestuurd. 'Frontstage' kunnen teamleden prima zelf bepalen hoe ze hun primaire werk (hun kerntaken) willen doen. 'Backstage' hebben teams ondersteuning en coördinatie nodig.

Akte 4: Zorg voor nieuwe coördinatiemechanismen in en tussen teams. Denk daarbij niet zozeer in termen van 'het team', maar heb oog voor de relaties tussen medewerkers. Probeer, met andere woorden, de individuele collega's en niet zozeer 'het team' als geheel te enthousiasmeren, inspireren en motiveren.

BELANGRIJKSTE LESSEN EN IMPLICATIES VOOR HRM

De rolverdeling in zelfsturende teams en de complexe organisatiestructuren vereisen ook een nieuwe blik op het personeelsbeleid in de organisatie en de rol die

de HR-professional inneemt. Aan de hand van de toneelmetafoor leggen we de twee belangrijkste lessen en implicaties voor HR uit.

Schrijf een eerste script

Vaak zijn organisaties niet vanaf het begin zelfsturend geweest, waardoor er sprake kan zijn van een 'hybride' overgang. Dit vraagt de nodige aandacht en begeleiding van onder meer HRM. De aanleiding om over te gaan op zelfsturing kan zijn dat het management overtuigd is geraakt van een ideologie of wil besparen op kosten. Soms besluiten directieleden ertoe vanuit het ideaal dat het prettig zou zijn als medewerkers uit zichzelf taken en verantwoordelijkheden oppakken. Thuis doen ze dit immers ook. Andere drijfveren zijn: (1) kopieergedrag, andere organisaties doen het ook; (2) innovatie, meer focus op het uitwisselen en exploiteren van kennis; (3) flexibiliteit, mogelijkheid om met aanpassingen in te spelen op wensen van de klant/cliënt (Bondarouk e.a., 2018).

HR heeft de belangrijke taak hierbij vragen te stellen aan het managementteam. Wat wil men bereiken, waarom en hoe? Je ziet bijvoorbeeld regelmatig dat medewerkers bij zelfsturende teams wel verantwoordelijkheid krijgen terwijl het mandaat ontbreekt. Een voorbeeld hiervan is dat een medewerker wel mag besluiten of er iets besteld moet worden voor het team, maar dat hij/zij voor een handtekening nog afhankelijk is van een staflid of manager. HR heeft daarom de belangrijke taak ervoor te zorgen dat er een helder geformuleerd 'script' komt. Wat zijn de kaders? Hoeveel ruimte is er voor improvisatie?

Waarom moeten de medewerkers eigenlijk opeens het 'toneelstuk' zelf vormgeven? Moet er niet een 'regisseur' op toezien, en het zo nodig sanctioneren, zodat het werk op de juiste manier wordt uitgevoerd?

Medewerkers denken wellicht: als ik het toneelstuk had willen beïnvloeden, dan was ik wel auteur of regisseur geworden. Met andere woorden: als ik, medewerker, zelfsturend had willen zijn, dan had ik wel gekozen om ondernemer of ZZP'er te zijn. Bedenk bovendien dat er nooit slechts één 'script' zal zijn in een organisatie. Een zelfsturend team is een continu veran-

derproces. Daarin zullen verschillende scripts (verhalen) ontstaan. Het management heeft hier een belangrijke taak om tijdens interactiemomenten (formeel en informeel) de scripts te beïnvloeden.

Akte 5: Laat het idee om over te gaan op zelfsturende teams niet bij een ideaal of enkel een visie. Zorg dat je als management een eenduidig verhaal hebt, en geef teams en medewerkers handvatten in de vorm van ondersteunende software, budgetten, doelen en kaders.

Houd rekening met macht en machtsverhoudingen

Of het 'script' voor het zelfsturende team een succes wordt, hangt mede af van de machtsverhoudingen in de organisatie. Als HR-professional kun je veel aandacht schenken aan het rationele proces van besluitvorming. Een besluit (het 'script' voor het zelfsturende team in dit geval) moet vervolgens echter ook in de praktijk tot leven worden gebracht. Daarbij zal men onder andere ook moeten kunnen omgaan met alle onverwachte reacties van de mensen in de organisatie. Indien we uitgaan van een tweedeling met machtshebbers enerzijds en minder machtigen anderzijds, dan valt daaruit op te maken dat de onderlinge verhoudingen een zekere gelaagdheid hebben. In teams en tussen teams zullen nieuwe machtsverhoudingen ontstaan. Van minder machtigen wordt een bepaalde 'publieke voorstelling' vereist wanneer zij in direct contact komen met de machtigen. Daarbij moeten

zij hun gedrag zo goed mogelijk afstemmen op wat zij denken dat de machtigen van hen verwachten (Homan, 2013). Dit wordt 'frontstage'-gedrag genoemd: het officiële gedrag dat je vertoont in het bijzijn van je superieuren, het spreken van 'braaftaal' (Schrijvers, 2002). Dat

geldt voor organisaties met zelfsturende teams niet minder, want ook zij hebben uiteindelijk een eindverantwoordelijke. Gedrag dat mensen vertonen als de andere partij dat niet kan zien, noemen we, zoals eerder al gezegd, 'backstage'-gedrag. Het gaat dan over informele gesprekken, korte 'een-tweetjes' in de pauze

**HR-MEDEWERKERS
DIENEN ZICH GOED
BEWUST TE ZIJN VAN
DE 'TONEELPRAAT'**

van een vergadering, wandelingen, beschouwingen tijdens de lunch en dergelijke (Homan, 2013).

Het zijn niet alleen bazen die macht bezitten. Ook onder de medewerkers zijn er (informele) machtsverhoudingen. Macht is volgens Foucault een kenmerk van *elke* sociale relatie. In teams en tussen teams (in netwerken) zijn er verschillende alledaagse interacties. We houden elkaar continu in de gaten. Mensen ondergaan niet alleen macht, maar oefenen ook macht uit in de lokale dagelijkse interacties (Homan, 2013). De aanname is vaak dat iemand die de baas is of een bepaalde rol uitoefent, ook die formele positie heeft. Iemand kan formeel wel de baas zijn, maar dat wil in lokale netwerken nog niet zeggen dat hij dat in de praktijk ook daadwerkelijk is. De mensen die het meest optreden om de bestaande praktijken binnen een netwerk in stand te houden en daar ook het meeste belang bij hebben, noemt Homan 'regimebewakers'. Deze mensen klagen veel over problemen, maar hebben er belang bij dat deze problemen onopgelost blijven. Dan behouden ze namelijk hun 'negatieve status'. Leiderschap is dan het resultaat van een machtsbalans die in elke interactie opnieuw moet worden bewerkstelligd. Het zal van deze lokale netwerken (informele klik) afhankelijk zijn of de verandering naar zelfsturende teams succesvol is.

Akte 6: Wees ervan bewust dat er in elke relatie een machtsverhouding zit. Of zelfsturing in een organisatie succesvol wordt, zal afhankelijk zijn van de machtsverhoudingen in de lokale netwerken van de organisatie. Deze zijn enkel op individueel niveau te beïnvloeden.

DE ROL VAN DE HR-SPECIALIST

Op basis van de dramaturgische blik op zelfsturing zien we de volgende vier activiteiten en rollen die ingevuld kunnen worden door HR.

HR als souffleur

Een souffleur is de persoon die tijdens het repetitieproces van een toneelstuk de tekst volgt op het blad en de acteurs, indien nodig, helpt herinneren aan hun tekst. Vroeger zat de souffleur in een speciaal ontworpen hokje midden op de scène in de eerste dessous, met zijn of haar hoofd net boven de toneelvloer en aan het oog van het publiek onttrokken door een scherm in de vorm van een schelp. Tevens volgde de souffleur alle voorstellingen, niet meer vanuit een hokje, maar vanuit de zaal of de coulissen. De souffleur heeft niet alleen een belangrijke taak richting teams, maar ook richting management en/of directie.

HR achter de coulissen

Terwijl HR in een klassieke organisatie de lijn ondersteunt, ondersteunt HR in organisaties met zelfsturende teams het team, bijvoorbeeld bij teamontwikkeling. Dit is de formele kant van HRM. Goffman (2011) spreekt in dit soort gevallen van een 'voorstelling'. Dit kan worden gedefinieerd als al die activiteiten, van een bepaalde deelnemer bij een bepaalde gelegenheid, die op de een of andere manier tot effect hebben dat een of meer andere deelnemers op enigerlei wijze worden beïnvloed. HRM vervult daarmee een belangrijke rol 'achter de coulissen', de informele kant. Het beheersen van

het gebied achter de coulissen speelt een belangrijke rol in de controle over de werksituatie. Deze beheersing is onmisbaar voor mensen om zich af te schermen van de veeleisende verplichtingen die van alle kanten op hen afkomen. Achter de coulissen voelen medewerkers zich veilig om te zeggen wat ze daadwerkelijk vinden van bepaalde situaties of voorstellingen. Goed om ons bewust van te zijn, als HR-professional, is 'de toneelpraat' (ofwel geroddel of nakaarten). Wanneer de teamgenoten niet in de buurt zijn van het publiek gaat het gesprek over problemen in de 'enscenering'. Men probeert bepaalde houdingen, tekstvarianten en posities uit, die door de verzamelde teamleden al dan niet worden goedgekeurd. De jongste 'voorstelling'

VANUIT
DRAMATURGISCH
PERSPECTIEF KAN
BETER WORDEN
GESPROKEN VAN
'BIJSTURENDE' DAN
VAN 'ZELFSTURENDE'
TEAMS

wordt nog eens doorgenomen: men likt zijn wonden en probeert het moreel op te vijzelen voor de volgende 'voorstelling' (Goffman, 2011).

HR als tussenpersoon

Een belangrijk aandachtspunt bij de ontwikkeling van zelfsturende teams is de kwaliteit van de interactie. Goffman beschrijft 'interactie' als volgt: de wederzijdse invloed die individuen op elkaars handelingen uitoefenen wanneer ze zich in elkaars aanwezigheid bevinden. Het gaat om elke interactie die zich afspeelt bij een bepaalde gelegenheid waarbij een aantal mensen voortdurend in elkaars aanwezigheid is. Het begrip 'ontmoeting' zou hier eveneens op zijn plaats zijn. HRM heeft hierbij als 'tussenpersoon' een belangrijke rol bij het bewaken van de kwaliteit van de interactie. Goffman beschrijft de rol van de 'tussenpersoon' als die van een 'dubbele lokvogel'. Dat wil zeggen dat de tussenpersoon de geheimen van beide partijen te weten komt en tegenover ieder van hen de indruk wekt dat hij die geheimen zal bewaren (wat hij ook daadwerkelijk zal doen) – maar tegelijkertijd iedere partij ook de indruk geeft dat hij loyaler is tegenover haar dan tegenover de andere partij (wat meestal niet zo zal zijn). De tussenpersoon moet ook datgene wat hij weet en wat het publiek ziet, vertalen in verbale frasen die acceptabel zijn voor zowel zijn eigen geweten als zijn publiek. Verder kan de tussenpersoon een rol spelen bij de omgang met paradoxen. Het idee van zelfsturing is vaak geboren uit een ideologie. Wanneer een directie of managementteam zelfsturing invoert, beseft men vaak niet waar men zelf nog over wil blijven beslissen, en waar niet over. Dit zorgt vaak voor ruis op de lijn bij de ontvangers van verandering: de medewerkers. De tussenpersoon, ofwel HRM, kan zorgen dat er binnen de communities van de zenders duidelijkheid ontstaat over wat zelfsturing wel is, en wat niet.

HR als regisseur

Bij organisaties met meerdere teams is het voor het

leervermogen belangrijk dat er tussen de teams communities ontstaan waarin het vakmanschap wordt besproken. Dergelijke team-overstijgende praktijkgroepen zijn een coördinatiemechanisme dat kan

worden ingezet voor bijsturing. HR kan deze communities ondersteunen en regisseren. Een ander aandachtspunt voor HR is de mate waarin medewerkers zich identificeren met de doelen van de organisatie: voor medewerkers is het belangrijk om te weten waar je voor werkt, en of het werk zinvol is. Dat geldt natuurlijk niet alleen voor zelfsturende teams, maar in een organisatie met zelfsturende teams is dit extra belangrijk om-

dat management vaak een terugtrekkende beweging maakt; medewerkers moeten 'zelf' weten waar ze naar toe werken, is dan een vaak gehoord geluid. Het risico hiervan is dat de connectie met (doelen van) de organisatie vervagen.

DE OVERSCHAKELING NAAR ZELFSTURING IS EEN TRANSFORMATIE DIE VRAAGT OM EEN NIEUWE STIJL VAN LEIDERSCHAP, MET AANDACHT VOOR COACHING EN CONTINU BIJSTUREN

OVERIGE ROLLEN IN EEN ORGANISATIE MET ZELFSTURENDE TEAMS

De sterspeler – De 'prima donna' in het team/de organisatie (de meeste mensen zullen er wel voorbeelden van kennen uit eigen ervaring).

De figuranten – Conciërge, schoonmaak, etc.

Verklikker – De 'verklikker' is iemand die tegenover de deelnemers aan de 'voorstelling' pretendeert een lid van hun team te zijn, die toegelaten wordt in het gebied achter de coulissen, daar destructieve informatie vergaart en dan openlijk of in het geniep de geheimen achter de 'vertoning' verradert aan het publiek.

De lokvogel – In tegenstelling tot de dubbele lokvogel is een 'lokvogel' iemand die zich gedraagt alsof hij een gewoon lid van het publiek is, maar die in feite onder een hoedje speelt met degenen die de voorstelling geven.

Een 'stille' (vaak niet geliefd) – De 'stille' gedraagt zich als een gewoon en nietsvermoedend lid van het publiek, maar overziet wat er gebeurt.

SLUITSTUK: ZELFSTURENDE TEAMS OF BIJSTURENDE TEAMS?

De vruchten van zelfsturende teams – o.a. de betere prestaties, meer innovatie en groter welzijn – komen niet vanzelf. Het vormgeven van de implicaties en het invullen van nieuwe rollen gebeurt niet plotseling. Van een ‘normale’ organisatie gaan naar een organisatie met zelfsturende teams is een revolutionaire verandering die tijd vraagt. In plaats van te spreken van ‘implementatie’, spreken we daarom liever van een ‘transformatie’ (Robbins & Barnwell, 2006). En voor transformatie heb je een nieuwe stijl van leiderschap nodig, waarbij aandacht is voor het coachen en toelichten van de veranderingen en het continu bijsturen van en door teams. Vanuit dramaturgisch perspectief kunnen we daarom beter spreken van ‘bijsturende’ dan van ‘zelfsturende’ teams. In plaats van de binaire gedachte van wel of geen zelfsturing, is het beter om de vele vormen en smaken, met al hun grijze gebieden en nuances, te benoemen.

Daarbij moet je als organisatie de gedachte loslaten dat je het gehele ‘toneelstuk’ kunt ‘regisseren’. Wel kun je als (HR-) manager stukjes regisseren om het geheel uiteindelijk mooier te maken. Teams hebben veel eigen verantwoordelijkheden, en de organisatie zal hen ook autonomie moeten geven, en dingen zelf laten uitvinden. Teamleden zijn bezig met continue coördinatie: adaptief omgaan met veranderingen in de omgeving. Samen kunnen teams, met ondersteuning vanuit de organisatie, de koers bepalen, daarop acteren en vervolgens de koers ook weer bijsturen.

De beslissing om een manier van organiseren te kiezen waarbij de traditionele manager aan de kant wordt gezet, is een keuze voor onbepaalde tijd. Evenals bij het trainen voor de rol van coach, duurt het ook bij teams een tijd voordat men op elkaar is ingespeeld. Dit vraagt oefening, communicatie en training. Uiteindelijk moeten alle ‘acteurs’ hun rollen invullen, anders dreigt er een afgang.

OF HET ‘SCRIPT’ VOOR HET ZELFSTURENDE TEAM EEN SUCCES WORDT, HANGT MEDE AF VAN DE MACHTS-VERHOUDINGEN IN DE ORGANISATIE

CONCLUSIE

Nodig is een ander perspectief op zelfsturende teams. Door gebruik te maken van inzichten uit de dramaturgie laten we zien dat er bij de transformatie naar zelfsturende teams heel veel verschillende rollen te spelen zijn. De dramaturgische blik van Goffman laat zien dat het belangrijk is om te kijken naar de manier waarop teamleden hun verschillende rollen ervaren en invullen, en wat voor interacties er plaatsvinden. Door vooral daar naar te kijken, krijgen management en HRM-afdeling een beter beeld van het toneelspel en de regie, en welke rol HRM kan spelen.

Bovendien functioneert HRM achter de coulissen als ondersteuning, zodat de hoofdrolspelers in de teams kunnen stralen in de schijnwerpers op het podium. Op deze manier kunnen de uitdagingen van zelfsturende teams het hoofd worden geboden. Desalniettemin, het script van zelfsturing is nooit af.

Noten

1. <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/jos-de-blok-buurt-zorg-managers-beperken-de-kracht-van-vakmensen~bf2b520e/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
2. <https://www.trouw.nl/nieuws/thuiszorgorganisatie-cordaan-stopt-met-zelfsturing-wie-volgt~bafes71e/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>

Literatuur

- Bondarouk, T., A.C. Bos-Nehles, M. Renkema, J. Meijerink & J. de Leede (2018). *Organisational Roadmap towards Teal Organisations*. Bingley, VK: Emerald Publishing Group (Advanced series in management, vol. 19).
- Cohen, S.G., G.E. Ledford jr. & G.M. Spreitzer (1996). A predictive model of self-managing work team effectiveness. *Human Relations*, 49/5, pp. 643-676.
- Foucault, M. (1973). *De woorden en de dingen. Een archeologie van de menswetenschappen*. Baarn: Ambo.
- Goffman, E. (2011). *De dramaturgie van het dagelijks leven*. Utrecht: Erven J. Bijleveld.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica*. Den Haag: BIM Media B.V., 12e ed.
- Homan, T. (2013). *Het Et-cetera principe*. Den Haag: BIM Media B.V.

Landman, W., R.M. Kouwenhoven & M. Brussen (2015). *Spelen met weerbaarheid*. Amsterdam: Reed Business.

Pine, J.B. & J.H. Gilmore (1999). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School.

Renkema, M., A. Bos-Nehles & J. Meijerink (2020). Implications of self-managing teams for the HRM function. *Baltic Journal of Management*, 15/4, pp. 533-550.

Robbins, S.P. & N. Barnwell (2006). *Organisation theory: Concepts and cases*. Pearson Education Australia, 5e ed.

Spreitzer, G.M., S.G. Cohen & G.E. Ledford (1999). Developing Effective SMWTs in Service Organizations. *Group and Organization Management*, 24/3, pp. 340-366.

Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken. Werkingmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer.

Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40/1, pp. 145-180.

Over de auteurs

T. Morssink (MSc.) werkte vijf jaar als HR-professional in een organisatie met zelfsturing en is docent aan de hogeschool Windesheim. Dr. M. Renkema is docent-onderzoeker aan de Universiteit Twente en doet onder andere onderzoek naar zelfsturende teams. De auteurs zijn dr. S. Corporaal en dr. B. Kuipers erkentelijk voor hun feedback en suggesties, waarmee zij hun eigen 'script' konden bijsturen en aanscherpen. Zijn zelfsturende teams een hype of revolutie? Luister ook naar de podcast: <https://www.maaikendedijk.nl/podcast/>.

