

## 5 Grootste fouten die managers maken bij zelfsturende teams



**Noem het agile, zelfsturend of adhocratie. Steeds meer werknemers werken in teams. Dat betekent dat managers anders leiding moeten geven. Wat zijn de 5 grootste fouten die je kan maken als manager?**

Ook al sturen ze zichzelf (grotendeels) aan, elk team kent leiders. Mensen die van nature het voortouw nemen, anderen inspireren en het werk net wat sneller en beter organiseren. Ze scheppen daarmee de juiste cultuur voor de beste, prettigste en meest optimale manier van samenwerken.

Dus zijn het vooral de leiders die teams kunnen maken of breken. Dat doen ze zelden met opzet, maar ook leiders zijn en blijven gewoon mensen die soms een fout maken. Waardoor de betere samenwerking binnen het team niet naar een hogere versnelling gaat, maar de vaart er juist uit gaat.

[Dianna Booher](#) June noemt er op [TNLT vijf](#), die teams kunnen verlammen.

### 1. Niet volstoppen, maar opkweken.

Goede managers geven hun mensen kansen, geen antwoorden. De grootste valkuil waar een leider in kan trappen, is volgens BooherJune dat hij of zij te nadrukkelijk klaarstaat om het zelf te doen. Kom met nieuwe ideeën en andere mogelijkheden en geef de anderen alle ruimte om er naar eigen inzicht wat mee te doen. Sta vervolgens niet als een leraar klaar om de 'juistheid' of 'passendheid' van de bedachte oplossingen te beoordelen. Laat anderen de eigenaar worden, en geef ze alle ruimte voor de uitrol. Bijna iedereen neemt die verantwoordelijkheid dan ook, en groeit erdoor.

### 2. Vraag niet om beloftes, maar stel vragen.

Veel managers gebruiken vergaderingen om de aanwezigen te vertellen wat andere onderdelen van ze verwachten. "Wij kunnen X, dus zou het leuk zijn als jullie Y ..." Waarop de

aangesproken manager niet veel anders kan doen dan zo veel mogelijk beloven. Helemaal fout, volgens BooherJune. Managers moeten tijdens vergaderingen vooral vragen stellen. Waar zijn jullie mee bezig? Wat heb je nodig? Welke knelpunten voor zie je daarbij? Hoe kunnen wij jullie daarbij helpen? Veel mensen hebben liever een coach dan een kritikaster.

### **3. Niet veranderen, maar verbeteren.**

Zeggen dat team X Y anders moet aanpakken klinkt onvermijdelijk als een verwijt. Zelfs als de manager die het zegt dat niet zo bedoelt. Juist dan moet hij of zij het helemaal anders brengen. Moet de klantenservice beter omdat het opzeggingen regent, zeg dan vooral dat het opzeggingen regent en dat 'we' daarom misschien eens nader moeten kijken naar de klantenservice. Of zou het ergens anders aan kunnen liggen? Teveel beloftes van sales die niet, of niet op tijd zijn na te komen? Wie een heikel onderwerp zo brengt, is op zoek naar verbeteringen, niet naar schuldigen. Breng het dus altijd opbouwend, en toekomstgericht.

### **4. Zoek niet naar problemen, zoek naar kansen.**

Er bestaan geen problemen, er zijn alleen maar kansen. Voor BooherJune is dit misschien nieuw, veel mensen die de jaren '90 en '00 hebben meegemaakt zullen deze retoriek herkennen van diverse (inmiddels oudere) managementgoeroes. Toch kan het geen kwaad om deze (over)bekende werkregel nog eens te herhalen. Zeker voor de werknemers die niet weten wie Ratelband is. Problemen zijn bedreigingen, ze ontmoedigen je en laten je hulpeloos achter. Zoek nooit naar schuldigen, maar zoek naar hoe het de volgende keer beter kan. Een klacht is een kans, een verandering een mogelijkheid tot verbeteren of om iets nieuws te doen en andere mensen aan het netwerk toe te voegen, ... Het glas is nooit halfleeg, maar halfvol. It's a way of life, zullen we maar zeggen.

### **5. Zonder een goede voedingsbodem groeit er niets.**

Wie een ander wil overtuigen van zijn gelijk, of een minder plezierige boodschap moet brengen (zoals elke leider weleens moet), weet dat dit veel lastiger is als hij de ontvanger niet goed kent. Mensen reageren afwijzend op slecht nieuws, of het nu gaat om een verandering of een beschuldiging. De kans dat de ander het niet accepteert, is veel groter als hij geen vertrouwensband heeft met de bringer. Een relatie of vertrouwensband opbouwen met elk teamlid is dus essentieel om er later mee te kunnen samenwerken. En dat moet vaak toch weer, nadat de minder leuke boodschap is gebracht.