

## De manager moet juist inspiratie brengen bij zelfsturende teams



**Minder leunen op controle en managers en meer uit de mensen zelf halen. Zelfsturing is helemaal van deze tijd. Al lijkt het ook een hype waar steeds meer kritiek op komt. Organisaties worstelen met zelfsturing en dat loopt niet altijd goed af. Kunnen zelfsturende teams wel zonder leiding? ‘De manager moet juist inspiratie brengen’, zegt Jeroen Busscher, strateeg cultuurverandering en auteur.**

De fusiegemeente [Hollands Kroon](#) is de afgelopen weken behoorlijk in de schijnwerpers geweest rond Het Nieuwe Werken, wat de gemeente vijf jaar geleden invoerde bij de fusie. Volgens de media is ‘dat volledig uit de hand gelopen’, ‘faliekant mislukt’ en ‘de wereld op zijn kop’.

### Slimste en duurzaamste

En de ambities waren zo hoog. Hollands Kroon wilde de slimste en meest duurzame gemeente zijn. Door volledige digitalisering zou het gemeenteloket overbodig worden. De gemeente werkt met 32 zelfsturende teams van ambtenaren, die mogen werken waar ze willen. Ze bepalen de eigen werktijden, beheren samen budget en mogen zelf nieuwe collega’s werven, op vaak innovatieve manier, bijvoorbeeld net als de Voice of Holland. Dat lijkt nu mislukt met het opstappen van twee verantwoordelijke topambtenaren en twee wethouders.

Toch houdt Hollands Kroon ondanks de bestuurscrisis houdt de gemeente vooralsnog vast aan Het Nieuwe Werken en de zelfsturende teams.

### Slechts een hype?

Er is veel gezegd over zelfsturing. Vaak afgedaan als hype die mislukt omdat gebrek aan sturing de organisatie parten speelde. Toch kan een zelfsturend team juist ook heel effectief zijn. Het invoeren van deze werkwijze vraagt dan ook tijd, geduld, scholing, begeleiding en uitproberen (met kans op missers). Autonome teams schuren nog te vaak met traditionele hiërarchieën en management. Er wordt veel aandacht besteed aan het werkend krijgen van het team, maar vaak wordt er voorbijgegaan aan de context waarin het team moet opereren.

En dat is precies waar het vaak misgaat, vertelt [Jeroen Busscher](#), die als strateeg organisaties

helpt bij cultuurverandering. “Vaak hebben we het al over zelfsturing als je een paar collega’s bij elkaar verzamelt en werkt aan een project. Het gemiddelde project is dus eigenlijk al een zelfsturend team. De teams die samenwerken moeten een eigen verantwoordelijkheid hebben. Dan heb je geen zin in continue bemoeienis van je baas.”

## ‘Dynamiek van team draait om sociale banden’

Er komt meer bij kijken dan alleen een aantal mensen bij elkaar zetten om samen te werken, stelt Busscher. “Je moet elkaar eerst leren kennen. Wie zijn die mensen met wie ik ga samenwerken? Als je elkaar kent, ken je elkaars belangen, dan weet je van elkaar wat je goed doet. Daarna pas komt het gemeenschappelijke doel om te ervaren. We streven allemaal hetzelfde na. Dan kan met de bekende rituelen het teamgevoel ontstaan. Het begin van een team gaat dus allemaal om sociale banden en nog lang niet om de inhoud. Het gaat om vertrouwen opbouwen. De dynamiek van een team is dan ook gebaseerd op sociale banden. Het gaat om de relatie goedhouden.”

Omdat die sociale verhoudingen binnen een team zo belangrijk zijn, kan dat ook ten koste van de kwaliteit van het werk, aldus Busscher. “Je kan geen team bouwen, zonder elkaar te vertrouwen. Omdat binnen het team de lieve vrede moet worden bewaard zie je dat daardoor te veel experimenten worden beknot. Veel zelfsturende teams werken daarom middelmatig, puur omdat ze zichzelf in het gareel houden. Het is een potentieel gevaar dat ze allemaal gaan voor een 7-tje, in plaats van voor een 9. Binnen het team is men te veel bezig met onderhandelen om de sociale banden niet te verstoren. Hele hechte teams zijn eigenlijk heel mat. Ze ontbreken een creatieve wrevel.”

## De inspirerende manager

En daar ligt een rol voor de manager. Die moet inspiratie inbrengen in het team, zorgen dat iedereen wakker blijft, stelt Busscher. “Wat je ook ziet is dat wanneer teams zelf mensen aannemen dit eigenlijk qua type lijken op de andere teamleden. Voor de vernieuwing heb je juist baat bij verstoorders. Als leidinggevende kun je toezien dat het allemaal niet te conformistisch wordt, dat gekke ideeën niet te snel in de grond worden geboord. De manager moet erop toezien dat er genoeg wrevel blijft, genoeg prikkels zijn. Dat maakt dus dat zelfsturende teams eigenlijk niet 100% zelfsturend kunnen zijn. Waarschijnlijk is in Hollandse Kroon uit het oog verloren waarom de zelfsturende teams in het leven geroepen zijn.

Is zelfsturing dan wel die heilige graal, zoals vaak wordt gezien? “Ja, maar niet helemaal”, stelt Busscher. “Je moet dus toch een zeker overzicht houden van de teams. Er dreigt gevaar voor de gemiddelde neiging van de teams tot middelmaat. En welke klant gaat voor een 7-tje? Ik ben zeker tegen betutteling door de baas, maar gooi de manager niet helemaal overboord.”

[caption id="attachment\_6863" align="alignnone" width="400"]



Jeroen Busscher[/caption]

Meer weten over nieuwe manieren van samenwerken? Kom naar het [Congres Over Het Nieuwe Werken](#). Er zijn nog enkele plaatsen vrij.