

Zelfsturing in organisaties: Verantwoordelijkheid en resultaatgerichtheid!

Zelfsturing is een fenomeen dat door Ricardo Semler in de jaren '80 is geïntroduceerd. Als zoon van een Braziliaanse ondernemer was hij min of meer gedwongen om de leiding van diens organisatie Semco Industries op zich te nemen. Komend vanuit de rockcultuur van die dagen projecteerde hij een totaal andere denkwijze over het aansturen van organisaties. De basis vormde "vrijheid binnen de kaders van de organisatie".

In plaats van het op traditionele wijze top-down aansturen zag hij veel meer in het aansturen vanuit het eigen verantwoordelijkheidsgevoel van werknemers. Vanuit deze denkwijze achtte hij de aanwezigheid van meerdere managementlagen binnen de organisatie als totaal ongewenst. Deze zag hij eerder als verstikkend dan dat zij daadwerkelijk bijdroegen aan de kwaliteit van de onderneming.

Het resultaat van de organisatietransformatie die hij doorvoerde was verbluffend. De organisatie maakte in 10 jaar tijd een groei van ca 900% door.

Meerdere organisaties volgden zijn voorbeeld, maar velen faalden. Dit maakte dat het fenomeen zelfsturing langzaam aan populariteit verloor.

Echter, de economische crisis, marktwerking o.a. binnen de zorg en andere factoren hebben de interesse in zelfsturing weer doen oplaaien. Zowel binnen de profit als not for profit sector zien we pogingen om organisaties zelfsturend te maken. Naast de oorspronkelijke ideologische transformatie zien we dan ook als nieuwe belangrijkste reden: economische besparingen. Tenslotte is erg het erg aantrekkelijk om met minder leidinggevenden een beter resultaat te bereiken.

We zien organisaties die zeer succesvol zijn in deze kanteling (in Nederland o.a. Buurtzorg, GGD en Incentro) maar we zien veel meer organisaties waar zelfsturing niet lukt.

Waarom lukt het wel of wellicht niet?

Veel organisaties hebben alleen de besparing voor ogen. De leiding denkt nog net zo top down en verwacht dat een de invoering van volledige zelfsturing geheel gepland binnen een tijdsbestek van 1 of 1 1/2 jaar te realiseren valt. Zelfsturing is echter een totale transformatie waarin naast de structuurverandering ook een vaak gehele denkwijze (en dus houding en gedrag) een integrale rol spelen. Het is een kwestie van loslaten, vertrouwen en verantwoording (en bevoegdheden) geven door de leiding en het nemen van diezelfde verantwoordelijkheid door de medewerkers. Slechts met een totale wederzijdse engagement zal de kanteling succesvol gerealiseerd kunnen worden. Het bereiken van zelfsturing is een zorgvuldig geredigeerd proces waarin zowel leidinggevend en medewerkers gezamenlijk dienen te groeien.

Een denkfout die vaak gemaakt wordt is de angst voor vrijblijvendheid. Maar in echte zelfsturende organisaties bestaat geen vrijblijvendheid. Medewerkers zijn juist zeer resultaatgericht. Zij worden niet verantwoordelijk gehouden voor de resultaten die zij behalen, zij voelen zichzelf verantwoordelijk voor de resultaten.

Zijn zelfsturende organisaties resultaatgericht?

Anders dan gerichtheid op het volgen van werkprocessen en strakke procedures ligt de *gezamenlijke* focus op het resultaat. Natuurlijk zijn er nog leidinggevend, echter hun aantal is inderdaad beduidend minder. Maar het belangrijkste is de verandering van hun rol. Deze is meer gericht op het faciliteren en coachen van teams dan op controleren en direct aansturen. Daarnaast is er hun coördinerende rol tussen de diverse teams. Dat deze nieuwe wijze van denken alleen kan slagen als juist te top van de organisatie deze volledig omarmt en het juiste voorbeeldgedrag vertoont mag duidelijk zijn. Hoe is dat in uw organisatie ?

Publicatie op LinkedIn van Bert van der Linden