

Maart 2015

Derde editie

Donkere wolken...

Zelfsturing en participerend plannen

Raymond van Hensbergen
Daphne Stip
Natalie Troost
Mark de Vries



Brandheuvels
DE PASSIE IN UW ORGANISATIE

Zelfsturing

Er hangt een negatieve wolk om de term zelfsturing. Maar aan welke aspecten van zelfsturing denkt u als u de term voorbij ziet komen? Het kan meer zeggenschap over inhoudelijke zaken betekenen, maar ook dat het gehele team verantwoordelijk is. Zelfsturing bestaat in verschillende vormen. Het is erop gericht dat je als organisatie makkelijker kan meebewegen met ontwikkelingen. Belangrijk is daarom dat er wordt stilgestaan bij de aspecten van zelfsturing. Aspecten die u morgen al in uw team kunt toepassen. Of juist aspecten die niet zo goed binnen uw team passen.

In deze paper staan we stil bij het belang van zelfsturing in verhouding tot het concept participerend plannen. Deze paper is de derde uit een serie van tien, die elkaar zullen opvolgen de aankomende maanden. Steeds onderzoeken we een actueel thema waar managers en medewerkers eigenlijk iets mee 'moeten'.

Bruikbare elementen

Op de werkvloer weten de medewerkers meestal goed in te schatten wat er nu echt speelt. Hoe drukbezet is de telefoon nu echt? Is dat softwareprogramma nu echt praktisch in gebruik of missen er nog delen? Belangrijke informatie voor de organisatie. Hoe kun je de organisatie zodanig inrichten dat er ruimte is voor initiatief zodat de organisatie er beter van wordt? Probleemoplossend.

Het meest belangrijke en opvallende element van zelfsturing draait om de inspraak van medewerkers. Meer eigen initiatief en ondernemerschap van de medewerkers op het eigen niveau. Vaak wordt ook gezegd dat wanneer medewerkers meer inspraak hebben op hun leef- en werkomgeving, dit ten goede komt van het gevoel van de medewerker en daardoor beter lijkt te presteren. Wanneer medewerkers lekker in hun vel zitten, zou dat ook invloed moeten hebben op het ziekteverzuim. Ook gaat de kwaliteit van de resultaten omhoog: ze hebben het idee dat ze meer nuttig bezig kunnen zijn nu ze inspraak hebben op het procesverloop.

Maar hoe pak je dit als organisatie aan? Hebben teams al veel verantwoordelijkheid? Of lijkt het alsof ze inspraak hebben, maar worden aangedragen ideeën eigenlijk vrijwel in de prullenbak gegooid door het management? Vragen om bij stil te staan: wordt er wel optimaal gebruik gemaakt van initiatieven van medewerkers; van uw denktank?



Het is echter lastig gebleken in de praktijk voor veel managers. Zelfsturing moet namelijk inhouden dat medewerkers zich kunnen ontplooiën. Dat zij vanuit hun deskundigheid vormgeven aan processen, waar vaak al eerder goed over is nagedacht. Daarnaast dienen er ook nog resultaten geboekt te worden. Meer ruimte geven, afstand nemen en een coachende leiderschapsstijl aannemen... Dit betekent minder sturing en meer faciliterend te werk gaan. Het zijn aspecten die veel worden genoemd bij zelfsturing.

Managers staan daarom vaak voor een dilemma: dirigeren met controle en stimuleren met afwachten.



De negatieve wolk omtrent zelfsturing

In de afgelopen jaren is er veel kritiek geweest op het concept zelfsturing. Deze kritiek is ontstaan doordat organisaties bij het implementeren 'te makkelijk' dachten. De invoering van zelfsturing in een organisatie is namelijk geen eenvoudig proces. Het gaat bij zo'n proces om medewerkers, vertrouwen (in elkaar), een andere cultuur en competenties. Dit zijn lastige concepten om te beïnvloeden.

Vaak is het te snel willen implementeren van zelfsturing een issue. Druk van een externe partij kan hierbij een oorzaak zijn. Het concept zelfsturing roept bij iedereen andere ideeën op, waardoor het vaak lastig is om iedereen op één lijn te krijgen. Wanneer het management andere verwachtingen heeft van wat medewerkers gaan doen met zelfsturing dan de medewerkers zelf, kan het gevolg zijn dat het niet naar wens gaat en dus overboord wordt gegooid: het werkt toch niet? Niemand heeft er dan vertrouwen meer in, en er kan dan geen cultuurverandering ontstaan die past bij zelfsturende teams bijvoorbeeld. Ook kan het voor komen dat het te 'vroeg' wordt geïmplementeerd. Een organisatie moet er wel



klaar voor zijn: hebben we de juiste mensen met de juiste competenties aan boord? Wat is het ontwikkelingsstadium waarin we ons bevinden? Daarnaast kunnen kosten worden onderschat. Opleidingskosten voor het management worden bijvoorbeeld wel eens vergeten, aangezien er een andere leiderschapstijl wordt verwacht bij zelfsturing. Van sturend naar coachend of dienend.

Net als ieder ander concept wat een cultuurverandering teweegbrengt, heeft ook zelfsturing de juiste aanpak nodig om te werken. Als organisatie kun je niet van de één op andere dag zelfsturing hebben ingevoerd. Het vergt denkwerk, maar vooral geduld. Iedereen meekrijgen en laten spreken.

Een onterechte negatieve wolk?



Er zijn genoeg succesverhalen die het succes van zelfsturing kunnen bevestigen. Het concept van zelfsturing is afkomstig uit het bedrijfsleven en organisaties zoals Heineken, Philips en ING werken al geruime tijd op bepaalde terreinen met het concept zelfsturing. Door zelfsturing zijn zij er in geslaagd een zelfstandig team te creëren die zelf in staat zijn om problemen op te lossen. Het gevolg is dat de bedrijfsvoering sneller en efficiënter wordt. Het management richt zich op de beleidsmatige aspecten en het 'team' richt zich op het operationele gedeelte.

Een onafhankelijk onderzoek, uitgevoerd door Willens, heeft aangetoond dat het invoeren van zelfsturende teams in verschillende kleine en grote organisaties heeft geleid tot betere resultaten omtrent de bedrijfsvoering:

- Er werden kostenbesparingen gerealiseerd
- de arbeidsproductiviteit nam toe
- de kwaliteit van dienstverlening werd verbeterd
- het productieproces werd versneld
- de betrokkenheid en arbeidstevredenheid steeg en tenslotte
- daalde het ziekteverzuim.

Recent is er bij een afdeling van het Universitair Medisch Centrum in Utrecht het zelfroosteren ingevoerd, dit is een vorm van zelfsturing. De voorlopige resultaten liegen er niet om. Medewerkers werken beter samen en er is sprake van een betere communicatie tussen de medewerkers. Er ontstaat een echt teamgevoel.

Doordat de medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor het roosteren krijgen zij meer begrip voor de complexiteit van het roosteren. Wat je hierdoor ziet is dat medewerkers beter nadenken wanneer zij vrij nemen waardoor er minder diensten hoeven te worden geruild. Dit levert een forse tijdsbesparing op en scheelt stress momenten voor de leidinggevenden. Bij de medewerkers is er sprake van een betere balans tussen werk en privé, omdat individuele wensen van de medewerkers over de werktijden vaker wordt gehonoreerd.

Ook bij Buurtzorg Nederland werkt het concept van zelfsturing. Ruim 3.300 medewerkers zijn hier georganiseerd in zelfsturende teams die wijkgerichte zorg aanbieden. De zelfsturende teams werken grotendeels zelfstandig wat een mooie kostenbesparing oplevert voor de organisatie. Deze zelfstandigheid voelt ook voor de medewerkers goed, zij krijgen vertrouwen en verantwoordelijkheid waardoor medewerkers zich gewaardeerd voelen. Problemen in het team worden onderling opgelost, waardoor er geen derden nodig zijn om als scheidsrechter op te treden. Bij het oplossen van deze problemen in het team is te zien dat er door de groepsdynamiek bepaalde groepsnormen ontstaan. Deze ongeschreven regels tussen medewerkers helpen om problemen in de toekomst te voorkomen en zorgt ervoor dat de kwaliteit omhoog gaat.

Ook in de kinderopvang zien we dat er steeds meer aandacht komt voor zelfsturing. Dit is niet zo gek als je bedenkt dat we steeds meer positieve geluiden horen over zelfsturing in de kinderopvang. Leidinggevenden worden ontlast waardoor zij meer tijd over hebben voor 'belangrijkere' zaken en het biedt werknemers meer uitdaging. Werknemers houden van uitdagingen, het houdt ze scherp en betrokken. Werknemers bloeien hierdoor op en omarmen de extra verantwoordelijkheid.

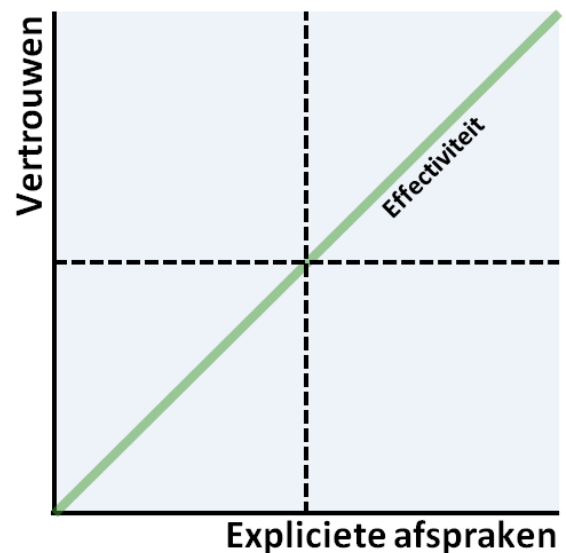
Wat we hier zien is dat zelfsturing werkt! Het wordt tijd dat er van de negatieve wolk die rond zelfsturing hangt wordt afgestapt. De drie bovenstaande voorbeelden geven duidelijk de positieve kanten weer van zelfsturing. Er zou juist meer focus moeten komen op deze positieve kanten die zelfsturing te bieden heeft.

"Succesvol zijn als organisatie? Tegenwoordig draait het om innovatie en het voortdurend kunnen aanpassen aan veranderingen in de omgeving. Dynamiek bepaalt vaak de koers van de organisatie. Medewerkers zijn vaak toch nog volgend. Creativiteit, probleemoplossend vermogen en ondernemerschap van alle medewerkers leidt tot innovatie."

Participerend plannen in de beleving van zelfsturing

Bij participerend plannen, ook wel zelfroosteren, gaat het om een optimale samenwerking tussen management, planners en medewerkers. Het gaat om een goede communicatie en interactie om zo tot een passende planning te komen. Het draait dus om overleg. Het gaat om het geven van inspraak aan medewerkers. Een belangrijke vorm van zelfsturing. Het gaat om de wensen en behoeften van de medewerkers, maar dit is niet het enige. Het gaat ook om de organisatiedoelen. Allebei spelen ze een belangrijke rol bij het samenstellen van het rooster.





Als er gesproken wordt over participerend plannen wordt al gauw de koppeling naar zelfsturing gemaakt in de praktijk. Wij zien participerend plannen als een leiderschapsstijl waarbij er een balans gevonden moet worden tussen het geven van vertrouwen en het maken van expliciete afspraken. Het belang van deze beide elementen is ook duidelijk te koppelen aan zelfsturing. Bij zelfsturing geeft men de ruimte aan de medewerkers om het zelf te doen. Ze krijgen autonomie over bepaalde taken of een project en daarmee dus de verantwoordelijkheid over deze taken. Je geeft ze het vertrouwen.



Om ervoor te zorgen dat zelfsturing goed verloopt is het nodig om bepaalde kaders te formuleren. Dit zorgt voor sturing. Op deze wijze creëert men duidelijkheid. Een stukje zekerheid waar medewerkers op terug kunnen vallen. Een bepaalde output of bepaalde resultaten die je verwacht van de medewerkers, van het team of het aangeven van bepaalde grenzen. In iedere organisatie is er de mogelijkheid om kaders aan te geven met of zonder duidelijk meetbare output.

Participerend plannen dus als een leiderschapsstijl. Leiderschap op basis van vertrouwen en sturing.

Verder praten? Neem contact met ons op voor een vrijblijvende afspraak.

-  www.brandheuvelds.com
-  www.facebook.com/Brandheuvelds
-  www.twitter.com/@brandheuvelds
-  www.linkedin.com/company/brandheuvelds-bv