

Dit nummer gaat over zelfsturing, zelforganisatie, eigen regie - de panacee voor problemen in onze samenleving. Die zou helpen om kosten te besparen, te innoveren, het beste uit mensen te halen.

We zien namelijk overal dat managers sterk betrokken zijn bij allerlei problemen in een organisatie. Ze zijn betrokken bij het niet-halen van doelen, voeren slechte overleggen, verzinnen en handhaven regels die vernieuwing en resultaten blokkeren. Medewerkers worden passief en ongelukkig van ze. En ze kosten nog veel geld ook. Ons brein werkt dan eenvoudig: minder managers - dat moet wel een goed idee zijn!

Of niet? Verdwijnen problemen die teams mét hun manager hebben wel echt, als de manager weg is? Hoe gaan ze besluiten nemen? Hoe gaan ze conflicten oplossen? Hoe organiseren ze afstemming met andere teams? Hoe gaan ze om met het maken, handhaven en aanpassen van regels? Hoe verdelen ze hun aandacht tussen korte en lange termijn?

Waarom geloven we dat teamleden deze taken zelf effectiever en efficiënter kunnen uitvoeren zonder leidinggevende? Waarom huren we, na het vertrek van de leidinggevende, een teamcoach in om het team te leren zelfsturen? Wat als het zelfsturende team uiteindelijk de resultaten niet haalt? Wie moet er vertrekken als verbeterpogingen niet slagen? Het hele team? De teamcoach? De leidinggevende-op-afstand? Kortom: het weghalen van de manager en de sturing

neerleggen bij het team lijkt aantrekkelijk. Maar worden de verwachtingen waargemaakt? Ik denk het niet. Een concept doet het nooit beter dan de mensen die er mee en erin werken.

'Maar wat dan wel, meneer de criticaster?', hoor ik u al denken. Ik denk dat de opgave in veel organisaties eerder is dat mensen, iets lossen van hun positie, moeten leren hoe ze als collectief hun effectiviteit kunnen verbeteren, dwars door hiërarchie en over grenzen heen.

Het is tijd om te accepteren dat groepen een leider nodig hebben. Dat leiders een andere plek innemen

en een ander perspectief hebben dan leden. Dat de invulling van die rollen in overleg bijgesteld kan worden. Dat zowel de leider als de leden dingen doen die bijdragen en dingen doen die niet bijdragen. Dat niets zonder fouten is. Dat fouten en problemen niet 'bestaan', maar gekozen en onderhandeld worden. Dat geen enkele oplossing ideaal is voor iedereen.

Als dat lukt, worden hypes rondom leider-

schap en besturingsfilosofieën overbodig. Voor echte verbetering moeten we het verschil tussen leiding en medewerker niet wegpoetsen, maar leren accepteren en overbruggen.

# Minder managers, betere resultaten?

Bastiaan VAN GILS

Ir. B.J.C.M. van Gils is eigenaar van Veranderhulp te Apeldoorn en redactielid van dit tijdschrift. Website: [www.veranderhulp.nl](http://www.veranderhulp.nl). E-mail: [bastiaan@vangils.org](mailto:bastiaan@vangils.org).