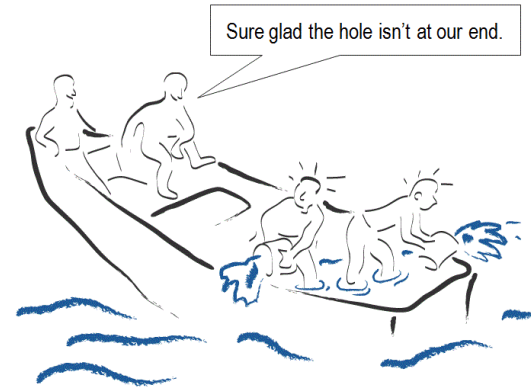


Zelfsturing

Waar hebben we het over?

- Zelfsturing (binnen bestaande modellen)?
- Zelfsturende teams? **When it comes to teams...we're all in the same boat**
- Zelfsturende organisatie?



Waarom hot?

Veelal is het motief vanuit financieel oogmerk in kader van kostenreductie, productiviteit(verhoging) en dergelijke.

Soms in kader van maatschappelijke ontwikkeling en vanuit ontwikkeling organisatie:

- Mensen zijn zelfstandiger,
- medewerkers willen meer invloed op hun werk,
- ook organisaties willen meer actieve medewerkers die verantwoordelijkheid nemen (“ondernemerschap” , empowerment),
- En organisaties moeten sneller kunnen inspelen op vraagstukken en veranderende markt.

Waar hebben we het over bij organisaties?

- Zelfsturing: binnen bestaande (hiërarchische) modellen krijgen medewerkers of teams meer regelruimte. Directie (en management lagen) bepaalt cq bepalen en is/zijn verantwoordelijk.
- Zelfsturende teams: teams krijgen verantwoordelijkheid en regelruimte, beleid en eindverantwoordelijkheid liggen nog bij managers. Teams kunnen plannen voorstellen. Er zijn in organisatie nog “(management)lagen”.
- Zelfsturende organisatie: teams hebben verantwoordelijkheid en regelruimte en bepalen samen de plannen, koers etc. Op democratische wijze besluitvorming. Gezamenlijke en externe kaders bepalen de regelruimte. De organisatievorm is faciliterend.

Zelfsturend organisatie model

- In termen van een model: zeer platte democratische organisatie; samenstelsel van teams die samen verantwoordelijk zijn, waarbij organisatie faciliterend is.

De teams zijn verantwoordelijk voor het te leveren product en alle activiteiten die daarmee samenhangen. Verrichten dus naast de uitvoerende taken ook het regelen en coördineren van taken en “management” taken (zoals kwaliteitsbewaking, werving en selectie etc). Teams kunnen daarbij zn. Interne ondersteuning “inhuren”

- Is méér dan (alleen) een organisatiemodel:

Het zelfsturend organisatie model is onderdeel van een visie op mensen en maatschappij die uitgaat van vertrouwen, groei en ontwikkelmogelijkheden van individuen. Organisaties worden gemaakt door mensen. Succes is afhankelijk van die mensen.

Zelfsturend organisatiemodel

Wat is het niet?

- Geen doel op zichzelf, maar een middel om vanuit visie en strategie doelen te bereiken.
- Niet alleen maar werken zonder (operationeel) manager.
- Geen vrijheid in ongebondenheid, geen beperkende regels. Die zijn er altijd, vanuit externe omgeving én vanuit interne omgeving

Voordelen zelfsturende organisatie. Wat levert het op?

- Succes van organisatie
- Bevlogen en sterk onderling betrokken collega's
- Meer werkplezier bij collega's
- Hogere kwaliteit
- Hogere klanttevredenheid
- Gedeelde verantwoordelijkheid
- Minder verloop, minder verzuim
- Hogere productiviteit
- Lage overhead, lagere kosten

Wat is ervoor nodig?

- Gedeelde visie, cultuur (open, aanspreken, kennisdelen etc) en identiteit
- Mensen die gericht zijn op taakdoelen én op relaties (echt samenwerken)
- Heldere (afgestemde) doelstellingen (en kaders)
- Gezamenlijke verantwoordelijkheid
- Open communicatie
- Wederzijds respect (vertrouwen/waarderen)
- Flexibiliteit
- Initiatief
- Persoonlijk leiderschap

Wat is ervoor nodig bij teams?

Aandacht voor groepsdynamische processen bij ontwikkeling van team

Veel modellen (hulpmiddelen!) onderscheiden fasen van een team:

- Forming (oriëntatiefase)
- Storming (conflictfase, wie bepaalt hier)
- Norming (normeren, wat zijn onze normen en waarover zijn we het eens)
- Performing (presteren, zelfstandig en productief)

Deze fasen kunnen wisselend doorlopen worden.

Wat gevraagd van medewerker

Zelfinzicht en van daaruit tijdig ondersteuning (op maat) vragen en krijgen

Uitdaging: zaken die (in hiërarchisch model) bij leidinggevende gelegd worden moeten nu zelf opgepakt worden:

- Aanspreken van elkaar
- Nakomen van afspraken
- Bespreken onderling functioneren
- Plannen maken, voorstellen doen ipv kritiek geven

Wat gevraagd van manager

- Manager of directeur moet overtuigd voorstander zijn, ernaar handelen in woord en daad;
- Visie en kaders formuleren en uitdragen;
- Motiveren en coachen i.p.v. opleggen;
- Ruimte geven, laten leren en laten ervaren (fouten maken mag);
- Vasthouden aan doel, visie en afgesproken kaders en externe kaders;
- Inzicht geven in teamontwikkeling en in persoonlijke ontwikkeling;
- Werving en Selectie van personeel richten op werken in zelfsturende organisatie;
- Delen van informatie, uitdagen tot reactie daarop;
- Motiveer vanuit het “waarom” i.p.v. hoe en wat;
- Systeem van teamcoaching passend bij fase ontwikkeling

Valkuilen

- Toch management rol invullen in sfeer top down besluiten (controle reflex)
- Geen ruimte geven voor ontwikkeling en leren door ervaren (geen regelruimte)
- Onvoldoende vertrouwen geven
- Geen rekening houden met competenties van mensen en ontwikkeling
- Niet investeren in teamcoaching/teambuilding= systeem voor borgen optimaal team-functioneren
- Sturen op wat en hoe ipv sturen vanuit waarom en gekoppeld aan kaders
- Gedrag management is niet in overeenstemming met uitdragen zelfsturendheid



Competentie medewerker

- Feedback geven en nemen
- Flexibel zijn
- Ondernemerschap tonen
- Verantwoordelijkheid nemen
- Integriteit
- Open communiceren en luisteren
- Samenwerkingsgericht
- Empathisch
- Initiatief nemen, leiderschap tonen
- Plannen en organiseren

Competentie manager/directeur

- Strategisch denken
- Coachen en Stimuleren
- Open communiceren
- Vasthouden en flexibel
- Delegeren
- Motiveren
- Analyseren
- Loslaten / vertrouwen