

# Opiniërend

## Zelfsturende teams en het reduceren van stressrisico's

Makkie Metsemakers<sup>1</sup>



Foto: Andrea Piacquadio van Pexels.

### Inleiding

In veel organisaties is een ontwikkelingsproces ingezet naar het werken met zelfsturende teams of zogenaamde varianten als resultaatverantwoordelijke teams, zelforganiserende teams, etc. Dit organisatieconcept komt uit de sociotechniek, een bedrijfskundige stroming.

Meestal wordt hiermee beoogd om gemakkelijker te kunnen voldoen aan toenemende prestatie-eisen en de toekomstvisie beter te realiseren, maar ook de kwaliteit van de arbeid te verbeteren (Kuipers, van Amersvoort & Kramer, 2018; de Sitter, 1994). Door het vergroten van het regelvermogen worden de uitvoerende teams beter toegerust voor de (toenemende) prestatiedruk en het kunnen oplossen en voorkomen van problemen. Bij het onvoldoende vergroten van het regelvermogen, stijgt het risico op 'werkintensivering': de noodzaak om 'sneller en met strakkere deadlines te werken, een afname van 'loze' tijd en de noodzaak om een aantal werktaken tegelijkertijd uit te voeren', zie ook het rapport van de WRR (Houtman et al., 2020).

Bij onvoldoende regel mogelijkheden spreken we van een lage kwaliteit van de arbeid en ontstaat er stress met als mogelijke ongewenste gevolgen verloop, burn-out of een hoger ziekteverzuim of vervreemding.

Vanuit de sociotechnische systeemtheorie en onze adviespraktijk hebben we met de ST-Groep een aantal succesfactoren afgeleid voor effectieve invoering van zelfsturende teams en hier ook regelmatig over gepubliceerd (bijvoorbeeld van Amelsvoort et al., 2003). In de praktijk worden deze niet altijd gevolgd waardoor de stressrisico's met de

invoering van zelfsturende teams soms zelfs toenemen. In dit artikel wordt verduidelijkt hoe met een onzorgvuldige invoering van het concept de beschreven onbalans eerder vergroot dan verkleind kan worden.

### Mogelijke stressrisico's bij de introductie van zelfsturende teams

In navolging van het Job-Demand-Control-model van Karasek (1979) staat in de moderne sociotechniek bij de kwaliteit van de arbeid de balans centraal tussen enerzijds de regelnoodzaak (voortkomend uit de taakeisen) en anderzijds het oplossend regelvermogen. Dit model wordt o.a. door Pot nog steeds als geldig en ook praktisch bruikbaar gezien (Pot, 2020).

Bij een onbalans met onvoldoende regel mogelijkheden spreken wij van 'werkdruk' ('job strain') oftewel stress. Door met een gericht herontwerp eerst de interne complexiteit en besturingslast te verminderen en vervolgens het regelvermogen van zelfsturende teams te vergroten, wordt een mogelijke onbalans weggewerkt en de kwaliteit van de arbeid verbeterd.

Toch blijken in de praktijk met de introductie van zelfsturende teams niet alle stressrisico's altijd weggenomen te worden: soms worden zelfs nieuwe geïntroduceerd. Achtereenvolgens zullen enkele belangrijke resterende of nieuwe bronnen van stressrisico's toegelicht worden.

#### *1. Onvoldoende inbedding van het concept van zelfsturend teams in de organisatie*

Vanuit sociotechnisch perspectief is bij zelfsturende teams sprake van een geheel andere wijze van organiseren dan bij traditioneel organiseren. Teams krijgen een resultaatverantwoordelijkheid, maar dit vereist allereerst een relatief zelfstandig uit te voeren taak. Bij veel organisaties echter zijn de werkzaamheden zó over de verschillende teams of afdelingen verdeeld, dat er allerlei onderlinge relaties en afhankelijkheden tussen de teams zijn. Dit veroorzaakt een hoge afstemnoodzaak en een onderlinge verstoringkans. Doordat er bij de teams door de gekozen opdeling van de werkzaamheden onvoldoende overzicht en inzicht is in het totaalproces, stijgen de risico's bij zelfsturing op onvoldoende afgestemde (regel-)acties. Hierdoor stijgt voor een team de kans op problemen die door andere teams elders in de organisatie veroorzaakt worden en wordt het dus lastig om

<sup>1</sup> Partner/organisatieadviseur bij de Socio-technische Organisatie Adviesgroep (ST-Groep), Postbus 912, 5600 AX Eindhoven

de resultaatverantwoordelijkheid onafhankelijk te realiseren. Ook worden op deze wijze tegengestelde belangen vaak vergroot, wat de risico's van suboptimalisatie extra verhoogt.

Helaas betekent tegenwoordig bij veel organisaties de introductie van zelfsturende teams niet meer dan een besluit dat de teams voortaan (meer) zaken zelf mogen bepalen, al of niet met het laten verdwijnen van hun directe leidinggevendenden. Begeleiding van de teams is daarbij veelal beperkt tot pogingen om de samenwerkingscompetenties van de teamleden te vergroten. Maar extra training voor teamleden in sociale en communicatieve vaardigheden (cursus 'feedback geven en ontvangen', 'elkaar leren aanspreken', etc.) blijken in de praktijk onvoldoende om de tegengestelde belangen daadwerkelijk te overbruggen: de samenwerkingsproblemen komen voort uit 'de hardware' van de organisatie. Voor de meeste organisaties betekent het effectief kunnen gaan werken met zelfsturende teams dan ook eerst een voorafgaand 'herontwerp van de organisatie' om te komen tot voldoende afgebakende, zelfstandig op te pakken taakpakketten voor teams. Anders stijgen met de introductie van zelfsturing en de daaraan gekoppelde resultaatverantwoordelijkheid niet alleen de taakeisen, maar ook de onderlinge verstoringen, waardoor de stressrisico's extra toenemen. 'Zelfsturende teams' is dus geen teamconcept, maar een organisatieconcept!

Een bijkomende valkuil van de misvatting van zelfsturende teams als teamconcept in plaats van organisatieconcept is dat dit voor de rest van de organisatie weinig directe consequenties heeft. Behalve voor de directe leidinggevendenden zijn er dan weinig gevolgen voor de overige managementlagen. Ook verandert er in de praktijk weinig voor de support- en stafafdelingen, niet alleen wat betreft taakverdeling of wijze van samenwerking, maar ook ten aanzien van de inrichting van beheersingssystemen (van Amelsvoort & Metsemakers, 2011a; Kuipers et al., 2018; de Sitter, 1994). Bij sommige organisaties is hierbij zelfs sprake van een ontwikkeling die haaks staat op het organisatieconcept van zelfsturende teams, namelijk een voortgaande centralisatie of concentratie ('shared service center') met verdergaande bureaucratisering als gevolg. Support- en stafafdelingen gaan dan op hun vertrouwde wijze door met het streven naar beheersing van hun aandachtsgebied en het optimaliseren van hun beheersingssystemen. Meestal leidt dit tot extra beleid/procedures of gevraagde aanvullende informatieverzameling ('administratie'). Behalve dat dit voor een extra belasting van de teams zorgt, ontstaan er ook stressrisico's doordat de resterende oplossingsruimte voor de teams bij toenemende protocollering daalt. Als de ontwikkeling naar zelfsturing niet organisatiebreed wordt opgepakt, vergroot dit ook het risico dat de medewerkers van support- en stafafdelingen de teams niet serieus nemen bij de realisatie van de door hen bedachte oplossingen bij problemen en onvoldoende of zelfs niet meewerken aan de gevraagde ondersteuning, dan wel hieraan een lagere prioriteit geven dan aan verzoeken van hoger management.

## *2. Onvoldoende overdracht /uitwerking van regeltaken of onvoldoende middelen/tijd*

In de praktijk is er niet altijd sprake van een zorgvuldige overdracht van regeltaken. Te vaak beperkt men zich tot het overdragen van de bevoegdheid, zodat een medewerker in de praktijk slechts de boodschap krijgt dat hij voortaan problemen of vraagstukken zelf mag oplossen/uitzoeken. Maar hoewel het overgaan naar het werken in een zelfsturend team als een 'duidelijke' overgang ('revolutie') wordt gemarkeerd, is de nieuwe situatie erg ambigu voor de medewerkers, vooral met betrekking tot hoever hun invloed nu werkelijk gaat, door tegenstrijdige ervaringen. Zo kunnen bijvoorbeeld enerzijds teambesluiten overruled worden als deze als onwenselijk worden gezien en op een volgend moment verwijten komen dat er te weinig initiatief komt om problemen zelf op te lossen.

Bij een bedachtzame overdracht van regeltaken is er sprake van opleiding, begeleiding of coaching van de medewerker die de nieuwe regeltaak gaat leren ('evolutie'!) en dus een geleidelijke overdracht van kennis en ervaring, waarbij aangesloten wordt op de taak-volwassenheid van de medewerker. Besproken wordt dan bijvoorbeeld wanneer je zou moeten beginnen met een regeltaak (waaraan kun je zien dat er een probleem is of komt) of wat je er mee zou moeten bereiken (wanneer het 'af' is, binnen welke normen). Ook worden over te dragen regeltaken vaak onvoldoende vooraf vereenvoudigd, mede doordat vastgehouden wordt aan complexe procedures of beheersingssystemen van support- of stafafdelingen, zoals hiervoor al beschreven. Daarbij wordt er te weinig met het team besproken en vastgelegd wat de te volgen richtlijnen, kaders of onderlinge spelregels zijn, wat later tot ongewenste gevolgen leidt: problemen worden onvoldoende voorkomen of opgelost, kaders worden overschreden of er ontstaan onderlinge irritaties of onbegrip.

Een zorgvuldige overdracht van regeltaken leidt daarmee in veel organisaties ook tot een betere beheersing, juist omdat men gedwongen wordt al deze aspecten van de regeltaak te expliciteren. Maar voor leidinggevendenden kan 'daar helaas ook meteen het schoentje wringen': niet elke leidinggevende is hier altijd toe in staat.

Daarnaast wordt er niet in alle organisaties voldoende aandacht besteed aan de benodigde middelen voor het uitvoeren van regeltaken, zoals benodigde informatie, autorisatie bij ICT-systemen, etc. Ook de tijd die je aan het regelen mag besteden blijft nog weleens onbesproken. Vaak kunnen de eerste regeltaken nog wel naast het uitvoerende werk 'erbij gedaan' worden. Maar bij een verdere overdracht van vaak complexere regeltaken is dat geen vanzelfsprekendheid meer en is een onderzoek/gesprek naar de benodigde tijd gewenst, omdat dit anders tot werkintensivering kan leiden. Bij een verdere teamontwikkeling zal dus meestal extra tijd aan de teams gegeven moeten worden, tijd die dan dus wel elders (bijvoorbeeld bij een supportteam) bespaard kan worden.

Het is duidelijk dat door onzorgvuldige overdracht van regeltaken en/of onvoldoende middelen en tijd er gemakkelijk nieuwe stressrisico's voor medewerkers kunnen ontstaan als men wel verantwoordelijk wordt gesteld om voortaan zelf problemen op te lossen om de gewenste resultaten te bereiken, maar de ondersteuning naar de gewenste zelfstandigheid ontbreekt, waardoor deze ook meestal achterblijft.

### *3. Een starre invulling van de onderlinge taak- en rolverdeling (onjuiste invulling of toepassing van het sterrolmodel)*

Binnen de teams kan een verdere taak- en rolverdeling plaatsvinden. Een valkuil is dat teams hier te star mee omgaan.

Een bekend voorbeeld van het werken met een rolverdeling binnen het team is het zogenaamde sterrolmodel (van Amelsvoort et al., 2003; Metsemakers, 1997), waarbij sprake is van een aandachtsverdeling over de belangrijkste resultaatgebieden voor het team. Een sterrolhouder bewaakt de prestaties, het nakomen van afspraken of acties en nieuwe ontwikkelingen op zijn toebedeelde aandachtsgebied. Ook bewaakt hij of ieder teamlid zijn verantwoordelijkheid voor dat resultaatgebied neemt. Het laatste betekent dat als een ander teamlid ziet dat er problemen zijn of kunnen ontstaan deze zélf actie onderneemt om dit probleem te voorkomen dan wel op te lossen.

We zien nogal eens gebeuren dat het werken met het sterrolmodel in de praktijk geen aandachtsverdeling inhoudt, maar een taak- en verantwoordelijkheidsverdeling: de sterrolhouder wordt verantwoordelijk dat de regeltaken op zijn terrein uitgevoerd worden en dat de prestaties voldoende zijn. Na enige tijd wordt de sterrolhouder dan meestal de voornaamste uitvoerder van de bijbehorende regeltaken. Doordat altijd dezelfde personen bepaalde (regel-)taken uitvoeren, ontstaat er (weliswaar informeel, maar wel feitelijk!) binnen het team een verdere arbeidsdeling of verkokering. Na enige tijd besteden andere teamleden niet alleen de regeltaken uit aan de sterrolhouder maar ook het bijbehorende verantwoordelijkheidsgevoel. Een sterrol is dan meer een 'functie' dan een 'rol' geworden.

Een onjuiste invulling of toepassing van (ster-)rollen kan in de praktijk als stresserend worden ervaren door de rolhouders: ze worden enerzijds verantwoordelijk gesteld voor de prestaties en de uitvoering van bepaalde regeltaken, maar missen de mogelijkheid of bevoegdheid om collega-teamleden bij te kunnen sturen indien deze hún verantwoordelijkheid niet oppakken. De gewenste balans taakeisen/problemen versus regelmogelijkheden (in dit geval om collega's bij te sturen!) wordt dan voor de rolhouders in hun nadeel verstoord. Dit kan nog vergroot worden wanneer leidinggevend en medewerkers van support- en stafafdelingen de rolhouders zien als handige 'tussenpersonen' of 'doorgeefluiken' die misbruikt kunnen worden om gemakkelijker hogere prestatienormen en aangescherpte (meestal aangevulde!) procedures of extra

informatieverzameling ('administratie') bij de teams te implementeren: je hebt dan namelijk 'één persoon' in plaats van een heel team tegenover je. Het risico dat de (ster) rolhouders zo tussen twee vuren kunnen komen te staan, kan veel stressrisico's meebrengen.

### *4. Te kort aan vakmanschap*

In de sociotechniek is in het hiervoor genoemde Job-Demand-Control-model bij de regel-mogelijkheden vooral aandacht gegeven aan de structuurcomponent. Hiermee wordt bedoeld dat er vooral gekeken werd naar de (formele) mogelijkheden of bevoegdheden die medewerkers hebben om problemen op te mogen lossen. Maar de afgelopen twee decennia is het sociotechnisch gedachtegoed ook veel toegepast in meer kennisintensieve organisaties waar zogenaamde professionals werken. Het werk van een professional kenmerkt zich vooral door onvoorspelbaarheid of onzekerheid (van Amelsvoort & Metsemakers, 2011b), waar hij met zijn professionele kennis, vaardigheden en attitude mee om moet weten te gaan. Wanneer er sprake is van onvoldoende vakmanschap bij een professional zal deze de gestelde taakeisen niet kunnen halen en ontstaan er stressrisico's. Door toenemende prestatie-eisen voor de organisatie, maar ook bij een direct klantencontact met steeds mondiger klanten, zal de druk op het realiseren van de taakeisen groeien en daarmee ook de stressrisico's bij onvoldoende vakmanschap.

Een tekort aan vakmanschap met daaruit volgende stressrisico's zal zich vooral breder in de organisatie manifesteren dan slechts bij een individuele professional als er sprake is van:

#### *a. een 'te smalle vakopvatting'*

Het 'vak' wordt dan afgebakend tot de benodigde 'inhoudelijke kennis' die men bij de vroegere studie of vakopleiding geleerd heeft. Er wordt dan te weinig gekeken welke kennis en vaardigheden een professional daadwerkelijk allemaal nodig heeft voor een goede werkuitvoering. Zo kan bijvoorbeeld bij veel docenten stress ontstaan voor een ouderavond, omdat ze onvoldoende vermogen hebben ontwikkeld om met veeleisende of teleurgestelde ouders om te gaan.

#### *b. een 'veranderde vakopvatting'*

Bij veel organisaties is de gewenste uitvoering van activiteiten geheel veranderd door een nieuwe missie, visie of strategie. Vaak wordt deze gewenste gedrags- of cultuurverandering vooral gezien als een attitudeverandering en wordt er te weinig aan gedacht dat er ook nieuwe professionele kennis of vaardigheden gevraagd worden. Denk bijvoorbeeld aan de ontwikkeling naar de participatiemaatschappij, waarbij in de zorg door medewerkers steeds meer gekeken moet worden hoe er gebruik kan worden gemaakt van het netwerk van cliënten. Dit vraagt naast een andere attitude ook andere kennis en vaardigheden die voorheen niet of nauwelijks gevraagd werden.

## Het wegnemen van de genoemde bronnen van stressrisico's

De hiervoor genoemde bronnen van stressrisico's kunnen weggenomen worden door gericht te werken aan de gewenste organisatie- en teamontwikkeling. In navolging van de hiervoor beschreven bronnen worden mogelijke oplossingsrichtingen beschreven.

### 1. Een goede inbedding van het concept van zelfsturende teams in de organisatie

Wanneer de introductie van zelfsturende teams volgens de sociotechnische theorie plaats vindt, is er aandacht voor de gehele organisatie-inrichting (Kuipers et al., 2018; de Sitter, 1994). Door met een herontwerp samenhangende taken te integreren in afgebakende taakpakketten voor teams ontstaat er bij een team overzicht en inzicht in het toebedeelde proces wat een voorwaarde is om regeltaken verantwoord aan het team toe te kunnen wijzen en om de eigen resultaat-verantwoordelijkheid op te kunnen pakken.

Ook het herontwerpen van de zogenaamde besturingsstructuur vindt doordacht plaats met een bewuste herallocatie van regel- en besturingstaken over de verschillende besturings-niveaus en de support- en stafdiensten. Het precies benoemen welke regeltaken waar gealloceerd worden met welke richtlijnen, kaders en spelregels is natuurlijk een omvangrijke klus, maar wel noodzakelijk om te komen tot meer duidelijkheid en eenduidigheid! In de praktijk blijkt dit niet alleen een grote behoefte bij de teams, maar zeker ook bij hun directe leidinggevendenden. Daar waar de teams de opdracht kregen om 'zelfsturend' te worden zonder zicht op hoever dit zou reiken, daar kregen de directe leidinggevendenden de opdracht om 'hun regeltaken' over te dragen zonder zicht op de voor hen resterende besturingstaken. Een zorgvuldig sociotechnisch herontwerp maakt duidelijk welke (vooral operationele) regeltaken zorgvuldig aan het team overgedragen worden, eventueel met een globale tijdsplanning, maar geef ook zicht welke operationele regeltaken bij de directe leidinggevendenden zullen blijven liggen en welke inrichtingsregeltaken en strategische besturingstaken op termijn aan hen overgedragen zullen worden. Ook de directe leidinggevendenden zullen te maken krijgen met nieuwe stressrisico's als zij geen zicht hierop hebben en geen opleiding, begeleiding en coaching voor hun nieuwe besturingstaken krijgen!

Tenslotte zal teamwork en teamontwikkeling niet alleen een belangrijk aandachtspunt bij de uitvoerende teams zijn, maar ook voor de managementteams en staf- en supportteams.

Het sociotechnisch herontwerpen van de besturingsstructuur betekent niet alleen dat veel taken van staf- en supportafdelingen overgeheveld kunnen worden naar de uitvoerende teams én naar de managementteams (zeker als men daar ook gaat werken met sterrollen!), maar ook dat er opnieuw kritisch moet worden gekeken naar de beleidsregels en beheerssystemen.

Veel beleid en beheerssystemen worden opgesteld door staf- en supportafdelingen om hun eigen werkzaamheden te optimaliseren, maar dit kan vanuit organisatieperspectief tot sub-optimalisatie leiden. Zo worden er vanuit efficiencyperspectief veel voorstellen gedaan die 'netto' tot een lagere productiviteit kunnen leiden door grotere effectiviteitsverliezen (van Amelsvoort & Metsemakers, 2011b 011b). Streven naar uniformiteit, standaardisatie en schaalvoordelen kunnen de lokale slagvaardigheid van uitvoerende teams en lokale managementteams flink ondermijnen.

Bij beleid- of systeemontwerp moet men daarom altijd eerst kritisch nagaan:

1. of er wel beleid of een beheersingssysteem gewenst is;
2. hoe gesloten of open dit is;
3. wie het beleid en beheersingssysteem beheert en wie de naleving bewaakt.

In feite is de functie van beleid het overbodig maken van 'zelf nadenken' (denk ook nog maar eens aan de bekende uitspraak van Schaefer: 'Is dit beleid of is hierover nagedacht?!'), maar in veel gevallen is zelf nadenken en aansluiten op de actuele lokale situatie en mogelijkheden toch wenselijker, zeker in een dynamische omgeving. In die gevallen doen organisaties er goed aan maat te houden met beleidsontwikkeling en medewerkers juist uit te dagen zélf na te denken en verantwoordelijkheid te nemen.

Daarbij maakt ook de mate van openheid nog een groot verschil: er kan sprake zijn van een gedetailleerd in te vullen rapportage, al of niet geautomatiseerd, of een nauwkeurig te volgen stappenplan versus een snelle check op de belangrijkste aandachtspunten.

Daarbij is het interessant waar het 'beheer' en de bewaking van de naleving van het beleid moet komen te liggen: bij een sociotechnisch herontworpen besturingsstructuur zal dat al eerder bij de 'lijn' gealloceerd worden en niet bij een niet-resultaatverantwoordelijke support- of stafafdeling. Beleid is vanuit dit perspectief slechts een hulpmiddel om tot het gewenste resultaat te komen en geen keurslijf wat dat juist belemmert!

### 2. Zorgvuldige overdracht /uitwerking van regeltaken met voldoende middelen/tijd

Zoals hiervoor geschetst is het van belang om regeltaken geleidelijk en zorgvuldig over te dragen en te zorgen voor voldoende opleiding, begeleiding en coaching die aansluit bij de taakvolwassenheid van de medewerker. Belangrijk is dat de te volgen richtlijnen en kaders met het gehele team besproken worden en dat gezamenlijk spelregels opgesteld worden. Een regeltaak kent namelijk bijna altijd een sociaal aspect waarbij een medewerker die de regeltaak uitvoert de andere collega's 'raakt'. Afspraken wanneer collega's een beslissing van de regelaar kunnen accepteren zijn voorwaardelijk om later irritaties of een onevenredige lusten- en lastenverdeling te voorkomen. De ervaring leert dat het zeker bij professionals niet evident is dat zij zo maar een beslissing van een collega zullen accepteren!

De begeleiding moet erop gericht zijn dat de regelaar een 'succeservaring' gaat krijgen: dat geeft de toekomstige regelaar zelfvertrouwen, maar ook de 'donor' (die de regeltaak vroeger uitvoerde en nu gaat overdragen) vertrouwen om de regeltaak daadwerkelijk 'los te laten'.

Verder moet er aandacht zijn voor de benodigde middelen en of hier effectief in voorzien wordt. Ook moet er regelmatig bij verdere overdracht van regeltaken nagegaan worden of er voldoende tijd is in plaats van dit lastige vraagstuk voor zich uit te blijven schuiven.

### 3. Bewaken of het werken met een onderlinge taak- en rolverdeling juist toegepast wordt

Nadrukkelijk staat hier het woord 'bewaken': de neiging om terug te vallen naar meer bekende bureaucratische werkwijzen kan zeker de eerste tijd herhaaldelijk de kop op steken. Zo zal bij een juiste toepassing van het werken met (ster-)rollen het gewenste teamwork en het gezamenlijke verantwoordelijkheidsgevoel juist worden versterkt. In organisaties waar sprake is van scheefgroei, zal deze omgebogen moeten worden, waarbij deze als een doorontwikkeling gepresenteerd kan worden (zie ook figuur 1).

Belangrijk is dat deze gewenste doorontwikkeling dus een teemaangelegenheid is en dat niet alleen de sterrollhouders 'het anders moeten gaan doen'.

Een rol is altijd bedoeld als een teemaangelegenheid. Periodiek moet ook geëvalueerd worden of de rolhouder én de overige teamleden nog de principes van teamwork

volgen en dus een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel tonen.

### 4. Aandacht voor vakmanschap

Bij teamontwikkeling is er niet alleen aandacht voor de ontwikkeling van de samenwerking en het regelvermogen van het team, maar ook voor het vakmanschap (zie ook figuur 2).

Zoals beschreven moet er nagegaan worden welk vakmanschap in 'brede zin' vereist is voor een goede werkkuitvoering, waarbij ook gekeken wordt naar het kunnen realiseren van de organisatievisie. Veelal is het noodzakelijk om na te gaan uit welke componenten ('kennisvaatjes') het benodigde vakmanschap is opgebouwd en hoe deze door medewerkers eigen gemaakt kan worden.

Daarbij zal een professional door de onvoorspelbaarheid en onzekerheid in zijn werk (bijvoorbeeld de benodigde informatie is niet compleet) altijd te maken krijgen met lastige afwegingen en keuzes in zijn werk. Als hulpmiddel kan hiervoor een zogenaamd 'professioneel kader' worden ontwikkeld waarmee een medewerker de belangrijkste kansen en risico's in kaart kan brengen en zo een lastige keuze kan onderbouwen en rechtvaardigen.

Het professioneel kader komt dus niet in de plaats van vakmanschap. Om dit hulpmiddel juist te kunnen hanteren blijft vakmanschap noodzakelijk. Het professioneel kader

## Gewenste ontwikkeling bij sterrollen



<p><b>Bij de start:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vooral een individuele aangelegenheid &amp; individuele verantwoordelijkheid</li> <li>▪ regelveld: de sterrollhouder voert zélf de regeltaken uit op een bepaald gebied</li> <li>▪ volgen van gemaakte afspraken, spelregels, methoden volgens de 'letter' (blijven toepassen huidige stand van kennis)</li> <li>▪ sterrollhouders functioneren als 'stukjes teamgeweten' voor collega's</li> <li>▪ risico van 'leuren'/'trekken' of zelfs 'overnemen' door sterrollhouder ➔ risico van 'meer solo'</li> </ul>	<p><b>Gewenste groei:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ een teemaangelegenheid &amp; teamverantwoordelijkheid</li> <li>▪ aandachtsgebied: bewaken van uitvoering van regeltaken door de hiervoor opgeleide teamleden</li> <li>▪ leiden naar betere afspraken, spelregels, methoden volgens de 'geest' (leren, aansporen naar nieuwe kennis: 'verbeteren')</li> <li>▪ sterrollhouders versterken het teamgeweten bij collega's</li> <li>▪ samen in dialoog de gezamenlijke wil, focus &amp; route bewaken/versterken ➔ kans voor 'meer samen'</li> </ul>
---	--



Voor organisatie en werk van betekenis

1

Figuur 1. De gewenste ontwikkeling bij sterrollen.



Figuur 2. De verschillende teamontwikkelingsdimensies.

vergroot de zelfstandigheid van medewerkers bij lastige inhoudelijke beslissingen en het beter en makkelijker kunnen rechtvaardigen van deze beslissingen kan de stressrisico's hierbij verlagen.

Bij een sociotechnische aanpak is er dus naast een herontwerp van de organisatiestructuur en gewenste beleid- en systeemaanpassingen ook veel aandacht voor de gewenste teamontwikkeling en de individuele ontwikkeling van medewerkers (kennis, vaardigheden en attitude) met aanvullende interventies voor de gewenste ontwikkeling van organisatiegedrag en -cultuur. De gewenste organisatieontwikkeling is een proces wat enkele jaren vraagt, waarbij voortgangsbewaking en bijsturing cruciaal blijken.

### Het belang van voortgangsbewaking en een integrale aanpak

In veel organisaties waarbij een start is gemaakt met een organisatieontwikkelingsproces naar zelfsturende teams wordt de voortgang van de teamontwikkeling onvoldoende gevolgd en besproken. Vaak beperkt de bespreking zich tot een algemene indruk over het team-presteren en of er wel/niet een 'ontwikkelingsstap(je)' is gemaakt. Ook zit er een risico in dat slechts de voortgang van de implementatie van de uitgewerkte hulpmiddelen voor teams wordt 'afgeviukt' (zoals bijvoorbeeld het werken met sterrollen of een teamcockpit) en dat er onvoldoende gekeken wordt naar het gewenste teamfunctioneren en teamacteren dat

hiermee gestimuleerd zou moeten worden. Bij een goede voortgangsbewaking wordt integraal aandacht besteed aan het teampresteren en de teamontwikkeling op alle vier dimensies. Bij sommige organisaties wordt hiervoor een eigen teamontwikkelingsinstrument ontwikkeld om de voortgang bij de verschillende teams beter te kunnen volgen.

Maar in de sociotechniek wordt naast 'de kwaliteit van de organisatie' (in hoeverre een organisatie aan haar omgevingseisen kan voldoen) ook 'de kwaliteit van de arbeid' als resultaatgebied gezien. Een evaluatie of deze inderdaad verbeterd is, ontbreekt helaas maar al te vaak in de praktijk. Deze evaluatie kan grondig, bijvoorbeeld door deze zorgvuldig te meten met een meetinstrument kwaliteit van de arbeid (Metsemakers & Verbeek, 2016) of meer globaal. De Sitter (1994) heeft al gewezen op de samenhang tussen kwaliteit van de arbeid en de kwaliteit van de organisatie. Stressrisico's als gevolg van het niet kunnen voldoen aan de taakeisen of het kunnen voorkomen/oplossen van problemen kunnen daarmee ook fungeren als indicator voor minder presteren. Het wegnemen van stressrisico's levert daarmee niet alleen voor de medewerkers maar ook voor de organisatie voordeel op.

Uit de beschreven stressrisico's wordt al duidelijk dat een integrale aanpak noodzakelijk is. Zo zullen de stressrisico's bij de uitvoering van regeltaken door onvoldoende

spelregels omtrent het sociale aspect sterk samenhangen met de ontwikkeling van de onderlinge samenwerking. Dat sterrollen gezien worden als een gezamenlijke verantwoordelijkheid zal mede gestimuleerd worden, wanneer de teamprestaties met behulp van cockpitmeters in het teamoverleg besproken worden en hier gezamenlijke acties op worden genomen. Met andere woorden: het gaat dan om de integrale teamontwikkeling op alle vier de dimensies. Bij de evaluatie en vervolgacties moet men kijken naar het vermogen van de leidinggevendenden om hun drie rollen (leider, manager en coach) op te pakken en of er voldoende kennis en vaardigheden zijn met betrekking tot diagnose en interventie voor verdere teamontwikkeling. Ook is beschreven dat de teamontwikkeling niet los kan worden gezien van de organisatie-context en dat de invloed hiervan in de analyse meegenomen moet kunnen worden.

### **Van slopend werk naar uitdagend werk van betekenis!**

Wanneer in het Job-Demand-Control-model zowel de taakeisen hoog zijn, als ook het regel-vermogen, wordt gesproken van 'uitdagend werk'. Een nieuwe impuls aan de ingezette organisatie- en teamontwikkeling kan ook hiervoor de basis vormen. Bijvoorbeeld door na het ombuigen van een verkeerde toepassing van het sterrolmodel (met stressrisico's) naar een juiste toepassing (zonder stressrisico's) en meteen een ontwikkeling in te zetten naar 'werken met het sterrolmodel-the next level' (met meer uitdagende elementen!)

Aan teams worden dan ook budgetten (zowel in geld als in tijd) gegeven voor missiegericht werken met gerichte verbeter- en vernieuwingsprojecten. Met missiegericht werken wordt bedoeld dat nagegaan wordt op welke wijze de missie van de organisatie beter gerealiseerd kan worden (de zogenaamde 'bedoeling'). In feite hebben we het dan over de zingevende component van arbeid en ontstaat er 'werk van betekenis' (zie ook Metsemakers et al., 2008). De teams kunnen dan zelf bepalen welke extra of nieuwe activiteiten ze voor een betere missieervulling gaan uitvoeren voor meer toegevoegde waarde. Bij succes zullen deze activiteiten waarschijnlijk gecontinueerd blijven. In feite is kan een team zo haar eigen werkzaamheden herstructureren of doorontwikkelen. Maar ook voor deze doorontwikkeling naar missiegericht werken voor uitdagend werk van betekenis is weer een integrale aanpak nodig!

### **Literatuur**

de Sitter LU. (1994) Synergetisch produceren. Human Resources Mobilisation in de productie: een inleiding in structuurbouw. Assen: Van Gorcum.

Houtman I, Dhondt S, Preenen P, Kraan L., de Vroome E. (2020) Intensivering van werk in Nederland. Working paper 36, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Den Haag.

Karasek RA (1979). Job Demand, job decisions latitude and mental strain; implications for job design. Administrative Science Quarterly; 24 (2): 285-307.

Kuipers H, van Amelsvoort P, Kramer EH. (2018) Het nieuwe organiseren; alternatieven voor de bureaucratie. Acco Leuven: Den Haag.

Metsemakers M.(1997). Sterrollen. Panta Rhei, ST-Groep, Vlijmen.

Metsemakers M, van Amelsvoort P, van Hootegem G (2009). Professionele organisatie en Werk van betekenis - twee zijden van eenzelfde medaille. Tijdschrift voor organisatie en werk van betekenis, ST-Groep, Vlijmen.

Metsemakers M, Verbeek K. (2016) Meetinstrument Kwalityeit van de Arbeid. Meetinstrument van de ST-Groep om te zetten voor organisatiespecifieke toepassing, ST-Groep, Vlijmen.

Pot F. (2020) Vakbond en Goed werk. In Kösters en Eshuis (redactie): De vakbond en de werkvloer, op zoek naar nieuwe relaties. De Burcht: Amsterdam.

van Amelsvoort P, Seinen B, Kommers H, Scholtes G. (2003) Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren en begeleiden. ST-Groep, Vlijmen.

van Amelsvoort P, Metsemakers M. (2011a) De 'onzichtbare hand' die organisatievernieuwing ondermijnt: Disruptive change als noodzakelijke veranderstrategie. Management & Organisatie; 65 (2), Kluwer: Deventer.

van Amelsvoort P, Metsemakers M. (2011b) Organiseren en professionaliseren voor productief en betekenisvol werk. M Management & Organisatie; 65 (6), Kluwer: Deventer.