



Zelfsturende medewerker cruciale succesfactor werkgever

De happy hpo'er

Veel organisaties streven ernaar een organisatie te worden die het structureel beter doet dan concurrenten, een high performance organisatie (hpo). Presteren is vooral mensenwerk en dus ligt het ontwikkelen van medewerkers richting zelfsturing voor de hand. Daarvoor zijn werknemers nodig die ondernemer van hun eigen bekwaamheden zijn. Werkgevers kunnen veel doen om dit ondernemend vermogen te stimuleren.

Tekst **Jan den Breejen, ISBW** Foto **Dreamstime**

Vanwege de intensivering van de concurrentie eind 20e en begin 21e eeuw zien werkgevers zich genoodzaakt tot reorganisaties om flexibele en innovatieve high performance organisaties te ontwikkelen (hpo's). De door Taylor geïnspireerde hiërarchische organisatie met vast gedefinieerde workflows is vrijwel verdwenen. Al dan niet begeleid door nieuwe ideologieën (het nieuwe werken, sociale innovatie) krijgt de werknemer in alle opzichten (tijd,

plaats, inhoud, samenwerking) meer mogelijkheden tot zelfsturing. Het nemen van verantwoordelijkheden voor problemen en kansen staat centraal. Social media faciliteren de zelfsturing. De nieuwe hpo-medewerker is zijn eigen manager.

Althans, dat is het ideaalbeeld in de managementliteratuur. De structurele ontwikkeling naar meer vrijheid is er, maar het tempo kan hoger. Hiërarchie, bureaucratie en scherp afgebakende

functieomschrijvingen beperken nog vaak de autonomie van de medewerkers. Het behalen van afgesproken organisatiedoelen (jaarplan) stuurt het gedrag van de medewerker op indirecte wijze. Performance parameters en doelen zoals kosten, omzet, kwaliteit en klanttevredenheid zorgen voor een nieuw, indirect

Koplopers ontwikkelen

De werknemer die de nieuwe ontwikkelingen aan kan, is zich bewust van zijn behoeften, talenten en competenties. Hij is ambitieus, prestatiegericht, durft risico's te nemen, is flexibel, weet zichzelf en zijn voorstellen te verkopen, werkt planmatig, is

Nederlandse managers geven ten opzichte van hun collega's in andere Europese landen onvoldoende prioriteit aan innovatie en het faciliteren van ondernemende medewerkers

controlemechanisme. In toenemende mate wordt beloning gekoppeld aan 'deliverables'; de opgeleverde producten die het resultaat van het project zijn. In veel organisaties moet er niet alleen autonomer en creatiever, maar vooral ook harder en sneller gewerkt worden.

gedisciplineerd, communicatief en empatisch en ontwikkelt zijn bekwaamheden continu. Hij weet zijn arbeidskracht als dynamische ondernemer van de BV Ik te verkopen aan en in organisaties.

In de praktijk is dit ideaal van de BV Ik nog niet gerealiseerd. Het

HAPPY HPO'S

Toyota is een voorbeeld van een bedrijf dat succesvol is geworden dankzij een lange-termijnstrategie. In 1955 werd de eerste Toyota (de 'Crown') een succes en in 2008 volgde de absolute heerschappij op de concurrerende automarkt op General Motors, Ford en Chrysler. De basis van dit succes was het gestaag ontwikkelen van medewerkers, het verbeteren van de organisatie en het leren van fouten. Door een focus op het proces, leren en verbeteren kwam het resultaat op termijn vanzelf. De kwaliteitsproblemen die Toyota in 2010 ervoer met kwaliteit, waren een gevolg van een afwijking van deze lange-termijnfocus.

De 'Toyota Way' van leren en ontwikkelen gaat uit van coachend leidinggeven. Opleiden en trainen wordt niet uitbesteed aan een externe opleider, maar is een taak van de manager en is onderdeel van het performance managementsysteem.

Performance managementsystemen werken gunstig voor employee development wanneer de managers enerzijds getraind worden om zelfsturing te faciliteren (servant leadership) en anderzijds afgerekend worden op indicatoren die hun bijdrage aan het daadwerkelijk ontwikkelen van de werkers meten.

Een voorbeeld hiervan in Nederland is ING, die employee development als onderdeel van een Lean-programma heeft doorgevoerd. Lean kenmerkt zich vooral door twee elementen: meetbare doelen die zijn afgeleid van lange-termijnbeleid, continu verbeteren en 'power to the people': mensen op de werkvloer denken actief mee over het verbeteren van het werkproces. Meetbaarheid zorgt voor een duidelijk kader: alles

kan veranderen, zolang het maar ècht bijdraagt aan efficiency of kwaliteit. De denkkraft van de medewerkers wordt actief ontwikkeld en benut om verspillingen te elimineren en de processen klantgericht te maken. Het continu verbeteren van de operationele processen door zelfsturende werkvloer-teams wordt bij het Lean-beleid Kaizen (Kai=verandering, Zen=goed) genoemd. Het faciliteren van managementvaardigheden bij medewerkers is bij Kaizen belangrijk. Het op een positieve manier leren van fouten zorgt voor een op verbetering gerichte mindset.

ING heeft vanaf 2006 tot heden een meerjarig Lean-project gedaan waarbij het probleem van de 'onwillige' managers op een gedurfde wijze werd aangepakt. Het bleef niet bij een management development traject gericht op coachend leidinggeven.

De mate van succes met employee development is door de ING gekoppeld aan het carrièrevooruitzicht van de managers. In plaats van de gebruikelijke opleidingsprogramma's werden kleine groepjes teamleiders gericht geholpen met het formuleren en realiseren van hun teamdoelen. Geen standaardprogramma's, maar concreet en resultaatgericht aan de slag om een actueel organisatievraagstuk op te pakken met een ervaren managementcoach die gericht ondersteuning biedt. De onorthodoxe Lean-aanpak gericht op employee development heeft bedrijfsbreed een duidelijke en meetbare cultuurverschuiving veroorzaakt richting een meer resultaatgerichte cultuur en verbetering van de performance van de ING.

gewenste hoge prestatieniveau vereist een hoge mate van betrokkenheid en passie. De nieuwe werknemer verkoopt niet alleen zijn arbeidstijd (Marx) maar in zekere zin ook zijn ziel aan de werkgever. Dat kan en wil niet iedereen in gelijke mate (werk/privé balans). Drijfveren verschillen en de ontwikkelbaarheid van competenties verschilt per persoon. Zelforganisatie gaat dus niet vanzelf. De werkgever zal alles in het werk moeten stellen om passie voor het werk en groei naar zelfsturing te faciliteren. Gedrag en mindset staan daarbij centraal.

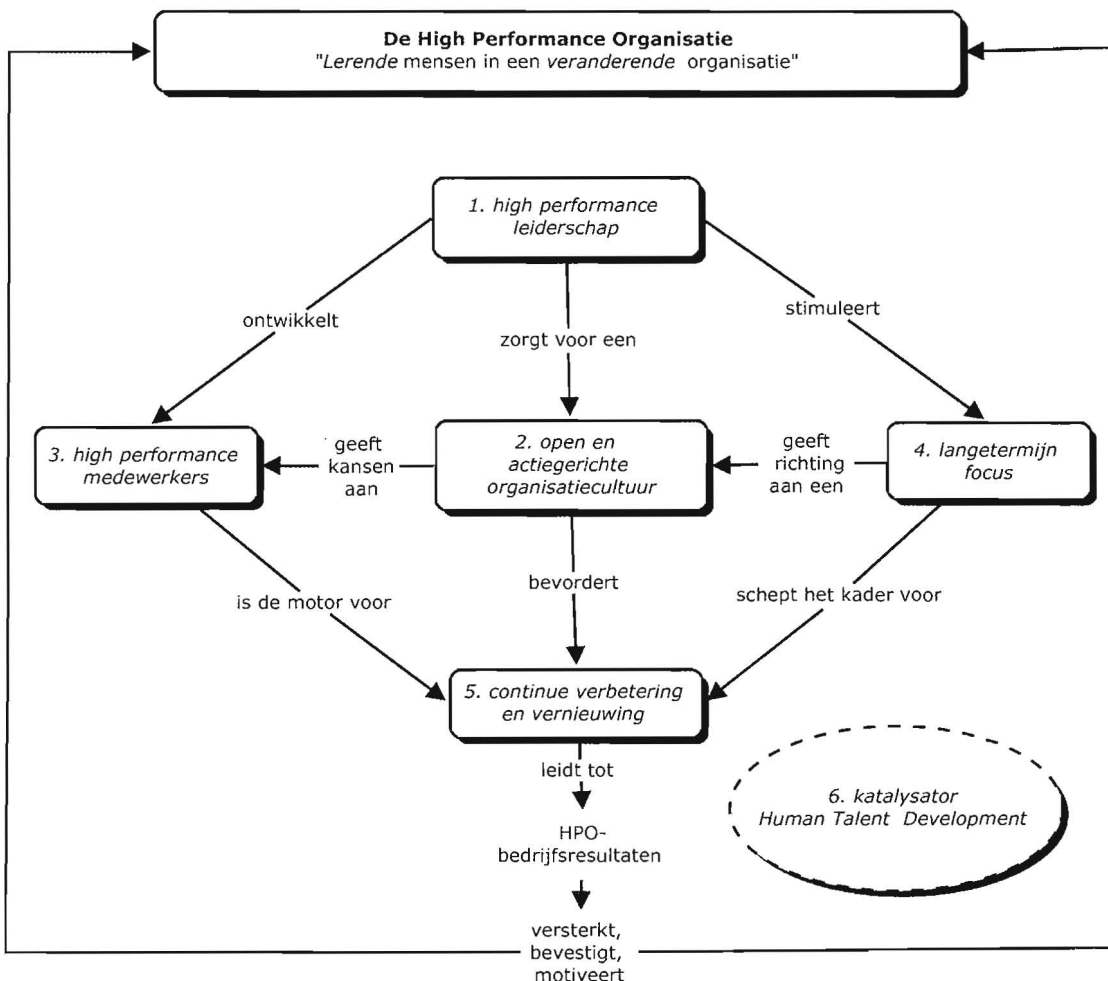
Professionele groei

Uit de Loopbaan Spiegel FNV blijkt dat ruim dertig procent van de medewerkers dringend persoonlijke en professionele groei nodig heeft om niet op korte termijn problemen te krijgen met hun inzetbaarheid. Deze medewerkers geven aan alle nieuwe ontwikkelingen niet meer bij te kunnen benen en dat ze dreigen af te haken. Wat betreft de inzetbaarheid geeft ruim tachtig procent zichzelf een lage score op verbreding van werkervaring en scholing. De werknemers zijn onvoldoende duurzaam inzetbaar, onvoldoende flexibel en daardoor wordt een deel van het arbeidspotentieel niet benut.

Employee development, het ontwikkelen van de organisatorische en communicatieve competenties van medewerkers, is

Performance parameters en doelen zoals kosten, omzet, kwaliteit en klanttevredenheid zorgen voor een nieuw, indirect controlemechanisme

daarom topprioriteit. Maar er zijn belemmerende factoren. Nederlandse managers geven ten opzichte van hun collega's in andere Europese landen onvoldoende prioriteit aan innovatie en het faciliteren van ondernemende werkers, zo blijkt uit onderzoek van Mercuri Urval. Vijfenzestig procent van de Nederlandse midden- en topmanagers vindt entrepreneurship een



kernwaarde, tegenover bijna 85 procent bij managers in het buitenland. De gebrekkige competenties van de Nederlandse manager zijn een remmende factor op de innovatie en dus de economische groei die achterblijft bij de ons omringende landen.

Smoren in de kiem

Veel managers laten goede ideeën van werknemers links liggen, deels omdat zij bang zijn dat de creativiteit van hun ondergeschikten hun eigen gezag ondermijnt of ten koste gaat van het behalen van doelen op korte termijn, zo blijkt uit het proefschrift van wetenschapper Han Bakker over ideeënmanagement. Zelfs bij organisaties die werknemers actief oproepen mee te denken, worden innovatie en creativiteit vaak door het management in de kiem gesmoord. Uit het onderzoek blijkt ook dat de steun van de directie voor ideeën vooral een kwestie van ambitie en communicatieve competenties is. Werknemers met strategische kwaliteiten, ervaring met projecten, een vlotte babbel en een goede reputatie maken meer kans dat ze serieus genomen worden en dat er geld wordt vrijgemaakt om hun voorstel uit te werken.

MEER WETEN

Ardon, Arend, *Moving Moments – Leadership and interventions in dynamically complex change processes* (proefschrift Vrije Universiteit Amsterdam, 2009)

Bakker, Han, *Ideemanagement*, proefschrift Vrije Universiteit Amsterdam, 6 december 2010.

Breejen, J.D. den, *De High Performance Organisatie. Een integrale aanpak* (Kluwer, 2009)

Blessing/White, *The Coaching Conundrum, Building a Coaching Culture that Dives Organisational Success* (international onderzoek 2009)

Coenen, Isabel, *Rapportages FNV Loopbaanspiegel 2008-2011*

Oeij, P., K. Kraan en F. Vaas, 'Naar een wetenschappelijke onderbouwing van sociale innovatie' in: *Tijdschrift voor HRM.*, 2010.

Pool, Roald, *Businessresultaat door training. Het kan, maar doe wel mee!* op www.managementsite.nl, 2 november 2010

Pongratz, H.J. en G.G.Voss, *Erwerbstätige als Arbeitskraftunternehmer* in: *SOWI – Sozialwissenschaftliche Informationen*, 2001, 42-52.

Schagen, John van, *Manager ontbeert ondernemingszin*, 11 april 2011, www.mt.nl

Taylor, W.F. *The Principles of Scientific Management*, (1911, nieuwe Nederlandse vertaling 2011)

Ondersteuning

Een tweede belemmerende factor bij employee development is dat de proactiviteit van managers leidt tot afhankelijk gedrag van medewerkers. Het gaat hier om een vicieuze cirkel, want passief, afwachtend gedrag van de medewerkers stimuleert de manager om met nog meer drive in te grijpen en problemen aan te pakken. Van coaching komt zo weinig terecht. Meer dan tachtig procent van de medewerkers ervaart weinig tot geen ondersteuning van hun manager, ook al zien beide partijen het nut ervan in. De waan van de dag en werkdruk versmallen de horizon. Als de manager beoordeeld wordt op het boeken van korte-termijnresultaten krijgen de kwartaalresultaten en symptoombestrijdende oplossingen voorrang boven diepgaande verandering van mens en organisatie.

Onderzoek van Andre de Waal geeft aan dat een lange-termijnvisie essentieel is om te komen tot een hpo. Bij familiebedrijven komen we dit geduld vaker tegen dan bij door aandeelhouderswaarde gestuurde bedrijven. Action Learning is een prima manier om organisatiedoelen als uitgangspunt voor werkleertrajecten te benutten. Hierbij analyseren medewerkers zelf organisatieproblemen- en kansen en maken ze een op praktische theorie gebaseerde business case.

Lerend werken

Het resultaat voor organisatie en individu is bij action learning verrassend hoog. Een lange-termijnvisie en de actieve ondersteuning door leidinggevenden zijn belangrijke succesfactoren. De hr-functie kan een belangrijke rol spelen door een deel van het opleidingsbudget te alloceren voor action learning-trajecten voor lerend werken. De leiding van de organisatie doet er tenslotte goed aan om managers ook te belonen op meetbare indicatoren voor employee development.

Dat het integreren van werken en leren ('action learning') zijn geld dus dubbel en dwars oplevert heeft inmiddels ook een wetenschappelijke onderbouwing. Voorbeelden van bedrijven die de revolutie naar zelfsturing goed hebben uitgevoerd zijn Finext en Buurtzorg Nederland. Bij Finext zijn er geen leidinggevenden. Management wordt als rol van iedere medewerker gezien en niet als een functie. Bij Buurtzorg Nederland zaten de verpleegkundigen zestig procent van hun werktijd op kantoor om controle en coördinatie mogelijk te maken, maar ze zijn in de zorg gegaan om mensen te helpen. Teamleden doen hier zelf de managementtaken, zoals werving van nieuwe cliënten en nieuwe collega's. De werknemers verrichten alle taken bij een cliënt, waardoor de versnippering van taken (Taylor) is tegengegaan. ■