

Zelfsturende teams – Vergroot de kans op succes!

Werken met zelfsturende teams (ZST) kan een organisatie veel opleveren. We zien het tegenwoordig in allerlei branches ontstaan. Het leidt bij een succesvolle implementatie tot een effectiever werkproces, betere bedrijfsresultaten en tot een hogere motivatie en betrokkenheid van de medewerkers. Heel mooi natuurlijk, maar het succes komt natuurlijk niet vanzelf. In deze korte productsheet geeft *Victor Huitema* kort antwoord op een paar belangrijke vragen rondom zelfsturende teams.

Wat is een zelfsturend team?

Een ZST is een groep mensen met een duidelijk afgeronde integrale team-taak, normaal het voortbrengen van een product of dienst. Teamleden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor zowel het uitvoeren van het proces als voor het bewaken en verbeteren van de procesvoortgang, waarbij een minimale hoeveelheid supervisie noodzakelijk is door management of stafafdelingen.

Wat is het verschil met een traditionele organisatie?

Het verschil is het duidelijkst als je naar onderstaande tabel kijkt, waarbij voor een aantal belangrijke kenmerken de verschillen tussen een traditionele en een ZST-organisatie naast elkaar zijn gezet.

| Kenmerk | Traditionele organisatie | ZST-organisatie |
|----------------------------|---|---|
| 1. Proces ontwerp | Structuur is bewerkingsgericht, werk is ontworpen rond functies | Productgerichte structuur, werk is ontworpen rond processen |
| 2. Zelfsturing | Scheiding van uitvoering en regelen, scheiding van denken en doen | Empowerment, vergroten van regelmogelijkheden van individuen en teams |
| 3. Teamwork | Individuele, vaststaande taakpakketten, veelal solistisch werk | Werken in een team |
| 4. Flexibele werkverdeling | Starre werkverdeling, functies vragen om een klein aantal specifieke vaardigheden | Flexibele werkverdeling door multiskilling en crosstraining |
| 5. Staftaken in teams | Ondersteunende staf vaardigheden zijn buiten het team | Ondersteunende staftaken zijn ingebouwd in teams |

Hoe kun je een ZST succesvol implementeren?

Het invoeren van een ZST kun je zien als een project: van oriëntatie en analyse, via visieontwikkeling naar voorbereiding en ontwerp en voorlopig eindigend met een implementatie. Daarna groeit het naar volwassenheid en wordt er tussentijds vaak wat bijgestuurd. Een paar factoren spelen daarbij een zeer belangrijke rol. Zo begint het invoeren van een ZST altijd met een veranderambitie en zal de organisatie het vermogen moeten hebben om te veranderen. Daarnaast zijn communicatie, tijd, middelen en vooral ook betrokkenheid een must voor het welslagen van een ZST project. Uit eigen ervaring kan ik zeggen dat vooral het laatste het wezenlijke verschil kan maken. Betrokkenheid van met name degenen, die het het werk echt uitvoeren, dus niet de leidinggevendenden, verhogen de kans op een succesvolle implementatie aanzienlijk!

Waar loop je tegenaan?

Eigenlijk zit dat al opgesloten in het bovenstaande. De belangrijkste redenen, waarom een ZST project niet succesvol geïmplementeerd wordt:

1. Er is geen duidelijkheid over de teamdoelstelling (team taak)
2. Er zijn onvoldoende regelmogelijkheden voor een team (bevoegdheden, informatie en instrumenten)
3. Er wordt te weinig of geen tijd besteed aan de transitie (hier zit een link naar teamcoaching!)
4. Management valt terug in de traditionele manier van leidinggeven (controlereflexen)
5. Project wordt tussendoor telkens bijgesteld vanwege tijd, middelen en voortschrijdend inzicht van topmanagement (vertrouwen en commitment is er niet bij iedereen)

Waar moet je dus op letten?

Invoeren van zelfsturende teams begint dus met een uitgesproken ambitie van een organisatie om het in te voeren. Ook moet de organisatie er klaar voor zijn. Commitment, vertrouwen, tijd, middelen, betrokkenheid en communicatie zijn vervolgens kritische succesfactoren om het bereiken. Het kan, dat bewijzen de inmiddels talrijke organisaties in binnen- en buitenland, die een organisatie met zelfsturende teams hebben ingevoerd. Bent u de volgende?