

‘Sociaal kapitaal is het cement van zelfsturende teams’



Leuk om een aantal grote talenten bij elkaar te zetten in een team met nieuwe, briljante en onverwachte innovaties nieuwe markten te veroveren. Toch is dat geen garantie voor succes. Je hebt niet automatisch de het nodige sociale component daarmee in huis.

En juist sociaal kapitaal is het onmisbare cement voor teamwork dat wel resultaten oplevert, stelt [Margaret Heffernan](#), CEO van vijf bedrijven en een van de sterkste pleitbezorgers van sociaal kapitaal.

Bedrijfscultuur

Wat dat precies is? Een sterke, coherente bedrijfscultuur als essentiële smaakmaker van succesvolle zelfsturende teams. Bedrijfscultuur, als gedeelde normen en waarden en opvattingen over het werk, het bedrijf en de klanten is zo'n beetje de meest bepalende factor die op de achtergrond zorgt voor een goede werking van dat sociale kapitaal. Zoals een van Hefferna's voorbeelden heel mooi laat zien.

Een zeer talentvolle en intelligente manager van een multinational werd overgeplaatst vanuit zijn thuisbasis Hong Kong naar een onderdeel in Europa. De verwachtingen waren hooggespannen: deze manager zou het verschil gaan maken qua omzet en winst. Maar kort nadat hij aan het werk was gegaan, bleken de resultaten tegen te vallen. De manager was afgesneden van zijn thuisbasis, hij miste zijn teamleden en zijn op zich zeer slimme voorstellen deden vreemd aan. Terug in Hong Kong gingen de zaken weer als vanouds goed.

Interacteren moet je leren

Het gaat bij zelfsturende teams, net als bij alle teams niet zozeer om de personen die u bij elkaar zet. Veel belangrijker is de manier waarop ze interacteren met elkaar, beargumenteert Heffernan. En dat interacteren is bij vrijwel niemand echt aangeboren. U moet het leren, en dat lukt vooral goed als mensen leren denken vanuit het perspectief van de anderen. Zeker bij oplossingen of innovaties is dat vaak een essentiële vaardigheid.

Zo moet het hoofd Techniek het probleem benaderen vanuit het perspectief van het hoofd Marketing, en moet de senior verkoper de bezwaren van het hoofd operationele zaken overtuigend naar voren brengen. Deze 'stoelendans' werkt het beste als iedereen echt in de huid van die ander kruipt – en dat doen ze als ze zien dat de ander het ook doet, omdat hij of zij weet dat wie het niet doet, zijn of haar echte belangen ook verkwanselt gepresenteerd krijgt.

Er zijn meerdere varianten om de stoelendans op gang te brengen, en Heffernan praat u in korte tijd bij.

Bron: [Over Duurzame inzetbaarheid](#)