

Eelloo: zelfsturende teams en job crafting

Casestudie, Jos Beeuwkes

Wat is Eelloo?

Eelloo is een dienstverlenend bedrijf dat zich gespecialiseerd heeft in het adviseren van organisaties die op de drempel van een reorganisatie staan. Eelloo heette tot halverwege 2016 nog Meurs HRM. Eelloo/Meurs HRM is ooit gestart als een testbureau waarbij testen werden ontwikkeld voor bijvoorbeeld werving en selectiedoeleinden maar ook voor loopbaanontwikkeling. Je kunt in dit geval denken aan intelligentietesten, persoonlijkheidsvragenlijsten maar ook aan onderzoek naar wat iemands drijfveren zijn. Eelloo bestaat tegenwoordig uit 26 werknemers in Nederland en 26 werknemers in Roemenië.

Naar eigen zeggen gelooft eelloo in zelfregie van professionals die zich verbinden aan een gezamenlijk doel. Wendbaarheid en slagkracht zijn daarbij essentieel. Zoals eelloo zelf stelt: 'een organisatie presteert optimaal zolang de medewerkers het maximale uit zichzelf kunnen halen'. Eelloo heeft zowel profit als non-profit organisaties, zoals de belastingdienst, ministeries en gemeenten als klant.

Waarom is Eelloo sociaal innovatief?

In 2010 nam Eelloo een radicaal besluit: geen leidinggevend en functieprofielen meer. Daarvoor in de plaats kwamen zelfstandige projectteams. De medewerkers zijn daarnaast zelf verantwoordelijk voor hun inzetbaarheid en ontwikkeling. Eelloo stelt de medewerker centraal en streeft een optimale person-job fit na. Daarnaast is eelloo gaan werken met teams rond 'proposities' (een aanbod aan een klantgroep): deze 'proposities' houden zich elk bezig met een ander thema. Zo tracht eelloo haar advisering optimaal op de vraag van de klant af te stemmen.

Aanleiding voor en aanpak van zelfsturing

Van oudsher was eelloo niet strak georganiseerd maar kenden ze wel functieprofielen en afdelingshoofden. Omstreeks 2008 werd eelloo echter met de neus op de feiten gedrukt: mede door de crisis werden de omzet- en winstcijfers steeds lager. Achtergrond hiervan was dat eelloo te weinig in de gaten had wat er nu eigenlijk door de crisis bij klanten gebeurde. Dit kwam omdat al het personeel bij eelloo verdeeld was over verschillende afdelingen die te weinig met elkaar communiceerden en werkzaam was in losse projecten. Iedereen zag los van elkaar bepaalde situaties ontstaan maar herkende hier geen patroon in. Zo waren er bijvoorbeeld vroeger afdelingen die zich bezighielden met assessments, ICT en consultancy. Deze afdelingen interacteerden te weinig met elkaar waardoor ze de veranderingen bij de klanten niet konden vaststellen en het aanbod niet goed aansloot op de vraag die destijds rondom de crisis ontstaan was.

De twee eigenaren van eelloo waren van mening dat ze pas goede service konden verlenen indien zij zelf eerst de optimale vorm van organiseren hadden gevonden. In feite zou je kunnen spreken van 'een betere wereld begint bij jezelf'. Vanuit dit oogpunt is daarom in 2010 besloten om de oude manier van werken te laten varen en heeft eelloo, op initiatief van de twee eigenaren van eelloo, een nieuwe start gemaakt waarbij het talent van de medewerkers centraal stond. Afgaande op al bestaande theorieën en praktijken van onder andere Semler is toen de organisatiestructuur losgelaten en is gekozen voor een structuur waarbij de functie van afdelingshoofd is komen te vervallen. De medewerkers werden zelf verantwoordelijk voor hun eigen plannings, werktijden en prestaties. Binnen eelloo zijn geen specifieke functieprofielen opgesteld. Er zijn, zoals eelloo het zelf noemt, 'proposities' zoals het team 'In Company' opgericht: 'In Company' focust op klantvragen zoals hoe een organisatie anders ingericht

kan worden, hoe talentmanagement vormgegeven kan worden of hoe duurzame inzetbaarheid binnen organisaties geoptimaliseerd kan worden.

Werkwijze

De definitie van zelfsturende teams is voor elke organisatie verschillend. In deze casestudy wordt echter de definitie gehanteerd van Van Amelsvoort, 2011: 'Een zelfsturend team vormt een vaste groep werknemers die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, 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 de ondersteunende diensten'.

- *Nieuwe manier van werken*

Eelloo is momenteel opgedeeld in een viertal proposities die zich bezighouden met verschillende onderwerpen en klantvragen. Onder elke propositie hangt een team waarvan de grootte kan verschillen. Zo zijn de twee respondenten voor deze casestudy afkomstig uit de propositie 'In Company' die bestaat uit zes medewerkers (4,2 FTE), maar er is ook een propositie die zich bezighoudt met het genereren van tools en vragenlijsten ('Assessment Platform') en proposities die zich bezighouden met talentontwikkeling ('Talent Experts') en HR ('HR Dienstverleners'). Rond een klantvraag wordt een projectteam georganiseerd dat bestaat uit medewerkers afkomstig uit één of meerdere propositie(s). Zo kan bijvoorbeeld een organisatie vragen aan eelloo hoe zij zich kan verbeteren op organisatorisch niveau, waar een projectteam bestaande uit zowel medewerkers van de proposities 'In Company' als 'Assessment Platform' vervolgens mee aan de slag gaan.

De samenstellingen van de teams worden gebaseerd op de expertise en de vaardigheden van de medewerkers. Daarnaast wordt ook rekening gehouden met de interesses van elke medewerker. De strategie van eelloo wordt bepaald in zogenaamde koersoverleggen, bijgewoond door de eigenaren. Elke propositie wordt in een dergelijk koersoverleg vertegenwoordigd door één persoon. Niet iedereen is bij elk koersoverleg aanwezig, het ligt maar net aan de vraagstukken die op dat moment worden behandeld en wat voor de propositie relevant is.

Eelloo heeft 23 werkzaamheden en taken gedefinieerd die verschillen in moeilijkheidsgraad. Deze verschillen worden gemaakt aan de hand de competentieniveaus die vereist zijn voor het uitvoeren van deze werkzaamheden. Elke medewerker heeft de mogelijkheid om zelf te bepalen welke werkzaamheden en taken hij of zij wilt oppakken en uitvoeren. Dit gaat wel in overleg met de andere leden van de proposities en projectteams.

Elke medewerker is zelf verantwoordelijk voor zijn of haar eigen inzet, inzetbaarheid, prestaties en persoonlijke ontwikkeling. Deze vier elementen vormen de kern voor eelloo. Eén van de respondenten legt dat uit aan de hand van een jaarlijkse "flow". Aan het begin van elk jaar heeft iedereen de beschikking over een e-portfolio. Dit is een digitaal dossier waaraan een aantal vragenlijsten is gekoppeld. Aan de hand van deze e-portfolio maakt iedereen een presentatie die men dan presenteert aan alle medewerkers van eelloo. De inhoud van deze presentatie gaat over het individu zelf: 'wie ben ik, wat kan ik, wat wil ik'. Dat zijn vragen die je tijdens je presentatie probeert te beantwoorden. Je stelt dan je eigen doelstellingen op voor het komende jaar. Daarnaast vraagt elke medewerker feedback op zijn of haar persoonlijke doelstellingen aan andere medewerkers, binnen of buiten de eigen propositie. Gaandeweg het jaar bespreekt een medewerker de doelstellingen en de realisatie daarvan met collega's. Daarbij is persoonlijke ontwikkeling een belangrijk onderwerp.

- Besluitvorming*

Binnen eelloo bestaan geen protocollen hoe besluiten genomen moeten worden. Elke propositie is in eerste instantie zelf verantwoordelijk voor het opstellen en realiseren van de eigen doelstellingen en targets, maar de eigenaren en de andere proposities hebben daar uiteindelijk ook een stem in. Het team 'In Company' bepaalt de doelstellingen bijvoorbeeld door met z'n vieren om de tafel te gaan zitten en te bespreken hoeveel omzet zij denken te gaan behalen en hoe zij dit willen gaan realiseren. Op grond van deze analyse probeert 'In Company' in haar plan van aanpak duidelijk te maken hoe zij een zo goed mogelijk aanbod trachten te creëren op de vraag van de klant. Een dergelijk plan van aanpak komt echter ter sprake gedurende de eerdergenoemde koersoverleggen. Daar worden de uiteindelijke beslissingen genomen en de eigenaren van eelloo zijn daarbij betrokken.
- Feedback/functioneringsgesprekken*

Functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken worden niet meer op een 'formele' manier georganiseerd. De verantwoordelijkheid om feedback te ontvangen ligt bij de werknemer zelf: deze moet aan de hand van zijn of haar e-portfolio feedback vragen aan collega's en klanten. Aan het einde van het jaar stelt een medewerker zelf zijn of haar eigen beoordeling op en legt deze voor aan collega's. Deze kunnen dan beoordelen of de vooraf opgestelde doelstellingen inderdaad behaald zijn, en of die persoon zich inderdaad zodanig ontwikkeld heeft zoals hij of zij had aangegeven. Binnen eelloo zijn een aantal medewerkers aangesteld als procesbegeleiders HRM. Zij ondersteunen en begeleiden medewerkers in hun individuele proces naar meer zelfregie, maar ook bij hun persoonlijke ontwikkeling. Mocht een medewerker onvoldoende functioneren of niet goed passen in het werkmodel en zijn of haar werkzaamheden, worden tijdig gesprekken gestart met collega's binnen de propositie en daarbuiten. Op dat moment zal een procesbegeleider HRM de betreffende medewerker intensiever ondersteunen. In eerste instantie wordt bekeken of de medewerker ondersteund kan worden door de collega's binnen de propositie. Als dit niet mogelijk blijkt te zijn, zal ook gezamenlijk worden gekeken of de medewerker elders binnen eelloo actief kan worden of de organisatie zal moeten verlaten. De eigenaren van eelloo en de procesbegeleider HRM nemen binnen dit proces dan ook het voortouw.
- Promotie/salaris*

Eelloo zit momenteel in een ontwikkeltraject waarbij de medewerkers onderling moeten gaan bepalen wat voor salaris iemand zou moeten ontvangen. Momenteel wordt aan de hand van de persoonlijke e-portfolio en de werkzaamheden die iemand doet, bepaald wat de hoogte van zijn of haar salaris kan zijn. Eelloo werkt echter toe naar een situatie waarin drie salarisgroepen bestaan die gekoppeld zijn aan de eerdergenoemde 23 verschillende werkzaamheden en taken. Deze terugschroefing van het aantal salarisgroepen zal tot gevolg hebben dat medewerkers ook minder promotie binnen de organisatie kunnen maken. Het plan is dat een medewerker vraagt aan zijn teamleden binnen een propositie hoeveel salaris hij of zij zou kunnen krijgen. De hoogte van het salaris is op dat moment dan afhankelijk van hoe een individu, een propositie en eelloo in het geheel hebben gefunctioneerd. Tevens zal dan worden gekeken naar welke werkzaamheden de betreffende medewerker opgepakt heeft en wordt de moeilijkheidsgraad van de werkzaamheden bij de evaluatie meegenomen. Mochten daarnaast eventuele financiële investeringen nodig geacht worden door de teamleden, zal minder substantieel geld overblijven om als salaris te dienen.

Job crafting: het vormgeven van je eigen takenpakket

Job crafting betekent in deze casestudy dat werknemers hun eigen takenpakket concretiseren en samenstellen.

- *Taakontwerp en –verdeling*

Voor het concretiseren en verdelen van de taken is de propositie verantwoordelijk zolang dit maar in teamverband bepaald wordt. Gesteld wordt dat sommige klussen wat minder populair zijn onder de medewerkers, maar daar wordt dan open over gesproken. De taken die niet snel opgepakt worden, kunnen indien mogelijk anders ingericht worden of door meerdere medewerkers aangepakt worden. Bij het aantrekken van taken is echter wel een grote pro activiteit vereist: doordat er geen sturing is wie welke taak op moet pakken, moet een medewerker wel initiatief nemen om de leuke en juiste taken naar zich toe te trekken. Hier heeft uiteraard je persoonlijk ontwikkelplan (toegesplitst op die presentatie aan het begin van het jaar) ook betrekking op.

- *Professionele ontwikkeling*

De medewerkers van eelloo hebben in principe de vrijheid om aan hun professionele ontwikkeling te werken, bijvoorbeeld in de vorm van trainingen, cursussen of workshops, maar ook hier is het belangrijk om zelf het initiatief te nemen. De respondenten stellen dat dit vanuit de organisatie echter nog te weinig benadrukt en gestimuleerd wordt. Soms worden er weleens trainingen aangeboden op kantoor, maar het is niet zo dat er talloze mogelijkheden zijn voor medewerkers om een cursus te volgen op kosten van de organisatie.

Resultaten (van zelfsturende teams en job crafting)

- *Effecten voor de medewerker en organisatie*

De respondenten geven aan dat zij een grotere betrokkenheid ervaren bij vrijwel alle collega's na de implementatie van de zelfsturende teams. Medewerkers ervaren bijvoorbeeld een grotere bezorgdheid als de bedrijfscijfers tegenvallen, spreken daar ook met elkaar over en bedenken verbeterplannen. De respondenten stellen dat binnen eelloo een veel groter gevoel van saamhorigheid is ontstaan: 'wij werken met z'n allen gericht samen om de organisatiedoelen te bereiken'. Daarnaast worden ook steeds vaker ideeën aangedragen door de medewerkers die kansen en mogelijkheden zien in de markt, wat voorheen in mindere mate voorkwam.

Door de grotere betrokkenheid voelen de medewerkers zich verantwoordelijker en serieuzer genomen wat een positieve invloed heeft op hun intrinsieke motivatie. De medewerkers mogen zelf hun werktijden inplannen, waardoor ze makkelijker privé en werk kunnen combineren. Hierdoor ervaren de respondenten wel minder stress dan voorheen, wat zich uit in lagere verzuimcijfers. De respondenten geven daarnaast aan dat zij geen lagere werkdruk ervaren, maar dat collega's zich wel minder snel ziekmelden.

Lessons learned

De respondenten noemen vertrouwen als één van de belangrijkste voorwaarden van zelfsturing: vertrouwen tussen medewerkers onderling en tussen de verschillende proposities. Voorbeelden van vertrouwen zijn: afspraken die nagekomen moeten worden en vertrouwen in de kwaliteit van tools die een andere propositie heeft gegenereerd en die door 'In Company' verkocht moeten worden. Bij vertrouwen hoort ook goede en open communicatie. Een respondent geeft echter aan dat eelloo soms nog een te gesloten organisatie is. Het geven van feedback, maar ook gewoon de openheid in de communicatie naar elkaar toe als medewerkers en in de proposities kan nog wel verbeterd worden.

Daarnaast wordt gesteld dat de persoonlijkheid van mensen een belangrijke voorwaarde is in de mate waarin iemand zelfsturend wil en kan zijn. Binnen eelloo is zeker de ruimte om als medewerker je eigen weg te bepalen, dus als iemand bijvoorbeeld vijf dagen aan een vaste werkplek wil werken dan is dat mogelijk. Meer introverte personen zullen binnen eelloo wellicht meer moeite hebben met zelfsturing waardoor ze ook minder zichtbaar zijn voor anderen. De visie is echter dat zolang de resultaten op organisatorisch en individueel niveau goed zijn, de manieren van werken niets uitmaken. Tevens geven de respondenten aan dat de organisatie wel een zodanige werksfeer dient te creëren waarin de medewerkers ook proactief willen en durven te zijn. De intrinsieke motivatie van medewerkers dient geprikkeld te worden, en dat tracht eelloo te doen door de medewerkers zelf hun persoonlijke doeleinden te laten verbinden met hun werkzaamheden. Dit is dan ook waar eelloo voor staat: het werk aanpassen op de kwaliteiten en persoonlijkheden van de medewerkers. Dit dragen zij ook uit naar buiten, middels het adviseren van andere organisaties.

De respondenten geven aan dat eelloo geslaagd is met de implementatie van zelfsturende teams doordat ze er 'gewoon mee gestart zijn'. Daarbij stellen de respondenten wel dat er een aantal dingen belangrijk is om van tevoren goed over na te denken. Je moet goed weten waar jouw bedrijf voor staat, wat je klanten zijn, hoe je dingen wilt organiseren en wat de organisatiedoelen zijn. Tegelijkertijd dienen de medewerkers ook van zichzelf te weten wat hun capaciteiten zijn, maar ook waar hun interesses liggen. Wanneer je weet wat je capaciteiten en interesses zijn, kan je taken op je nemen die daarbij aansluiten.

Respondenten:

Bert Bloem (medewerker 'In Company')

Anna van der Horst (medewerker 'In Company')

Datum afname interviews: 17-05-2016