

Zelfsturing of zelfredzaamheid?

Een organisatieantropologisch onderzoek naar de invoering van zelfsturing in een gemeentelijke organisatie

Dit artikel wil een bijdrage leveren aan de theorievorming over zelfsturing vanuit een organisatieantropologisch perspectief. De organisatieantropologie gaat uit van een interpretatief organisatieconcept. Dit betekent dat de context waarbinnen organisaties functioneren, de leefwereld van de werknemers en managers en de patronen van zingeving die zich binnen en rondom de organisatie ontwikkelen centraal staan in de analyse van en de interventie in organisaties. In dit artikel staan we allereerst uitgebreid stil bij de uitgangspunten van de organisatieantropologie. Vervolgens beschrijven we hoe de organisatieleden van een gemeentelijke organisatie de invoering van zelfsturing ervaren en aan de hand van hun verhaal laten wij zien waarom het veranderingsproces op deze afdeling is mislukt. We betogen dat een zinvolle invoering van zelfsturing alleen mogelijk is wanneer de mens in de organisatie als uitgangspunt wordt genomen. Voor de theorievorming over zelfsturing betekent dit dat er een duidelijker onderscheid zou moeten worden gemaakt tussen aspecten die te maken hebben met de organisatiestructuur en aspecten die betrekking hebben op de cultuur van de organisatie. Daarnaast is het belangrijk om voorafgaand aan de invoering van zelfsturing de context en de cultuur van de organisatie in kaart te brengen om zo te kunnen bepalen of zelfsturing wel het meest wenselijke en/of haalbare verandertraject is.

Inleiding

Dit artikel vertelt het verhaal van de medewerkers van de afdeling Bijstand en Voorzieningen van een grote Nederlandse gemeente. Op 1 februari 2000 is op deze afdeling het principe van zelfsturing ingevoerd. Bijna twee jaar later is op verzoek van het hoofd van deze afdeling een onderzoek uitgevoerd naar de stand van zaken. Dit onderzoek vond plaats vanuit een organisatieantropologisch perspectief. In dit artikel beschrijven wij hoe de organisatieleden het veranderingsproces ervaren en aan de hand van hun verhaal laten wij zien waarom de invoering van zelfsturing op deze afdeling is mislukt.

Zelfsturing en zelfsturende teams zijn be-
grippen die voortkomen uit sociotechnische

theorieën. De in Nederland bekendste theorie op dit terrein is de moderne sociotechniek. De moderne sociotechniek heeft als doel organisatievormen te ontwikkelen die zowel de menselijke behoefte aan aantrekkelijke banen als de technische behoeften aan efficiëntie vervullen. Minimale arbeidsdeling en reductie van complexiteit worden hierbij als uitgangspunten genomen. Het sociotechnische principe van zelfsturing is dan ook gebaseerd op het idee dat samenwerken in teams zal leiden tot het delen van kennis waardoor er een hoog probleemoplossend vermogen ontstaat (Van Amelsvoort & Scholtes, 2001; Benders & Van Amelsvoort, 2000; Leliveld & Vink, 2001; De Sitter, 1990).

Zelfsturing wordt door veel organisaties en organisatiedeskundigen gezien als de oplossing voor veel hedendaagse problemen in orga-

* Lineke Stobbe is als universitair docent verbonden aan de Sectie Cultuur, Organisatie en Management van de Vrije Universiteit Amsterdam. Arne van Roessel is afgestudeerd bij de Opleiding Cultuur, Organisatie en Management en is momenteel werkzaam als manager Servicebureau Facilitaire Diensten van het Onze Lieve Vrouwe Gasthuis in Amsterdam.

nisaties. De afgelopen jaren zijn er dan ook veel studies verschenen naar de invoering van zelfsturing en zelfsturende teams. Deze studies zijn niet onverdeeld positief over het verloop en de uitkomsten van dit veranderingsproces. De studies laten zien dat dit onder andere te maken heeft met de onduidelijkheid en onzekerheid over de mogelijke consequenties van de verandering, met de weerbaarheid van de bestaande cultuur en de ingrijpende reconfiguratie van macht, status en belangen die de verandering voorstaat (Fruytier, 1994). Participatie, vertrouwen, betrokkenheid, dialoog en teamcultuur worden als belangrijke voorwaarden geformuleerd om zelfsturing te doen slagen (Benders & Van Amelsvoort, 2000; Fruytier, 1994; Kuipers & Kramer, 2000; De Leede & Stoker, 1996; Meininger et al., 2000).

Het lijkt daarom voor de hand te liggen dat de moderne sociotechniek veel aandacht besteedt aan organisatiecultuur en cultuurverandering, maar sociotechnici lijken organisatiecultuur in de praktijk van onderzoek of interventie niet echt een plek te kunnen geven. Dit heeft volgens ons te maken met het perspectief van waaruit sociotechnici naar organisaties kijken. Sociotechnici hanteren namelijk een open systeembenadering en deze benadering legt de nadruk op de structuur van de organisatie. Als gevolg hiervan wordt er doorgaans impliciet van uitgegaan dat als de structuur van een organisatie verandert, de cultuur vanzelf mee verandert. Studies uit de organisatieantropologie laten echter zien dat dit in de praktijk zelden voorkomt.

De organisatieantropologie gaat uit van een interpretatief organisatieconcept waarbij veel aandacht wordt besteed aan de context waarbinnen organisaties functioneren, de leefwereld van de werknemers en managers en de patronen van zingeving die zich binnen en rondom de organisatie ontwikkelen (Koot & Hogema, 1990; Koot & Sabelis, 2000; Tennekes, 1995; Veenswijk, 1995; Veenswijk & Stobbe, 2001). Aandacht voor leefwereld en zingeving betekent dat onderzoekers en veranderkundigen zich verdiepen in de zin en betekenis die werknemers en managers aan een organisatieverandering toekennen. De slaagkans van een veranderkundigtraject hangt volgens deze traditie in hoge mate samen met de wijze waarop een verandering door de organisatieleden gepercipieerd wordt (Koot, 1998).

Het doel van dit artikel is tweeledig. Ten eerste willen we beschrijven hoe de medewerkers uit de casus het veranderingsproces ervaren en aan de hand van hun verhaal laten zien waarom de invoering van zelfsturing op deze afdeling is mislukt. Ten tweede willen we een bijdrage leveren aan de theorievorming over zelfsturing vanuit een organisatieantropologisch perspectief. Dit perspectief biedt namelijk de mogelijkheid om de mensen in de organisatie, en daarmee zaken als participatie, vertrouwen en betrokkenheid, een zichtbare plaats te geven in de analyse van en interventie in organisaties.

De opbouw van het artikel is als volgt. In de eerste paragraaf behandelen we de uitgangspunten van de organisatieantropologie. In de tweede paragraaf staat de onderzoeksaanpak centraal. De derde paragraaf introduceert de casus en in de vierde paragraaf volgt het verhaal van de medewerkers en de leidinggevende over de invoering van zelfsturing op hun afdeling. Het artikel sluit af met een discussie.

De organisatie als wereld van betekenissen

In deze paragraaf bespreken we de kernpunten van de organisatieantropologie. Allereerst zullen we het *mainstream*-uitgangspunt van de organisatie als systeem bekritiseren en zullen we beargumenteren dat we organisaties ook als een leefwereld zouden moeten zien waarin de mens als handelend en zingevend subject centraal staat. Vervolgens gaan we dieper in op de organisatie als politieke arena en op de rol van organisatie deskundigen en managers in veranderingstrajecten.

De organisatie als systeem én leefwereld

Het *mainstream*-denken over organisaties past binnen de traditie van de open systeembenadering. Deze traditie beschouwt organisaties als onderdeel van hun omgeving. Deze omgeving bestaat uit klanten, toeleveranciers, concurrenten, maar ook uit wettelijke bepalingen en technologische ontwikkelingen. Organisaties moeten in staat zijn te overleven in hun omgeving en dat doen ze door hun structuur en strategie hierop af te stemmen. Er zijn verschillende *best practices* en die zijn afhankelijk van de omgeving waarin de organisatie zich bevindt. Volgens Van Diest (2000) draagt

de open systeembenadering een belangrijke paradox in zich. Aan de ene kant zegt men namelijk ruimte te bieden aan het menselijk handelen (organisaties moeten reageren op hun omgeving), maar tegelijkertijd denkt men dit handelen te kunnen beheersen (er is één structuur en strategie die het best past bij de omgeving).

Bij deze traditie past een instrumentele visie op de cultuur van de organisatie. De organisatiecultuur wordt als functionaliteit beschouwd; zij kan op basis van natuurlijke wetmatigheden geoptimaliseerd worden om de organisatie-doelstellingen beter te bereiken. Doorgaans wordt verondersteld dat bij een structuurverandering de organisatiecultuur als vanzelfsprekend meeverandert. Dit betekent ook dat men uitgaat van één organisatiecultuur die optimaal gemaakt kan worden, passend bij de organisatiestructuur. Deze instrumentalistische benadering van organisatiecultuur deed begin jaren tachtig haar intrede. In het boek *Excellente Ondernemingen* uit 1982 presenteren Peters en Waterman organisatiecultuur als een managementinstrument bestaande uit een aantal universeel ge(d)achte succeskenmerken die elk zichzelf respecterende bedrijf zou moeten nastreven. Deze visie op organisatiecultuur wordt ook wel het integratieperspectief genoemd (Martin, 1992). In dit perspectief staan eenheid, integratie, stabiliteit en consistentie centraal en wordt geen aandacht besteed aan het bestaan van subculturen binnen organisaties (differentiatie), noch aan onduidelijkheid en ambiguïteit (fragmentatie) over, bijvoorbeeld, te volgen procedures.

De instrumentele benadering van organisatiecultuur gaat dus uit van de maakbaarheid van cultuur en de stuurbaarheid van cultuurverandering. Volgens Veenswijk (1995) ligt in deze benadering de nadruk op het beïnvloeden van gedragspatronen. Er wordt geen aandacht besteed aan beleving, zin- en betekenisgeving, (machts)verschillen en de dieper gelegen waarden en normen die het gedrag sturen.

De interpretatieve benadering van organisatiecultuur gaat hier juist van uit. Deze benadering vindt haar oorsprong in de fenomenologische cultuurtraditie waarin de betekenissen en de individuele zinsbeleving van actoren centraal staan (Veenswijk, 1995). De interpretatieve benadering van organisatiecultuur probeert inzicht te geven in de waarden, normen,

ideeën en overtuigingen van individuen, waardoor de werkelijkheid van de organisatieleden inzichtelijk wordt gemaakt. Dit perspectief op organisatiecultuur wordt ook wel het leefwereldperspectief genoemd (Tennekes, 1995). De inhoud van een organisatiecultuur wordt volgens dit perspectief bepaald door het samenwerken en de manier van omgaan met elkaar. Aan de manier waarop dit gebeurt, liggen bepaalde ideeën en werkelijkheidsconcepties ten grondslag (Schein, 1992; Tennekes, 1995). Cultuur bestaat hiermee voor een belangrijk deel uit kennis die oplossingen aandraagt voor bepaalde problemen. Communicatie en andere vormen van menselijk handelen bevestigen en veranderen deze kennis en daarmee is een cultuur continu aan verandering onderhevig. Dat een organisatiecultuur niet als één samenhangend geheel beschouwd kan worden, wordt nu duidelijk. Er is immers altijd sprake van zowel consensus als discensus. Binnen organisaties bestaan verschillende subculturen met verschillende ideeën en belangen en er bestaat meestal vaagheid en onduidelijkheid over de te volgen procedures of de missie van de organisatie. Integratie, differentiatie en fragmentatie bestaan dus tegelijkertijd.

Dit betekent niet dat het perspectief van de organisatie als systeem overbodig is. Tennekes benadrukt het dubbelkarakter van organisaties. Beide perspectieven zijn noodzakelijk om 'een goed inzicht te krijgen in het feitelijke functioneren van organisaties' (1995: 44). Het leefwereldperspectief blijkt nodig om een beter inzicht te krijgen in waarom veel (structuur)veranderingstrajecten zoals de invoering van zelfsturende teams mislukken. Daarnaast hebben organisatieantropologische studies inzicht opgeleverd in hoe dergelijke verandertrajecten meer kans van slagen zouden kunnen hebben. Om dit verder te onderbouwen, zullen we nu dieper ingaan op de organisatie als politieke arena en daarna uitgebreider stilstaan bij de rol van de organisatiedeskundige in veranderingstrajecten.

De organisatie als politieke arena

Organisaties bestaan uit mensen die met elkaar samenwerken om een bepaald doel te bereiken. Deze doelgerichte samenwerking verloopt echter nooit vlekkeloos en mislukt ook vaak. Hetzelfde geldt voor organisatieveranderingsprocessen. Dit komt onder andere door

dat mensen niet alleen samenwerken maar elkaar ook tegenwerken, uitsluiten beconcurreren, confrontaties aangaan en coalities sluiten. Dit betekent dat vertrouwen en wantrouwen, begrip en onbegrip tegelijkertijd bestaan in organisaties (Tennekes, 1995). Aandacht voor macht(sprocessen) is daarom cruciaal. Macht kan men ontleen aan de positie in de organisatie, het soort werk dat men verricht, deskundigheid en persoonlijke vaardigheden, bijvoorbeeld voor het voeren van discussies. Mensen met meer macht zijn beter in staat om betekenissen door communicatieprocessen te mobiliseren. De uitkomst van communicatie wordt daarom altijd beïnvloed door wat Tennekes het spel van macht en belang noemt. Volgens Tennekes kan macht dan ook beter omschreven worden als relatieve speelsterkte, omdat iemand alleen macht heeft in relatie tot iemand anders.

Naast inzicht in het spel van macht en belang is ook begrip van de context waarin een organisatieverandering plaatsvindt van cruciaal belang om te begrijpen waarom veel veranderingstrajecten mislukken. Deze context kan betrekking hebben op andere delen van dezelfde organisatie, maar natuurlijk ook op de omgeving waarin een organisatie opereert. Veel organisatieveranderingen vinden immers plaats omdat de organisatie te maken krijgt met stevige concurrentie of met veranderende wetgeving. De context waarbinnen een verandering zich afspeelt heeft vaak belangrijke gevolgen voor de relatieve speelsterkte van de organisatieleden. Doorgaans hangen inzicht in machtsverhoudingen en begrip van de context nauw met elkaar samen.

Top-down of bottom-up

In de *mainstream*-literatuur over organisatieverandering is een belangrijke rol weggelegd voor de expert die op basis van zijn of haar expertise van het structuurontwerp in staat is deze op een onpartijdige wijze in iedere organisatie in te voeren. De expert is als het ware degene die de diagnose stelt en de therapie bedenkt, het zogenaamde dokter-patiëntmodel (Schein, 1992), ook wel expertbenadering genoemd. De expertbenadering gaat ervan uit dat de gewenste cultuur het vanzelfsprekende gevolg is van een structuurverandering. Organiseatielieden kunnen het gewenste gedrag gaan vertonen, maar hierbij zal, volgens de functio-

nalistische benadering, hoogstwaarschijnlijk ook disfunctioneel gedrag optreden. Daarnaast is de kans groot dat, zodra de aandacht of de druk om te veranderen afneemt, bijvoorbeeld omdat de expert vertrekt, de oude gewoonten weer worden opgepakt (Van Diest, 2000).

Volgens organisatieantropologen is een van bovenaf gestuurde cultuuromslag niet mogelijk. Een manager kan opdrachten geven en gedragsregels opstellen, maar kan geen invloed uitoefenen op iemands gedachten. Het accepteren van nieuwe waarden, normen en werkelijkheidsconcepties ligt buiten de macht van de manager of expert (Tennekes, 1995; Koot, 1998). Het veranderen van een organisatiecultuur is slechts beperkt mogelijk en hierbij moet de bestaande cultuur altijd als uitgangspunt genomen worden.

Volgens Koot (1998) is organisatiecultuurverandering alleen mogelijk als aan twee voorwaarden wordt voldaan. Ten eerste moeten de organisatieleden de verandering als belangrijk ervaren. Vertrouwen in het nut van de verandering en in de capaciteiten en goede bedoelingen van het management zijn hierbij cruciaal. Ten tweede moeten de organisatieleden in staat worden gesteld op hun eigen cultuur te reflecteren en de bestaande referentiekaders ter discussie te stellen. Dit betekent dat degene die de organisatieverandering initieert in staat moet zijn de kern van de bestaande cultuur en subculturen bloot te leggen en helderheid te bieden over de nieuwe referentiekaders. Het eenrichtingsverkeer tussen expert/manager en organisatie(leden) zal plaats moeten maken voor een tweerichtingsverkeer en een permanente reflectie op zaken als zin- en betekenisgeving, overtuigingen en wat men wil nastreven.

De rol van de organisatiedeskundige of manager zou er een moeten zijn van procesbegeleider (Marx, 1978). Hij of zij zou een proces op gang moeten brengen waarbij de organisatieleden zelf de diagnose stellen en met oplossingen komen. Het basisprincipe van deze benadering is 'geef ze geen vissen, maar leer ze vissen'. Hierdoor wordt de organisatieverandering iets waar iedereen aan kan deelnemen, waar iedereen zich betrokken bij voelt en waar iedereen zich verantwoordelijk voor voelt. Dit betekent natuurlijk niet dat het management geen belangrijke rol speelt. Het management moet achter de organisatieverandering staan en zijn

veranderingsgezindheid actief uitdragen. Managers moeten zich de nieuwe cultuur al voor een belangrijk deel eigen hebben gemaakt om de medewerkers op een overtuigende wijze duidelijk te kunnen maken wat er van hen verwacht wordt in de nieuwe situatie. Zij moeten, meer dan wie dan ook in de organisatie, kritisch naar het eigen handelen kunnen kijken en de daad bij het woord kunnen voegen.

Concluderend kunnen we zeggen dat de organisatieantropologie ervan uitgaat dat het leefwereldperspectief een noodzakelijke aanvulling is op een systeemperspectief. De bestaande cultuur moet immers doorgaans ingrijpende veranderingen ondergaan om zelfsturing succesvol te kunnen implementeren. Daarom is het nodig dat de invoering ervan als belangrijk en zinvol wordt ervaren door de organisatieleden en dat zij vertrouwen hebben in de goede afloop. Dit vertrouwen in de goede afloop van de verandering staat niet los van het vertrouwen in de managers die het veranderingsproces implementeren. Zij zullen een voortrekkersrol moeten vervullen door zich als eersten de nieuwe cultuur eigen te maken om vervolgens samen met de werknemers het veranderingstraject vorm te kunnen geven. Kortom, de factoren die volgens verschillende sociotechnici een cruciale rol spelen in het (mis)lukken van de invoering van zelfsturing vormen het uitgangspunt van een organisatieantropologische analyse en interventie.

De onderzoeksaanpak

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethodologie. Binnen de organisatieantropologische traditie gaat het er om de interpretatie van de medewerker in kaart te brengen en dit kan het beste door de dagelijkse gang van zaken in de organisatie mee te maken en met medewerkers te praten over hun beleving van de invoering van zelfsturing (Koot & Boessenkool, 1994). De onderzoeker heeft gedurende twee periodes intensief participierend onderzoek gedaan op de afdeling Bijstand en Voorzieningen (informele gesprekken, diepte-interviews, observaties tijdens het werk en overlegsituaties en het bestuderen van notulen en andere beleidsdocumenten). Daarnaast is er een aantal interviews gehouden met

betrokkenen in de omgeving van de afdeling. De eerste periode was vooral bedoeld om thema's te selecteren die inzicht zouden kunnen geven in hoe de invoering van zelfsturing beleefd werd door de medewerkers. Deze fase wordt ook wel de exploratiefase genoemd. Tijdens de tweede periode zijn de geselecteerde thema's verder uitgewerkt en empirisch onderbouwd. Deze fase kan worden omschreven als de verdiepingsfase. Het onderzoek vond plaats in de maanden november en december 2001 en januari 2002.

Voorafgaand aan de eerste onderzoeksperiode is de literatuur over zelfsturing bestudeerd om zo richting te kunnen geven aan de explorerende fase. Binnen de organisatieantropologie spreekt men in dit geval over zogenaamde theoretische notities. Deze notities richten de blik van de onderzoeker, maar zorgen er tegelijkertijd voor dat nog niet veel zaken uitgesloten worden (Swanborn, 1996). De onderzoeker heeft in die fase verschillende aspecten geïdentificeerd die bijdragen aan het goed functioneren van zelfsturende teams. Deze aspecten zijn ingedeeld naar structuuraspecten zoals teamsamenstelling, arbeidsdeling en taakverdeling en bevoegdheden en verantwoordelijkheden, en cultuuraspecten zoals coaching, onderlinge afhankelijkheid, vertrouwen en betrokkenheid (Van Roessel, 2002: 25).

De definitie van zelfsturende teams van Van Amelsvoort en Scholtes (2001) vormde het uitgangspunt van dit onderzoek. Zij definiëren een zelfsturend team als 'een vaste groep medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin producten of diensten totstandkomen die aan een interne of externe klant geleverd worden. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert processen en werkmethoden, zonder daarbij voortdurend een beroep te doen op de leiding of ondersteunende diensten' (2001:11). De ideale teamgrootte is volgens verschillende auteurs tussen de acht en tien personen, terwijl de moderne sociotechniek uitgaat van vijftien tot twintig personen als maximale teamgrootte (Van Amelsvoort & Scholtes, 2001; Leliveld & Vink, 2001). Deze auteurs beschrijven ook een aantal fasen in de ontwikkeling van een team. De eerste fase wordt 'een verzameling individuen' genoemd waar nauwelijks enige binding tussen bestaat. De laatste fase wordt 'een volwassen

team' genoemd dat zichzelf volledig stuurt en waarbij de leden elkaar aanspreken op taken en verantwoordelijkheden. Bij iedere fase past een bepaalde stijl van leidinggeven die het team ondersteunt, zodat het zichzelf verder kan ontwikkelen. De invoering van zelfsturing zou moeten resulteren in een platte(re) organisatie waarin de teamleden veel autonomie en regelmogelijkheden krijgen en het management vooral ondersteunend en coachend optreedt.

Na de explorerende fase heeft de onderzoeker zeven thema's geselecteerd die verder richting hebben gegeven aan het onderzoek. Dit waren de thema's (1) samenhang en subgroepen; (2) ideeën en werkelijkheidsconcepties; (3) macht en belang; (4) tegenstelling, vaagheid, ambiguïteit; (5) (directe) omgeving; (6) coaching en (7) (externe) context. Ieder thema vormde een afgebakend geheel van een aantal theoretische variabelen. Zo bestond het thema 'samenhang en subgroepen' uit de variabelen samenhang, verschillen, afgeronde taak, werkproces, taakverdeling, teamsamenstelling, onderlinge afhankelijkheid, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (Van Roessel, 2002: 37). Het gebruik van verschillende onderzoekstechnieken om data te verzamelen over de verschillende variabelen zorgde ervoor dat het principe van triangulatie kon worden toegepast om zo de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te waarborgen (Teunissen, 1985).

De casus

De organisatie waar het empirisch onderzoek naar de invoering van zelfsturing heeft plaatsgevonden, is de afdeling Bijstand en Voorzieningen van de sociale dienst van een grote gemeente in Nederland. Deze afdeling bestond uit 35 medewerkers, van wie 25 medewerkers de functie van consulent hadden. Zij hielden zich direct bezig met de uitvoering van onder andere de Algemene bijstandswet, de Wet voorzieningen gehandicapten en de Regeling opvang asielzoekers. De overige tien medewerkers hadden de functie van kwaliteitsmedewerker of medewerker klantenservice. De afdeling Bijstand en Voorzieningen ging op 1 februari 2000 als enige afdeling van de gemeente over tot de invoering van zelfsturing.

Aan de invoering van zelfsturing lagen drie redenen ten grondslag. Ten eerste vond er een

reorganisatie plaats binnen de sociale dienst die ervoor zorgde dat het aantal leidinggevers van de afdeling Bijstand en Voorzieningen teruggebracht moest worden van vijf naar één. Ten tweede legde het Rijk het werken volgens een *single audit*-systeem op. Dit betekende dat de consulent verantwoordelijk werd voor zowel de beslissing als het maken van de beschikking (integratie van taken). De derde reden was dat de afdeling slecht functioneerde. De werknemers waren onvoldoende gemotiveerd en hadden weinig vertrouwen in elkaar. Dit uitte zich in een onplezierige sfeer en een hoog ziekteverzuim oplopend tot zeventien procent.

Het nieuwe afdelingshoofd speelde een cruciale rol in de beslissing om zelfsturing in te voeren als oplossing voor de genoemde veranderingen en problemen. Het nieuwe hoofd maakte voor de invoering van zelfsturing, als hoofd van een andere afdeling, deel uit van het managementteam van de sociale dienst. Tijdens besprekingen in het managementteam droeg hij het idee van zelfsturing aan, waarna hij werd aangewezen om het ook daadwerkelijk in te voeren. In het traject naar zelfsturing volgden de medewerkers, individueel en in groepsverband, twee trainingen op het terrein van communicatie en attitudeverandering. Verder werd de verandering naar zelfsturing in een keer doorgevoerd. Hierbij kregen de medewerkers veel ruimte om zelf invulling te geven aan het fenomeen zelfsturing. Zo kozen zij ervoor om met alle 35 medewerkers één team te vormen. De zeven consultants die verantwoordelijk waren voor de uitvoering van de Wet voorzieningen gehandicapten werden tijdens dit proces begeleid door een projectleider. Deze projectleider was aangesteld omdat bij deze groep, in tegenstelling tot de andere groepen, ook de wijze van beoordelen van aanvragen veranderde. De medewerkers moesten deze nieuwe werkwijze snel onder de knie krijgen, anders zou de afdeling met boetes geconfronteerd worden. Volgens de oude werkwijze was het behandelen van een aanvraag voornamelijk een administratieve taak waarbij men eventueel een derde inschakelde om de directe woonomgeving van de aanvrager te beoordelen. In de nieuwe werkwijze is de consulent verantwoordelijk voor de gehele aanvraag en gaat hij zelf 'op huisbezoek'.

Op basis van deze casusbeschrijving kunnen we al een aantal mogelijke redenen identifice-

ren waarom zelfsturing op deze afdeling is mislukt. Ten eerste bestond het team uit alle 35 medewerkers van de afdeling, terwijl in de literatuur wordt gezegd dat de maximale teamgrootte vijftien tot twintig personen is. Ten tweede is de beslissing om zelfsturing in te voeren een besluit geweest van het managementteam dat dacht op deze manier een aantal veranderingen in de context van de organisatie beter te kunnen opvangen en het ziekteverzuim op de afdeling te kunnen terugdringen. Het management heeft echter nooit onderzocht of zelfsturing wel de meest passende oplossing voor deze veranderingen en problemen was. Ten slotte was het de enige afdeling van de sociale dienst waar zelfsturing werd ingevoerd en zou het ook de enige afdeling blijven. Dit is volgens de literatuur een situatie die maar voor een beperkte periode houdbaar is. De verandering hangt dan te veel af van één persoon en als die persoon wegvalt, is de kans groot dat de verandering stil komt te liggen (Benders & Van Amelsvoort, 2000). We zullen deze aspecten in de afsluitende discussie betrekken.

Over zelfsturing

In deze paragraaf vertellen we het verhaal van de medewerkers van de afdeling Bijstand en Voorzieningen. We gaan allereerst in op de verschillende manieren waarop de medewerkers betekenis geven aan het principe van zelfsturing en zullen beschrijven hoe zij de verandering hebben ervaren. We laten zien dat de meeste medewerkers geen zelfsturing maar zelfredzaamheid ervaren. Zij zijn niet betrokken bij het veranderingsproces en voelen zich aan hun lot overlaten. Vervolgens gaan we in op de onderlinge samenwerkingsrelaties. We beschrijven dat de afstand tussen het management en medewerkers en tussen de medewerkers onderling niet bepaald kleiner is geworden. Er lijkt geen sprake te zijn van een team (of teams) en ook in hun relatie met het management ervaren de medewerkers een grotere kloof. In het laatste deel van deze paragraaf gaan we in op de vraag wie de organisatieverandering en daarmee het gedrag van medewerkers stuurt. We staan stil bij de rol van de leidinggevende en bij die van de projectleider in het veranderingstraject naar zelfsturende teams.

Zelfsturing of zelfredzaamheid: betekenissen van het veranderingsproces

De overgang naar de zelfsturende organisatie vond van de ene op de andere dag plaats. Op de dag dat het nieuwe hoofd zijn intrede deed, verdwenen de functies van de overige vier leidinggevenden, waarmee de organisatie platter werd en de medewerkers zelfsturend moesten gaan werken. Zij werden nu beschouwd als professionals.

"Dat er in plaats van vier nog maar één leidinggevende zit, wil dus zeggen dat je als leidinggevende op een andere manier gaat leidinggeven en als je de medewerker dan als professional bestempelt, betekent dat ook voor de medewerker dat hij een andere rol gaat vervullen" (leidinggevende).

Wat die nieuwe rol echter precies inhield, was niet duidelijk voor de medewerkers en zij hadden het gevoel 'zelfzwemmend' te zijn. Zij voelden zich aan hun lot overgelaten. Zij mochten het hoofd niet om hulp vragen (ze moesten immers alles zelf doen) en beleefden een complete chaos op de afdeling.

"In het begin was het paniek, was het chaos en dweilen met de kraan open."

"De medewerkers liepen huilend weg en de leidinggevende bekeek het allemaal van een afstandje en die zag het als een logisch proces dat erbij hoorde."

"Ik heb meer het gevoel dat we zelfzwemmend zijn. Het is pompen of verzuipen."

De aanleiding voor de invoering van zelfsturing was voor de medewerkers ook onduidelijk. De medewerkers gaven aan niet te weten of er wel een duidelijke aanleiding was. Doorvragend kwamen er antwoorden van uiteenlopende aard.

"Het was volgens mij gewoon een afstudeerproject en het werd gewoon ingevoerd."

"Ik denk dat het hoofd een te grote club onder zich heeft en dat zelfsturing dan de beste oplossing is."

De onduidelijkheid rondom de invoering van zelfsturing komt ook terug in de betekenissen die medewerkers gaven aan zelfsturing. Een aantal gaf aan niet te weten wat zelfsturing inhield.

"Ik weet nog niet wat het inhoudt. Het is zo vaag en nou hebben we weer van die dagen met elkaar om het maar beter onder de knie te krijgen. Maar het zegt me zo weinig."

Wanneer er doorgevraagd werd naar de betekenis van zelfsturing, gaven medewerkers aan wel ideeën te hebben. Doorgaans zei men dat de medewerker nu meer verantwoordelijkheid droeg, dat je niet meer naar de leiding kon stappen met je problemen en dat je het allemaal zelf op moest lossen.

"Ik denk dat ik wel weet wat het is; dat je als team verantwoordelijk bent voor het werk dat gedaan moet worden. Als er iets mis gaat, of als er iemand ziek is, of er gebeurt wat dan moet je dat als team oplossen en dan mag je niet naar je leidinggevende stappen. Je bent verantwoordelijk voor jezelf."

Bij het geven van een betekenis aan het principe van zelfsturing werd meestal verwezen naar de leidinggevende. In de beleving van de medewerkers had zelfsturing voornamelijk voordelen voor het management.

"Het is gemakkelijk voor het management. Het is een vrijblijvende zelfsturing. Het is gewoon een zoethoudertje."

"Waar is het management eigenlijk nog verantwoordelijk voor?"

Concluderend kunnen we zeggen dat het invoeren van het principe van zelfsturing bij de medewerkers vooral heeft geleid tot een gevoel van zelfredzaamheid. De wijze van invoering, de onduidelijkheid over het nieuwe concept en de rol van de leidinggevende hebben ervoor gezorgd dat men zich aan zichzelf overgeleverd voelde. Daarnaast blijkt dit gevoel van zelfredzaamheid niet zozeer betrekking te hebben op het team, maar vooral op de individuele medewerker. Al met al ontstaat het beeld dat er van een (afdelingsgroot) team geen sprake is.

Geen teamvorming en een grotere afstand tussen medewerkers en leidinggevende

Het doel van de organisatieverandering was te komen tot een afdeling die niet meer uit drie maar uit twee echelons bestond. Hierdoor zou de afstand tussen de leidinggevende en de medewerkers verkleinen. Daarnaast moest ook de

afstand tussen de medewerkers onderling verkleind worden. Voorheen voerden zij individueel taken uit voor een van de coördinatoren. Met de invoering van zelfsturing moest men deze verantwoordelijkheid als team dragen en was het team verantwoordelijk voor de kwaliteit en kwantiteit van het werk. Hiervan bleek in de praktijk echter weinig terecht te komen. Daarnaast beleefden de medewerkers de afstand tussen henzelf en de leidinggevende eerder als groter dan kleiner.

Zoals hiervoor beschreven, gaven de medewerkers vooral aan zichzelf te sturen en verwezen ze bij het gebruik van het begrip zelfsturing niet naar het team maar naar het individu. Bovendien zeiden veel medewerkers dat ze geen verschil ervoeren met de oude organisatie. Toen was iedereen immers ook verantwoordelijk voor de eigen taken.

"Met betrekking tot de oude situatie: dat heette wel geen zelfsturing, maar ik heb gewoon niet beter geweten dan dat ik gewoon mijn eigen gang kon gaan."

"Ik heb mezelf altijd al gestuurd, vroeger was het ook eigen winkel, eigen toko en zelf je broek ophalen en je had een vast klantenbestand. Dus wat dat betreft vind ik dat ik ontzettend zelfsturend ben."

"Als dit zelfsturend is, dan ben ik dat al jaren."

Wanneer we dieper ingaan op de samenwerking tussen medewerkers dan blijkt inderdaad dat men redelijk individueel werkt.

"We hebben allemaal een zelfstandige functie, we zijn niet ...uh... eigenlijk niet echt afhankelijk van elkaar, ik krijg mijn aanvragen, die deel ik gewoon in zoals ik dat zelf wil."

Ten tweede gaven de medewerkers aan dat de taakverdeling niet binnen het team werd besproken. Bepaalde taken werden altijd door dezelfde personen gedaan en het inkomende werk werd niet in onderling overleg verdeeld. Er was binnen de teams sprake van een vaste werkverdelers en individuele verantwoordelijkheden voor het eigen vakgebied en/of taken. Op deze wijze hebben medewerkers zelf een organisatie gecreëerd waarbij aspecten van een functionele structuur te herkennen zijn die erg lijken op die van de oude organisatie. Er was geen inzicht in de werkzaamheden gecreëerd,

het onderling overleg was geheel vrijblijvend, en er was een geringe onderlinge afhankelijkheid.

"Het inkomende werk wordt door één persoon verdeeld en die doet het dan in je bakje."

Dat er geen sprake is van één team bleek ook uit de vele verschillende overlegvormen en uit de scheiding van taken wat betreft de uitvoering van verschillende wetten en regelingen. Zo waren er verschillende groepen met verschillende verantwoordelijkheden. Uiteindelijk konden de volgende vier groepen onderscheiden worden met ieder een eigen overlegvorm: Bijstand, Voorzieningen, Klantenservice en Kwaliteit. De verschillende groepen kwamen eenmaal per maand bij elkaar voor een afdelingsoverleg. Dat tijdens dit overleg geen teamgevoel heerste, bleek duidelijk uit de meningen over dit overleg.

"Met dat overleg, daar zit natuurlijk iedereen bij en daar zitten altijd mensen bij die met jouw vraag of afdeling niks van doen hebben en dat is anders om ook natuurlijk."

"En het afdelingsoverleg. Ja, dat is natuurlijk een heleboel over bijstandsconsulenten en een klein deel over ons."

Het ontbreken van een teamgevoel op afdelingsniveau bleek ook uit andere uitspraken van medewerkers, waarbij het 'eilandjesgevoel' werd benadrukt.

"Je ziet gewoon eilandjes en iedere afdeling heeft zijn eigen problematiek. Alle afdelingen vinden gewoon dat hun product het belangrijkste is."

Alhoewel veel medewerkers spraken over 'wij' en 'zij' moet de samenhang binnen de verschillende subgroepen of subculturen ook niet overschat worden.

"Er zijn binnen het eigen overleg constant verschillen van meningen en ideeën. Een besluit wordt heel moeizaam genomen. Maar je maakt je er minder druk om, want je denkt: dat lossen die mensen [de oudere medewerkers] wel op. In principe heeft ieder zijn eigen vakgebiedje, maar we kunnen elkaar wel vervangen hoor."

Het eerdere beeld wordt hiermee bevestigd.

De afdeling bestaat vooral uit losse individuen die het gevoel hebben dat ze hun zaakjes zelf moeten opknappen. Daarnaast zien we subgroepvorming op basis van functionele scheidingen, maar deze subgroepen vormen geen zelfsturende teams.

Verder was het duidelijk dat de oudere en meer ervaren medewerkers een grotere invloed hadden op de dagelijkse gang van zaken en tijdens overlegsituaties dan jongere en minder ervaren medewerkers. De meeste medewerkers accepteerden dit omdat men vond dat kennis en ervaring belangrijk waren. Een enkeling gaf aan dit jammer te vinden vanuit het oogpunt van gelijkwaardigheid.

"Ik vind het jammer, want ik vind dat nieuwe mensen ook inbreng kunnen hebben, ik vind dat het gelijkwaardiger zou moeten."

Het verdwijnen van een aantal oudere medewerkers en de komst van nieuwe medewerkers lijken er echter wel voor te hebben gezorgd dat de relatieve speelsterkte is herverdeeld. De medewerkers maakten duidelijk dat dit een positieve uitwerking op de sfeer heeft gehad. Medewerkers vertelden dat een aantal oudere ervaren medewerkers een grote invloed had, maar dat dit nu veranderd was en dat het werken hierdoor leuker was geworden.

"Het is niet meer zo dat maar een paar mensen zich enorm druk maken. Dit verandert wel heel langzaam, omdat er bijna geen mensen [ervaren mensen] meer over zijn, omdat bijna iedereen nieuw is."

"Als er iets gebeurt dan geloof ik wel dat het een inbreng van iedereen is. Ex-collega's hebben wel een bepaald stempel achter gelaten. Wel negatief hoor."

"Maar gelukkig dat ze weg zijn. Dat is die gesloten groep, die wilde dingen naar hun hand zetten."

Het vertrek van een aantal oudere en ervaren medewerkers werd dus als positief ervaren. De sfeer op de afdeling was duidelijk verbeterd en dit had ook een daling van het ziekteverzuim tot gevolg gehad. Dit betekende dat een belangrijke doelstelling van het veranderingsproces was behaald.

Het vertrouwen in het management lijkt met de invoering van zelfsturing niettemin eerder te zijn afgenomen dan toegenomen. Men ervaart geen coaching en ondersteuning,

maar juist veel afstand.

"Ik vind de nieuwe manier van leidinggeven veel afstandelijker, het is veel zakelijker geworden."

De afstand tussen het management en de medewerkers bleek vooral betrekking te hebben op de verschillende ideeën over het werk en de wijze waarop het uitgevoerd moest worden. Dit hield verband met de wettelijke termijnen die door het Rijk waren opgelegd. Deze termijnen gaven aan binnen welk tijdsbestek een aanvraag behandeld moest worden. Het gevolg hiervan was dat men nu werkte met normtijden en werkplannen om de medewerkers (en hun taken) beter te kunnen sturen. Het management wilde op deze wijze een meer resultaatgerichte manier van werken invoeren. De medewerkers ervoeren de nieuwe manier van werken echter als een keurslijf en vonden dat de emotionele kant van het werk werd vergeten.

"Het is natuurlijk een uitkering verstrekken en daarom alles willen weten van de klant om het recht op bijstand goed te kunnen beoordelen. Er zit een zakelijke kant aan en een emotionele kant."

"Nou, die emotionele kant moeten we meer loslaten... Maar als iemand huilend binnenkomt dan zeg je niet STOP, we gaan nu die aanvraag doen."

Ze gingen hier dan ook creatief mee om.

"Door die normtijden word je in je creativiteit beperkt, mensen die het echt druk hebben lappen deze tijd aan hun laars en dat doe ik zelf ook wel eens. Dan denk je ik heb een aanvraag en die ga ik gewoon afdoen, of daar nu een of twee uur voor staat, dat maakt niet uit."

De invoering van de normen en de werkplannen druiste ook in tegen het principe van zelfsturing volgens veel medewerkers. Men had het gevoel dat er juist sterker gestuurd werd. Meer in het algemeen zou je kunnen zeggen dat de medewerkers het als erg tegenstrijdig ervoeren dat het management een besluit opgelegde. Veel medewerkers hadden het gevoel dan niet meer zelfsturend te (kunnen) zijn.

"Ik vind juist dat er met zelfsturende teams nog sterker gestuurd wordt, je krijgt nu die werkplannen."

"Kijk, je bent zelfsturend, maar eigenlijk ook

niet, want zodra er iets van bovenaf komt heb je niks meer te sturen, dus dat is een beetje beperkte zelfsturing."

Samenvattend kunnen we stellen dat het voorgaande onze eerdere conclusie bevestigt. We zien wederom dat er niet een of meerdere zelfsturende teams zijn. Verschillende medewerkers beleven zelfs geen verschil met de oude situatie – voorheen werkte men immers ook individueel. Paradoxaal is verder dat de afstand tussen het management en de medewerkers in deze plattere organisatie door de medewerkers als groter wordt beleefd. Zo ervaart men meer sturing van de leiding en een duidelijke begrenzing van de eigen speelruimte door de invoering van normen en werkplannen, terwijl men vanuit het idee van zelfsturing juist meer ruimte voor eigen inbreng had verwacht. Deze ruimte willen verschillende medewerkers graag besteden aan het emotionele aspect van het werk. Op dit punt is er blijkbaar een verschil tussen wat de leidinggevende als zinvol ervaart en wat verschillende medewerkers als zinvol ervaren. Verder ervaren de medewerkers het als tegenstrijdig als het management een besluit oplegt. Dan heeft men niet meer het gevoel zelfsturend te zijn.

Wie stuurt er?

In dit laatste deel van de casebeschrijving willen we aandacht besteden aan de rol van de expert/manager in het proces. We weten inmiddels dat het nieuwe hoofd van de afdeling het initiatief nam tot de invoering van zelfsturing. Daarnaast maakte de afdeling gebruik van een projectleider die een deel van de medewerkers begeleidde.

Het nieuwe hoofd was de initiator van de invoering van zelfsturing binnen de afdeling Bijstand en Voorzieningen. Volgens hem zou deze nieuwe manier van werken een slechtfunctionerende afdeling doen veranderen in een goed en zelfstandig draaiende eenheid. Het nieuwe hoofd is echter niet in staat gebleken zijn medewerkers te overtuigen van de zin en het nut van de invoering van zelfsturing. Dit begon al bij de trainingen die vooraf aan de invoering werden gegeven. Sommige medewerkers gaven aan dat zij met een open houding naar deze trainingen toegingen. Zij wilden graag wat leren. Andere medewerkers vertelden dat ze geen 'zin' in de trainingen hadden.

"Mijn mening over die training is positief. Je krijgt begrip voor elkaar en je komt te weten wat er achter een reactie steekt, maar ik ging ook serieus om met die trainingen, sommigen wat minder. Je ziet verschillen hoe mensen in zo'n training stappen."

"Die trainingen vind ik afschuwelijk, misselijk werd ik ervan, ik heb echt geen flauw idee wat ik daar deed."

Ook over het nut van de trainingen was men verdeeld. De meeste medewerkers ervoeren vaardigheden als individuaafhankelijk. Ze duiden daarbij aan dat veel zaken met karakter te maken hebben en dat je iemands karakter niet zomaar verandert.

"Het zit hem gewoon in de persoon. De een trekt meer verantwoordelijkheid naar zich toe en een ander gaat er weer op een heel andere manier mee om. Die werkt heel hard maar die wil die verantwoordelijkheid helemaal niet hebben."

Medewerkers gaven verder aan zelf te bepalen hoe ze te werk gingen. Dit bleek al uit de creatieve wijze waarop met de eerder genoemde normen en werkplannen werd omgegaan. Zij eigenden zich, volgens een intern beleidsdocument, meer ruimte toe dan afgesproken.

"Het blijkt dat medewerkers buiten de regels, het automatiseringssysteem en papieren om gebruik maken van *Fingerspitzengefühl* en behoefte hebben aan het gebruik van persoonlijke eigenschappen: diplomatie, tactisch zijn, geduld hebben, invoelend vermogen, om kunnen gaan met tegengestelde belangen, dienstverlenend, betrokkenheid en gevoel van rechtvaardigheid. Ook blijkt dat medewerkers zich meer 'ruimte' toe-eigenen dan eerder afgesproken."

Daarnaast zagen we ook dat één persoon de werkverdeling deed. Hierin zijn duidelijk de oude referentiekaders te ontdekken. De leidinggevende is er blijkbaar niet in geslaagd heldere nieuwe referentiekaders aan te bieden en geaccepteerd te krijgen.

Bij de organisatieverandering naar zelfsturing was ook een expert betrokken. Deze persoon, de projectleider, was aangetrokken om een deel van de medewerkers te begeleiden. Deze medewerkers waren allen als consultants werkzaam bij de groep Voorzieningen. Tijdens de aanwezigheid van deze projectleider

veranderde het gedrag van de consultants, maar bij het vertrek van de projectleider nam ook de druk om het gewenste gedrag te vertonen af en viel men terug op oude gewoonten.

"De projectleider heeft de groep Voorzieningen in een project gestuurd en vrij strak aangestuurd en dat loopt als een trein, maar je merkt op het moment dat je die groep loslaat dan verwatert alles. Je hebt dan niet meer te maken met een team maar met allemaal losse medewerkers."

Al met al wordt het beeld bevestigd dat de medewerkers weinig zagen in zelfsturing of het gevoel hadden dat ze al jaren zo werkten. Het management is niet in staat geweest om te voldoen aan de belangrijke voorwaarden die de slaagkans van een cultuurverandering doen toenemen. De medewerkers konden de veranderingen moeilijk als belangrijk ervaren omdat zij niet op de hoogte waren van de aanleiding en de inhoud van zelfsturing. Het was niet iets waarbij zij zich betrokken voelden en zij ervoeren de verandering als opgelegd.

"Met je rug tegen de muur is geen kiezen, hè?"

Verder blijkt uit het voorgaande dat het vertrouwen in het hoofd klein was. Over het vertrouwen in de verandering waren de medewerkers verdeeld.

"Ik heb er wel vertrouwen in, ik denk wel dat het goed komt, het is een beetje moeilijk nu, hè?"

"Nee, ik weet zeker dat er geen vertrouwen is. Ik kan de ene reorganisatie niet van de andere onderscheiden, na een halfjaar beginnen ze weer aan de volgende en dan is de eerste nog niet eens geëvalueerd."

We kunnen concluderen dat er in deze casus niet is voldaan aan de voorwaarden die een cultuurverandering mogelijk maken. Het nut en de inhoud van de verandering was onvoldoende duidelijk, waardoor de bestaande referentiekaders van waaruit de medewerkers handelen, zijn blijven bestaan. Verder hadden de medewerkers onvoldoende vertrouwen in hun leidinggevende. Het gevolg is dat het gewenste gedrag alleen vertoond werd wanneer er een bepaalde druk was, in dit geval van de projectleider.

Discussie

Het veranderingsproces in deze casus heeft geen zelfsturend(e) team(s) opgeleverd. We moeten concluderen dat men nog steeds op de oude manier werkt. Volgens ons zijn er twee belangrijke redenen aan te wijzen waarom de invoering van zelfsturing op deze afdeling is mislukt.

Allereerst lijkt het hoofd van de afdeling onvoldoende op de hoogte te zijn geweest van de inhoud van zelfsturing. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat hij zijn afdeling een team liet formeren van 35 medewerkers, terwijl in de literatuur een maximale teamgrootte van vijftien tot twintig personen aangehouden wordt. Daarnaast was de afdeling Bijstand en Voorzieningen de enige afdeling van de sociale dienst die zelfsturend ging werken en de dienst was niet van plan op andere afdelingen zelfsturing in te gaan voeren. Dit zorgt voor een situatie die volgens de literatuur maar voor een beperkte periode houdbaar is, omdat de verandering te veel afhangt van één persoon. De redenen om zelfsturing op deze afdeling in te voeren, hadden te maken met ingrijpende organisatorische veranderingen (minder leidinggevend en het door het Rijk opgelegde *single audit*-systeem) en een slecht functionerende afdeling. Het aantal leidinggevenden is inderdaad teruggebracht van vijf naar een, het *single audit*-systeem is ingevoerd, het ziekteverzuim is teruggedrongen en de sfeer op de afdeling is sterk verbeterd – in die zin kunnen we van een geslaagd traject spreken. We moeten ons desondanks serieus afvragen of dit het gevolg is van de invoering van zelfsturing aangezien daar geen sprake van blijkt te zijn. Het managementteam dat de beslissing nam om zelfsturing in te voeren, zou er goed aan hebben gedaan zich meer te verdiepen in de vraag of zelfsturing wel het meest geëigende traject was, en zo ja, hoe dit verandertraject dan geïmplementeerd zou moeten worden.

Ten tweede komt uit de casus duidelijk naar voren dat er niet is voldaan aan de voorwaarden voor een geslaagde cultuurverandering. De medewerkers zijn onvoldoende betrokken bij de organisatieverandering. Hierdoor is er onvoldoende draagvlak gecreëerd en ontbreekt het vertrouwen in de verandering en het management. De snelle overgang naar zelfsturing en alle onduidelijkheid over de inhoud

van zelfsturing en de gevolgen voor de medewerkers, heeft geleid tot een gevoel van zelfredzaamheid en meer afstand tussen het hoofd en medewerkers. Het is dan ook logisch dat zij terugrijpen op de 'oude' cultuur en de daarbij behorende gedragspatronen.

Wat betekent dit nu voor de theorievorming over zelfsturing? Ten eerste denken wij dat de theorie over zelfsturing een onderscheid zou moeten maken tussen aspecten die te maken hebben met een verandering in de structuur van de organisatie en aspecten die betrekking hebben op cultuurverandering. De nadruk die de moderne sociotechniek legt op het ontwerpen van de juiste organisatiestructuur zorgt ervoor dat de cultuurverandering naar de achtergrond verdwijnt. Dit is niet alleen jammer, maar lijkt ook onlogisch omdat de belangrijke voorwaarden voor een succesvolle invoering van zelfsturing juist nauw verbonden zijn met cultuurverandering. Door de cultuuraspecten te benoemen en vervolgens te bestuderen, krijgen organisaties meer inzicht in wat een gewenste cultuur voor zelfsturing is en zullen ze vervolgens beter in staat zijn zelfsturing succesvol in te voeren.

Ons tweede punt sluit hierbij aan. Alvorens aan de invoering van zelfsturing te beginnen, moet inzicht worden gegeven in de bestaande cultuur. Hierdoor krijgt een organisatie inzicht in de verschillen die er bestaan tussen de huidige en de gewenste cultuur. Dit betekent dat we vervolgens beter in staat zullen zijn de haalbaarheid van de invoering van zelfsturing te bepalen en een cultuurveranderingstraject op te stellen en te verwezenlijken. Een recente studie naar de invoering van zelfsturing in een ziekenhuisorganisatie laat zien dat er binnen één organisatie grote cultuurverschillen kunnen bestaan tussen afdelingen en dat deze verschillen van invloed zijn op de mate waarin zelfsturing gerealiseerd kan worden (Braam, 2003).

Tot slot is het belangrijk om na te gaan wat de aanleiding voor de invoering van zelfsturing is en of zelfsturing wel de juiste oplossing is voor de problemen van de organisatie. Dit betekent dat, naast een diagnose van de bestaande cultuur, ook de context van de organisatie (of afdeling) in kaart gebracht moet worden om de wenselijkheid van de invoering van zelfsturing te kunnen beoordelen.

Bij al deze zaken is het natuurlijk van cruci-

aal belang dat de medewerkers betrokken worden bij zowel de cultuurdiagnose als bij de implementatie van een veranderingstraject. Van bovenaf opgelegde zelfsturing is immers in tegenspraak met zichzelf (Koot, 1998). Een zinvolle invoering van zelfsturing is volgens ons alleen mogelijk wanneer de mens in de organisatie als uitgangspunt wordt genomen. De verandering zal van binnenuit begrepen en begeleid moeten worden en daarbij zijn aandacht voor zin- en betekenisgeving en permanente gezamenlijke reflectie onontbeerlijk. Uit dit verhaal blijkt dat de meeste organisatieleden zeer goed in staat zijn zichzelf te redden, maar zelfsturend worden is een heel ander verhaal.

Noot

- 1 De grote gemeente en de afdeling waar het onderzoek is uitgevoerd wensen anoniem te blijven. Alle namen die in dit artikel gebruikt worden, zijn daarom fictief.

Literatuur

Amelsvoort, P. van & G. Scholtes (2001) [1993], *Zelfsturende teams, ontwerpen, invoeren en begeleiden*, Vlijmen: ST Groep.

Benders, J. & P. van Amelsvoort (2000) [red.], *Zelfsturende teams in de dienstverlening*, Utrecht: Lemma.

Braam, C. (2003), "Klaar om te wenden!!" Een onderzoek naar zelfsturing en organisatiecultuur binnen een algemeen ziekenhuis, Vrije Universiteit Amsterdam (Doctoraalscriptie Cultuur, Organisatie en Management).

Diest, H. van (2000) [1997], *Zinnig ondernemen, het reflexieve handelen als grondslag voor de continuïteit van ondernemingen*, Assen: Van Gorcum.

Fruytier, B. (1994), *Organisatieverandering en het probleem van de Baron van Münchhausen. Een systeemtheoretische analyse van de overgang van het Taylorische Productie Concept naar het Nieuwe Productie Concept*, Delft: Eburon.

Koot, W. & J. Boessenkool (1994), 'De cultuur van een arbeidsorganisatie: theoretisch uitdagend, voor onderzoekers een ramp!', in: *Antropologische Verkenningen* 13 (2) 54-69.

Koot, W. (1998), 'Cultuur en identiteit van de organisatie: een effectief sturingsinstrument van interne en externe communicatie?', in: A. van Ruler & V. Damoiseaux (red.), *Effectiviteit in communicatie-*

management, Deventer: Samson, 21-36.

Koot, W. & I. Hogema (1990), *Organisatiecultuur. Fictie en werkelijkheid*, Muiderberg: Coutinho.

Koot, W. & I. Sabelis (2000), *Overleven aan de top. Topmanagers in complexe tijden*, Utrecht: Lemma.

Kuipers, H. & E. Kramer (2002), 'Het mensbeeld in de sociotechniek', in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 18 (1) 54-69.

Leede, J. de & J. Stoker (1996), 'Taakgroepen in de Nederlandse industrie: één concept met vele toepassingen', in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 12 (4) 310-319.

Leliveld, R. & M.J. Vink (2001) [2000], *Succesvol invoeren van zelfsturende teams*, Baarn: H. Nelissen.

Martin, J. (1992), *Cultures in organizations, three perspectives*, Oxford: University press.

Marx, E.C.H. (1978), 'De organisatie-adviseur als procesbegeleider', in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfhuishoudkunde* 52 387-395.

Meininger, A., M.J. Mineur & T. Vinke (2000), 'Zorg in het Academisch Ziekenhuis Groningen; een kwestie van teamwork', in: J. Benders en P. van Amelsvoort (red.), *Zelfsturende teams in de dienstverlening*, Utrecht: Lemma, 101-108.

Peters, T.J. & R.H. Waterman (1982), *Excellente ondernemingen, Kenmerken van succesvol management*. Utrecht/Antwerpen: Veen.

Roessel, van A. (2002), *Wie stuurt er? Een organisatie-antropologisch onderzoek naar organisatiecultuur en zelfsturende teams bij een grote gemeente in Nederland*, Vrije Universiteit Amsterdam (Doctoraalscriptie Cultuur, Organisatie en Management).

Schein, E. (1992) [1985], *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Sitter, L.U. de (1990), 'Het sociotechnisch perspectief', in: *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken* 6 (3) 4-19.

Swanborn, P.G. (1996), *Case-study's: Wat wanneer en hoe?*, Amsterdam/Meppel: Boom.

Tennekes, J. (1995), *Organisatiecultuur. Een antropologische visie*, Leuven, Apeldoorn: Garant.

Teunissen, J. (1985), 'Triangulatie als onderzoeksstrategie in symbolisch interactionistisch onderzoek: etniceringsprocessen bij Marokkaanse en Turkse kinderen in het lager onderwijs', in: *Betekenis en interactie: symbolisch interactionisme als onderzoeksperspectief*, Deventer: Van Loghum Slaterus, 82-97.

Veenswijk, M. (1995), *Departementale cultuur. IJzeren kooi, bron van versplintering of politiek werktuig?* Delft: Eburon.

Veenswijk, M. & L. Stobbe (2001), *Management van cultuurverandering. Een diagnostisch-adviesstraject in een ziekenhuisorganisatie*, Delft: Eburon.