

Hoe als Leider zelfsturing van jouw Medewerkers stimuleren?

Doel is medewerkers **autonomie geven in hun werk**, om hun *arbeidstevredenheid, commitment en entrepreneurship* te optimaliseren. Zelfsturing enkel op basis van psychologisch empowerment is niet duurzaam. Er dient nog structureel empowerment toegevoegd te worden: de daadwerkelijke distributie van zeggenschap en verantwoordelijkheid naar het laagste niveau in jouw organisatie, waar een vakkundig besluit genomen kan worden.



Stap 1: De transitie begint met een (her)ontwerp v/d organisatie. Met als richtinggevende keuze: wat staat vast, wat laat je los. Zelfsturing betekent niet de afwezigheid van sturing. Sturing vindt alleen niet meer plaats door managers, **andere coördinatiemechanismen** – *bvb gemeenschappelijke doelen, waarden, ...* – **geven richting**. Welke dat zijn, bepalen de organisatieleden zelf. Dat is de essentie van zelfsturing. Omdat coördinatiemechanismen per organisatie verschillen, is er voor zelfsturing vooraf geen blauwdruk.

De grootste uitdaging in deze 1^{ste} fase is het *loslaten van de controle door de Leidinggevenden.*

Stap 2: Zelfsturing moet je leren. Hadden organisatieleden voorheen hun aandacht uitsluitend gericht op de uitoefening van hun vak, nu gaan ze ook – *in onderling overleg* – aandacht besteden aan HR, finance, strategie. Vooraf wordt vaak (te) zwaar tegen deze rollen aangekeken. Dat komt doordat deze in de differentiatie van taken binnen organisaties doorgaans door specialisten worden vervuld, die hun functie beschermen! Medewerkers verwerven relatief eenvoudig inzicht in deze bedrijfsmatige rollen en hun vakmanschap maakt dat zij de juiste beslissingen nemen. Zelfsturende professionals **ontdekken zelf hun talenten doordat ze de ruimte en het vertrouwen krijgen** om taken op te pakken die ze belangrijk vinden.

De grootste uitdaging in deze 2^e fase is het *nemen van verantwoordelijkheid door de medewerker.*

Stap 3: Oogsten: De radicale **keuze voor vertrouwen ipv beheersen**, geeft medewerkers de ruimte om zichzelf te ontplooien. Was door het vroegere MT ingegrepen teneinde dit doel te bereiken, dan had dat tot veel onbegrip geleid. Nu houden teamleden zelf de prognose in de gaten en besluiten zelf tot maatregelen waarin het collectieve belang prevaleert boven het individuele belang. Essentieel in deze organisatievorm is dat **organisatieleden elkaar en de organisatie sturen**. Dat vraagt om volledige transparantie en om feedback. Feedback wordt niet langer gegeven op basis v/e machtspositie (*ingrijpen*) maar op basis van kennis, ervaring en vertrouwen.

De grootste uitdaging in deze 3^e fase is het *balanceren tussen de vrijheid te doen wat je zelf wilt, en de verantwoordelijkheid die je hebt voor je team en de organisatie.*

Conclusie: De invoering van zelfsturing is een proces waarin de ontwikkeling van houding en gedrag van organisatieleden centraal staat en waarin jij als Leider, jouw machtspositie stap voor stap laat overvloeien in **coachend Leiderschap**.

Succes met dit Experiment

Freddy

www.coachinghouse.eu