

‘Zelfsturing is een vlag die de lading niet dekt’

Teams empoweren zorgt voor tevreden medewerkers én klanten. Uw team autonomie geven en het maximaal responsabiliseren vraagt een radicaal andere manier van leidinggeven.

4 december 2018

Veel organisaties hebben de mond vol van zelfsturende teams. Het concept wordt dikwijls – overhaast – ingevoerd, omdat het nu eenmaal zo hoort. Wat men zelfsturende teams noemt, zijn eigenlijk zelforganiserende teams die binnen een duidelijk afgelijnd kader, autonoom werken.

Ability to respond

‘Ik begeleid transformatietrajecten in organisaties en heel vaak komt dat erop neer dat ik samen met organisaties nadenk over hun essentiële bestaansreden’, zegt organisatiecoach Roeland Broeckaert (foto). ‘Wat dan keer op keer naar boven komt, is wat ik met een niet-bestaand woord de ‘responsability’ noem, de *ability to respond* op vragen van klanten. In een piramidale structuur is de responsibility vaak eerder laag en kunnen teams maar traag reageren op vragen van klanten. Die responsibility kan je als organisatie en als leidinggevende teruggeven aan de teams, door hen voldoende informatie en mandaten te geven.’

‘Tijdens zulke trajecten gebeurt eigenlijk telkens hetzelfde: er wordt er niet meer naar de eigen organisatie gekeken als een grote logge tanker, maar als een dynamische vloot van speedboten.’ Die metafoor maakt ook onmiddellijk duidelijk waarom zelfsturing volgens Broeckaert een illusie is. ‘Als elke speedboot van de vloot zijn eigen richting bepaalt, gaan ze alle kanten uit. Idealiter wordt de koers uiteraard bepaald in co-creatie met de directie, coaches, de teams.’

Zelfsturing is een illusie

‘Een nieuwe vorm van leiderschap is ook nodig om zelforganiserende teams in drive te houden’

De verwarring omtrent zelfsturing begint al bij de term zelf, meent Broeckaert. ‘Zelfsturing is al te vaak een vlag die de lading niet dekt. Toch vinden we zelfsturing dikwijls terug in de visie van organisaties. Dan begin je al met een verwachting die je niet kan – en ook niet wil – inlossen. Wat men zelfsturende teams noemt, blijken in de praktijk meestal zelforganiserende teams die binnen een duidelijk onderhandeld kader, autonoom werken. Of het zijn

meesturende teams die in co-creatie met de organisatie de richting en strategie van het bedrijf bepalen.’

‘Om je organisatie in die richting te bewegen is er een transformatieproces nodig dat samen mét de teams een nieuwe structuur en cultuur installeert. De leiders hebben in dit verhaal een dubbele positie. Ze leiden enerzijds de verandering, maar zijn zelf ook in verandering. Een nieuwe vorm van leiderschap is dan ook nodig om zelforganiserende teams *in drive* te houden.’

Kennis- en netwerksamenleving

Elke verandering in de samenleving heeft een impact op organisaties. De toegenomen aandacht van organisaties voor zelfsturing of autonome teams is een logische evolutie van de laatste decennia. En de manier waarop we we vandaag de dag over organisaties en leiderschap denken, vindt zijn oorsprong in de periode dat de industrie bloeide. In die tijd was er een laaggeschoolde bevolking die in een piramidale structuur de ambities van industriëlen moest realiseren.

‘Het spreekt voor zich dat die situatie management vereiste. Denken en doen waren perfect gescheiden, maar sinds de jaren ’60 is die scheiding vervaagd. De wereld verandert, en elke verandering in de samenleving heeft een impact op organisaties. We leven in een kennismaatschappij waar organisaties nu vooral diensten leveren. De oude piramidale structuur begint te wringen en van een normatief patriarchaal leiderschap evolueren we naar dienend leiderschap’, zegt Broeckaert. ‘Het kan zijn dat de piramidale structuur blijft bestaan, omdat ze zijn nut heeft in bepaalde sectoren of omgevingen, maar zelfs dan is er een cultuur van gelijkwaardigheid nodig.’

Dienend leiderschap

In een organisatie met een piramidale structuur zit een logge bureaucratie vaak in de weg van een snelle reactie op vraag van klanten. ‘Als je bovendien vijf lagen boven je hebt die je beslissing moeten goedkeuren, ga je je op termijn toch afvragen wat je mandaat eigenlijk nog voorstelt. En dan wordt het moeilijk om je mensen nog te motiveren’, zegt Broeckaert. ‘Ik zeg vaak als boutade dat elke professionals met passie voor zijn vak intrinsiek gemotiveerd is... tot hij een klassieke manager tegenkomt.’

Als leidinggevende moet je tegenwoordig leider, manager, coach en facilitator zijn. Als leider zet je de koers uit samen met je team. Als manager hou je de boel draaiende en zorg je dat de resultaten gehaald worden. Als coach motiveer je je mensen en zorg je dat ze kunnen groeien. En als facilitator ten slotte, zorg je dat je mensen alles hebben wat ze nodig hebben om hun professionele targets te halen. Dat is wat Broeckaert dienend leiderschap noemt

‘Het is de taak en de uitdaging van een dienende leider om een een klimaat te scheppen dat tegelijk veilig en uitdagend is en waarin de *drive* van gemotiveerde professionals kan bloeien, terwijl gemeenschappelijke ambities kunnen worden waargemaakt. Als leidinggevende moet je ervoor zorgen dat je mensen zich competent én uitgedaagd voelen. Hun drive is de hoeksteen van de kwaliteit van jouw leiderschap.’

Niet loslaten maar anders vasthouden

Het is vaak zo dat gepassioneerde professionals leidinggevende worden. ‘De passie en de inhoudelijke affiniteit die ze voor hun vak voelen, maakt het soms moeilijk om hun werk los te laten en te sturen op output’, weet Broeckaert. ‘Het is dan ook niet de bedoeling dat je het geheel loslaat, maar dat je het anders gaat vasthouden, door niet langer te focussen op hoe mensen dingen doen, maar op de output van wat ze doen en door te vertrekken vanuit vertrouwen in je mensen.’

Dat wordt natuurlijk extra moeilijk op crisismomenten. ‘Je moet je de vraag durven stellen of je mensen klaargestoomd zijn om een crisissituatie het hoofd te bieden en of je toch niet de neiging hebt om de touwtjes dan weer strak in handen te gaan houden’, zegt Broeckaert. Het kan dus best wel gebeuren dat je in een crisissituatie terugvalt in je oude leiderschapsstijl. ‘Soms vereist een situatie snelle en efficiënte actie en dan heb je als leidinggevende de neiging de zaak over te nemen. Het is oké om dan weer wat ‘klassieker’ leiding te geven, op voorwaarde dat je de periode waarin je dat doet vooraf afbakt in de tijd én in verbinding blijft met je mensen door transparant te blijven communiceren. Je moet altijd uitleggen waarom je doet wat je doet en toch proberen mandaten te verdelen. Je loopt hoe dan ook het risico dat je door de zaak over te nemen, begint te lopen maar niemand je volgt.’

Dat laatste geldt trouwens niet alleen in crisissituaties. ‘Je moet tegelijk autonomie geven en zorgen voor binding.’ En dat doe je als leidinggevende door transparant te werken en te communiceren, door altijd uit te leggen waarom je bepaalde beslissingen neemt en waar die toe moeten leiden. ‘En je mag je daar gerust kwetsbaar in opstellen en toegeven dat je ook niet altijd 100 procent zeker bent waartoe beslissingen leiden.’

oeland Broeckaert is auteur van het boek ‘Dienend Leidinggeven’. Op deze [website](https://roedelconsult.be/het-boek) (<https://roedelconsult.be/het-boek>) vindt u meer materiaal en tools.

© MT MediaGroep