

Zelfsturing

Kieper uw leidinggevenden nog niet overboord

■ Marleen Malfait

Zelfsturende teams zijn al enkele jaren hip. Een aantal organisaties zijn op deze trein gesprongen en hebben één of meerdere leidinggevende lagen weggesaneerd. Bij Quintessence geloven we in een systeem waar medewerkers autonoom functioneren met nog een duidelijke rol voor de leidinggevende. Het ene sluit het andere niet uit. Meer nog, het ene versterkt het andere.

We kijken op een wat andere manier naar zelfsturing. Ook bij zelfsturing gaan we op zoek naar elkaar versterkende praktijken voor organisatie en medewerker. In die optiek spreken we eerder van autonoom functioneren dan van zelfsturing.

We zijn ervan overtuigd dat de leidinggevende nog een belangrijke rol te vervullen heeft in de hedendaagse organisatie, ook wanneer die evolueert naar zelfsturing. Noem het gerust een dragende rol. De leidinggevende zorgt voor het toekomstbeeld en maakt duidelijk waar de organisatie voor staat en naartoe gaat. Daarnaast creëert de leidinggevende het kader waarbinnen de medewerkers autonoom aan de slag kunnen: welke verantwoordelijkheden liggen bij de medewerker? Welke resultaten worden van de medewerker verwacht? Wat zijn de exacte grenzen waarbinnen de medewerker zijn taken moet vervullen? Binnen dat kader en de afgesproken grenzen kan de medewerker vervolgens zelf het eigen werk invulling geven en zo autonoom mogelijk de eigen verantwoordelijkheid opnemen. Daarbij is het belangrijk in samenspraak een maximale regelruimte te creëren.

Leider, manager en coach

We zien deze werkwijze reeds in de praktijk. Zo lijken zelfsturende teams een echte hype in de productiesector. Aan de band is de eigen inbreng vaak beperkt, omdat er strikte kaders en regels zijn. Zelfsturing heeft er meer te maken met het zelf kunnen, mogen en moeten oplossen van de operationele dagelijkse problemen, wat zeker ademruimte creëert en voor grotere voldoening zorgt. In dienstverlenende of expertenorganisaties zijn de kaders vaak veel ruimer, waardoor zelfsturing een bredere ruimte biedt voor initiatieven en beslissingen, maar meteen ook moeilijker opvolgbaar wordt.



> Marleen Malfait

(Quintessence)

"We kijken door een paarse bril naar zelfsturing. Ook bij zelfsturing gaan we op zoek naar elkaar versterkende praktijken voor organisatie en medewerker. In die optiek spreken we eerder van autonoom functioneren dan van zelfsturing." © gf

Wat blijkt? Wanneer organisaties zelfsturing gebruiken om louter één of meerdere lagen met leidinggevenden weg te knippen, blijft het succes vaak uit. Een klassieke leider vervult immers drie rollen: hij geeft richting, managet en coacht. Bij zelfsturing wordt de managementrol doorgeschoven, maar de noodzaak aan de andere twee rollen blijft en die kunnen in heel wat gevallen niet allebei binnen het team of bij de medewerker zelf worden gelegd.

Geen 'blauwe' baas meer

Ook bij conflicten blijft een leidinggevende vaak noodzakelijk. De leden van zelfsturende teams moeten immers een goede band hebben en voor elkaar in de bres willen springen. Zolang alles goed loopt, werkt zelfsturing, maar ze komt vaak in gevaar wanneer er persoonlijke conflicten opduiken. Op langere termijn zou het team sterk genoeg moeten zijn om dit zelf aan te pakken, maar in een opstartfase blijf je een leidinggevende nodig hebben die een bemiddelende rol vervult en het team helpt terug op de rails te komen.

We onderstrepen het belang van de leidinggevende, al heeft die – begrijp ons niet verkeerd – niet langer de klassieke rol van de allesbepalende 'baas'. De nieuwe leidinggevende geeft de richting aan, tekent het kader uit en ondersteunt, dit alles vanuit dialoog en coconstructie.

Autonome medewerkers of autonome teams?

We zien zelfsturing op niveau van individuele medewerkers vlot lopen. Het is voor leidinggevenden en medewerkers intussen goed haalbaar om individuele afspraken te maken over verwachtingen, resultaten en werkkader. Vele organisaties en teams blijven het echter moeilijk vinden om dit op niveau van het team te implementeren. We zien het vlot lopen en slagen daar waar de arbeidsorganisatie, de manier waarop het werk moet gebeuren, daadwerkelijk om samenwerking vraagt. Het is belangrijk dat de werkprocessen zo worden uitgetekend, dat alleen samenwerking tot gewenste resultaten kan leiden. Wanneer het succes enkel of hoofdzakelijk de resultante is van individuele bijdragen, dan laat je de zelfsturing best op dat individuele niveau.



De auteur, Marleen Malfait, is Management Consultant bij Quintessence. Zij schreef deze tekst als lid van de adviesraad van HR Square.