



Below the Surface

Zelfsturingsevent georganiseerd door Het Zuiderlicht Managementadviseurs op 2 & 3 oktober 2018 in de Oude Suikerfabriek in Groningen

Tijdens Below the Surface hebben we zelfsturing vanuit 5 perspectieven bekeken: de biologie (Patrick van Veen), de psychologie (Diederik Stapel), de economie (Kees Klomp), de filosofie (René ten Bos) en de neurologie (Margriet Sitskoorn). Ook heeft Kees Tillema zijn onderzoeksresultaten rondom dit thema gepresenteerd. Daarnaast waren er keynotes van Ricardo Semler en filosoof Lammert Kamphuis. In dit artikel wordt een samenvatting van de belangrijkste inzichten gegeven.

Biologie

Gedragsbioloog Patrick van Veen trapte af met de vraag: Is zelfsturing wel natuurlijk? Heeft het evolutionair voordeel? Survival of the fittest betekent niet 'het recht van de sterkste', maar 'het recht van degene die zich het beste aan kan passen aan verandering van de omgeving'. Is zelfsturing een antwoord op die veranderende omgeving?

Patrick doet onderzoek naar apen en heeft een aantal mooie observaties over groepsgedrag. Een gorilla-leider geeft heel duidelijk leiding en vraagt niet: Wat vind je zelf? Maar het is de groep (de vrouwen om precies te zijn) die bepaalt wie de leider

*“Expertise is leidend.
Wat hebben we op dit
moment nodig?”*



“Vertrouwen is een cruciale voorwaarde voor zelfsturing”

mag worden. Bij bavianen is het juist niet duidelijk wie de leider is. Als er gevaar dreigt gaan de volwassen mannen verdedigen en de groep leiden. Maar het zijn de oude vrouwen die leiden naar water. En de oude kerels zorgen weer voor de opvoeding van de pubers. Expertise is bij hen dus leidend. Wat hebben we op dit moment nodig? Dat is de ultieme vorm van zelfsturing. En als de groep te groot wordt, bepaalt hij zelf of en wanneer hij gaat splitsen.

Zelfsturing is dus een natuurlijk fenomeen. Waarom is het bij mensen dan zo ingewikkeld?

1. Onze sociale structuur ingewikkelder. Apen zijn 24 uur per dag 1 team. Wij hebben verschillende sociale structuren, met op het werk ook nog eens een directie erboven.
2. Volwassenen hebben verschillende belangen. Bij apen zijn het de peuters en de pubers die initiatief nemen. Die kennen geen angst. Volwassenen hebben angst om te verliezen (status, macht, invloed, positie). Je moet managen wat mensen bang zijn om te verliezen. Doordat privileges en uitzonderingen worden toegestaan, kunnen we moeilijk omgaan met veranderingen. We willen het oude vasthouden.
3. Wij hebben net als chimpansees een hoog gevoel voor rechtvaardigheid. Wat krijgt de ander? Als de ander meer krijgt, doen we niet meer mee. Tenzij het een vriend(in) betreft. Relatie is van invloed op het rechtvaardigheidsgevoel en de kwaliteit van samenwerken. Vertrouwen is een cruciale voorwaarde voor zelfsturing. Apen vloeien elkaar om vertrouwen op te bouwen. Drink een kop koffie, praat met elkaar, vraag hoe het gaat. Geef elkaar aandacht.
4. Chimpansees zijn calculerend. In een experiment met bleekselderij en druiven kiest de chimpansee voor de vieze bleekselderij totdat de andere apen geen interesse meer hebben en daarna begint ze druiven te kiezen, zodat ze die niet hoeft te delen. Mensen zijn minstens zo calculerend, wees je daar bewust van.

Kan het dan wel, zelfsturing? Volgens Patrick kan het, maar op 1 voorwaarde: we hebben mannen (m/v) met ballen nodig. Chimpansees pakken elkaar bij de ballen en tonen elkaar hiermee hun zwakte. Je zwakte durven tonen en dus elkaar vertrouwen is een belangrijke voorwaarde voor samenwerking en zelfsturing.

Het risico is dat niemand boven het maaiveld wil uitsteken. Bij zelfsturing heb je mannen en vrouwen nodig die zichzelf op de borst slaan en laten weten waar ze goed in zijn en waar ze in kunnen excelleren. We moeten afleren om het maaiveld kort te houden; steek er lekker bovenuit!

Psychologie

Diederik Stapel belichtte zelfsturing vanuit het psychologisch perspectief. De uitdaging en tegelijkertijd het mooie van zelfsturing is diversiteit. Door verschillende perspectieven te combineren ontstaan creativiteit en resultaat.

Als voorwaarden voor zelfsturing noemt Diederik:

- Het hebben van een helder doel.
- Het hebben van een goed kader. Afspreken wanneer er resultaat is geboekt.
- Leiderschap kunnen tonen.
- Verantwoordelijkheid kunnen nemen. Niet afschuiven op anderen.
- Elkaar kunnen coachen. Eventueel een coach aanwijzen.
- Goede communicatie. Je moet eerlijk en transparant zijn als er iets niet goed gaat.
- De tijd nemen voor reflectie, voor elkaar.
- Een samenwerkingsklimaat. Niet alleen competitie, maar ook solidariteit. Het groepsdoel moet meer beloond worden dan het individuele doel.
- Flexibiliteit. Flexibel zijn in het aansturen van samenwerking, afhankelijk van waar je bent in je ontwikkeling. Rigiditeit blijkt minder succesvol.
- Gedeelde verantwoordelijkheid. Iedereen moet zijn rol en verantwoordelijkheid erkennen.
- Overleggen. De tijd nemen voor elkaar.

Diederik weet als geen ander hoe het ook fout kan aflopen. Als valkuilen van zelfsturing noemt hij:

- Van authenticiteit naar effectiviteit.
- Van intrinsieke motivatie naar extrinsieke motivatie.
- Van nieuwsgierigheid naar angst voor falen.



“Het beste is de vijand van het goede”

“We moeten de balans zien te vinden tussen kapitalisme en communisme”

- Van verlangen naar scoren.

“Het beste is de vijand van het goede” - Voltaire. Als je altijd de beste wilt zijn, is de kans groter dat je in die extremiteit ontspoot dan wanneer je tevreden en bescheiden bent. Als je een goed idee hebt, is het moeilijk om het optimale moment te vinden om te stoppen. Voorbeelden van goede ideeën waarin we zijn doorgeslagen: professionalisering, automatisering, marktwerking, controle, vrijheid, digitalisering, internet Airbnb, gas en regelgeving.

“Een gelukkig leven is een leven geleefd in deugd” - Aristoteles. De deugd zit in het midden, dus een gelukkig leven is een leven geleefd in balans. Als je een goed idee hebt, moet je zorgen dat je een balans inbouwt. In het idee van zelfsturende teams zit de balans al ingebouwd: ik versus de groep, het sociale versus het eigen belang. En vrijheid versus controle, want er wordt gestuurd en je bent inter afhankelijk van anderen.

Samenvattend komt alles wat we doen neer op de strijd tussen Adam Smith en Karl Marx. Kapitalisme (individualisme) gecorrigeerd door het communisme/socialisme (solidariteit, je opofferen voor de groep).

Voorwaarden voor zelfsturing vanuit psychologisch perspectief:

- Zelfkennis (introspectie, zelfperceptie, feedback, sociale vergelijking).
- Ander interesse (leer de ander kennen).
- Leeroriëntatie (willen weten hoe het zit, niet alleen willen presteren).
- Belangenbalans (individuele belangen moeten in balans zijn met de sociale belangen).

Economie

Kees Klomp is een voorvechter van de betekenseconomie (purpose economy). Decennia lang lag de focus alleen op geld verdienen, maar sinds de crisis van 2008 wordt duurzaamheid steeds belangrijker. Na de agrarische economie (landbouw), de industriële economie (produceren en consumeren) en de informatie-economie (kennis, internet) zetten bedrijven zich in de betekenseconomie in om maatschappelijke waarde te creëren in plaats van alleen financieel gewin.

Aaron Hurst schrijft in zijn boek ‘Purpose Economy’ dat de millennials steeds meer betekenisvol willen zijn in hun werk en



“Van duurzaamheid naar dienstbaarheid”

steeds meer bezig zijn met zingeving, persoonlijke groei en ervaring.

Na het maatschappelijk verantwoord ondernemen en het minimaliseren van de schade is het nu tijd voor wereldverbeterend ondernemen en het maximaliseren van de bijdrage.



| VALUE | HUMAN DIGNITY | SOLIDARITY AND SOCIAL JUSTICE | ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY | TRANSPARENCY AND CO-DETERMINATION |
|---|---|--|--|---|
| STAKEHOLDER | | | | |
| A: SUPPLIERS | A1 Human dignity in the supply chain | A2 Solidarity and social justice in the supply chain | A3 Environmental sustainability in the supply chain | A4 Transparency and co-determination in the supply chain |
| B: OWNERS, EQUITY- AND FINANCIAL SERVICE PROVIDERS | B1 Ethical position in relation to financial resources | B2 Social position in relation to financial resources | B3 Use of funds in relation to the environment | B4 Ownership and co-determination |
| C: EMPLOYEES | C1 Human dignity in the workplace and working environment | C2 Self-determined working arrangements | C3 Environmentally friendly behaviour of staff | C4 Co-determination and transparency within the organisation |
| D: CUSTOMERS AND BUSINESS PARTNERS | D1 Ethical customer relations | D2 Cooperation and solidarity with other companies | D3 Impact on the environment of the use and disposal of products and services | D4 Customer participation and product transparency |
| E: SOCIAL ENVIRONMENT | E1 Purpose of products and services and their effects on society | E2 Contribution to the community | E3 Reduction of environmental impact | E4 Social co-determination and transparency |

Filosofie

Denker des Vaderslands en filosoof René ten Bos legt uit dat het er bij zelfsturing altijd om gaat om de ruimte in de bureaucratie op te zoeken. Om het openen van iets persoonlijks in wat verder een heel functioneel systeem is. Zeg niet dat zelfsturing mag ‘binnen de kaders van de bureaucratie’, want dat is pseudo-participatie en dan gooien mensen de kont tegen de krib.

“Hoeveel ruimte mag je hebben binnen de bureaucratie?”

In een hiërarchie bepaalt niet de persoon, maar de functie wat iemand moet doen. Zelfsturing betekent dat je niet helemaal precies doet wat jouw functie je ingeeft te doen. Je moet boodschappen naar je eigen hand weten te zetten. Ze zo verdraaien dat ze interessant zijn. Je hoeft niet altijd transparant te zijn. Transparantie betekent het einde van de civilisatie. Met die verdraaiing zijn we allemaal erg gelukkig.

Zelfsturing is in het Engels semi-autonomous. In dat 'semi' schuilt nou net het probleem. Zelfsturing vraagt van mensen om zich te verhouden tot de dominante hiërarchie, tot de wetten. Je hebt ruimte nodig in een ordeningssysteem. Hoeveel ruimte mag je hebben?



“Pas op voor schijnheiligheid”

In deze tijd van zelfsturing zien we een enorme toename van administratie (de 'audit explosion'). En dat heeft niks met zelfsturing te maken. Vroeger ging het om standaardisatie van werkprocessen, tegenwoordig gaat het om standaardisatie van resultaat. Je mag zelf bepalen hoe je je werk doet, maar het wordt in toenemende mate gecheckt door managers. Managers begeleiden het arbeidsproces niet meer, maar controleren werkprocessen. Bij bureaucratie draait het altijd om standaardisatie, bij zelfsturing nooit. Kortom, de adMINIstratie moet weer klein gemaakt worden, dat is goed voor het zelfsturingsproces.

En je moet goed in de gaten houden waar de schijnheiligheid zit. Die zit in toevoegingen als 'binnen de kaders van de bureaucratie'. Managementtaal wordt gekenmerkt door oxymorons. Dat zijn uitdrukkingen waarbij een zelfstandig naamwoord wordt gekoppeld aan een bijvoeglijk naamwoord waardoor een spanningsveld ontstaat. Denk aan 'flexibel management', 'adaptief bestuur', 'corporate responsibility'. Maar ook 'zelfsturing' is een oxymoron. Blijf weg van dit soort contradictoir taalgebruik.

Kan zelfsturing zonder bureaucratie? Je zoekt naar ruimtes in de bureaucratie, naar menselijke vrijheid. Die wordt bepaald door hegemonie en macht. Hoeveel adem wil je in je organisatie/systeem? Is de mens wel te vertrouwen en laat je hem z'n gang gaan, of is hij niet te vertrouwen? Dat blijft een worsteling.

Neurologie

We denken dat we zelfsturend kunnen zijn en dat maakt het zo ingewikkeld. Margriet Sitskoorn is neurowetenschapper en heeft onderzocht welke vaardigheden je nodig hebt voor zelfsturing. De zogenaamde executieve vaardigheden:

- Aandacht richten, vasthouden, verdelen en loslaten.
- Het reguleren van emoties (volg je hart is slecht advies, omdat je emoties volgen ervoor zorgt dat je op korte termijn handelt).
- Flexibel kunnen zijn als dingen veranderen.
- Het kunnen onderdrukken van ongewenst gedrag.
- Taken en zaken kunnen beginnen.
- Dingen organiseren.
- Dingen kunnen plannen.
- Jezelf kunnen monitoren.
- Je werkgeheugen gebruiken (je 'geheugen van de toekomst', zorgt ervoor dat je dingen 'online' kunt houden om er later iets mee te doen).
- Het vormen van een reëel zelfbeeld.
- Het vermogen tot 'theory of mind' (voorspellen wat de ander doet, denkt of voelt in reactie op wat jij hebt gezegd of gedaan).
- Pro-sociaal gedrag (ook aan anderen denken).



“Niet veranderen kost de hersenen minder energie”

De executieve vaardigheden zitten in de prefrontale hersenschors, het jongste gedeelte van de hersenen. Dit deel reguleert de oudere delen van de hersenen; de pijn- en genotsystemen gericht op het overleven in tijden van schaarste. We leven inmiddels in tijden van overvloed, maar ons genotsysteem zegt nog steeds: Moet je doen! Nu! Zelfsturing is kunnen bepalen: nu wel, nu niet. Dat is moeilijk.

Door je prefrontale hersenschors aan de juiste dingen bloot te stellen, kun je deze ontwikkelen. De executieve vaardigheden zijn te verdelen in 3 groepen: het werkgeheugen, het vermogen om impulsen te onderdrukken en cognitieve en mentale flexibiliteit. Er komt een prikkel de hersenen binnen en daarop

“Tussen stimulus en respons zit een ruimte en die ruimte noemen we vrijheid”

geef je een standaard reactie. We zijn voorgeprogrammeerd tot standaard responsen. Je moet ernaar toe dat je een wijze reactie geeft op een stimulus, de beste reactie voor dat moment in die situatie. Dat doet de prefrontale hersenschors. Tussen stimulus en respons zit een ruimte en die ruimte noemen we vrijheid. Probeer de regie zelf in handen te nemen, anders doet een ander het.

Wat je doet, ontwikkelt zich. Door neuroplasticiteit kun je de prefrontale hersenschors ontwikkelen en voor succes vormen. Niet veranderen kost minder energie, dus de hersenen hebben in eerste instantie altijd weerstand tegen verandering. Als je jezelf blootstelt aan nieuwe dingen, als je een vast slaappatroon hebt, als je je aandacht traint, genoeg beweegt en vandaag en morgen aan elkaar leert verbinden, dan ontstaan nieuwe verbindingen tussen cellen in de prefrontale hersenschors. Hierdoor ontwikkel je vaardigheden voor succes.

Probeer elke dag je hartslag een uur boven de 100 te krijgen door bijvoorbeeld een wandeling te maken. Dan komen er gelijk miljoenen nieuwe verbindingen bij in de prefrontale hersenschors.

Conclusies onderzoek zelfsturing in Nederland

De grondlegger van zelfsturing in Nederland, Pierre van Amelsfoort, schreef ooit: ‘Nog zonder zelfsturing gedefinieerd te hebben en zonder een beeldvormende verkenning zijn de degens geslepen en worden er kampen van fanatieke voor- en tegenstanders gevormd’. Dat vonden we binnen Het Zuiderlicht ongelooflijk herkenbaar en was destijds een van de aanknopingspunten om er grondig mee aan de slag te gaan.

De studie was diepgaande en nauwgezet. Een uitdagende mix van literatuuranalyse, deskundigeninterviews (Delphi-studie) en een veldstudie stond centraal. We hebben vooral gekeken naar controls die het succes van zelfsturing aantoonbaar bepalen en hebben ons daarbij laten inspireren door de uitgebreide kennis die daarover aanwezig is in de accounting- en controlliteratuur. De focus is gelegd op ‘coercive controls’ en ‘enabling controls’, die we hierbij vrij vertalen met respectievelijk ‘dwingende’ en ‘activerende’ spelregels.



“De relatie tussen dwingende en activerende spelregels bepaalt in sterke mate het succes van zelfsturing”

“Als je kraakhelder en openhartig bent over de motieven voor zelfsturing is de kans op een krachtige start veel groter”



“Dwingende afspraken geven comfort en veiligheid”

Dwingende spelregels zijn ononderhandelbaar. Ze beperken en zijn hard. Denk aan geld, kwaliteit en tijd. Activerende spelregels zijn fluïde. Ze geven ruimte en je mag ze zelf bepalen. Ze gaan vaak over vertrouwen en motivatie. Het blijkt dat de relatie tussen deze 2 vormen van spelregels in sterke mate bepaalt of je als organisatie succesvol bent met zelfsturing.

De studie leidde tot 4 hoofdconclusies die voor nu relevant zijn:

1. Het hoofdmotief om te beginnen aan zelfsturing is zelden helder, waardoor de bijbehorende beweging vaak diffuus en rommelig start.

Leiders blijken vaak andere motieven voor zelfsturing te hebben dan medewerkers. Het hoofdmotief van leiders is vaak bedrijfskundig van aard (zoals kostenreductie en productiviteitsverhoging) en het motief van medewerkers is vaak meer sociaal van aard (zoals vergroten van vertrouwen en het versterken van onderlinge samenwerking). Het was extreem opvallend dat betrokkenen vaak over en weer niet eerlijk en helder zijn over hun motieven. Zelfsturing en integriteit verhouden zich moeizaam tot elkaar!

Flauw gesteld: bij de start van een zelfsturende beweging rommelt men doorgaans maar wat aan. Daarna struikelen betrokkenen over de vraag waar macht, zeggenschap en invloed liggen. Het omgekeerde blijkt ook waar te zijn. Als je als organisatie kraakhelder en openhartig bent over je motieven voor zelfsturing, is de kans op een krachtige start veel groter.

2. Het belang en de vorm van dwingende spelregels is veel groter dan je zou vermoeden.

Vaak wordt verondersteld dat mensen een hekel hebben aan dwingende spelregels. De grote grap was dat deze vooronderstelling hartstikke onjuist is. Organisaties die zelfsturing baseren op gevoelsmatig veel dwingende, niet-onderhandelbare afspraken, doen het aantoonbaar beter. Vooral als die dwingende spelregels betrekking hebben op kwaliteit van werk, op resultaat en op onderlinge samenwerking en afstemming.

Psychologisch onderzoek laat zien dat mensen doorgaans onvoldoende toegerust zijn met kwaliteiten die er binnen

“Organisaties die succesvol zijn in zelfsturing zoeken geen compromissen en nemen geen genoegen met halve oplossingen”



“Zelfsturing vraagt enige mate van discriminatie”

zelfsturing toe doen: jezelf goed kennen, kunnen reflecteren, weerbaar zijn, je comfortabel voelen in onzekere situaties, elkaar aanspreken etc. De theorie van zelfsturing heeft een aanmerkelijk positiever mensbeeld dan de praktijk kan waarmaken, of men het nu leuk vindt of niet.

Dwingende afspraken geven -paradoxaal genoeg- comfort en veiligheid, zodat de talrijke psychologische gebreken van jezelf en van anderen enigszins beheerst worden.

3. De gulden middenweg brengt niks nieuws.
Zowel de praktijk als de literatuur laten zien dat we steeds geneigd zijn om aan de slag te gaan met compromissen tussen dwingende en activerende controls. Veel spelregels die we voor zelfsturing gebruiken, gedogen elkaar in het beste geval. Creatieve en uitgesproken toepassingen moesten we met een lampje zoeken. Organisaties die succesvol zijn in zelfsturing hebben daarentegen een opvallend kenmerk: ze kiezen wél voor tamelijk radicale standpunten en spelregels om doorbraken te forceren. Ze zoeken geen compromissen en nemen geen genoegen met halve oplossingen. Kortom, ze zijn streng in de dwingende spelregels en gelijktijdig bewonderenswaardig ontspannen en vol vertrouwen als het gaat om ruimte en vrijheid.

Denk bijvoorbeeld aan teams waarin medewerkers in onderlinge afstemming hun eigen salaris of bonussen bepalen. Of wanneer opleidingsbudgetten worden afgeschaft en verdisconteerd in het vaste salaris. Of wanneer elk team radicaal online transparant is over alle resultaten die ze wekelijks boeken.

4. Zelfsturing vraagt enige mate van discriminatie, maar dat durft bijna niemand.
Bijna alle bedrijfskundige concepten zijn gebaseerd op gelijkheidsdenken. Dat denken zit ook diep geworteld in onze cultuur. We proberen dat gelijkheidsdenken krampachtig met (vaak dwingende) spelregels te beheersen: topvrouwenquota, werktijden, diversiteitsbeleid, vaste opleidingsbudgetten, arbeidsvoorwaarden, loonschalen... Maar wat is het effect? Als je niet specifiek mag discrimineren in een organisatie ga je juist breder discrimineren. Maar juist bij zelfsturing moeten we verschillende mensen (of groepen mensen) ook verschillend behandelen.

Organisaties die succesvol zijn met zelfsturing kenmerken zich door een bepaalde mate van weloverwogen discriminatie. Spelregels worden voor het ene team of individu anders toegepast dan voor het andere. Dán pas krijg je die broodnodige variatie en levendigheid.

Kortom, 4 vragen blijken relevant te zijn:

1. Hoe klinkt het hoofdmotief tot zelfsturing en wat voelt degene eigenlijk die dit hoofdmotief aanhoort? Wat is jouw emotionele tekst?
2. Welke dwingende, ononderhandelbare spelregels ontbreken tot nu toe?
3. Welke radicale stap moet je zetten om wat te forceren?
4. Als je diversiteit omarmt, wie moet dan gaan discrimineren in je organisatie?

Ricardo Semler



“Geen arbeidscontract voor een bepaald aantal uren, maar voor een bepaald resultaat”

De Braziliaan Ricardo Semler maakte ons deelgenoot van zijn ervaringen met het radicaal invoeren van zelfsturing in zijn bedrijf Semco: “Ik had het idee dat hiërarchie verandering in de weg stond. Al van kleins af aan leren we om instructies te volgen, zonder vragen te stellen. In het gezin, op school. We hebben geen controle over ons eigen leven. Geen wonder dat werknemers ons vroegen wat ze moesten doen, waar ze moesten zitten. Er moest iets veranderen. We begonnen met het afschaffen van pakken en stropdassen. Waarom zouden we er allemaal hetzelfde uit willen zien? Vervolgens doekten we ons hoofdkantoor op en in plaats daarvan zorgden we voor 14 plekken verdeeld over de stad waar iedereen kon gaan zitten werken. Het waren grote open kantoorruimtes waar bureaus op wielen met alle toebehoren op een plek naar keuze konden worden gezet. Dat zette de hiërarchie compleet op z'n kop; iedereen zat door elkaar heen.

We sloten arbeidscontracten af voor een bepaald resultaat en niet voor een bepaald aantal uren. En we vroegen werknemers om na te denken over de toekomst. We wilden een mentaliteitsverandering teweeg brengen. Iedereen mag zelf bepalen of hij een vergadering wel of niet bijwoont. Elk half jaar is er een budget-overleg. Degenen die daarbij aanwezig zijn

*“Het ‘in control zijn’ hebben
we allang opgegeven.
Het is een illusie.”*



*“Als je mensen vertrouwt
worden ze betrouwbaar.
Dat zijn ze van nature.”*

bepalen het budget voor de komende 6 maanden. We vertrouwen er volledig op dat de mensen zelf prima in staat zijn om te bepalen wat een goede omzet en een goed budget is, zo moeilijk is dat niet. En verder dan 6 maanden vooruit kijken is weinig zinvol.

Waarom doen we altijd zo ingewikkeld over salariering? Wij weten 3 dingen: wat andere mensen in het bedrijf verdienen, wat mensen in een ander bedrijf verdienen en hoeveel geld we hebben. De werknemers weten 2 dingen: wat mensen in hun omgeving (gezin, vrienden) verdienen en wat ze graag zouden willen kopen. In plaats van die 2 dingen van de werknemers te weten te komen, vertellen we hen de 3 dingen die wij weten. Zo kunnen ze zelf hun salaris bepalen. Transparantie is belangrijk. Werknemers rennen heus niet gelijk met bedrijfsinformatie naar de concurrent.

Teams moeten niet groter zijn dan 10 personen. Bij die grootte weten mensen alles van elkaar en kan de groep zelf alles managen en oplossen. Zelfsturing is een natuurlijk systeem, mensen houden ervan om dingen samen te doen. We zijn prima in staat om onszelf te sturen, zolang we vrij worden gelaten en anderen bevrijden uit de structuur. De magie zit hem erin dat je niet alles alleen hoeft te doen, maar samenwerkt. Hoe het product het vervolgens doet, is dan niet zo belangrijk.

De manier waarop we onze tijd en ons geld verdelen klopt niet. Wanneer we geld hebben, hebben we geen tijd om leuke dingen te doen en wanneer we met pensioen gaan hebben we geen geld en geen goede gezondheid meer. Dit patroon zit ingebakken in onze organisaties en in onszelf. Wij proberen dit te doorbreken door medewerkers hun woensdag te verkopen voor 10% van hun salaris. Op die dag kunnen mensen dan doen wat ze anders zouden doen als ze met pensioen waren”.

Hebben zelfsturende teams een leider nodig? “Dat is niet zo belangrijk. De leiders hoeven niet perse weg. Om een leider te worden moet het team het hierover eens zijn. En elk half jaar moet er anoniem gestemd worden en eventueel een nieuwe leider worden gekozen”.

De grootste uitdaging voor de werknemers van Semler is het omgaan met de grote verantwoordelijkheden. Waar Semler zelf nog mee worstelt is de angst dat hij het zelf allemaal beter had gekund.



“Alles is veel voor wie niet veel verwacht”

Werkgeluk

Filosoof Lammert Kamphuis benadrukt het belang van werkgeluk. In de Griekse oudheid werd werken als vernederende bezigheid gezien. En in de bijbel is het zelfs een straf van God. Pas aan het einde van de middeleeuwen begonnen mensen te werken voor spirituele en materiële voldoening. Werk kon en zou iets moeten zijn wat je graag deed en waar je van rond zou moeten kunnen komen.

Hiermee ontstond tevens het gevaar voor teleurstelling. Eerder legden mensen zich neer bij de noodzakelijke moeiten van het leven, maar ineens kregen we hoge verwachtingen. Dat we niet aan de hoge verwachtingen kunnen voldoen blijkt wel uit het hoge percentage van mensen met burn-out klachten in het afgelopen jaar (bijna 16%).

Lammert haalt Johan Huizinga aan met zijn ‘Homo Ludens’, de spelende mens. Spel is het fundament van onze cultuur, maar de beschaving leidt aan spel-erosie en verernstigt zich. We moeten zorgen dat we het spel-element in ons dagelijks werk inbouwen.

Conclusies

De lessons learned van de teams tijdens Below the Surface:

- Het formuleren van de ‘queeste’ was voor veel teams een tamelijk ingewikkelde klus.
- Tijdens de expeditie was snel overeenstemming over allerlei abstracties, maar het werd taai en soms ongemakkelijk als het concreet en alledaags moest worden.
- Als het ook maar enigszins concreet en alledaags werd, kwamen de energie, ontspanning en het plezier weer snel terug.
- ‘Wat moeten we toch met bazen en managers?’
- Er is een uitgesproken vertrouwen in het rendement van zelfsturing. Het expliciteren van dit rendement heeft weinig interesse gekregen. Waartoe moet het leiden?



“Wie ben jij als het gaat om zelfsturing en wat wil je écht?”

Hoofdconclusie: de heersende opvatting is toch wel dat de principes van zelfsturing de komende tijd dominant zullen zijn. En het vertrouwen in de potentie is groot genoeg. De spirit is er ook, misschien wel meer dan we verwacht hadden. En lef ook, alhoewel dat hier en daar wat lastiger werd. Maar we hebben een collectief gebrek aan goede, concrete en praktische ideeën. En nog een stap verder: ken jij jezelf in dit vraagstuk? Wie 'ben' jij als het gaat om zelfsturing en wat wil je écht?

*“Het experiment is als
werkvorm het meest
passend”*

#hoedan?

- Expliciteren van het hoofdmotief van zelfsturing. Hoe ontwikkel je een emotionele tekst?
- Het belang van de 'dwingende spelregels'. Hoe verzamelen we de meest adequate spelregels? En wat betekent consequentiemanagement in dit verband?
- De gulden middenweg is slappe thee. Hoe passeren we de façade van 'veiligheid' en 'vertrouwen' om meer radicale ideeën een kans te geven?
- Iedereen is ongelijk; discrimineren is noodzakelijk. Hoe zetten we de eerste stappen?

In de afdronk van onze expeditie constateerden we dat het experiment als werkvorm wellicht het meest passend is om zelfsturing naar een volgende fase te brengen. Enerzijds omdat deze vorm methodologisch uitstekend is uitgewerkt en ons daarmee houvast geeft om gecontroleerd te leren en te ontwikkelen. Anderzijds omdat het experiment de mogelijkheid biedt om te spelen en om onverwachte en onconventionele ideeën een kans te geven.

