

# Zelfsturing: gemakkelijker gezegd dan gedaan

Marianne Luyer & Theo Veltman; versie: november 2001

*"De grootste momentele verbeteringen komen van benaderingen die het grootste risico van mislukken in zich dragen"*(Peter Scott-Morgan; 'De ongeschreven regels van het spel'; 1995)

*"Je leert aan anderen wat je zelf nodig hebt te leren"*(Judith Schucman; 'A course in Miracles')

*"Draag je bewustzijn uit, schenk het anderen. Niet door te bekeren, maar door een voorbeeld te zijn..."* ('Derde gesprek met God'; Neale Donald Walsch)

## Inleiding

Het belang van commerciële organisaties is van ouds verbonden met continuïteit, groei en met marktaandeel en winst. Dat van overheidsorganisaties is verbonden met een goede maatschappelijke dienstverlening en integriteit. Daar is op zich weinig in veranderd. Wél veranderd is de basis waarop dat wordt bereikt. Waar vroeger het accent lag op kwaliteit van producten om te voorzien in de behoeften van groepen van mensen, is het thans noodzakelijk de individuele beleving van de dienstverlening en van het nut van het product centraal te stellen. Wij lichten dit toe aan de hand van enkele maatschappelijke ontwikkelingen.

Het is onzes inziens niet verwonderlijk dat diverse hypes al hebben ingespeeld op deze veranderde basis. Lerende organisaties, zelfsturing, coachend leiderschap, competentie management zijn een paar voorbeelden. Verrassend is dat deze vaak geïsoleerd worden opgepakt in en door organisaties.

In dit artikel wordt ingezoomd op zelfsturing als stijl van samenwerken met verschillende verschijningsvormen, dat niet los kan worden gezien van coachend leiderschap, lerende organisatie en van competentie management. Verder zijn er instrumenten nodig die bruikbaar zijn voor individuen, teams, eenheden en voor de organisatie als geheel, met name voor beoordeling, beloning en planning & control. Dat stelt eisen en die worden aangegeven. Verder worden voorwaarden aangegeven voor en wordt een schets gegeven van het invoeringsproces van de samenwerkstijl 'zelfsturing'. Een en ander wordt geïllustreerd met praktijksituaties.

## Op zoek naar een bij deze tijd passende dienstverlening en een daarbij horende werkwijze

ARBEID EN NUT	ARBEID EN ZIN
Accent op top down	Accent op bottom up
Arbeidsethos	Autonome zingeving
Zinloosheid	Zinvolheid
Gedirigeerd	Medeverantwoordelijkheid
Heteronome arbeid	Autonome arbeid
Vervreemding	Ontplooiing
Werken om te leven	Leven om te werken
Carrièreplanning	Levensplanning
Noodzaak	Vrijheid
Dwang	Gemotiveerdheid
Verstarring	Flexibiliteit
De bekende weg	Innovatie
Risico's mijdend	Risicobereid
Routinewerkzaamheden	Leerelementen
Regelgeoriënteerd	Procesgeoriënteerd
Apathie	Betrokkenheid
Saaïheid	Uitdaging
Verveling	Productiviteit
Ziekteverzuim	Inzet

Organisaties bestaan bij de gratie van klanten en van de medewerkers die zorgen dat organisaties kunnen bestaan in de context van een maatschappij. In het volgende enkele bewegingen:

1. de samenleving seculariseert buiten de kerken. Mensen zoeken naar zingeving, naar inspiratie en uitdaging in het werk en in het sociale leven. De toenemende bereidheid om minder te werken is daar een uitdrukking van, alhoewel de praktijk is dat Nederlanders steeds meer tijd besteden aan werk en steeds minder aan sociaal verkeer terwijl de tijd voor het gezin ongeveer gelijk blijft (onderzoek Sociaal Plan Bureau, 2001). Men zoekt *zingeving* in het werk. Het oude arbeidsethos, dat zo vanzelfsprekend was, heeft plaats gemaakt voor een bewustzijn, waarbij het gaat om ontplooiing van allerlei menselijke kwaliteiten binnen de arbeid. In de kern lijkt het een wat egocentrisch geheel te zijn waar het individuele belang centraal staat voor het individu. Wij hebben het gevoel dat men gaandeweg evolueert van een iktijdperk naar een zienswijze waar de eigen passie, waarden en doelen weliswaar centraal staan, maar waar men een bereidheid heeft die in te passen in en in te zetten voor een groep;
2. het individu is op zoek naar *warmte en zekerheid*. Cocooning ('Clicking'; Faith Popcorn; 1996) is inmiddels een bekend begrip. Het drama van 11 september jl in Amerika versterkt de trend naar het creëren van een niet al te grote

bekende en veilige, sociale en zakelijke, omgeving met mensen en spelregels die we kennen, waar het veilig toeven en waarmee het veilig en leuk zaken doen is;

3. het collectief bestaat niet meer in de zin van grote groepen van mensen die zich door een kleine groep laten leiden. Het collectief wordt meer en meer een *verzameling van kleine groepen individuen die voor een bepaalde tijd samenwerken om resultaat te bereiken*. Het resultaat kan een product zijn, een dienst, een leuke omgeving, een betere wereld of iets dergelijks. Mensen zoeken groepen met een eigen identiteit en een product of dienst die past bij de eigen ambitie en/of passie;
4. organisaties zien de individualisering en willen daar op inspelen. Niet alleen de marketing en het productieproces (geïndividualiseerde producten en diensten) moeten daardoor ingrijpend veranderen; óók de dienstverlening aan de klant moet slagvaardig inspelen op wat *díe* klant wil. De dienst die en het product dat wordt aangeboden moet passen in de *belevingswereld* van de klant. De burger vindt veiligheidsgevoel bijvoorbeeld belangrijker dan de objectief waar te nemen veiligheid...; het gevoel van de klant om serieus genomen te worden is wellicht belangrijker dan de kwaliteit van het product dat men verkoopt... Er worden kortom hogere eisen gesteld aan de wijze waarop de klant het contact met de organisatie en haar vertegenwoordigers ervaart. Niet in het minst ook, omdat de klanten steeds mondiger worden;
5. De wereld krijgt steeds meer dynamiek, ook vanuit de klant. Men wil meteen antwoord en niet straks; nú bestellen, morgen, in huis... Dit kan alleen met een individuele benadering van klanten die bovendien snel tot (re)actie leidt. Effectieve, (pro)actieve, op het individu gerichte *slagvaardigheid* is een belangrijke kwaliteit in de dienstverlening aan de klant.

Er is dus een beweging waar mensen kennelijk zin willen geven aan wat zij doen en waar hun belevingswereld van doorslaggevend belang is voor de waardering die zij geven aan wat zij ervaren.

## Zelfsturing in een maatschappelijke context

De voornoemde beweging veronderstelt dat mensen meer ruimte willen om hun leven en werk vorm te geven op een wijze die het beste past bij hun ambitie, passie en waarden. Op het eerste gezicht lijkt het zoeken naar menselijke warmte en zekerheid daar tegenover te staan. Dat veronderstelt immers een bekende omgeving van bekende mensen met weinig veranderingen en onzekerheden; met gemeenschappelijk geaccepteerde regels die zonedig worden gehandhaafd. Deze schijnbare tegenstelling kan bij elkaar komen, indien er een omgeving wordt gecreëerd waarin een overzichtelijk aantal mensen samenwerkt in een overwegend door hen gecreëerde en bekende teamcultuur om zichtbare resultaten te leveren op basis van vooraf overeengekomen afspraken. De ruimte voor een eigen invulling kan variëren naar gelang de wens van het team naar zekerheden.

In feite hebben we het hier over een stijl van samenwerken. Die stijl van samenwerken veronderstelt echter ook een stijl van leiding geven: het zg. coachend

leiderschap met aandacht voor de ontwikkeling van de nodige competenties bij medewerkers om op zo'n wijze te kunnen samenwerken enerzijds en om een goede bijdrage te kunnen leveren aan de core-business van de organisatie anderzijds. Dat geheel noemen wij zelfsturing. Zelfsturing heeft verschillende verschijningsvormen; is niet gebonden aan teams zonder leider.

## Het nut van zelfsturing...

Door mensen in staat te stellen hun werk in te richten en de ruimte te geven om een beslissing te nemen en te kunnen zorgen dat die wordt gerealiseerd, kan een klant aanmerkelijk sneller worden geholpen. De manier waarop dat gebeurt, is uiteraard van groot belang. Als mensen zich prettig voelen, behandelt men anderen ook prettig. Een bekende veronderstelling is dat mensen die meer invloed kunnen uitoefenen op hun leef- en werkomgeving zich beter voelen en daardoor beter presteren. Het ziekteverzuim neemt af; de kwaliteit van de resultaten neemt toe. Men is voorts vriendelijker...

Als zelfsturing in verdergaande vorm is ingevoerd en zelfsturende teams zijn ingevoerd, waarbij de teamleden hun werk zelf organiseren (w.o. initiëren, plannen, monitoren en verantwoorden), kan de overhead van een organisatie gereduceerd omdat er minder staf nodig is.

Teamleden dienen hun werk en dat van het team goed te organiseren. Er is een direct zichtbaar belang voor de teamleden bij de realiteitswaarde en de kwaliteit van de managementinformatie voor het team. Als teams beter betrouwbare managementinformatie hebben, heeft de daarvan afgeleide managementinformatie op het niveau van de eenheid (meerdere teams) en de hele organisatie een hoger realiteitsgehalte. De organisatie is dan beter in staat om snel en adequaat in te spelen op ontwikkelingen en gebeurtenissen: kennis immers is ook de macht om de dingen goed en tijdig te kunnen doen.

Zelfsturing biedt meer stimulans en gelegenheid aan mensen om zich te ontwikkelen. Dat is een toegevoegde waarde, mits de mensen daar in hoge mate zelf richting aan kunnen geven.

Er zijn natuurlijk ook gevaren. De belangrijkste is dat het managementdilemma op verkeerde wijze wordt aangepakt.

## Manager/leider en de staf als risicofactor bij het oplossen van een managementdilemma

Zelfsturing creëert een dilemma voor managers. Zelfsturing moet inhouden dat mensen zich kunnen ontplooiën en vanuit hun (gezamenlijke) deskundigheid vorm kunnen geven aan het werk op een wijze die hen het beste lijkt. Er moeten ook resultaten zijn. Managers moeten meer ruimte geven, coachend zijn en afstand nemen, terwijl zij afhankelijk zijn van de samenwerkingskwaliteit en de prestaties van de teams. Een dilemma tussen dirigeren met controle en stimuleren met 'afwachten'.

Prof S. Magala (bedrijfskunde, Erasmus), geciteerd in het Financieele Dagblad van 2 november jl ('Coachende manager heeft vaak een januskop'), wijst op het vele onderzoek dat in de sociale psychologie is gedaan over de tweespalt tussen wat managers graag willen dat anderen denken en wat ze doen: "Als het er op aan komt en er snel resultaten moeten komen, zie je dikwijls direct de autocratische reflex. In plaats van medewerkers te overtuigen, volgen orders". Inderdaad is dat een illustratie van een ongewenste, maar menselijke, aanpak van het managementdilemma.

Directieve interventies moeten worden beperkt tot noodsituaties, bijvoorbeeld bij ongewenst structureel gedrag en bij bedreiging van de positionering of het voortbestaan van de eenheid. En dan nog is het zaak dat de leider vooraf met zijn teams heeft besproken wanneer interventies nodig kunnen zijn, op welke onderwerpen en/of in welke omstandigheden. Hij moet een interventie kunnen toelichten en open staan voor argumenten om de ideeën van de teamleden en de teams te laten prevaleren als die ook goed kunnen passen.

Er is geen algemene regel; het blijft zoeken naar de (re)actie die het beste past bij de betrokken mensen en de situatie. "In maths and logic puzzles it is enough to get a right answer. Real life is different because values are involved"(I am right – You are wrong: From this to the next Renaissance; from Rock logic to Water logic; Edward de Bono; 1991).

In sommige organisaties zie je dat managers afstand nemen terwijl managementinformatie heel belangrijk wordt. Men wil grip houden. Mensen worden gevraagd om tot in detail aan te geven wat ze gaan doen en hebben gedaan, wanneer, hoeveel etc etc. Daar is een planning & controlesystematiek voor. Vaak is die systematiek bedacht door de staf vanuit wat zij denken dat managers willen en zonder veel rekening te houden met wat teams nodig hebben voor de sturing van het team. Dat motiveert een team niet en de kwaliteit van de informatie wordt al snel twijfelachtig. Een ander voorbeeld van een doorgesloten controlemechanisme is tot op het bit beschreven functies met eisen en beoordelingsprocedures en formulieren waarin gedetailleerd is vastgelegd wat iemand heeft gedaan, hoe die zich heeft ontwikkeld, waarom niet en welke plannen we hebben voor opleiding e.d. Waarbij de staf controleert of alles wel goed is gedaan. De managers nemen afstand; de staf komt veel te dichtbij... Stafcontrole op deze wijze ingevuld is een teken aan de wand voor zelfsturing. Het creëert bovendien een vaak illusoir beeld van de werkelijkheid.

Er zijn mogelijkheden om het risico op een te dominante staf te verminderen. Gareth Morgan ('De nieuwe manager'; 1990) geeft enkele voorbeelden:

1. Een directeur van een internationaal bedrijf beschrijft hoe hij van strategische planning een taak had gemaakt voor het lagere personeel, en op die manier gebruik had gemaakt van de mensen die het nauwst verbonden waren met het product en de klant. ... "Planners moeten werkers en katalysatoren worden en geen mensen die alleen maar plannen maken".
2. Een andere functionaris vertelde dat hij de managementinformatieservice meer klantgericht had gemaakt door die afdeling het mandaat te geven een

bijna onafhankelijk bedrijf te worden met als doel om, binnen een periode van vijf jaar, minstens 75% van de projecten te halen buiten het moederbedrijf. Het moederbedrijf was niet langer verplicht om gebruik te maken van die eenheid. "Er is", zo vervolgt hij, "een totaal verschillende mentaliteit en motivatie tussen de MIS-functionaris binnen en die er buiten. De tweede is klantgericht. Hij ziet het nut voor de klant als het belangrijkste en erkent dat, als de klant niet tevreden is, hij geen betaling ontvangt en geen vervolgwerk krijgt. Zodoende is hij vaak gedwongen om oordelen te vellen en beslissingen te nemen waartoe de functionaris intern niet bereid is. Die is vaak een purist. Hij wil niets overhaasten en heeft een mentaliteit van 'geen haast, geen vergissingen'".

Leuke voorbeelden en gemakkelijk gezegd. Het vereist een andere cultuur van denken en werken. Dan moet je wel zorgen dat ook de ongeschreven regels veranderen... "Gedragsverandering van mensen kan een reëel probleem zijn als de verborgen regels niet bekend zijn." ('De ongeschreven regels van het spel'; Scott-Morgan; 1995; blz 137).

## Blokkades door niet (h)erkende ongeschreven regels

Ongeschreven regels kunnen zijn: probeer iedereen gelukkig te houden; doe alleen mee als er consensus is; zorg dat je geen onrust veroorzaakt; zorg dat je eigen terrein voor elkaar is; neem geen risico: beloof niet teveel en volg de regels; je carrière loopt gevaar als er personeelsonrust ontstaat etc. Als deze regels niet tijdig worden (h)erkend, worden het grote blokkades.

Na de (h)erkenning volgt uiteraard de creatie ofwel groei van nieuwe ongeschreven regels. Dat laat zich moeilijk sturen, wel beïnvloeden. Voorbeeldgedrag van leidinggevenden en het uitlichten van goede voorbeelden (nieuwe helden) zijn belangrijke instrumenten om nieuwe ongeschreven regels te laten groeien, van onderaf.

Belangrijke waarden voor zelfsturing in enige vorm zijn bijvoorbeeld dat fouten gemaakt mogen worden mits deze bespreekbaar zijn en men er van leert, openheid en transparantie. *Horizontale samenwerking in en tussen teams en eenheden* moet een normale zaak zijn. En dat, vanuit de geest van afspraken, met respect voor ieders deskundigheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid en niet vanuit de letter van de wet, positie en verantwoordelijkheidsterritoria. Anders gezegd: denken in processen en (gezamenlijke) resultaten in plaats van denken vanuit functies en territoria.

*De directeur personeelszaken van Unilever is van mening dat voor het concern alles staat of valt met het veranderen van de ondernemingscultuur: "Dat is cruciaal voor het realiseren van onze nieuwe groeidoelstelling". Op een conferentie, begin 2001, heeft het management van Unilever afgesproken drie speerpunten te hanteren: helderheid (in de communicatie), ruimte (voor ontwikkeling en initiatieven) en rekenschap, leidend tot groei in het (onderling) vertrouwen en uiteindelijk ook tot betere groeiprestaties (Het Financieele Dagblad; 021101; blz 11).*

## Voorzien in de behoefte naar zekerheid

Vele deskundigen spreken over de wens van mensen om vrij te zijn, de eigen omgeving en het werk in te richten en dat zelfsturing of 'empowerment' dus prachtig is. In onze praktijk komen wij veel mensen tegen die op zich wel ruimte willen, maar ook vastigheid zodat men weet waar men aan toe is. Onzekerheid is voor velen een stressvol iets dat men zoveel mogelijk wil beperken.

Het fraaie van ruimte krijgen is dat je het zelf mag invullen allemaal en dat je kunt werken aan je eigen ontwikkeling; het nadeel is dat je ook geheel verantwoordelijk bent. Niet iedereen wil dat in dezelfde mate.

De onzekerheid kan worden gekanaliseerd door van meet af aan te zorgen voor duidelijke richting (waar we naar toe willen) op hoofdlijnen, heldere waarden volgens welke we willen werken en dat ook in de praktijk consistent vorm te geven in het eigen gedrag. Zeker in het begin zijn duidelijke doelen gewenst voor het team zodat men weet wat er wordt verwacht. Verder kan de zekerheid worden vergroot door training van competenties, collectief en individueel, enerzijds en door duidelijkheid over beoordeling en beloning die past bij deze stijl van samenwerken en leiding geven anderzijds.

## Leiderschap als bindend, consistent, voorwaarden scheppend element van zelfsturing

Leiderschap is een belangrijk bindend en stimulerend element, mits ingevuld door te inspireren en ruimte en richting te geven met een mate van consistentie in gedrag en actie die houvast biedt aan mensen.

Senge ('The Fifth Discipline'; 1990; blz 340) ziet leiders als ontwerpers, stewards en leraren, die verantwoordelijk zijn voor het bouwen van lerende organisaties, waar mensen steeds beter in staat zijn om complexe samenhangen te doorzien, visie te vertalen naar de eigen praktijk en om gezamenlijke denk- en werkmodellen te verbeteren. Er worden heel wat eisen gesteld aan de leider. Covey ('The 7 Habits of Highly Effective People'; 1989) beschrijft belangrijke vaardigheden van leiders in onderlinge samenhang, waarin 'private victory' (proactief handelen, doelen en prioriteiten stellen), 'public victory' (win/win-handelen, eerst anderen begrijpen en dan begrepen willen worden, synergie vinden) en (zelf)vernieuwing door tijd te

nemen voor reflectie.

Die eigenschappen lijken ons ook nu nog opportuun, naast de vaardigheid te kunnen luisteren, zich in te leven in de ander, te communiceren en feedback te ontvangen (er wat mee te doen) en op goede wijze te geven.

Leidersgedrag moet een herkenbare consistentie hebben, moet ook variëren als afhankelijke van de ontwikkelingsfase van het individu. Hersey en Blanchard ('Management of organizational behavior; 1988, hoofdstuk 8) reiken een model aan om het leidersgedrag af te stemmen op de zelfstandigheid van het individu om taken uit te voeren.

## Zelfsturing en bedrijfsresultaat

"Men moet medewerkers een voldoende mate van vrijheid geven, maar hun activiteiten moeten wel aansluiten bij de behoeften van de organisatie" ('De nieuwe manager'; Gareth Morgan; 1990; blz 101)

Een organisatie wil winst maken en wil goede diensten leveren die passen in het profiel van de organisatie. Grotere organisaties bestaan vaak uit meerdere kleine groepen, waarvan een deel gezamenlijk bijdraagt aan de realisatie van een product of dienst. Dat vereist afstemming, niet alleen inhoudelijk over activiteiten en prioriteiten, ook over de inzet van de beperkt beschikbare mensen en middelen. Het vereist overzichtelijke instrumenten voor het team om de voortgang van afgesproken activiteiten actief te kunnen volgen, bij voorkeur op mijlpalen, inzet van mensen en actieverantwoordelijken, in de hele organisatie.

Een risico bij met name zelfsturende teams is dat deze een zeer sterke eigen identiteit verwerven en daardoor teveel hun eigen weg willen gaan. Dat gaat ten koste van de synergie tussen teams. Een kleine synergie tussen teams is mogelijk minder erg bij dienstverlenende organisaties (grote adviesbureaus, softwarehuizen, accountants), die kennis leveren door mensen in te zetten bij andere organisaties. Bij productieorganisaties kan het vervelende gevolgen hebben. Oplossing voor deze problematiek wordt gevonden in onder meer:

- een herkenbare gemeenschappelijke basis in missie, organisatiedoelen en herkenbaar, bekend beleid voor ontwikkelrichting (wo focus) en voor prioriteitstelling (wo speerpunten);
- stimuleren van kennis over het werk bij en van andere teams, onder meer door horizontale samenwerking en jobrotatie tussen teams en eenheden;
- een beoordeling/beloning van individu, team en eenheid op individuele ontwikkeling en prestaties en op bijdrage aan het team en aan de hele organisatie.



## Zelfsturing is onafhankelijk van de organisatievorm

De van maatschappelijke ontwikkelingen afgeleide drang naar ontplooiing, slagvaardigheid e.d. komt samen in de trend naar netwerkorganisaties. Dat wil zeggen: *'platte', flexibele organisaties, bestaande uit kleine, behoorlijk zelfstandige teams met een eigen identiteit en bestaansrecht, passend in een groter geheel.* De teams in een netwerk kunnen tijdelijk zijn.

Het is echter niet juist te veronderstellen dat zelfsturing beter gedijt in een omgeving waarin men gewoon is te werken in netwerken. Een netwerkorganisatie kan teams hebben met benoemde teamleiders die zich gedragen als managers: beherend van karakter en sterk richting gevend aan team en aan individu. De mate waarin dit wordt geaccepteerd door mensen is sterk afhankelijk van het charisma van de leider; van de mate waarin zijn richting geven past bij de ambities van de teamleden en van de aard van het netwerk. Het andere uiterste is een netwerk dat bestaat uit zogenaamde *zelfsturende teams*: teams waar niet een teamleider is benoemd, maar waar de teamleden in goed overleg uitmaken wie, eventueel voor welke onderwerpen, activiteiten of periode, trekker is van het team. Een meer dirigerende leidinggevende stijl past niet bij een dienstverlenend netwerk; is wellicht noodzakelijk in de eerste uren bij een risicovolle activiteit onder tijdsdruk, bij bijvoorbeeld calamiteitenbestrijding. Tussen beide uitersten (benoemde, directieve teamleider en geen teamleider) zitten veel gradaties. Zelfsturing kent meerdere verschijningsvormen.

Zelfsturing is niet vanzelfsprekend verbonden aan een netwerkorganisatie. Net zo min is het vanzelfsprekend dat een meer traditioneel georganiseerde organisatie zelfsturing niet kan invoeren.

*Zelfsturende teams zijn realiteit in de afdeling Communicatie van de InformatieBeheer-Groep te Groningen. Dezelfde organisatie, dat zelfsturing als leidend principe heeft in haar beleid, kent ook een andere verschijningsvorm van zelfsturing. De directie Klantenservice, waar onder meer de aanvragen voor studiefinanciering worden verwerkt, kent teams met benoemde manager/coaches.*

## Wat zelfsturing is voor dienst Stadscentrum van de gemeente Almere

De vorige directeur van de dienst Stadscentrum, Jan Nieuwenhuizen, in december 2000: "Sturen is richting geven en richting laten aan jezelf en anderen. Sturen is ook: Jezelf verantwoordelijk voelen voor de zaken die je uitvoert".

De dienst Stadscentrum bestaat uit drie onderdelen: projectontwikkelaars; beheerders van bestaande gebouwen (Centrummanagement) en Bedrijfsmanagement (juridisch advies, financiën e.d.). Omdat Almere een enorme

ontwikkeling doormaakt is het deel projectontwikkeling van oudsher het grootste en belangrijkste deel. Omdat er steeds meer gereed komt en beheerd moet worden, is het belang van Centrummanagement sterk toegenomen. Net als bij automatisering is een goede samenwerking tussen projectontwikkelaars en beheerders van cruciaal belang voor de kwaliteit en de kosteneffectiviteit van onderhoud en beheer van het stadscentrum. Omdat elk onderdeel zijn eigen ongeschreven regels heeft, was het niet eenvoudig zo'n samenwerking vorm te geven. Ook in deze organisatie heerste de opvatting dat de ondersteuners, het cluster Bedrijfsmanagement, zich moet voegen naar de andere onderdelen: "zij moeten doen wat wij zeggen; wij zijn de core-business". Er was te weinig synergie tussen de delen.

De directeur vond zelfsturing beter passen bij de core-business van de dienst. Hij had verder de indruk dat zelfsturing een betere stimulans zou zijn voor de verbetering van samenwerking en daarmee tot het verbeteren van het resultaat van de dienst dan wanneer hij gedetailleerd zou voorschrijven hoe en waar en door wie en op welke wijze zou moeten worden samengewerkt. Dat immers leidt tot veel procedures die niemand leest, waardoor een grote mate van controle nodig is etc etc.

In 1996 zette hij de eerste stappen met een onderzoek naar het functioneren van de dienst intern en extern in Almere. In 1998 stelt hij samen met de medewerkers een agenda op, waarbinnen de psychologische context in de organisatie (gedrag) en het besturingsconcept belangrijke onderdelen zijn. Uitgangspunt is dat men de omgeving wil benaderen op basis van gemeenschappelijke opvattingen.

In 1999 maakt de dienst een dienstontwikkelingsplan waarin de missie is geformuleerd, te weten: *"De projectorganisatie Stadscentrum is transparant en wendbaar. Zij werkt vanuit een regierol samen met de diensten en marktpartijen met als doel de ontwikkeling en exploitatie van een veelzijdig, kwalitatief stadshart"*. Ook de strategie wordt uitgewerkt. Zelfsturing wordt in dit plan voor het eerst prominent genoemd als gewenste managementstijl. Men geeft aan dat de manager rollen heeft als coach (inspirator en motivator), als conciërge (condities en randvoorwaarden scheppen) en als sponsor (ambassadeur en hitteschild). De professional zorgt voor inhoud, kent de grenzen en is een goede opdrachtnemer. Men wil samen stoplichten aanwijzen, een antenne hebben voor de omgeving, een onderlinge openheid. Men wil blijven sporen met elkaar en plaatsvervangend denken. We moeten het samen doen, anders lukt het niet goed genoeg.

In 2000 volgt een uitwerking naar wat en hoe met zelfsturing. Er wordt gewerkt aan verdere uitwerking van instrumenten, waaronder jaar- en werkplannen, de organisatiestructuur en bijhorende functiebeschrijvingen, competentieprofielen, en invoering van de zg 360 graden beoordelingssystematiek.

Natuurlijk loopt niet alles van een leien dakje. Men organiseert periodiek sessies waarin wordt gekeken naar hoe het gaat en wat moet aangepast. Die sessies hebben ook als functie om het gedachtegoed steeds meer handen en voeten te geven, passend in de praktijk van de dienst en van de gemeente. De werking en organisatie van de dienst immers moet (kunnen) passen in de gemeentelijke organisatie. Nu en dan wringt dat.

In december 2000 formuleren de projectmanagers en managers van de dienst dat zelfsturing voor de dienst Stadscentrum inhoudt:

*Doelgericht handelen, gebruik makend van ieders kwaliteiten om met elkaar (collegiaal), met steun van elkaar en van management enthousiast te zoeken naar eigen, uitdagende wegen om resultaat te bereiken dat voldoet aan ('eigen') eisen.*

Men geeft de volgende meetpunten aan voor de mate waarin zelfsturing is ingevoerd:

- De teamtaak is een afgerond geheel met een voor de omgeving herkenbare bijdrage (i.c. producten), waarin de taken in het team een grote onderlinge afhankelijkheid hebben;
- Producten/diensten zijn geleverd, onafhankelijk van bezetting. Het team regelt dat. Leden van het team zijn voor meerdere taken inzetbaar;
- Er zijn voldoende regelmogelijkheden en bevoegdheden voor het team, waarbij beheers- en bestuursystemen aansluiten op zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van het team;
- Er is een duidelijk aanspreekpunt in het team, evt roulerend;
- Er is eigen ruimte, er zijn eigen productiemiddelen en de informatie wordt gedeeld in en is toegankelijk voor het team;
- Er zijn beloningssystemen die aansluiten op 'teamwork'.

Inmiddels is de dienst op weg een stabiel en goed werkend geheel te vinden dat past in de context van de gemeentelijke organisatie Almere. De resultaten van het proces tot begin 2001 zijn vastgelegd in de rapportage resultaten organisatieontwikkelingsproces 1996-2001 (juli 2001, werkgroep Organisatieontwikkeling Dienst Stadscentrum).

## Hoe het mis kan gaan: zelfsturing van bovenaf opgelegd...

Er zijn ook voorbeelden van hoe het niet moet. Een organisatie in het noorden des lands zag zelfsturing enkele jaren geleden als een uitstekend middel om een transformatie te bewerkstelligen in denken en werken van de organisatie: mensen centraal, moeten hun kwaliteiten kunnen ontwikkelen, geef hen de ruimte en de kwaliteit van (re)actie aan/voor klanten verbeterd...

Zelfsturing werd tot beleid verheven. Ideeën werden ontwikkeld door top, subtop en staf (P&O) en vastgelegd, conferenties werden georganiseerd waar zelfsturing werd toegelicht etc. Hulpvragen van managers konden echter niet worden ingevuld als gevolg van andere prioriteiten enerzijds en omdat de nodige deskundigheid om te helpen niet aanwezig was anderzijds. Het beoordelings- en beloningsinstrumentarium bleef gedetailleerd en door de staf gecontroleerd. Men vroeg gedetailleerde werkplannen van de eenheden. De medewerkers merkten daar verder weinig van. Het had geen direct aantoonbaar nut voor hen en de teams. Al snel werd de vervaardiging van werkplannen een rituele dans, ook omdat de verdeling van

mensen en middelen uiteindelijk werd bepaald door weinig transparante onderhandelingen tussen de meermachtigen.

Inmiddels heeft de organisatie een heel andere weg ingeslagen. Zelfsturing is geen panacee meer; het wordt op maat van de eenheid ingevuld. Men wordt geholpen het verder te ontwikkelen in het tempo dat de eenheid past. De flankerende instrumenten lopen nog wat achter; er zijn bewegingen dat ook die op de helling gaan...

Deze organisatie heeft een aantal jaren verloren. Belangrijker is echter dat de medewerkers in eerste aanleg bij de herstart voor invoering van zelfsturing veel scepsis hadden (en soms nog hebben) over de bedoelingen. Dat was immers al eens eerder gezegd en de ervaring had hen geleerd dat beloften niet werden ingevuld. Het is deze geloofsschade die buitengewoon moeilijk hersteld kan worden, terwijl geloof een zeer belangrijk en invloedrijk veranderinstrument is (Geloof als voorwaarde voor succes'; Van Strien & Veltman; Informatiemanagement; 1999).

De beide laatstgenoemde voorbeelden illustreren wat nodig is om zelfsturing te concretiseren en in te voeren.

## Voorwaarden zelfsturing

We zetten de belangrijke voorwaarden nog even op een rij:

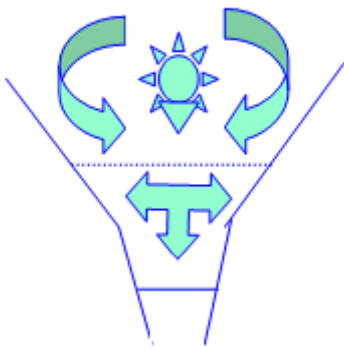
- a. richting op hoofdlijnen voor de organisatie als geheel (missie, doelstellingen, focus en speerpunten), herkenbare waarden en competenties die men belangrijk vindt alsook ruimte om deze eventueel aan te passen aan wat er uit de organisatie naar voren wordt gebracht;
- b. herkenbare teams met duidelijke, gemeenschappelijke doelen waar we met elkaar over en over elkaars bijdrage aan de realisatie van de doelen kunnen en willen spreken;
- c. ruimte voor teams om het eigen werk te beïnvloeden door prioriteitsstelling, werkwijze, om afspraken te maken met collega-teams en klanten;
- d. instrumenten ter ondersteuning van de beoordeling van teams door teams en leidinggevenden, voor beloning van individu en team, voor de planning en monitoring van activiteiten e.d. Instrumenten, waar het team en de teamleden zichtbaar wat aan hebben;
- e. leiders van teams die inspireren, richting en richting geven en die consequent zijn in de wijze van samenwerken, richting en te bereiken resultaten binnen de context van de organisatie waar het team deel van uitmaakt. Leiders, die voorwaarden scheppen waaronder medewerkers zelf kunnen initiëren, verantwoordelijkheid dragen en creativiteit aan de dag leggen;
- f. aandacht voor wijziging van de ongeschreven regels van het spel, onder meer door voorbeeldgedrag vanuit de leiding en door het stellen van positieve voorbeelden (nieuwe helden) van individuen en teams die met het beoogde gedrag de gewenste resultaten bereiken.;
- g. teambuilding en diversiteit in het team. De ideale teamsamenstelling is het tegendeel van een verzameling klonen. Een goed team heeft een

samenstelling waarmee alle rollen in een team kunnen worden ingevuld, terwijl de creativiteit wordt bevorderd door een diversiteit aan zienswijzen.

## Stapsgewijze invoering, van uit het midden en van onder af

Zelfsturing van bovenaf invoeren kan niet; is een tegenstelling in zich. Het is noodzakelijk om veel ruimte voor inbreng van 'onderaf' te bieden. Idealiter maken de medewerkers van een eenheid samen uit hoe men wil werken en in welke vorm. Omdat een organisatie bestaat uit verschillende teams en eenheden is een houvast wenselijk zodat de organisatie als geheel een zekere mate van cohesie houdt.

Uitgangspunt voor de inrichting van het proces is het trechtermodel ofwel *'geleide organische groei'*.



Het principe daarvan is eenvoudig: hoofdlijnen ontwikkelen, als uitgangspunt stellen en op basis daarvan medewerkers en leiders van eenheden de ruimte te geven om zelf een voor hen passende invulling te geven én de ruimte om die invulling in de tijd te laten mee evolueren met de ontwikkeling van het team en van de organisatie.

De inrichting van het proces om zelfsturing in te voeren is sterk afhankelijk van het type organisatie, haar recente veranderhistorie, de omvang en van wat men wil bereiken. In het volgende enkele stappen.

Er zijn in feite drie hoofdstappen te onderscheiden, namelijk:

1. Zoeken naar een gemeenschappelijk referentiekader voor zelfsturing in de organisatie;
2. Check en voorbereiden invoering in de organisatie;
3. Invoeren per eenheid (bestaande uit meerdere teams) en/of per team, een continu proces...

### 1. Zoeken naar een gemeenschappelijk referentiekader voor zelfsturing

De eerste fase is een zoeken naar de gewenste richting op hoofdlijnen in relatie tot wat de organisatie wil en kan en wat de omgeving verlangt en verwacht. Dat zoeken krijgt vorm door benchmarks, kijken hoe anderen het hebben gedaan en door managers en medewerkers actief uit te nodigen inbreng te leveren (bv via Intranet en inloopsessies). In eerste aanleg is er veel ruimte voor uitwisseling van meningen, inzichten e.d. om gaandeweg een grootste gemene deler te vinden.

Resultaat van deze fase is dat de top en de subtop helder maken wat hun visie is voor de organisatie en voor zelfsturing. Belangrijke vragen zijn:

- Toegevoegde waarde: Wat wil men bereiken met zelfsturing voor de klant, de organisatie en de medewerker en met welke concrete en voor de medewerkers (en klanten) herkenbare meetpunten wil men dat monitoren?
- Waar het over gaat: Welke eigenschappen en vaardigheden (competenties) zoekt men in zelfsturing en welke wil men door zelfsturing bevorderen bij medewerkers en managers?
- Hoe ver men wil gaan: Welke variëteit staat men toe in de uitwerking van zelfsturing? Met andere woorden: hoeveel invloed is er vanuit de basis op de inrichting van zelfsturing in de eenheid of het team waar men werkt?
- Wat men er voor over heeft: Hoe ver wil men zelfsturing invoeren: is men bijvoorbeeld bereid te investeren in zelfsturende teams en de daarbij horende nieuwe systematieken voor onder meer beoordelen en belonen van mensen, planning & control en in de daarbij horende ondersteunende instrumenten? Welke middelen en mensen wil men reserveren?
- Hoe men het wil gaan doen: een schets van de wijze waarop men de invoering wil aanpakken, welke ontwikkelstappen men onderscheidt en welke ondersteuning men biedt;
- ...

## 2. Check en voorbereiden invoering

Het resultaat van de vorige stap is uitgangspunt voor deze stap. Vooral bij grote organisaties is het wenselijk om nog een check in te bouwen in de vorm van een pilot. Niet alleen kan daar worden geleerd en ervaring worden verworven om de aanpak van zelfsturing verder te concretiseren; ook en vooral ontstaat daar een voorbeeld voor de rest van de organisatie. Dat legt overigens een extra grote druk op zo'n pilot. Communicatie en verwachtingmanagement zijn belangrijke voorwaarden.

Parallel aan de check wordt begonnen met de uitwerking van de aanpak en met name van de ondersteuning die men wil kunnen bieden aan eenheden en personen. De ondersteuning bestaat uit diensten en instrumenten.

- a. diensten: dat kan veel verschillende vormen hebben. De meest beperkte vorm is een team van 1-2 facilitators die eenheden/teams desgewenst terzijde staan als klankbord, procesbegeleider, eventueel als katalysator. Een uitgebreide vorm is een projectorganisatie waarin men een winkel heeft aan mogelijke faciliteiten zoals facilitators, trainingsprogramma, instrumenten voor benchmarking, coaching e.d.
- b. er wordt nagegaan welke instrumenten men wanneer nodig heeft conform welke eisen, waarna de ontwikkeling (evt de aanschaf) daarvan ter hand wordt genomen. Dit geldt in ieder geval het beoordelings- en beloningssysteem met competentie management als context en het gaat waarschijnlijk ook om instrumenten waarmee teams hun planning en monitoring goed kunnen ondersteunen, passend in de plan&control-systematiek van de organisatie als geheel.

De feitelijke invulling van het ondersteuningsaanbod is sterk afhankelijk van de omvang van de organisatie en van de antwoorden op de in stap 1 genoemde vragen.

De ondersteuners van het proces moeten uitgaan van de door de organisatie gestelde hoofdlijnen. Het is gewenst om tijdig te signaleren wanneer aanpassing van de richtlijnen nodig is. Geloof wordt immers ook bevorderd doordat men ziet dat gemeenschappelijke afspraken worden gebruikt of dat ze zonedig worden gewijzigd waarna de wijziging weer voor iedereen geldt.

Bij de ontwikkeling of selectie van instrumenten dient nadrukkelijk en zichtbaar te worden uitgegaan van wat teams nodig hebben en willen.

### 3. Invoeren, een continu proces...

Deze stap gebeurt per eenheid met een grote betrokkenheid van en inbreng door de medewerkers en de direct leidinggevende(n) binnen de eerder aangegeven hoofdlijnen en de geboden ondersteuning en instrumenten. Bij de invoering kan onderscheid worden gemaakt naar paralleltrajecten, bijvoorbeeld:

- 3.1. stimuleren en faciliteren van het ontwikkelproces bij eenheden;
- 3.2. actieve begeleiding van managers om zich (verder) te ontwikkelen tot coachend leiders;
- 3.3. communicatie én verwachtingmanagement;
- 3.4. ...

De eerste substap, ontwikkelproces bij de eenheden, lichten we nader toe. Onderscheiden worden: 3.1.1. introductie zelfsturing; 3.1.2. invulling: denk- en werkmodel voor de eenheid; 3.1.3. werken met zelfsturing; 3.1.4. zelfsturing als normaal element van de organisatie.

#### *3.1.1. introductie zelfsturing*

Het heeft de voorkeur dat de leiders de start van het proces in hun eenheid zelf verzorgen en in gesprek gaan met hun medewerkers over de mogelijke betekenis van zelfsturing voor 'onze' eenheid. Te overwegen is dat de Topman of één van de directeuren aanwezig is bij een eerste sessie om de visie van de organisatie, wo de richtlijnen, toe te lichten in voor die eenheid herkenbare termen.

*Een aantal jaar geleden reserveerde de CEO van British Airways (BA), sir Colin Marshall, ruim tijd in zijn agenda opdat hij zelf aanwezig kon zijn bij de start van gemeenschappelijke trainingsprogramma's op alle niveaus. Dat kostte hem veel tijd. Hij won een goed inzicht in wat er leefde in BA en het door hem ingezette veranderprogramma won aan geloofwaardigheid en kracht. Mede daardoor werd BA binnen enkele jaren weer een gezonde en goed functionerende organisatie voor medewerkers, klanten en aandeelhouders.*

#### *3.1.2. invulling: denk- en werkmodel voor de eenheid*

De eenheid gaat met elkaar na wat zij willen; hoe zij dat willen etc. Dan, evt door een benchmark of een ander instrument, gaan zij na waar het team of de eenheid nu staat zodat het team haar zelfbeeld kan aanpassen in positieve en in negatieve zin. Vervolgens natuurlijk gezamenlijk nadenken over de invulling en de realisatie door middel van activiteiten.

### *3.1.3. invoering: werken met zelfsturing*

Als de eenheid dan gezamenlijk in één of meer sessies basis en meer kleur heeft gegeven aan wat zelfsturing voor hen is en hoe zij dat willen vorm geven, is het gewenst dat de teams in de eenheid zelf het proces in hun team gaan trekken waarbij gelijktijdig goed gekozen trainingen worden verzorgd. Vanaf dit punt is invoering van zelfsturing idealiter een zelfsturend proces. De realiteit is een andere. Men moet nog competenties ontwikkelen om dat zelfsturend proces te kunnen vorm geven met elkaar en in de context van de organisatie met begrip voor de beperkingen die dat oplegt en soms moet leggen aan de vrijheid van het team en leden daarvan.

Teams gaan bepaalde ontwikkelstadia door. Men moet bijvoorbeeld vaardigheden (verder) ontwikkelen om het werk te organiseren, te plannen, te verdelen, prioriteiten te stellen en daarover te onderhandelen met opdrachtgevers/kanten (intake). Het is belangrijk dat men leert om in openheid elkaars bijdrage constructief-kritisch te bespreken. Dit is spannend. Dat vergt tijd en vertrouwen. Ook moet geleerd worden om te gaan met 'eigen vrijheid' en de belangen van team en organisatie. Men moet kunnen 'spelen' met wensen en mogelijkheden en met individueel en collectief belang. Dat vereist de vaardigheid om zicht te hebben op het geheel zonder de focus te verliezen op de eigen opgaven evenals de vaardigheid en de moed om te weten wanneer anderen nodig zijn om een zo goed mogelijk resultaat te bereiken. Dat laatste eist zelfvertrouwen én vertrouwen in het team.

### *3.1.4. zelfsturing als normaal element van de organisatie.*

Uiteindelijk wordt een en ander een continue proces. De eenheid heeft niet alleen zelfsturing ingevoerd; de medewerkers hebben ook de competenties van een lerende organisatie ontwikkeld. Daardoor zijn zij in staat om in te spelen op veranderingen en verder te ontwikkelen. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat dit wel een heel idealistisch beeld is.

## **Moet je het willen, zelfsturing?**

Neen, dat moet niet. Zelfsturing is wenselijk om toegevoegde waarde te bereiken voor klanten en medewerkers die past bij dit tijdgewricht; bij wat mensen, klanten en medewerkers, kennelijk overwegend beweegt. Dan ontstaat naast extra zingeving mogelijk ook een betere materiele toegevoegde waarde voor organisatie, klanten en aandeelhouders.

Invoering van zelfsturing is geen sinecure. Het is een geleidelijk proces dat tijd vergt en veel kanten heeft: cultuur, stijl van leiding geven en samenwerken, leren te leren van en met elkaar e.d. Het is ook een proces zonder einde. De grootste investering vindt plaats in het begin; dan is vervolgens nog enige tijd ondersteuning nodig. Daarna wordt het proces als het goed is een zelfsturend proces en onderdeel van de organisatie...

*Marianne Luyer heeft veel ervaring met procesbegeleiding en zelfsturing bij onder meer gemeenten en op het terrein van P&O (competentiemanagement en*



*projectmatig werken). Zij is directeur van MLI intermanagement ([www.mli-intermanagement.nl](http://www.mli-intermanagement.nl)).*

*Theo Veltman is een ervaren interim-manager en adviseur en is (co-)auteur van diverse boeken en artikelen rond organisatie en management. Hij is initiator en partner van BIZZO Consultancy.*

*Met dank voor de inbreng van Milly Wouters. Zij is een zelfstandige, ervaren interim- manager P&O in profitomgevingen (luchtvaartindustrie, uitgeverij, energie).*