

Het nieuwe werken: de zelfsturende organisatie als *unique selling point*

Heeft u wel eens de mogelijkheid overwogen om zich als aantrekkelijke werkgever te profileren door een hoge mate van zelfsturing en eigen verantwoordelijkheid voor uw medewerkers door te voeren? Economisch moeilijke tijden vormen vaak de aanleiding om verandering in het bedrijf te realiseren en daarmee de kwaliteit en efficiency te verhogen.

Tekst Gofrie van Lieshout



Tijdens workshops, dialogen en brainstorm-sessies wordt nagedacht over hoe processen sneller, beter en goedkoper kunnen. Dat professionele en gemotiveerde medewerkers daarbij de sleutel vormen die de deur opent naar betere resultaten, is voor de hr-manager een bekend gegeven. Maar het vinden én behouden van de juiste mannen en vrouwen lijkt soms op het spreekwoordelijke zoeken naar een speld in een hooiberg.

Curaçao kende in 2015 een werkloosheidscijfer van 11.7%. Dit betekent dat ruim 8.000 mensen op zoek zijn naar werk en direct beschikbaar zijn. Dat zijn niet alleen laaggeschoolde of ongemotiveerde mensen, maar ook hoog opgeleide, enthousiaste professionals die graag aan de slag willen bij een werkgever waar zij hun talenten en passie kunnen inzetten. Met een mooi salaris, bonussen en promotievooruitzichten proberen bedrijven deze mensen aan te trekken. De vraag is of de huidige generatie gevoelig is voor een dergelijk aanbod. Meer ruimte voor eigen verantwoordelijkheid en creativiteit worden daarentegen steeds belangrijker gevonden.

Zelfsturende organisatie

In zelfsturende organisaties zijn medewerkers gezamenlijk verantwoordelijk voor de kwaliteit van processen en resultaten. Iedereen is zich bewust van de eigen bijdrage aan de kwaliteit van het product of de dienst. In zelfsturende organisaties zijn weliswaar nog steeds kaders en voorwaarden van toepassing maar (overbodige) regelgeving en controle worden vervangen door vertrouwen en reflectie. De leidinggevende is niet meer allesbepalend, de afspraken worden collectief bepaald. Alle relevante informatie is openbaar en in plaats van controle door de manager houden collega's elkaar scherp. Inbreng en initiatief worden niet alleen gewaardeerd maar als vanzelfsprekend geacht.

Organisaties waar zelfsturing in hoge mate is doorgevoerd, vormen een aantrekkelijke werkomgeving voor gemotiveerde professionals. Dankzij de vrijheid en flexibiliteit werken zij zelfstandig of met collega's aan doelstellingen, lossen zelf problemen op en evalueren met elkaar de werkwijze en resultaten. Deze ruimte voor creativiteit en zelfstandigheid hebben, zeker op langere termijn, een veel grotere invloed op het succes van elke onderneming dan andere (secundaire) arbeidsvoorwaarden. Immers, medewerkers die betrokken worden bij het stellen van doelen en de vrijheid krijgen om hier zelf actief aan bij te dragen, zullen met veel meer plezier hun werk doen. Dit heeft een positief effect op het gedrag naar collega's en klanten toe en uiteindelijk op de bedrijfsresultaten. In de zorgsector, met name in de thuiszorg, en in de IT-sector zijn hier inmiddels succesvolle voorbeelden van te vinden.



De veranderende rol van de leidinggevende

De transformatie van een klassieke bedrijfsvoering naar een zelfsturende organisatie kost tijd. Het vraagt om een heel andere manier van omgaan met elkaar, veel ruimte voor eigen inbreng, talentontwikkeling en persoonlijke aandacht. U vraagt zich mogelijk inmiddels af: wordt de leidinggevende dan overbodig? Het antwoord is een stellig nee. Maar zijn rol verandert wel. De leidinggevende in een zelfsturende organisatie creëert de

ruimte waarin medewerkers eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden hebben en kunnen samenwerken, zonder precies te vertellen wie wat moet doen. In plaats van 'mensen organiseren' gaat hij hen helpen hun doelen te bereiken. De nieuwe rol van de leidinggevende is er dus vooral een van een goede facilitator, coach en mediator. Hij realiseert samenwerking en neemt het voortouw als het gaat om open communicatie.

Uitdagingen

Zoals alle veranderingen is ook de weg naar een zelfsturende organisatie niet zonder valkuilen. Een paar randvoorwaarden waar u zeker niet aan voorbij kunt:

- *Duidelijkheid over te behalen doelen.* Zonder gemeenschappelijk doel geen gezamenlijke verantwoordelijkheid voor te behalen prestaties.
- *Toegankelijke informatie.* Bij verantwoordelijkheid hoort ook bevoegdheid om bij te sturen. Dit kan alleen op basis van betrouwbare en begrijpelijke informatie.
- *Tijd en kansen.* Mensen moeten leren omgaan met nieuwe verantwoordelijkheden, zeker als zij er voor die tijd aan gewend waren dat hen precies verteld werd wat ze moesten doen en hoe. Geef mensen de tijd en begeleid hen.
- *Vertrouwen en openheid.* Wees open over wat er speelt en houd geen informatie achter. Met de kaarten op de rug blijven controleren, terwijl de vrije hand is toegezegd, is fataal voor uw geloofwaardigheid.
- *Gedrag monitoren.* Zelfsturing betekent niet dat alles kan, ongepast gedrag getolereerd hoeft te worden of onnodige risico's genomen kunnen worden. Stel samen de normen en waarden vast en de mogelijke gevolgen als medewerkers zich niet aan de gemaakte afspraken houden.

Ruimte voor talent

Het bedrijfsleven zal meer ruimte moeten gaan creëren om talenten aan te trekken en aan zich te binden. De zelfsturende organisatie als *unique selling point* in de strijd om talent. Durft u zich te onderscheiden door met uw medewerkers deze nieuwe weg in te slaan? <