

Zelfsturing, ook iets voor u?

Hoe ‘stuur’ je een rondetafelsessie over zelfsturing? Laat het maar gewoon gebeuren. De deelnemers komen uit zeer uiteenlopende branches, maar hebben vooral veel gemeen: binnen hun branche besloten ze om de dingen anders te gaan doen, vaak op een radicale manier. Ze leggen verantwoordelijkheden écht bij de medewerkers, en niet bovenin de organisatie. En ze hebben succes met hun aanpak.



Het geloof in de kracht, misschien zelfs de noodzaak, van die andere blik op organiseren is groot bij de deelnemers. “Iedereen is eraan toe,” zegt Guido Heezen, eigenaar van Effactory, dienstverlener op het gebied van medewerkersonderzoek. “Het is toch opmerkelijk dat een hele zaal met managers luid applaudisseert als iemand roept dat de managers afgeschafte moeten worden? Dat die traditionele structuren nog bestaan komt vooral omdat ze zo weerbarstig zijn. Probeer die piramide maar eens omver te werpen.”

Heezen verwijst naar de opmars van de Braziliaanse topondernemer Ricardo Semler, die zijn industriële bedrijf Semco op onconventionele wijze omvormde tot een autonome organisatie gebaseerd op zelfsturing, wars van iedere vorm van hiërarchie. De deelnemers aan de rondetafel zijn – soms onbedoeld – mooie Nederlandse adepten van deze ‘Semco-stijl’.

Kanteling

De urgentie om écht anders naar de organisatie te kijken is groot, vindt ook ondernemer Fokke Wijnstra (o.m. Finext): “Ik zie zoveel schurkerige dingen in bedrijven. Mensen

worden zo vaak onnodig geschoffeerd. Ik denk dat dit een directe relatie heeft met agressie in de samenleving. Stel dat je 25 jaar voor een bedrijf hebt gewerkt en je wordt weggesaneerd. Hoe verwerk je dat? Dan ga je eerst de boel thuis maar eens kort en klein slaan of ga je ruzie maken in het verkeer. Ik ben ervan overtuigd dat je fantastische dingen kunt bereiken als je je anders organiseert en dat dat ook leidt tot meer harmonie in de samenleving.”

Remmelt Schuurding van schoonmaakcoöperatie Schoongewoon: “Als je naar buiten kijkt, naar de BV Nederland, zie je veel onrust. Het enige wat je kunt doen als je vindt dat het anders moet is zelf aan de slag gaan: de boel oppakken. Ik geef het goede voorbeeld, en als iemand anders het leuk vindt, kan hij het navolgen. Maar je moet het wel doen. Ik kom veel spirituele mensen tegen die op een wolk leven, met de benen los van de aarde. Je moet wel echt in actie komen, anders komt er niets in beweging.” “Mee eens”, zegt Wijnstra: “Je ziet een kanteling van alleen maar praten naar een beweging om dingen gewoon te doen.”

Vertrouwen centraal

Een van de kenmerken van die kanteling is het kantelen van de verantwoordelijkheden. Het vertrouwen in de competenties van de medewerkers staat centraal en vanuit dat vertrouwen wordt de onderneming niet top down, maar bottom up georganiseerd. Bij Schuurding staat het idee van de werknemerscoöperatie centraal. De werknemers zijn georganiseerd in kleine lokale coöperaties en besturen het bedrijf zelf. “Het is adembenemend om te zien hoe snel mensen zelf dingen kunnen regelen,” zegt Schuurding, “We lieten onlangs vijftien medewerkers hun eigen arbeidsvoorwaarden schrijven. In vijf kwartier waren ze klaar en hadden ze overal afspraken over gemaakt. Over 70 procent uitkering bij ziekte, en al dat soort zaken. Of neem het werven van nieuwe medewerkers. Onze schoonmakers weten direct hoe het voelt als een aspirant-collega voor ons zit. Als ik me bijvoorbeeld te veel laat leiden door een cv, zegt een schoonmaker ‘Nee, het voelt niet goed’. Je ziet ze wonderbaarlijke beslissingen nemen.”

In het aannemersbedrijf van René Kesselaar heerst een zelfde cultuur van vertrouwen in de medewerkers. In de oerconservatieve bouwwereld koos hij voor een radicaal nieuwe aanpak. Zijn drijfveer was vooral boosheid over de heersende cultuur. Vroeger werkte hij in opdracht van aannemers. “We werden schofterig behandeld,” vindt hij. “Ik heb altijd een eenvoudig uitgangspunt gehad: Behandel anderen zoals je zelf behandeld wilt worden.” Daarom riep hij op een dag zijn werknemers bij elkaar: “Ik heb gezegd: we stoppen ermee. Ik ben het zat om te werken in een wereld waarin iedereen te laat betaalt en zijn afspraken niet nakomt. Wij gaan het op een andere manier doen, en we gaan om te beginnen op een andere manier met de mensen om.”

Hoofdtrainer

Kesselaar zette meteen een volgende stap: “Ik zei: we stoppen ook met taken, functies en regels. Waarom kunnen jullie op zaterdag als je een mooi schuurtje bouwt in de tuin alles zelf regelen en waarom lukt dat om maandag niet meer? ‘Ja, maar op zaterdag is het voor onszelf’, antwoordden ze dan. Ik zei: ‘Op zaterdag weten jullie precies hoe je je tijd moet indelen, waar je het beste kunt inkopen, en loopt alles op rolletjes. Moet ik dan elke maandag weer zeggen wat jullie moeten doen?’”

Kesselaar benoemde zichzelf tot hoofdtrainer van Kesselaar en Zn. “Ik zei: Vanaf morgen ben ik geen directeur meer maar hoofdtrainer. Een directeur zegt dat je beter je best moet doen. Een hoofdtrainer wil je helpen beter te presteren. Dat is het verschil. We stoppen ermee om af te rekenen op competenties en falen. In de nieuwe situatie doen de jongens het onwijs, ook zonder mij. Ik leer voortdurend van mijn eigen mensen. Een voorbeeld: in een traditionele setting werkt iedereen op een eilandje, los van elkaar. Bij ons zegt de loodgieter: ‘Als ik

tijdens mijn werk de elektriciën erbij heb scheelt dat een dag werk'. Vervolgens zijn onze concurrenten verbaasd: 'Die Kesselaar doet een huis in zeven dagen!' Wij renoveerden 43 appartementen 171.000 euro goedkoper dan de concurrent. We zijn gaan vechten tegen de markt en we zijn nu aan de winnende hand."

Rapport: HR in flexibele organisaties

Het model van Ricardo Semler, 10 bouwstenen en 5 praktijkcases uitgewerkt om u te helpen in flexibel organiseren.

Werknemers als mede-ondernemers

In een totaal andere hoek introduceerde Sjoerd van der Velden de zelfsturende organisatie. Zijn advocatenkantoor Bruggink & Van der Velden is volledig op Semleriaanse leest geschoeid. Het salaris van de werknemers bestaat uit een vast en een flexibel deel. Dat flexibele deel is direct afgeleid van de winst van de onderneming. Daarmee zijn alle werknemers mede-ondernemer geworden. Beslissingen worden gezamenlijk genomen en de werknemers bepalen hun eigen salaris. "En als we eens met een ingewikkelder onderwerp te maken hebben," zegt Van der Velden, "dan nodigen we een deskundige uit om daar wat over te vertellen en nemen we vervolgens samen een beslissing."

Ook Van der Velden is uitgesproken positief: "Wat ik heb geleerd is de kracht van collectieve intelligentie. Je lost samen alles op en we zijn nergens meer bang voor. Bovendien: doordat iedereen mede-ondernemer is, kunnen onze mensen allemaal een jaarrekening lezen. Ze bouwen dus impliciet heel veel kennis op." De ontwikkeling van de organisatie is niet vastgelegd in strategische meerjarenplannen, maar ontstaat eveneens op basis van de kennis van de groep, legt Van der Velden uit: "We organiseren bijvoorbeeld een paar keer per jaar een sessie die we 'filosofieoverleg' noemen. We praten dan heel open en zonder agenda over de vraag waar het heen moet met de organisatie en hoe het zit met onze missie. Tijdens die sessies worden de zaadjes geplant voor de meest mooie ideeën, die ontstaan dus echt vanuit onze collectieve intelligentie."

Natuurlijk gedrag

In hoeverre worden deze ervaringen in 'natuurlijk organiseren' ook werkelijk opgevolgd door collega-ondernemers in de branche? En: hebben we te maken met een trend die veel verder gaat dan de directe werkomgeving van deze voorlopers? Heezen ziet dat het wel degelijk een flinke impact heeft. Zijn bedrijf Effectory is onder meer Europees koploper in medewerkersonderzoek. Effectory komt dus bij veel – uiteenlopende – organisaties over de vloer. "Mensen in de bouw gaan zich afvragen: 'Hoe komt het dat die Kesselaar het veel beter doet dan wij?' En traditionele bedrijven in de advocatuur ontdekken dat ze links en rechts worden ingehaald en dat ze geen talenten meer kunnen aantrekken. Talentvolle jongeren willen echt niet meer bij die traditionele bedrijven werken. Er komt in toenemende mate een beweging die vindt dat het niet normaal is dat managers in je nek hijgen en op spreadsheets sturen. We zijn dat allemaal normaal gaan vinden, maar eigenlijk slaat het nergens op. Die nieuwe organisatievormen die draaien op vertrouwen, enthousiasme en verantwoordelijkheid appelleren veel meer aan natuurlijk gedrag. Bij Effectory draait ook alles om zelfsturing, en we zijn erg missiegedreven. We willen via ons initiatief Beste Werkgevers goed werkgeverschap promoten en doen dat onder meer door een podium te geven aan organisaties die een goed voorbeeld kunnen zijn én doordat de mensen die bij ons gewerkt hebben ergens anders heengaan en daar ook een stukje van het gedachtegoed meenemen."

Spijkerbroek versus corporate

De voorbeeldfunctie van de zelfstuurders begint echt breed door te dringen, vindt Heezen: “We beginnen weer steeds meer te leren om normaal te doen. Ik merk bij ons Beste Werkgevers-initiatief dat de directeuren in spijkerbroek op het podium komen en het beeldje dat ze krijgen vieren met hun collega’s. Vroeger was het heel stoer om corporate te doen met pakken en dassen, maar dat is helemaal weg. Het is veel meer casual geworden. Het middle management hangt nog wel aan die traditie, maar als ze eenmaal aan de top komen vinden ze de verhalen van Kesselaar alleen maar gaaf. Die cultuur waar alleen maar naar salarissen en functies wordt gekeken raakt langzaamaan uit.”

Ook Schuuring merkt dat er grote belangstelling voor zijn aanpak bestaat: “Er zijn al heel veel organisaties bij ons over de vloer geweest. Er komen ook veel gemeentes kijken. Eén gemeente, Hollands Kroon, is drie keer geweest en een paar maanden geleden hoorde ik dat ze een aantal ideeën die ik geponeerd heb al hebben uitgevoerd. Ik denk altijd: tank ons maar leeg. Ik wil niets liever dan dat het fenomeen van de werknemerscoöperatie zoveel mogelijk navolging krijgt.”

Het is overigens bepaald niet zo dat de handen direct massaal op elkaar gaan als de zelfstuurders ter sprake komen. Schuuring: “Vanuit de brancheorganisatie neemt niemand contact met ons op om eens te kijken waar we mee bezig zijn. En in de wandelgangen hoor je heel veel gemopper en gezeur.”

Wantrouwen

Kesselaar herkent dat: “De bouw is een ontzettend traditionele, conservatieve wereld. Het wantrouwen tegen ons is groot. Iedereen heeft ons tegengewerkt. Aannemers hebben echt een front gevormd tegen ons. Waarom? Wij gingen de bouw analyseren en benoemden de fouten waar anderen geld mee verdienen. Maar die tegenwerking is onze drijfveer geworden. Wij willen onze aanpak niet pushen. We willen eenvoudigweg laten zien dat het anders kan.” Ook Van der Velden neemt die weerstanden waar: “In onze branche vindt men het op zich wel mooi wat we doen, maar het vindt nog weinig navolging. Als ik een artikel op LinkedIn plaats dan zie je dat maar weinig advocaten het liken. Want wat zou dat zeggen over hun eigen kantoor? Je merkt wel dat veel advocaten meer zeggenschap zouden willen. Maar bij de grote klassieke kantoren zie ik niet snel veel veranderen. Je ziet wel dat jonge advocaten die een niche-kantoor beginnen, democratischer willen werken en belangstelling hebben voor ons model. Net als René in de bouw en Remmelt in de schoonmaak, willen ook wij het goede voorbeeld geven.”

[Event Tomorrow@work](#)

Het Nieuwe Werken is al lang niet nieuw meer: kantoorruimte is drastisch beperkt, flexibele werkplekken zijn gemeengoed en thuiswerken is ondertussen een wettelijk recht. Wendbaarheid en mobiliteit zijn de sleutelwoorden bij werkgevers en werknemers. Nieuwe uitdagingen zoals robotisering, sharing en de circulaire economie komen op u af. En hoe blijft u een aantrekkelijke werkgever voor nieuwe generaties? Tomorrow@work 2015 scheidt voor u het kaf van het koren.

Deelgenoot

De zelfstuurders ontmoeten dus zowel weerstanden als veel belangstelling. Wat moet een meer traditionele organisatie nu vooral doen om ook de stap richting natuurlijk organiseren te zetten? Kesselaar: “Begin leidinggevend en aan te nemen vanuit de groep en niet vanuit het management. Traditionele bedrijven nemen managers aan en die moeten dan targets halen; de groep lijdt vervolgens onder verkeerde keuzes. Als je mensen vanuit de groep aanneemt halen ze ook targets vanuit de groep en maken ze de mensen op voorhand deelgenoot van de resultaten.” Heezen: “Mee eens. Er moet een verschuiving komen van aangewezen leiderschap naar natuurlijk leiderschap en persoonlijk leiderschap. Ook binnen grote organisaties.”

“En hou het simpel”, vult Van der Velden aan. “In ons geval betekent dat bijvoorbeeld dat aandeelhouders geen goodwill betalen als ze in dienst komen en ook niets krijgen als ze weggaan.” Schuuring: “Ik zou zeggen. Denk er ook niet al te veel over na. Gevoel is heel belangrijk. Je moet vertrouwen op je intuïtie.”

Wijnstra: “Precies. Het gaat erom dat je spelenderwijs dingen ontdekt en ze vervolgens ook gaat doen. Dat is de beweging die nu nodig is. Het gaat ook erg om het aanhaken op boerenslimheid: ‘je ziet het als je het doorhebt’. Ik zou overigens wel voorstellen om het begrip ‘zelfsturing’ te vervangen door het begrip ‘natuurlijk organiseren’. Want dat is de kern: dat je het werk dynamisch samen organiseert.”

Valkuil

Volgens Wijnstra moet je om echt te veranderen erachter komen vanuit welk waardesysteem iemand denkt. “Als iemands waardesysteem is gebaseerd op het krijgen van het grootste jacht, gaat het niet werken. Er moet een bron zijn om te veranderen en daarover moet je met elkaar spreken. En uiteindelijk gaat het eigenlijk om hele simpele dingen: aandacht geven, verbinden. Als je die dingen centraal stelt, gebeuren er onverwachte dingen. Je gaat dan niet door deuren maar door muren. Je moet de dingen wel laten gebeuren. De valkuil is dat je in dat natuurlijke ontwikkelingsproces stiekem toch weer de maakbaarheid stopt. Dat zie je in de praktijk gebeuren. Het valt even tegen en mensen vallen weer terug in de oude stand van controleren en beheersen.”

“Absoluut,” zegt Heezen: “Het is gaaf om te experimenteren, maar de kunst is om de dingen echt een kans te geven. Je moet gewoon die stap zetten en er vol voor gaan, wetende dat je problemen zult tegenkomen. Bij ons eigen bedrijf zagen we dat de totale efficiency het eerste half jaar een deuk kreeg. Je ziet dan criticasters die zeggen: ‘Zie je wel, het werkt niet.’ Maar na dat halve jaar ging het goed. Je hebt uithoudingsvermogen en lef nodig. En vertrouwen in het proces en in elkaar. Veel mensen verwarren die benadering overigens met het idee dat we allemaal mega-soft zouden zijn, maar dat is onzin. We leggen overal de meetlat naast.”

“Ja precies,” zegt Kesselaar, “Wij meten ook alles. Het bewonersgedrag, de doorlooptijden van alle processen. Natuurlijk zijn wij een zakelijk bedrijf. Vorig jaar groeiden we 80 procent en daar ben ik apetrots op. Je moet alleen bij groei niet denken aan geld maar aan kennis. Als je je mensen laat groeien, dan komt het geld vanzelf. Winst is ook geen vies woord, als je het maar samen verdient. Je kunt het succes in je eentje vieren met een bak bitterballen, maar je kunt die bitterballen ook delen. Dan maak je het toch veel leuker?”

Weet je wat ik prachtig vind? Ik las laatst het stageverslag van Sam van 13 jaar. Hij schreef: Bij Kesselaar hoef je op vrijdag je brood niet mee te nemen want dan gaan we naar de snackbar. Bij Kesselaar moet je wel je werk doen, maar verder ben je vrij. Dat is het gevoel dat je je mensen moet meegeven. Prachtig toch?”

Met dank aan Effectory voor het beschikbaar stellen van een prachtige gesprekslocatie aan het Singel in Amsterdam.

Vijf voorwaarden voor succesvolle zelfsturing

- 1 Kantel de verantwoordelijkheden binnen de organisatie. Stel het vertrouwen in de competenties van de medewerkers centraal en organiseer vanuit dat vertrouwen de onderneming niet top down, maar bottom up.
 - 2 Maak alle werknemers 'mede-ondernemer'. Neem beslissingen gezamenlijk en maak de mensen collectief verantwoordelijk voor de resultaten.
 - 3 Leg de ontwikkeling van de organisatie niet bij voorbaat vast in strategische meerjarenplannen, maar ga uit van de collectieve intelligentie van de groep.
 - 4 Neem leidinggevenden aan vanuit de groep en haal geen managers van buiten. Als je mensen vanuit de groep aanneemt, halen ze ook targets vanuit de groep en maken ze de mensen op voorhand deelgenoot van de resultaten.
 - 5 Laat dingen op natuurlijke wijze gebeuren. De valkuil is dat je in dat natuurlijke ontwikkelingsproces stiekem toch weer de maakbaarheid stopt.
- Nog meer tips en best practices vindt u in het rapport '[HR in flexibele organisaties](#)'

Deelnemers aan de rondetafel

René Kesselaar, hoofdtrainer Kesselaar en Zn: 'Je moet bij groei niet denken aan geld maar aan kennis'

Remmelt Schuur, oprichter coöperatief Schoongewoon Nederland: 'Het is adembenemend om te zien hoe snel mensen zelf dingen kunnen regelen'

Sjoerd van der Velden, oprichter en mede-eigenaar Bruggink & Van der Velden: 'Je lost samen alles op en we zijn nergens meer bang voor'

Guido Heezen, eigenaar Effectory: 'Draaien op vertrouwen, enthousiasme en verantwoordelijkheid appelleert veel meer aan natuurlijk gedrag'

Fokke Wijnstra, ondernemer: 'Het gaat erom dat je spelenderwijs dingen ontdekt en ze vervolgens ook gaat doen'

Event Tomorrow@work

Tijdens het event Tomorrow@work is Sjoerd van der Velden van Bruggink & Van der Velden Advocaten Belastingadviseurs spreker tijdens de parallelsessie: Zelfsturing op het werk – Vrij, maar niet vrijblijvend! Kom ook en laat u inspireren en discussieer mee: www.tomorrowatwork.nl