**8 februari 2018**

**“Kleine teams: gemotiveerd en slagvaardig!”**

**Inleiding**

De medezeggenschap voert regelmatig overleg met de bestuurder, daarbij komt ook regelmatig financiële informatie aan de orde. Maar zeker ook voorstellen van de bestuurder om de organisatie aan te passen. Aangezien de bestuurder op zowel het financiële als organisatorische terrein meer thuis is betekent dat voor de medezeggenschap dat zij zich ook meer op het financiële en organisatorische vlak moet bekwamen. Zodoende gaan we in deze cyclus van een drietal artikelen in op:

* de aandachtspunten voor de medezeggenschap ten aanzien van de beoordeling van financiële en niet financiële informatie;
* het soort organisatie aanpassingen welke bestuurders aan de medezeggenschap (zouden moeten) aandragen en
* hoe de financiële en operationele overwegingen vervat in voorgenomen besluiten door de medezeggenschap effectief beoordeeld kunnen worden.

**Weg van de hiërarchie**

De hiërarchische organisatie wordt van binnenuit afgebroken. Organisaties zijn bezig zichzelf opnieuw uit te vinden in de vorm van een netwerk van teams. Om het hoofd te bieden aan de uitdagingen van een onvoorspelbare wereld.

Organisaties moeten sneller innoveren, hun producten en diensten aanpassen en veel dichter bij de klanten en stakeholders opereren. Organisaties decentraliseren verantwoordelijkheden, organiseren zich rond producten en klantgroepen en formeren dynamische netwerken van zelforganiserende of zelfs zelfsturende teams. Dit past ook volledig in de trend van de Lean filosofie, gericht op klanten, het proces en het team van medewerkers als probleemoplossers centraal staat.

Een minderheid van organisaties is nog functioneel georganiseerd. De nieuwe organisatie kent netwerken van teams naast de traditionele structuren. Die structuren worden meer en meer vervangen. Medewerkers bewegen zich meer en meer van teams naar teams. Het percentage van de tijd dat ze binnen hun eigen afdeling actief zijn wordt steeds kleiner. Dit geldt vanzelfsprekend vooral voor de kenniswerkers. Minder voor degenen die in de transactionele processen actief zijn. Voor hen ligt er een ander gevaar op de loer: wegautomatiseren.

Al met al vormt deze trend een belangrijk onderwerp voor de medezeggenschap.

**Netwerk van teams**

De nieuwe manier van organiseren, het netwerk van teams met veel ‘empowerment’, sterke en korte communicatielijnen en een snelle informatiestroom verandert organisaties in een hoog tempo. Het netwerk van teams is gebaseerd op een aantal principes:

* Medewerkers worden ondergebracht in klant-, product-, markt- of projectteams;
* Die teams worden geleid door experts in het vakgebied, niet zozeer de professionele managers;
* Teams krijgen de verantwoordelijkheid en bevoegdheid om hun eigen doelen te bepalen, hun eigen beslissingen te nemen binnen de context van de strategie of business- of werkplan. Daarmee wordt de traditionele structuur van prestatiemanagement omgekeerd. De omgekeerde piramide. Het topmanagement faciliteert de teamleiders, die faciliteren de medewerkers die de klant bedienen;
* In de teams zijn alle organisatiefuncties aanwezig. Zodoende kunnen ze snel en met hoge kwaliteit de klant bedienen, hetgeen ook motiveert en de medewerkers tot grote prestaties voortstuwt. Dit geeft dus inhoud aan de procesgedachte. En de Lean filosofie.
* Medewerkers wordt het mogelijk gemaakt om van team naar team over te stappen als het nodig is. En ook weer terugkomen naar hun ‘thuis’ als hun teamproject klaar is. Dit verandert het concept van een functiebeschrijving naar een technisch specialist;
* Seniore teamleiders hebben ook rollen die te maken hebben met planning, strategie, visie, cultuur en communicatie over de teams heen.

De ontwikkeling van organisaties naar een netwerk van teams vormt voor de medezeggenschap een belangrijk ingrediënt in haar visie op de ontwikkeling van de organisatie. En van haar visie hoe voorstellen te beoordelen van de bestuurder tot aanpassing van de organisatie.

**Buurtzorg als netwerk van teams**

In Nederland is Buurtzorg natuurlijk een bekend voorbeeld. Maar lang niet de enige. Een paar schetsen van Buurtzorg, de grootste buurtzorgorganisatie van Nederland. Zorgverlening aan ouderen, zieken en revaliderende personen [[1]](#footnote-1):

* Zorgverleners werken in teams van 10 à 12 personen, die 50 patiënten bedienen in een duidelijk gedefinieerde wijk
* het team is verantwoordelijk voor alle taken die in het verleden over vele afdelingen waren verdeeld. Ze leveren zorg maar ook beslissen ze hoeveel en welke patiënten ze bedienen. Ze doen de intake, de planning, het schema van vakanties en vrije dagen en de administratie. Ze beslissen waar ze een kantoor huren en hoe ze het inrichten. Ze beslissen hoe ze het beste kunnen integreren met de wijk, met welke artsen en apotheken ze contact hebben en hoe zij het beste kunnen samenwerken met de lokale ziekenhuizen. Ze beslissen wanneer ze samen komen en hoe ze de taken verdelen, ze maken hun eigen individuele- en teamtraining plannen. Ze beslissen of ze hun team moeten uitbreiden of juist splitsen als ze te veel patiënten hebben. Ze monitoren hun eigen prestaties en beslissen bij te sturen als de positiviteit daalt. Er is geen leider in het team, belangrijke beslissingen nemen ze collectief. Procesgericht en Lean inrichten. Klant en medewerker centraal.
* De zorg is niet langer gefragmenteerd. Zoveel mogelijk wordt de zorg zo gepland dat de patiënt altijd die ene of die 2 zorgverleners ziet. De zorgverleners nemen tijd om met de patiënt koffie te drinken, de patiënt leren kennen. Diepgeworteld vertrouwen wordt de basis van de relatie. De zorg gaat verder dan de injectie of het aanbrengen van de steunkousen.
* Buurtzorg benadrukt de autonomie van de patiënten. Het doel is om de patiënten zoveel mogelijk weer voor zichzelf te kunnen laten zorgen. Kunnen de patiënten ook hun eigen zorgnetwerken opzetten, in de vorm van mantelzorgers?
* Het resultaat is dat de cliënten van Buurtzorg zeer tevreden zijn. Bovendien heeft Buurtzorg 40% minder uren nodig per cliënt. Bijzonder als je je bedenkt dat de zorgverleners ook tijd nemen voor een kopje koffie en een praatje.
* Patiënten blijven maar half zo lang als andere patiënten in de zorg, ze herstellen sneller en worden meer autonoom. 30% van spoedopnames in een ziekenhuis wordt op deze manier vermeden, terwijl de verblijfsduur in de andere gevallen ook korter is. Er wordt geschat dat jaarlijkse besparing voor de sociale zekerheid € 2 miljard bedraagt. Enorme resultaten dus.

Essentieel voor een effectief netwerk van teams is het duidelijk definiëren van de missie van elk team, het delegeren van verantwoordelijkheid, en het bouwen van een gedeelde cultuur, management informatie systeem en communicatie instrumenten die ervoor zorgen dat de teams met elkaar afstemmen.

**Oorzaken voor de opkomst van het netwerk van teams**

De druk om producten en diensten sneller op de markt te krijgen, gecombineerd met de wens voor meer empowerment van de medewerkers maakt het creëren van kleine teams een natuurlijkere productieve manier van werken. Kleine teams kunnen snelle resultaten leveren, beter medewerkers motiveren en beter op hun missie gericht blijven.

Bovendien helpt de digitale revolutie de teams om goed op de hoogte te blijven. Teams kunnen tegenwoordig makkelijk het internet of mobiele apps gebruiken om doelen te delen, up-to-date te blijven over de interactie met de klant, te communiceren over problemen met de kwaliteit en ook een gezamenlijke cultuur bouwen. Collega’s hebben meteen toegang tot informatie, met collega’s die als verbindingsofficieren optreden om te weten hoe het met de andere teams gaat.

**De kracht van kleine teams**

Het baseren van de organisatie op teams past in een grotere trend van nieuwe management modellen. Hiërarchische organisaties waren gebaseerd op traditioneel management denken waarbij de leiders “vertellen wat de medewerkers moeten doen, doelstellingen bepalen en standaards vaststellen.

Daartegenover staan de nieuwe managementmodellen: doelstellingen worden bepaald op de werkvloer, leiders worden geëvalueerd op basis van hun prestaties en niet op basis van het aantal medewerkers waar ze leiding aan geven, de prestatiebeoordeling gebeurt doorlopend in plaats van 1 keer per jaar. Er is steeds minder middenmanagement. Kleine teams gebruiken de menselijke kracht van communicatie: de collega’s kennen elkaar gewoon beter.

Ondanks deze flinke verschuiving zullen de formele en flexibele structuren nog naast elkaar blijven bestaan. Want er is wel een formele structuur nodig om ervoor te zorgen dat de structuur van teams effectief blijft functioneren. Ironisch nietwaar!?

Dus de vaardigheid om snel teams samen te stellen, aan het werk te zetten, anders te formeren en op te zeggen is een essentiële vaardigheid geworden. Functionele organisaties zullen nog niet verdwijnen maar ze zullen aangevuld worden door servicecenters, centers of excellence om schaal te brengen en ook administratieve taken te wenden. Functies als IT, HR en financiën moeten dus ook anders opgezet worden om de teams lokaal te kunnen bedienen.

**Hoe werkt dit in de praktijk?**

Organisaties gaan hun medewerkers meer en meer zien als middelen van de organisatie in plaats van middelen van een manager of teamleider. Een medewerker heeft te maken met 2 werelden: zijn ‘thuis’ en zijn ‘werk’.

Zijn of haar thuis gaat over de vraag hoe de medewerker wordt ontwikkeld en ondersteund, het thuis waar naartoe de medewerker terugkeert nadat een team project af is gelopen. Het werk gaat over het proces wat zeker stelt dat de missie waaraan de medewerker zich heeft verbonden succesvol wordt bereikt. Hier hebben we het dus over het prestatiemanagement van de medewerker gedurende die periode.

Een belangrijke succesfactor van dit model is dat elke medewerker een thuis heeft naar waar hij of zij kan terugkeren. De angst dat je niet zo’n thuis zal hebben zal een sterke teamband verzwakken en leiden tot perverse prikkels, een obstakel in het succes van het netwerk van teams.

Functieomschrijvingen worden bijvoorbeeld meer flexibel en breed. Rekening houdend met het potentieel van de medewerker die je in een variëteit aan teams kwijt te kunnen.

Ook ziet het prestatiemanagement er natuurlijk anders uit. Traditioneel waarderen teamleiders de medewerkers met weinig input van anderen. Maar dit is natuurlijk onvoldoende informatie als je met teams aan het werk bent. De beslissende vraag zou moeten zijn:” zouden we deze collega weer in ons team willen hebben?” Het gaat er niet over om jouw teamleider blij te maken. Het is al bewezen dat in zo’n omgeving de commitment van medewerkers groter wordt omdat medewerkers zich meer verbonden voelen tot hun team in plaats van hun organisatie.

**Hoe kun je starten?**

Organisaties die van buiten en/of van binnen druk ervaren om het echt anders te gaan doen kunnen de volgende stappen zetten. En ook de medezeggenschap kan voorstellen van de bestuurder in die zin op deze manier beoordelen. Belangrijke stappen zijn de volgende:

* Kijk goed naar hoe je organisatie is ingericht: hoe zou je functionele experts kunnen brengen teams die zijn gericht op klanten, markten, producten of projecten?
* Succesvolle teams en netwerken hebben informatie nodig over klanten en producten en ook over de prestaties.
* Zorgen ervoor dat je alle disciplines in het team hebt vertegenwoordigd. Vraag je af wat de rol van middenmanagement is.
* Beoordeel de prestaties van de teams in plaats van alleen het individu. En beoordeel ze op de projectresultaten, de samenwerking en het helpen van anderen.
* Laat de teams hun eigen doelen bepalen, zodoende zullen ze de verantwoordelijkheid die ze hebben ook echt gaan dragen. Alles binnen het grotere kader natuurlijk.
* Zorgt voor een procesgerichte cultuur waarbinnen het product of dienst wordt geleverd. En zonder verspillingen op een Lean wijze kan doorstromen.
* Communiceer de visie en waarden van het topmanagement. Het senior management focust op de strategie, de visie, de richting. Zij moeten leren hoe ze de teams in hun kracht zetten om resultaten te leveren.

**Samenvattend**

Organisaties bewegen zich meer en meer naar een organisatievorm van een netwerk van teams. Dit om de klant, de stakeholders, de medewerkers meer tevreden te stellen. Om medewerkers te behouden en te kunnen werven. Om een beter financieel resultaat te behalen. De weg naar boven weer op te zoeken.

Voor de medezeggenschap betekent dit dat zij op de hoogte dient te zijn van deze ontwikkeling, voorstellen van het bestuur in deze zin makkelijker kan plaatsen en beoordelen.

Vanzelfsprekend zullen deze netwerk van teams in allerlei gradaties kunnen voorkomen. Organisaties die er op bescheiden schaal bijvoorbeeld in de richting van klanten mee gaan starten. Of organisaties die het breder oppakken.

In ieder geval voldoende stof tot nadenken voor de medezeggenschap.

In het voorgaande artikel van deze reeks zijn we ingegaan op de aandachtspunten voor de medezeggenschap ten aanzien van de beoordeling van financiële en niet financiële informatie. In het 3e en laatste deel van deze reeks gaan we in op de vraag hoe de medezeggenschap financiële, operationele- en organisatorische overwegingen zoals de invoering van een netwerk van teams effectief kan beoordelen.

Verder attenderen we u graag op de Masterclass “OR en de financiële en operationele gezondheid van de organisatie” die Vakmedianet in samenwerking met het Erasmus OR Centre op 12 april 2018 over deze onderwerpen verzorgt op de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Voor nadere informatie over dit onderwerp of over de Masterclass bent U van harte welkom bij:

Drs. Louis Brackel RC

Erasmus OR Centre, Erasmus Universiteit

[brackel@erasmusorcentre.nl](mailto:brackel@erasmusorcentre.nl)

06 51 11 65 99

1. ontleend aan: Reinventing Organizations, Frederic Laloux, 2014. [↑](#footnote-ref-1)