

## **Wat is zelfsturing en waarom is voor de bevordering ervan juist méér leidinggeven nodig?**

Wat is zelfsturing? Op individueel niveau is het veel meer dan je eigen taken goed uitvoeren. Zelfsturend zijn, betekent dat je niet door anderen aangezet of gemotiveerd hoeft te worden om het juiste te doen of te laten. Of het nou gaat om het indelen van je tijd, het stellen van prioriteiten en ontwikkelingsdoelen of hoe je jouw carrière voor je ziet in de komende jaren.

Als je zelfsturing wilt bevorderen in jouw team, dan heb je dus allereerst zelfsturende individuen nodig. Welke stijl van leidinggeven past daar het beste bij?

Ik kom regelmatig leidinggevendenden tegen die denken dat ze, om zo'n team te krijgen, zo min mogelijk leiding moeten geven. Misschien denk jij dat ook. Maar klopt deze logisch klinkende aanname wel? Wat mij betreft niet. Sterker nog:

zelfsturing bevorderen vraagt juist om meer en steviger leidinggeven

Om te laten zien waarom pak ik er een concreet praktijkvoorbeeld bij, beginnend met hoe je het beter *niet* kunt doen.



## Hoe je zelfsturing NIET bevordert

Kristy werkt op de communicatie-afdeling van een zorginstelling. Haar leidinggevende “doet aan zelfsturing”. Zij geeft vertrouwen en verwacht dat haar medewerkers daar blij van worden.

Maar Kristy en haar collega’s zijn niet blij. Ze zijn moe, ontevreden en hebben ruzie. Ze doen allemaal hun eigen werk en hun eigen projecten, maar de samenwerking verloopt alles behalve goed.

Ieder stelt zijn eigen prioriteiten en heeft zijn eigen belangen. Er is geen teamgevoel. Daardoor worden sommige dingen dubbel gedaan. Kristy vraagt haar leidinggevende daarom om hulp, iets wat ze al een paar keer eerder heeft gedaan. Haar reactie:

“Jullie zijn een zelfsturend team, dus jullie moeten het met elkaar oplossen.”

Twee veelgemaakte denkfouten

Deze reactie is illustratief voor 2 denkfouten die vaak gemaakt worden:

1. een zelfsturend team heeft geen enkele sturing nodig en is in staat alles zelf te regelen
2. hogerhand kan tot zelfsturing besluiten, in plaats van het organisch tot stand te laten komen

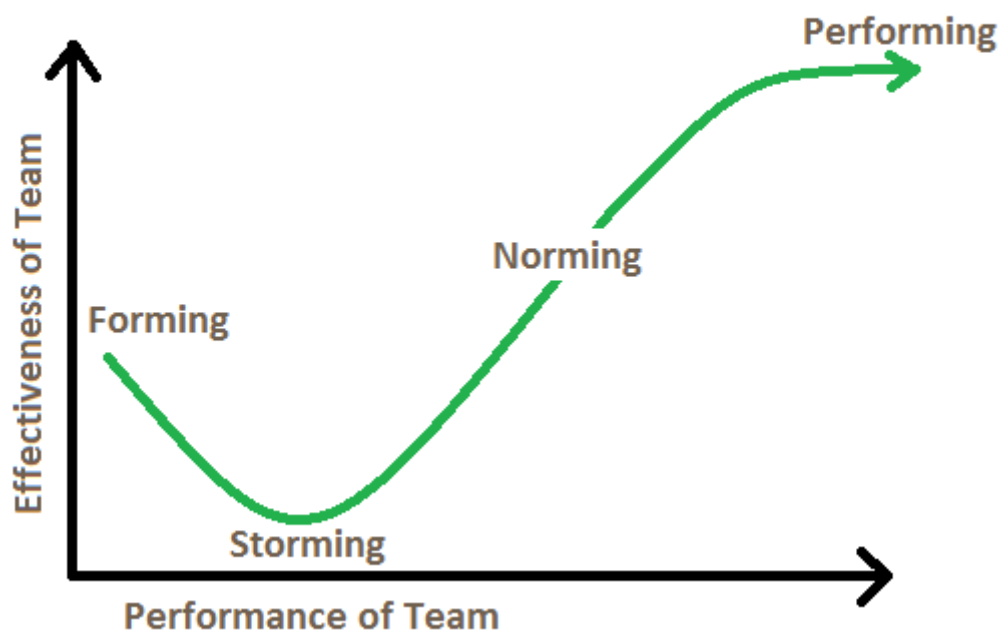
Ik denk dat de leidinggevende van Kristy het goed bedoelt. Zij wil haar teamleden de gelegenheid geven te groeien door zelf verantwoordelijkheid te nemen. Maar op hen komt dat over als 'over de schutting gooien'.

Zij wil mensen ruimte geven, maar dat pakt in de praktijk funest uit. Want *mensen hebben niet alleen ruimte nodig*. Ze hebben óók een kader nodig. Een afbakening van de ruimte. Heldere afspraken. Doelen.

Een ander probleem is dat dit team zelfsturing opgelegd heeft gekregen terwijl ze er nog niet klaar voor waren. Het verbaast me hoe vaak ik hoor "we zijn overgestapt op zelfsturing", als beslissing.

Maar zo werkt het niet! *Zelfsturing is de uitkomst van een proces*. Pak de teamontwikkelingsfasen van Tuckman er maar eens bij, Forming – Storming – Norming en Performing.

### Tuckman's Team & Group Development Model



bron: The Coachingtool Company

Zelfsturing hoort bij de Performing fase

Hoewel Tuckman de term zelfsturend team volgens mij nooit gebruikt heeft (hij had het over 'high performing team'), is er wel degelijk een parallel. Een high performing team kenmerkt zich volgens Tuckman door hard te werken aan het bereiken van de teamdoelen.

De bedrijfsstructuren en -processen ondersteunen de performance, zodat de teams maximale kans hebben om hun doelen te bereiken. De leider kan daardoor veel werk aan het team delegeren en zich concentreren op de ontwikkeling van de teamleden. In- en uitstroom in het team verstoren de performance niet.

Klinkt dat niet enorm als een zelfsturend team?

In Tuckman's visie was deze fase in het teamontwikkelingsproces een natuurlijk gevolg van het doorlopen van de eerdere fasen, met alle uitdagingen die daarbij horen. Zowel voor de teamleden als voor de leider van het team.

Tot zover de theorie. Nu weer terug naar het praktijkvoorbeeld. Op Kristy's afdeling was dus besloten tot zelfsturing vanuit die twee veel voorkomende denkfouten, met alle gevolgen van dien.

Hoe je zelfsturing wél bevordert

Als je je team wilt begeleiden naar zelfsturing, begin dan met goed na te denken over waar je team NU staat. Breng in kaart hoe ze nu samenwerken, hoe autonoom ze zijn, hoe zelfsturend. Wat ze wel en niet kunnen.

Gebruik daarvoor een theorie of een model. Of niet. Met ons eigen boerenverstand komen we ook een heel eind. Het gaat om het onderzoeken van hoe het nu is, waar je samen naartoe wilt en hoe je daar als team kunt komen.

Maak als leidinggevende een groeiplan voor je team. Pas je gedrag aan, aan wat het team in elke fase van jou nodig heeft. Dat is *stijlflexibiliteit*. iets wat veel van jou vraagt als leidinggevende. Het is niet iets dat je 'zomaar even' doet.

### 3 concrete tips

#### 1. Vrijheid binnen een kader

Medewerkers gedijen bij de vrijheid om hun werk op hun eigen manier te doen. De medewerker bepaalt zelf het *Hoe*. De leidinggevende bepaalt het *Wat*, idealiter samen met de medewerker.

De leidinggevende maakt afspraken over output, kwaliteit en tijd. Hij kadert en bakent af. En binnen dat afgekaderde stuk geeft hij de medewerker alle vrijheid.

Hij zit dus niet steeds over diens schouder mee te kijken of alles wel goed gaat. Zo'n controlerende leidinggevende geeft onbewust het signaal af dat hij zijn medewerkers niet vertrouwt. En dat scheidt niet het klimaat dat nodig is om goed te functioneren.

#### 2. Coachen

In een goed functionerend zelfsturend team nemen medewerkers hun verantwoordelijkheid. Dus wil je ervoor zorgen dat ze dat ook kunnen.

Als je medewerkers een klus (nog) niet kunnen klaren, dan ga je coachen. Dat vergt veel tijd en energie van jou als leidinggevende. Je ondersteunt en helpt ontwikkelen, wat heel iets anders is dan één keer uitleggen hoe het moet en vervolgens loslaten.

De leidinggevende als coach delegeert. Hij vertrouwt toe. Soms zegt een leidinggevende echter: "mijn mensen kunnen dit niet, ik doe het zelf beter" (en dat kan nog waar zijn ook).

De oplossing daarvoor is niet dat je als leidinggevende dan maar weer van alles zelf gaat doen. De oplossing ligt in het *coachen* van medewerkers. Ze zodanig begeleiden dat ze wél op het benodigde niveau komen. Dat kost veel tijd, maar de resultaten die je hiermee behaalt, zeker op de lange termijn, rechtvaardigen zo'n investering.

#### 3. Sterke kanten gebruiken

Het motiveert enorm als je je sterke kanten kunt benutten op het werk. Een goede leidinggevende helpt mensen dan ook hun sterke kanten te ontdekken en benutten.

Zij laat mensen schitteren door ze te helpen nog beter te worden in wat ze al heel goed doen. En zij helpt ze om waar ze minder goed in zijn te verbeteren of indien mogelijk te vermijden. Zo krijg je uiteindelijk een topteam met gemotiveerde mensen.

Zelfsturing vraagt nogal wat van een leidinggevende

Als je goed leiding wilt geven aan een zelfsturend team, dan heb je sterke people skills nodig. Je moet tijd steken in verbinding, in je mensen écht leren kennen.

Je wilt een sterk empathisch vermogen ontwikkelen en nog beter leren luisteren dan praten. Je bent bereid veel tijd te steken in coachen en motiveren.

Je wilt kaders geven, maar niet te veel, want dat verstikt. Dus geef je vrijheid, maar niet teveel, want daarvan gaan mensen 'zwemmen'.

Je wilt mensen vrijheid geven en loslaten, maar ook weer niet zoveel dat ze denken dat je geen belangstelling voor ze hebt. Dus je toont belangstelling, maar ook weer niet teveel, want dan ervaren ze het misschien als controle.

En dan schakel je ook nog eens continu over van taak naar relatie... Eigenlijk ben je de hele dag door aan het koorddanseren. Kortom:

je bent er hartstikke druk mee, met dat zelfsturende team!

*Heb je het gevoel dat je wel wat ondersteuning kunt gebruiken, bij de ontwikkeling naar zelfsturing? Plan dan een vrijblijvend kennismakingsgesprek in. Of wil je graag meer weten? Bel me dan gewoon even of stuur een mailtje. Dan neem ik zo snel mogelijk contact met je op.*

Door naar: [Blogs](#)