



# Zelfsturen of zelforganiseren

Introductie en valkuilen

*Partner in Medezeggenschap*

# Zo werkt het niet:



Zelfsturende teams worden nog al eens ingesteld als middel om iets anders te bereiken (zoals bezuinigingen, efficiëncy),

En niet omdat men gelooft in de kracht van medewerkers om zelfstandig te werken en het nut daarvan voor organisatie en dienstverlening of product.

# Wat is zelfsturen?



“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”.

*(Wikipedia)*

“Zelfsturen brengt *denken* en *doen* weer bij elkaar”.

# Zelfsturen of zelforganiseren?



Bij *zelforganiseren* liggen de resultaten (min of meer) vast en mag het team vooral beslissen over ‘hoe gaan we dat doen?’

Of wel:

Een *zelfsturend* team gaat over het ‘**wat**’ èn het ‘**hoe**’,

Een *zelforganiserend* team gaat vooral over het ‘**hoe**’.

Het verschil is dus gradueel en niet principieel.

# Kenmerken



## 1. Gezamenlijke verantwoordelijkheid:

Het team staat centraal en niet de individuen.

## 2. Zelfsturing:

Het team bezit regelvermogen om het desbetreffende proces te sturen. Het team kan in dit kader gezien worden als de 'proceseigenaar'. Leidinggevenden en stafdiensten zijn er om het team te ondersteunen door voorwaarden te scheppen.

## 3. Resultaatgerichtheid:

De verantwoordelijkheid van het team wordt niet uitgedrukt in termen van een taak, maar van het resultaat, te weten een product of dienst met daaraan door de klant gestelde eisen.

# Voorwaarden: het team



- Teamgrootte: 8 – 12 mensen (maar – veel – groter komt ook voor)
- Teamleden werken samen en hebben elkaar nodig
- Team is compleet genoeg om vragen, knelpunten op te lossen
- Evenwichtige samenstelling
- Elkaar aanspreken
- Het team en de samenwerking staan centraal

# Randvoorwaarden



- Team doet de samenhangende activiteiten om een dienst te leveren
- Bevoegdheden en regelmogelijkheden
- Budgetverantwoordelijk
- Resultaatverantwoordelijk
- Informatie over kosten, werk en resultaten
  
- Stafdiensten (HRM, ICT, Control, Facilitair) gericht op ondersteuning
- Management formuleert doelen, gewenste resultaten in plaats van opdrachten, taken
- Leiding coacht in plaats van leidinggeven/sturen
  
- Zorgvuldige invoering (neem de tijd!)

# Invoering



*Succesvolle zelfsturende teams gedijen binnen een context waarin men oprecht gelooft in zelfsturing.*

- Waarom zelfsturende teams?
- Past het bij de doelen van onze organisatie?
- Wat moet er in onze organisatie veranderen om te slagen?  
(werkprocessen, structuur, bevoegdheden, kennis, vaardigheden)
- Welke beelden over zelfsturen leven er en wat is er nodig?

*Ook de invoering van zelfsturing doe je samen en niet van bovenaf!*



# Medezeggenschap



- Invoering valt uiteraard onder het **adviesrecht** (wijziging manier van werken, andere organisatiestructuur en andere verdeling van de bevoegdheden)
- Op onderdelen ook **instemmingsrecht** (werktijdenregeling, overlegstructuur, beoordelingsregeling, opleidingsbeleid)

*Ook hier: invoering werkt als je er in gelooft, niet alleen in het idee, het concept maar ook in de praktijk, de vormgeving.*

# Valkuilen



1. Geen afgebakende teamtaak
2. Onvoldoende regelmogelijkheden: het ontbreekt aan bevoegdheden, instrumenten en informatie om werkelijk zelf te kunnen sturen.
3. Geen tijd of aandacht voor transitie
4. Oude controlereflexen
5. Niet consequent

# Geen afgebakende teamtaak



*Het team heeft dezelfde uitvoerende taken als voorheen maar heeft niet de verantwoordelijkheid voor een betekenisvolle teamtaak.*

Succesvolle zelfsturende teams hebben een gemeenschappelijk doel en een afgebakende klant (-groep). De teamleden dragen een gedeelde verantwoordelijkheid voor de teamprestaties.

Een zelfsturend team verricht niet alleen dezelfde uitvoerende taken als voorheen, maar neemt ook het regelen en coördineren op zich van alle samenhangende activiteiten die nodig zijn om als team een volledig product of dienst te leveren, zoals onderhoud, inkoop, (personeels-)planning en kwaliteitscontrole. In een succesvol zelfsturend team zijn de regelende taken die voorheen bij een manager lagen, geïntegreerd in het team.

# Onvoldoende regelmogelijkheden



*Het ontbreekt aan bevoegdheden, instrumenten en informatie om de teamtaak zelfstandig uit te voeren en werkelijk zelf te kunnen sturen.*

Een voorbeeld over hoe het moet/kan:

Bij een supermarktketen zijn zelfsturende teams verantwoordelijk voor een deel van het productaanbod. Ze nemen beslissingen over assortiment, prijzen, acties en kortingen. Om het effect te kunnen zien van hun beslissingen is het voor iedereen zichtbaar wie hoeveel verkoopt en hoe de omzet wordt beïnvloed door kortingen. Het team heeft controle over inkomsten en uitgaven.

# Onvoldoende tijd voor transitie



*Er wordt onvoldoende tijd genomen om mensen die tot dan toe geen enkele zeggenschap hadden, te helpen om hun nieuwe verantwoordelijkheid te kunnen dragen.*

Bij succesvolle zelfsturende teams is er tijd en energie uitgetrokken om te ontwikkelen naar zelfsturing. Medewerkers leren om gelijkwaardig met elkaar samen te werken en gezamenlijk besluiten te nemen. Ze kunnen problemen of onderlinge conflicten niet meer op het bordje van de manager leggen.

De inrichting van de organisatie moet worden aangepast, de taak van stafdiensten herbezien in het licht van zelfsturende teams en oude protocollen, regels en systemen (zoals beloningsstelsels) moeten worden aangepast.

# Oude controlereflexen



*Managers kunnen moeilijk wennen aan een rol op afstand en durven verantwoordelijkheid niet uit handen te geven. Loslaten betekent niet uit handen laten vallen, maar anders sturen en actief voorwaarden scheppen waaronder professionals zichzelf kunnen sturen.*

Voorwaarde voor het succes van zelfsturende teams is het perspectief van waaruit leidinggevenden naar medewerkers en hun prestaties kijken.

- Gaan ze ervan uit dat mensen niet graag werken, dat ze weinig ambitie hebben en dat ze liefst geen verantwoordelijkheid dragen? Dan zet de leidinggevende medewerkers aan tot werk en geeft duidelijke structuren en instructies.
- Of gaan ze ervan uit dat mensen van nature graag werken, zichzelf kunnen sturen, creatief zijn en willen leren? Dan geven leidinggevenden hun medewerkers vooral voldoende ruimte en vertrouwen.

*Als de diepere opvatting is “vertrouwen is goed, controle is beter” zijn zelfsturende teams gedoemd te mislukken.*

# Niet consequent



*De manier waarop zelfsturende teams worden geïnitieerd is niet in lijn of zelfs in strijd met het principe van zelfsturing.*

Meestal is dat omdat zelfsturende teams worden ingesteld als middel om iets anders te bereiken, niet omdat men gelooft in de kracht van medewerkers om zelfstandig te werken.

Succesvolle zelfsturende teams gedijen binnen een context waarin men oprecht gelooft in zelfsturing.