Sturen op zelfsturing?
HR on the Move 2017

Welkom

AOG school of management
amersfoort / groningen

Twittert u mee? #HRMove

Sturen op zelfsturing

AOG school of management
amersfoort / groningen

Welkom

Wie zijn wij: Stress door strijdige behoeften
Prof. dr. Frank Koerselman

Pauze – tijd voor netwerken

Sturen *van* zelfsturing
dr. Gertjan Schuiling

Leiderschap
Otto van Wiggen

#HRMove

AOG school of management
amersfoort / groningen

Wie zijn wij: Stress door strijdige behoeften

Frank Koerselman

#HRMove

Wat is uw vraag aan Frank?

#HRMove

Pauze

Zien we elkaar weer om 15:30?

#HRMove

Sturen op zelfsturing?
HR on the Move 2017

Twittert u mee? #HRMove

AOG school of management
amersfoort / groningen

Sturen van zelfsturing

Gertjan Schuiling

Wat is uw vraag aan Gertjan?

#HRMove

Sturen *van* zelfsturing

Investeren in capaciteiten van mensen

- AOG Evenement HR on the Move
- 12 oktober 2017 Baarn

Thierry & Schuiling
organizational learning

#HRMove

Zelfsturing vergt beter management

- In deze tijd versterking nodig van zowel de kwaliteit van zelfsturing als van de kwaliteit van management
- Dit lijkt een tegenspraak omdat onze logica met tweedelingen werkt: of je stuurt zelf of je wordt gestuurd, een derde optie is ‘uitgesloten’
- Conceptueel en praktisch verkennen:
  - niet ‘of-of’
  - maar ‘en-en’
- Hoe kunnen we werken met de ‘ingesloten derde’?

Voor- en nadelen meer zelfsturing

- Voordelen
  - Lagere kosten (minder managers)
  - Slagvaardiger (je hoeft niet bovenlangs)
  - Kwaliteit (hoger niveau vakmanschap)
- Nadelen
  - Minder tussenlagen die bufferen en faciliteren
  - Dus kwetsbaarder: voor individu én bedrijf.

Casuïstiek (1)

- De bezorgde operator
  - Nu ook verantwoordelijk voor onderhoud
  - Zelf beslissen: zelf probleem oplossen of inschakelen onderhoudsdienst

- De ongelukkige ingenieur
  - Functie weggeorganiseerd
  - Baan aangeboden en geaccepteerd als operator.

Hoe krijg je betrouwbare relaties?

- Mensen worstelen individueel met hun zorgen en verwarring

- Responsief (Schuiling, 2001):
  - contact maken met wat andere delen van het systeem nodig hebben en te bieden hebben
  - hun ervaring tot je door laten dringen en verwerken
  - meenemen in je eigen gedrag en verhaal.

De edele kunst van het vragen stellen

Schein (2013)

- ‘Wat een relatie bouwt, wat problemen oplost, wat de zaak vooruitbrengt, is het stellen van de juiste vragen.’
- Gebaseerd op nieuwsgierigheid en interesse in de andere persoon
- Vragen stellen waarop je het antwoord niet weet
- (Senior-) leiders moeten kunst van *humble inquiry* leren als eerste stap naar creëren klimaat van openheid.

Geleefde realiteit is anders

Ontbreken van wederkerigheid is kern van verwaarlozing (Kampen, 2011)

Tien jaar werk

100 cases van verwaarlozing in Nederlandse instellingen en bedrijven

Pijnlijk herkenbaar voor iedere veranderaar.

Drie nieuwe inzichten (Kampen, 2017)

1. Verbinding met organisatie is weg, maar niet met lotgenoten. Een concept als zelfsturende teams werkt daarin niet goed
   - Idee dat het zonder managers kan levert meer onveiligheid op dan managers die ‘in de weg zitten’.
2. Er is ook negatieve wederkerigheid: zelf compenseren in tijd en geld
   - rustiger aan doen (als reactie op laissez faire leiderschap)
   - het minder nauw nemen (als reactie op autoritair leiderschap)
3. Onderscheid schadelijke effecten voor personen en organisatie.
   - Verwacht prestaties en stel grenzen
   - Geef aandacht aan behoeften en emoties van mensen

Kortom: hij herstelt de hiërarchie om ontwikkeling mogelijk te maken.

Elliott Jaques

75 – 90% van de mensen werkt in een managerial hiërarchie.

Managerial hiërarchie (MAH) bestaat al 3000 jaar en zal nog 3000 jaar bestaan.

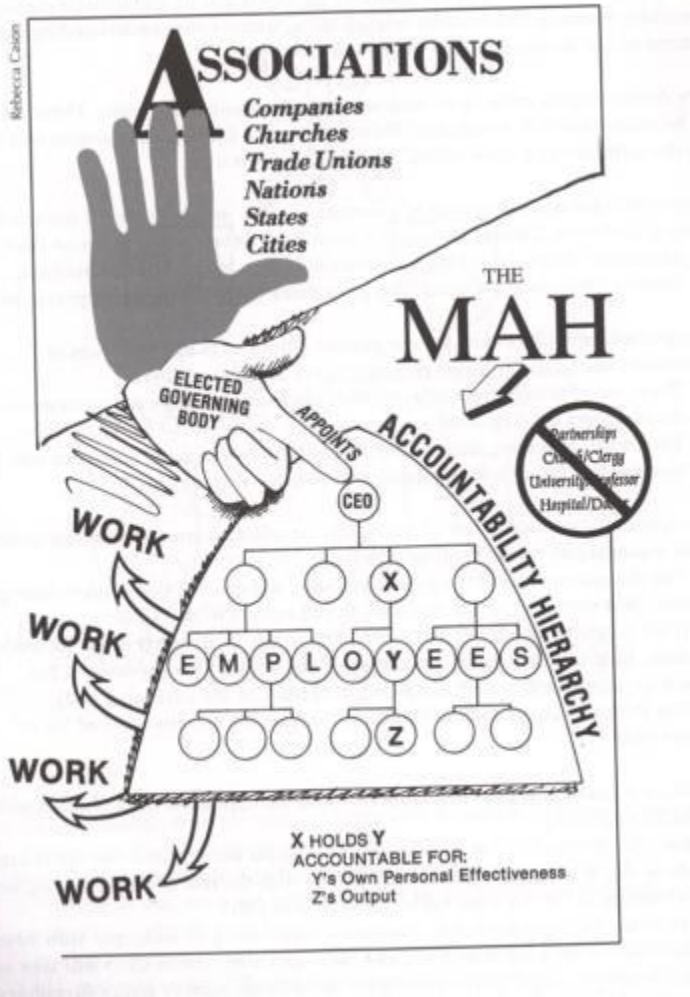
Eerst alleen kerk, overheid en leger, daarna nam aantal MAH's snel toe door industrialisatie.

There is no other known way to bring hundreds and thousands of people together in a common endeavor, and social scientists whose slogan is "Down with hierarchy!" have found no alternatives.

Hiërarchie is een moreel beginsel voor organisaties die mensen in dienst hebben: De leiding heeft de verantwoordelijkheid een omgeving te scheppen waarin mensen hun potentieel kunnen inzetten en doen groeien.

Werk = probleemoplossing

- Bekende paden
  - Eerder verworven kennis kan worden toegepast volgens bekende regels
- Niet in kaart gebrachte paden
  - Er spelen onbekende factoren die problemen creëren
  - Vanuit eigen goeddunken handelen, op basis van je oordeelsvermogen
  - Binnen kaders
- Kortom: hiërarchie en zelfsturing kunnen niet zonder elkaar.

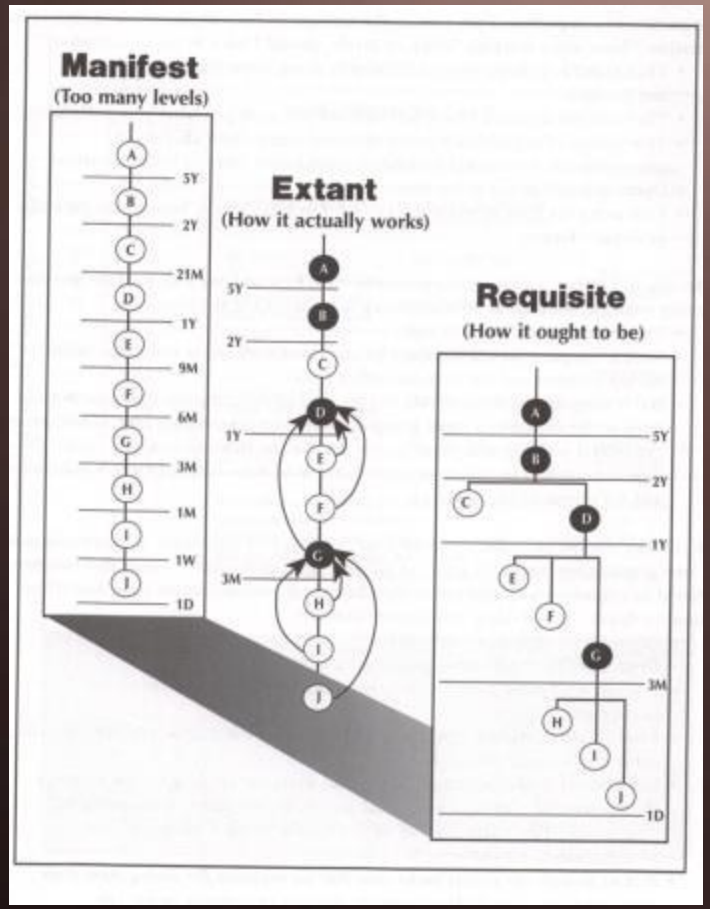

Rebecca Cason
ASSOCIATIONS
Companies
Churches
Trade Unions
Nations
States
Cities
THE
MAH
ELECTED GOVERNING BODY
APPOINTS
ACCOUNTABILITY HIERARCHY
CEO
X
EMPLOYEES
Z
WORK
WORK
WORK
WORK
X HOLDS Y
ACCOUNTABLE FOR:
Y's Own Personal Effectiveness
Z's Output

#HRMove

Werkniveau in een rol

- Studies laten zien:
  - Iemand in een rol beneden de tijdspanne van drie maanden ervaart degene in de eerste rol boven de drie maanden als de echte manager
  - Idem 3 mnd – 1 jaar; 1 - 2 jaar; 2-5 jaar; 5 – 10 jaar

- De staande organisatie werkt in overeenstemming met deze gevoelens.



Echter studies als die van Kampen laten zien dat het zo niet meer werkt.
We zien nu meer kloven tussen de lagen, vaak defensief in stand gehouden.

Scylla en Charybdis

In je eentje overleven?

Zelfsturende mensen als vormingsideaal

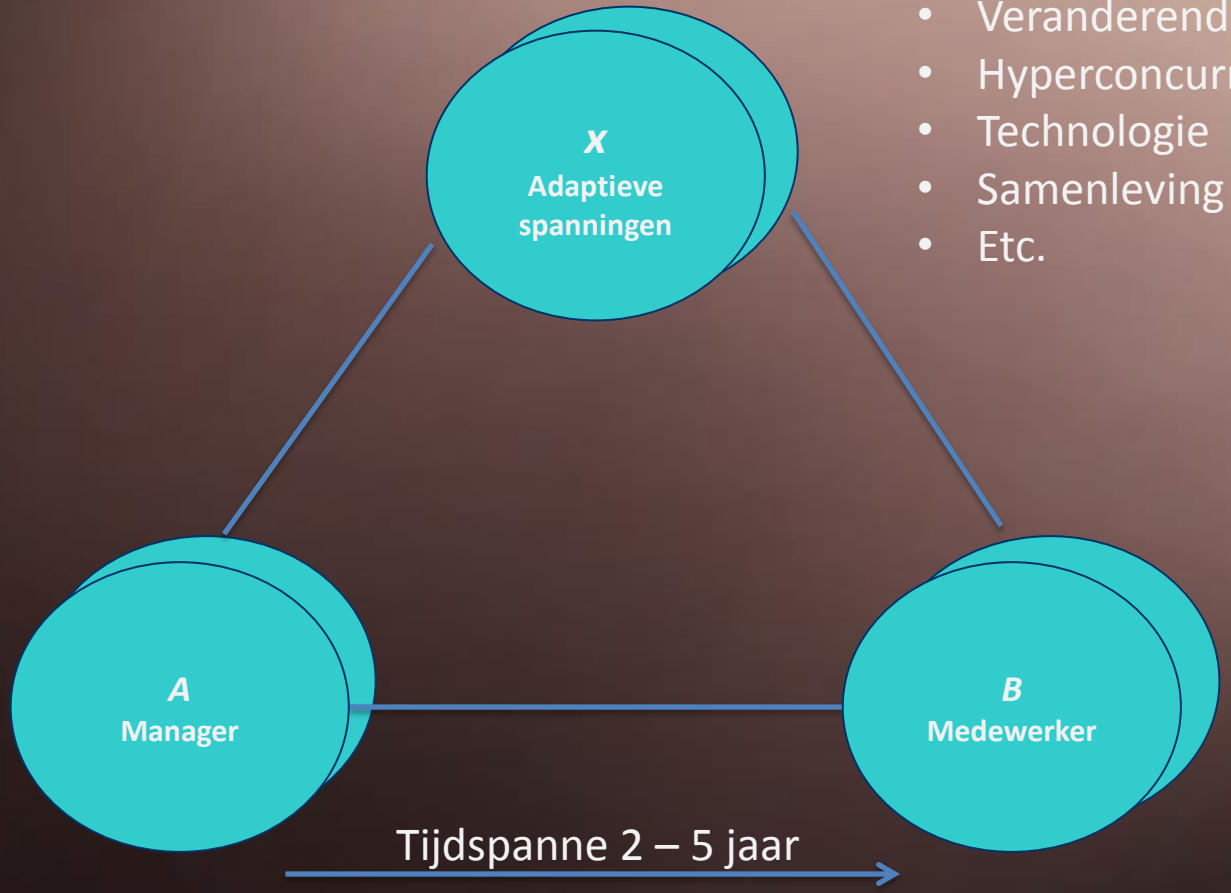
Mondigheid: zelf nadenken.

Vergt twee activiteiten: zich oriënteren en balansarbeid

Kernvraag: waar vind ik betrouwbare oriëntatie in de wereld om mij heen en in mijzelf?

Casuïstiek (2)

- De geïntimideerde business manager
  - Business team onderzoekt zelfsturend de markt
  - Ontdekt bedreiging, ontwikkelt strategie
  - Business manager gaat ermee naar divisiedirecteur…



- Veranderende behoeften
- Hyperconcurrentie
- Technologie
- Samenleving
- Etc.

De adaptieve spanning kan naar binnen slaan: B past zich aan aan ontkenning van X door A.

Ter verantwoording roepen

- Hoe doe je dat in geval van ontkenning?
- HR kent realiteit markt dan ook niet, ziet langzaam aan wel de gevolgen voor mensen (verloop, goede mensen haken af, signalen van stress)
- Verwijderen destructief leider, systeem van ontkenning en intimidatie gaat ongewijzigd door
- Hoe roep je ‘systeem’ ter verantwoording?

Manager en managen

Manager (Elliott): een persoon in een rol die

- Aanspreekbaar is op de eigen output
- En ook aanspreekbaar is op de output van anderen
- En voor het bouwen en onderhouden van een effectief team van ondergeschikten dat in staat is die output te produceren.

Managen (Hoebeke)

- Coherent maken van de interacties van een proces met zijn omgeving
- Opdat alle betrokken partijen in staat zijn proces, doel en ontwikkeling ervan te identificeren
- Iedere medewerker geeft betekenis wat eigen werk bijdraagt
- Dat oriëntatieproces collectief maken is de taak van de manager
- Humble inquiry als startpunt, toewerken naar erkennen en samen winnen.

Aanpak om coherent te maken

Bron: Sociaaleconomische managementbenadering van ISEOR te Lyon

Managen vernieuwingsproces

Asssessment

Implementatie

Oplossingen

Organisatiediagnose

Managementtools voor zelfsturing

- Timemanagement
- Logboek
- Teamprioriteitenplan
- Intern en extern strategisch actieplan
- Competentiematrix
- Periodiek activiteitencontract

Strategische beslissingen

Algemene oriëntatie
Spelregels
Toewijzen middelen
Technologische veranderingen
Organisatieveranderingen
Product-markt keuzes
Keuze managementsysteem
HR-ontwikkelingsstrategie

Casuïstiek (3)

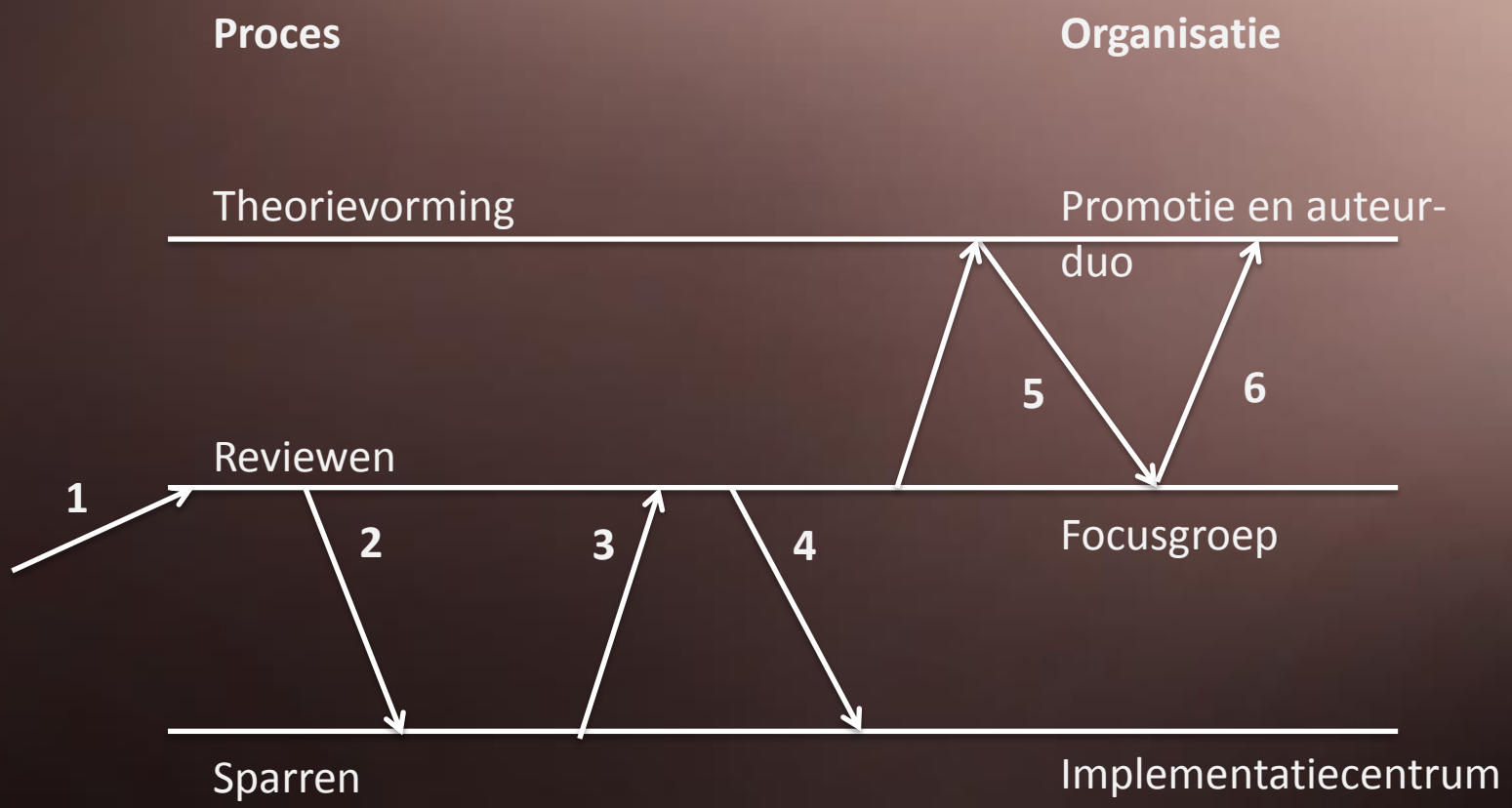
- Nieuwe fabriek
  - Meest radicale variant zelfsturing: geen teamleiders + 1 productiemanager voor 2 fabrieken
  - Als de opstartmanagers vertrekken…

- Tien jaar later
  - Conflict over wijzigen samenstelling ploegen
  - Sterpunten doen eerst mee, gaan dan conflict uit de weg
  - Bij ene fabriek vertrouwen te beschadigd
  - Bij andere fabriek creatieve oplossing: de ingesloten derde ontwikkelde zich.

Actieonderzoek bij The LEGO Group

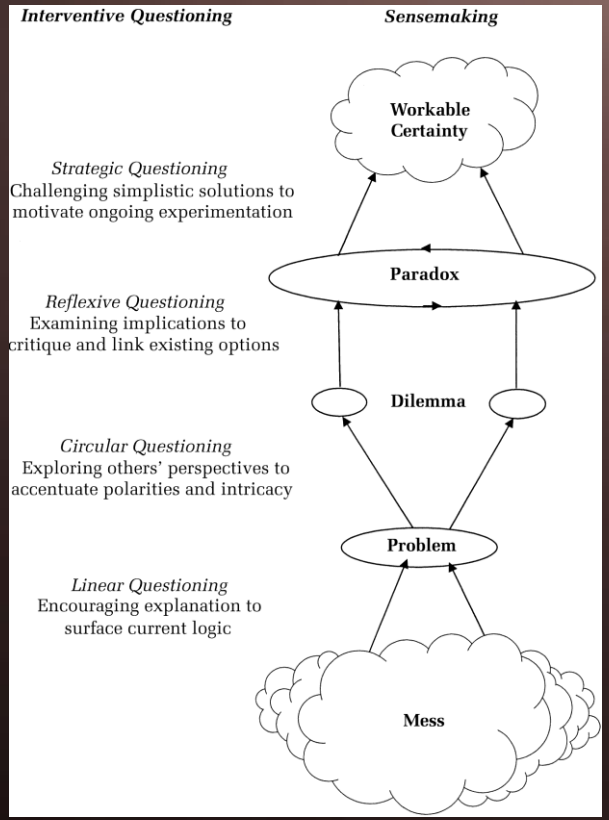
- Bedrijf besluit eind jaren negentig zelfsturende teams in te voeren en verwijdert managementlagen
- Lotte Lüscher is een van de trainers
- Startpunt: verwarring managers over hun rol in sturen zelfsturende teams
- Aanpak en opbrengsten van haar onderzoek.

Drie processen in lego-onderzoek



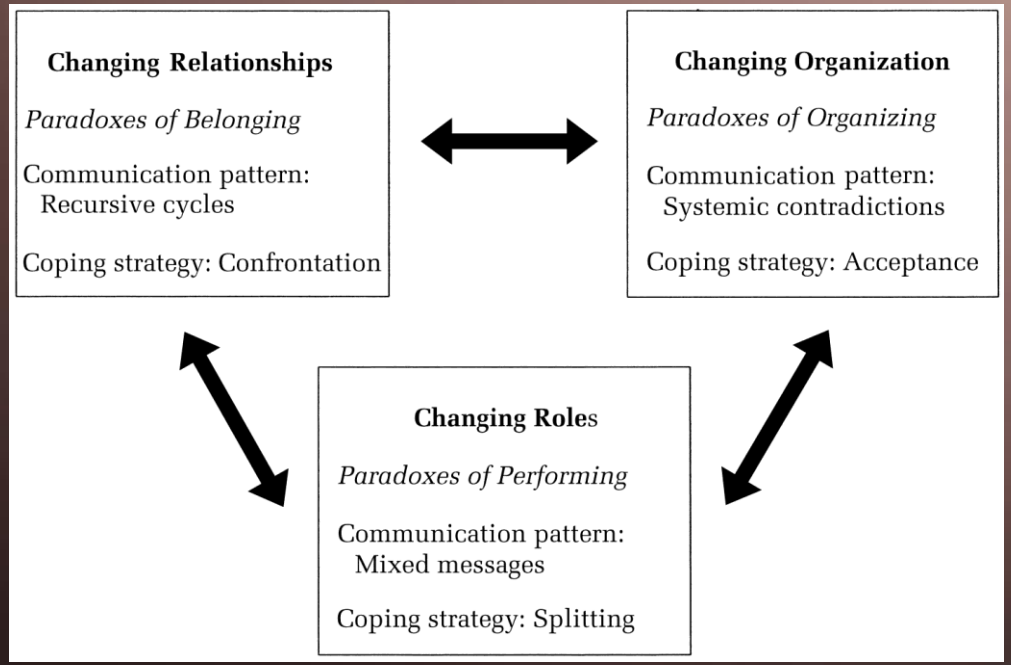
Gezamenlijk de paradox doorwerken

Sparring: A Collaborative Process of Working through Paradox



- Van simplistisch of-of naar paradoxaal denken
- Je in gaan stellen op blijvende spanningen
- Paradox geeft energie voor reflectie
- Biedt tegenwicht tegen jubelverhalen over verandermanagement
- Vereist een facilitator die zelf geen last heeft van dagelijkse management sores
- En vereist samenwerking: frames van managers verschuiven door sociale interactie.

Drie paradoxen bij organisatieverandering



Confrontatie door collectieve reflectie en modellering.

- Geeft energie voor verkennen onbespreekbare issues.

Splitsen reduceert cognitief conflict tussen concurrerende rollen, verwachtingen en eisen.

- Laat alternatieve perspectieven zien.

Acceptatie door paradox te zien als een natuurlijk kenmerk van een complex dynamisch systeem.

- Maakt minder defensief.

Triple jump: ruimte voor ontwikkeling

- Ruimte maken voor meer zelfsturing binnen hiërarchische relatie
- ‘Hink, stap, sprong’ als adviseur
- Geeft spanningen rond de paradox ‘waar hoort de adviseur nu bij’
- Splitsen is dan slechts gedeeltelijk een oplossing
- Confrontatie aangaan met veranderende relaties
- Dan ontstaat ruimte voor de ingesloten derde
- Dit is mijn ervaring. Wat is jullie ervaring?

Hiërarchie & Zelfsturing

Gertjan Schuiling

Wat is uw vraag aan Gertjan?

#HRMove

Effectief Leiderschap bij zelfsturende teams

Otto van Wiggen

#HRMove

Wat is uw vraag aan Otto?

Effectief Leiderschap bij zelfsturende teams

Otto van Wiggen

#HRMove

Wat is uw vraag aan Otto?

Tijd voor discussie / vragen

#HRMove

"Zelfsturende teams hebben de neiging op een eiland te functioneren en zo dingen te doen die niet in het organisatie belang zijn".

Discussie

#HRMove

" Er is altijd sturing nodig. En richting".

Discussie

#HRMove

“Een adequate managementhiërarchie is een vereiste voor een effectieve en gezonde organisatie.”

Discussie

#HRMove

“Accepteren van tegenspraken maakt je leven als manager een stuk interessanter.”

Discussie

#HRMove

#HRMove

Welkom bij de borrel!

en een goede reis naar huis

#HRMove