

100% zelfsturing bestaat niet!

Zelfsturing is in, management is out

Je kunt geen managementblad openslaan of organisatieadvieswebsite bezoeken of je komt het begrip 'Zelfsturende teams' wel tegen. Het heeft inmiddels de proporties van een hype aangenomen. En zoals zo vaak met hypes wordt de situatie van voor de hype volledig afgezworen en het nieuwe 100% omarmd. En doe je niet mee, dan heb je het niet begrepen. Achteraf blijkt vaak dat er toch wel veel goed was aan de situatie van voor de hype. En dat niet alles goed is aan de nieuwe ideeën, of dat er elementen praktisch onhaalbaar blijken te zijn. Vervolgens ontstaat er een nieuw evenwicht tussen de situatie voor en na de hype. Zo ook met zelfsturing.



In dit artikel ga ik in op het begrip 'zelfsturing' en waarom dat nu zo'n populair begrip is. Vervolgens laat ik zien dat de successen die er zijn geboekt toch ook een schaduwzijde kennen. Om te begrijpen hoe dit kan laat ik zien welke fundamentele oorzaken vaak niet geadresseerd worden bij de implementatie van zelfsturing. Om vervolgens aan te geven hoe je het wél succesvol kunt invoeren en het evenwicht tussen voor en na de hype bereikt kan worden. Laat ik vast een tipje van de sluier oplichten: management is nog altijd HARD nodig. Ook bij zelfsturende teams!

Eén van mijn frequente uitspraken is: 'Als je het niet eerst zelf fout hebt gedaan, dan kun je anderen niet adviseren'. Ik benader zelfsturing niet alleen vanuit de theorie, maar juist ook vanuit de praktijk. 10 jaar lang heb ik een zogenaamde Lerende Organisatie gehad, mijn eigen bedrijf, en ik heb in de praktijk van heel dichtbij mogen ervaren hoe zelfsturing echt werkt. En vooral ook, hoe het NIET werkt. Mijn kennis en ervaring deel ik graag met de wereld.

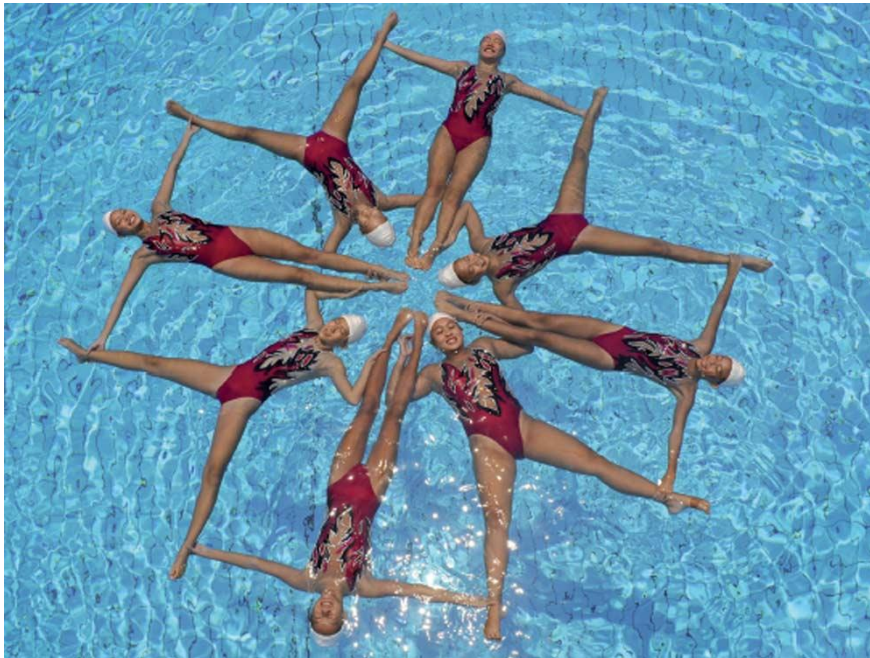
Wat is zelfsturing?

De definitie van een zelfsturend team uit Wikipedia:

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.

In deze definitie staan drie belangrijke kenmerken:

- Gezamenlijke verantwoordelijkheid: het team staat centraal en niet de individuen
- Zelfsturing: het team bezit regelvermogen om het desbetreffende proces te sturen. Het team kan in dit kader gezien worden als de 'proceseigenaar'. Leidinggevend en stafdiensten zijn er om het team te ondersteunen door voorwaarden te scheppen
- Resultaatgerichtheid: de verantwoordelijkheid van het team wordt niet uitgedrukt in termen van een taak, maar in het resultaat, te weten een product of dienst met daaraan door de klant gestelde eisen.



De basis van zelfsturende teams is niet bepaald nieuw en ligt in de sociotechniek. De sociotechniek is een bedrijfskundige stroming gericht op het verbeteren van het functioneren van mens en organisatie door aanpassing of herontwerp van werkprocessen en organisatie van de techniek of diensten én van de menselijke arbeidstaken. Sociotechniek is afgeleid uit de systeemtheorie en betreft een herontwerp- en veranderingsmanagementtheorie die in de jaren vijftig van de 20e eeuw aan het Tavistock Institute (Verenigd Koninkrijk) ontstond. Ulbo de Sitter is de grondlegger van de sociotechniek in Nederland en vat de kern van de sociotechniek samen als: "complexe taken in een eenvoudige organisatie in plaats van eenvoudige taken in een complexe organisatie". Deze ontwikkeling is de aanzet geweest tot het concept van "lerende organisaties" waarin Peter Senge een frontrunner is. Zijn ideeën zijn voor mij de basis geweest voor het ontwerpen van een Lerende Organisatie. Het hebben van zelfsturende- en zelflerende teams is één van de 5 pijlers van een Lerende Organisatie. Zie **De vijfde discipline – Peter Senge**. Een andere pijler is het hebben van een gemeenschappelijke en aantrekkelijke visie. Het is natuurlijk cruciaal om een gemeenschappelijke visie te hebben. Anders gaat ieder zelfsturend team z'n eigen weg en dan kun je niet meer spreken over één bedrijf met één missie. Maar er is nog een reden om een gemeenschappelijke, aantrekkelijke visie te hebben.

In een door o.a. MIT uitgevoerd onderzoek (zie <https://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFjJc> van **RSA Animate**) naar de redenen waarom medewerkers gemotiveerd kunnen worden stuitte men op verbluffende inzichten.



Bron: RSA Animate

Voor mensen die niet-cognitieve beroepen uitoefenen (productiewerk, bouwvak, distributie, et cetera) is geld een *motivator*. Geef de medewerkers meer geld en ze gaan beter presteren. Echter, voor cognitieve beroepen blijkt geld een *demotivator* te zijn. Dat klinkt als een tegenspraak. Maar ik kan je vertellen dat het in de praktijk echt zo is. Ook ik heb in mijn Lerende Organisatie geprobeerd mensen te motiveren door meer salaris te geven. Maar al snel raakte men verwend en gingen discussies steeds over 'ik wil nog meer', 'wat houd jij eigenlijk aan mij over' en 'hij krijgt meer dan ik'. De medewerkers raakten steeds gedemotiveerder en de politiek was geboren. Vinden medewerkers die cognitieve beroepen uitoefenen dan geld totaal onbelangrijk? Nee, dat ook weer niet, blijkt uit het onderzoek. Er moet voldoende binnenkomen om in de behoefte te voorzien. Maar zodra het salaris op dit peil is, werkt geld als een demotivator. Wat motiveert medewerkers die cognitieve beroepen uitoefenen dan wél? Uit het onderzoek door onder andere MIT uitgevoerd blijken motivators te zijn:

- Het hebben van een aantrekkelijke visie, eentje waarvoor je 's ochtends met energie voor uit je bed komt
- Het hebben van ontplooiingsmogelijkheden, jezelf op alle mogelijke manieren kunnen blijven ontwikkelen
- Het hebben van een mate van autonomie, zelf besluiten kunnen nemen en mede de richting bepalen binnen het bedrijf.

Hé, daar is het woord 'autonomie'. Zelfsturende teams zijn ook autonoom. Dus dit onderzoek door MIT ondersteunt het idee dat er zelfsturende teams moeten zijn om medewerkers maximaal te motiveren? Nee, dat gaat te kort door de bocht. Een paar vragen blijven onbeantwoord, bijvoorbeeld:

- Zelfsturende teams zijn vaak multidisciplinair. Dus ook medewerkers die niet-cognitieve beroepen uitoefenen nemen deel aan zo'n team. En in sommige bedrijven worden teams helemaal gevormd door mensen met niet-cognitieve beroepen. Het onderzoek van MIT en Harvard zegt niets over de motivatie van zulke hybride teams. Is het team niet zo sterk als de zwakste schakel? Dan kun je je afvragen of autonomie überhaupt wel geschikt is om gehele teams te motiveren
- Wat het filmpje van RSA niet vermeldt is in welke mate de autonomie moet gelden. Moet het 100% zijn? Of moeten bepaalde besluiten toch echt buiten een zelfsturend team liggen? Your guess is as good as mine. Waar gaat deze autonomie nu eigenlijk over? Over welke onderwerpen mag een team wél beslissen en over welke onderwerpen niet?

Nu we weten wat een zelfsturend team is, en ook weten dat het begrip al lang bestaat, rijst de vraag waarom hier de laatste jaren ineens zoveel aandacht voor is.

Waarom is zelfsturing nu hotter dan ooit?

Zoals we gezien hebben bestaat het begrip 'zelfsturing' al sinds de jaren '50 van de 20^e eeuw. Maar pas sinds een aantal jaar is de roep om zelfsturende teams erg krachtig geworden. Dat komt doordat de ideeën voor zelfsturing samenvallen met nieuwe generaties die aan het arbeidsproces zijn gaan

deelnemen. Voor hen is zelfsturing een vanzelfsprekendheid. Een goed boek over generatiemanagement is **Generaties! Werk in uitvoering – Aart Bontekoning 2011**.



Bron: WinWin weetjes

Aart geeft in zijn boek aan dat jonge generaties een essentieel andere werkwijze en leerstijl hebben dan oudere generaties. Jonge generaties hebben aan de ene kant de neiging om zich aan te passen aan de verouderde patronen omdat ze denken dat de ouderen tóch niet willen veranderen. Aan de andere kant voelen zij een enorme drive om die verouderde patronen te doorbreken. En 'management' is één van die patronen. Als jonge generaties een bedrijf binnenlopen vragen zij zich steeds af wat al die managers toch aan het doen zijn en of het niet anders kan. Anders, in de zin van: met minder of zelfs géén management. Een overzicht van de verschillende generaties en hun opvattingen:

Typering	Protest '40-'55	Generatie X '55-'70	Pragmaten '70-'85	Generatie Y '85-2000
Algemeen	Idealistisch, gedreven, luidruchtig. Laten polderaspecten (draagvlak, 1 waarheid, kennis voor zichzelf houden, abstracte discussies) al steeds meer los Antipathie tegen autoritaire leiding	Verbinden bij toenemende diversiteit Invloed. Effectief in het veranderen van cultuur Basis gelegd voor automatisering, kwaliteit, diversiteit, professionaliseren	In staat tot versnellen van leren, kennisdeling en besluitvorming. Snel, concreet, direct, realistisch, interactief leren, communiceren, vergaderen en besluiten. Hiërarchie en afdelingsgrenzen vormen belemmeringen voor probleemoplossingen	Behoefte aan creatieve ruimte, trekken zich weinig aan van bestaande structuren, open, spontaan, authentiek. Kunnen veel tegelijkertijd verwerken (multitaskers), soms wat chaotisch. Spanningzoekers
Diversiteit	Draagvlak, consensus, polderen	Verschillen benutten, verbinden, samen optrekken	Gelijkwaardigheid	Diversiteit is een gegeven
Communiceren	Zenden, uitleggen, gedogen, eenrichting, top-down	Luisteren, verklaren	Interactief, snel besluiten. Gebruik van technologie, nwe kennisinfrastructuur	Verschillende netwerken. Sociale media
Attitude	Idealistisch, gedreven, democratisch	Realistisch, nuchter, doorzetters	Analytisch, snelle resultaten	Willen zichzelf zijn en zich thuis voelen, wat ze doen moet zinvol zijn. Alle kennis is "beschikbaar indien nodig"
Sociaal	Enige afstand, sturend statusgevoelig	Tussen de mensen	Tijdelijke, wisselende netwerken	Willen een open sfeer en toegankelijkheid, zijn sociaal maar individualistisch en hedonistisch (snelle bevrediging)

Typering	Protest '40-'55	Generatie X '55-'70	Pragmaten '70-'85	Generatie Y '85-2000
Vernieuwen	Zelf vernieuwers (jaren 60), maar staan zelf te weinig open voor vernieuwing door jongere generaties	Neiging om achterhaalde patronen te accepteren, veel bedrijven schudden de oude cultuur hierdoor slechts moeizaam van zich af	Willen werken en leren koppelen. Leren via uitdagende klussen. In juniorfase ongewilde aanpassing aan oude gewoontes, kan met steun van andere generaties veel meer vernieuwing realiseren. Schokkend aanpassingsgedrag! In plaats van draagvlak vormen willen ze kennis toevoegen. Komen tot hun recht bij samenwerking op basis van wederzijdse behoeften (interventie)	Krachten bundelen, leren van elkaar en van iedereen. Leiden vooral zichzelf, behoefte aan voortdurende feedback. Gewoon even wat anders doen als het niet lukt
Kritiek van andere generaties	X: luisteren slecht, dominant, eigenzinnig, onbetaalbare verzorgingsstaat, bureaucratie Pragmaten: praten te veel, doen te weinig, abstract, autoritair, gesloten, afstandelijk	Pragmaten: geen visie, risicomijdend, dichttimmeren met regels en controles Y: vindt ze traag, vlak en voorzichtig, eerst denken dan doen	X: Egoïstisch en zelfgenoegzaam, kunnen niet tegen tegenwind, snelle jongens met weinig inhoud	X: veel communicatie, weinig inhoud, oppervlakkig en vluchtig, brutaal en verwend Pragmaten: spontaan en snel, maken zich nergens druk om en zijn ongrijpbaar
Kwetsbaarheden	Allergisch voor autoriteit maar worden zelf wel als autoritaire leiders gezien Gesloten (fouten maken is dom) Gevoelig voor negatieve kritiek, waarderen het als doorgevraagd wordt naar hun kwaliteiten Waardering voor openheid en respect Statusangst	Waardering nodig, leiders staan liever niet op	Ongeduldig, neigen tot afhaken als het tegenzit Gevangen in bestaande cultuur, bevestiging nodig, ontwikkelen daardoor niet hun eigen leiderschap. Steun nodig van andere generaties Ze moeten nog leren kiezen	Ongeduldig, weinig aandacht voor bespiegelen Druk met alles tegelijk: stress, burn-out. Hun wereld verschilt nogal van de meeste organisaties, de gap is erg groot Risico van teleurgesteld en verdoemd raken in de organisatie wereld. Veel aandacht en positieve feedback nodig Overschatting eigen invloed en onderschatting invloed van omgeving

Successen! Of is dat slechts PR?

Al sinds de jaren '90 worden Semco, BSO, Shell et cetera als voorbeelden van succesvolle Lerende Organisaties aangehaald. Nu zelfsturing hot is, worden dezelfde voorbeelden gebruikt als 'bewijs' voor het succesvol zijn van zelfsturing. En ook nieuwe voorbeelden worden aangehaald, zoals Buurtzorg en Spotify. Wordt hier nu echt succesvol door zelfsturende teams gewerkt, of is het slechts PR? Een paar voorbeelden nader bekeken.

Semco

De Braziliaan Ricardo Semler doet binnen zijn multinational, dat zijn vader overigens heeft opgebouwd, al jaren aan zelfsturing vanuit vertrouwen en openheid. Hij streeft naar gelukkige medewerkers en zijn organisaties varen daar wel bij. De medewerkers in zijn bedrijf zijn zeer tevreden en de bedrijfsresultaten zijn uitstekend. Semlers aanpak ontstond tijdens een economische crisis. Hij vroeg medewerkers om mee te denken over oplossingen en maakte ze zo medeverantwoordelijk voor het bedrijf. Zo kregen ze beter inzicht in wat er speelde in de organisatie en kwamen ze zelf met creatieve aanpakken voor vernieuwing en verbetering. Tot zo ver de PR, dat overigens overal op het internet terug te lezen is.



At Semco, all numbers are shared monthly for open dialogue and debate .

Bron: Flickr

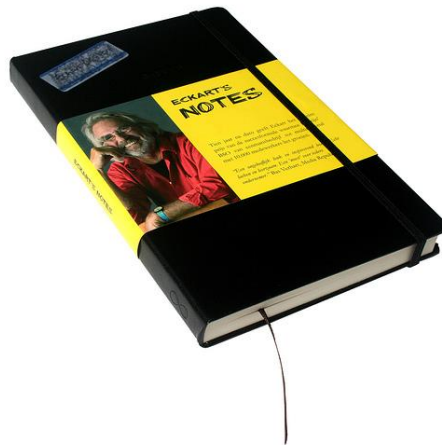
Is dit nu een goed voorbeeld van 100% zelfsturing dat succesvol genoemd kan worden? Het is zeker succesvol maar er zijn wel kanttekeningen te plaatsen bij '100%':

- Medewerkers mogen meedenken, maar meedenken is iets anders dan zélf besluiten nemen
- Journalisten krijgen geen toegang tot medewerkers van Semco; alleen Ricardo zelf praat over Semco. Hoe weten we dus zeker dat Semco echt zo werkt en de medewerkers zo tevreden zijn?
- Ricardo heeft gevraagd aan zijn medewerkers om mee te denken over het 'hoe' maar niet over het 'wat'. Het 'waarom' en het 'wat' bepaalt hij zelf, samen met een aantal managers en adviseurs.

BSO

Een ander voorbeeld van zelfsturing is BSO, in de jaren '70-'90 van de vorige eeuw geleid door Eckart Wintzen. Eckart ontwikkelde binnen BSO de spraakmakende 'celfilosofie'. Dit is een organisatieconcept waarbij de organisatie is opgedeeld in veel kleine, volledig zelfstandige, eenheden (cellen). Het oude 'afdelingsdenken' moest overboord gezet worden. En er moest lef getoond worden om hele (staf-) afdelingen overhoop te gooien, op te splitsen en te distribueren over de cellen.

Volgens Wintzen blijven klanten je bedrijf trouw als iedereen toegewijd is en dus goed werk aflevert. Zijn bedrijf ontwikkelde zich van een eenmansbedrijf tot een wereldwijd bedrijf met 10.000 tevreden medewerkers. Tot zo ver weer de PR.



Kanttekeningen, terug te lezen in het boek **Eckert Wintzen – Eckart's notes**:

- Er is een zeer strakke (financiële) sturing. Als je daar niet aan voldeed kon je het bedrijf verlaten
- Ook hier geldt: het 'waarom' en het 'wat' bepaalde Wintzen zelf, medewerkers mogen meedenken over het 'hoe'.

Buurtzorg

Dan zal Buurtzorg toch wel een voorbeeld zijn van 100% zelfsturende teams? Terug te vinden in een boekje over zelfsturende teams in de thuiszorg, **In voor zorg! van Jet Bussemaker (VWS)**:



Een zelfsturend team is een vast team van zorgverleners. Dit team organiseert de zorg voor een groep cliënten professioneel en zelfstandig. Ze stemt de zorg optimaal af op de wensen van de cliënt, zonder hulp van (of beroep te doen op) een centrale manager. Er is wel vaak een coach die het team coacht en faciliteert. Zelfsturende teams hebben een groot regelvermogen en regelen zelf de contacten met interne en externe belanghebbenden. Ondersteunende diensten faciliteren de teams vraaggericht. Het team stelt zélf de doelen, werkwijze en bijdragen van alle teamleden vast. Het team als geheel is verantwoordelijk voor de resultaten. En legt verantwoording af aan de directie.

Als je zelfsturend gaat werken zet je de organisatie helemaal 'op z'n kop'. Een zelfsturende organisatie is niet meer top-down georganiseerd, maar vormt zich om de cliënt en de teams heen. Bottom-up dus. Zo staat de cliënt echt centraal in het hele zorgproces. Dit betekent veel voor hoe de organisatie eruit ziet en hoe iedereen werkt. Een zelfsturende organisatie bestaat alleen uit een directie, teams en ondersteunende diensten. Het oude organogram, het 'harkje', bestaat dus niet meer. De traditionele, hiërarchische, indeling en werkwijzen maken plaats voor een democratische manier van samenwerken. Hierbij zijn de teams leidend en heeft de organisatie een faciliterende rol.

Hoe werkt het?

- In een zelfsturende organisatie stelt de directie samen met de teams vast binnen welke kaders ze gaan werken. Denk hierbij aan de te behalen productiviteit, opleidingen of de wijze van urenregistratie. De teams gaan op basis hiervan zelf aan de slag en nemen zelf beslissingen
- Het team doet veel zelf en is als geheel verantwoordelijk voor de resultaten. Teamleden leggen verantwoording af over hun werk aan elkaar en aan de directie. Hierbij gaat het over resultaten, productiviteit en teamzaken
- Teamleden hebben taken en rollen te vervullen; deze rouleren (vaak) periodiek onder de leden. Dit zijn managementtaken, maar ook taken als communicatie, HRM en financiën
- De ondersteunende diensten (HRM, communicatie, ICT, administratie et cetera) kunnen hierdoor met minder fte toe en werken vraaggericht. Ze gaan dus naar de teams toe om te vragen hoe ze hen kunnen ondersteunen en hebben contact met de teamrolhouders op hun vakgebied over wat er nodig is
- Operationeel management is niet meer nodig. Daarvoor in de plaats is er een coach. De coach ondersteunt meerdere teams bij coachvragen, die liggen vooral op het gebied van teamleren.

In **In voor zorg!** worden voorbeelden genoemd van organisaties die al zelfsturing hebben ingevoerd en welke resultaten daarbij zijn bereikt. Zo staat er bijvoorbeeld te lezen dat Thuiszorg Rotterdam via de invoering van zelfsturing het ziekteverzuim wist terug te brengen van 9,4% naar 8,3%. Een afname van 12%. Geweldig resultaat! Pardon? Wat staat daar? 9,4% ziekteverzuim? Dat is wel erg hoog. Er was blijkbaar erg veel ruimte voor verbetering. Dan zou een 'placebo' zoals de bekende Hawthorne-experimenten rond 1930 (**Franke, R.H. & Kaul, J.D. "The Hawthorne experiments: First statistical interpretation"**) eenzelfde effect hebben gehad.

(Uit deze experimenten bleek dat de arbeidsproductiviteit hoger werd door aandacht en belangstelling voor de arbeider als mens, ook als dat aandacht betrof onder negatieve omstandigheden. Medewerkers moesten hun werk bijvoorbeeld in het donker verrichten en in de kou maar ondertussen kreeg men wel aandacht door management-by-walking-around. Onderlinge solidariteit bleek een positieve invloed te hebben.)

Kanttekeningen:

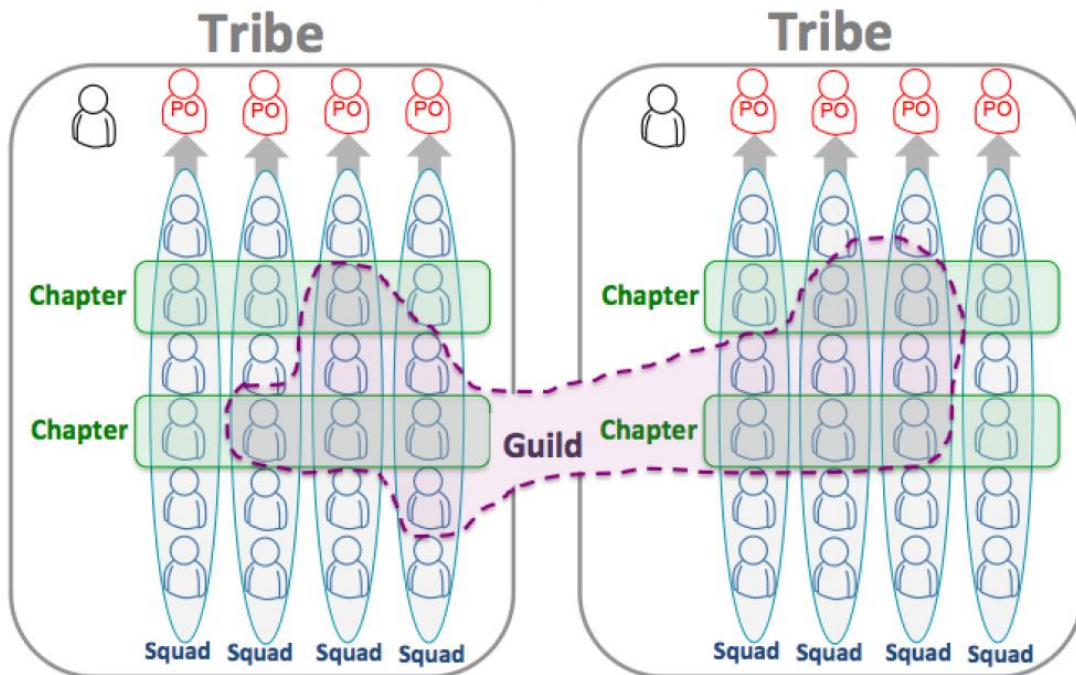
- De prestaties vóór de invoering van zelfsturing waren zó slecht dat het niet al te moeilijk was om vooruitgang te boeken
- Teamleden moeten managementtaken uitvoeren (zoals communicatie, HRM en financiën) die ze niet leuk vinden en waar ze niet goed in zijn. Die taken worden dan ook niet goed uitgevoerd en resultaten blijven achter. En dat terwijl de ontevredenheid stijgt
- Het 'wat' wordt door directie en de teams *samen* bepaald. Dit gaat dus wat verder dan bijvoorbeeld bij BSO maar de teams hebben géén complete beslissingsbevoegdheid over het 'wat'
- Er moet veel verantwoording afgelegd worden over hetgeen je gedaan hebt. Aan alle teamleden en aan de directie. Vroeger hoefde dat alleen aan je manager; veel extra werk.

Spotify

Spotify wordt vaak aangehaald als een groot succes in zelfsturing. Er zijn zelfs grote bedrijven die besluiten om het Spotify-model één op één over te nemen. Maar daarbij worden alleen de lusten overgenomen, niet de lasten. Zo ontslaat Spotify ieder jaar haar 20% slechtst presterende medewerkers en worden nieuwe toppers binnengehaald. Voor Spotify dé manier om altijd de beste werknemers in huis te hebben. Maar ja, wil je zo'n cultuur van profileren, overleven, macht, et cetera in je bedrijf introduceren? En zo ja, hoe lang ga je dat volhouden? Spotify krijgt nu pas voor 't eerst met concurrentie te maken. Google Play Music, Deezer, Apple Music en Tidal zijn vier voorbeelden van streamingdiensten die erg aan populariteit aan het winnen zijn. Het is de vraag wat het effect van het hebben van concurrentie zal zijn op de manier hoe Spotify georganiseerd is. De tijd zal het leren. Laten we eens kijken naar het model van Spotify.

Binnen Spotify bepaalt het management het 'waarom' en het 'wat'. En zogenaamde *Squads* (zelfsturende teams) bepalen het 'hoe'. Dus ook hier geldt, net als bij de andere voorbeelden, dat de teams het niet volledig voor het zeggen hebben. Zij gaan enkel over het HOE.

Henrik Kniberg & Anders Ivarsson
Oct 2012



In bovenstaand figuur zien we een overzicht van het Spotify organisatiemodel, zie beschrijving van het Spotify model op Internet (<https://ucvox.files.wordpress.com/2012/11/113617905-scaling-agile-spotify-11.pdf>). Een *Tribe* is een verzameling Squads die in gerelateerde gebieden werken. De Tribe heeft een redelijke vrijheidsgraad en autonomie. Dus géén complete autonomie. Dat kan ook helemaal niet. Afhankelijkheden zijn niet te voorkomen. Welke richting je ook kiest om je bedrijf te organiseren. Spotify kent een zogenaamde *Scrum of Scrums*, een virtueel team dat desgevraagd de afhankelijkheden managet. Afhankelijkheden blijken er gewoonweg altijd te zijn. Daarnaast bestaat er ook een *Operations Squad*: zij geven de andere Squads ondersteuning bij het releasen van producten. Ergo, de Operation Squads kunnen zelf helemaal niet bepalen wat ze doen en wanneer. Zij worden gestuurd door de agenda's van de andere Squads. Het is ook niet vreemd dat er afhankelijkheden zijn. Als iedere Squad volledig autonoom zou zijn en geen communicatie met andere squads, waarom zou je dan een bedrijf hebben? Dan kun je er ook 30 kleinere bedrijven van

maken. Daarom zijn er zogenaamde *Chapters* en *Guilds* binnen Spotify. “*Dit is de lijm dat het bedrijf bijeen houdt. Het geeft ons scale zonder teveel autonomie te verliezen*”, volgens Spotify zelf.

De Chapter is een kleine ‘familie’ van medewerkers die binnen een Tribe dezelfde type skills en competenties hebben. Iedere Chapter komt regelmatig samen om hun expertise en uitdagingen te bespreken. De Chapter Lead is lijnmanager voor de Chapterleden, met alle traditionele verantwoordelijkheden zoals het ontwikkelen van medewerkers en salaristoekenningen. Management dus.

Een Guild is een meer organische en verderreikende community van een groep mensen die hun kennis, tools, code, praktijken, et cetera willen delen met anderen. Een Guild beperkt zich niet tot één Tribe maar overspant er meerdere. Iedere Guild heeft een coördinator.

Wacht even, is dat niet gewoon een matrixorganisatie? Jazeker. Het is alleen anders dan vaak wordt gedaan. In veel matrixorganisaties worden mensen met dezelfde skills bij elkaar gezet in functionele afdelingen en toegewezen aan projecten. En zij moeten rapporteren aan een functionele manager. Spotify doet het anders. De matrix is gericht op Delivery. Medewerkers zijn gegroepeerd in stabiele co-located Squads waar mensen met verschillende skills met elkaar samenwerken en zichzelf organiseren om een geweldig product te leveren. De matrix is dus gespiegeld ten opzichte van de traditionele matrixorganisaties. Dit is overigens niet alleen mijn mening, dit is ook wat Spotify zélf vindt.

Spotify heeft meerdere informatiesystemen die de bedrijfsvoering ondersteunen en iedereen binnen Spotify mag zo’n informatiesysteem aanpassen. Meestal mag iedere Squad meerdere informatiesystemen aanpassen. Groot probleem is hierbij dat geen enkele Squad verantwoordelijk is voor de integriteit van een systeem, en van het systeemlandschap als geheel. Het kan een behoorlijke puinhoop worden als wijzigingen van verschillende Squads op hetzelfde systeem elkaar gaan tegenwerken. Om dit probleem op te lossen is er een nieuwe rol geïntroduceerd: *System Owner*. Ieder systeem heeft een System Owner. En deze heeft de bevoegdheid om wijzigingen tegen te houden. De Squad moet in overleg treden met de System Owner, waarbij ultimo de System Owner beslist. Oh, dus toch niet zo autonoom dus.

Kanttekeningen:

- Wederom valt het ‘waarom’ en het ‘wat’ buiten de scope van besluitvorming van de teams. Zij gaan enkel over het ‘hoe’. En zelfs het ‘hoe’ is niet helemaal vrij. Er zijn System Owners die wijzigingen tegen mogen houden
- Er is wel degelijk management nodig om de afhankelijkheden te managen
- Er is geen 100% autonomie, anders hoef je ook niet samen in één bedrijf te werken
- Er zijn teams die 0% autonomie hebben (Operations Squads).

Hoewel het uiteraard nog steeds zeer succesvolle businessmodellen zijn bij Semco, BSO, Spotify zijn het géén schoolvoorbeelden van 100% zelfsturing. Dat kan volgens mij ook helemaal niet. Daar zijn heel goede redenen voor. Een paar problemen voorkomen dat teams 100% autonoom kunnen zijn. Sommigen van deze problemen zijn (deels) oplosbaar. Anderen zijn meer fundamenteel van aard en geworteld in ons mens-zijn.

Problemen bij zelfsturing

In de volgende sectie ga ik in op 8 problemen die er zijn bij het inrichten van zelfsturing, op een rijtje:

1. Overvraging van competenties
2. Gezamenlijke verantwoordelijkheid bestaat niet
3. Er is te weinig/geen aandacht voor financiën
4. Teamdoelen staan regelmatig haaks op organisatiedoelen
5. Conflicterende teamdoelen
6. Modellen worden één op één gekopieerd
7. Conflicterende motieven binnen een team
8. Heldere kaders ontbreken

1. Overvraging van competenties

Een zelfsturende organisatie vraagt om andere competenties en ander gedrag van medewerkers. Er wordt van teamleden verwacht dat ze een brede verantwoordelijkheid op zich (kunnen) nemen. Ze moeten teamspelers zijn, maar ook verantwoordelijkheid voor zichzelf nemen. Zo moeten ze het initiatief nemen voor hun eigen ontwikkeltraject, hun loopbaan, de teamsamenstelling en eventuele opleidingsbehoeftes.

Ook moeten ze de weg weten naar ondersteunende diensten en een netwerk opbouwen met externe partners. Last, but not least, moeten teams een goed dienstenaanbod voor de cliënt kunnen samenstellen (*let op: in geval van Scrum is de Product Owner onderdeel van het Scrum team en degene die het "wat" bepaalt*).

Hoeveel mensen kent u die dit allemaal kunnen? In de praktijk blijkt bijvoorbeeld dat zelfsturende teams heel moeilijk in staat zijn om om te gaan met minder goed functionerende teamleden én de aanwas van nieuwe teamleden die beter zijn dan zij zelf. Die zijn namelijk bedreigend; die moeten we niet hebben. Maar voor de organisatie als geheel zou het nu juist goed zijn dat er betere teamleden bij komen. En dat 'beter' hoeft niet alleen te gaan over hard skills maar ook over teamskills (denk bijvoorbeeld aan de **teamrollen van Belbin**).

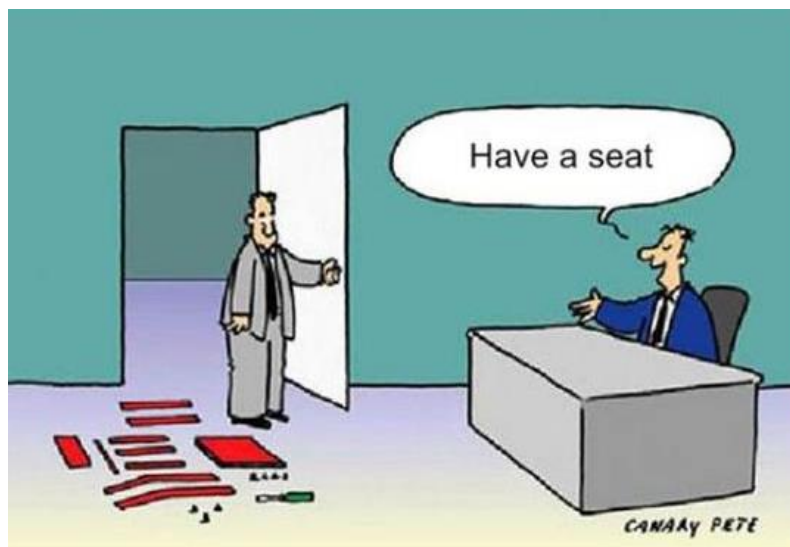
Er wordt veel gevraagd van de teamleden in een zelfsturend team. En het nemen van besluiten is een competentie die, laten we daar maar eens gewoon eerlijk over zijn, niet veel mensen gegeven is. Ik heb hier zelf ervaring mee gehad binnen mijn eigen bedrijf. Ik neem besluiten in een split second, en dat is vaak ook nodig omdat de business snel gaat. Maar mijn teams hadden daar vaak weken, en soms zelfs maanden (ja echt) voor nodig. Daar gaat je bedrijf aan kapot, aan zoveel overleg. Aan zoveel wikken en wegen. Aan zoveel risicoanalyse. Het kostte mijn bedrijf veel geld. Besluiten nemen op gevoel en geen beren op de weg zien: kunnen doorsnee teamleden dat wél? En durven ze dat wel? En welk soort besluiten kunnen zij wél nemen?



Er is veel eerzucht onder toppers. Hoog opgeleide helden zijn niet alleen extreem eigenwijs maar ook opgevoed met het idee dat zij het beter weten dan anderen. Eindeloze discussies over de richting zijn het gevolg. Dan heb je iemand nodig die de groep een kant op stuurt.

2. Gezamenlijke verantwoordelijkheid bestaat niet

Psychologen weten het al heel lang: gezamenlijke verantwoordelijkheid bestaat niet. Mensen krijgen dan het idee 'dat de ander het wel doet'. **Robert Cialdini** geeft in zijn boek **Invloed** een aantal voorbeelden waarbij het idee van gezamenlijke verantwoordelijkheid volledig mis kan gaan. Met dramatische gevolgen. Bijvoorbeeld: mocht je ooit op straat een hartaanval krijgen en er staat een groep mensen schaapachtig om je heen gebogen en naar je te kijken, wijs dan één persoon aan (als je dat nog kunt) en zeg dat je hij/zij verantwoordelijk maakt om in het ziekenhuis te komen. Dat verhoogt je kans op overleven met 70%! Bovendien blijkt wederzijdse afhankelijkheid in de praktijk verlamrend te werken. Er is altijd een zwakste schakel in de ketting van aaneengeregen teams en de rest moet daar op wachten. Erg frustrerend. En daarmee zien we de geboorte van iets wat je liever niet in je bedrijf hebt: de verschillende belangen leiden tot de geboorte van politiek. En dan gaan teams elkaar niet alleen beconcurreren maar ook bestrijden. Ik moet wel even een belangrijke kanttekening plaatsen: gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het eindresultaat in de zin van 'we moeten er alles aan doen om de klant tevreden te stellen' bestaat natuurlijk wel. Maar gezamenlijke verantwoordelijkheid voor deelproducten bestaat niet.



3. Er is te weinig/geen aandacht voor financiën

Ook hier heb ik ervaring mee. De teams waren ieder bezig met hun eigen onderwerp, maar zagen niet dat het bedrijf toch echt geld nodig had om het geheel te financieren. In grote organisaties is hier helemaal geen aandacht voor. Geld komt ergens van boven en is toch niet van ons. Kunnen we vrijuit mee spelen. En als het geld op is dan komt er wel weer geld ergens anders vandaan. Teamleden voelen niet altijd dat dit geld eigenlijk hun eigen geld is. Er is teveel afstand tussen het eigen werk en het binnenkomende geld. Zou het helpen als salarissen afhankelijk zouden worden van de behaalde resultaten? En met 'resultaten' bedoel ik niet 'werkende producten', maar 'verkochte producten' en 'tevreden klanten'! Los van het feit dat financiën een vak op zich is. Waar mensen jaren op studeren en dan nog steeds moeilijk blijkt te zijn. Dat kun je niet zomaar een team op laten pakken.



4. Teamdoelen staan regelmatig haaks op organisatiedoelen

Ik heb al veel voorbeelden gezien binnen grote bedrijven waarbij teams zichzelf zó autonoom voelen dat zij hun eigen werkelijkheid creëren en eigen doelen nastreven die wellicht voor het team zelf het belangrijkste zijn, maar die voor andere partijen 'in de keten van samenwerking' binnen het bedrijf niet als dusdanig worden ervaren. Hoe kan een team in zijn eentje afwegen wat het beste is voor de gehele keten van samenwerking binnen een bedrijf? Dat een bepaalde functionaliteit voor een klant heel belangrijk is maar dat er teveel risico's zijn om het aan te bieden. Of dat het veel instabiliteit veroorzaakt op andere vlakken. Teams zijn vaak extreem klantgedreven, wat volgens Lean heel goed zou moeten zijn, maar vaak wordt hierbij de korte-termijn bril opgezet. En dat is niet vreemd: hoe kan een team de gehele keten ook overzien? In grote bedrijven kan helemaal niemand dat, dus waarom wel dat ene team? Goed samenwerken is hierbij een randvoorwaarde om te komen tot de beste oplossing voor zowel de klant als het bedrijf zelf. Zie bijvoorbeeld **Werken aan samenwerking – Theo Janssen** voor een goed boek over samenwerking.

5. Conflicterende teamdoelen

Stel dát er aandacht is voor samenwerking in de keten, hoe gaan dan besluiten genomen worden bij conflicterende teamdoelen? Het ene team staat voor vernieuwing, het andere voor stabiliteit bijvoorbeeld. Dat hoeft elkaar niet te bijten, maar de praktijk blijkt dat echter vrijwel altijd wél zo te zijn. En hoe kom je dan tot een besluit? Dit type besluiten kun je niet in één team beleggen. Als dat wel zo zijn dan creëer je eigenlijk een nieuwe hiërarchie, namelijk die van het ene team dat de andere teams aanstuurt. Radertjes van verschillende teams moeten goed in elkaar overgaan. En besluitvorming over teams heen kan NIET in één van de deelnemende teams belegd worden. Daar is een andere instantie voor nodig.



6. Modellen worden één op één gekopieerd

Een model is een vereenvoudigd beeld van de werkelijkheid. En tóch worden vaak managementbesluiten genomen om een model één op één over te nemen en te implementeren binnen de eigen organisatie. Niet alleen wijken model en werkelijkheid van elkaar af, en moet je dus altijd het model finetunen in de omgeving waarin je het gebruikt, maar een model dat voor het ene businessmodel is gebruikt is slechts zelden toepasbaar op een ander businessmodel. Moet ik dat toelichten? Nee toch, hoop ik? Maar waarom worden dit soort besluiten dan toch altijd genomen? Is dat de idee dat 'als iets ergens anders heeft gewerkt dan zal het bij ons ook werken'? In een compleet identieke situatie begrijp ik die redenering heel goed. Maar hoe vaak komt dat nu voor 'compleet identieke situaties'? Volgens mij is het antwoord: NOOIT!

7. Conflicterende motieven binnen een team

Hoe motiveer je medewerkers in een multidisciplinair team? Volgens de MIT studie wordt de ene gemotiveerd door geld en de ander met een aantrekkelijke visie. Maar wat als je er een mix van gaat maken? Gaat de medewerker die cognitief werk verricht nog steeds gemotiveerd zijn door een aantrekkelijke visie als hij ziet dat een andere medewerker er steeds geld bij krijgt? Dit is vragen om problemen. Je zou per teamlid moeten motiveren, maar wat gebeurt er als zij open hierover gaan praten? Dit werkt juist demotivatief in de hand. Er is bij mijn weten niets bekend over het motiveren van multidisciplinaire teams. Een oplossing zou kunnen zijn: haal het multidisciplinaire karakter er uit en deel het team verder op. Maar goed, als je daaraan begint ben je al snel terug in de oude situatie van teams die hetzelfde werk verrichten. Niets nieuws onder de zon dus ...

8. Heldere kaders ontbreken

Kaders die door het management worden gesteld zijn vaak multi-interpretabel en te high-level. Managers zijn goed in het uitzetten van de grote lijnen, een belangrijk aspect van bedrijfsvoering. Daar worden zij in getraind en daar zijn ze goed in. Maar door kaders te high-level te houden kan ieder team zijn eigen interpretatie geven aan een kader. En dat doen zij ook. Ingegeven door eigen doelen en eigen belangen wordt het kader op een bepaalde manier uitgelegd. Dit is dan opnieuw voedingsbodem voor conflicterende teamdoelen, zie punt 5 van deze opsomming. Managementretoriek helpt niet bij het zetten van kaders. The devil is in the details!

Hoe de problemen op te lossen?

We hebben gezien dat er 8 problemen zijn bij de realisatie van 100% zelfsturende teams. Maar hoe zijn die op te lossen? Als ze überhaupt op te lossen zijn ... 100% zelfsturing bestaat niet. Daar zou niemand naar moeten streven. Maar maximale zelfsturing bestaat natuurlijk wél. Ik ben alles behalve tegen zelfsturing, alleen zul je in detail moeten definiëren wat je daar nu precies onder verstaat. Het kopiëren van modellen is daarbij geen goede aanpak gebleken. Je zult toch echt zelf aan de slag moeten. Hieronder som ik een aantal aspecten op die geadresseerd moeten worden.

Maak verschil in type besluiten

In onderstaande tabel maak ik onderscheid in strategische, tactische en operationele besluiten.

Waarom	Management	Strategisch
Wie	Management	
Wat	Management/Teams input	
Kaders	Management/Teams input	
Waarmee	Management/Teams input	Tactisch
Hoe	Teams	Operationeel

Kader: Besluitentabel

Het 'Waarom'

De missie van een bedrijf, afgeleid van de visie, is voorbehouden aan de oprichter dan wel verantwoordelijke voor het voortbestaan van het bedrijf. Het is de reden waarom het bedrijf überhaupt bestaat en is kort en kernachtig verwoord zodat deze energie geeft aan iedereen die in het bedrijf werkt. Zoals we al zagen is dit één van de motivatoren voor medewerkers, en kan dus niet anders dan van het management komen. Sterke visie/missie statements zijn oneliners als 'een mens op de maan eind jaren '60' of 'op ieder bureau een PC'. Slechte visie/missie statements zijn lange teksten die niemand kan onthouden, die niet onderscheidend zijn en waarvan niemand energie krijgt.

Het 'Wie'

Sinds **Good to great – Jim Collins** weten we dat het 'wie' belangrijker is dan het 'wat', mits je erg succesvol wilt zijn dan. Medewerkers kunnen moeilijk bepalen met wie de 'oorlog gewonnen moet worden'. Zie het eerdere voorbeeld dat ik noemde van zelfsturende teams die een veel betere persoon niet gaan aannemen omdat als bedreigend wordt ervaren. Het is een rationele afweging wat het beste voor het bedrijf is wie bepaalde activiteiten mag ontplooien in het bedrijf. En volkomen belangeloos. Nu weet ik dat in de praktijk veel managers hiermee ook moeite hebben. Maar het is kansloos als medewerkers het zélf gaan bepalen. Het moet dus wel een managementtaak zijn.

Het 'Wat'

Nadenken over de product/markt-combinaties, diensten, oplossingen, et cetera is typisch iets wat zowel managers als teams samen zouden moeten doen. Het zou onverstandig zijn van managers om niet naar de inhoudelijke kennis van teamleden te luisteren. Maar uiteindelijk moet er één persoon zijn die de knoop doorhakt en beslist wat wél en wat niet, zeker als teams onderling (of teamleden binnen een team) geen consensus kunnen vinden. En dat is toch de manager.

De 'Kaders'

Kaders zijn de randvoorwaarden waarbinnen het werk gedaan wordt. Het geeft richting aan het operationele werk naar de missie toe. Voorbeelden van kaders zijn compliancy-regels, gedragsnormen, inkoopnormen, architectuur-regels, et cetera. Zeer uiteenlopend en vaak ook specialistisch werk. Managers doen er verstandig aan om de kennis van teams hiervoor te activeren

en dus vragen om input. De besluitvorming hoe een kader er uit komt te zien moet uiteindelijk toch bij het management liggen.

Het 'Waarmee'

Als eenmaal duidelijk is wat het bedrijf voorstaat en aan welke kaders het werk moet voldoen is het aan het management en de teams om te bepalen met welke middelen deze doelen het beste bereikt kunnen worden. Ook hier doen managers er goed aan om inhoudelijke input van de teams te vragen. En ook hiervoor geldt dat uiteindelijk de manager besluiten neemt.

Het 'Hoe'

Hierin spelen teams een belangrijke rol. Binnen de geldende kaders mogen teams volledig zelf het "hoe" bepalen. Als dat problemen geeft, zijn de kaders niet juist/volledig gesteld of het betreft besluiten die niet door één team te nemen zijn. Bijvoorbeeld: We hebben eerder gezien dat een team geen besluiten kan nemen die rekening houdt met alle belangen in de keten. Dus óf er wordt hiervoor een apart team opgericht (zoals Spotify doet) óf dit is tóch een managementtaak.

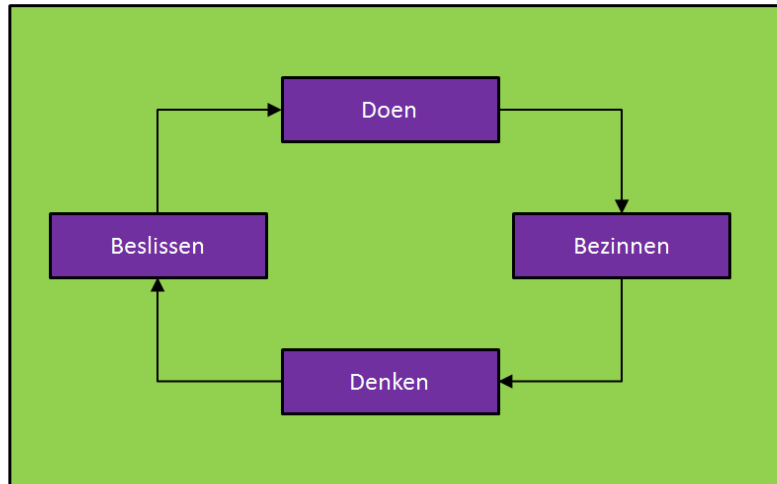
De besluitentabel is géén model dat één-op-één overgenomen kan worden. Ik zeg het er maar even expliciet bij. Modellen kunnen niet zomaar gekopieerd worden. Om binnen een bedrijf te bepalen welk type besluiten door wie genomen worden is maatwerk. De tabel kan daarbij een inspiratie zijn, maar ga vooral op zoek hoe het binnen uw bedrijf het beste werkt!

Zorg dat managers leiders worden

Managers hebben het er naar gemaakt. Er is in het verleden teveel control (en dus demotivatie, zie studie MIT) geweest en er zijn veel typische managementstijlen (bijvoorbeeld *spreadsheetmanagement* en *micromanagement*) die in de moderne tijd niet meer werken (als ze ooit wél hebben gewerkt) en zijn achterhaald. Er werd teveel geleund op structuren, regels en control. Daardoor zijn veel medewerkers volgzaam en gefrustreerd. De creativiteit, het probleemoplossend vermogen en ondernemerschap van alle medewerkers is hard nodig om je aan te passen aan de snelle veranderingen die zich voltrekken in de omgeving. Er wordt echter al te gemakkelijk gedacht dat managementtaken door het team zelf overgenomen kunnen worden. Ik heb zelf ervaren dat 'het nemen van besluiten' echt niet iedereen gegeven is. Teams worden besluiteloos. En zoals ik al aangaf: gaan teams nieuwe mensen aannemen van buiten die beter zij dan zij zelf? Mijn ervaring is: nee, dat doen ze niet. Of een keer iemand aannemen die wellicht qua hardskills minder is, maar die zachte vaardigheden toevoegt in het team omdat die nog ontbreken (bijvoorbeeld een afmaker erbij)? Of om steeds nieuwe impulsen te krijgen een goed functionerend teamlid te vervangen door een nieuwe medewerker omdat die een andere view heeft? Ik heb teams nog nooit goed zien omgaan met afvloeien en aannemen. Daar moet mijns inziens altijd iemand buiten het team over beslissen. Dat kun je management noemen.

Wat zou een manager-van-deze-tijd moeten doen om optimaal gebruik te maken van alle creativiteit en probleemoplossend vermogen van de medewerkers? De **Leercyclus van Kolb** (zie figuur hier onder) leert ons dat leren een cyclus is van Doen – Bezinnen – Denken – Beslissen. Nadat je iets (fout) hebt gedaan ga je jezelf allerlei vragen stellen wat er mis is gegaan. Dit proces doe je met je rechterhersenhelft. Daarna ga je analyseren wat de oorzaak kan zijn geweest en wat je er aan zou kunnen doen, een proces voor de linkerhersenhelft. Tenslotte neem je een besluit hoe je het de volgende keer zult doen. En dan begint het proces van voor af aan. Dit is de natuurlijke manier van leren. Het doel van management is juist om mensen te faciliteren in dit leerproces. Dus daarin lijkt de manager van de toekomst meer op een coach. Maar dat geldt niet voor ieder aspect. Dit geldt alleen voor het werk waarvoor de medewerkers competenties hebben, zijn geselecteerd en aangenomen. Je kunt een team dat geen competenties heeft om sales uit te voeren echt geen faciliterend leiderschap bieden. Daar heb je de tijd niet voor. Ik heb dit in de praktijk mogen ervaren. De schoorsteen moet namelijk blijven roken, terwijl er wordt geleerd.

Managen = Medewerkers/Teams faciliteren in dit proces

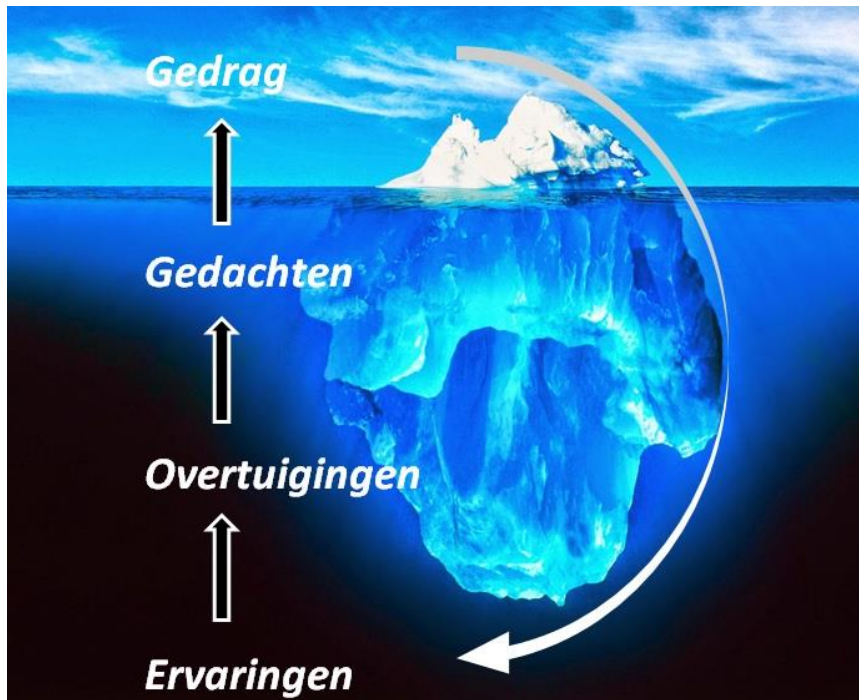


Ook bij het duidelijk maken van de waaromvraag, de bedoeling, van het bedrijf en de strategische besluiten hebben managers steken laten vallen met ellenlange, onduidelijke, totaal niet concrete visie- en missiestatements. Of met missiestatements die alleen over geld verdienen gaan. Ik ken iemand die een sessie bij bank A leidde om een nieuwe missie te formuleren met de Raad van Bestuur. De eerste slide beschreef de huidige missie en een ieder werd gevraagd deze nog eens te bekijken en per persoon langs te gaan wat ze ervan vinden. Ze vonden het eigenlijk nog wel een goeie (ondanks het feit dat niemand het uit het hoofd kende – hij was complex en lang). Toen kwam de aap uit de mouw: weten jullie wel dat deze van bank B is? Dat was even schrikken. Er was (en wellicht is dat nog steeds) eigenlijk geen verschil tussen die twee statements. Slappe visie- en missiestatements zorgen niet voor motivatie (zie MIT).

Laten we die coach voor de teams 'leider' noemen. Laat die leider focussen op wat goed leiderschap is. En dat is niet control uitvoeren maar faciliteren. En dat is het formuleren van een aantrekkelijke visie. En dat is ook vormgeven aan de besluitvorming in alle lagen van het bedrijf.

Initieer een cultuurverandering

Zeggen dat managers moeten stoppen met control en meer moeten faciliteren heeft geen enkele zin. Hetzelfde geldt voor bijvoorbeeld het stimuleren van ondernemerschap binnen teams. Gedragsverandering is, zo blijkt keer op keer en wereldwijd, één van de moeilijkste dingen om te bereiken. Top-down cultuurveranderingstrajecten die miljoenen verslinden zijn kansloos. Maar aan de andere kant is het creëren van een andere besturings- en teamcultuur essentieel. Waarbij 'cultuur' eigenlijk niets anders is dan 'gestold gedrag'. De laatste jaren is veel onderzoek gedaan naar gedragsveranderingsmiddelen die wél effect hebben. Denk bijvoorbeeld aan *Nudging* en *Viral Change™*. Of een koppeling tussen deze twee. Deze middelen grijpen in ons onderbewustzijn in. Er zijn psychologen die beweren dat 99% van al onze besluiten genomen worden door ons onderbewustzijn. Het lijkt dus veel effectiever om dáár in te grijpen in plaats van in het bewustzijn.



In bovenstaand figuur zien we dat onze ervaringen de voedingsbodem zijn voor onze overtuigingen, die vervolgens onze gedachten sturen. En onze gedachten bepalen ons gedrag in de praktijk. Die vervolgens nieuwe ervaringen opleveren. En de cyclus begint weer van voor af aan. Ons gedrag is, in de cyclus Ervaringen – Overtuigingen – Gedachten – Gedrag het enige dat zichtbaar is voor anderen. De rest is onzichtbaar voor de buitenwereld, maar wel degelijk door ieder mens zelf op te sporen door introspectie.

De ijsberg met de pijlen omhoog is het oude, klassieke verandermanagementdenken. Het uitgangspunt hierbij is dat je eerst ervaringen, overtuigingen en gedachten moet aanpassen om een gedragsverandering te kunnen bereiken. En ondertussen voorkomen dat medewerkers argwaan gaan vertonen en de intentie van de verandering verkeerd uitleggen (dan wel doorzien, als er wel degelijk een dieper liggende reden is). Dat is juist de reden waarom verandertrajecten allemaal zo lang duren. Nieuwe ervaringen opdoen, overtuigingen aanpassen, gedachten veranderen. Ga er maar eens aan staan. Het is veel effectiever om direct op het gedrag in te grijpen. En dat kun je doen door toepassing van psychologische gedragsinterventies. Grote groepen mensen kunnen van het ene op het andere moment ander gedrag gaan vertonen door beïnvloeding met zogenaamde *nudges*. In de sociale psychologie is de laatste jaren baanbrekend werk verricht op het gebied van beïnvloedingsmechanismen, bijvoorbeeld door toonaangevende onderzoekers als **Cialdini** en **Thaler/Sunstein**. Er blijkt een stelsel van gedragingen te zijn die uit onze natuur en cultuur voortkomen en die daarmee sinds vele duizenden jaren ingesleten zijn in ons DNA. 'Nudge' betekent letterlijk 'een zacht duwtje in de rug'.



Bron: Motherly nudge van Quinn Dombrowski uit Flickr

Een nudge is als psychologische gedragsinterventie onderwerp (geweest) van uitgebreid wetenschappelijk onderzoek. Het grijpt tegelijkertijd in op het natuurlijke en cultureelbepaalde gedrag van een groep mensen zonder dat er dwang aan te pas komt en waarbij de uitkomsten louter in het belang van het individu zijn. Ze adresseren niet de onderliggende individuele fundamentele van gedrag, maar de universele wetten die door natuur en cultuur zijn bepaald.

Nudges worden bijvoorbeeld toegepast bij het ontwerpen van overheidsbeleid om burgers te stimuleren tot het maken van goede keuzes, bijvoorbeeld op het gebied van pensioenvoorzieningen, donorschap, glas in de glasbak, plassen op een vlieg in het urinoir of het tegengaan van zwerfafval. De ontdekking van dit concept heeft mogelijkheden geschapen om op een geheel nieuwe manier grootschalige veranderingen snel door te voeren, het heeft een nieuw paradigma ingeluid. Zonder na te denken gaan we ander gedrag vertonen, van het ene op het andere moment.

Zo zijn we bijvoorbeeld ook van nature gedragskopieerders van succesvolle mensen tegen wie we opkijken. We denken daar helemaal niet bij na maar het is ons overlevingsinstinct. Het 'virus' verspreidt zich niet via het denken maar via de lucht: we ademen het in en zijn geïnfecteerd. Dit principe vormt de basis voor Viral Change™. Door mensen vaak het nieuwe, gewenste gedrag te laten vertonen wordt dit nieuwe gedrag geautomatiseerd en verder geïnternaliseerd doordat het langs de ijsberg naar beneden gaat: we gaan vinden dat we het zo moeten doen, het wordt ook een overtuiging dat het goed is (mits het op een of andere wijze wordt beloond), waardoor we er zelfs anderen op gaan aanspreken.

Door zowel leiderschap te creëren als (deels) zelfsturende teams, beide zijn gedragsveranderingstrajecten, krijg je een bedrijf dat in staat is om zich continu aan te passen aan de veranderende omstandigheden waarin het opereert. Maar dan moeten wél de juiste verandermiddelen ingezet worden: Nudging en Viral Change™.

Conclusie

Alle voorbeelden van organisaties die succesvol zelfsturende teams hebben ingevoerd hebben iets gemeenschappelijks: zij laten de teams geen besluiten nemen over het waarom en het wat, maar alleen over het hoe. En zelfs het hoe kent restricties, zie bijvoorbeeld de rol van System Owner bij Spotify. 100% zelfsturing bestaat gewoonweg niet. Dat zou namelijk resulteren in anarchie. Wat uiteindelijk resulteert in ondergang. Management is nog altijd hard nodig om bepaald type besluiten te nemen en teams te faciliteren. Maar 'management' moet wél heel anders, het moet veel meer faciliterend leiderschap zijn. Een cultuurverandertraject met de juiste verandermiddelen is essentieel voor bedrijven om de transitie te maken naar een bedrijf dat de 21^e eeuw gaat veroveren.