

Hans Begeer

Hoe kan MD bijdragen aan zelforganisatie of een meer agile organisatie?

26



Hans Begeer
(info@bmc-consultancy.be) is organisatiopsycholoog en al meer dan 35 jaar management-consultant en eigenaar van BMC bvba. Eerder werkte hij 7 jaar bij PwC consulting waar hij de leiding had over Europese veranderprojecten.



Zelforganisatie, agile, scrum, zelfsturende teams, zijn antwoorden op een organisatie-model dat vraagt om anders samen te werken. In plaats van top-down te organiseren, wordt hierbij meer horizontaal werken bepleit. Dit is geen nieuw fenomeen, maar wel een benadering die vandaag weer volop in de belangstelling staat. Mensen zijn op zoek naar meer zinvolheid, authenticiteit en betrokkenheid in het werk als antwoord op onder meer burn-out en bore-out. Managers zijn op zoek naar steeds schaarser wordend talent en willen medewerkers binden en klanten beter en efficiënter bedienen. In dit artikel wordt zeker niet bepleit om zelforganisatie overal en altijd in te voeren, er zijn een aantal randvoorwaarden.

Eerst behandel ik de definitie van zelforganisatie. Vervolgens bespreek ik het ideaalbeeld van zelforganisatie en een leermodel dat dient om zelforganisatie in te voeren. Dan sta ik stil bij wat zelforganisatie kan opleveren en welke risico's er bestaan wanneer men een dergelijke benadering overweegt toe te passen. En tenslotte de vraag hoe MD of talentontwikkeling vormen van zelforganisatie kan ondersteunen aan de hand van enkele praktijkcases.

Definities

Ik onderscheid drie niveaus:

- **Zelforganisatie** is een overkoepelend begrip, het omvat het geheel van praktijken, activiteiten en processen waarbij individuen, teams en organisaties zich kunnen ontplooiën doordat maximale ruimte wordt geboden of gecreëerd voor autonome groei en ontwikkeling van binnenuit, horizontaal in plaats van top-down en op basis van gelijkwaardigheid. Zelfmanagement is wat mij betreft een synoniem. Voorbeelden ervan zijn te vinden bij Gore-Tex, Patagonia en vroeger bij BSO/Origin.
- **Zelfsturende teams** gaat over flexibele teams en werkgroepen al of niet in een volledige zelforganisatiecontext, die genoeg regelruimte hebben om eigen werkdoelen te stellen en te realiseren. Zij bepalen meestal ook zelf wie er lid is van het team en wie welke rol vervult; het team kan tijdelijk bestaan of voor langere duur. Voorbeelden zijn Buurtzorg en productieteams in de auto-industrie.
- **Zelfleiderschap** gaat over het individuele niveau; de individuele wil en vaardigheid zichzelf in vraag te stellen en zich verder te ontwikkelen. Dit kan binnen de context van een organisatie of een team, maar dat hoeft niet. Je kunt je bijvoorbeeld ook verder ontwikkelen door vrijwilligerswerk te doen.



Zelforganisatie schept een organisatiecontext waarin zelfsturende flexibele teams, bestaande uit individuen met sterk zelfleiderschap het werk verdelen en realiseren. Agile is een term die vandaag 'in' is. Zoals de naam suggereert komt het erop neer een organisatie flexibeler te maken. Topmanagement geeft het kader aan waarbinnen dit dient te gebeuren – de grenzen van het systeem waarbinnen door mensen zelfgestuurd kan worden.



Hoe ziet de ideale zelforganisatie er uit?

Hiervoor gebruiken we het 'organisatievenster':



28

Van **strategie- en visieontwikkeling** wordt in een onvoorspelbare omgeving gevraagd om meer ad-hoc strategieën te ontwikkelen, maar dit ook te doen samen met stakeholders, zoals medewerkers en klanten. De visie zal medewerkers willen stimuleren zichzelf te ontplooiën en gebruik te maken van interne krachten. De strategie is gericht op vernieuwing, innovatie, effectieve samenwerking en transparante informatie via inzet van de modernste IT-hulpmiddelen en gericht op meer horizontaal werken, waarbij leiders en managers een andere rol gaan spelen. Leiderschap is vooral bezig voorwaarden te scheppen voor zelforganisatie en cocreatie. Zelforganisatie is een filosofie waarbij individuen vrijwillig en zelfstandig de traditionele managementfuncties opnemen, zoals plannen, organiseren, coördineren, bemensen, sturen en controleren, zonder dwingende hiërarchie of arbitraire autoriteit over anderen. Leidinggevenden dienen meer nadruk te leggen op faciliteren, coördineren, coachen en inspireren. Zij moeten persoonlijker, informeler en directer leren opereren. Hierbij hebben zij oog voor insluiting en gelijkheid en worden processen vereenvoudigd en versimpeld.

De cultuur van zelforganisatie stimuleert transparantie, eerlijkheid, en feedback geven en ontvangen. Het belang van waarden als anker

voor het functioneren van mens en organisatie staat centraal. Hierin worden onder meer authenticiteit, zelfinitiatief en samenwerking gepropageerd. Het is een van de fundamenteën van zelforganisatie.

De structuur bij een intensieve zelforganisatie is platter en betreft vooral flexibele taak- of werkgroepen, waarbij mensen van rol kunnen wisselen. Managers hebben andere taken, zoals coaching en mentoring en er is sprake van meer horizontale netwerkstructuren. Deze structuur stimuleert samenwerking over afdelingsgrenzen heen. De rol van het leiderschap in de top verandert: die houdt zich vooral bezig met de omgeving en de langere termijn, minder met de controle van resultaten op korte termijn. Het middenmanagement is overbodig geworden, de staf is minimaal en zo veel mogelijk met operaties verweven in taak- of werkgroepen. Staffuncties, zoals financiën, kwaliteitscontrole en personeelsmanagement, zijn maximaal gedecentraliseerd in de teams. Systemen maken transparante informatie beschikbaar voor iedereen; communicatie is direct, kort en gericht. Vergaderingen verlopen efficiënt en er wordt zelfsturing toegepast. HR-systemen, zoals salariering, worden gebaseerd op samenwerking en resultaten behalen. Beoordeling wordt een teamaangelegenheid, evenals beschrijving van rollen in plaats van functies, en de rotatie ervan.

Vrijwillig en zelfstandig de traditionele managementfuncties opnemen

Mensen zijn goed opgeleid, maar willen zichzelf verder ontwikkelen en krijgen bij zelforganisatie daar alle hulp en steun voor. Er wordt gewerkt met diversiteit van mensen; zelfkennis wordt vergroot door spontane feedbacksessies. Zo werken mensen aan de ontwikkeling van hun zelfleiderschap, want dat is een kernbekwaamheid voor effectieve samenwerking in zelfsturende teams of projecten. Maar ook sociale vaardigheden zoals communicatie en samenwerkingsvaardigheden zijn van belang.

Op weg naar zelforganisatie

Hoe kom je in vijf stappen naar zelforganisatie? In de praktijk zal het vaak niet in de volgorde hieronder mogelijk zijn. Dat hangt af van de omstandigheden. Het leermodel is te beschouwen als een filmcamera, het is meer dynamisch, het is in beweging, terwijl het organisatievenster statisch is.



Stap 1 Mobilisatie

Mobiliseren van de betrokkenen voor zelforganisatie kan bijvoorbeeld door een workshop te organiseren waarin je een dwarsdoorsnede van de organisatie betreft. Je zou de deelnemers kunnen vragen een organisatieanalyse te maken van hoe het vandaag functioneert en waar ze naar toe willen. Als het goed is, maakt het organisatie designdeel uit van de analyse en zou meer horizontaal werken en zelfsturing deel moeten uitmaken van een betere werkwijze. Bijvoorbeeld wanneer er behoefte bestaat om flexibeler op klantenvragen te kunnen inspelen.

Hoe innovatiever de organisatievorm, hoe meer zelforganisatie

Stap 2 Collectieve ambitie

Ontwikkelen van een collectieve ambitie doe je bijvoorbeeld door een meerdaagse werkconferentie op te zetten waarin alle stakeholders participeren, ook klanten indien mogelijk. Samen kom je dan tot een collectieve ambitie waar zelforganisatie één van de werkwijzen vormt. De zes principes van cocreatie vormen daarbij de rode draad. In feite is deze aanpak al gebaseerd op zelfsturing doordat je de conferentie laat voorbereiden door een groep bestaande uit een dwarsdoorsnede van de organisatie (ca. 8 personen).

Zes principes van cocreatie

1. Breng het hele systeem in de ruimte
2. Exploreer de hele olifant alvorens tot deeloplossingen over te gaan
3. Controleer wat je kunt en laat los wat je niet kunt controleren
4. Laat mensen zelf verantwoordelijkheid opnemen
5. Ga op zoek naar een gedeelde basis voor actie
6. Gebruik meningsverschillen om vernieuwing een kans te geven

Stap 3 Invoering en ondersteuning

Invoeren en ondersteunen van de waarden en de cultuur die nodig zijn voor zelforganisatie. Passen onze waarden bij meer zelforganisatie? We moeten dan denken aan openheid, transparantie en een feedback cultuur. Wat staat in de weg? Hoe kunnen we daar anders mee omgaan? Dit blijkt belangrijker dan de structuur vlakker te maken sec.

Stap 4 Analyse en verankering

Pas als de cultuur aan het veranderen is, pakken we, indien dit nodig blijkt, de verankering (processen, systemen en structuren) aan. Dit doen we door teams zelfverantwoordelijk te maken voor een deel van hun werkwijze, doelstellingen en dergelijke meer. Dit dient altijd te passen binnen het bredere kader van de organisatie, geformuleerd door het leiderschap.

Stap 5 Leren te leren

Stimuleren van lange termijn capaciteit van de organisatie en mensen continu leren zich aan te passen aan de veranderende en competitieve omgeving: leren te leren. We komen erop terug met concrete voorbeelden als we behandelen hoe MD een rol kan spelen daarbij.

Wat kan zelforganisatie opleveren?

In een speciale uitgave van Management & Organisatie (september 2013) werd sociale innovatie als aanjager gezien van productiviteit en concurrentiekracht. Uitvoerig onderzoek toont aan dat de mate van innovatie van producten of diensten afhangt van vier elementen: **1. Flexibiliteit van de organisatie** - Hoe innovatiever de organisatievorm, hoe meer zelforganisatie, hoe innovatiever de mensen.



2. Dynamisch management - Nieuwe managementvaardigheden en leren te leren dragen bij aan innovatiekracht.

3. Slimmer werken - Hoogwaardiger arbeidsrelaties die berusten op kernbekwaamheden, zoals vakmanschap, talentontwikkeling en kenniswerken, dragen bij aan innovatie.

4. Cocreatie - Samenwerking met alle stakeholders levert meer innovatieve ideeën op.

Sociaal innovatieve organisaties voldoen aan deze vier criteria en zijn volgens aantoonbare financiële parameters innovatiever en productiever dan niet sociaal innovatieve organisaties. Ze hebben ook aantoonbaar effect op niet-financiële parameters, zoals tevredenheid van medewerkers, geluksgevoel, minder verloop, hogere klanttevredenheid en betrokkenheid van andere stakeholders.

Struikelblokken – wanneer werkt zelforganisatie niet?

De Caluwé en Verbaan (2006) noemen een aantal redenen waarom een verandering richting zelforganisatie toch niet werkt of kan stoppen; ik noem er een aantal:

- Als er sprake is van zwak leiderschap, besluiteloosheid, geen positie innemen.
- Als er geen druk bestaat of geen ambitie, intern en extern.
- Als de organisatie zich bevindt in een te heftige dynamische omgeving.
- Als de benodigde kennis niet in huis is en niet binnengehaald kan worden.
- Als irrationaliteit een te belangrijke rol speelt in de veranderingsprocessen.
- Als medewerkers geen verantwoordelijkheid willen nemen.
- Als leidinggevendenden geen vertrouwen kunnen geven, niet kunnen loslaten.
- Als er sprake is van te veel verborgen agenda's en conflicten.
- Als er te weinig sprake is van durf, zelfvertrouwen en eigen koers.

Hoe kan MD zelforganisatie ondersteunen?

Wij bedoelen met Management Development alle activiteiten gericht op de ontwikkeling van leiderschap en talent, in de breedste zin van het woord.

Ik bespreek de manier waarop MD op de drie verschillende niveaus ondersteuning kan bieden aan de hand van drie korte cases:

Zelfleiderschap – case Belfood¹

Op het individuele niveau is het van belang dat MD over instrumenten beschikt die personen stimuleert en motiveert om zichzelf in de spiegel te bekijken. Met volgende vragen: Ben ik een zelfleider? Wat kan ik of moet ik verder ontwikkelen om in zelfleiderschap te groeien? Het gaat er onder meer over om de zelfverantwoordelijkheid te vergroten. HR/MD kan dit proces alleen maar stimuleren; niet verplichten, dat werkt averechts.

Bij Belfood ging het om de begeleiding van de ontwikkeling van zelfleiderschap van tien high potentials. Eerste stap was de ontwikkeling van meer zelfkennis en kennis over elkaar. Dit resulteerde in meer vertrouwen, openheid en transparantie naar elkaar. Daarnaast werd dezelfde oefening gedaan met de leden van de board die soms drie niveaus hoger in de organisatie zaten. De leden van de board deelden eveneens hun persoonlijke resultaten – een ongeziene actie binnen dit zeer hiërarchisch georiënteerde bedrijf. Dat was het begin van een aantal hipo-boardsessies (met nu samen zestien personen) waarbij de hipo's de vergaderingen leidden (bij toerbeurt zelfsturende rollen toepasten). Voor de boardleden was het ook slikken: loslaten, luisteren, ruimte geven aan echte dialoog. Ze moesten ontleren, want normaal waren zij altijd zeer sturend en direct. De hipo's leerden met vallen en opstaan dat een goede voorbereiding voor elke vergadering essentieel was. Dat vergde samenwerking, een goede rolverdeling en enkelen die inhoudelijk iets uitwerkten ter voorbereiding. Het buddysysteem was onderdeel van de aanpak: twee hipo's samen, maar nu per twee uitgebreid met een boardlid zodat er sprake was van leertrio's. Na een jaar werd de organisatie wereldwijd getroffen door een enorme reorganisatie – toen bleek pas echt hoe goed de deelnemers aan dit programma waren voorbereid. De board kon de tien hipo's inzetten om de reorganisatie beter en sneller te laten verlopen dan met de reorganisatie van vijf jaar daarvoor. Op dit moment vervullen bijna alle hipo's hoge functies in het bedrijf waarbij zij zelfleiderschap, zelforganisatie volop inzetten.

Zelfsturende teams/groepen – case Bruz

Dit gaat over samenwerken in een netwerkorganisatie, waarbij zelfsturende teams en andere groepen of afdelingen die nog functioneren in andere organisatievormen dienen te communiceren en samen te werken. Essentieel is hierbij dat medewerkers de finesse van communicatie onder de knie krijgen: feedback geven en

ontvangen en er vooral wat mee doen. Naast leren samenwerken binnen de teams, is het van belang dat mensen leren besluiten te nemen zonder een hiërarchische meerdere die dat voor hen doet. Consent-besluitvorming en uitgaan van de gemeenschappelijke basis helpen daarbij.

Bij Bruz, een organisatie in de publieke sector met 1.500 medewerkers, is gestart met het invoeren van elementen van zelforganisatie. De afdeling Training Opleiding MD was daarbij de sparringpartner.

Eerst werd een ervaringsworkshop gehouden waarin zelforganisatie werd beleefd en waarin de zes principes van cocreatie werden toegepast.

Vervolgens werd een aantal mensen opgeleid om facilitator van zelforganisatie te worden. Zij leerden onder meer wat het werken in een leergroep doet – een leider loze en zelfsturende groep waarin feedback geven en nemen centraal staat. Dit werd onder meer gebruikt bij de voorbereiding van een bijeenkomst om elkaar en de vele diensten beter te leren kennen. Deze dag leidde tot een enorme motivatieopstoot: iedereen werd enthousiast over verbinden en communiceren, zonder het te hebben over zelforganisatie. Er werd ook een nieuwe groep opgericht om een aantal inhoudelijke thema's aan te pakken volgens de cocreatie-aanpak, waarbij in 8 sessies 300 medewerkers en klanten werden betrokken. Dit leverde onder meer hechtere samenwerking op tussen afdelingen; meer verantwoordelijkheid en initiatief van medewerkers; betere serviceverlening naar de klant; en toepassing van methoden om anderen te betrekken en een echte dialoog aan te gaan.

Zelforganisatie/agile – case Beltech

Het derde niveau tenslotte vraagt er om in cocreatie een visie te ontwikkelen; om samen met de juiste mix van mensen ervoor te zorgen dat er een collectieve ambitie ontstaat waarin een meer agile organisatievorm een vehikel vormt om betere resultaten te behalen. De rol van MD kan zijn om dit proces te faciliteren.

Een middelgroot productiebedrijf was al een jaar bezig met experimenteren rond zelforganisatie, maar had het gevoel vast te lopen. De top was overtuigd van zelfsturende teams en wilde te snel zelfsturende teams invoeren en de rol van managers opheffen. Enkele managers zijn opgestapt omdat ze het niet eens waren met die snelle beslissing van de directie. Ook lager in de organi-

satie bestond er veel weerstand. Hoe kwam dat? Ze hebben een aantal fasen van leren en coachen overgeslagen met betrekking tot communiceren, feedback geven en beslissingen nemen in zelfsturende werkgroepen.

Op weg naar een oplossing, werd eerst gekeken naar wat er wel werkte en wat niet, door samen met de verschillende stakeholders interactieve korte gerichte sessies te houden. Een aantal vrijwilligers werden opgeleid om als interne coach van het proces op te treden. Een planning groep werd opgericht om tot een collectieve ambitie te komen ten aanzien van zelforganisatie. Er worden ook individuele en team-zelfhulp pakketten samengesteld over communicatie en feedback.

Besluiten nemen zonder een hiërarchische meerdere

Voor het ontwerp van aanpak om tot een collectieve ambitie te komen wordt gebruik gemaakt van de Appreciative Inquiry methode om maximaal te bouwen op wat er al bestaat en werkt. Na twee dialoogsessies met circa zestig mensen wordt overeengekomen de zelfsturing te beperken tot de productieafdeling, dat is ongeveer 60 procent van de organisatie. De interne coaches helpen de zelfsturende teams van de productie om hun cellenwerking te verfijnen. Daarna heeft het merendeel van de medewerkers weer vertrouwen in het proces van zelforganisatie. | Md

Noot

¹De namen van de bedrijven in de drie cases zijn fictief

Bronnen

- Begeer, H, en L. Vanleke, *Cocreatie is 13 mythes ontkracht*, Lannoo Campus, 2016
- Begeer, H, *Doe-het-zelf leiders - de hiërarchie voorbij*, Praktijkboek voor zelforganisatie, Lannoo Campus, 2018
- Cocreatie: https://www.eventplanner.be/tv/592_cocreatie.html
- Doe-het-zelf leiders https://www.eventplanner.be/tv/591_doehetzelf-leiders.html?preview=kog
- *Tijdschrift Management & Organisatie*, Vakmedianet, september 2013
- De Caluwé, L. & Vermaak, H. *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Kluwer, 2006