



Inspireren, de missie van de organisatie helder uitdragen, voorbeeldgedrag vertonen en het beste uit medewerkers naar boven halen. Dat zijn basisvoorwaarden om collega's op de werkvloer te binden en te boeien. Stel zelfsturende teams samen, met een sterk verhoogde medewerkertevredenheid tot gevolg.

Wars van het managementdenken durfden Jos de Blok en zijn vrouw Gonnie Kronenberg het in 2006 aan om de werknemers zelf aan het roer van de thuiszorgorganisatie te plaatsen. Dankzij deze strategische keuze groeiden niet alleen de klant- en de medewerkertevredenheid enorm, ook het ziekteverzuim daalde na enige tijd van acht naar drie procent. De successen bleven niet onopgemerkt: al twee keer is Stichting Buurtzorg Nederland uitgeroepen tot Beste Werkgever van Nederland*.

Wijs de hiërarchie de deur

Astrid Vermeer, directeur van het Instituut voor Samenwerkingsvraagstukken en co-auteur van het boek 'Zelfsturende teams in de praktijk', beaamt dat er in de zorgsector aansprekende stappen worden gezet op het vlak van zelfsturing. Onder andere ZorgAccent inspireert, waar het middenmanagement overbodig is geworden (zie kader). Maar ook de vorderingen bij Finex, een kleine bankinstelling met circa 130 medewerkers, bekoren haar. In deze organisatie zijn de interne niveaugrenzen overboord gegooid en wordt per project gekeken welke werknemers benodigd zijn. Een tijdelijk team kan bijvoorbeeld bestaan uit een beleggingadviseur, een IT-professional, een spaarexpert, enzovoorts. "Zo ontstaat een hele beweeglijke organisatie", vindt Vermeer.

Verstieren

Zelfsturing staat meer en meer in de belangstelling. Is hier sprake van een hype? Wat het ook is, het waait niet zomaar over, nuanceert ze direct. "De maatschappij verandert; mensen willen meer verantwoordelijkheid. Was er pakweg vijftig jaar geleden nog veel ongeschoold werk, nu kiest men een vak en wil men meepraten." De samenwerkingsexpert merkt op dat je bij zelfsturing de controlefunctie in het team legt. Dit stelt medewerkers in staat om binnen bepaalde kaders (!) zelf invloed uit te oefenen op hun eigen werkzaamheden. Het management krijgt hierdoor een faciliterende functie, in plaats van een controlerende.

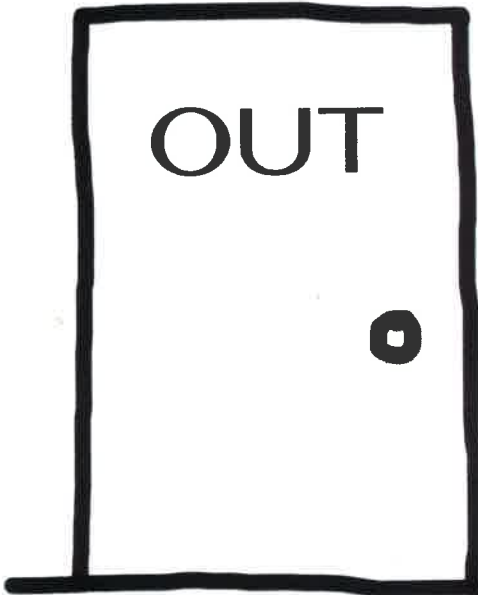
Twee stappen zijn van belang voor succes van zelfsturende teams:

1. Het primaire proces van de organisatie moet leidend zijn voor het nemen van beslissingen. Grijp niet terug op uniformiteit en controle, zoals hiërarchisch ingestoken bedrijven vaak doen bij de reductie van het ziekteverzuim. "Stel je kampt met grijs verzuim, maak dan niet de fout iedereen op cursus te sturen. 80 procent zal zich niet aangesproken voelen, zich vervelen en de boel verstieren. Op die manier levert de investering weinig rendement op."
2. Ga het gesprek aan met de medewerkers. Wat vinden zij belangrijk en wat hebben zij nodig voor het organiseren van het primaire proces? "Iedereen heeft kennis en een mening over de beste aanpak, dus vraag het ze. Dan voelen medewerkers zich echt gehoord én hebben zij meer invloed. Er met de pet naar gooien is er niet bij", verzekert Vermeer.

Spelregels

Blijven denken in een hiërarchisch model, het zit in onze genen en is daarmee een van de grootste obstakels voor een geslaagde zelfsturende organisatie, meent de directeur van het Instituut voor Samenwerkingsvraagstukken. Een gevaar dat consequent en nadrukkelijk op de loer ligt. Zeker in een zelfsturende organisatie moeten medewerkers rekening met elkaar houden, niet hardnekkig aan een eigen mening blijven vasthouden, want dan ontstaan conflicten. "Teamleden zul-





len elkaar moeten aanspreken. Niet altijd makkelijk, maar het zorgt wel voor een verantwoordelijkheidsgevoel en geeft extra energie. Het alternatief is dat de baas de beslissingen neemt, waardoor in negen van de tien gevallen de medewerkmotivatie afneemt..."

Het zijn dan ook de initiatiefrijke medewerkers die verantwoordelijkheid willen nemen en zich het meest prettig voelen in een zelfsturende organisatie. Meer dominante types en controlfreaks voelen zich minder senang in zo'n omgeving. Ze zien hun werk veranderen, wat veelal niet bij hun karakter past, en zullen zich afvragen: 'Wat blijft er nog over?'. Zo'n mindsetverandering heeft overigens weinig tot geen impact op democratische leiders, stelt ze. "Je moet verantwoordelijkheid willen geven en nemen, anders heb je het moeilijk. Democratische leiders doen dit vaak ook al in een hiërarchische setting, dus voor hen is de overstap naar zelfsturing niet zo groot."

Marsmannetjes

Gevraagd of zelfsturing in iedere sector en organisatie toepasbaar is, is ze eenduidig: "Waarom niet? Als je vanuit een product of basis organiseert, dan maakt het niet uit of je zorg levert of koekjes bakt." Laatstgenoemd voorbeeld wordt ook aangehaald in de reportage 'Zo werkt het niet' van het Belgische televisieprogramma Panorama. Bij Groupe Poult, een grote producent van koekjes in Frankrijk, was jarenlang sprake van een strakke hiërarchie. Naast een fa-

brieksdirecteur had je een personeelsdirecteur, ploegbazen en productielijnchefs. "We waren net soldaten, of robots. Je komt aan en doet domweg wat ze je vragen. We werden ook snel op het matje geroepen als we te opstandig waren", blikken twee werknemers in de uitzending terug op de oude situatie. Nadat het bedrijf er economisch slecht voor kwam te staan, riep de directie alle werknemers op om deel te nemen aan een reusachtige brainstorm en hun ideeën te spuien. Hamvragen: hoe zie jij ons bedrijf in de toekomst en hoe kan het werk beter? Dit resulteerde uiteindelijk

in het schrappen van het hele middenkader. Sindsdien zijn taken bij de medewerkers zelf belegd, waaronder de planning van de productieweken, hun vakantie, afwezigheden en de prikklok. Een gegeven waar de buitenwereld haast niet bij kan. "Ze denken dat we marsmannetjes zijn", lacht de fabrieksverantwoordelijke.

** Volgens het Beste Werkgeversonderzoek van Effectory en Intermediar.*

ZorgAccent

ZorgAccent introduceerde eind 2010 zelfsturing in de organisatie, te beginnen met de thuiszorgteams. Een verstandige besluit, vindt directeur Wijkverpleging Erik Vuurboom. "Meerdere managementlagen zorgen voor eigen regels en daarmee voor ingewikkelde klantcontacten." Voor zijn divisie stelt hij de kaders, zoals de begroting en de maximale omvang van teams, en bezoekt minimaal één keer per jaar alle 65 teams. De verdere communicatie verloopt via intranet. "Laat de medewerkers de zorg voor de cliënt regelen. Vraag wat ze nodig hebben en laat de backoffice over aan de directie en de coaches." In een half jaar tijd steeg bij ZorgAccent zowel de medewerker- als de klanttevredenheid, en behaalde het financieel positieve resultaten. De landelijke benchmark in de zorg van PwC, waaraan de zorgorganisatie meedoet, bevestigen de stijgende lijn: was ZorgAccent in 2012 nog een van de koplopers, in 2015 ontving de instantie het stempel A-Klasse. "Koploper worden is leuk, maar dit blijven is nog veel ingewikkelder. De concurrentie zit immers ook niet stil", verduidelijkt Vuurboom. In zijn optiek bepaalt de mate van doorvoeren het succes van zelfsturing in de organisatie. "Durf het aan om medewerkers de ruimte te geven. Niemand begint de dag met het voornemen om zaken bewust in de soep te laten lopen. Vertrouw op de motivatie van je medewerkers!" De andere divisie, Woonzorg, heeft een eigen directeur. In mei 2014 is de totale organisatie met 2.000 medewerkers overgegaan op zelfsturing. Hiervoor wordt binnen ZorgAccent één visiedocument gehanteerd.