

Daan Sorgeloos, Toon Torbeyns en Carla Arp begeleiden gemeenten zoals Dilbeek in hun veranderingsproces volgens de principes van de sociotechniek.

Daan Sorgeloos (links): 'In plaats van de productie op te splitsen onder functionele specialisten is het beter je te organiseren in teams, waarbij een team van A tot Z verantwoordelijk is voor een product.'



Bekijk een deel van het interview via deze link.

Lokale besturen op het kantelpunt

Decennialang stond de bureaucratische organisatievorm als een huis in overheden en bedrijven, maar zijn ster is tanende. De bureaucratie is niet echt geschikt om tegemoet te komen aan de steeds complexere vragen van burgers en klanten. En dus kijken almaar meer besturen en ondernemingen naar hun organisatie. Ze ruilen hun verticale kokers in voor een platte, horizontale structuur met zelfsturende teams. Ze kantelen.

TEKST BART VAN MOERKERKE BEELD STEFAN DEWICKERE

Het Wit-Gele Kruis en de gemeente Dilbeek waren de voorbije maanden graag geziene gasten op congressen en studiedagen. Ze zijn voorlopers die de bureaucratische organisatiestructuur vaarwel zeggen en zich laten leiden door de principes van de sociotechniek. Het is een ingrijpend veranderingsproces, de hele organisatie wordt in het bad getrokken, van hoog tot laag. *Lokaal* sprak met drie experts die de gemeente Dilbeek daarbij begeleiden: Carla Arp (Antwerp Management School), Daan Sorgeloos (VUB en AMS) en Toon Torbeyns (VUB). Samen met Guido Maes (KUL) vormen zij Ginkgo. ‘Door met vier mensen met verschillende competenties en specialisaties zelf een team te vormen ondervinden we aan den lijve, al is het op kleinere schaal, wat we in gemeenten en andere organisaties opzetten,’ zegt Carla Arp.

De bureaucratische organisatie heeft lange tijd goed gefunctioneerd. Waarom botst ze nu op haar grenzen?

Daan Sorgeloos: ‘De bureaucratie is een fantastisch systeem om zo efficiënt mogelijk standaardproducten bij de burger of de klant te brengen. Een groot stuk van onze welvaart is erop gebouwd. Het Marshallplan stond na de Tweede Wereldoorlog in voor een enorme groei. Iedereen kon zich veel meer veroorloven dan vroegere generaties. Iedereen wilde een koelkast, een auto. Dat het dezelfde was als die van de bureaus maakte niets uit. De twee principes van de bureaucratie, centraliseren en specialiseren, waren daarvoor perfect. Als je de productie centraal aanstuurt en daaronder iedereen specialist maakt in zijn

deeltje van de keten, dan kun je ongelooflijk efficiënt standaardproducten maken. Dat geldt voor een auto, maar ook voor een product van een lokaal bestuur. Vanaf de jaren zestig, zeventig voegde de klant aan snelle productie een tweede eis toe: kwaliteit. Het is natuurlijk moeilijk daaraan tegemoet te komen als iedereen gespecialiseerd is in zijn deeltje van de ketting. Dat werd opgelost door er een manager boven te zetten en door ondersteunende diensten op te zetten om over de processen na te denken. Er werd horizontaal overleg aan de bureaucratie toegevoegd. De Japanners waren de eersten die dat deden. In de jaren tachtig, negentig kwam er een derde eis bij: personalisatie. Iedereen wou zijn auto samenstellen, de burger wou een cultuurabonnement op maat. Je kreeg dus zoveel producten als er klanten waren en enorm veel variaties in de productieketting. Dat leidde tot een echte boom van het horizontale overleg dat alle mogelijke variaties moest plannen en organiseren, zodat de specialisten hun ding konden doen. De vraag naar steeds meer flexibiliteit en de toenemende moeilijkheid om die in de bureaucratie in te passen, heeft de behoefte doen groeien om na te denken over andere organisatievormen. En daar komen de sociotechniek en de principes van innovatieve arbeidsorganisatie kijken. De sociotechniek is overigens niet nieuw, hij is even oud als de bureaucratische principes. Alleen heeft de bureaucratie heel lang goed gewerkt en was er geen behoefte om naar alternatieven te kijken. Die behoefte is nu alleen maar toegenomen door de twee nieuwste eisen van de burger en de klant: innovatie en sinds kort ook duurzaamheid.’

→

Toon Torbeyns: 'Neem het afleveren van een rijbewijs. Als maar één persoon dat kan, dan is je dienstverlening zeer kwetsbaar. Dus leidt de expert enkele anderen op zodat de globale flexibiliteit van het team toeneemt.'



Toon Torbeyns: 'De meeste organisaties beseffen dat er iets moet gebeuren om hun flexibiliteit te verhogen, maar ze denken maar zelden aan de structurele component. Ze blijven in tussenoplossingen steken. Ze richten bijkomend horizontaal overleg in met een procesverantwoordelijke die moet coördineren. Ze installeren een back- en een frontoffice, en daartussen ook nog eens een midoffice. Gemeenten nemen bijvoorbeeld een duurzaamheidsambtenaar in dienst die het stukje duurzaamheid in alle producten moet steken. Terwijl het eigenlijk veel logischer en efficiënter zou zijn als iedereen in de ketting het duurzaamheidsaspect meeneemt.'

Carla Arp: 'Er is dus steeds meer overleg nodig en dat leidt tot vertraging. Bovendien roept het weerstand op, want al die specialisten worden door de mensen in de ketting als bemoeiallen gezien: "ze zijn daar weer".'

Wat is het antwoord van de sociotechniek?

Daan Sorgeloos: 'In plaats van de productie op te delen onder functionele specialisten is het beter je te organiseren in teams, waarbij een team van A tot Z verantwoordelijk is voor een product of voor een bepaalde doelgroep of markt. Als een team alles samen doet, kan het alle variaties aan. En iedereen kan meedenken, want iedereen voelt zich verantwoordelijk voor het hele proces. Dat is kantelen. Je houdt een proces samen in plaats van het op te splitsen en je zet specialisten samen in één team.'

Is een team dan een optelsom van specialisten?

Daan Sorgeloos: 'Het is meer dan dat. Specialisten leren van elkaar en denken samen na over het hele proces. Vergelijk het met een gezin waar gekookt wordt. In de bureaucratie verdeel je de taken: iemand doet de boodschappen, iemand kookt, iemand dekt de tafel, iemand wast af. Als je iedere dag hetzelfde gerecht maakt, is dat superefficiënt. Maar als er kwaliteit en variatie gevraagd wordt, is er veel horizontaal overleg nodig, want de persoon die inkoop doet, moet weten of de kok iets met zijn aankopen kan doen. Bovendien is het niet duidelijk wie verantwoordelijk is voor het geheel. En hoe lang wil de afwasser zijn taak blijven doen? Als je een team verantwoordelijk maakt voor het geheel, dan zal iedereen af en toe koken en af en toe afwassen. En dan zal de beste kok de anderen ook leren hoe het moet. Ze zullen misschien niet even goed worden, de kok blijft de specialist, maar er

is genoeg kennis in het team om het over te nemen, als hij bijvoorbeeld eens ziek is.'

Toon Torbeyns: 'Een team werkt veel meer zelfregulerend op basis van zin en vaardigheden van mensen. De motivatie is intrinsiek en niet opgelegd.'

Carla Arp: 'Als een organisatie kantelt, gebeuren er altijd verrassende dingen. Mensen die gedurende vijftien jaar als grijze muizen in de organisatie werkten, bloeien open en nemen het heft in handen. Als je medewerkers ruimte geeft, nemen ze initiatieven die waardevol zijn voor de groep.'

Toon Torbeyns: 'Iemand die voor de dienst openbaar domein groenonderhoud doet, kan in zijn vrije tijd misschien wel een zeer goede klinkerlegger zijn. Maar dat gebeurt door een andere afdeling met een andere dienstchef. Klinkers leggen staat ook niet in zijn functieomschrijving. Als je een team als geheel verantwoordelijk maakt voor het onderhoud van een park, dan zal die persoon wel regelmatig klinkers helpen leggen, als dat nodig is. Dat zorgt voor variatie en dynamiek in het werk. Teamleden stimuleren elkaar, ze leren elkaar van alles, ze overzien het geheel en ze staan samen in voor het eindresultaat.'

Welke zijn de basisvoorwaarden voor een lokaal bestuur om te kunnen kantelen?

Daan Sorgeloos: 'Niet elke organisatie hoeft te kantelen. Als efficiëntie het enige criterium is waaraan je moet voldoen, werkt de bureaucratie prima. Maar voor een lokaal bestuur met zijn veelheid aan producten en burgers die gepersonaliseerde dienstverlening voor elk van die producten vragen, geldt dat zeker niet. Een eerste voorwaarde om te slagen is politieke steun. Politici moeten de organisatie drie jaar geven om de omslag te maken. Het eerste jaar is er een van onzekerheid, iedereen moet zich de principes van de innovatieve arbeidsorganisatie eigen maken. Daarom zet je de kanteling beter niet in het laatste jaar van de bestuursperiode in. Ook de secretaris en het managementteam, dat overigens een typisch voorbeeld is van een horizontaal overlegplatform in een bureaucratische organisatie, moeten bereid zijn over te stappen van een model met een duidelijke top naar een model waar de regeltaken steeds meer bij de zelfsturende teams komen te liggen. Een derde voorwaarde is het begeleiden van de medewerkers. Als je gewend bent je deeltje van het werk te doen en het dan over te dragen aan de volgende in de ket-



Carla Arp: 'We gaan uit van het tenzij-principe: we kantelen, tenzij bijvoorbeeld de kosten te groot zijn of een proces te weinig voorkomt om het aan veel personen aan te leren.'

ting, dan hoef je niet te communiceren, dan hoef je ook geen conflicten uit te praten. In een team is dat wel nodig: je moet in dialoog gaan, je moet elkaar feedback geven. Dat vraagt vaardigheden, opleiding en begeleiding.'

Hoe ziet de structuur van een gekantelde organisatie eruit?

Carla Arp: 'Je hebt zelfsturende teams die worden ondersteund door teamcoaches. Dat zijn geen teamleiders of -bazen. De coaches staan de teams bij, ze doen wat het team nog niet kan. Ze leren hen steeds meer zelfsturend te worden en steeds meer regeltaken op te nemen. Een teamcoach kan misschien vroeger diensthoofd geweest zijn, maar dat hoeft niet. Sommige diensthoofden worden lid van een team.'

Toon Torbeyns: 'De kanteling is een proces. Zelfsturing begint met een stukje sturing. Taken zoals vakantie-regeling of budget die vaak bij de leidinggevendenden zaten, worden geleidelijk in het team gebracht. Elk team evolueert op zijn eigen snelheid. De teamcoaches moeten gaandeweg meer afstand nemen en de teams inhoudelijk loslaten.'

Wat met de secretaris en het managementteam?

Daan Sorgeloos: 'Sommige leden van het managementteam worden teamcoaches, maar er blijft ook nog wel een managementteam bestaan. Maar in plaats van zich bezig te houden met het horizontale overleg en met het operationele, gaat het managementteam meer op strategisch niveau functioneren. Het kijkt naar buiten, pikt trends op, zaken waarvoor het nu doorgaans geen tijd heeft.'

Hoe wordt bepaald welke competenties een team moet hebben?

Toon Torbeyns: 'We werken met een procesinventaris, een beschrijving van welk proces tot een bepaald product leidt. Naast de processen heb je de medewerkers. Wie kan wat? Wie kan wie opleiden? Hoeveel experts heb je nodig om tot een bepaald product te komen? Hoeveel mensen moeten dat kunnen? Welke producten worden veel afgenomen, welke niet? Neem het afleveren van een rijbewijs. Als maar één persoon dat kan, dan is je dienstverlening zeer kwetsbaar. Dus leidt die expert enkele anderen op zodat de globale flexibiliteit van het team toeneemt. Voor alle duidelijkheid, het is niet de bedoeling dat iedereen alles kan.'

Carla Arp: 'We vragen ook aan de medewerkers wat ze wil-

len leren en wie iets wil leren aan anderen. De teamleden worden dus sterk betrokken bij de manier van werken.'

Daan Sorgeloos: 'Het gaat niet over zelfsturing omwille van de zelfsturing. Het doel is een flexibeler dienstverlening. Als je dat doet vanuit de principes van de sociotechniek is het gevolg dat medewerkers zich beter voelen en meer betrokken omdat ze breder inzetbaar zijn.'

Kantelt de hele organisatie? Of blijven er processen bureaucratisch georganiseerd?

Carla Arp: 'We gaan uit van het tenzij-principe: we kantelen, tenzij bijvoorbeeld de kosten te groot zijn of een proces te weinig voorkomt om het aan veel personen aan te leren. Een typisch voorbeeld is de payroll. Het heeft geen zin om dat in alle teams te brengen.'

Toon Torbeyns: 'Maar werving en selectie worden wel aan de teams overgelaten. Nu gaat vaak één persoon in de organisatie over alle aanwervingen, maar die krijgt dat niet gedaan, dat is een flessenhals. Leg je dat bij het team en leid je het daarvoor op, dan gaat dat veel vlotter. Zij weten het best wie ze nodig hebben en welke groepen ze moeten aanspreken.'

Daan Sorgeloos: 'Sommige ondersteunende diensten blijven bestaan, maar ze krijgen wel een andere functie. In een bureaucratie standaardiseert een ondersteunende dienst processen. De financiële dienst bijvoorbeeld bepaalt hoe iedere dienst financieel moet rapporteren. De efficiëntie van de ondersteunende dienst staat centraal. In de innovatieve arbeidsorganisatie is de efficiëntie van het team het uitgangspunt. De ondersteunende dienst ondersteunt, brengt expertise in het team.'

Wat met de schepenen die nu doorgaans één of enkele diensten onder zich hebben?

Daan Sorgeloos: 'Als de dienstverlening aan de burgers beter en flexibeler wordt, kunnen schepenen daar alleen maar wel bij varen. Ze leren de organisatie op een andere manier bekijken vanuit hun rol. Hun grote meerwaarde ligt in het netwerken, in het zoeken van samenwerking met externe partners, in de cocreatie met de burgers en uiteraard in het strategisch denken samen met het managementteam.' ■