

## Zelfsturende teams in gemeenten – factsheet



*Zelfsturende teams binnen gemeenten zorgen ervoor dat het veranderende takenpakket bij gemeenten goed kan worden opgepakt. Passend bij de participatiesamenleving, de actievere rol en bijdrage van maatschappelijke organisatie en burgers is invoering van zelfsturende teams een goede optie. De gemeente Nijkerk heeft in 2015 voor de invoering van zelfsturende teams gekozen. In deze factsheet staan naast algemene principes ook de oplossingen genoemd waar de gemeente Nijkerk bij de invoering voor gekozen heeft en de lessen die hieruit getrokken kunnen worden.*

### Wat zijn zelfsturende teams?

#### Enkele definities

1. Zelfsturende teams en zelforganisatie. Volgens managementauteur Daniel Pink is zelfsturing 'de diepe wens die in ieder mens aanwezig is om zijn eigen leven te bepalen, nieuwe dingen te leren en te creëren en bij te dragen aan zinvolle zaken'. De organisatie inrichten vanuit het principe van zelfsturing impliceert een appel op de inherente drijfveren in mensen en gemeenschappen om zelfstandig te handelen en in onderlinge interactie tot een natuurlijke afstemming te komen.
2. Zelfsturende teams zijn een middel om te zorgen dat de professionals maximale verantwoordelijkheid kunnen nemen voor hun vak. En daarmee bereik je de beste resultaten en kweek je een klimaat waarbinnen mensen zich optimaal kunnen ontplooiën. De leiding bewaakt de kaders en medewerkers krijgen daarbinnen de maximale vrijheid.

Binnen gemeenten zou een combinatie van beide definities goed passen: met daarin zowel de interne drijfveer en professionele verantwoordelijkheid van de medewerker als het bieden van houvast in kaders. Daarnaast zijn zelfsturende teams vooral een middel om resultaten te realiseren en geen zelfstandig doel. Daarmee is het zelfsturende team niet verplicht voorgeschreven. Teams kunnen tot de conclusie komen dat zelfsturing voor hen niet werkt en kiezen voor een leidinggevende.

#### Zelfsturende teams en taakstelling bij gemeenten

Gemeenten kunnen met zelfsturende teams de productiviteit, kwaliteit en flexibiliteit verhogen, kosten reduceren en ziekteverzuim terugdringen. Het inrichten van zelfsturende teams bij gemeenten betekent geen herontwerp, maar een andere manier van werken. Door zelfsturende teams zijn minder teammanagers nodig. Hier ligt een grote kans een bezuiniging te realiseren; een gemeente met zo'n 200 medewerkers kan veelal met 10 team- of afdelingsmanagers minder. Dit levert al snel een besparing op van zo'n € 700.000,-. Waar deze besparing in de organisatie terecht komt hangt ook af van de taken die naar de samenleving over gaan en dus niet meer door de organisatie uitgevoerd worden.

### Zelfsturende teams en resultaatgericht werken

Vanuit de professionaliteit van de medewerker is het goed om naast zelfsturende teams ook voor resultaatgericht werken te kiezen als instrument om de afgesproken resultaten te behalen. Tussen beide kan spanning ontstaan wanneer medewerkers met volledige zelfsturing het geheel niet overzien en resultaten niet het totaalpakket omvatten of elkaar overlappen. In Nijkerk kiest men voor een combinatie waarbij de te behalen resultaten benoemd worden voor de zelfsturende teams. Rond deze vooraf bepaalde resultaten worden teams gevormd. De resultaten of resultaatgebieden zijn gebaseerd op thema's uit het coalitieakkoord, de programmabegroting, financiële, personele en rechtmatigheidskaders.

### Leiderschap bij zelfsturende teams

De keuze voor zelfsturende teams betekent de afwezigheid van leidinggevend, maar niet het afwezig zijn van leiderschap in de organisatie. Leiderschap komt in diverse vormen terug in de organisatie: bijvoorbeeld leiderschap tonen binnen je team, leiderschap in het doorhakken van knopen, leiderschap in het bieden van kaders (houvast) voor medewerkers en leiderschap voor de eigen professionele ontwikkeling. Leiderschap wordt daarmee een rol die op verschillende momenten door verschillende medewerkers opgepakt kan worden. In deze rol draait het om het leveren van een bijdrage die op dat moment nodig is om resultaten te behalen. Niet hiërarchisch en controlerend, maar verbindend, coachend en ondersteunend.

Een voor medewerkers lastig aspect van leiderschap nemen is het aanspreken van collega's op resultaten. Nijkerk kiest er daarom voor enkele trainers/coaches op te leiden en alle medewerkers in de gelegenheid te stellen zelf collega's te leren aanspreken op een respectvolle en effectieve wijze. Het doel daarbij is dat aanspreken meer geaccepteerd wordt binnen de organisatie.

Daarnaast zijn er leiderschapsrollen nodig die door medewerkers zelf niet altijd vervuld kunnen worden. Bijvoorbeeld het benoemen van resultaatgebieden, zodanig dat er organisatiebreed een complementair geheel ontstaat waarin alle gemeentelijke taken ondergebracht zijn. Maar ook het oplossen van personele problemen of nemen van besluiten op inhoudelijk vlak. Op deze rollen kan door de medewerkers een beroep gedaan worden en de rollen kunnen door wisselende mensen vervuld worden. Een pool van mensen die deze rollen vervullen is hierbij heel praktisch. In Nijkerk doet men positieve ervaringen op met een verbindingsteam, waar de verbanden tussen teams, politiek en organisatie, ambitie en capaciteit gelegd worden en knopen kunnen worden doorgehakt.

Zelfsturende teams betekent niet dat er geen sturing is in de organisatie. Sturing blijft wel degelijk nodig. In de eerste plaats voor het afbreken van oude hiërarchische structuren die zelfsturing door medewerkers belemmeren en het regisseren van de transitie naar een zelforganiserende organisatie. De sturing moet er voor zorgen dat het voor iedereen veilig is om initiatieven te nemen. Dat betekent overigens niet dat je alles maar laat gebeuren. In de tweede plaats is er sturing nodig om de (resultaats-, financiële, personele en rechtmatige) kaders vast te stellen en maximale regelruimte binnen deze kaders te realiseren. Binnen de kaders moet het spel gespeeld worden door de professionals zelf. Daar moet de sturing losgelaten worden.

Ook sturing geven is een rol, die afhankelijk van het onderwerp door gespecialiseerde medewerkers vervuld kan worden.

## Rol van het zelfsturende team

De rol van het zelfsturende team is het behalen van het afgesproken resultaat. De teamleden dragen een gedeelde verantwoordelijkheid voor het teamresultaat. Een team dat zelfsturend wordt neemt naast de uitvoerende taken ook het regelen en coördineren op zich van alle samenhangende activiteiten die nodig zijn om als team het resultaat te leveren. Dat kan ver gaan: bijvoorbeeld roosters maken, het werk verdelen, ontwikkelen van specifieke deskundigheid, bewaken van de kwaliteit van het project of product, verzorgen van audits bij andere teams en gezamenlijk problemen oplossen. Hoe ver de verantwoordelijkheid gaat, waar de bevoegdheden en de grenzen liggen en voor welke zaken het team om ondersteuning kan vragen, is opgeschreven in de kaders die elk team meekrijgt.

Uit de organisatieliteratuur blijkt dat succesvolle zelfsturende teams gemiddeld uit vijf tot negen medewerkers bestaan: groot genoeg om taken te verdelen en werkzaamheden van elkaar over te nemen, compact genoeg om ieder lid zich medeverantwoordelijk te laten voelen voor het team en de te behalen resultaten. Bij teams van veel kleinere of grotere omvang blijkt het lastiger de balans tussen taakverdeling en onderlinge betrokkenheid te bewaren, en dat gaat ten koste van de samenwerking en communicatie in het team. Teams kunnen er ook voor kiezen minder zelfsturend te opereren en met een coördinator in hun midden te werken.

Een team wordt gevormd rond een afgesproken resultaat. De bijdrage die een teamlid vanuit zijn expertise kan leveren aan het te bereiken resultaat is daarmee leidend. Dat betekent dat de teamleden uit verschillende onderdelen van de organisatie kunnen komen, maar ook van externe partijen en uit de samenleving. Teamleden kunnen voor hun bijdrage ook gedurende een kortere periode verbonden zijn aan een team, bijvoorbeeld een lid van het college of een raadslid.

Voor ondersteunende medewerkers of personen die in de bedrijfsvoering actief zijn, geldt dat zij het meest effectief opereren als zij met collega's uit hetzelfde werkveld teams vormen en vraaggericht opereren voor de andere (inhoudelijke) teams.

Belangrijk bij het inrichten van de teams is het uitgangspunt dat iedereen in de organisatie bij een team hoort, er zijn dus geen medewerkers die niet tot een team behoren. Iedere medewerker behoort tot een basisteam dat wordt gevormd rond een resultaat. Dat resultaat kan inhoudelijk van aard zijn (vanuit beleid of een wettelijke taak), maar ook ondersteunend/kwalitatief (bedrijfsvoeringstaken).

Naast het basisteam waar medewerkers behalve resultaten boeken ook een thuis vinden, kunnen medewerkers periodiek of voor de duur van hun bijdrage deelnemen aan andere teams.

Bij de implementatie van zelfsturende teams is het belangrijk oog te hebben voor de verschillende fasen van volwassenheid waarin teams verkeren en van daaruit experimenten te kiezen die aansluiten bij de ontwikkelingsfasen van het team. Dat kan betekenen dat er verschillende snelheden en varianten zijn in teamvorming van zelfsturende teams binnen de organisatie.

### Ondersteuning voor teams door de kwartiermakers zelfsturing

Nijkerk kiest er voor in de opstartfase te werken met kwartiermakers. Zij zijn geen beoogd leidinggevende. De kwartiermakers vervullen op aanvraag van teams een ondersteunende rol bij het concretiseren van de resultaatsafspraken, het samenstellen van het team, het maken van teamafspraken over de samenwerking en de communicatie. Daarnaast leiden kwartiermakers problemen door naar het verbindingsteam en de directie.

## HRM-aspecten

### Consequenties voor beloning bij zelfsturende teams

Belangrijk voor het inbedden van zelfsturende teams is dat de beloningsstructuren worden aangepast aan deze situatie. De geleverde bijdrage, de toegevoegde waarde aan het resultaat, maar ook de collegialiteit en teamprestatie dienen beloond te worden. Zonder een manager die de beloning kan bepalen moet er dus een heel nieuw systeem worden ingevoerd. Dat kan door te werken met een feedbackgesprekscyclus, waarin medewerkers met zelf verzamelde feedback het gesprek voeren op basis waarvan onder meer afspraken over de beloning gemaakt kunnen worden. Ook een teambeloning kan onderdeel van de beloningsstructuur worden. In Nijkerk is een begin gemaakt met de invoering van feedback geven op individueel en teamniveau. De aansluiting met de beloning vindt in een later stadium plaats. De kaders van de CAR-UWO blijven daarbij als uitgangspunt gelden.

### Werken met rollen

Nijkerk kiest er voor om intensiever dan voorheen met rollen te werken. Rollen en functies kunnen elkaar prima versterken, maar ook behoorlijk in de weg zitten: de doelstellingen van een functiehuis zijn meestal anders dan een goed en duurzaam raamwerk van rollen. Waar het functiehuis inzet op structuur, transparantie, objectief gebruik, grip en inzicht, zet een raamwerk van rollen in op flexibiliteit, inzet van talenten, professionaliteit en teamontwikkeling. In de tabel hieronder zijn de verschillen aan de hand van een aantal concrete vragen aangezet en concreter gemaakt.

	Hoe het was	Toekomst
Wat is werk?	Een baan	Een aantal rollen
Wat omvat werk?	Een functie	Een herkenbare bijdrage (adviseren, regisseren, verslagleggen, etc)
Wat doe je?	Ik vervul een functie en voer taken uit waar de organisatie behoefte aan heeft	Ik draag bij aan teamresultaten en voeg waarde toe
Welke verantwoordelijkheid heb je?	Voor werkzaamheden, mensen en PIOFACH	Projecten en werk dat waarde toevoegt
Hoe groeit werk?	Verticale carrière en daardoor meer verantwoordelijkheid voor meer mensen en middelen	Horizontale carrière met meer verantwoordelijkheid door kennis en kunde
Hoe (h)erkent men jou?	Aan je rang, grootte van je team en kantoor	Aan je resultaten, kennis en kunde
Hoe geef je leiding?	Sturen op aantallen en verantwoordelijkheden	Bouwen aan teams, professionaliteit en bijdragen
Hoe ben je succesvol?	Bredere vaardigheden en meer macht	Verdiepte vaardigheden, erkenning door collega's
Welke hulpmiddelen zijn er?	Functiehuis, competenties, organogram, procedures, opdrachten 'van boven'	Rollen, framework, talenten, ontwikkelmodellen, kennisbank, delen van waarden

Uiteraard zijn in deze tabel de verschillen tussen beiden groter gemaakt en tamelijk kort door de bocht omschreven. De meeste organisaties bevinden zich ook niet geheel in de middelste of in de

rechterkolom, maar veelal daar tussenin en wellicht op weg in hun ontwikkeling naar de rechterkolom.

Bij een rol spreek je niet van taken of werkzaamheden, maar bijdragen of toegevoegde waarde die geleverd wordt aan organisatiedoelen. Werken met rollen gaat uit van de professionaliteit en expertise van de medewerker. Dat betekent dat voorschrijven wat de medewerker moet doen en hoe de medewerker een resultaat bereikt niet nodig is. Invulling van een rol – dus het leveren van een bijdrage – gebeurt niet aan de hand van taken, maar aan de hand van vragen die de roldrager zich stelt en collega's elkaar stellen.

*Voorbeelden van rollen:*

Verbinder, netwerker, bedrijfsvoerder, ondernemer, ontwikkelaar, handhaver, leider, verkenner, coach, bemiddelaar, regisseur, inkoper, verslaggever, kwaliteitsmanager, beslisser, politicus, controller, informatiemanager, informant, initiator, verbinder, kennisdrager, veranderaar, strateeg, makelaar/regievoerder, projectleider/realisator, adviseur, dienstverlener, ondersteuner.

Over of en hoe rollen uitgewerkt of beschreven worden is nog geen besluit genomen in Nijkerk.

## **Tijd en aandacht voor de transitie**

Er is tijd en aandacht nodig om mensen die tot dan toe beperkte zeggenschap en sturingsruimte hadden, te helpen om hun nieuwe verantwoordelijkheid te kunnen dragen. 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 beloningssystemen) moeten worden aangepast. Medewerkers die meer behoefte hebben aan directe aansturing krijgen deze aansturing in de eerste jaren tot op een zekere hoogte, om hen te laten wennen aan de verandering. Uiteindelijk maken zij de omslag of kiezen zij ervoor om een vorm van coördinatie of aansturing voor hun team te behouden.

## **Lessen invoering zelfsturende teams**

- Les 1: Draagvlak in de top. Hoe zitten de andere eindverantwoordelijke leidinggevendenden/managers erbij? Wat is hun mensbeeld? Hoeveel durven zij los te laten?
- Les 2: Gewoon beginnen met pilots en experimenten. Een pad ontstaat door te lopen: veranderen, fouten maken en bijsturen. Begin simpel, pak daarna de complexere zaken aan. Start bij het individu, richt je daarna op het teambelang en eindig bij het organiseren en formaliseren.
- Les 3: Ga niet overtuigen, maar nodig uit om mee te doen. Dit zorgt ervoor dat alleen positief ingestelde teams aan de slag gaan en er geen energie verloren gaat aan het 'overtuigen' van collega's die mogelijk in de weerstand schieten. Door te leren van de ervaringen en door de successen die geboekt worden te vieren ontstaat een olievlekwerking. Hierdoor haken in fases telkens nieuwe teams in.
- Les 4: Ken de missie van de organisatie en blijf steeds focussen op de praktische vertaling hiervan. Alle andere zaken staan ten dienste van het laten slagen van deze missie.
- Les 5: Eigenaarschap en eigen verantwoordelijkheid: organiseer het werk zodanig dat medewerkers zich eigenaar voelen over de diensten die ze verlenen dan wel de taken die ze uitvoeren. Organiseer het zo, dat ze zich hier verantwoordelijk voor voelen. Dat

betekent dus dat je moet zorgen dat ze maximale regelruimte hebben om dit ook waar te kunnen maken. Ze moeten niet denken “Mag dit wel?”, maar als het in het belang is van de kwaliteit van de dienstverlening het zelf kunnen regelen. Onderschat ook het parallel-effect niet: medewerkers die eigenaarschap en verantwoordelijkheid ervaren stimuleren dat ook in hun omgeving en richting de burger.

- Les 6: Geef het de tijd. Een team dat zichzelf moet ‘managen’ heeft de tijd nodig om de goede dingen goed te doen en bij fouten zelf bij te sturen. Gewoon laten gebeuren is erg belangrijk. Zodra je het naar je toe trekt en je je gaat bemoeien haal je de verantwoordelijkheid weer weg. Wat je dan net hebt opgebouwd breek je direct weer af. Het is de kunst om het te laten gebeuren, vertrouw er op dat de mensen de goede dingen willen doen. Ook al zie je soms dat zaken misschien anders gaan dan jij denkt dat goed is, dan nog moet je los durven te laten. En als het management vanuit hun positie bang is dat dingen niet goed gaan, dan is de kritische vraag of de kwaliteit van het werk in het geding is of dat er risico ontstaat voor grote financiële of politieke problemen. Alleen in die extreme situaties heeft het management een reden om in te grijpen. Voor de rest wordt vertrouwen gesteld in de kracht van de professionals.
- Les 7: Als je geen positief mensbeeld hebt, dan hoef je er niet aan te beginnen. Een belangrijke vraag voor leidinggevenden is wat hun mensbeeld is. Geloof je erin dat minimaal 95% van de mensheid gewoon goed werk wil afleveren en neem je die 5% voor lief of richt je een organisatie in vanuit wantrouwen, bouw je regels en procedures in en ga je ‘managen’.
- Les 8: Laat de ondersteuners en stafdiensten (extern en intern) alleen vraaggericht diensten aanbieden. Ondersteunende diensten zijn er voor om de professionals te helpen hun werk zo optimaal mogelijk te kunnen doen.
- Les 9: Vertrouw op een zelfreinigend systeem. Soms kwam het voor dat een team een collega uit een ander team vroeg om bij hen te komen. De vraag is dan of je daar dan niet op moet ingrijpen, want als een team alle “beste” medewerkers wegkaapt bij andere teams, komt dat dan wel goed? Soms voelden mensen zich ook niet helemaal prettig in een bepaald team. De vraag is dan wederom of je die niet kan helpen om ergens anders een plekje te vinden. Vertrouw maar op de mensen in de teams die wel in staat zijn om elkaar in de kracht te zetten. En als dat niet lukt, grijp dan niet direct in en neem vooral het probleem niet over. Zorg er juist voor dat mensen alle ruimte en vrijheid hebben om zelf of samen te zoeken naar de goede oplossing.
- Les 10: Vraag iedereen mee te doen, niet alleen bij de veranderopgave maar ook bij het meedenken over een taakstelling. Bespreek de taakstelling met de professionals. Het is een gezamenlijk probleem. Met andere woorden: mensen, denk alsjeblieft mee om te kijken wat mogelijk is, het is ons gezamenlijke probleem. En als blijkt dat de taakstelling niet haalbaar is dan vormt de leiding een hitteschildfunctie om te zorgen dat de mensen beschermd worden tegen de druk van buiten. Zodat zij gewoon goed werk kunnen blijven leveren.
- Les 11: Zorg voor heldere kaders, doelen, verantwoordelijkheden en rollen. Ontbreken die, dan leidt dat niet tot zelfsturende teams, maar tot verwaarloosde medewerkers.
- Les 12: Organiseer dat medewerkers en teams kunnen beschikken over voldoende en op individueel en teamniveau afgestemde informatie om zo regelruimte en zelfsturing waar te maken.
- Les 13: Geef medewerkers en teams een eigen budget.
- Les 14: Blijf de dilemma’s bespreken: laat je duizend bloemen bloeien en zie je later wel wat onkruid is en wat niet? Of geef je van tevoren aan welke bloemen je wel mooi vindt en welke je niet in je tuintje wil zien? Als je kaders stelt, hoe rekbaar zijn die dan? Als een team een creatieve oplossing vindt die wellicht erg werkbaar is maar buiten de kaders treedt, tolereer je dat?