

IEDEREEN DE BAAS

Aan de slag met zelforganisatie



Inhoud

04

Hoe creëer je een awesome werkplek?

08

Waarom kiezen voor zelfsturing?

16

Vijf stappen naar zelforganisatie

26

De nieuwe rol van het management

32

Het team speelt de hoofdrol

36

Van zelforganisatie naar zelfsturing

42

Geniet van de reis!

1

HOE CREËER JE
EEN AWESOME
WERKPLEK?



Zelfsturing bepaalt de nieuwe management-mindset. Elke dag gaan er meer mensen mee aan de slag. Buurtzorg, Aldowa en ABN AMRO zijn slechts enkele organisaties die de kracht van kleine zelforganiserende teams inmiddels ervaren. Zij hebben de keuze gemaakt om agile te zijn en hun toekomst grotendeels in handen van hun medewerkers te leggen. Ze opereren sneller en gericht, omdat ze hun teams rondom de klant hebben georganiseerd. En dat werkt!

Er zijn al veel inspirerende casestudies en boeken geschreven over zelfsturing. Veel organisaties blijven echter kampen met de vraag: hoe begin je? Daarnaast zien we in Nederland, maar ook in andere landen, steeds vaker organisaties in dezelfde valkuilen trappen.

In dit e-book leggen we uit hoe je met zelforganisatie kan beginnen en hoe je succesvol kan groeien naar zelfsturing. Hoe ontstaan sterke autonome teams? Wat is er nodig om in control te blijven zonder in charge te zijn? En hoe maak je deze transformatie binnen het managementteam? Met de informatie en adviezen in dit e-book leg je een solide basis, zodat jouw bedrijf wendbaar wordt en het werk awesome.

WAAROM KIEZEN VOOR ZELFSTURING?

—

Waarom kiezen zoveel bedrijven voor zelfmanagement? Er blijken vijf universele redenen te zijn voor het inrichten van een democratische organisatie:

1. Verander of wordt veranderd
2. Aantrekkelijk blijven voor young talent en oudere generaties
3. Samenwerken met robots
4. Fit blijven
5. Beter presteren

1. Verander of wordt veranderd

We leven in een wereld die zich kenmerkt door exponentiële ontwikkelingen. De snelle opkomst van disruptive startups zoals Uber, Tesla en WhatsApp is daar een goed voorbeeld van. Maar laten we niet naïef zijn: robotisering, kunstmatige intelligentie, zonne-energie of het internet: het zijn allemaal exponentiële ontwikkelingen die traditionele businessmodellen en markten op hun grondvesten doen schudden en die ons dwingen ons sneller aan te passen dan we misschien wel willen of kunnen. Het interessante is dat exponentiële ontwikkelingen per definitie niet onder controle te houden zijn. En het listige is: als je er last van krijgt, ben je al te laat. Deze trend vraagt dus om andere, op snelheid gebaseerde organisatievormen. Iedere poging deze trend vanuit controle en hiërarchie te omarmen, is gedoemd te mislukken. Vertrouwen, respect, ruimte en verantwoordelijkheid maken mensen en teams wendbaar genoeg om in het juiste tempo te innoveren.

2. Aantrekkelijk blijven voor young talent en oudere generaties

Millennials bestormen de arbeidsmarkt. Wat de gemiddelde veertiger weet, hebben zij al opgezocht voordat de veertiger zich überhaupt realiseert dat hij het wist. Jonge talenten die meer dingen tegelijk kunnen dan de gemiddelde manager en die zich inderdaad sneller vervelen. Millennials zouden geen lease-auto of hoog salaris willen omdat ze al helemaal in de deeleconomie leven. Nou, dat verhaal klopt maar ten dele, want ze willen ook graag alles uit het leven halen én goed verdienen. Ze willen ook graag meedenken over de strategie en de hogere doelen van het bedrijf. Ze willen betrokken zijn, eigenaarschap voelen en beter worden in hun vak. Daarbij past geen baas die in de weg loopt. Vrijheid blijkt, zodra er een bazige baas in het spel is, inderdaad belangrijker dan geld.

Wil je deze talenten binnenhalen en binnenhouden om ook in de toekomst concurrerend te zijn? Dan is er maar één oplossing: een meer democratische, mensgerichte leiderschapsstijl, die gebaseerd is op aandacht en vertrouwen. De uitdaging is echter dat deze millennials leven in een vergrijzende wereld. De

generatiekloof op de werkvloer is nog nooit zo groot geweest als nu. En een bedrijf dat prettig is voor millennials is niet per se plezierig voor de werkende oudere. De echte vraag is dus: hoe wordt de organisatie aantrekkelijk voor alle generaties? Het antwoord op deze lastige uitdaging luidt: creëer een mensgerichte organisatie waarin jong en oud elkaar respecteert en elkaar behandelt als volwassenen.

3. Samenwerken met robots

Technologische ontwikkelingen, met als apotheose robotisering en artificial intelligence, leveren niet alleen nieuwe disruptieve bedrijven en zeer mondige, kritische klanten op, maar gaan de komende jaren ook duizenden banen kosten. En er is niet al te veel reden om aan te nemen dat er in hetzelfde tempo andere banen bij komen. In de jaren dertig van de vorige eeuw voorspelde econoom Keynes al een 15-urige werkweek. Gemiddeld zou dat in theorie nu bijna kunnen. Helaas werken sommige mensen 100 uur en staan anderen buitenspel. Deze eeuw hebben de vijf grootste bedrijven van Nederland al van meer dan twee derde van hun werknemers afscheid genomen, zonder dat dit ten koste ging van groei, omzet en winst. De beste manier om hiermee om te gaan is mensen samen te laten bepalen hoe deze ontwikkelingen omarmd moeten worden en wat we met de vrijgekomen tijd, ruimte en denkkracht gaan ondernemen – zowel binnen de betreffende bedrijven als in onze samenleving. Want betaald of onbetaald, er blijft wel degelijk voldoende werk over voor wie graag een bijdrage aan zijn omgeving wil leveren.

4. Fit blijven

Vitaliteit is een belangrijk thema voor bijna alle bedrijven in onze vergrijzende samenleving. Niet alleen zitten we meer dan ooit achter een beeldscherm, we eten ook ongezond en bewegen te weinig. En deze ongezonde levensstijl moeten we ook nog eens tot ons zeventigste, of nog langer, volhouden voor we met pensioen mogen. On-derzoek wijst al jaren uit dat mensen die autonomie ervaren in hun leven en werk minder vaak ziek zijn. Door meer controle, een trend

onder veel daadkrachtige leiders, maken we onze ongezonde samenleving dus nog zieker. Andersom zorgt een werkwijze waarin autonomie, aandacht, samenwerken, verantwoordelijkheid en vrijheid centraal staan, juist voor een lager ziekteverzuim, terwijl daarbij het afschaffen van overbodige processen en meer lean werken leidt tot meer lichaamsbeweging en meer persoonlijk contact. Democratisch leiderschap is dus gezonder, langer vol te houden en daarmee effectiever en goedkoper.

5. Beter presteren

Veel mensen associëren zelfsturing met geitenwollen sokken, flower-power, chaos en anarchie. Maar niets is minder waar. Performance is key. Mensen die in hun privéleven grote besluiten nemen, blijken dat ook tijdens hun werk uitstekend te kunnen. Niet vreemd, natuurlijk. Iedere leider met een beetje aandacht voor de organisatie weet dat juist op de werkvloer de beste ideeën te vinden zijn. De allerbeste resultaten worden geboekt door goed gebalanceerde teams met voldoende strategische diversiteit. Dat betekent dus dat het in self-managing teams af en toe best mag schuren. Zolang alle teamleden over voldoende middelen en informatie beschikken en er vertrouwen, respect en waardering bestaat voor elkaars kwaliteiten en doelen, is er een veilig fundament om tot slimme werkafspraken, heldere, haalbare targets en de juiste marges te komen. Innovaties blijken bovendien eerder regel dan uitzondering in een high-performance team.

Het klassiek hiërarchisch model maakt het voor bedrijven best ingewikkeld om snel in te spelen op de verwachtingen van klanten en markten. In zo'n model zijn protocollen meestal leidend en raken men-selijk inschattingsvermogen en actuele expertise op de achtergrond. Hoe zorg je er dan voor dat een organisatie weer gaat stromen? En dat de kennis en ervaring van mensen optimaal wordt ingezet?

Zelforganisatie helpt de structuren van organisaties te vereenvoudigen of te doorbreken. Mensen voelen zich meer betrokken en worden uitgedaagd om zelf te na te denken en verantwoordelijkheid te nemen. Uit een onderzoek van Deloitte blijkt dat 90 procent van de top executives 'samenwerking' en 'agility' als topprioriteiten heeft aangemerkt. Het zijn precies deze begrippen waar het bij zelforganisatie om draait. Door teams rondom klanten te organiseren en ze een grote mate van autonomie te geven, krijg je de beste resultaten. Je kan snel inspelen op veranderingen en excelleren op basis van kennis en competenties. Zo ontstaat nieuwe energie, waardoor bedrijven wendbaarder worden en klaar zijn voor de toekomst.

De anekdote van de vissers

Elke dag voeren de vissers met hun bootjes uit. Nog even en het meer zou leeg zijn gevist. De mannen merkten de dreiging aan de inhoud van hun netten. Toen ze beseften dat het zo niet verder kon, belegden ze een vergadering. Hoewel alle honderd vissers hun eigen belang hadden, vonden ze elkaar in het gemeenschappelijke: een gegarandeerd inkomen voor hun gezin. Ze besloten te gaan samenwerken en hanteerden de principes van raadpleging en overeenstemming. Alle vissers waren elkaars gelijken, op de gekozen leiders na. Die bepaalden het kader. Zo functioneerden de vissers als een zelfstandige soci-ale organisatie, die het viswater koesterde, overbevissing voorkwam en de inkomsten eerlijk verdeelde.

Zelfsturing is ouder dan onze jaartelling. Eigenlijk is er niets nieuws onder de zon. Honderden jaren voor Christus hadden stammen al de structuur van agile teams. Ze organiseerden zich rondom het doel 'de kost verdienen' en gaven daar op slimme wijze invulling aan. De stamoudsten bepaalden de kaders, maar legden de beslissingen in handen van de (mannelijke) stamleden. Van sommige Arabische stammen is bekend dat ze hun activiteiten slim verdeelden: een aantal leden hield vee en leidde een nomadisch bestaan, anderen werden landbouwer en woonden in de oase. Dankzij de diversiteit was een stam in staat om zich snel aan te passen aan de omstandigheden. Bij aanhoudende droogte konden landbouwers de veetelers bijstaan. Wanneer het grondgebied niet genoeg bestaansmogelijkheden bood, konden families zich afsplitsen of andere activiteiten ondernemen die betere vooruitzichten boden. De wendbaarheid zat er van nature ingebakken.



3

VIJF STAPPEN NAAR ZELFORGANISATIE

Vaak zien of horen directieleden inspirerende voorbeelden over zelfsturing. Of ze lezen een boek van Ricardo Semler en denken: dat wil ik ook! Maar ze staan er niet altijd bij stil dat bedrijven vaak een lang traject doorlopen om tot zelfsturing te komen.

Zelforganisatie of zelfsturing

Bedrijven die met zelfsturing aan de slag willen, denken vaak dat zelforganisatie en zelfsturing inwisselbaar zijn: twee termen met de-zelfde betekenis. Daar gaat het mis. Want zelfsturing en zelforganisa-tie zijn wel degelijk begrippen met een andere inhoud.

Bij *zelforganisatie* krijgt het team de verantwoordelijkheid voor de realisatie van een product of dienst. Het team bedient een interne of externe klant. De organisatie stelt de kaders op waarbinnen de teams hun beslissingen mogen maken. Een team kan de kaders in overleg met het management aanpassen. Bij zelforganisatie liggen strate-gische beslissingen, of het initiatief daartoe, altijd in handen van de directie. Simpel en technisch verwoord: teams zijn verantwoorde-lijk, het management blijft *accountable*.

Bij *zelfsturing* hebben teams de volledige vrijheid om doelen te stellen en te bedenken hoe ze die doelen willen bereiken. Op basis van hun verantwoorde-lijkheid en kennis zijn zij in staat om zelf strategische beslissingen te nemen. Soms bepalen de teams ook welk teamlid welk salaris verdient. Zelfsturing wordt vaak gezien als de next step van zelforganisatie. Teams zijn zowel verantwoordelijk als *accountable*.

Begin met zelforganisatie

We zien veel organisaties in de valkuil stappen om (onbewust) direct met zelf-sturing te beginnen en medewerkers volledige vrijheid te ge-ven, tot aan het verdelen van salaris aan toe. Deze stap is in veel gevallen te groot om in één keer te nemen. Bedenk goed waar je naartoe wilt met je organisatie. Op weg naar zelfsturing is zelforganisatie een mooi begin. Je houdt makkelijker over-zicht. Vanuit zelforganisatie kan je verder groeien en de organisatiepiramide op z'n kop te zetten.

Sommige bedrijven houden het bij zelforganisatie en gaan niet verder. Directies van beursgenoteerde ondernemingen of van overheden kunnen er bijvoorbeeld belang bij hebben om de koers van de organisatie te blijven bepalen. Daar is niets mis mee.

Een traject naar zelforganisatie laat zich misschien wel het best vergelijken met een wereldreis. Wie het avontuur op de bonnefooi aangaat kan voor rare verrassingen komen te staan. Zoals de fietsers die op weg van Amsterdam naar Melbourne waren vergeten om een vi-sum voor Armenië, Azerbeidzjan en Iran aan te vragen en, eenmaal bij de grens, maanden vertraging opliepen.

Met een reis naar zelforganisatie leidt een goede voorbereiding ook tot een betere uitvoering. En ja, dan kan het gebeuren dat je weken of zelfs maanden aan het plannen bent. De lol ebt dan misschien een beetje weg, maar juist in deze fase word je je bewust van de onderwer-pen en vraagstukken die je onderweg kan tegenkomen en waarop je moet anticiperen. Door bepaalde onderwerpen van tevoren uit te denken en planmatig aan te vliegen, bouw je als management meer zekerheden in. Dat voorkomt teleurstellingen en onnodig oponthoud. Maar je hoeft niet alles ver van tevoren te plannen en in kaart te brengen. Dat werkt alleen maar contraproductief. Het ondermijnt het eigenaar-schap van de teams – en dat is toch echt de essentie van zelfsturing.

Vijf punten die houvast geven

Om vruchtbare grond, richting én bedding te creëren voor zelfmanagement, is het raadzaam om tijdens de voorbereiding vijf essentiële kwesties te omarmen. Deze kwesties komt iedere organisatie op weg naar zelfsturing tegen. Door vroegtijdig beslissingen te nemen, zorg je voor houvast.

Vijf punten die houvast geven

- 1 *Hercontracteer management- en stafrollen*
- 2 *Creëer vruchtbare grond*
- 3 *Maak belangrijke gegevens en cijfers transparant en begrijpelijk*
- 4 *Formeer klantgerichte teams*
- 5 *Voorkom de 'wat als'-valstrik*

1. Hercontracteer management- en stafrollen

De grootste verandering in de draai naar zelforganisatie is de rol van het management en de stafafdelingen. Hadden traditionele managers een command-and-control-rol, nu wordt een faciliterende en ondersteunende benadering van ze verwacht. Om misverstanden te voorkomen, is het zaak om het management te 'hercontracteren', oftewel het gesprek te voeren over een nieuwe rol en de verwachtingen die daarbij horen. In het uiterste geval kan dat betekenen dat mensen niet mee willen of mee kunnen. Dat is heftig, maar zelfmanagement is nu eenmaal een afrekening met de status quo. Het heeft geen zin om oude patronen op de achtergrond te laten voortbestaan. Managers moeten beseffen dat ze niet langer de leiding hebben over hun teams, maar dat hun teams voortaan zelfstandig opereren.

In de praktijk blijken veel organisaties het hercontracteren een lastige en moeilijke stap te vinden. Waardoor het management vaak in ongeveer dezelfde rol blijft zitten. In het begin gaat dat meestal wel goed. Maar op het moment dat het

tegenzit, krijgen managers het gevoel dat ze in moeten grijpen, ze zijn immers nog steeds eindverantwoordelijk. Dit levert vaak een ambigue situatie op tussen de teams en het management. Is het team nou verantwoordelijk of het management? Vaak zie je dat teams daarna moeite hebben om het initiatief te herpakken en eigenaarschap te nemen. Zelfmanagement sterft zo een vroege dood.

Voor alle duidelijkheid: zelfsturing maakt management niet overbodig. De behoefte aan afstemming en overzicht zal altijd blijven bestaan. Maar de manager is niet langer in charge. Dat vraagt om een flinke aanpassing. Kan de manager dat aan? Past het bij zijn of haar persoonlijkheid? Of is het beter om een andere rol te zoeken?

2. Creëer vruchtbare grond

De introductie van de term 'zelfsturing' kan leiden tot misvattingen. Sommige medewerkers denken: leuk, dan krijgen we alle vrijheid en mogen we zelf alles bepalen. Anderen denken: help, wat betekent dit? Waar moeten we beginnen en waar worden we op afgerekend? Om mis-verstanden te voorkomen, moeten teams niet meteen alles zelf willen bepalen. Voorkom dat teams in open discussies terecht komen over hun bestaansrecht en toegevoegde waarde. Creëer liever vruchtbare grond voor zelfmanagement. De hele organisatie moet weten wat er staat te gebeuren en wat het doel is. Duidelijkheid zorgt voor richting én bedding.

Bedrijven die cold turkey met zelfsturing aan de slag zijn gegaan, hebben gemerkt dat vrijheid verlamd kan werken. Laat een groep kinderen maar eens spelen op een plein zonder hekken. Je zal zien dat ze dicht bij hun begeleiders blijven. Wanneer er wel hekken staan, gebruiken ze het hele plein. Bij zelfsturing werkt dit ook zo. In totale vrijheid nemen medewerkers weinig initiatief. Het helpt ze enorm wanneer de doelen helder zijn en kaders aangeven wanneer zij het als team goed doen. Een duidelijke richting stelt teams in staat om hun eigen en

onderlinge acties te coördineren zonder te verzanden in allerlei afstemmingsmomenten of politieke strubbelingen. Richting is belangrijk, maar stap niet in de valkuil om meteen alles dicht te timmeren. Het is belangrijk dat teams eigenaarschap hebben en voelen. Geef daarom richting aan de hand van – maximaal zes – prestatie-indicatoren, plus een paar uitspraken over de belangrijkste regels, kwaliteit en gedragsvoorwaarden. Haal er vooral niet veel meer bij.

Over hoe je deze richting vervolgens aan een team presenteert, ontstaat al snel enige discussie. Je kan het als voldongen feit brengen, maar je kan ook ruimte inbouwen voor afstemming en verdieping met het team. Voor beide is iets te zeggen. In het hoofdstuk ‘De nieuwe rol van het management’ ga ik hier verder op in.

3. Maak belangrijke gegevens en cijfers transparant en begrijpelijk

Het transparant en relevant maken van financiële en strategische informatie is een onderschat thema binnen zelfsturing. Het vraagt om een andere mindset van alle betrokkenen. Hun rol verandert. Gaven stafafdelingen eerst advies, of waren hun protocollen en procesbeschrijvingen zelfs leidend, nu moeten ze hun informatie zo presenteren dat teams snel en eenvoudig beslissingen kunnen nemen. Bijvoorbeeld met behulp van een teamdashboard, waarin alle benodigde gegevens transparant, overzichtelijk en begrijpelijk staan gerangschikt. Van alle data zijn de financiële gegevens het belangrijkste. Niet ieder teamlid zal deze informatie meteen snappen of doorgronden. Aan de financiële afdeling de taak om teams hierin op te leiden en mee te nemen.

4. Formeer klantgerichte teams

Het bouwen van sterke teams is een van moeilijkste onderwerpen binnen zelfmanagement. Om het fundament te leggen, zijn vaak ingrepen nodig in de structuur en filosofie van je organisatie. En zo zijn er nog wel een paar onderwerpen die onder de loep genomen moeten worden.

Multidisciplinair gericht op de klant

Hierarchisch ingerichte organisaties zijn vaak complex omdat allerlei afdelingen zich met ‘dezelfde’ klant bezighouden. Ze gaan soms oeverloos lang met elkaar in conclaaf om tot een beslissing te komen. Terwijl je juist wilt dat teams snel beslissingen nemen die ook echt in het belang van de klant zijn. Met zelforganisatie bied je betekenis door teams multidisciplinair rondom de klant te formeren (of, om het moeilijker en technischer te verwoorden, teams die zijn ingericht langs de waardeketen van het bedrijf). Houd het organisatiemodel simpel. Veel organisaties kiezen voor brancheteams of teams die regionaal zijn verdeeld, of een combinatie hiervan.

Een team dat zijn eigen beslissingen neemt

Teamdesign is niet zo makkelijk. Het technische aspect wordt vaak onderschat. Je ziet regelmatig gebeuren dat hiërarchisch functionele teams zelforganiserend worden verklaard. Dan heb je een issue. Stel dat een productieafdeling zelforganiserend wordt en besluit om zoveel mogelijk productie te gaan draaien. Dan rijzen er meteen twee vragen: 1. Is het product het beste wat er is? 2. Past het besluit bij de behoefte van de klant? Voor elk team zijn duidelijke doelen van groot belang. De teamleden moeten begrijpen hoe ze klantgericht bijdragen aan de belangrijkste resultaten. Die kennis maakt het een stuk makkelijker om zelf beslissingen te nemen, waardoor het onderling belang, de autonomie en het eigenaarschap van teams direct worden vergroot.

Een hoger doel

Het is cruciaal dat het team weet waar het heen wil en hoe dit idee zich verhoudt tot de rest van de organisatie. Er kan dus maar beter verband zijn tussen de doelen van het team en het hogere doel van de organisatie. Zo creëer je alignment tussen afdelingen en synergie tussen teams. Zelfsturing of zelforganisatie is immers geen doel op zichzelf, maar een middel om een doel te bereiken.

Kleinere teams werken beter

In een team met meer dan twaalf personen (sommige organisaties zeggen zelfs maximaal zeven) wordt het moeilijk om zinvolle, diepgaande discussies te hebben waarin iedereen zich betrokken of verbonden voelt. De kans bestaat dat mensen worden buitengesloten doordat anderen de gesprekken naar zich toe trekken. Agile teams zijn productiever als ze klein zijn.

Hoe kom je tot de juiste teams?

Organisatiedesign vraagt tijd. Je moet serieus experimenteren en testen om teams wijs rondom de klant te organiseren, in plaats van slim rondom interne structuren. Neem voldoende tijd om boven-staande onderwerpen te toetsen en testen.

5. Voorkom de ‘wat als’-valstrik

Bovengenoemde punten geven houvast om de draai van een hiërarchische organisatie naar zelforganisatie te maken. Maar het zijn waarschijnlijk niet de enige onderwerpen waarover je je wilt buigen. Vooral ook wat-als-vragen kunnen het brein flink bezighouden

Wat doen we als teams hun doelstelling niet halen?

Wat doen we als er een wetswijziging plaatsvindt die op ons van toepassing is?

Hoe meer je als organisatie vooraf invult, hoe meer eigenaarschap je teams ontnemt en hoe meer vragen er ontstaan. Er is een wijsheid die zegt dat zelfsturing het best kan worden bereikt via zelfsturing; van A naar B op de manier van B. Daar is veel voor te zeggen. Wanneer medewerkers geacht worden om verantwoordelijkheid te dragen, kunnen ze zich maar beter meteen in cruciale onderwerpen verdiepen, erover meedenken en erover meebeslissen. Het is super interessant om van tevoren over allerlei kwesties na te denken, maar ga er voorzichtig mee om. Bij zelfsturing is ‘dat zien we wel op het moment dat we er tegenaan lopen’ vaak een heel vruchtbaar antwoord.

“Een grote transitie naar zelforganisatie zorgt voor druk en spanningen. In de hang naar zekerheid en controle ontstaan ook ‘wat als’-vragen. Meestal gevolgd door iets slechts. ‘Wat doen we als teams hun doelen niet halen?’ ‘Wat doen we als mensen niet komen opdagen in een team?’ Er bestaat de neiging om de vragen al te gaan beantwoorden en plannetjes te maken in het geval mensen echt niet komen opdagen of teams hun doelen niet halen. Het is de kunst om deze verleiding te weerstaan en je vooral te focussen op de meest cruciale onderwerpen die nodig zijn om vertrouwen en de meest cruciale randvoorwaarden voor zelforganisatie te scheppen.”

***- Pieter de Lange-
directeur cultuur en transitie ABN AMRO***

4 DE NIEUWE ROL VAN MANAGEMENT

In de 'oude' hiërarchische wereld ligt alle informatie en eindverantwoordelijkheid bij managers. Of die nu delegeert of zelf een project najaagt, hij of zij is altijd 'in charge'. In een zelforganiserende organisatie ligt deze verantwoordelijkheid voor een groot gedeelte bij de teams. De verantwoordelijkheid wordt door de manager aan het team overgedragen.

Een goede overdracht is belangrijk. Zelforganiserende of zelfsturende teams kunnen meestal niet vanzelf de show. Het management biedt ze de helpende hand door bijvoorbeeld een kader te definiëren waarbinnen de teams hun beslissingen kunnen nemen. In het kader wordt het 'wat' benoemd, maar wordt het 'hoe' aan het team overgelaten. De kaders geven bijvoorbeeld aan wanneer de teams het goed doen en waarmee rekening moet worden gehouden bij beslissingen of acties.

De kaders bevatten afspraken over:

- Resultaat (omzet, maximale uitgaven, klanttevredenheid of andere belangrijke resultaat gebieden)
- Kwaliteit (waaraan moet het werk minimaal voldoen?)
- Regelgeving/wetgeving/procedures (alleen de wetten en procedures die cruciaal zijn voor het primaire proces)
- Gedragswaarden (simpele randvoorwaarden, bijvoorbeeld rondom samenwerking)

Maar wie stelt de kaders op?

Dat verschilt per organisatie. Bij het ene bedrijf worden kaders door het management als voldongen feit aan een team gepresenteerd. Bij het andere bedrijf is er ruimte voor afstemming en verdieping.

Kleine organisaties maken hun kaders automatisch minder groot en expliciet. Directie en medewerkers lijken er makkelijker vanuit persoonlijk vertrouwen te werken. In grote organisaties wordt vertrouwen sneller geïnstitutionaliseerd. Er zijn meer afdelingen en meer stakeholders om rekening mee te houden. Bovendien zijn er in grote organisaties meestal meer teams. Als er met al die teams afzonderlijk kaders moeten worden opgesteld, zou alignment kunnen ontbreken, terwijl de teams vaak nauw moeten samenwerken. Dat is iets om rekening mee te houden.

De overdracht van verantwoordelijkheid betekent niet dat de rol van managers binnen een zelfsturende organisatie is uitgespeeld. Managers zijn nog steeds belangrijk bij het verbinden van afdelingen en het verspreiden van informatie. Ze zullen alleen moeten leren faciliteren in plaats van delegeren en managen. Managers zijn niet langer in charge en moeten afleren om voor elk probleem een oplossing aan te reiken. Omdat ze de teams anders hun eigenaarschap ontnemen.

In de beginfase zitten teams vaak met praktische vragen. Voor een manager is het verleidelijk om die te beantwoorden. Toch is het slimmer om samen met het team te onderzoeken wat er nodig is om problemen op te lossen. Zo voelt het team zich gehoord en kan het volwassen opereren. Teams moeten tenslotte ook zelf conflicten proberen op te lossen. Dit betekent niet dat een manager lijdzaam moet toezien. Een leidinggevende kan altijd het gesprek aangaan en meedenken over uitdagingen of problemen. Maar: gun iedereen zijn probleem.

Zaken die buiten de invloedssfeer van het team liggen, mag een manager nog wel proberen op te lossen. Wanneer het team een duidelijk beroep op de manager doet, is het belangrijk dat hij of zij de vraag serieus neemt en ervoor zorgt dat er voldoende middelen en mensen zijn om het probleem op te lossen. Sommige organisaties kiezen ervoor om managers in de rol van coach te plaatsen. Maar iemand die het proces begeleidt en tegelijkertijd uitdaagt en ingrijpt wanneer iets niet goed gaat, is verwarrend voor een team. De ervaring leert dat je de rol van coach en manager beter kan scheiden.

Wat wordt er van managers verwacht?

- Help anderen om problemen op te lossen. Coach, faciliteer en adviseer, zonder het besluit over te nemen. Vraag bijvoorbeeld: 'Hoe zou je dit probleem oplossen als het je eigen bedrijf was?'
- Bied psychologische veiligheid en vertrouwen door duidelijk en stapsgewijs te werken aan teamontwikkeling en autonomie. Help het team met het bepalen van doelen, rollen en werkafspraken.
- Blijf in gesprek met het team om misverstanden te voorkomen en hun visie en interpretatie zo tastbaar mogelijk te maken. Verwijs niet naar ISO-handboeken, maar vertel liever een anekdote over een fout die iemand heeft gemaakt en wat er is gedaan om die te herstellen. Een goede discussie kan grenzen verleggen.

Wat kunnen managers beter niet meer doen?

- Los niet andermans problemen op. Dus geen brandjes blussen of namens een medewerker 'iets opnemen' met een andere afdeling. Voor je het weet neemt de medewerker een afwachtende houding aan en ligt alle actie weer bij de manager.
- Stop met controleren. Werkstromen zoals facturatie, declaratie of offertes uitbrengen lopen vaak verplicht via de manager. Keer dit zoveel mogelijk om. Werk bijvoorbeeld met een budget of mandaat. Zo doe je een beroep op de verantwoordelijkheid en het moreel kompas van medewerkers.
- Grijp niet in wanneer zich moeilijke onderwerpen of situaties voordoen. Dit is het moment dat je werkelijk vertrouwen en oplossend vermogen bij de teams moet leggen. Als je het zelf gaat doen, kan je weer opnieuw beginnen als manager.

“In onze reis naar zelfsturing liepen de teams op een gegeven moment vast. De volledige vrijheid werkte verlamdend, terwijl ik juist het tegenovergestelde had gehoopt en misschien wel verwacht. Toen we de afstemming zochten over de belangrijkste resultaten en randvoorwaarden ontstond in één keer veel initiatief in de teams, veel meer dan ik eerder had gehoopt of had verwacht.”

***- Elly Zeef-
Directeur Mind at Work***

5

HET TEAM SPEELT DE HOOFDROL

Zelfmanagement biedt enorme kansen en stelt tegelijkertijd nieuwe uitdagingen aan medewerkers en teams. Iedereen deelt verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en de resultaten van de afdeling en organisatie. Uiteindelijk wil je dat ieder team zó zelfstandig, ondernemend en verantwoordelijk opereert dat begeleiding en facilitering van het management bijna niet meer nodig zijn. Maar zoals we aan het begin van dit e-book zeiden: daar gaat een lang proces aan vooraf, en het management blijft altijd wel een rol spelen. Met aandacht voor onderstaande punten gaan teams snel groeien.

Handvatten voor het vormen van teams die zelf beslissingen nemen

- Een team staat of valt met teamleden die elkaar goed (leren) kennen. Veel teams beginnen daarom met een diepgaande persoonlijke kennismakingsessie. Vertrouwen en psychologische veiligheid zijn de kernwoorden.
- Rollen en verantwoordelijkheden moeten duidelijk zijn, zodat het team zich kan aanpassen wanneer ze bijvoorbeeld snel groeien of tegenslag ondervinden.
- Teams moeten geleidelijk hun eigen besluitvormende tactiek ontwikkelen. Een team moet snel en deskundig beslissingen kunnen nemen. Teamleden moeten dus zelf gaan onderzoeken wat voor hen het beste werkt.
 - Realiseer je dat het onmogelijk is om altijd volledige consensus te bereiken. De afwezigheid van een zwaarwegend bezwaar is voldoende grond voor het doorhakken van knopen.
 - Niet iedereen heeft alle kennis in huis. Laat 'de experts' in het team daarom beslissingen nemen over kwesties die met hun expertise te maken hebben. Of laat deze experts onderzoek doen en het team voeden met informatie en advies zodat het team een gedegen beslissing kan nemen.
 - Wees voorzichtig met 'de meeste stemmen gelden'. De meeste stemmen hoeven niet altijd te gelden. Een goed geïnformeerde minderheid kan een zwaarwegender argument hebben dan de meerderheid om iets niet of juist wel te doen.
- Teams moeten zelf conflicten oplossen. Onderling vertrouwen is daarbij van essentieel belang. Medewerkers moeten openlijk reacties kunnen plaatsen. Wanneer teamleden er niet uit komen, is het slim om externe hulp te zoeken.
- Feedback geven is niet langer de taak van een manager. Teams worden veel sterker als ze elkaar feedback geven. Organiseer daarom regelmatig laagdrempelige feedbacksessies.

- Om leiderschapsvaardigheden in de groep te ontwikkelen is het goed om de teamleider/ woordvoerder periodiek te roteren. Zodra teams zelf verantwoordelijk zijn voor hun keuzes, is het zaak dat alle benodigde informatie transparant, begrijpelijk én voorhanden is.
- Ook de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers verdient aandacht. Wanneer er geen ruimte is voor persoonlijke groei, zal het team ook niet groeien.

In de praktijk zien we dat teams vaak meteen al de mogelijkheid krijgen om zelf salarissen of bonussen te bepalen of om beslissingen te nemen over strategische koerswijzigingen. Dit zijn zeker geen ongewenste verantwoordelijkheden. Maar het blijkt dat teams, zeker in het begin, vaak onvoldoende ervaring hebben om deze gesprekken te voeren, hier beslissingen over te nemen en de consequenties ervan te overzien en te dragen. Deze stap naar zelfsturing is voor teams een stap die vaak enige tijd en begeleiding verdient.

VAN ZELFORGANISATIE NAAR ZELFSTURING

Als teams eenmaal groeien in hun nieuwe verantwoordelijkheid en eerder genoemde punten meer en meer onder de knie krijgen, zullen ze langzaam steeds meer verantwoordelijkheden op zich willen nemen. Dit proces loopt over het algemeen heel geleidelijk. Wanneer teams worden uitgedaagd om meer over hun eigen werk na te denken, ontstaat vanzelf ook een verlangen naar meer eigenaarschap en de wil om zich alles eigen te maken. Het management heeft dan de belangrijke rol om dit proces actief te faciliteren en steeds vaker een stap terug te doen.

Het proces van een hiërarchische organisatie naar een zelforganiserende organisatie kan zomaar een aantal jaar duren. Al in het eerste jaar zullen mensen vragen om meer verantwoordelijkheid op zich te mogen nemen. In deze periode kan je al langzaam gaan oefenen met het oprekken van de verantwoordelijkheden (kaders) en het ondernemerschap. Maar onderschat de stap naar zelforganisatie niet. Dit organisatiemodel neerzetten vraagt een behoorlijke verandering van alle betrokkenen. Zowel teams als managers hebben de tijd nodig om hun nieuwe rol te begrijpen en te doorgronden. Het gebeurt regelmatig dat organisaties terugvallen in oud gedrag: teams worden afwachtend, nemen weinig eigenaarschap, waarna het management het dan maar weer overneemt. Dat is begrijpelijk als je ziet waar eenieder vandaan komt. Zelforganisatie vraagt ook nogal wat. Er is een nieuwe vorm van afstemming nodig tussen teams. Het gaat om gedeeld belang, zodat – als het goed is – onnodige interne politieke struggles tot het verleden behoren.

De stap naar zelfsturing vraagt ook van teams dat ze beginnen te denken als ondernemers. Welke kansen zijn er? Welke kansen kan je verzilveren als team? Dit proces wil je als management altijd wel stimuleren. Maar de vraag blijft bestaan in hoeverre je deze stap echt wilt zetten. Er zijn organisaties die specifiek voor zelforganisatie kiezen om zo nog een belangrijke rol te kunnen blijven spelen op het gebied van strategie en kaderstelling. Mocht je als directie zelforganisatie als tussenstap zien en uiteindelijk de stap naar zelfsturing willen zetten, dan is het handig om op de volgende punten te letten.

1. Uitdagen en betrekken bij strategische beslissingen

Wanneer het je doel is om naar zelfsturende teams te gaan, is het belangrijk dat teams weten hoe het strategische speelveld van de organisatie en de afdeling eruitziet. Alle strategische informatie moet gedeeld en inzichtelijk zijn en je zal actieve discussies gaan voeren over een aantal strategische onderwerpen. Er is mogelijk wat basisscholing voor nodig om financiën, strategie of zelfs businessmodellen door te krijgen. Semco lanceerde bijvoorbeeld het concept 'de afternoon MBA'. Deze scholing was vrij toegankelijk voor iedereen die meer over de belangrijke onderwerpen van de organisatie wilde weten.

2. Van 'kaders' naar verantwoordelijkheid voor de winst-en-verliesrekening

Waar bij zelforganisatie afstemming is tussen het management en het team over doelen en resultaten, ga je bij zelfsturing naar een verantwoordelijkheid voor de hele winst-en-verliesrekening van de afdeling. Het team is dus zowel verantwoordelijk voor de omzet en kosten als voor de winst. Om dit proces te stimuleren kan het management stap voor stap meer budgetverantwoordelijkheid aan de teams overdragen. Omdat het team vanuit het kader vaak al verantwoordelijkheid heeft genomen voor de omzet, is de stap naar de hele winst-en-verliesrekening op een gegeven moment nog maar klein.

3. Ondernemende modellen toevoegen

Salarissen van werknemers zijn bij een winst-en-verliesrekening vaak een grote post. Geen wonder dat ze vaak meteen ter sprake komen. Wat ieders toegevoegde waarde is – en hoe je dat weer kwantificeert in salaris – is vaak geen makkelijk onderwerp. Zeker als je gaat differentiëren. Collega A verdient meer dan collega B; leg dat maar eens aan elkaar uit. Daarom is het prettig als de teamleden elkaar al goed kennen en weten wat ze aan elkaar hebben (zie ook 'Het team speelt de hoofdrol'). Als er een goede basis ligt, kan je met elkaar kijken naar een meer flexibele insteek van het salaris. Wat doen we in goede tijden met het salaris? Maar ook: wat doen we in slechte tijden?

Werken met bonussen lijkt de makkelijkste eerste stap, maar laat ook ruimte in de discussie. We zien vele beloningsvarianten voorbijkomen, van bonussen tot aandelen, van een flexibel salaris tot en met ‘zzp’ende teams’, waarbij maandelijks wordt bekeken wat iedereen kan verdienen.

4. Werk-privé balans

Een goede werk-privé balans is belangrijk voor mensen. Met zelforganisatie weet je die balans al snel te bewerkstelligen doordat je output-gestuurd werkt in plaats van input-gestuurd. Maar je zou nog een stapje verder kunnen gaan. Tijdens salarisdiscussies gaat het al snel om geld, terwijl vrijheid en het werk laten plooien rondom de privéwereld van een individu redenen zijn waarom steeds meer mensen voor zichzelf beginnen. Je kunt daar goede afspraken over maken. In mijn eigen team zijn twee van mijn collega’s ‘digital nomads’. Zij reizen over de wereld terwijl zij werken. Ikzelf moet daar niet aan denken, omdat de dagen met mijn zoontje mij meer waard zijn. Door hierover van gedachten te wisselen, hebben we een modus gevonden hoe we onze privé-ambities in lijn weten te brengen met onze werkambities. Als dat lukt zie je dat iedereen honderd procent geëngageerd is aan het werk en een (nóg) gelukkiger mens wordt.

Bovenstaande punten zijn de meest tastbare onderwerpen waaraan je als team of organisatie kan werken. Niet alle teams zijn meteen even volwassen in hun mindset. Het valt ze zwaar om te gaan ondernemen, om een salarisdiscussie te voeren of nog meer verantwoordelijkheid te dragen. Op die momenten blijkt dat je eigenlijk te vroeg bent met de stap naar zelfsturing. Meestal komt er een tijdstip waarop de vraag om meer ondernemerschap en eigenaarschap zich natuurlijk aandient. Want van ‘ondernemen omdat de baas het zegt’ is nooit iemand beter geworden.

“Om onze eigen salarissen te kunnen bepalen, moesten we als team leren hoe we ons geld precies verdienden en waar we het aan uitgaven. Dit gaf ons enorm veel inzicht en daarmee de kennis hoe we meer geld konden verdienen en tegelijkertijd onze kosten konden drukken. Hierdoor waren we ook in staat de prijzen van onze producten te verlagen, met als gevolg blijere en loyale klanten. Doordat we met alle inzichten ook onze marges wisten te verruimen, konden we zelfs onze salarissen verhogen.”

***- Paulo Rogério Ogeia-
Cost specialist - Semco Brazil***

7 GENIET VAN DE REIS!

De eerdere hoofdstukken geven inzicht in de manieren waarop een klassiek hiërarchische organisatie zichzelf – geleidelijk – om kan buigen naar een zelfsturende organisatie. Deze aanpak houdt meer in dan het eenmalig introduceren van nieuwe processen en rollen. Wat doe je bijvoorbeeld wanneer teams hun doelstelling niet halen? Of als er grote verschuivingen plaatsvinden in markten en doelgroepen? En wat gebeurt er als zich een wetswijziging voordoet die op de business van toepassing is? Het blijft natuurlijk interessant om over allerlei kwesties na te denken, maar het is ook belangrijk om in te zien dat zelfsturing niet bij voorbaat overal antwoord op geeft.

Zelfsturing betekent niet: 'We gaan vanaf nu alles zelf bepalen.' Zelfsturing is een combinatie van vastleggen én flexibel blijven. Hoe meer een organisatie vooraf gaat invullen, hoe meer eigenaarschap teams wordt ontnomen en hoe meer vragen er ontstaan. Daar komt dan de spanning nog bij die rondom de transitie naar zelforganisatie hangt.

Wanneer het even niet lekker loopt, hebben managers al snel het gevoel te moeten ingrijpen, terwijl dit voor het team juist hét moment kan zijn om te laten zien waartoe het in staat is. Je haalt immers het beste uit mensen en teams als ze geconfronteerd worden met een uitdaging. Vrijheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen maken werk awesome. De kunst voor de manager is dan ook om vooral niet in te grijpen, maar juist vertrouwen te geven en uit te spreken en hulp te bieden bij onderwerpen die buiten hun beïnvloedingssfeer liggen. Degene die de best werkbare oplossingen en ideeën aandraagt is vaak degene die direct met de klant interacteert. En meestal zijn dat de medewerkers.

Hoeveel tijd kost het om zelfsturing in te voeren?

Zelfsturing is een proces van jaren. Dit betekent niet dat het jaren duurt om succes te boeken. Soms staat zelforganisatie al in twee of drie maanden op de rit en boekt het bedrijf de eerste positieve resultaten. Omdat klantgericht organiseren snel zijn vruchten afwerpt, schiet de Net Promotor Score vaak omhoog. Na het eerste succes begint een proces van wasdom. Teams nemen steeds meer verantwoordelijkheid en raken op elkaar ingespeeld. De teams leren de vrijheid te waarderen en begrijpen welke verantwoordelijkheden ermee gemoeid zijn. De duur verschilt per organisatie, maar met de transitie van zelforganisatie naar zelfsturing is doorgaans vijf tot tien jaar gemoeid. Tegen die tijd is de rol van 'CEO van het bedrijf' vaak overbodig en runnen de teams zelfstandig de business zonder complexe procedures en protocollen, verwarrende workflows, overbodige audits en een overvloed aan regels.

Tot slot

Zelfsturing zet een organisatie soms letterlijk op zijn kop. De verantwoordelijkheid draait immers 180 graden, van management naar medewerkers. Tijdens dat proces draait niet alles vanzelf mee. Je mag niet van iedereen verwachten dat hij of zij de agile wereld vanaf dag één doorgrondt. Bovendien zijn er conflicterende belangen die de overgang naar zelfsturing bemoeilijken. Maar in de praktijk vinden medewerkers snel oplossingen en laten zij traditionele managementstructuren gauw achter zich. Het is heerlijk om te zien wat er gebeurt als de kennis en ervaring van medewerkers optimaal wordt ingezet en benut. De organisatie gaat stromen, er wordt duurzame winst gerealiseerd. Het werk wordt AWESOME.

SEMCO STYLE INSTITUTE

Geniet van de reis!

Geïnspireerd door de inhoud van dit e-book? Neem contact met ons op! Wij denken graag met je mee over hoe jouw organisatie flexibel en toekomstbestendig kan worden - zonder verplichtingen.

Op zoek naar meer inspiratie? We organiseren vaak (gratis) webinars en publiceren regelmatig nieuwe blog artikelen. Houd onze [website](#) en socials in de gaten voor nieuws, evenementen en updates!

Voor meer informatie over dit e-book, of andere onderwerpen met betrekking tot zelfmanagement en het creëren van autonome teams, kunt je contact met ons opnemen via els@elsooms.be

Semco Style Institute

els@elsooms.be

www.elsooms.be