



# JE MOET BEHOORLIJK STUREN OM TOT ZELFSTURING TE KOMEN





Het creëren van effectieve autonome teams is geen nieuw onderwerp voor veel organisaties. Maar de dynamiek waarin veel organisaties op dit moment verkeren heeft wel de aanleiding en urgentie om autonome teams te creëren in een nieuw daglicht gezet. Veel organisaties worstelen met de invoering én met het werkend krijgen van autonome teams. Uit ons Europese onderzoek – aan de hand van 37 cases en 165 respondenten verdeeld over 10 landen – over autonome teams blijkt onder andere dat onnodige bemoeienis vanuit management een belangrijke reden is voor het mislukken van autonome teams.

**Eeuwke Bremmer en Mark Nijssen**

### **What's in a name: zelfsturing of autonome teams?**

Er worden vele namen gegeven aan de trend waarbij teams meer autonomie krijgen om beslissingen te nemen en werkwijzen te verbeteren. We geven de voorkeur aan de term autonome teams boven zelfsturende (of zelforganiserende) teams. Belangrijkste reden hiervoor is dat autonomie een relatieve term is: de mate van autonomie voor een team. Zelfsturing wordt als een absolute term gebruikt.

## Te weinig aandacht voor veranderen organisatorische context

Autonomie voor teams schuurt met traditionele (en vaak diep ingesleten) managementopvattingen en hiërarchisch denken. Hierdoor kiezen organisaties ervoor om wel aan de slag te gaan met autonome teams, maar is er te weinig aandacht voor het veranderen van de organisatorische context. Zelfsturing vraagt om een investering in teams én in organisatie. Het geworstel wordt niet veroorzaakt door het falen van teams, maar doordat hardnekkige managementopvattingen niet worden aangepakt. In dit artikel richten we ons daarom niet op teams, maar op de context waarin teams opereren: de organisatie. Hierbij gebruiken we onderstaand schema waarin we laten zien hoe je komt tot een succesvolle implementatie van autonome teams

## Maak inzichtelijk wat er anders gaat worden

Teamautonomie begint bij het MT. Samen met het MT maken we inzichtelijk hoe autonomie in teams bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen, welke vorm en mate er past bij de organisatie en wat dit vraagt van het MT. Dit is de basis voor een afspraak waarin duidelijk staat wat de organisatie van het MT kan verwachten als het om autonomie gaat. Deze afspraken waar de handtekeningen van het MT onderstaan, is voor iedereen in de organisatie inzichtelijk. Dit helpt het management om niet in de valkuil van onnodige bemoeienis te stappen.

Na het ondertekenen van de afspraak is er nog geen nieuwe werkelijkheid. Het benoemen van de benodigde ontwikkeling om te komen tot de nieuwe werkelijkheid is de volgende stap. Wat gaat er daadwerkelijk veranderen, wat is nu gebruikelijk dat straks niet meer wenselijk is en welke houding wordt er van het MT verwacht?

## Kaders: wie doet wat en wie is waarvan

Als het MT dit heeft opgesteld, is het zaak om kaders op te stellen. De teams hebben een belangrijke rol bij het benoemen van de benodigde kaders. Het is wel nog steeds aan het management om vervolgens duidelijke kaders neer te zetten. Dit kan en mag het management niet aan de teams zelf overlaten. Dit is de duidelijkheid die het team van het management mag verwachten.

Bij het opstellen van de kaders gaat het om drie onderwerpen: de roloppvatting van het team, het primaire proces en de bedrijfsvoering (secundaire processen). De roloppvatting geeft weer waar het team van is (en waar het niet van is) en geeft de bedoeling en daarmee het morele kader van het team aan. Dit zorgt voor de impliciete sturing op het gedrag van het team.

Bij kaders rondom het primaire proces wordt er gekeken naar de organisatiedoelstelling, de resultaten die het team wil behalen, de indicatoren die daarbij horen, de deadlines die gehanteerd worden en de middelen die het team ter beschikking heeft om de doelen te behalen.

Ook helpt het een team en de organisatie om

# AANPAK IMPLEMENTATIE ZELFSTURING

	MT convenant	Kaders	Randvoorwaarden
Opstellen	Hoe gaat het MT met elkaar, met medewerkers en met teams om?	Welke kaders bepalen het speelveld van het team?	Zijn de randvoorwaarden voor het presteren van teams ingericht?
Gap benoemen	Wat doen we morgen anders als MT?	Welke kaders ontbreken of zijn onduidelijk?	Welke randvoorwaarden ontbreken en waar is de organisatie een obstakel voor presteren van het team?
Ontwikkelen	Hoe gaan we aan onze ontwikkeling werken?	Hoe gaan we de kaders opstellen en duidelijk maken?	Hoe gaan we de randvoorwaarden inrichten?

# KADERS VOOR HET TEAM

ROLOPVATTING

PRIMAIRE  
PROCES

SECUNDAIRE  
PROCES

concreet te maken hoe er met de bedrijfsvoering wordt omgegaan. Daarbij staan telkens twee vragen centraal: past het bij het primaire proces en past het binnen de beleidskaders? Als hier beide met 'ja' op geantwoord wordt, dan valt de bedrijfsvoering onder de verantwoordelijkheid van het team. Is het antwoord 'nee', dan moeten er andere oplossingen of aanvullende afspraken in de organisatie gemaakt worden. Bijvoorbeeld door deze activiteiten de verantwoordelijkheid te laten zijn van stafafdelingen, waarbij het team zich bijvoorbeeld als interne opdrachtgever opstelt.

## Organisatie klaar maken door voorwaarden te scheppen die bijdragen aan zelfsturing

Nu het team en de leidinggevenden weten wat er in de nieuwe situatie van ze verwacht wordt, worden randvoorwaarden in de organisatie gecreëerd die zelfsturing mogelijk maken. Uit ons Europese onderzoek blijkt dat hierbij verschillende thema's van belang zijn. Allereerst de organisatie. De belangrijkste vraag: past het concept van autonome teams bij het wezen van de organisatie? Vervolgens de hiërarchie. Dit betreft de afhankelijkheden binnen de organisatie. Onderwerpen die hier aan bod komen zijn bijvoorbeeld 'mandaat zo laag mogelijk in de organisatie leggen' en 'de escalatieladder inregelen'. Ten slotte worden de processen en systemen, informatievoorziening en werkklimaat bekeken om te bepalen welke aanpassingen nodig zijn om een faciliterende werkomgeving te creëren waarbij autonome teams in staat zijn om optimaal te presteren. Cultuur zien wij ten slotte niet als een apart aan te pakken facet van de organisatie. Cultuur komt tot uitdrukking in alle andere elementen van de aanpak. Een gezamenlijk beeld en gedeelde taal helpt enorm om autonome teams te laten slagen en draagvlak te krijgen voor

de verandering. Door het afpellen van de thema's ontstaat dit gezamenlijk beeld en een gedeelde taal over autonome teams.

## Mind the gap!

Na het opstellen van de afspraak door het MT, de kaders voor het team en de voorwaarden voor de organisatie wordt bepaald hoe groot de 'gap' is tussen het heden en de nieuwe situatie. Hierbij wordt vooral gekeken naar welke acties er nodig zijn om tot de nieuwe situatie te komen. De vraag is telkens wat moeten we 'morgen' anders doen? De antwoorden hierop vormen de basis van de ontwikkeling die ingezet gaat worden.



MIND THE GAP

## Het ontwikkelpad: neem de tijd

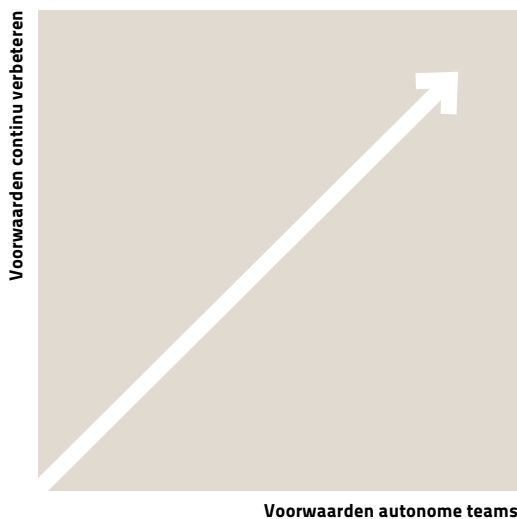
De implementatie is een uitdaging voor zowel het management als de teams. Telkens zal er gereflecteerd moeten worden of er gewerkt wordt volgens de afspraak, of de kaders werkbaar zijn en of de voorwaarden in de organisatie bijdragen aan de autonomie voor teams. Autonome teams zijn niet van de een op andere dag in te voeren. Het is een paradigmashift die om gedragsverandering op vele niveaus vraagt. Teams zullen ervaring op doen met informatie interpreteren en zelf beslissingen





'MANDAAT ZO LAAG MOGELIJK  
IN DE ORGANISATIE LEGGEN  
ÉN DE ESCALATIELADDER  
INREGELEN'

## AT EN CV HAND IN HAND



nemen. Leidinggevende zullen leren om zaken los te laten en te coachen in plaats van te sturen. De organisatie en hiërarchie zullen ook opnieuw gedefinieerd worden. Alleen als je als teams, leidinggevenden en MT in staat bent om met elkaar de verwachtingen en bevindingen te delen en ervan te leren, kun je als organisatie erin slagen om autonome teams werkbaar te krijgen.

### Autonome teams en continu verbeteren gaan hand-in-hand

Tot slot nog dit. Vaak krijgen we de vraag of een organisatie moet beginnen met het invoeren van autonome teams of dat een organisatie eerst moet werken aan een cultuur van continu verbeteren. Beide benaderingen gaan uit van het mandaat zo laag mogelijk leggen en teams de mogelijkheden geven om zelf processen te verbeteren. Als je de voorwaarden in je organisatie zo hebt geregeld dat teams werken volgens de principes van continu verbeteren, dan is de stap naar autonome teams nog maar klein. En als je de voorwaarden hebt ingericht voor autonome teams, dan is het werken aan continu verbeteren eenvoudiger te realiseren.

Meer informatie? [www.rijnconsult.nl/zelfsturing](http://www.rijnconsult.nl/zelfsturing)