



AAN DE SLAG

No-nonsense inspiratie  
voor een zelfsturende  
organisatie





# Aan de slag

No-nonsense inspiratie  
voor een zelfsturende  
organisatie

**Veerle Put**

*Eerste uitgave:* 2019

*Gepubliceerd door*

Uitgeverij Acco, Blijde Inkomststraat 22, 3000 Leuven, België

E-mail: [uitgeverij@acco.be](mailto:uitgeverij@acco.be) - Website: [www.acco.be](http://www.acco.be)

*Voor Nederland:*

Acco Nederland, Westvlietweg 67 F, 2495 AA Den Haag, Nederland

E-mail: [info@uitgeverijacco.nl](mailto:info@uitgeverijacco.nl) - Website: [www.accouitgeverij.nl](http://www.accouitgeverij.nl)

*Omslagontwerp:* Press Point.be

*Zetwerk:* Press Point.be

*Illustraties:* © Sanny Winters

© 2019 by Acco (Academische Coöperatieve Vennootschap cvba), Leuven (België)

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De uitgever heeft geprobeerd alle rechthebbenden voor het copyright op te sporen. Mogelijk is dat niet overal gelukt. Wie toch denkt rechten te kunnen doen gelden, kan contact opnemen met de uitgever.

D/2019/0543/141

NUR 808

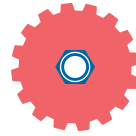
ISBN 978-94-6379-271-4



# Inhoud

Woord vooraf	7
Mijn weg naar zelfsturing	8
Wat is een zelfsturend team?	10
Wat biedt dit boek?	12
<b>ZELFSTURING</b>	15
Waar beginnen?	16
De keuze van het management	18
Het kader voor zelfsturende teams	19
<b>ROLLEN IN EEN ZELFSTUREND TEAM</b>	23
Vijf rollen van zelfsturing	24
Hoe verdeel je die rollen?	26
Een woordje uitleg bij de vijf rollen	28
<b>LEIDINGGEVEN AAN ZELFSTURENDE TEAMS</b>	33
Leidinggevende als helper-coach	34
Mogelijke vragen van de manager als helper-coach	36

<b>PROCESSEN VAN ZELFSTURING EN TEAMCHARTER</b>	41
Kader van zelfsturende teams: drie soorten processen	42
Teamcharter	44
<b>ZELFSTURING MONITOREN</b>	49
Inschaling	50
Opleiding en coaching voor de opstart en ondersteuning van zelfsturing	56
<b>MIJMERINGEN</b>	63
<b>WIE STUURT DE ZELFSTURING?</b>	71
Feedback binnen teams	72
De rol van de CEO	74
Strategische doelstellingen van de organisatie	76
Wat is de rol van het management?	78
Luisteren en vragen	80



# Woord vooraf

Veerle Put

## Mijn weg naar zelfsturing

In 1999 ben ik mijn carrière gestart in de sector van de human resources, als recruiter voor een Amerikaanse multinational in de fast moving consumer goods. Daarna werkte ik als hr-verantwoordelijke voor een internetstart-up, als trainer en coach voor een trainingsbedrijf en als consultant voor een hr-consultingfirma gespecialiseerd in competentie management. Twaalf jaar geleden startte ik met mijn eigen hr-bedrijf, met als belangrijke troef mijn jaren ervaring. Al snel merkte ik dat er een belangrijke schakel ontbrak bij mijn opdrachten. Human resources, de organisatiestructuur en het systeem van zelfsturing zijn in een organisatie niet de eerste stap. Het zijn middelen om het doel – het realiseren van de strategie – te bereiken. Het is dan ook van essentieel belang dat er eerst een goede strategie is. Jammer genoeg kreeg ik iets te vaak opdrachten voor hr-projecten met betrekking tot de structuur van de organisatie, zonder dat er een (goede) strategie was uitgebouwd. Hoewel ik telkens met volle overgave die trajecten opgenomen heb, besepte ik dat het beter anders kon. Een hele organisatie motiveren tot een verandering om dan na een tijd te moeten concluderen dat de strategie mist, zorgde voor iets te veel ontgoocheling. Ik besloot het dan ook over een andere boeg te gooien en volgde een Executive MBA, vooral om mijn competenties op het vlak van strategie en begrip van alle organisatieaspecten aan te scherpen. Dat heeft ervoor gezorgd om ook stap één op te nemen, zoals een langetermijnstrategie opstellen en de bestaande strategie van mijn klanten te challengen.

In 2012 kreeg ik van een CEO van een bedrijf met 850 medewerkers de vraag om hen te helpen de organisatie van hun activiteiten anders aan te pakken. Het bedrijf was toen verlieslatend... een niet-onbelangrijk gegeven in de zoektocht naar iets anders. Gelukkig hadden ze al de strategische oefening gemaakt. De focus was duidelijk en het nieuwe punt op de horizon was gezet. Ze wilden niet alleen hun strategie herbepalen, maar ook loskomen van de ingebakken hiërarchische manier van werken en leidinggeven. Ze verlangden een andere manier van werken, met meer empowerment van de medewerkers. Een bijkomende doelstelling was om van 20 naar 14 vestigingen te gaan. Het personeelsbestand bleef behouden maar in het management vielen er zes plaatsen weg, bij de assistant managers ongeveer het dubbele.

Het werd mijn eerste opdracht waarbij ik van nul zelfsturing heb ingevoerd. Ondertussen werken ze er enkel nog met zelfsturende teams. Ik begeleid ze nog steeds. Soms verzorg ik teamcoachings of leid ik nieuwe teamcoaches op die intern mijn initiële rol hebben overgenomen. Ik kijk met plezier terug naar die opstart en ben trots op deze organisatie die een ware transformatie heeft doorgemaakt. Ik ben ook benieuwd wat veranderingen zoals een managementwissel zullen teweegbrengen.



Vooral ben ik blij dat al die mensen een nieuwe manier van werken hebben mogen ontdekken waardoor ze, veel meer dan vroeger, zelf initiatieven kunnen nemen, hun werk kunnen organiseren, kunnen nadenken over het operationele day-to-day werk en over structurele beslissingen die mee de toekomst van hun team en hun bedrijf bepalen. Bovendien is het bedrijf financieel weer gezond. Een jaar na de aftrap van de nieuwe strategie en de opstart van de zelfsturende teams behaalde het voor het eerst in jaren weer een positief resultaat.

Zoals het vaak gaat, heeft dit eerste project vele andere met zich meegebracht. De bedrijven, teams en medewerkers die ik ondertussen begeleid heb met de opstart en/of het optimaliseren van zelfsturing, zijn haast niet meer te tellen. Maar het blijft een boeiende wereld. Geen twee bedrijven pakken het op dezelfde manier aan, geen twee teams zijn hetzelfde, en afhankelijk van mens tot mens, van team tot team, van bedrijf tot bedrijf ligt de tevredenheidsgraad verschillend. Maar ik ben ervan overtuigd dat daar waar het werkt - en dat is toch wel het merendeel van de gevallen - de mensen vleugels krijgen. Ze kunnen - en willen - zich vaak zelfs niet meer voorstellen dat ze terug zouden moeten schakelen naar een klassieke organisatiestructuur en bijbehorende hiërarchie. In vele gevallen is er ook een positief effect op de cijfers. De kosten dalen doordat er minder leidinggevenden zijn en de inkomsten stijgen omdat de medewerkers meer betrokken zijn bij de business.



## Wat is een zelfsturend team?

Wanneer je op zoek gaat naar informatie over zelfsturende teams, dan vind je vooral informatie in de zorgsector en productieomgevingen. Zelf heb ik mijn eigen ervaring om op terug te vallen, want ik heb al met vele teams samengewerkt. Die ervaring deel ik graag met u, beste lezer.

Vaak krijg ik de vraag naar een definitie van zelfsturende teams. In onze moderne wereld vind je via een zoekrobot makkelijk definities, maar ze bevatten toch zeer grote nuances. Op Wikipedia lees je bijvoorbeeld:

*“Een zelfsturend team is een relatief vaste groep van medewerkers in een organisatie die gezamenlijk verantwoordelijk is voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant worden geleverd.”*

Deze definitie bevat drie belangrijke kenmerken:

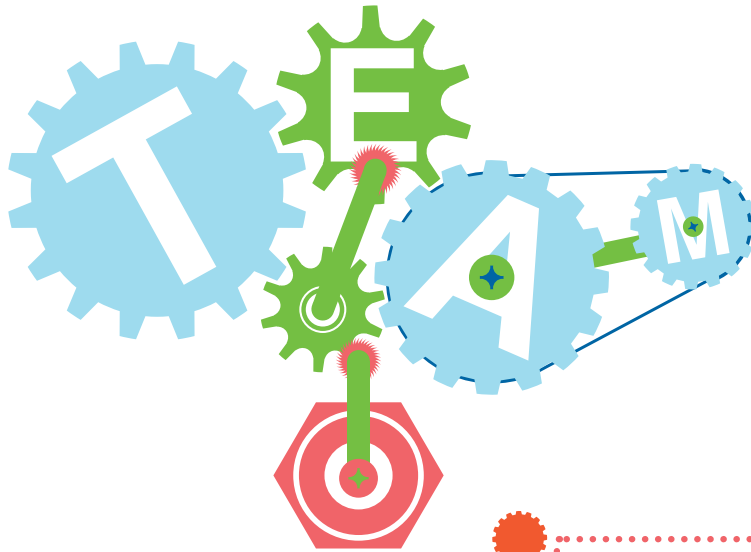
- gezamenlijke verantwoordelijkheid: het team staat centraal en niet de individuen;
- zelfsturing: het team bezit regelvermogen om het proces te sturen en kan in dat kader gezien worden als de ‘proceseigenaar’; leidinggevenden en stafdiensten zijn er om het team te ondersteunen door de voorwaarden te scheppen;
- resultaatgerichtheid: de verantwoordelijkheid van het team wordt niet uitgedrukt in termen van een taak, maar van het resultaat, namelijk een product of dienst met daaraan door de klant gestelde eisen.

De basis van zelfsturende teams ligt in de **sociotechniek**. De sociotechniek is een bedrijfskundige stroming die het verband centraal stelt tussen enerzijds de arbeidsverdeling en anderzijds de productiviteit van de organisatie en de kwaliteit van het werk van mensen. Voor zelfsturende teams worden veel verschillende namen gebruikt, zoals zelfstandige productieteams, clusters, autonome groepen, hele taakgroepen, teams.

Amelsvoort en Scholtes hanteren de volgende definitie:

*“Een zelfsturend team is een vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin producten of diensten tot stand komen, die aan een interne of externe klant geleverd wordt. 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 ondersteunende diensten.”*

Er zijn nog heel wat andere definities te vinden. Zelf vind ik het nog steeds bijzonder moeilijk om dé definitie te verwoorden. Daarom geef ik er de voorkeur aan om een zelfsturend team te omschrijven.



Een zelfsturend team is een team van mensen dat in een organisatie binnen een duidelijk kader opereert, zowel voor de operationele dagelijkse activiteiten van het team als voor de activiteiten die nodig zijn om de eerder vermelde activiteiten optimaal uit te voeren. Bovendien is het zelfsturende team ook verantwoordelijk om op regelmatige basis na te denken over wat ze doen, voor wie, met wie, met welke middelen en dat zowel nu als in de toekomst. Naast de teamfocus denken ze ook mee na over een grotere business unit of het bedrijf als geheel en leveren ze op die manier cruciale input aan het management.

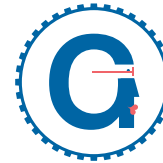
## Wat biedt dit boek?

Vanuit mijn positieve ervaringen met zelfsturing heb ik dit boek geschreven. Hierin geef ik enkele handvatten voor bedrijven die met zelfsturing willen starten. Managers of teamleden die benieuwd zijn naar deze manier van werken, krijgen eerlijke no-nonsense input zodat ze voor zichzelf of voor hun organisatie bewust kunnen kiezen om wel of niet aan zelfsturing te beginnen. Medewerkers van zelfsturende teams wil ik geruststellen en ideeën geven over wat ze kunnen doen in hun team om een goede dynamiek te installeren of vast te houden, ook als de zelfsturing niet vanzelf gaat of vastloopt. Trainers, consultants en coaches kunnen uit mijn ervaringen en dit verhaal tonnen inspiratie halen om de zelfsturende teams de nodige voeding en zuurstof te geven.

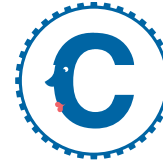
In dit boek lees je meer over zelfsturende teams aan de hand van een organisatie die zelfsturend aan de slag is gegaan. Ik heb die organisatie All People genoemd.

Ik neem je mee in enkele ervaringen van het team en het management (met onder meer Wouter, Anneleen, Karel, ...), een jonge nieuwe medewerker die in het zelfsturende team instapt (Camille) en de externe coach Geraldine, die hen daarbij nog altijd begeleidt. De theoretische omkadering geeft je daarbij voldoende inzicht in de mechanismen van zelfsturing, de voordelen en de valkuilen, de rollen en de nieuwe manier van leidinggeven.

Maak kennis met de personages uit het verhaal van de organisatie All People.



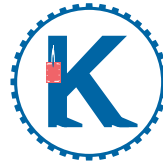
**Géraldine:** externe consultant, teamcoach, die All People begeleidt bij de invoering en algemene werking van zelfsturende teams.



**Camille:** nieuwe medewerker bij All People. Voor de eerste keer in haar carrière gaat ze werken in een bedrijf met zelfsturende teams.



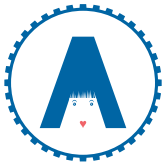
**Wouter:** operationeel directeur van All People. Hij stuurt alle afdelingen en regio's aan. Van één afdeling is hij zelf ook manager: het team van Anneleen en Camille.



**Karel:** de nieuwe personeelsdirecteur bij All People. Hij moet onder meer de hele opzet van de zelfsturende organisatie bewaken. In die rol is hij ook de coördinator van de interne teamcoaches en het eerste aanspreekpunt van Camille.



**Ronald:** is hr-directeur geweest in een groot industrieel bedrijf, contactpersoon van Géraldine die in een 'topplan' werd uitbetaald om uit het organigram geschreven te worden, maar ondertussen al twee jaar op zoek is naar een nieuwe job.



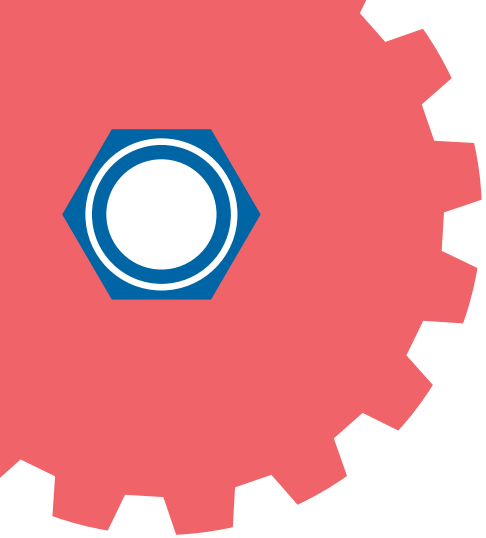
**Anneleen:** medewerker van All People en lid van het zelfsturende team waar Camille begint. Anneleen neemt Camille onder haar vleugels en maakt haar wegwijs in haar nieuwe team en job en in de zelfsturende manier van werken.

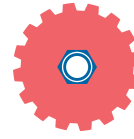


**Helen:** goede ancien leidinggevende van All People, deed al aan zelfsturing 'avant la lettre'.



**Sofia:** is haar job kwijt als CEO in een non-profitorganisatie en is bang dat ze geen nieuwe functie op hetzelfde niveau meer zal vinden.





# ZELFSTURING

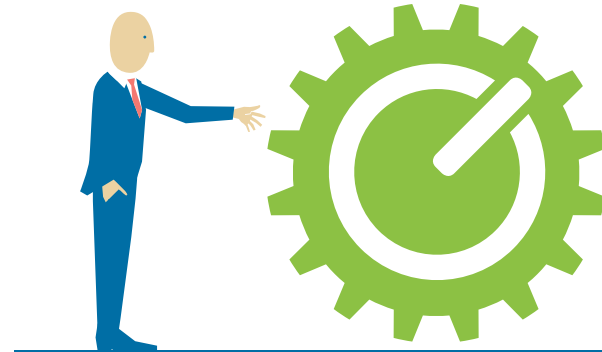
## Waar beginnen?

Je kan op verschillende momenten en manieren met zelfsturing beginnen. Kies je ervoor om meteen bij de opstart van een nieuwe organisatie bewust de kaart van de zelfsturende principes te trekken, dan zal dat een duidelijke impact hebben op de organisatiestructuur die je gaat opzetten. Je gaat dan best onmiddellijk op zoek naar medewerkers die gemotiveerd zijn om in zelfsturende teams te werken en overtuigd zijn van de voordelen ervan.

Wil je zelfsturing 'invoeren' in een bestaande organisatie, dan is dat een heel ander verhaal. Je gaat dan immers aan de slag met een groep medewerkers die bij de invoering van zelfsturing een andere organisatievorm gewoon waren. Je komt hier dan meteen terecht in een veranderingstraject. En zoals het meestal gaat met verandering, kan je te maken krijgen met weerstand.

Wanneer medewerkers weerstand vertonen tegen de invoering van zelfsturing, betekent dat niet noodzakelijk dat ze er niet in geloven. Het gaat veeleer om een menselijke reflex bij verandering. Toch is het belangrijk om met die weerstand rekening te houden. Wanneer je dus aan een omschakeling of 'kanteling' van een bestaande organisatie denkt, besef dan dat bovenop de invoering van zelfsturing ook een stevige portie changemanagement nodig zal zijn.

In dat opzicht is het noodzakelijk om het waarom en hoe van de keuze voor zelfsturing te duiden. Het change-aspect vraagt ook de nodige tijd. Op alle niveaus van de organisatie moeten de medewerkers de tijd krijgen om in die nieuwe stijl mee te gaan. Om hoeveel tijd dat idealiter gaat,





is persoonsgebonden. Maar één ding staat vast: je hebt niet van de ene dag op de andere zelfsturende teams omdat het management beslist heeft om het nieuwe 'systeem' op dag X op te starten.

Je kan dit op twee manieren aanpakken. Ofwel start je op met de volledige organisatie, ofwel begin je met een pilootproject in één bepaalde afdeling of een specifiek team. In dat laatste geval ga je dan stapsgewijs die nieuwe manier van werken toepassen in de rest van de organisatie.

Voor beide opties valt wel iets te zeggen. Welke keuze je ook maakt, er is één absolute voorwaarde waaraan je moet voldoen: het management moet geloven in zelfsturing. Daarbovenop moet dat management er zich ook van bewust zijn dat de omschakeling enkele maanden in beslag zal nemen vóór de opstart. En eenmaal gestart, zal iedereen ook op een totaal andere manier moeten gaan functioneren, niet alleen de teams, maar ook, en misschien zelfs vooral, het management zelf.



## De nieuwe job

Vandaag is het mijn eerste werkdag in een nieuw bedrijf. Ik ben zeer benieuwd. De jobomschrijving is duidelijk en ik kreeg voldoende uitleg over de manier van werken. Maar toch weet ik niet goed wat er op mij af zal komen. Ze noemen het 'zelfsturende teams'. Maar wat doet die manager daar dan? Ik snap er niet veel van. Ze vroegen mij of ik het zag zitten om zo te werken. "Natuurlijk! Ik kijk ernaar uit."

Eerlijk gezegd is alles beter dan de hiërarchische bedoening in het bedrijf waar ik vandaan kom en waar ik werkte als expatmanager voor een Oost-Europees land met boven me een Amerikaan van Joost mag weten welke origine. Doet er niet toe, ik functioneerde daar niet in.

Maar wat staat er mij nu te wachten? Ik ben ervan uitgegaan dat het niet erger kon worden dan wat ik de laatste vier jaar heb meegemaakt.

"Goeiemorgen, Camille. Welkom!" De manager van mijn nieuwe zelfsturende team staat me op te wachten. Vriendelijk klinkt die welkom wel. Ik ben benieuwd...

"Ik zal het kort houden. Je team heeft je eerste dag georganiseerd, het zag er leuk uit. Ik hoop dat het programma je zal smaken. Spring maar eens binnen deze week om te laten horen hoe het loopt! Daar heb je Anneleen al. Zij zal je onder haar vleugels nemen. Dag en succes!"

Oh my god! Wat overkomt mij? En ja, daar gaan we. "Hallo, ik ben Anneleen. Let vooral niet op Wouter, hij is onze manager op het organigram, maar we zijn wel een zelfsturend team!"

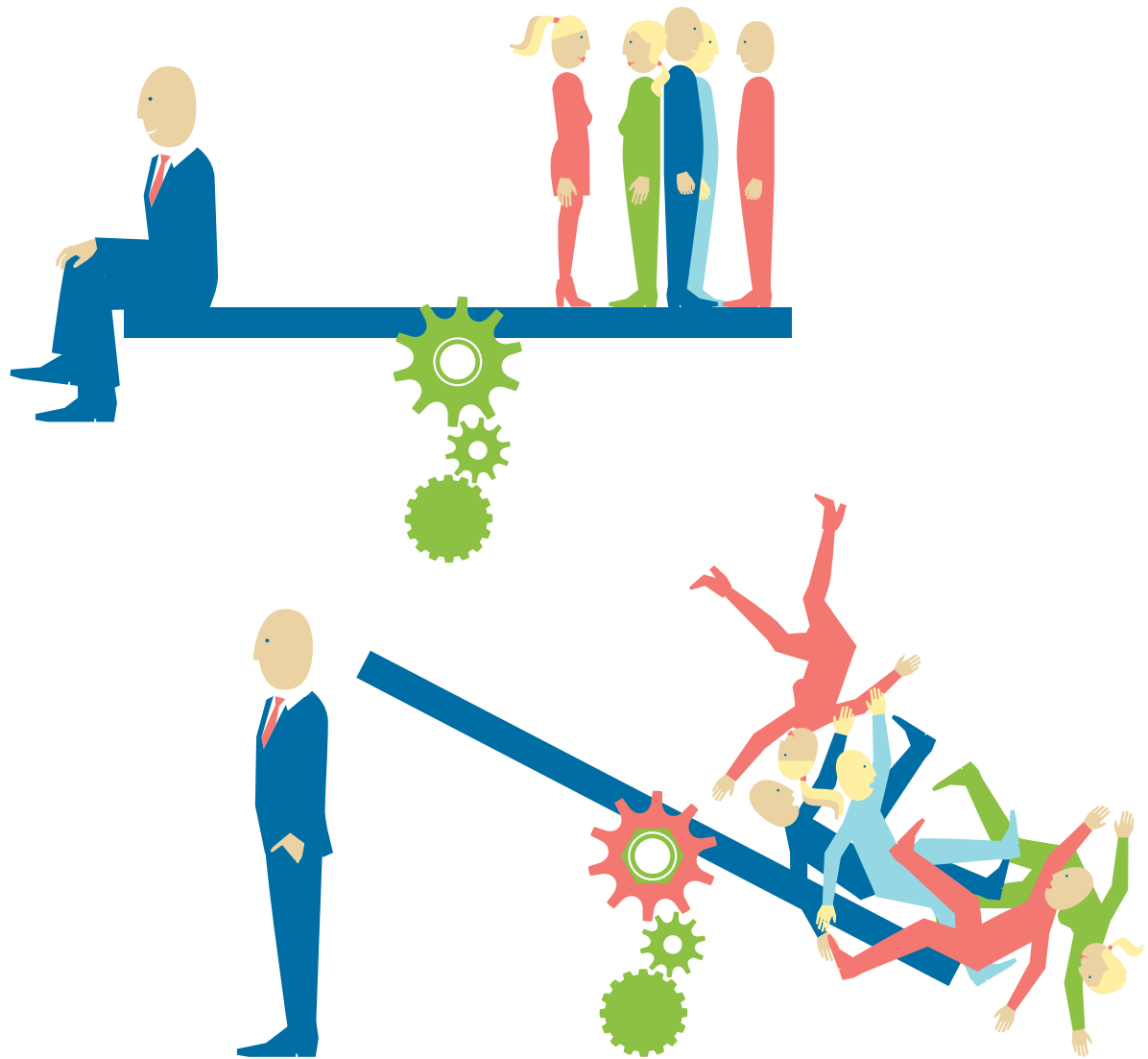
"Dus?!" Ik ben positief maar ik snap het niet. Ik volg Anneleen. Met gezwinde stap vraagt ze honderduit en ze vertelt enthousiast dat ze blij is dat er nog een vrouw in het team komt. "Het werd tijd", lacht ze.



## De keuze van het management

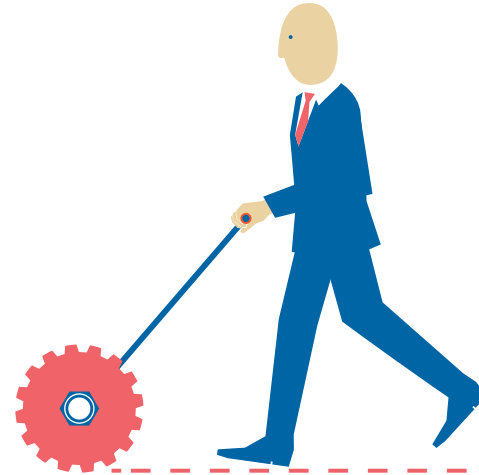
Het verhaal van zelfsturing begint, zoals gezegd, bij het (hoogste) management, inclusief de CEO. Het management moet een bewuste, goed geïnformeerde keuze maken om de juiste redenen. Ze moeten begrijpen wat zelfsturing is, wat zelfsturende teams wel en niet zijn, en welke managementstijl noodzakelijk is om zelfsturing te laten 'gebeuren'.

Hoe krijg je dat voor elkaar? Eerst en vooral moet het management zich goed informeren over de bovenvermelde aspecten. Bovendien moet zowel elke individuele manager als het managementteam als groep nadenken over hoe zij zelfsturing in hun organisatie zien. Bij een wissel op managementniveau is het ook belangrijk na te gaan of de nieuwe kandidaat de gekozen zelfsturende aanpak mee zal ondersteunen én zelf zal toepassen.



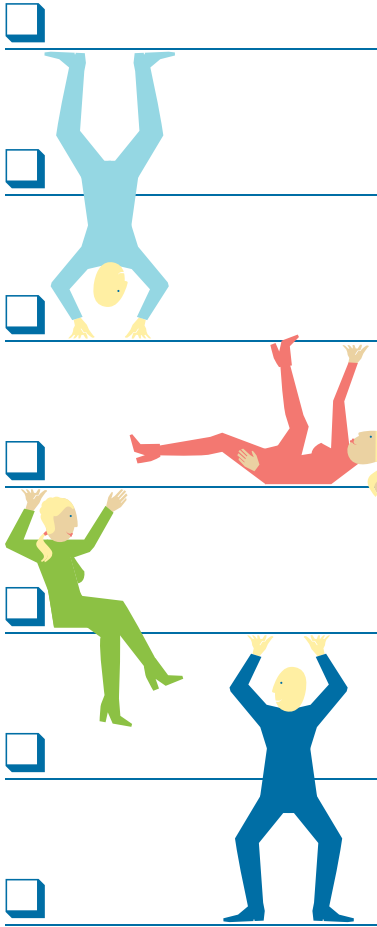
## Het kader voor zelfsturende teams

Het idee leeft wel vaker dat een zelfsturend team geen leiding krijgt. Dat is niet correct. Een zelfsturend team heeft net een heel duidelijk kader nodig waarbinnen het zelfsturend kan opereren. Dat kader kan eventueel samen met het team besproken worden, maar het is zeker de verantwoordelijkheid van het management om te zorgen dat er een kader is. In een organisatie waar de zelfsturende teams niet in een bepaald kader werken, ontstaat er een eilandcultuur en is er na verloop van tijd geen sprake meer van één organisatie. Je krijgt dan een bundeling van subculturen en subbedrijven die allemaal doen wat ze denken dat goed is. Dat leidt tot misverstanden en onduidelijkheden.

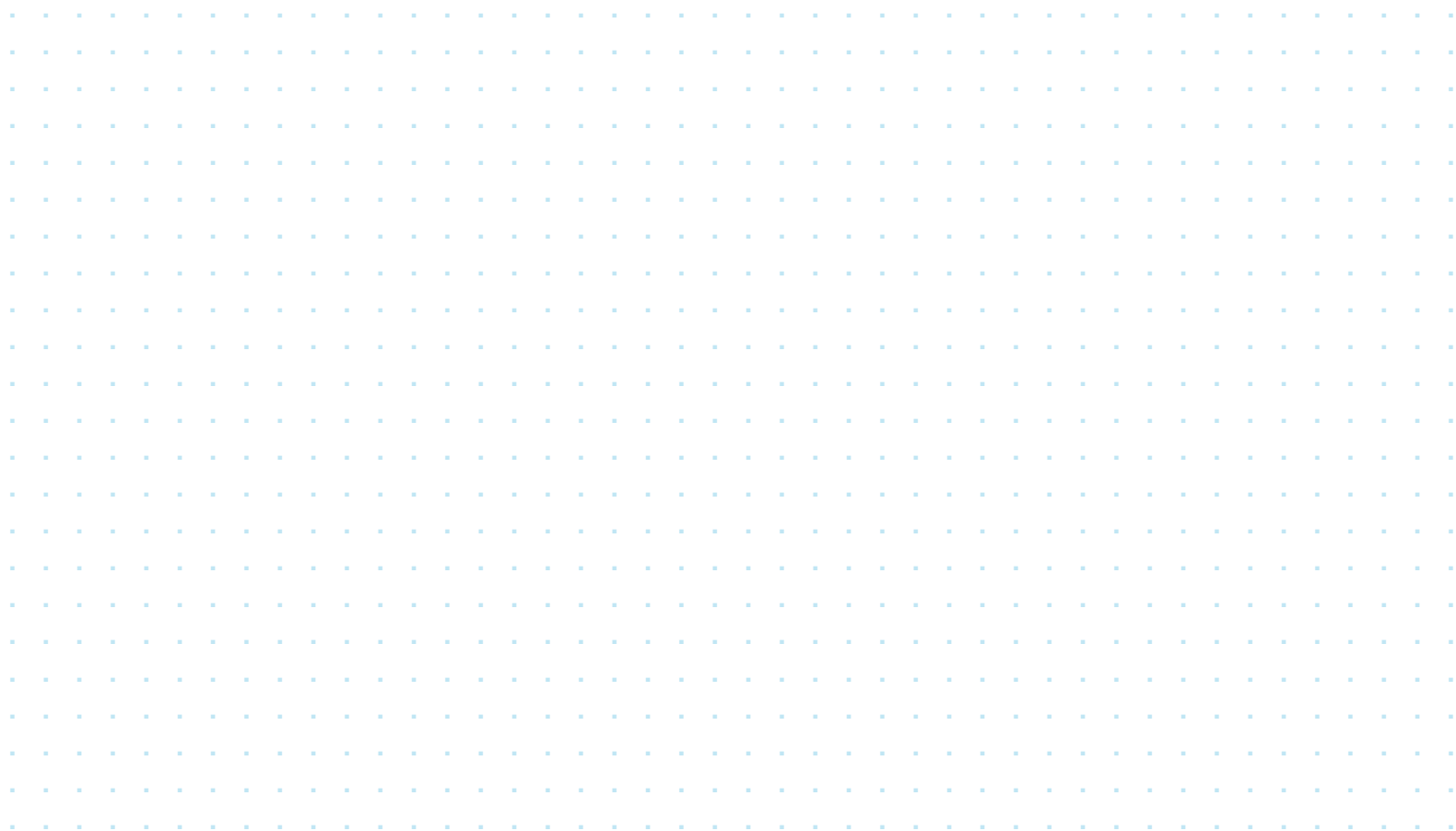


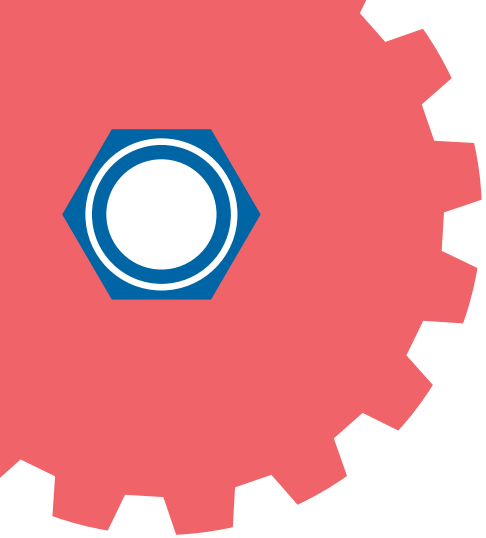
Dat vooropgestelde kader kan onder meer bestaan uit de bedrijfsstrategie, de waarden van het bedrijf, de doelstellingen op korte en lange termijn. Binnen dat kader is het belangrijk dat het team de vrijheid krijgt om zelf in te vullen hoe ze de gewenste richting gaan waarmaken en hoe ze de beoogde resultaten zullen behalen.

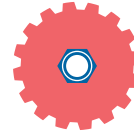
## Waarmee ga jij aan de slag?



A large grid of small blue dots for writing, consisting of 20 rows and 30 columns.







ROLLEN IN EEN  
ZELFSTUREND  
TEAM

## Vijf rollen van zelfsturing

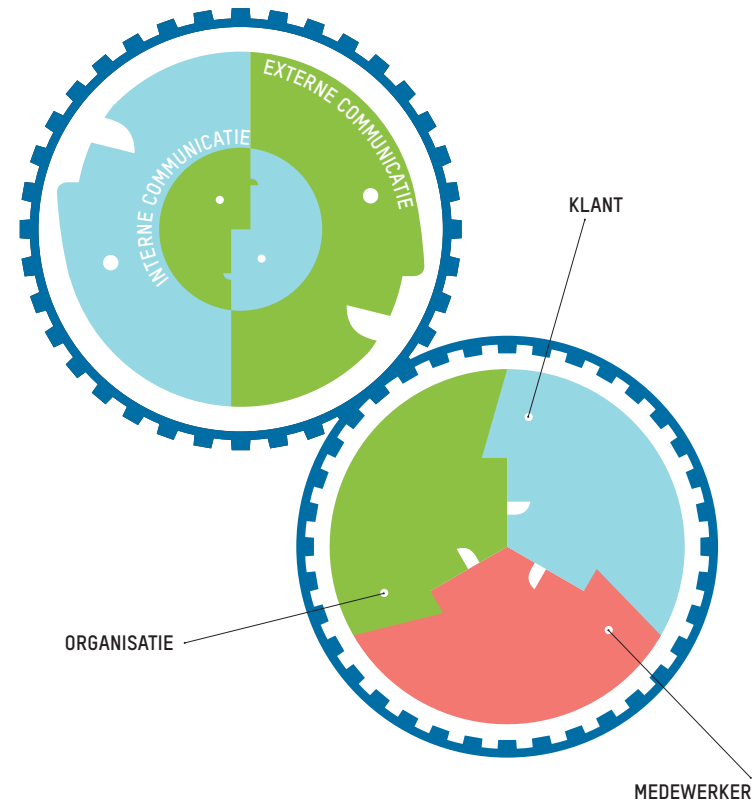
In een omgeving van zelfsturende teams neemt de manager niet de 'klassieke rol' op. Natuurlijk wil dat niet zeggen dat die taken niet bestaan of niet nodig zijn. Daarom moet een zelfsturend team die 'klassieke managementtaken' zelf opnemen in het team. Die taken worden dikwijls aan de hand van het sterrolmodel opgevangen. "In het sterrolmodel wordt de totale portefeuille van coördinatietaken verdeeld in een aantal deelportefeuilles, die vervolgens aan verschillende teamleden worden toegewezen" (van Amelsvoort e.a., 2004). Gebleken is dat dit model, waarbij sprake is van meerdere aanspreekpunten, de zelfstandigheid van de teamleden en de verantwoordelijkheid van alle teamleden bevordert (van Amelsvoort e.a., 2004; Rijkers, 2000).

Zelf werk ik met een aangepaste versie van dit model, gebaseerd op mijn ervaring. De rollen waarvan sprake in het sterrolmodel, heb ik herdoopt naar 'rollen of thema's' die in de teams verdeeld worden.

Het zelfsturende team moet de volgende vijf rollen opnemen: **klant, medewerker, organisatie, interne communicatie en externe communicatie**.

Afhankelijk van de grootte van het team zijn er twee mogelijkheden om de thema's te verdelen. Of het team is groot genoeg om ervoor te zorgen dat elk teamlid twee thema's opneemt, waardoor dus ook elk thema opgenomen wordt door minstens twee teamleden. Dat heeft als grote voordeel dat nooit iemand alleen een thema heeft en er ook steeds een back-up is. Of je hebt een klein team waar het team de vijf thema's gebruikt als een soort 'checklist'.

Bij deze thema's en het opnemen ervan gaat het er niet om dat de thema/rolhouders alles moeten doen wat met hun rol te maken heeft. Integendeel, het is wel belangrijk dat ze ervoor zorgen dat er binnen het team voldoende aandacht gaat naar die thema's/rollen, dat ze in besprekingen meegenomen worden en dat de taken die eruit voortvloeien, ook gebeuren. Daarom spreek ik liever over themabewakers dan rolhouders. Dat geeft beter aan dat je het thema bewaakt, maar dat je het niet (noodzakelijk) moet uitvoeren.







## All People

Ik ben op weg naar All People en ben echt benieuwd wat ze voor mij in petto hebben. Telefoon...

"Dag Nadia."

"Dag Géraldine, hoe gaat het met jou? Al op weg naar een klant, mevrouw de consultant?"

"Jawel, ik ben op weg naar All People, dat bedrijf in de zorgsector dat al vier jaar bezig is met zelfsturing. Daar heb ik jou al een en ander over verteld. Wat staat er op jouw agenda vandaag?"

"Ik moet de strategie voor volgend jaar uitwerken, maar ik bel je vanavond wel om te bespreken wat ik al heb en hoe ik het met mijn team ga aanpakken. Andere lijn, tot vanavond!"

Nadia is een vriendin met wie ik regelmatig kort kan afstemmen over het werk. We helpen elkaar waar we kunnen. Een superleuke manier om de file-uren vlot én nuttig voorbij te laten gaan.

Sinds de invoering van zelfsturing hebben ze bij All People al vele stappen ondernomen, maar het onderhoud en de verdere uitrol blijven nodig. Zoals in elk bedrijf is er ook hier wat verloopt, zowel van medewerkers als van leidinggevenden. Bovendien zijn er nog maar twee van de vijf directieleden met wie we de keuze hebben gemaakt om naar zelfsturende teams over te stappen.

De meest opvallende wissel is die van de algemeen directeur. De grote vraag en vrees is natuurlijk dat al de moeite die in de opstart van zelfsturing gestoken is, verloren zou gaan. Maar gelukkig lijkt het zo'n vaart niet te lopen. Ze hebben blijkbaar gekozen voor verankering en uitdieping van wat er is, zonder al te veel fundamenteels te wijzigen. Althans, zo zien ze dat nu. Maar je weet natuurlijk nooit.

"Goedemorgen, Géraldine Rodrigue voor Wouter Elsen."

Wouter is de operationele directeur die alle regioafdelingen aanstuurt. Er zijn in totaal twintig afdelingen en dus ook regio's, met daarnaast centrale diensten op de hoofdzetel. Eén afdeling zit in een bijgebouw van de hoofdzetel. Wouter is naast operationeel directeur ook zelf manager van deze afdeling. In het begin vond ik dat een vreemde constructie, maar toen hij me uitlegde dat hij zo ook voeling heeft met de problematieken en werking van het terrein, kon ik het wel begrijpen.

"Goedemorgen Karel, alles goed?" Karel komt enthousiast naar me toe.

"Ha Géraldine, blij dat je er bent. Die zelfsturing zit goed, maar er zijn enkele mensen die je hulp kunnen gebruiken. Kom je straks eens langs, nu heb ik een vergadering tot 12 uur."

"Oké, tot straks. Ik ben benieuwd!"

Karel is de nieuwe personeelsdirecteur die de opzet van de zelfsturende organisatie moet bewaken.



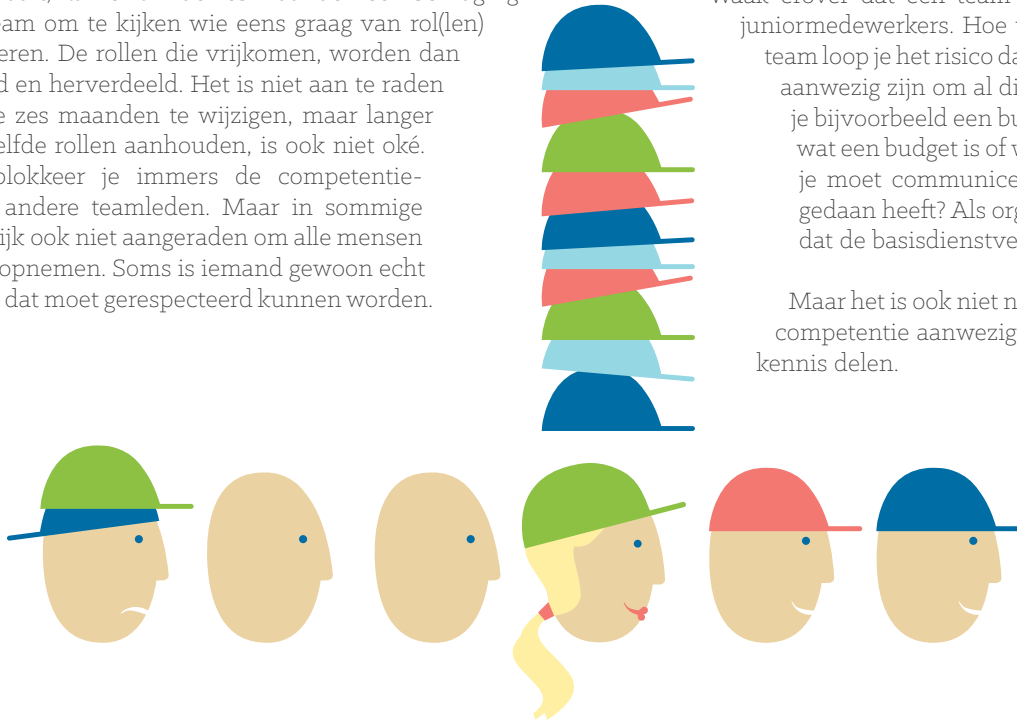
## Hoe verdeel je die rollen?

Bij een opstartend team is het aan te raden om de medewerkers die rollen te laten bewaken die het dichtst aanleunen bij hun talenten en competenties. Dat zal belangrijk zijn om de opstart vlot te laten verlopen en om de medewerkers niet te veel uit hun comfortzone te halen. Zodra het team vlotter draait, kan er om de zes maanden een bevraging gebeuren in het team om te kijken wie eens graag van rol(len) zou willen veranderen. De rollen die vrijkomen, worden dan 'in een pot' gegooid en herverdeeld. Het is niet aan te raden om alle rollen elke zes maanden te wijzigen, maar langer dan twee jaar dezelfde rollen aanhouden, is ook niet oké. Op die manier blokkeer je immers de competentieontwikkeling van andere teamleden. Maar in sommige teams is het mogelijk ook niet aangeraden om alle mensen alle rollen te laten opnemen. Soms is iemand gewoon echt niet goed in iets en dat moet gerespecteerd kunnen worden.

Zoals vermeld, is het in kleinere teams niet praktisch om de rollen te verdelen. In dat geval zal het team de rollen samen bewaken en ze gebruiken als 'checklist'.

Waak erover dat een team niet bestaat uit allemaal nieuwe en junior medewerkers. Hoe talentvol ze ook mogen zijn, met zo'n team loop je het risico dat er niet voldoende basiscompetenties aanwezig zijn om al die rollen goed uit te voeren. Hoe maak je bijvoorbeeld een budget op als niemand in het team weet wat een budget is of waarvoor het dient? Of hoe weet je hoe je moet communiceren naar klanten als niemand dat al gedaan heeft? Als organisatie moet je je ervan vergewissen dat de basisdienstverlening in orde is.

Maar het is ook niet nodig dat iedereen alles kent. Zodra een competentie aanwezig is in het team, kunnen de teamleden kennis delen.





"Goedemorgen, goedemorgen, goedemorgen, ..." Ik voel me net Sinterklaas. Ook al gaat het om een organisatie met honderden medewerkers, iedereen kent me na vier jaar. Het probleem is dat ik hen niet allemaal bij naam ken, maar ik doe mijn best om dat discreet te verbergen.

"Klop, klop." Ik maak me even kenbaar aan de hand van het oude geluid om in de open space aan Wouter duidelijk te maken dat ik aan zijn bureau sta.

"Dag Géraldine, ik ben blij dat je er bent. Ik wil vandaag met jou een hele reeks punten doornemen. Hoeveel tijd hebben we?"

"Wel, ik ben flexibel, zoals altijd, nietwaar? Is er een zaaltje gereserveerd?"

"We kunnen naar de 4. Of neen, de 3. Och, ik weet het niet meer. Laat me even checken. Ja, het is de 3. Zullen we er meteen naartoe gaan? Ik heb tijd tot 12 uur."

Wouter loopt met mij naar de meeting room. Maar in de 3 is een groepje aan het vergaderen.

"Gereserveerd? Geen probleem, dan zoeken we wel een andere zaal."

"Tja, het is halftien. Ik denk dat we kunnen starten."

Tijdens mijn ochtendwandeling door het bedrijf bedenk ik dat de non-profitsector toch iets anders is dan de profit. Er heerst een heel andere sfeer, en ook het werktempo voelt anders aan. Enfin, we gaan eraan beginnen.

"Géraldine, ik zou graag de volgende drie punten met jou bespreken: de stand van zaken van de opleiding van de interne teamcoaches, de twintig regiomanagers als zelfsturend team en ten slotte ook de cijfers. Momenteel zien die er slecht uit en ik wil met jou nadenken hoe we de verschillende zelfsturende teams in de regio's meer aandacht kunnen laten hebben voor het cijfermatige. Dat is waarschijnlijk te bewaken via een van die vijf rollen die we gebruiken, maar ik zie het nog niet helemaal. Zit dat bij de rol 'organisatie'?"

"Inderdaad, Wouter. Diegene die de rol 'organisatie' bewaakt, kan dat financiële luik op de juiste momenten op tafel leggen als het niet spontaan in de groep komt. Maar eerst een praktische vraag: heeft het team de kennis en tools ter beschikking om zelf het financiële plaatje optimaal op te volgen?" Ik zie Wouter hard nadenken en vertel verder: "Ik heb je al gezegd dat je moeilijk van je team kan verwachten dat ze maximaal 60 kilometer per uur rijden als je ze niet uitlegt hoe dat moet en als ze bovendien geen snelheidsmeter hebben."

"Oké, ik heb alles genoteerd. Een hele boterham zeg!" Ik weet uit ervaring dat er nog vele punten zullen bijkomen. Zodra we beginnen, komen er toch altijd specifieke situaties met teams, medewerkers en leidinggevenden naar boven. Om 12 uur afronden wordt op zich al een hele uitdaging.

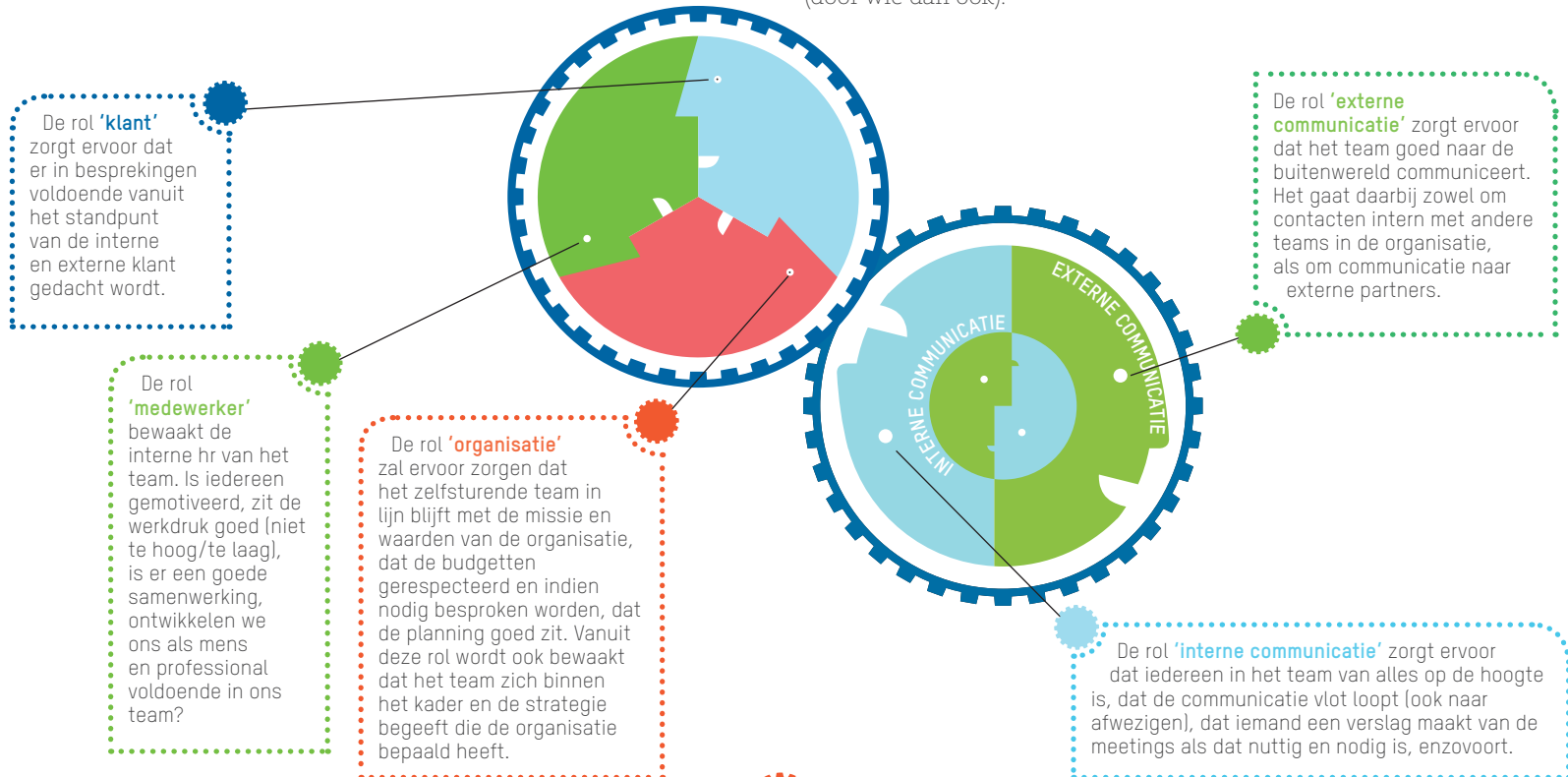


## Een woordje uitleg bij de vijf rollen

Werkt een team enkel met focus op een van de rollen (of thema's) 'klant', 'medewerker' of 'organisatie', dan zullen vroeg of laat de medewerkers daar nare gevolgen van ondervinden en dan zal het team op een bepaald moment ook niet meer in lijn zijn met wat de organisatie verwacht.

Naast deze drie kernrollen zijn er nog twee andere rollen die in elk team opgenomen moeten worden: interne en externe communicatie.

Belangrijk is dat diegene die een rol opneemt, niet altijd alles zelf doet, maar er wel voor zorgt dat de rol bewaakt wordt en dat het nodige gebeurt (door wie dan ook).





## Het zelfsturende team, welkom!

"Dag Camille, hallo Camille, ..." Mijn god, ze kennen hier allemaal al mijn naam.

Wat een verschil met mijn vorige opstart, dit voelt goed. Ik word informeel bevestigd terwijl alle leden van het zelfsturende team in onze vergaderzaal binnensijpelen.

"Anneleen, met hoeveel zijn jullie in dit team?"

"Met twaalf, maar twee zijn er niet vandaag. Ga maar naast mij zitten. Als je vragen hebt, geef je maar een teken." Zelfsturend team... maar wie leidt hier dan de vergadering, denk ik.

"Goedemiddag allemaal, we gaan eraan beginnen. Eerst en vooral, jullie hebben vast gemerkt dat we een nieuw gezicht aan onze tafel hebben. Camille, wil je je even voorstellen?"

Sh\*\*, dit had ik niet verwacht. Ik sla even tilt, rood ongetwijfeld, maar ik herpak me en hoor mezelf, met toch wel een duidelijke stem, zeggen: "Goedemorgen iedereen, ik ben Camille Delvaux. Ik ben kinesitherapeute en kom jullie team vervoegen. Ik werkte hiervoor in een commerciële functie voor een farmaceutisch bedrijf, maar mijn oorspronkelijke roeping als kinesitherapeut heeft me aangezet tot deze carrièreswitch. Ik hoop dat het fijn samenwerken wordt, maar eerlijk gezegd, kan ik jullie nu al zeggen dat ik nog nooit zo'n fijn welkom heb gekregen, waarvoor dank."

Ja, ik heb gerateld en ben er zeker van dat ik voor de helft niet verstaanbaar gesproken heb, en verdorie, wat voel ik mij ongemakkelijk. Wat is dat toch met mij in nieuwe omgevingen? Ik ben niet trots op mezelf. Wat moeten die nieuwe collega's wel niet van mij denken?

"Dank je, Camille." En alweer volgen er vele welkoms.

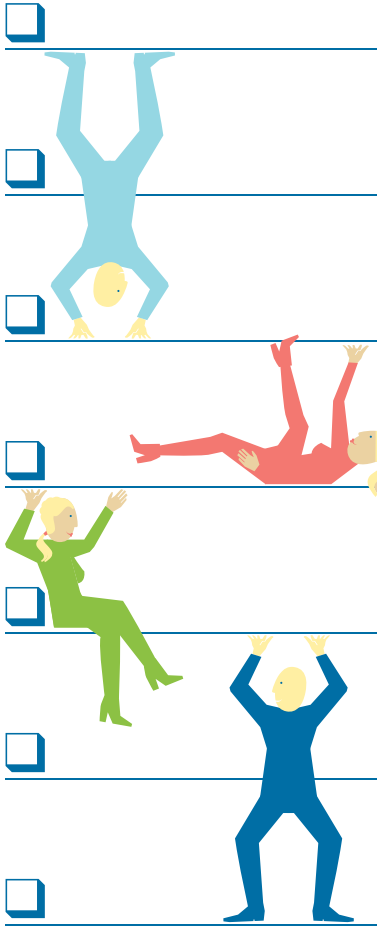
Daarna stellen alle collega's zich voor: nog een kinesitherapeut, een aantal verpleegkundigen, twee zorgkundigen, twee artsen, twee patiëntontvangers die, als ik het goed begrepen heb, ook een pak administratief werk doen, een zorgcoördinator en een planner.

Ze klinken allemaal positief en gemotiveerd. Wat me wel verbaast, is dat er nog zijn die uit de profitsector komen. Dat stemt me positief. Niet iedereen werkt fulltime. Sommigen combineren hun job hier met een privépraktijk, anderen met een opdracht in een ziekenhuis en iets soortgelijks.

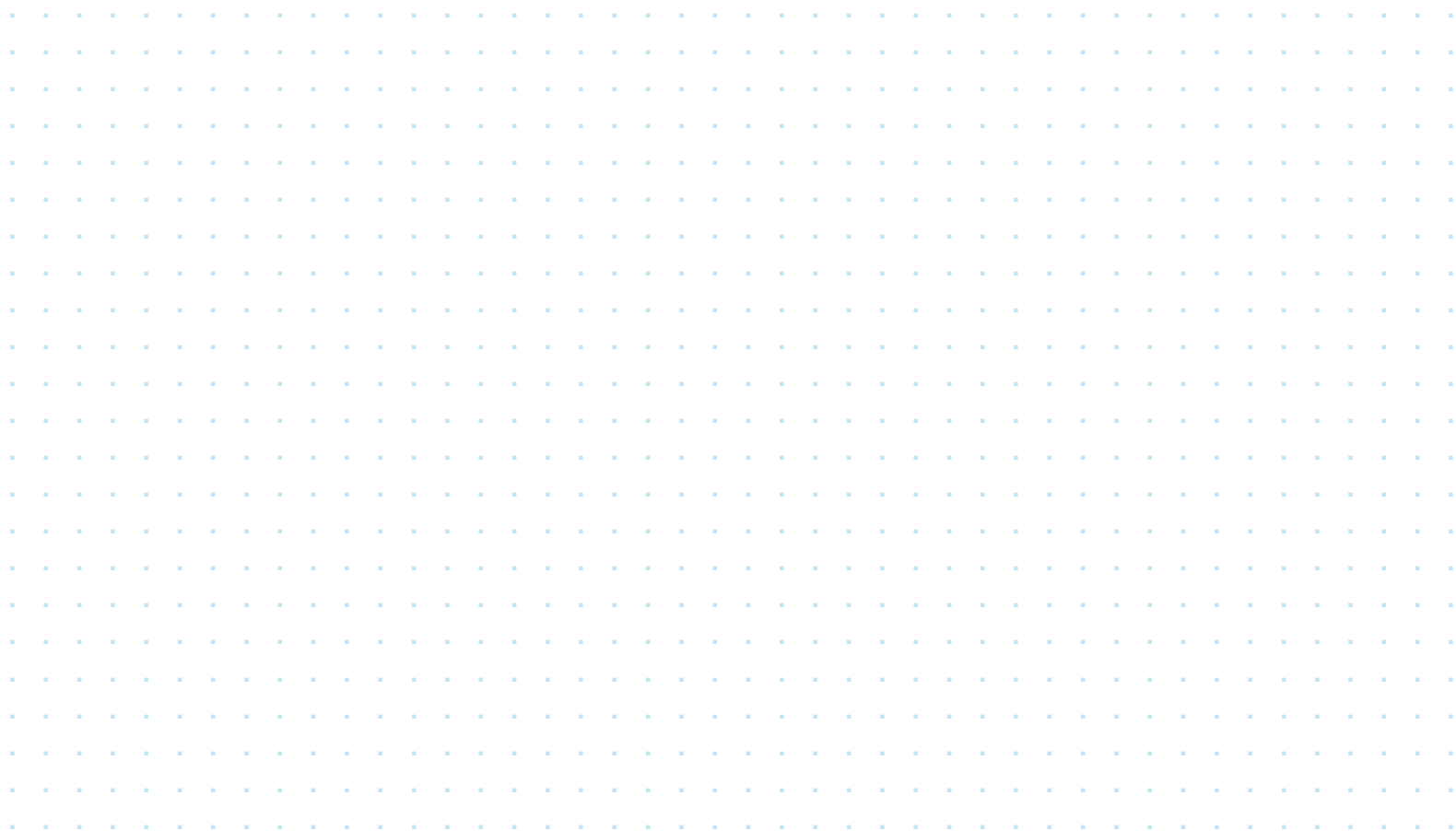
Het lijkt me een boeiende groep mensen. Ik ben blij met mijn keuze en hoop uit de grond van mijn hart dat deze positieve vibe blijft duren.

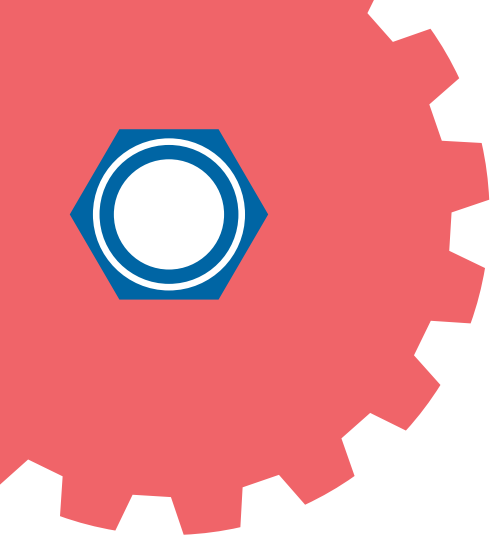


## Waarmee ga jij aan de slag?

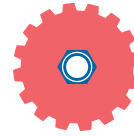


A large grid of small blue dots, intended for writing or drawing.









LEIDINGGEVEN  
AAN ZELFSTURENDE  
TEAMS

## Leidinggevende als helper-coach

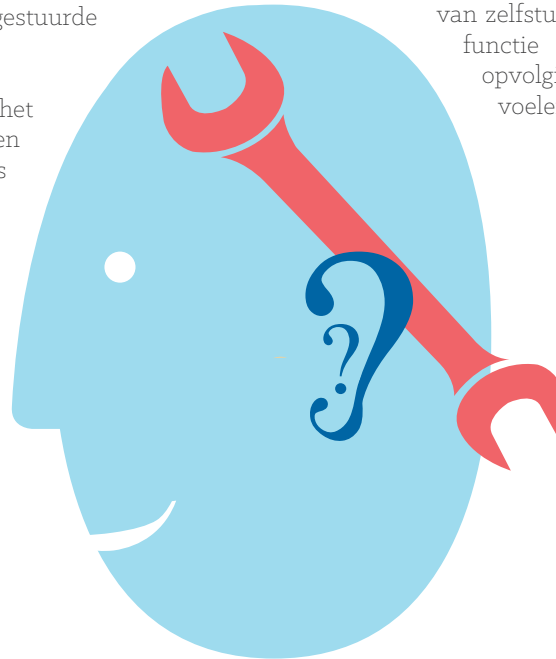
De rechtstreekse leidinggevende en het algemeen management spelen een cruciale rol in het al dan niet slagen van een zelfsturende organisatie met zelfsturende teams.

Wanneer het managementteam niet de gepaste stijl hanteert – dat wil zeggen: een duidelijk kader uittekent dat rekening houdt met de input van de verschillende teams – zullen de teams al snel stilvallen en wachten op richtlijnen, antwoorden en oplossingen van het management, net zoals in een hiërarchisch gestuurde organisatie.

Bovendien moet elke leidinggevende, in zoverre het niet zijn of haar natuurlijke stijl is, zich aanpassen aan een rol van helper-coach. De helper-coach is iemand die beschikbaar is, die mensen motiveert, die medewerkers aanmoedigt om oplossingen te vinden en ideeën te genereren, om zelf zoveel mogelijk initiatief te nemen en na te denken.

Wanneer de manager eerder geneigd is om vanuit zijn expertise, of omdat hij/zij denkt dat het zo moet, alle antwoorden te geven op een bordje en te zeggen wie wat op welke manier moet doen, dan kan een team niet tot zelfsturing komen. Die stijl van leidinggeven blokkeert de invoering of instandhouding van zelfsturing in een team en bijgevolg ook in een organisatie.

Het is dus zeer belangrijk dat alle leidinggevenen bij de opstart van zelfsturing of bij het opnemen van hun leidinggevende functie voldoende getraind worden en individuele opvolging krijgen tot ze zich voldoende vertrouwd voelen met de zelfsturende aanpak.





## De interne teamcoaches

“Ja Wouter, wat kan ik zeggen, die interne teamcoaches...”

Op mijn advies is er van in het begin een interne teamcoach mee in het project gestapt. De bedoeling daarvan was om mezelf misbaar te maken op middellange termijn. Die teamcoach zou de coachings van de teams op zich nemen en ook nieuwe interne teamcoaches opleiden.

Binnen het jaar na de opstart zou elk team tweemaal per jaar bezoek krijgen van zo'n teamcoach.

De rol van die teamcoaches is om de teams te ondersteunen en waar nodig te herinneren aan alle tools die ze voorhanden hebben om de zelfsturing vlot te laten lopen. Indien nodig kunnen ze ook tussenkomen en feedback geven als ze merken dat het niet allemaal zo zelfsturend loopt als voorzien.

“Wouter, van bij het begin heb ik jullie toegelicht dat de rol van een teamcoach complex is en dat we goed moeten nadenken welke mensen we in die functie plaatsen. Het siert jullie dat jullie intern op zoek zijn gegaan naar medewerkers die interesse hadden voor deze nieuwe rol.”

Ik bouw even een pauze in en denk na hoe ik ga zeggen wat ik nu wil zeggen.

“Eerlijk als ik ben, zou ik toch enkele selecties in vraag durven te stellen. Een teamcoach moet flexibel zijn. Het ene team is het andere niet en bovendien zijn teams samenstellingen van individuen die ook nog eens allemaal zeer anders kunnen zijn. Wat vandaag werkt, kan morgen op grote verontwaardiging botsen en omgekeerd. Het moeten echte kameleons zijn. Bovendien vind ik zelf zelfsturing en de principes die we hebben opgesteld, geen rocket science, maar je moet ze wel snappen en er niet 100% maar 200% achter staan.”



## Mogelijke vragen van de manager als helper-coach

- Hebben jullie een dergelijke situatie al eerder meegemaakt? Hoe heb je toen gereageerd? Heeft dat toen gewerkt? Waarom wel of niet?
- Met wie zouden jullie contact kunnen opnemen om tot een oplossing te komen?
- Wie moet in die situatie aangesproken worden?
- Werd er al feedback gegeven aan de persoon, de organisatie of het team in kwestie?
- Wat hebben jullie al gedaan?
- Wat zouden jullie nog kunnen doen? Waar hebben jullie zelf al aan gedacht?





Ik voel dat ik Wouters aandacht vast heb en besluit nog even door te gaan met mijn bedenkingen. Ik ben ervan overtuigd dat Wouter hiermee een van de komende dagen de juiste beslissingen kan nemen voor nu én de toekomst.

"Je mag niet vergeten dat vele van jullie medewerkers uit een zeer hiërarchisch gestuurd verleden komen en dat er heel wat energie, overtuigingskracht en motivatie nodig is om sommige mensen telkens weer mee te krijgen."

Wouter is er stil van geworden. Ik zwijg even want hij heeft tijd nodig om na te denken en mijn hele litanie te verwerken.

"Amai Géraldine, het was even geleden, maar dit was toch weer een van je betere momenten. Dank je. Ik hoor en begrijp wat je zegt. Als ik denk aan de laatste debriefings die ik met de nieuwe teamcoaches heb gehad over hun inspanningen in de verschillende teams in de regio's, is het inderdaad zo dat het lijkt dat sommigen het wel een heel zware opdracht vinden. Wat stel je voor?"

Ik denk na, wik en weeg mijn woorden.

"Ze worden allemaal opgeleid en het is normaal dat het bij de ene sneller gaat dan bij de andere. Hun achtergrond en ervaring zijn totaal verschillend. Maar na zes maanden ben ik wel van oordeel dat ze alle kennis met betrekking tot zelfsturing en alle tools en werkmethodes die wij hier voor en achter de schermen gebruiken, moeten kennen als hun broekzak. Misschien moeten we dat deel eens bevragen?"

Wouter knikt instemmend en noteert.

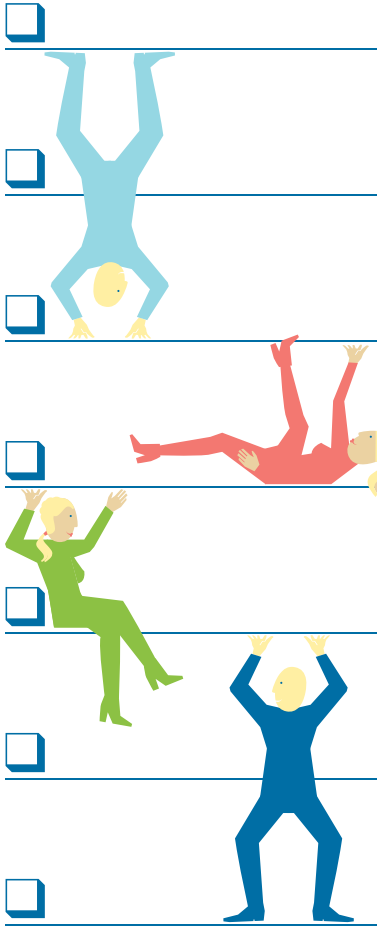
"Daarnaast kunnen we eens vragen of ze de job wel leuk vinden. Want eerlijk gezegd, als ze daar geen energie van krijgen, dan zullen ze al snel geen energie meer hebben om telkens weer in een nieuw team te springen. En dat betekent dat ze hun job niet goed zullen kunnen doen."

Wouter draait met zijn ogen, wrijft door zijn haar, trekt een vreselijk gezicht en zegt: "Ik neem aan dat we dat het best opnemen met Karel. Doe jij dat of ik?"

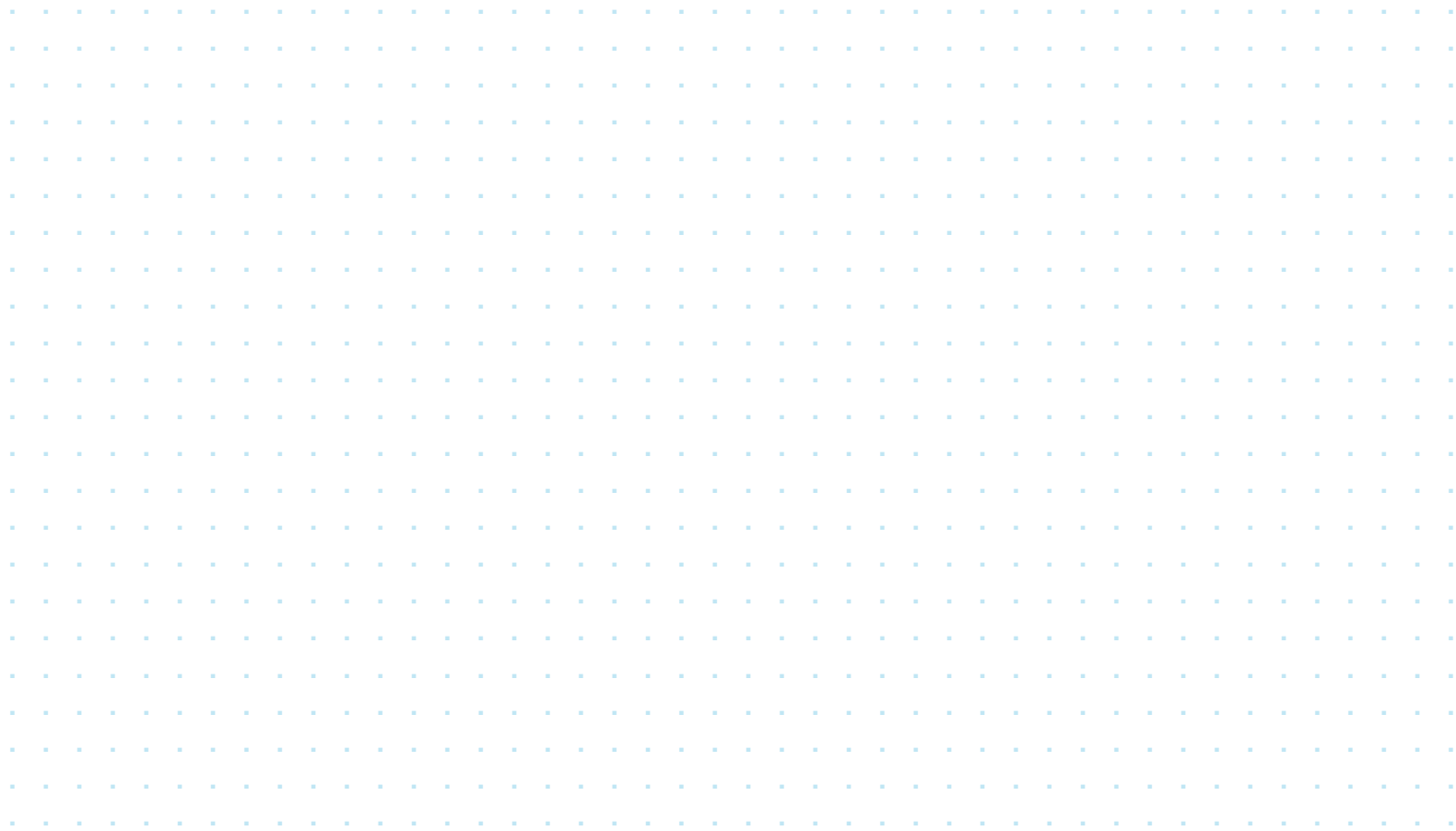
"Ik zie hem straks na deze meeting, ik pak het wel mee. Wat wel zou helpen, is dat je hem feedback geeft over jouw bevindingen zoals je die net met mij hebt gedeeld. Ik zal hem voorstellen dat hij even zijn licht bij jou opsteekt. Het volgende punt op onze agenda?"

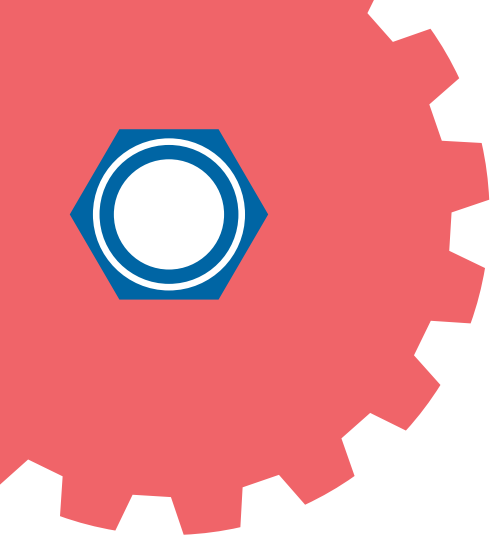


## Waarmee ga jij aan de slag?

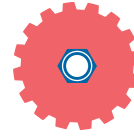


A large grid of small blue dots for writing, consisting of 20 columns and 15 rows.







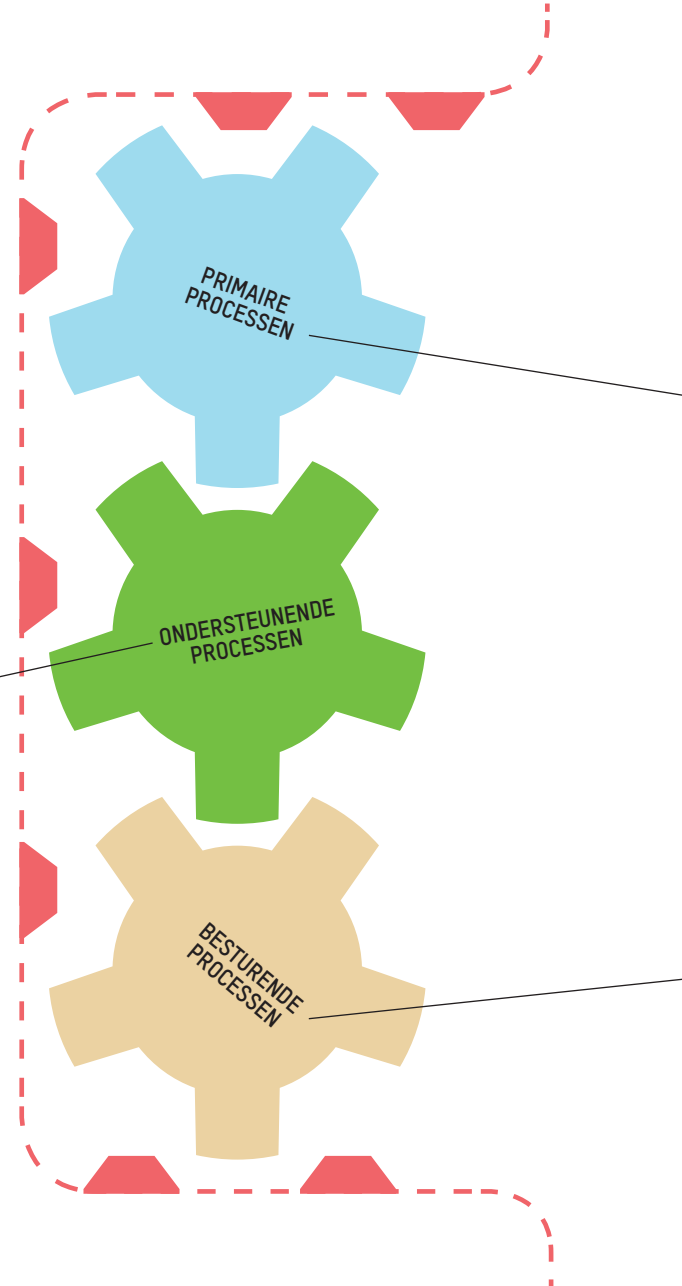


# PROCESSEN VAN ZELFSTURING EN TEAMCHARTER

## Kader van zelfsturende teams: drie soorten processen

Op basis van het kader dat het management schetst voor de organisatie, gaat elk team bepalen welke rol ze binnen de organisatie op zich nemen om de doelstellingen van het bedrijf te helpen realiseren. Wanneer we het hebben over het kader van zelfsturende teams, wordt dat wel vaker vertaald in drie soorten processen: primaire, ondersteunende en besturende processen.

De **ondersteunende processen** gebruikt het team om ervoor te zorgen dat ze altijd de nodige middelen en mensen hebben om hun primaire processen optimaal te laten verlopen. Bij middelen kan je denken aan bijvoorbeeld budget, materiaal en andere benodigdheden. Wanneer we spreken over 'de nodige mensen', dan betekent dat zowel genoeg mensen als bekwame mensen. Zaken als planning, opleiding, contacten met externe partijen en andere interne diensten kunnen hier zeker aan bod komen.

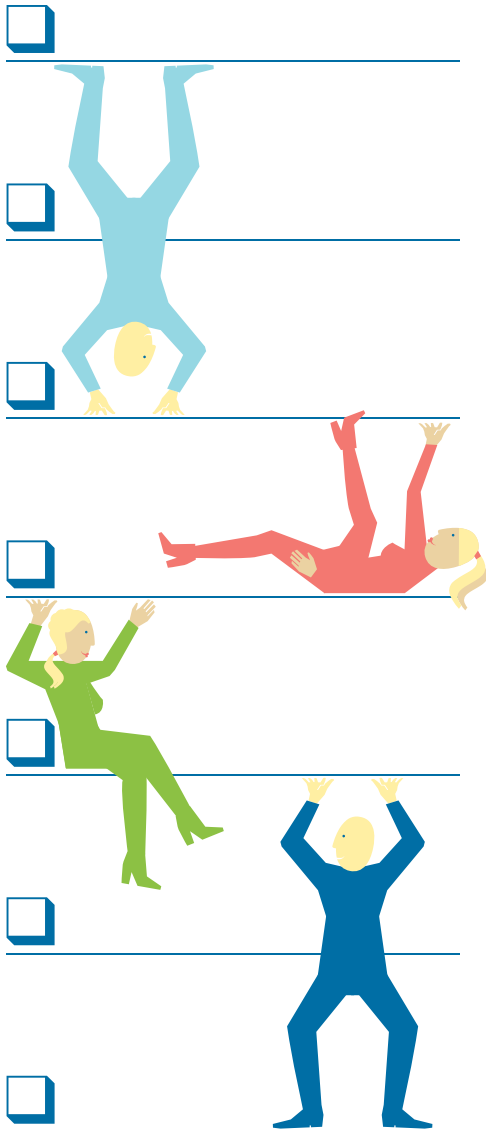


Voor het bepalen van de **primaire processen** gaan we dikwijls te werk vanuit het standpunt van de klant. Welk product of welke service leveren we aan onze (interne) klant? Met andere woorden: wat is de hoofdbestaansreden van ons team? De processen worden in kleine blokjes opgesplitst en per deeltje wordt het doel bepaald.

Het 'wat' wordt dus bepaald, het 'hoe' vult het team zelf in. Daarvoor creëert het team indien gewenst zelf afspraken en procedures. Maar nogmaals, het resultaat primeert.

Ten slotte zijn er de **besturende processen**. Hier zal het team vastleggen welke items op een structurele manier in vraag moeten worden gesteld met betrekking tot hun primaire én ondersteunende processen. Wanneer die processen aan bod komen in de zelfsturende teams, leveren ze steevast zeer nuttige input voor het management. Het team denkt hier onder meer na over de volgende vragen: wat doen wij als team? Welke diensten of producten leveren we nu? Is dat nog in overeenstemming met wat onze (interne) klanten willen? Is er iets gewijzigd aan de context waarbinnen we functioneren als team? Moeten we ons hieraan aanpassen? Heeft dat invloed op onze primaire en/of ondersteunende processen? Moeten we die hertekenen? Met welke partners werken we samen? Zijn we daar tevreden over? Zijn zij tevreden over ons? Moeten we feedback vragen of geven? Moeten we eens op de markt kijken wat anderen aanbieden?

Zeer vaak hoor je bij de invoering van zelfsturing na deze uitleg de volgende reactie: "Oké, we snappen het. Wij (zelfsturend team) doen de primaire processen, onze manager de ondersteunende en de directie/het management de besturende." Dat is het dus niet! Die drie proceslevels worden binnen het zelfsturende team opgenomen. Wil dat zeggen dat ze alles zomaar kunnen beslissen, tot en met op het besturende vlak? Vaak niet. Bovendien impliceert een zelfsturend team niet dat er binnen het bedrijf niet gecommuniceerd hoeft te worden met andere teams of het management. Integendeel.



## Teamcharter

Om in een zelfsturend team vlot te kunnen samenwerken, is het belangrijk dat in het team een sfeer van respect voor elkaar en vertrouwen in elkaar wordt gecreëerd. Op die manier zal het team ook open feedback aan elkaar durven te geven en zullen ze moeilijke onderwerpen niet uit de weg gaan.

De basis daarvoor kan gelegd worden bij het gezamenlijk opstellen van een teamcharter. Elk team legt dan vast hoe ze met elkaar willen samenwerken, wat er normaal is in het team, hoe ze zullen communiceren.

Het teamcharter wordt niet elke dag uit de kast gehaald, maar bewijst zeker zijn nut wanneer het opgesteld wordt, wanneer er nieuwe medewerkers zijn en wanneer er een probleem is in de teamwerking. Wanneer de teamleden het teamcharter (her)lezen, kunnen ze zelf zien waar het op dat ogenblik fout loopt.



## Vergaderen, anders dan anders

Na de leuke ontvangstronde wordt een teamcharter bovengehaald. Jan, die de vergadering opende, geeft het woord aan Martine. Ze legt uit wat ze als team belangrijk vinden om goed en zelfsturend samen te werken. Het klinkt me als muziek in de oren.

- Respect en vertrouwen als basis.
- Onmiddellijk vragen stellen als er iets niet duidelijk is.
- De mening van iedereen telt.
- Feedback geven aan elkaar.

Het houdt niet op... het wordt een hele lijst van zaken die mij zo correct lijken dat ik amper kan geloven dat dit ook echt allemaal zo is.

"Is dit alles oké voor jou? Zijn er zaken die jij graag zou willen toevoegen?" vraagt Martine.

"Dit lijkt me al behoorlijk goed overdacht, ik ben onder de indruk."

"We moeten wel op onze timing letten! Sorry Camille, jij bent dit nog niet gewoon, maar ik heb de rol om de vergaderingen volgens de agenda en de voorziene timing te laten verlopen, vandaar mijn tussenkomst."

"Euh, geen probleem", mompel ik. Ze zijn hier blijkbaar bijzonder efficiënt.

Ik ben duidelijk nog niet aan het einde van de verrassingen. Op de agenda staan nog enkele vaste punten en actuele onderwerpen en vragen. Het doel is om alles besproken te hebben in anderhalf uur. Als nieuweling luister ik. De gedrevenheid van deze mensen ontroert me. Wat ook opvalt, is dat er geen hiërarchie is.



Iedereen luistert, iedereen komt aan bod: arts, administratie, verpleegkundige, ... De timekeeper doet zijn job echt goed en niemand neemt het slecht op. Zijn naam is Jan. Het zal toch even duren vooraleer ik ze allemaal bij naam zal kennen.

Ze lijken te werken aan de hand van een lijst en prioriteiten en iets met een inschaling. Ik ben niet helemaal mee waar dat allemaal vandaan komt, maar het lijkt wel te werken.

Op het einde van onze meeting komt Wouter binnen.

"Hallo, hebben jullie iets voor mij? Camille, zijn ze vriendelijk geweest?" Er worden kort enkele besproken punten aan hem gebriefd. Eén item waar de groep nog geen gezamenlijk standpunt in kon vinden, leggen ze aan hem voor.

"Wat maakt het voor jullie moeilijk om hierin te beslissen?"

Jan neemt het woord: "Er zijn twee verschillende visies en we zitten vast."

"Tot welk deel van jullie processen behoort dit eigenlijk?" vraagt Wouter.

"Als ik het zo bekijk, is dit niet onze day to day. Het is volgens mij veeleer een besturend proces", zegt Jan. De anderen knikken instemmend.

"Als dat zo is, dan lijkt het me perfect normaal dat jullie er niet zo snel uit geraken. Wat stellen jullie voor?"

Anneleen, die naast me zit, neemt het woord. Ze heeft nog niet veel gezegd tijdens de vergadering, maar ik heb haar zien noteren. Volgens mij is ze helemaal mee.

"Ik stel voor dat we dit punt verplaatsen naar onze halve dag teammeeting van volgende maand. Dan hebben we tijd om er goed over na te denken. Ondertussen kan iedereen extra info verzamelen. Wat denken jullie?"

Iedereen gaat akkoord. Punt afgesloten. En wij zijn klaar.

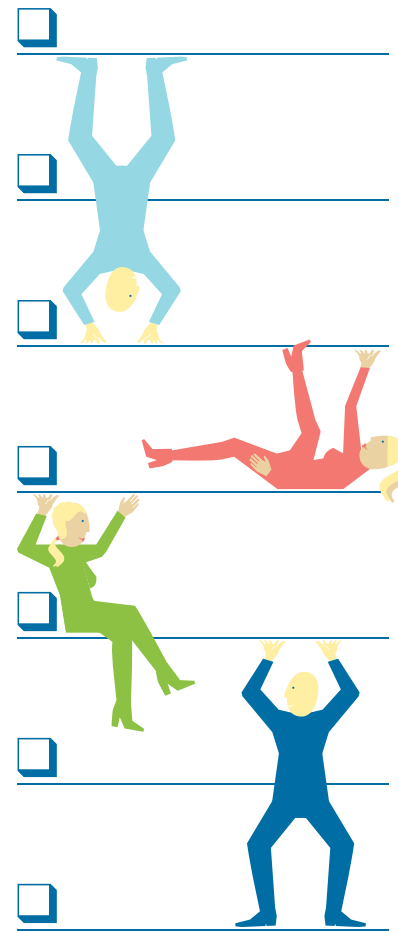
Wouter lacht: "Wat zijn jullie goed!"

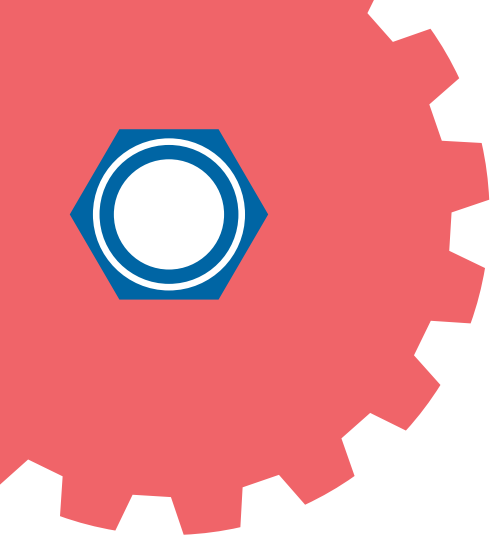
Ik check mijn gsm, mijn man vraagt hoe het gaat. Ik antwoord: "Het ziet er hier vreselijk goed uit. Ik denk dat ik de keuze van mijn leven gemaakt heb. Tot straks, dikke kus. Ga jij eten halen voor vanavond?"



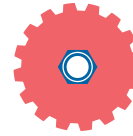
## Waarmee ga jij aan de slag?

A large grid of 20 rows and 50 columns of small blue dots, intended for writing an answer to the question above.









# ZELFSTURING MONITOREN

# Inschaling

Zowel bij de opstart van een zelfsturend team als daarna is het belangrijk om het team een instrument ter beschikking te stellen om te monitoren wat er al goed loopt en waar ze zich nog verder moeten ontwikkelen.

Dat kan gemakkelijk ingebouwd worden zodra de processen omschreven zijn. Als je per deelproces aangeeft hoe zelfstandig het team elk deel opneemt, zie je waar ze autonoom in kunnen functioneren en waarin ze nog moeten ontwikkelen.

Het is praktisch om te werken in vijf fasen.

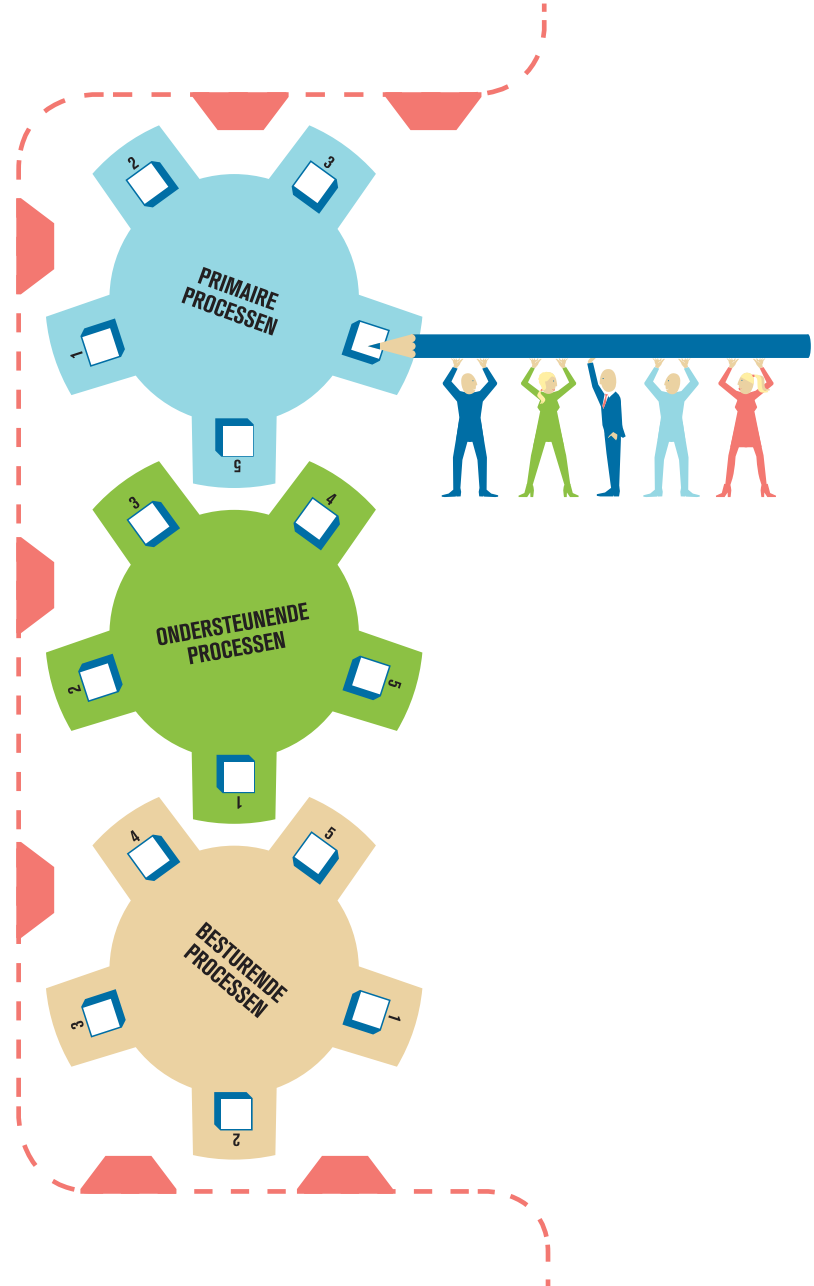
**Fase 1** wil zeggen dat dit proces nieuw is voor het team en dat er ontwikkeling nodig is alvorens op te starten. Die ontwikkeling kan zowel intern als extern voorzien worden. Het is zeker niet noodzakelijk dat de manager van het team alleen instaat voor de opleiding.

**Fase 2** wil zeggen dat het team de basisopleiding heeft gekregen en dat ze kunnen beginnen na te denken over hoe ze het proces gaan aanpakken. Ze doen dan voorstellen aan de manager, die coacht en feedback geeft.

**Fase 3** wijst erop dat het team autonoom in dit proces te werk kan gaan, maar aangezien dat nog vrij pril is, is het aangewezen dat de manager regelmatig feedback geeft.

**Fase 4** houdt in dat het team autonoom kan handelen met betrekking tot het proces en enkel indien nodig de manager inroept.

**Fase 5** betekent dat het team dat proces volledig zelfstandig kan uitvoeren. Enkele keren per jaar informeren ze nog de manager, of ze roepen zijn of haar hulp wanneer er zich iets nieuws voordoet of als er een groot probleem is.





## Alle teams zelfsturend

"Je tweede punt, Wouter, ging over je regiomanagers als zelfsturend team. Vertel eens."

"Zoals je weet, hebben we anderhalf jaar geleden de aftrap gedaan om ook hen als zelfsturend team te laten werken. Het kader is tot stand gekomen en we hebben al drie inschalingen achter de rug. Ik moet zeggen dat dit echt helpt om zowel voor hen als voor mij te zien hoe autonoom ze als team werken op de verschillende aspecten. Maar ik zit wel wat verveeld met mijn dubbele rol."

"Ha, surprise me! Maar we zullen het er een andere keer over moeten hebben, want ik moet nu naar Karel. Het is 12.00 uur."

"Dag Géraldine, ik zei het daarstraks al, algemeen zit alles op het goede spoor, maar er zijn een aantal mensen die we moeten helpen. Niet alle teamcoaches lijken het te redden en dat baart me zorgen. Zij moeten de teams motiveren en energie geven, maar enkelen zitten zelf op hun tandvlees. Ik ben bang dat ik tijdens de selectie te veel ben afgegaan op hun goede intenties en te weinig heb gecheckt of ze het potentieel hadden om deze functie goed in te vullen."

"Tja, Karel, wat kan ik zeggen? Ik ben het met je eens. Eerlijk gezegd, heb ik het er vanmorgen met Wouter ook over gehad. Hij merkt tijdens de debriefings dat sommigen echt wel hun energie kwijt zijn en stelt zich – volgens mij terecht – de vraag hoe die mensen in de teams zitten. Hij heeft me gevraagd om dat met jou op te nemen. Hij gaat zelf ook nog zijn bevindingen aan jou doorgeven. Toen ik er daarstraks met hem over nadacht, leek het ons geen slecht idee om te checken na de voorbije opleidingsperiode van zes maanden in welke mate ze het hele concept en onze methoden begrijpen. Maar even goed moeten we het gewoon op de man of vrouw af eens vragen of ze deze job wel leuk vinden."

Ik zie Karel denken.

"Ik vrees dat ik het antwoord al weet, maar we gaan die twee zaken met hen aftoetsen en dan zien we wel."  
Terwijl hij dat zegt, hoor ik dat hij een bijkomende bezorgdheid heeft.





Het is niet nodig dat alle teamleden individueel alle processen autonoom kunnen uitvoeren om in fase 3 tot 5 te komen. Het is wel essentieel dat er minstens een back-upregeling bestaat om zich in die hogere fasen van autonomie te schalen. Op die manier vallen processen niet stil omdat er iemand afwezig is of uitvalt.

Wanneer je alle processen doorloopt, kan je zo identificeren waar het team al volledig zelfstandig kan werken en waar er nog ondersteuning of coaching nodig is. Ook al zit het team in fase 5, toch blijft het belangrijk om de manager te informeren.

Het inschalen in die vijf fasen gebeurt idealiter door het team zelf. De manager doet zelf ook dezelfde oefening. Vervolgens gaan beide samenzitten en doorloopt het team zijn inschaling. De manager gaat in dialoog, bevestigt waar hij of zij het eens is en challengeert het team waar hij of zij een andere (hogere of lagere) inschaling voorzien had. Aan de hand van die dialoog worden alle processen doorlopen. Het is goed om dat proces tweemaal per jaar of minstens eenmaal per jaar te voeren.

Teams waaraan 'nog veel werk' is, kunnen zo halfjaarlijks samen met de manager een aantal prioriteiten kiezen. Dat geeft ook de mogelijkheid om veranderingen op te vangen. Door een wijzigende context of wisselingen in de teambezetting kan de autonomie van het team soms wisselen.

Die inschaling geeft ook een houvast voor de manager van het team, die zo weet wat hij of zij moet volgen en al kan loslaten. Dat is een handig instrument om de leidinggevenden te stimuleren in hun nieuwe rol. Bovendien geeft het een handvat aan managers die niet goed durven los te laten.

Maar hoe autonoom een team ook is, de informatieplicht blijft gelden. De teams mogen geen eilanden worden die de connectie met het management en het bedrijf verliezen.



"Géraldine, hier is wel al veel geld, tijd en energie in gekropen. Dit wordt moeilijk voor de betrokken medewerkers én voor mij om het uitgelegd te krijgen bij de directie."

Daar heb je het weer, denk ik bij mezelf, terwijl ik luidop zeg: "Maar Karel, je staat er niet alleen voor, je weet ook dat dit beter binnenkomt als een externe die slechte boodschap brengt of ondersteunt. Maar laat ons bij het begin beginnen, misschien verrassen ze ons nog."

In zulke situaties vind ik het absoluut niet fijn om gelijk te hebben. Mensen ontgoochelen is nooit prettig. Ik kan die gesprekken wel aan, maar ik krijg er geen energie van. Wat me helpt, is dat we het doen om het daarna beter te maken. Met Karel heb ik vervolgens een plan van aanpak opgesteld en de afspraak met de directie ingepland. Het komt wel goed. Ik heb er vertrouwen in.

Tijd om naar huis te gaan, genoeg gedaan voor vandaag. Moe maar voldaan wandel ik naar buiten.

"Hé Géraldine!" Daar is Helen, regioverantwoordelijke aan de andere kant van het land. Ze is een schat, super in haar functie. De zelfsturing in al haar teams loopt zo vlot als een mes door boter. Ze heeft het gesnapt en deed eigenlijk al aan zelfsturing avant la lettre.

"Hallo Helen, hoe is het met jou?"

"Mijn pensioen komt er nu echt aan. Ik heb het één keer uitgesteld, maar nu zal ik toch de stap zetten. Ik heb er een kleinzoon bij, Alex, een schatje! Ik wil voor dat kereltje zorgen. Hij heeft mijn hart gestolen. Ik denk dat het mijn lievelingetje wordt. Ik kan niet zeggen waarom, maar het is gewoon zo. Hoe gaat het met jou? En met je dochter? Ook een tof kind hé, hoe kan het ook anders, met zo'n moeder!"

Die Helen is toch ongelooflijk, een vrouw naar mijn hart. Altijd zo vriendelijk en positief, en bovendien ook verstandig. Ze kent haar vak en heeft al vele watertjes doorzwommen.

"Dank je Helen. Wat ben je weer je positieve zelve."





## Drie maanden blij

Ik werk ondertussen drie maanden bij All People. In het oude systeem zou mijn proefperiode nu voorbij zijn. Hoewel dat niet meer bestaat, voelt het voor mij toch aan als een kaap die ik gehaald heb.

Ik voel me goed in mijn job, in mijn team en in dit bedrijf. Natuurlijk heb ik bij een aantal zaken vragen, zijn er sommige mensen die mij net iets minder liggen en zou ik een paar taken liever aan iemand anders overlaten. Maar het is hier goed.

Anneleen is mijn buddy geworden in het team. We kunnen alles aan iedereen vragen, maar bij haar gaat het net iets makkelijker dan bij de rest.

Met Wouter is het makkelijk werken. Al mijn vorige managers zouden beter eens bij hem op kijkstage komen. Het lijkt alsof hij er weinig voor ons is, maar wat hij doet, is gewoon bijzonder nuttig en efficiënt. Als we hem een vraag stellen, krijgen we een antwoord. Soms gooit hij de vraag ook terug, en daar heeft hij gelijk in. Meestal waren we dan niet goed voorbereid of hadden we zelf niet goed nagedacht. Het leuke is dat ik me dan niet dom hoeft te voelen. Dat was helaas wel het geval in mijn vorige jobs, wanneer mijn manager me liet merken dat ik iets 'doms' gedaan had. Hier voelt het helemaal anders. Ik kom er later op terug bij mijn collega's, zonder meer. De 'zoek de fout'- of 'wie heeft dit geïnitieerd'-reflex bestaat hier niet.

Onlangs hebben we ons met het team ingeschaald. Voor mij was het de eerste keer dat ik aan die oefening deelnam. Het duurde even vooraleer ik begreep wat het doel was.



Zoals ik het nu begrepen heb, gaat het erom dat ons team zichzelf om de zes maanden inschaalt in de mate van zelfsturing waarin we de verschillende processen kunnen uitvoeren die binnen ons team vervuld moeten worden. We gebruiken daarvoor een vijfpuntenschaal: 1 betekent 'niet autonoom', we hebben nog opleiding nodig; 5 wil zeggen dat we met ons team het hele proces zelfstandig draaien, dat onze manager maar af en toe eens moet checken of we nog goed bezig zijn en ons feedback geeft.

Wouter doet dat fantastisch. Of het nu goed of slecht is, feedback krijgen we. Ik vraag me soms af hoe hij het doet, want hij volgt ons toch maar van op een afstand. Na die inschaling hebben we alles met Wouter doorlopen. Hij gaf ons hier en daar wat extra input waardoor we onszelf hoger of iets lager inschaalden. Tot slot hebben we samen onze prioritaire processen en de verbeterpunten voor de komende zes maanden afgesproken. Zo is het allemaal duidelijk.

In onze volgende teammeeting hebben we die prioriteiten verder besproken en een soort planning gemaakt, zodat we ze allemaal in de komende zes maanden kunnen opnemen. Daar zit voor iedereen iets in. Dat is het leuke aan deze teamwerking. We zetten meestal in op onze sterkten, en de teamleden die het wat moeilijker hebben, krijgen extra ondersteuning vanuit de groep. En ja, iedereen heeft ook minder sterke punten.

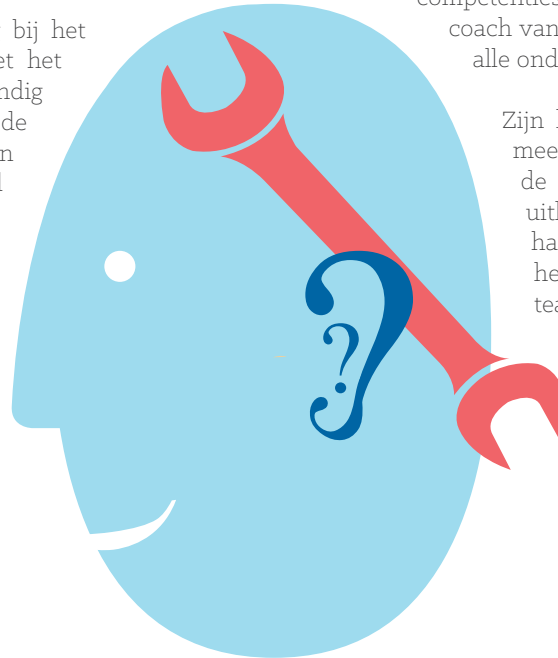
## Opleiding en coaching voor de opstart en ondersteuning van zelfsturing

Bij de ondersteuning van een zelfsturingstraject zijn er verschillende invalshoeken mogelijk, zoals het moment van ondersteuning - bij de opstart of tijdens proces van zelfsturing – of de doelgroep.

Bij de opstart ligt de eerste stap naar zelfsturing bij het management. Als ze nog niet vertrouwd zijn met het concept 'zelfsturing', moeten ze daarover grondig geïnformeerd worden. Maar ze moeten ook over de juiste competenties beschikken om leiding te kunnen geven aan een zelfsturende organisatie. Coachend leiding geven, feedback geven en open vragen stellen lijken evidente competenties, maar in de praktijk blijkt dat sturing bij managers toch iets hardnekkigs kan zijn. Het goede nieuws is dat dit in veel situaties kan evolueren wanneer er met voldoende aandacht en interesse op gewerkt wordt.

Al van bij de opstart moet ook beslist worden of er interne teamcoaches zullen zijn. Het beste is om hen dan ook onmiddellijk te betrekken bij het proces en op te leiden in zowel de technische als gedragsgerichte competenties die nodig zijn voor hun toekomstige rol als coach van een zelfsturend team. Belangrijk is ook dat ze alle ondersteunende middelen kennen en begrijpen..

Zijn het management en de interne teamcoaches mee met het traject naar zelfsturing, dan wordt de stap naar de teams zelf gezet. Zij moeten uitleg krijgen over het concept 'zelfsturing', de handvatten die ze daarvoor aangereikt krijgen en het kader waarbinnen ze zullen functioneren als team.







## Coachend mee met het team

"Zeg Géraldine, ik weet dat ik dat tegen jou kan zeggen. Die twee nieuwe regioverantwoordelijken hebben het moeilijk. Niet dat ze het niet aankunnen, maar het is voor hen niet gemakkelijk. Je moet weten, ze zijn hier komen werken toen al die veranderingen aan de top gebeurden. Ik zat onlangs met die nieuwe Sofie in de wagen na een vergadering hier op de hoofdzetel en ik dacht: als we haar niet helpen, redt ze het geen maand meer. Ik heb haar gezegd dat ze me altijd mag bellen, maar ja, zoals altijd zeggen ze dan dat ze geen tijd hebben. En ik kan ook niet tot daar gaan. In de wagen heb ik haar enkele tips meegegeven, maar ik vrees dat dat niet genoeg is. En dan heb ik nog niet over het zelfsturende deel gesproken. Ze moet toch eerst weten wat de job is..."

"Ja Helen, dat begrijp ik. Wat stel je voor?"

Helen kijkt me aan met haar zo typische blik. Het lijkt op het eerste gezicht op de blik van een labrador, maar wel met wat deugnieteriej erbij.

"Géraldine, ik denk dat je daar eens moet langsgaan. Jij kunt dat. Je zult het zelf wel zien en horen."

"Oké Helen, ik snap het. Dank je voor je bezorgdheid. Ik neem dit zeker op."

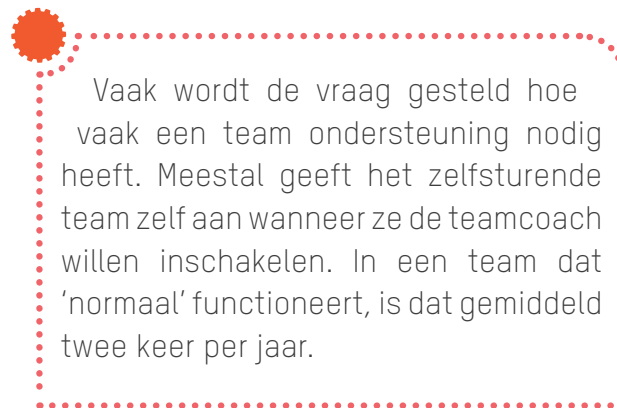
Helen is altijd grappig, ook deze keer.

"Kom kind, stap maar in je auto en leg een balkje op de open haard, want het is koud. Ik ga ook vertrekken, want het zal weer niet gemakkelijk zijn om thuis te geraken van hieruit. Ik heb al aan Fons laten weten dat hij best alleen eet. Het zal vanavond voor mij weer beeld zonder klank zijn. Maar alles went hé." Ze lacht met haar eigen mopje en we stappen elk in onze wagen. Ik zal dus eens langsgaan bij 'de nieuwe Sofie'. Mag dat morgen niet vergeten te organiseren. Of nog beter, ik zal straks even mailen naar Karel, dan komt dat wel goed. Ik moet hem ook nog laten weten dat we het niet gehad hebben over zijn vraag of we het financiële aspect gaan opnemen in de zelfsturende teams van de regio's.



Na de opstart wordt er doorgaans op verschillende snelheden geschakeld binnen de organisatie. Voor sommige medewerkers sluit zelfsturing aan bij hun natuurlijke stijl, terwijl het voor anderen echt wel een 'stretch' inhoudt. Afhankelijk van het overzicht van de ene of andere stijl, zal een team makkelijker en sneller zijn draai vinden in deze nieuwe manier van werken. In grotere organisaties spelen de teamcoaches hierbij een rol, in kleinere structuren kan een externe teamcoach hierin ondersteunen.

Ook de leidinggevenden hebben baat bij een klankbord. Ook hier heb je het onderscheid tussen mensen die altijd al als coachende leidinggevende gefunctioneerd hebben en dus weinig hoeven aan te passen, terwijl het voor anderen een stevige uitdaging kan betekenen. Een afwisseling van groeps- en individuele ondersteuning is meestal aangeraden.



Vaak wordt de vraag gesteld hoe vaak een team ondersteuning nodig heeft. Meestal geeft het zelfsturende team zelf aan wanneer ze de teamcoach willen inschakelen. In een team dat 'normaal' functioneert, is dat gemiddeld twee keer per jaar.



Wat doet Géraldine morgen? Oh ja, twee coachings en een gesprek met de directie van een nieuwe klant. Ik moet dus op tijd naar huis. Niet vergeten. Nu even naar de radio luisteren.

Ring ring

"Goedenavond, met Géraldine." Ik voel me best moe!

"Goedenavond Géraldine. Stoor ik?"

"Nee natuurlijk niet, ik sta in de file, dus alle tijd... Hoe gaat het ermee?"

"Met mij gaat het prima. De baby wordt groot en de werkhervatting is zwaar, je kent dat. Ik heb een vraag. We zouden onze volledige managementstructuur willen herzien en misschien ook beginnen met zelfsturing. Heb je tijd om dat in de komende twee maanden met ons op punt te zetten voor heel EMEA (Europe Middle East & Africa)?"

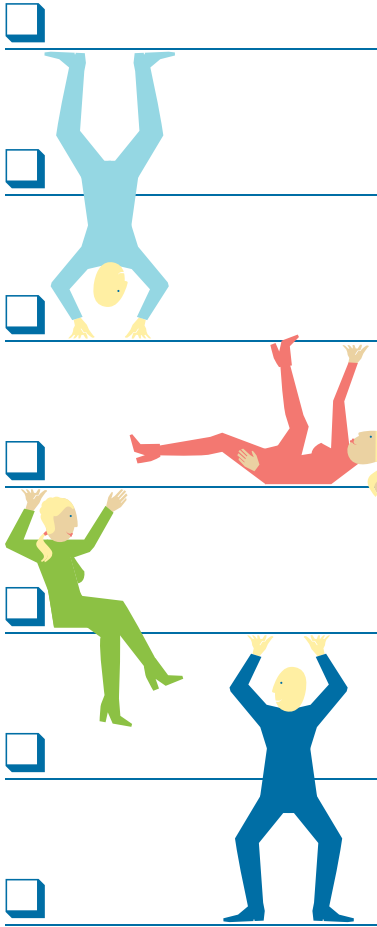
Ik slik en denk bij mezelf: top!

Wat een vraag! En bovendien gesteld door een van mijn lievelingsklanten. En daar ga ik dan... Ik hoor mezelf zeggen: "Wat een uitdaging! Ik ben zeer blij met die vraag. Mijn agenda staat eigenlijk wel al vol, maar voor jullie maak ik graag tijd."

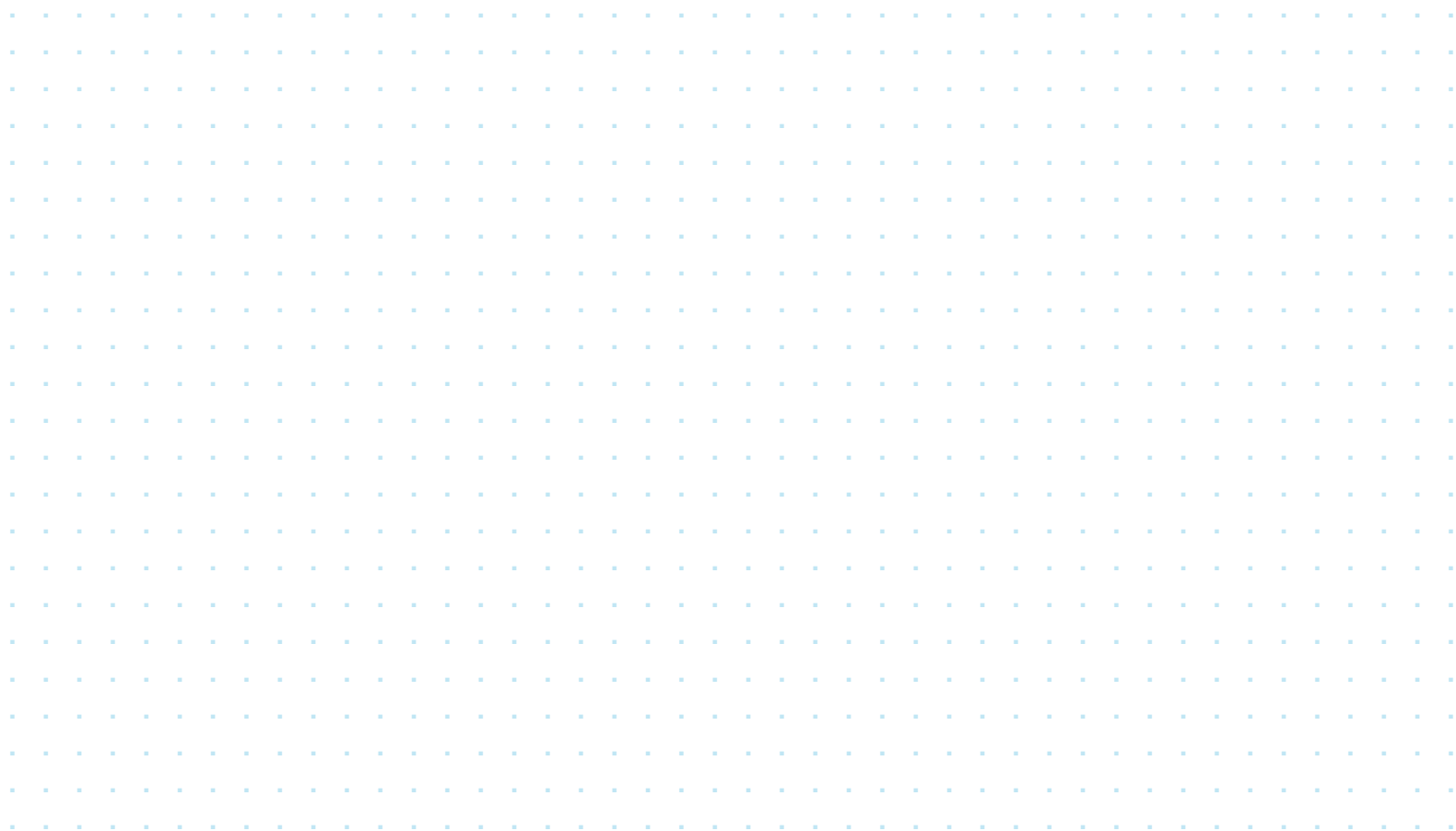
"Super Géraldine, stuur jij vanavond enkele data voor een eerste briefing? Onze vice president HR zou dat liefst volgende week organiseren. Ik kijk uit naar je mail. Nog veel plezier in de file en tot volgende week. Ik mail je nog wat info."

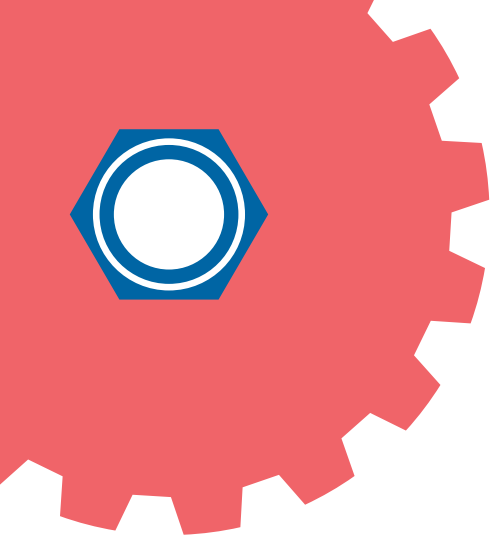
Ik heb net een geweldige uitdaging gekregen, op professioneel vlak en op planningsvlak. Mijn agenda staat écht wel vol voor de komende twee weken, en eigenlijk ook voor de komende zes maanden. Ik moet nadenken. Gelukkig weet ik uit ervaring dat dit misschien wel een slechte beslissing lijkt, maar dat het allemaal in orde komt. Ik krijg dit wel georganiseerd.

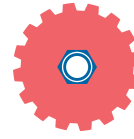
## Waarmee ga jij aan de slag?



A large grid of small blue dots, intended for writing an answer to the question above.







# MIJMERINGEN



## Mijmeringen

Op weg naar huis kreeg ik nog een telefoontje, van Ronald, een vroegere opdrachtgever bij een grote multinational met wie ik jaren heb samengewerkt. Hij kreeg weer eens een pakket aangeboden bij de zoveelste reorganisatie. Hij was er al verschillende keren niet op ingegaan, maar de laatste keer dus wel. Het leek mooi, zo'n anderhalf jaar uitbetaald. Hij moet duidelijk zijn verhaal kwijt.

"Het leek mooi, zo'n anderhalf jaar uitbetaald, maar ondertussen zijn we alweer twee jaar verder en heb ik nog altijd geen job gevonden. Als betrouwbare, ervaren professional denk je dan: dit is mijn kans, even relaxen en dan op zoek naar iets waar ik weer helemaal voor kan gaan de komende jaren. Helaas."

Waar het misloopt, is moeilijk te zeggen, en dat is toch zeer beangstigend. Hopelijk keert het tij nogl. Er is echt niets mis met Ronald, ik zie vanuit mijn functie heel veel medewerkers van een totaal andere soort. Zou het écht alleen om zijn leeftijd draaien? Dat is verschrikkelijk. Ronald is net 55 geworden.

Meteen denk ik aan Michiel, die onlangs ook afgezwaaid is met twee jaar uitbetaling 'in the pocket'. Hij deed het iets 'elegantier' en had zichzelf weggeschreven tijdens een reorganisatie. Michiel is zo'n tien jaar jonger dan Ronald, maar ik hoop dat hem niet hetzelfde overkomt. De toekomst zal het uitwijzen.

Maar waar brengt me dit... Ik zit met een knoop in mijn hoofd als het over deze 'categorie' van hooggeplaatste managers gaat die ineens nergens meer terecht kunnen. Zijn die mensen structureel overbetaald? Dat is mogelijk, maar Ronald wil zelfs aan de slag tegen de helft van zijn laatste salaris en ook dat lukt niet. Dan krijgt hij te horen dat hij overgekwalificeerd is. Of is men gewoon bang dat hij zou vertrekken wanneer hij een beter betaalde aanbieding krijgt? Hij solliciteert naar jobs als hr-specialist of business partner, maar ook dat vinden ze vreemd als ze zijn cv lezen. Er zal wel iets niet kloppen, lijken ze te denken. Ik hoop dat ik nooit in zo'n situatie terechtkom. Ik zet mijn gesprek met Ronald verder. Het gaat zoals we beiden ondertussen gewoon zijn in de voorbije twee jaar. Hij bedankt me opnieuw omdat ik nog de enige ben die hem steunt. Ik doorloop de nog af te toetsen opties en geef hem mijn idee over pistes die hij zelf heeft geopend in de voorbije twee weken. We prikken over twee weken een moment in onze agenda waarop we dit gesprek voort kunnen zetten. Of moet ik zeggen: opnieuw kunnen voeren?







Weer telefoon. Oh neen, een vroeger contact, een algemeen directeur, deze keer van het vrouwelijke geslacht. Of ik het al gehoord heb? Bedankt voor bewezen diensten maar met een ruime opzeg. Laat me raden: twee jaar uitbetaald? Wat gaat er toch mis in onze wereld?

Sofia is zeer realistisch en beseft dat het moeilijk zal worden om een nieuwe job op hetzelfde niveau te vinden. Ook al krijgt ze steun, ze lijkt wat verbrand te zijn in haar sector. Na wat praten vraagt ze me voorzichtig of ze in komende weken eens met mij op de baan mag als ik me in haar sector begeef.

"Ik wil de voeling met het werk niet kwijtraken."

"Natuurlijk."

Maar ik word er stil van. Sofia werkte niet in de harde businesswereld, waar ik van een dergelijke beslissing niet meer opkijk. Hoewel, kijk naar Ronald en Michiel. Maar Sofia zit in de not-for-profit. Wordt ook die wereld zo hard?

Voor mij klopt er ergens iets niet. Het is crisis. In de profitsector wil dat zeggen dat de aandeelhouders en eigenaars wachten op winst, maar die komt maar moeilijk of zelfs niet. Dat duurt al enkele jaren. In de non-profitsector betekent dat voor vele organisaties dat de middelen die al schaars waren, nog verder inkrimpen: minder subsidies, minder staatssteun, lagere vergoedingen vanuit de overheid voor geleverde prestaties. In beide sectoren moet er dus 'gesnoeid' worden. Anderzijds hoorde ik deze week op de radio dat een of andere netwerksite voor 26 miljard dollar verkocht werd. 26 miljard dollar?! Besteden wij, mensen, wel geld aan de juiste dingen?

Is dat snoeien dat in zoveel bedrijven gebeurt, wel de juiste reflex? En als het dan toch moet gebeuren, gebeurt het dan op een goede manier? Zijn bedrijven met (echte!) zelfsturende teams daar beter in, na al mijn werk van de laatste jaren? Moeten we niet de manier van werken en belonen in vraag stellen?

Gisteren was ik aanwezig op een vergadering met een overheidsorganisatie die wil starten met zelfsturende teams. De wakkere dame – jawel, van een overheidsorganisatie – vroeg zich af of mensen van een zelfsturend team die teamdoelstellingen krijgen en die al dan niet halen, verschillend vergoed konden worden. Aangezien de teamleden samenwerken en het werk zelf verdelen, moeten we dan nog mensen meer of minder betalen op basis van hun diploma? En wie zal er beslissen of iemand opslag krijgt: het team?





Ik vond de vragen bijzonder boeiend. De logica in mijn hoofd volgde de hare, maar de realiteit in een overheidsorganisatie dwong me er toch toe een beetje tegengas te geven.

"Dat krijg je dit jaar niet verkocht. Misschien wel binnen een jaar of tien, maar dan alleen als de veranderingen waar we nu in zitten, in dezelfde richting blijven evolueren."

Ik ben het wel eens met deze gedachtegang. Waarom zou je in een team de ene meer betalen dan de anderen? Natuurlijk wordt het moeilijk als het overduidelijk is dat de prestaties en de inbreng niet gelijk zijn. Maar dat is niet altijd te meten.

Laat ons nu eens verder denken over die overheidsmedewerkers: wie bij de overheid werkt, heeft altijd toch meer zekerheid gehad dan in de privésector. Waarom dan niet eerst kijken naar teamverloningen op basis van te behalen doelen? Dan springen we naar de privésector. Wat een dynamiek zou dat in teams niet teweeg kunnen brengen als je door het behalen van de teamdoelstellingen met het hele team hoger verloond zou kunnen worden? Ik zie veel voordelen. Of maak ik hier een fout door bonus en verloning te mengen? Ik vind het inderdaad beter om het team een loonsverhoging te geven als het structureel groeit en op een hoger niveau werkt, en een teambonus als ze de teamdoelstellingen halen.

Ik kom nog even terug op die snoeireflex in tijden van crisis. Tijdens de MBA-opleiding die ik twee jaar geleden gevolgd heb, legde een professor het verband tussen de manier van zaken doen in verschillende landen en werelddelen en de overheersende religie. Is dat snoeien een reflex in onze contreien of is dat universeel? Wat kan je nog doen? Meer business zoeken verdorie, meer verkopen, andere zaken aanbieden, het businessmodel aanpassen. Ja, er zijn wel degelijk andere pistes. Ik vraag me ook af of de invoering van zelfsturende teams én daaraan gekoppeld een teamverloning in plaats van een individuele verloning ervoor zullen zorgen dat een bedrijf het beter of slechter zou doen.



## Denken aan de centen

Soms vraag ik me af of we ook allemaal dezelfde verloning hebben, aangezien we alles in team doen. En hoe doen ze dat met mensen die hier al heel lang werken? Blijven zij dan altijd voor hetzelfde loon werken? Dat lijkt me vreemd, of toch niet?

Ik zal er vanavond eens met mijn man over van gedachten wisselen. Met collega's is dat moeilijker. Dit mag dan een zelfsturend team zijn, in onze cultuur spreken we niet zomaar over onze salarissen.

Dat brengt me bij mijn andere vraag. Ik denk dat we ook een bonus kunnen krijgen, maar ik ben vergeten hoe dat systeem werkt. Ik zal het nog eens vragen. Die bonus zal allicht op teamniveau zijn. Dat lijkt me wel makkelijker dan alle salarissen op hetzelfde niveau brengen. Maar is dat eerlijk? Werkt iedereen even hard mee aan het behalen van de teamresultaten? Geen makkelijke vragen.

Anneleen komt langs: "Dag piekeraar, waar denk je aan?"

"Eerlijk gezegd, was ik over het bonussysteem aan het denken. Krijgen we allemaal dezelfde bonus op het einde van het jaar?"

"Goede vraag, Camille. Eigenlijk krijgen we een bedrijfsbonus. Dat is nog hetzelfde systeem van voor de invoering van zelfsturing. Ze durfden toen niet alles ineens te veranderen en vandaag zitten we er dus nog mee. Maar het is een zeer terechte vraag, en volgens mij moeten we dat als team eens bespreken, voorbereiden en een voorstel doen aan Wouter. Wat denk je, zullen we dit onderwerp op de agenda van de volgende teammeeting noteren?"

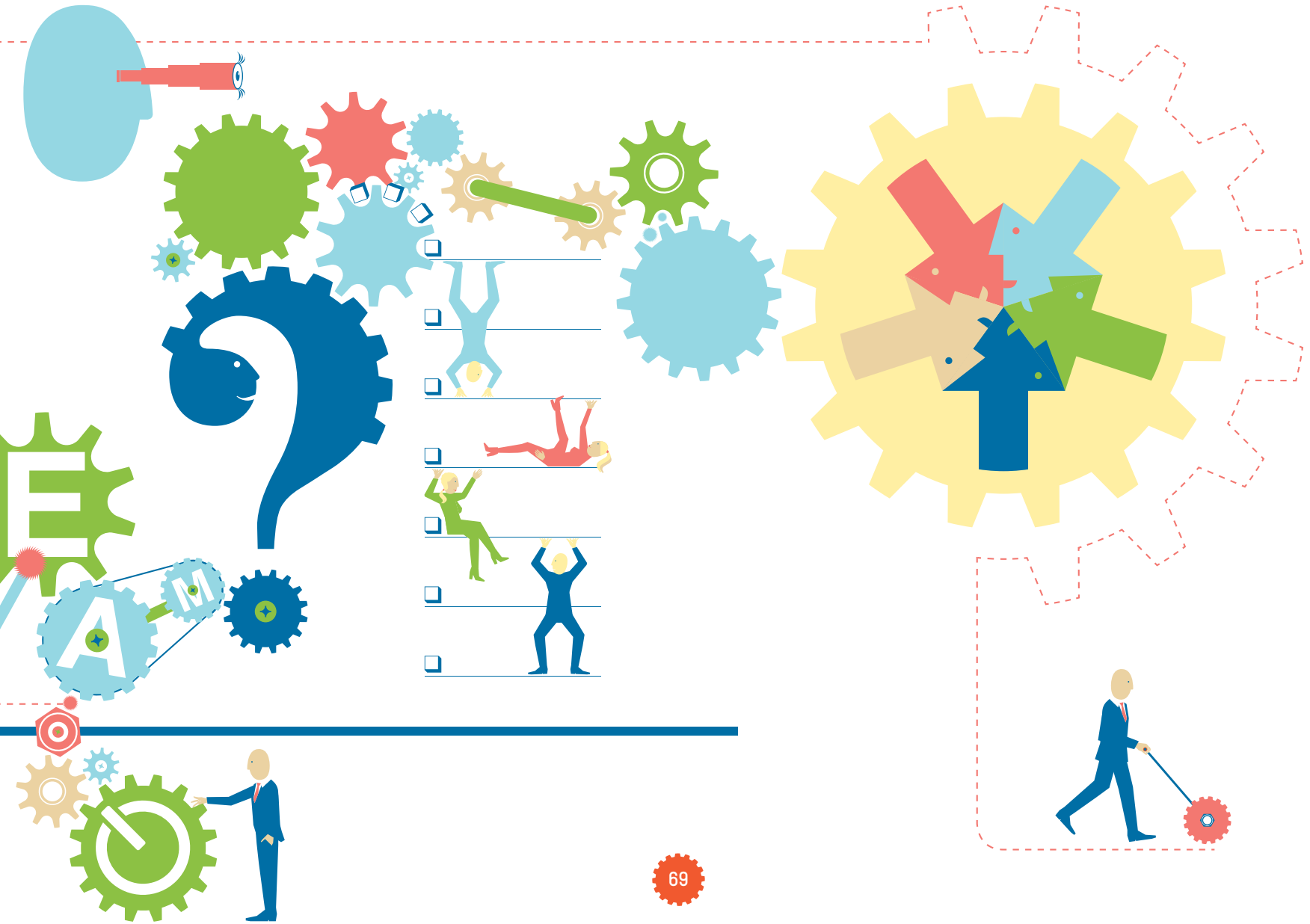
"Anneleen, ik ben nog nieuw, ik wil zeker niemand voor de voeten lopen of de schijn wekken dat geld het belangrijkste is voor mij."

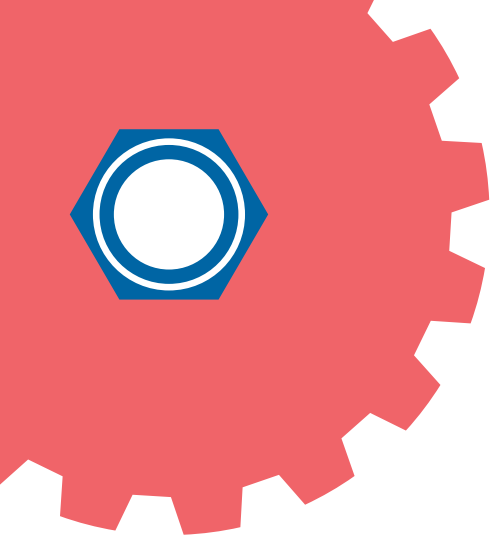
"Camille, je weet toch dat bij ons alles bespreekbaar is en moet zijn. Bovendien speelt dat ook nog in andere hoofden. We zien wel waar de bespreking ons brengt."

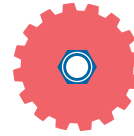
Ik wil dit vanavond zeker thuis eens bespreken, want dit gaat iets sneller dan ik had gewild. Natuurlijk heeft Anneleen gelijk en is het beter om dat in de groep te bespreken. Dat we nog in het oude bonussysteem werken, lijkt inderdaad niet logisch, aangezien het bedrijf ondertussen helemaal anders georganiseerd is.











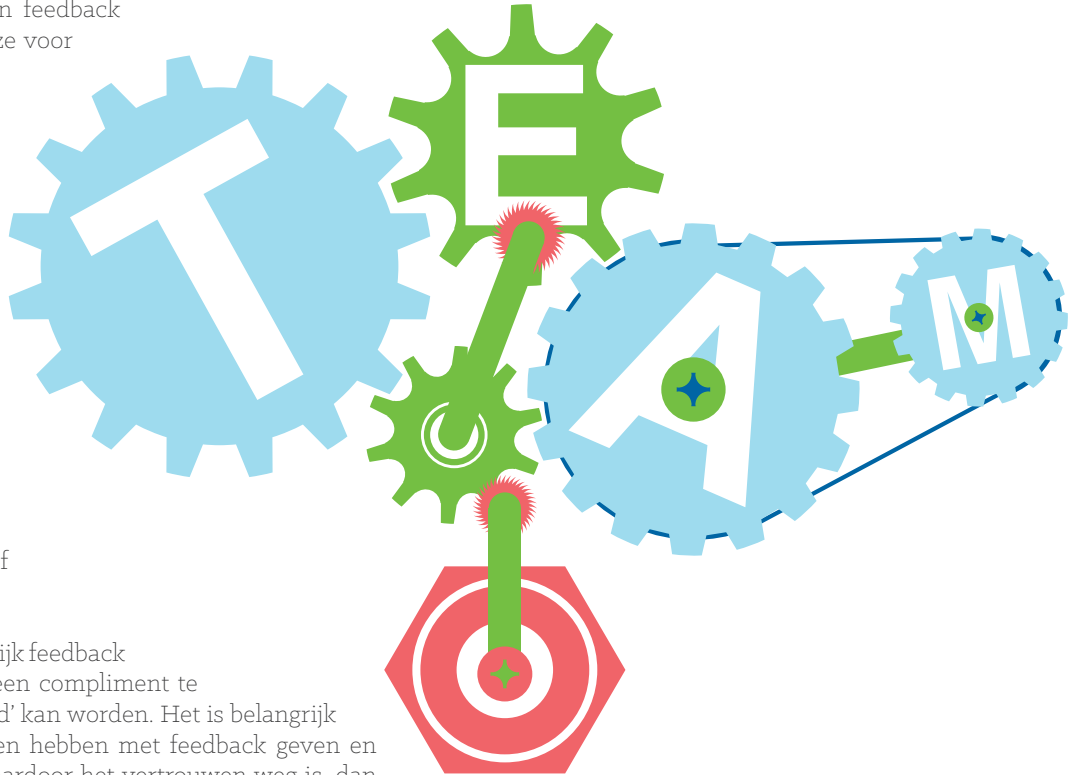
WIE STUURT DE  
ZELFSTURING?

## Feedback binnen teams

Net als de managementrollen komt ook het geven van feedback binnen een team veel meer op de voorgrond bij de keuze voor zelfsturing. De manager is immers veel verder weg.

Zelfsturende teams lopen goed als de teamleden zich voldoende op hun gemak voelen om open en eerlijk voor hun mening uit te komen, ook als die niet strookt met wat sommige teamleden denken. Dat klinkt evident, maar toch spreken veel medewerkers dat niet uit omdat ze zo de goede verstandhouding willen bewaren. Op korte termijn lijkt dat nuttig omdat dit dan niet tot een conflict in het team kan leiden, maar op langere termijn heeft dat een nefast effect op de teamwerking. Men denkt immers dat alle werkwijzen en beslissingen door het team gedragen worden, maar eigenlijk is dat maar schijn. Het nut van feedback en conflicten wordt duidelijk uitgelegd via het model van Patrick Lencioni in zijn boek 'De vijf frustraties van teamwerk'.

Het hangt sterk af van de bedrijfscultuur of er open en eerlijk feedback gegeven kan worden. Maar het lijkt even moeilijk om een compliment te geven aan een collega als om mee te delen wat 'verbeterd' kan worden. Het is belangrijk dat alle leden van een zelfsturend team geen problemen hebben met feedback geven en ontvangen. Is dat niet het geval, of is er iets gebeurd waardoor het vertrouwen weg is, dan moet dit meteen aangepakt worden. Dat heeft namelijk een grote impact op de evolutie van het team in autonomie.







## Het nut van conflicten

Ik heb gisteren een lezing gegeven over conflicten. De titel was: waarom zijn conflicten nuttig? Een beetje vreemd, maar het leek me leuk om zo de nieuwsgierigheid van mijn toehoorders te wekken. De zon scheen en al mijn toekomstige toehoorders zaten 's middags gezellig in het zonnetje te eten. Ik zag het al voor me: ze zouden allemaal in slaap vallen na de middag, precies op het moment dat ik aan mijn show zou beginnen.

Ter plaatse heb ik dan maar beslist om te beginnen met een beetje actie. De eerste keer toen ik dat had geprobeerd, heeft het goed gewerkt, en ik heb het onlangs ook zelf mogen doen tijdens een teamdag. Zo gaat het: eerst met de rechterarm in de lucht wuiven, dan per twee met die rechtse hand tegen elkaar klappen en vervolgens (en dat is mijn persoonlijke variatie, in lijn met het thema dat volgt) met drie met de rechtse hand tegen elkaar klappen. Inderdaad, denk hier maar even over na, want dat gaat niet samen. Ondertussen was iedereen wel goed wakker, goedgezind en benieuwd over wat ik zou vertellen.

De tijd vloog voorbij, het uur was zo om en mijn belangrijkste boodschappen waren duidelijk overgekomen.

1. In conflict gaan is goed.
2. In een goed team zijn conflicten de motor voor verbetering en vernieuwing.
3. Om met elkaar in conflict te kunnen gaan op een deftige volwassen manier moet er in het team een basis zijn van respect voor elkaar en vertrouwen in elkaar.

Gelukkig kan ik dat laatste toelichten aan de hand van het model van Patrick Lencioni.

## De rol van de CEO

Medewerkers en management moeten voelen, horen en zien dat de CEO achter deze organisatievorm staat. Een CEO mag zijn of haar invloed hierin niet onderschatten. Wanneer een organisatie kiest voor zelfsturing, is de CEO in eerste instantie de belangrijkste ambassadeur en dé sleutel tot succes. Mensen krijgen echt vleugels wanneer er in alle lagen van het management op een consequente manier over zelfsturing gesproken wordt en wanneer dat op alle mogelijke momenten onderschreven wordt.

In het omgekeerde geval, als de CEO de zelfsturing niet ondersteunt en de bijbehorende managementstijl zelf niet toepast, valt de zelfsturing onmiddellijk stil of start ze gewoonweg niet op.





## Zomervakantie

Een bevlogen meeting... Voor de zomervakantie heb ik me de bedenking gemaakt dat ik niet 100% trouw was aan mezelf. Ik zat bij mijn klant All People, die zich structureel niet meer hield aan de basisafspraken die we gemaakt hadden voor de start van de kanteling van de organisatie. Dat kwam niet door slechte wil, maar veel veranderingen hadden daartoe geleid.

Er was een andere managing director dan bij de start van de kanteling. De interne projectleider uit het directieteam was ook iemand anders. Er was een persoon te kort in het directieteam en er waren vele interne en externe uitdagingen die allemaal even belangrijk waren. Kortom, het kader dat gecreëerd werd en het punt waar we naartoe wilden, waren 'verloren'.

Vroeger zou ik me boos gemaakt hebben en tot actie zijn overgegaan, maar met (een beetje) ouder worden heb ik geleerd dat alles duurt zolang het duurt.

Dus stapte ik, op het einde van de vakantie, met frisse moed naar All People voor een interne vergadering. Ze wilden me ook een aantal vragen voorleggen.

En toen gebeurde het.

De nieuwe CEO, die nog nooit bij dergelijke meetings aanwezig was geweest, wandelde onverwacht binnen.

"Hallo, mag ik aansluiten? Ik ben uitgenodigd, dus ik kom..."

"Natuurlijk, welkom. We waren net bezig over zelfsturing en de directie."

Mijn jeugdige enthousiasme was er onmiddellijk weer, en ja, alles wat ik al weken in mijn hoofd had over de rol die het management zou moeten opnemen en over zaken waarbij de verantwoordelijkheden niet meer juist verdeeld waren, heb ik aan bod laten komen. Ook algemene zaken heb ik besproken, zoals hoe je de 'geest van zelfsturing' moet begrijpen. Ik denk dat mijn bevlogenheid van die dag is blijven hangen.

## Strategische doelstellingen van de organisatie

Op organisatieniveau worden er vaak een vijftal strategische doelstellingen gedefinieerd. Om die te linken aan de zelfsturende teams is het belangrijk dat alle teams die strategische doelstellingen kennen en met het oog daarop hun processen kunnen afstemmen. Maar ook de samenwerking tussen teams is belangrijk. Het is een goed idee om teamoverschrijdende werkgroepen op te richten waar de betrokken teams ten opzichte van die strategische doelstellingen in vertegenwoordigd worden. Ze kunnen dan de optimalisatie van de teamprocessen op elkaar afstemmen en terugkoppelen in hun eigen team wat vernieuwd of verbeterd kan worden in het licht van de strategische doelstellingen. Vaak is het aangewezen om voor die werkgroepen een sponsor uit het algemeen management aan te duiden. Die sponsor moet die werkgroepen niet voorzitten, maar dient wel als klankbord voor de werkgroep vanuit de directie. Hij of zij zorgt er ook voor dat de directie op de hoogte is van de voortgang en de initiatieven die uit die werkgroep voortkomen. De sponsor hoeft daar niet zelf verslag over uit te brengen, maar ziet er wel op toe dat er op regelmatige basis een vertegenwoordiging van de werkgroep in het directieteam een stand van zaken komt geven.

Eenzelfde soort werkgroepen kan op een gelijkaardige manier in het leven geroepen worden voor teamoverschrijdende processen die niet vlot lopen door de organisatie heen.



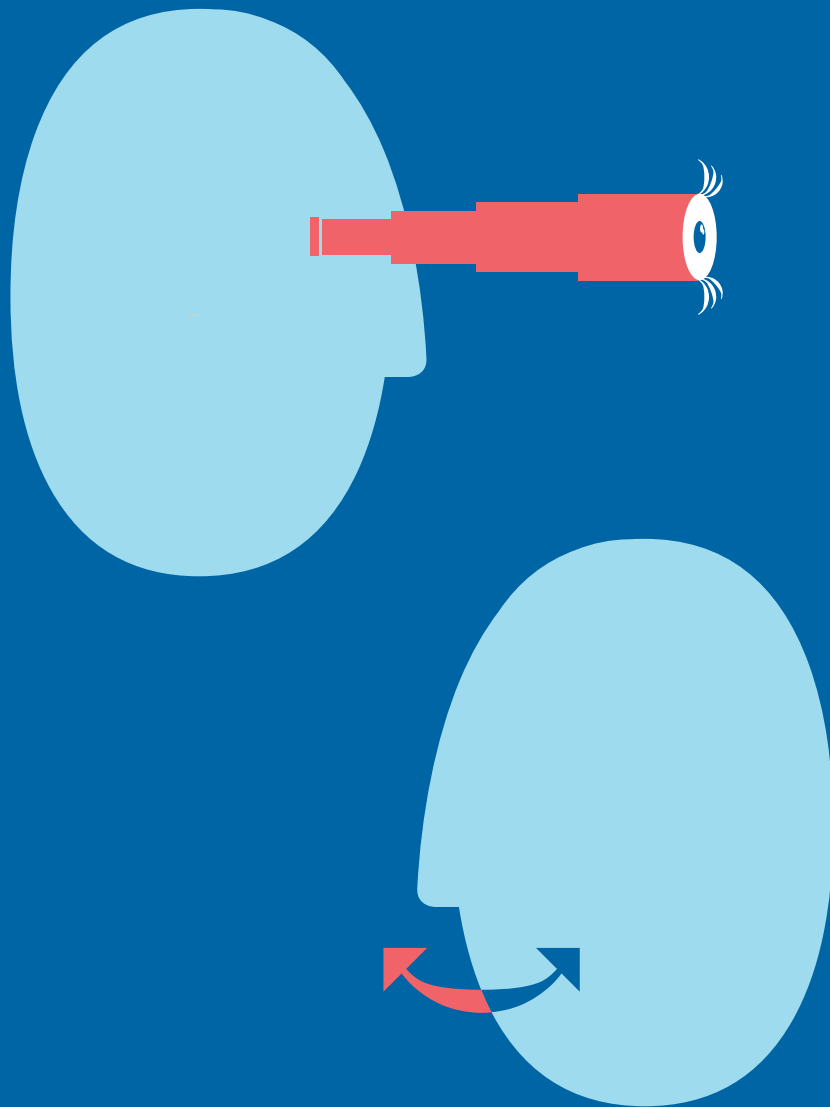


## De geest van zelfsturing

De 'geest van zelfsturing' geeft perfect weer waar het concept van zelfsturing voor staat: hoe slagen we in een zelfsturende organisatie erin te functioneren zonder regels en procedures, als medewerker, als team én als 'leidinggevende'?

Ik geef een voorbeeld. Je hebt als directeur een meeting of evaluatiemoment met een medewerker of een team en je sluit af als volgt: "Ik zet dit alles nog even op mail zodat we een verslagje hebben." Die medewerker of dat team doet ten eerste niets met de besproken punten tot ze het 'verslag' van jou krijgen. Ten tweede staan daar dan jouw woorden in, in plaats van die van de betrokkenen en het engagement. Dat is dus niet hetzelfde als wanneer je de mensen zelf hun ding laat doen. Volgens mij mag dat niet zo verlopen in een bedrijf met zelfsturing. Mijn allereerste vraag is dan: "Waarom maak je zelf geen plan van wat je gaat doen na deze meeting?" En dan komt het: "Ik kan toch niet ingaan tegen de manager?" "Waar is de zelfsturing in dit bedrijf als dat niet kan?", meer hoef ik dan niet te zeggen.

Doorgaans zijn het vrij eenvoudige zaken die ervoor zorgen dat zelfsturing niet helemaal een feit wordt, dat het niet opgenomen wordt in het DNA van het bedrijf.



## Wat is de rol van het management?

In een organisatie waar zelfsturing goed ingeburgerd is, krijgt het management meer tijd om zich te focussen op de strategie van de toekomst, de contacten met interne en externe stakeholders en de ontwikkeling van de medewerkers. Het spreekt voor zich dat alle punten van die opsomming de organisatie enkel maar ten goede komen. Belangrijk is dat het management hierbij de langetermijndoelstellingen voor ogen houdt.

Daarnaast is het essentieel dat de zelfsturende teams gechallenged en gemotiveerd worden. Dat ze op regelmatige basis afstemmingsmomenten hebben met het management. De rol van de manager hierin is om op een systematische manier erop toe te zien dat het team goed functioneert, dat de beoogde resultaten behaald worden, dat het team het kader kent en begrijpt wanneer en waarom er soms wijzigingen aan het kader gebeuren. Het liefst initieert het team die wijzigingen zelf en geeft het management er uitleg over.



## Als de top niet mee is, kan je het vergeten!

Door de jaren heen heb ik geleerd dat die twee mogelijkheden, op het eerste gezicht tegengestelden, toch zeer dicht bij elkaar liggen. Zoals ik al zei: als de managing director iemand anders wordt en niet in zelfsturing gelooft of er gewoon niet voldoende prioriteit aan geeft in zijn of haar plannen, dan is de zaak verloren. Want het is een feit dat ook het managementteam zeer snel in oude hiërarchische reflexen vervalt en doet wat ze denken dat de nieuwe managing director wil.

Een andere mogelijkheid is dat je de managing director volledig meehebt en dat de bevoegenheid er bij wijze van spreken afvliegt, maar dat het managementteam niet mee is en enkel de nieuwe afspraken volgt maar 'de geest van zelfsturing' niet ziet. Met andere woorden: pro forma zullen ze 'in orde' zijn, maar ze blijven sturen. Nu is het zo dat je nergens komt zonder die belangrijke groep. Ook al organiseer je talloze infosessies of workshops om de hele zelfsturing te laten starten, als de managers blijven sturen, of zelfs maar kleine tekenen geven dat ze niet geloven in 'de geest van zelfsturing', dan ben je verloren, dan ga je geen duurzame zelfsturing opzetten, en gegarandeerd zullen ze na enkele maanden kunnen aantonen dat ... het niet werkt.

Dat klinkt negatief, maar dat is niet zo bedoeld. Het is veeleer een vorm van realisme die ik geleerd heb. En ik wil er nog een laatste realiteit aan toevoegen.

Zelfs in bedrijven die mee zijn, waar 'de geest' er op alle niveaus is en waar echt een duurzame zelfsturing tot stand komt, blijft hét grote gevaar bestaan dat alles omslaat. Dat kan zeer snel gaan wanneer het bedrijf of het management onder druk komt te staan. De reflex wordt dan zeer snel om 'de touwtjes weer in handen te nemen' en hop, de zelfsturende teams crashen een na een omdat de medewerkers al snel voelen dat ze als zelfsturend team geen impact meer hebben en het vertrouwen niet meer krijgen.

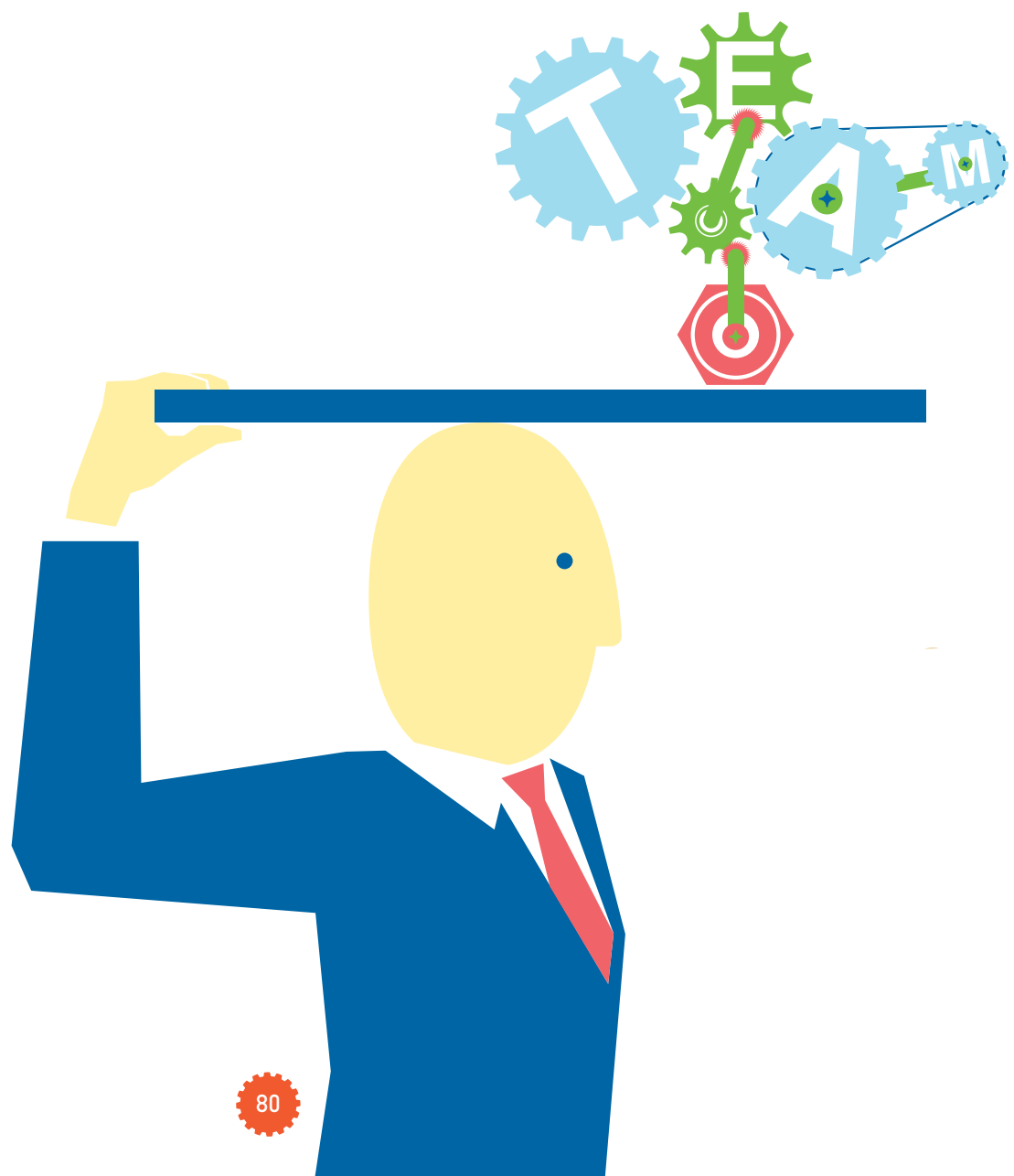
Als de zelfsturing écht in het DNA zit, dan zijn de moeilijke momenten juist de fijnste, omdat je als team oplossingen zoekt en vindt en er samen doorkomt. Niet makkelijk.

En ja, het is normaal dat dit alles een beetje op en af gaat. Dan beschouw ik het als mijn rol als externe consultant om op de juiste momenten mijn bevoegen meetings te hebben en zo iedereen weer te inspireren en mee te krijgen. Dat gaat net iets vlotter na een vakantieperiode dan ervoor. Iedereen heeft af en toe rust nodig, moet kunnen bijtanken, andere horizons zien, andere mensen ontmoeten, lachen, lachen, lachen, boeken lezen, fietsen, zwemmen, genieten van zon en zee ... Oh ja, de vakantie is gedaan.

## Luisteren en vragen

Het management moet ook feedback geven. Ook bij zelfsturing geldt dat niet elk team en elk teamlid op elk moment van het jaar, jaar in jaar uit optimaal functioneert. Het blijft de rol van de manager om feedback te geven aan het team en de medewerkers die er deel van uitmaken. Elk team, elke medewerker heeft soms moeilijke momenten. Opnieuw blijft het op die momenten cruciaal dat de manager zich blijft tonen in zijn helper-coachrol en niet de expert met alle antwoorden begint uit te hangen. Wanneer hij dat doet op een moeilijk moment, blokkeert hij de zelfsturing en vervalt het team in een hiërarchische verwachting en reflex waarbij de manager tussenkomt als het moeilijk gaat of als er problemen zijn.

Wat moet je als manager dan doen? Toon dat je luistert, druk je begrip uit voor de vraag of de situatie die zich voordoet en stel vervolgens slimme vragen die het team helpen en motiveren zodat ze zelf tot mogelijke oplossingen komen.







## Iedereen zelfsturend

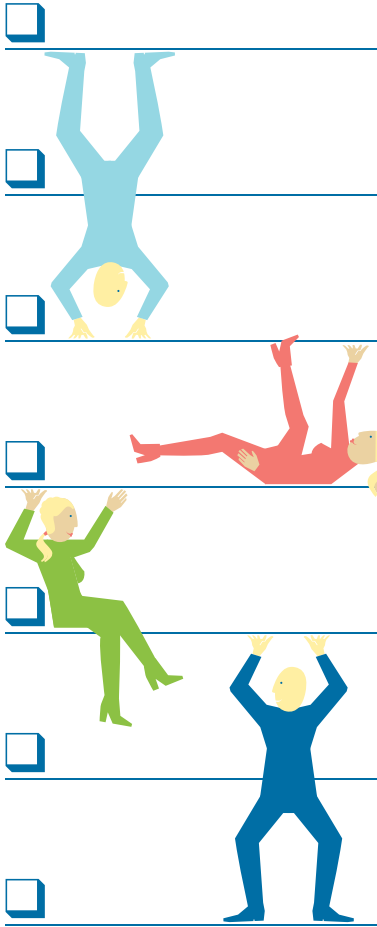
Een pracht van een vakantie is het geweest. Met mijn nieuwe job en mijn nieuwe werkgever ben ik helemaal anders, rustiger in het leven gaan staan. Ik heb geen week nodig gehad om te ontstressen. Dag 1 was meteen vakantie. Zalig!

Terug op kantoor heb ik snel de draad opgepikt. Ons team heeft gisteren de eerste voltallige meeting na de zomer gehad. Iedereen heeft verteld welke belangrijke zaken er geweest zijn tijdens de vakantiemaanden. Zo is iedereen weer mee. We hebben onze teamdoelstellingen en laatste inschaling nog eens gelezen en daarna met Wouter afgestemd of we de juiste prioriteiten gelegd hadden voor het najaar. Allemaal top.

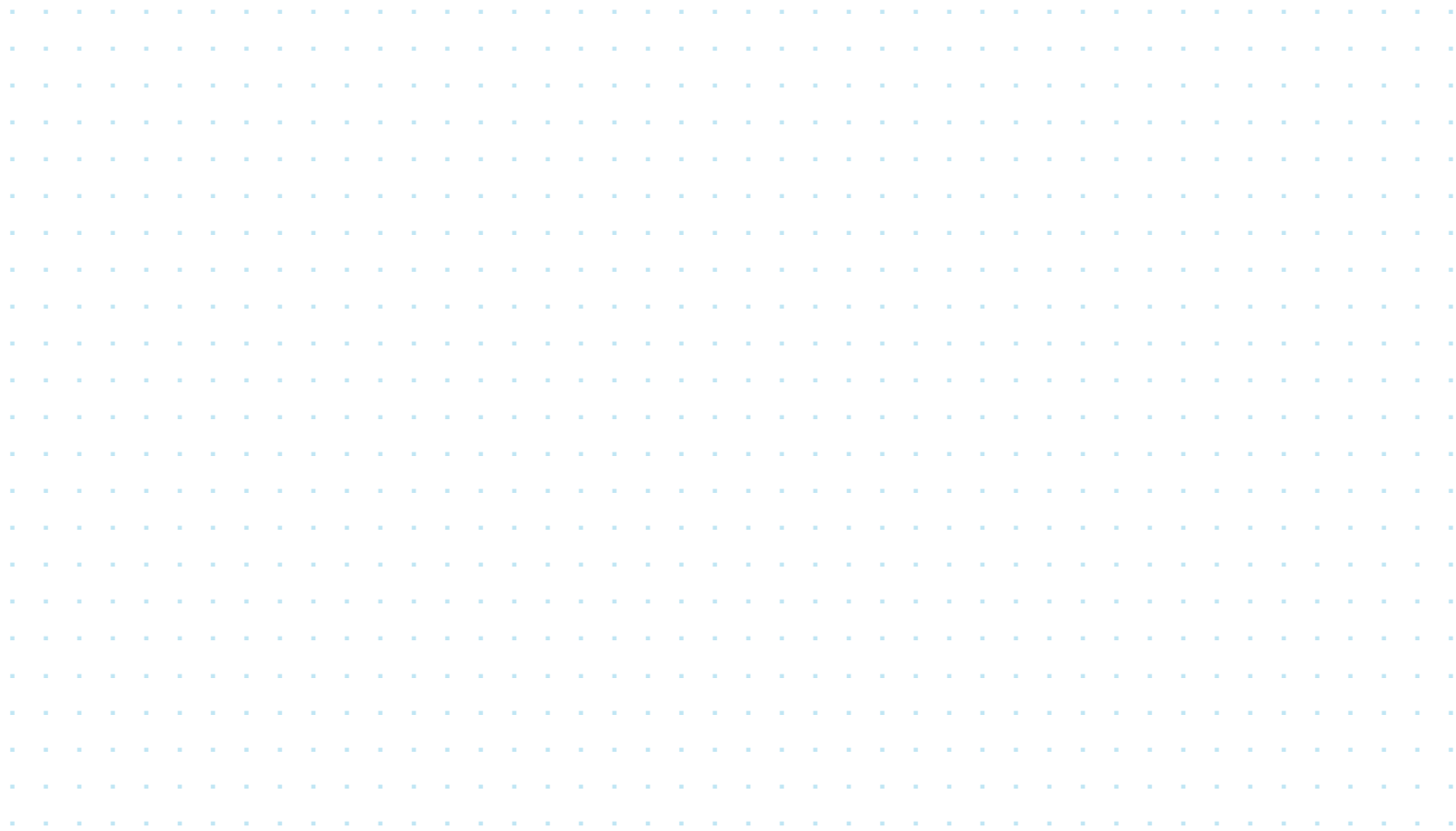
Vanmiddag ben ik wel even geschrokken. Ik zat aan tafel met enkele collega's die onder de nieuwe regioverantwoordelijke vallen. Dat was niet oké. Ze klaagden over de werkdruk, onduidelijke doelstellingen en de focus op het financiële aspect. Ik hoorde precies mezelf in mijn vorige job. Waarom kunnen ze dat niet bespreken in hun zelfsturende team, vroeg ik me af. Maar blijkbaar werken niet alle teams op dezelfde manier, of loopt het zelfsturingstraject niet bij iedereen even vlot. In het team van die collega's heeft de zelfsturing nog niet echt goed gewerkt. De vorige regioverantwoordelijke is er nooit echt mee begonnen, en de nieuwe moet eerst de cijfers opkrikken. Jammer dat het zelfsturingstraject daarmee op de tweede plaats verschoven is.

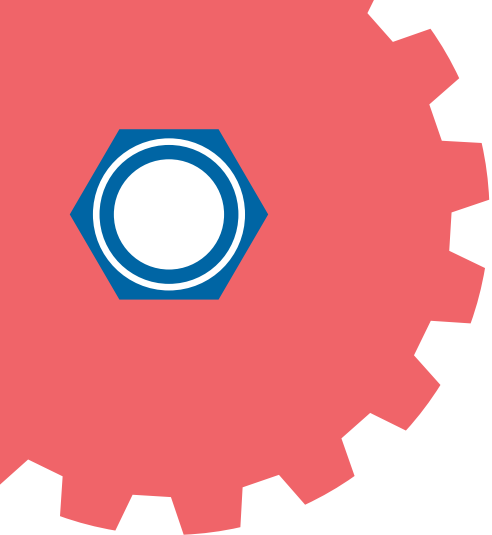
Dat is wel even een reality check. Het is niet evident om in zelfsturende teams te gaan werken, maar het werkt wel. Dat bewijzen Wouter en mijn team. Ik besef dat ik heel veel geluk heb dat ik in Wouters team zit. Ik ben zo blij met mijn team en deze manier van werken. Samen gaan we er weer voluit tegenaan.

## Waarmee ga jij aan de slag?



A large grid of small blue dots for writing, consisting of 10 rows and 30 columns.



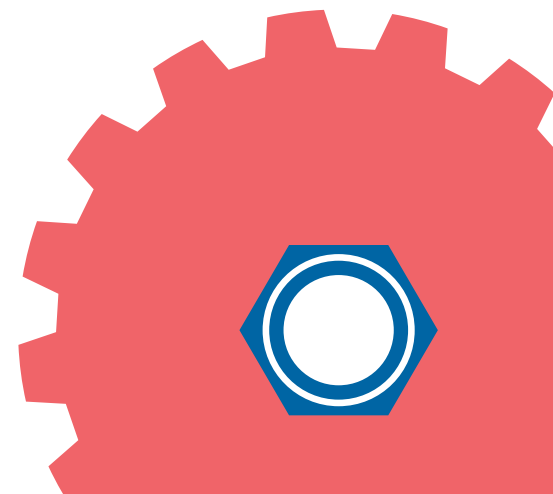




Dank aan

- Charles Van Wymeersch, Khadija Nadi, Steven Govaerts, Veerle Verstraeten, Luc De Smet en Martine Huybrechts
- al mijn klanten en de leden van de zelfsturende teams voor alle leuke ervaringen, successen en leermomenten





Gedrukt en gebonden bij Acco, Leuven