

■ Aty Boers

Leren van internationale voorbeelden

Muziek maken zonder dirigent

Ook organisatieontwikkelaars kunnen er niet omheen: bijna alle grote organisaties in Nederland zijn bezig met initiatieven rondom agile werken of zelforganiserende teams. Telkens gaat het om andere manieren van sturen en managen. Af van de klassieke hiërarchie waar de manager het voor het zeggen heeft. Dat wil overigens niet zeggen dat er geen sturing of leiding meer is. Wel dat die op een hele andere manier wordt ingevuld. Daarbij laten veel organisaties zich inspireren door internationale voorbeelden. Maar is dat wel zo'n goed idee? Wat zijn de ervaringen en welke lessen zijn daarvan voor organisatieontwikkelaars te leren?

Wat is agile?

Agile is een manier van organiseren die moet leiden tot meer wendbaarheid, onder andere door meer verantwoordelijkheid bij medewerkers leggen en door een omgeving te creëren met veel ruimte voor innovatie.

Onderzoek bij organisaties die het agile werken hebben geadopteerd, laat positieve effecten zien, zoals snellere introductie van nieuwe producten en diensten, een hogere medewerkerbetrokkenheid en een hogere productiviteit. Dat lijkt een aantrekkelijk perspectief. Maar er zijn ook tegengeluiden. Zo noemt Japke Bouwma in haar columns in het NRC agile het jekwoord van het jaar. Zij, en velen met haar, ergeren zich rot dat met agile een heel jargon met niet Nederlandse woorden zijn intrede doet in organisaties en dat taalgebruik versterkt het gevoel dat agile een hype is die wel weer zal overgaan.

Het jargon rond agile vindt zijn oorsprong bij organisaties als Google, Netflix en Spotify. Binnen deze organisaties werken ontwikkelteams volgens de zogenaamde scrummethode waar veel van het jargon vandaan komt. Zo worden de teams begeleid door een *scrummaster* die, ondanks wat de term master doet vermoeden, geacht wordt coachend leiding te geven aan het scrumteam. Daarnaast is er een *product owner*, die bepaalt waar een team prioriteit aan moet geven in hun werkzaamheden, dus inhoudelijk stuurt.

Flexibel samenwerken

Maar wendbaarheid vraagt om meer dan zelforganiserende teams die de scrummethode toepassen. Het vraagt ook om antwoord op de vraag hoe die teams op een flexibele manier kunnen samenwerken. Zoals Spotify het formuleert: "We moeten met onze dertig

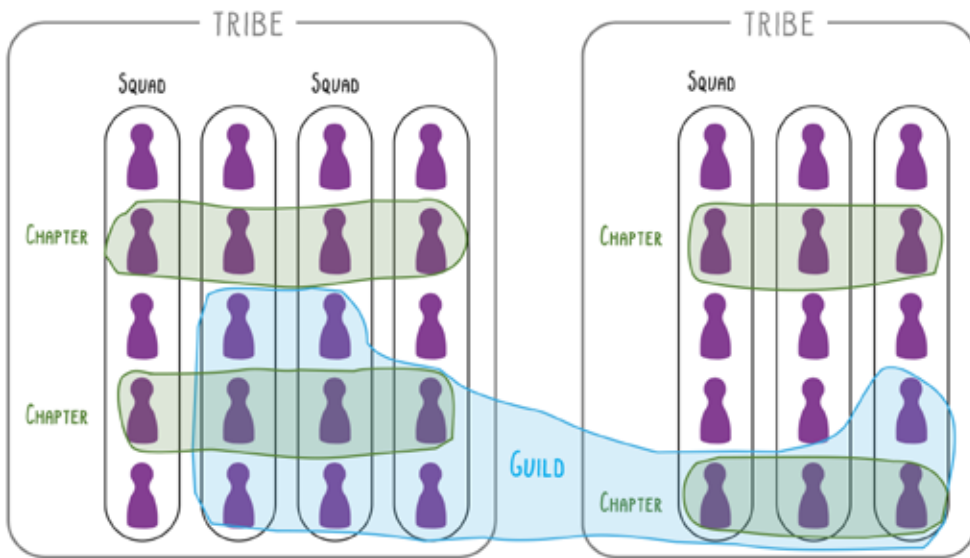
teams geen stapel stenen maken, maar een kasteel bouwen voor de klant". Anders gezegd: we hebben geen verschillende muziekkapellen nodig maar een mooi samenspelend orkest. Om als grotere organisatie succesvol te zijn met zelforganiserende teams zijn afspraken nodig hoe die teams afstemmen en samenwerken. Liefst zonder dat er onnodige bureaucratie en inflexibiliteit ontstaat.

We bespreken eerst welke voorbeelden Nederlandse organisaties gebruiken om te komen tot een goed samenspel tussen teams. Vervolgens gaan we in op het feit dat het niet zozeer gaat om een keuze tussen verschillende modellen, maar om inspiratie om te komen tot een eigen weg richting wendbaarheid en zelforganisatie. Ook geven we handvatten om tot die eigen invulling te komen of dit als organisatieontwikkelaar te begeleiden.

Veelbesproken voorbeelden**Spotify-model**

De muziekdienst Spotify wordt internationaal gezien als voorloper op het gebied van toepassing van agile werken. En Spotify noemt dit ook dé succesfactor van hun succesvolle groei. De kern van wat het Spotify-model is gaan heten, zijn zelfstandige multidisciplinaire teams: *squads*. Squads zijn weer georganiseerd in *tribes*. Een tribe is een verzameling squads met een bijdrage aan een samenhangende missie bestaande uit zo'n 150 mensen. Squads kunnen nieuwe deskundigheden aantrekken als daaraan behoefte is en worden opgeheven als hun (deel van de) missie volbracht is.

Ieder lid van een squad is ook lid van een *chapter*. Chapters zijn groepen binnen een tribe waarin over squads heen kennis en expertise wordt ontwikkeld en onderhouden. Uitgangspunt is dat functioneel leidinggegeven wordt vanuit chapterleads. HR-processen zoals beoordelings- en ontwikkelgesprekken vinden plaats met de leidinggevende van het chapter waar een medewerker deel van uitmaakt.



Figuur 1. Het Spotify-model

Als er ook kennisuitwisseling plaatsvindt over tribes heen heeft men het over guilds. Dit kan bijvoorbeeld iedereen zijn die met veiligheidsissues te maken heeft omdat dit een overstijgend issue is.

In Nederland is de ING Bank in 2015 begonnen haar traditionele organisatiestructuur om te zetten naar het Spotify-model. De steeds verdergaande digitalisering van de dienstverlening van de bank was daarbij een belangrijk argument. De werkwijze werd eerst doorgevoerd voor it-gerelateerde werkzaamheden, maar wordt inmiddels uitgerold in de hele bank.

Semco-model

Andere organisaties laten zich inspireren door wat wel het Semco-model genoemd wordt. Dit is een manier van organiseren die beschreven wordt in een boek (uit 1993!) van de Braziliaanse ondernemer Ricardo Semler. Semler beschrijft hoe hij in het van zijn vader overgenomen familiebedrijf een vorm van zelforganisatie heeft doorgevoerd waarin werknemers elkaar als

het ware managen en meedelen in de winsten en risico's van de onderneming. Later zijn onder meer een school en een hotel opgezet volgens dezelfde democratische principes. Daarbij komt meer dan in het Semco-boek de multidisciplinaire samenwerking naar voren waarbij de kok ook in de tuin werkt en het kamermeisje ook achter de receptie staat.

De belangstelling voor het Semco-model in Nederland is nieuw leven in geblazen door een aflevering van VPRO Tegenlicht in 2013 en door het boek 'Semco in de polder' van Allard Droste, een Rotterdamse ondernemer. In het boek beschrijft hij hoe hij zelfsturing toepast in zijn bedrijf, Aldowa, dat metalen gevelbekleding maakt. Opvallend is dat Droste daarbij niet of nauwelijks verwijst naar gestructureerde elementen van het Semco-model, maar vooral beschrijft wat een combinatie van verregaand vertrouwen en effectieve sociale controle een organisatie kan opleveren.

Een meer gestructureerde toepassing van het Semco-model wordt gebruikt binnen de

retail-tak van ABN AMRO Nederland, waarbij naast zelfsturing vooral ook invulling gegeven wordt aan het Semco-principe 'creatieve innovatie'. Ook Semler zelf en het door hem opgerichte instituut dat ook in Nederland is vertegenwoordigd benadrukken vertrouwen en transparantie en het loslaten van controle, waardoor medewerkers zich uitgedaagd voelen om met elkaar besluiten te nemen als de essentie van zijn gedachtegoed. *Companies of wisdom* noemt hij de toepassers van dat gedachtegoed.

Holocacy

Een model dat minder specifiek aan een voorbeeldorganisatie wordt gekoppeld is de *holocacy*, al wordt de online schoenenverkoper Zappos als het meest bekende voorbeeld beschouwd. Typerend zijn de uitgewerkte methoden voor het functioneren van teams (kringen, of 'holons') besluitvorming, vergaderen en het toewijzen van taken en rollen.

In Nederlandse is Springest het meest genoemde voorbeeld van succesvolle toepassing van holocacy. Opvallend is de parallel met de sociocratische methode waarmee al in het begin van de twintigste eeuw in Nederland werd geëxperimenteerd door Kees Boeke, een pedagoog die in 1926 de Werkplaats Kindergemeenschap (WP) in Bilthoven stichtte als plek waar kinderen en docenten intensief werden betrokken bij alles wat er op school gebeurde. Gerard Endenburg, oud-leerling van Boeke, heeft de methode uitgewerkt in zijn elektrotechnische bedrijf. Dit resulteerde in een formele organisatiemethode met besluitvorming volgens het consentprincipe als een kernbegrip. Sociocratie wordt in Nederland nog steeds toegepast, vooral op scholen.

Kopiëren werkt niet

Voor organisaties die willen veranderen, is het verleidelijk om succesvolle voorbeelden

te volgen. Nederlandse organisaties verwachten soms dat met het doorvoeren van een nieuwe structuur organisatie- en managementproblemen kunnen worden opgelost. Maar helaas: wendbaar en innovatief word je niet door de juiste keuze te maken uit een van de beschreven modellen. Ook de pioniers van de verschillende modellen benadrukken dat kopiëren niet werkt: *"The only Spotify way of working that actually works is turning on the Spotify volume really loud and dance"* (Erwin Verweij). En "Dat is zoiets als een foto van George Clooney meenemen naar de kapper en verwachten dat je er na een knipbeurt zo uit zult zien" (Semler, op de website van het Semco Style Institute).

Wat dat betreft is Google een mooi voorbeeld. Die stelt dat het gebruikte model afhangt van het team en van het product van het team. Ieder team heeft een opgave die weer net anders is dan die van een ander team, ook binnen een organisatie als Google. Werken aan Google Glass of een zelfrijdende auto is wat anders dan werken aan Google Maps. En ook de fase in de levenscyclus brengt andere issues met zich mee. Is het een product dat al intensief gebruikt wordt of is het innovatief en nieuw? Dat maakt dat de doelen, hobbels en benodigde specialismen sterk kunnen verschillen.

Ons advies: besteed geen energie aan discussies welk model het beste werkt. Kies geen model, ontdek je eigen model.

Leren kun je alleen zelf

Veel organisaties die aan de slag gaan met zelforganisatie geven achteraf aan dat ze veel geleerd hebben van wat niet zo makkelijk is gegaan. En zo zou je ook kunnen kijken naar (internationale) voorbeelden om leren van wat er niet zo makkelijk is gegaan. Bijvoorbeeld als bank leren van muziekdienst Spotify door te kijken hoe die – in aanloop tot de beursgang afgelopen voorjaar – geworsteld hebben met het voldoen

aan de *compliance*-eisen.

Leren kun je niet kopiëren, leren is het durven doorlopen van je eigen worsteling. Op individueel, team- of organisatieniveau. Dat betekent dus leren leren. En dat betekent niet maar wat aanmodderen. Nee, dat kan alleen vanuit een superheldere visie, of je die nu je *why* 'de bedoeling' of je identiteit noemt, die duidelijk maakt dat er heel veel richtingen zijn waarin je het niet hoeft te zoeken. En om een 'discipline' om iedere keer leercycli rond te maken. Wat was de bedoeling – in hoeverre is dat gelukt – wat hebben we er van geleerd en wat is dan nu de eerstvolgende meest betekenisvolle nieuwe actie? De 'artefacten' en 'rituelen' die agile daarvoor biedt, zoals een transparante *backlog*, *review* en *retrospectives*, kunnen daar zeker bij helpen.

Kijk naar overeenkomsten

De vele experimenten met verschillende vormen van zelforganisatie inspireerden de Belg Frederic Laloux tot het zoeken van de overeenkomsten tussen de verschillende modellen. Hij bekeek wereldwijd organisaties in heel diverse bedrijfstakken, die het traditionele managementmodel hebben losgelaten en daarmee succes oogsten. In het boek *'Reinventing Organizations'* (Laloux, 2015) beschrijft hij zijn bevindingen. En komt tot de conclusie dat er sprake is van drie gemeenschappelijke kenmerken. Naast zelfsturing en autonomie voor iedereen zijn dat het streven naar heelheid en ze sturen op wat Laloux een 'evolutionair doel' noemt: uitgaan van een organisatie als levend systeem met een eigen bestemming. Hij benadrukt dat komen tot teams die eigen verantwoordelijkheid kunnen en willen nemen vraagt raakt aan de grondhouding van alle betrokkenen, aan 'de ziel' van de onderneming.

Een mooie start: een eigen manifest

Maar hoe raak je aan die ziel? Het is makkelijk om het te hebben over 'agile waarden'. Maar

inspireren die ook echt? Bedoelen we allemaal hetzelfde als we het daarover hebben? En hoe zien we die waarden in praktijk terug? Daarom heeft bijvoorbeeld Spotify de agile waarden vertaald in een eigen visie op agile werken, geformuleerd in een manifest dat ze "Agile à la Spotify" noemen. Volgens insiders is het tot leven komen van dit manifest minstens zo belangrijk geweest voor het succes van het model als de organisatiestructuur. Dat heeft gezorgd voor een duidelijke richting voor zowel managers als medewerkers en wordt intensief gebruikt in het introductieprogramma van nieuwe medewerkers en ieder kwartaal in ieder squad besproken.

In het manifest staat bijvoorbeeld dat bij Spotify van alle medewerkers wordt verwacht dat ze zich inspinnen voor continu verbeteren, zowel persoonlijk als in de organisatie als geheel.

Bijvoorbeeld door:

- deel te nemen aan retrospectives;
- bereid te zijn om te experimenteren

Een ander voorbeeld is het begrip 'simpelheid'. Daar wordt binnen Spotify concreet invulling aan gegeven door van iedere medewerker te verwachten dat ze iedere keer opnieuw het gesprek aan te gaan over hoe dingen simpeler kunnen en elkaar daarbij persoonlijk aan te spreken.

Het gaat om uitgangspunten, niet om modellen

Ook in ons boek 'De 10 principes van agile-lean teamcoaching' (Boers en Lingsma, 2018) laten we zien hoe afstemming op uitgangspuntenniveau vaak beter werkt dan het doorvoeren van regels of modellen. Een agile-lean teamcoach richt daarbij de aandacht op de kwaliteit van de interactie van het team in combinatie met teamresultaten die gericht zijn op wat waarde heeft voor de klant met daarop ingerichte processen. Daarbij heeft de agile-lean teamcoach vooral oog voor de dynamische wisselwerking tussen team en context door de

principes van systeemdenken toe te passen. Werkend vanuit principes, stap voor stap verbeteren van een *minimal viable product*, coachend met een positieve insteek. Om daarbij geïnspireerd te worden, hoeven we helemaal niet ver van huis. Buurtzorg Nederland, dat werkt met een model van zelforganiserende teams, wordt internationaal gezien als het voorbeeld van een nieuwe manier om zorg te organiseren. En dat is niet gestart door het overnemen van een succesvol model van anderen, maar vanuit de *drive* om thuiszorg beter te organiseren. Het belangrijkste model van Buurtzorg is dan ook niet hun organisatie-model maar wat men 'het uimodel' is gaan noemen: een manier van denken over de zorg waarin de cliënt centraal staat, daar omheen wordt alles georganiseerd.

Dus implementeer geen model, maar ga op zoek naar wat typerend is voor hoe jouw organisatie tegen de eigen opgave aankijkt en naar hoe het 'manifest' voor jouw organisatie of team eruitziet. Want dat is een rol die er blijft voor dirigenten, of ze zich nu ceo, teamcoach of organisatieontwikkelaar noemen: richting geven aan het ontdekken van de eigen kleur van de muziek die de organisatie maakt. Dat maakt het voor alle muzikanten mogelijk hun

eigen vakmanschap – en zo je wilt liefde – in de muziek te leggen. ■

Referenties

- Boers, A. & Lingsma, M. (2018). *De tien principes van agile-lean teamcoaching*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Droste, A. (2017). *Semco in de polder*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Eendenburg, G. (2002). *Sociocratie: Het organiseren van de besluitvorming*. Delft: Eburon.
- Hoogveld, M. (2016). *Agile managen*. Culemborg: Van Duuren Management.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations*. Haarzuilens: Het Eerste Huis.
- McKinsey & Company. (2017). *How to Create an Agile Organization*. Geraadpleegd op 11 oktober 2018, van <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>
- Ruijters, M. (2017). *Leren in verandering: Over lerende organisaties, professionele teams en goed werk*. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.



Aty Boers is socioloog en organisatiedeskundige en oprichter/partner van bureau Valuebridge in Amsterdam. Ze houdt zich bezig met complexe transitie in grote organisaties. Ze heeft een groot aantal publicaties op haar naam waaronder 'Het BPM-boek'. Samen met Marijke Lingsma maakte ze 16 edities van de succesvolle Coachingskalender en de coachingsbibliotheek. Recent verscheen 'De 10 principes van Agile-lean teamcoaching', een vak in ontwikkeling waarvoor ze ook een post hbo-leergang heeft opgezet samen met Marijke Lingsma van Coachboulevard. Onlangs verscheen het bijbehorende werkboek '75 werkvormen voor agile-leanteamcoaches'.