



Wat moet ik weten over zelfsturing voor ik ermee start?

Jan De Visch

**Managing Director Connect & Transform
Exec. Prof. Flanders Business School (by KU-Leuven)**

jan@connecttransform.be

Twitter: @jdevisch

Februari 2018

Agenda

- Context
- Drie spanningsvelden
- Drie essentials
- Verschillende benaderingen rond zelfsturing
- Essentiële implementatie stappen
- Valkuilen

Context





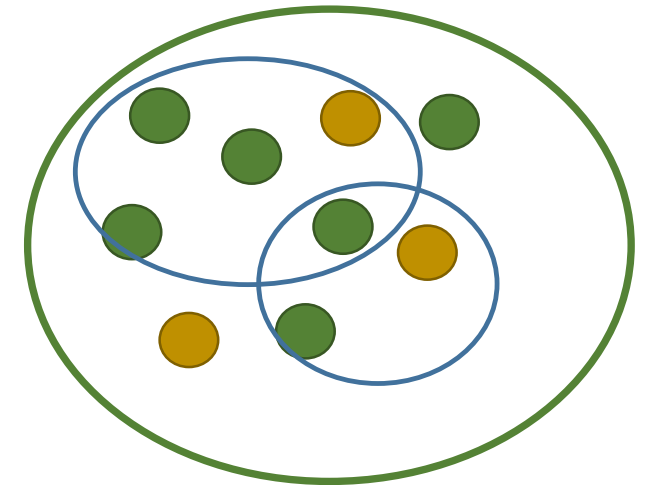
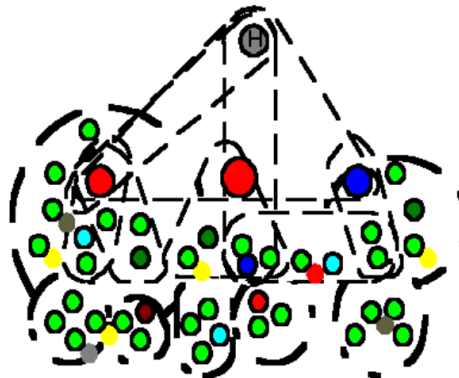
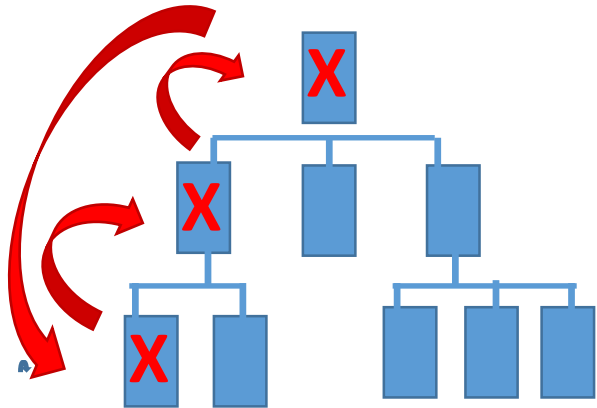
• Industry 2.0



• Industry 3.0



• Industry 4.0



Drie spanningsvelden



Een zoeken naar ...

- De balans tussen autonomie en verantwoordelijkheid
- De balans tussen de vrijheid om te vernieuwen en het volgen van routines
- De balans tussen afstemming en controle

Drie essentials



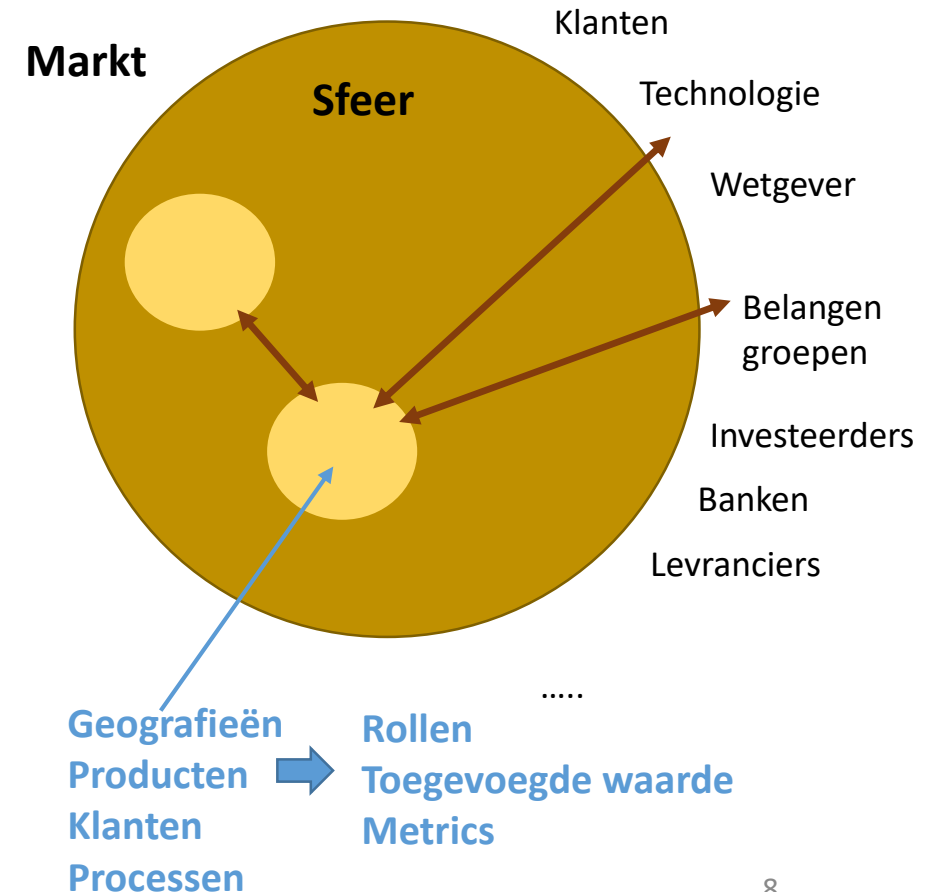
Job 1

Job 2

Wat is zelfsturing? (1) Organiseren rond de klant

Van 'activiteiten' naar 'waardestromen'

- Activiteitsferen (gedeeld zakelijk model, betrachtning, overtuigingen en principes)
- Organisatie rond de klant (market pull)
- Netwerkcellen: integreren verschillende functies, rollen en opdrachten.
- Netwerkverbindingen



Wat is zelfsturing? (2) Groeien in de wijze waarop je samenwerkt

Job 2 verweven in de wijze waarop we onze kernopdracht vervullen

Individuele competentie vs. Collectieve intelligentie

Job 1

Klant & expertise gedreven

Individuele competentie

Onmiddellijk
(genereert nu inkomsten)

Job 1

(en de processen die nodig zijn om dit te kunnen doen)

Job 2 Groeien in de wijze waarop we samen werken

(als medewerker, team en organisatie)

Job 2

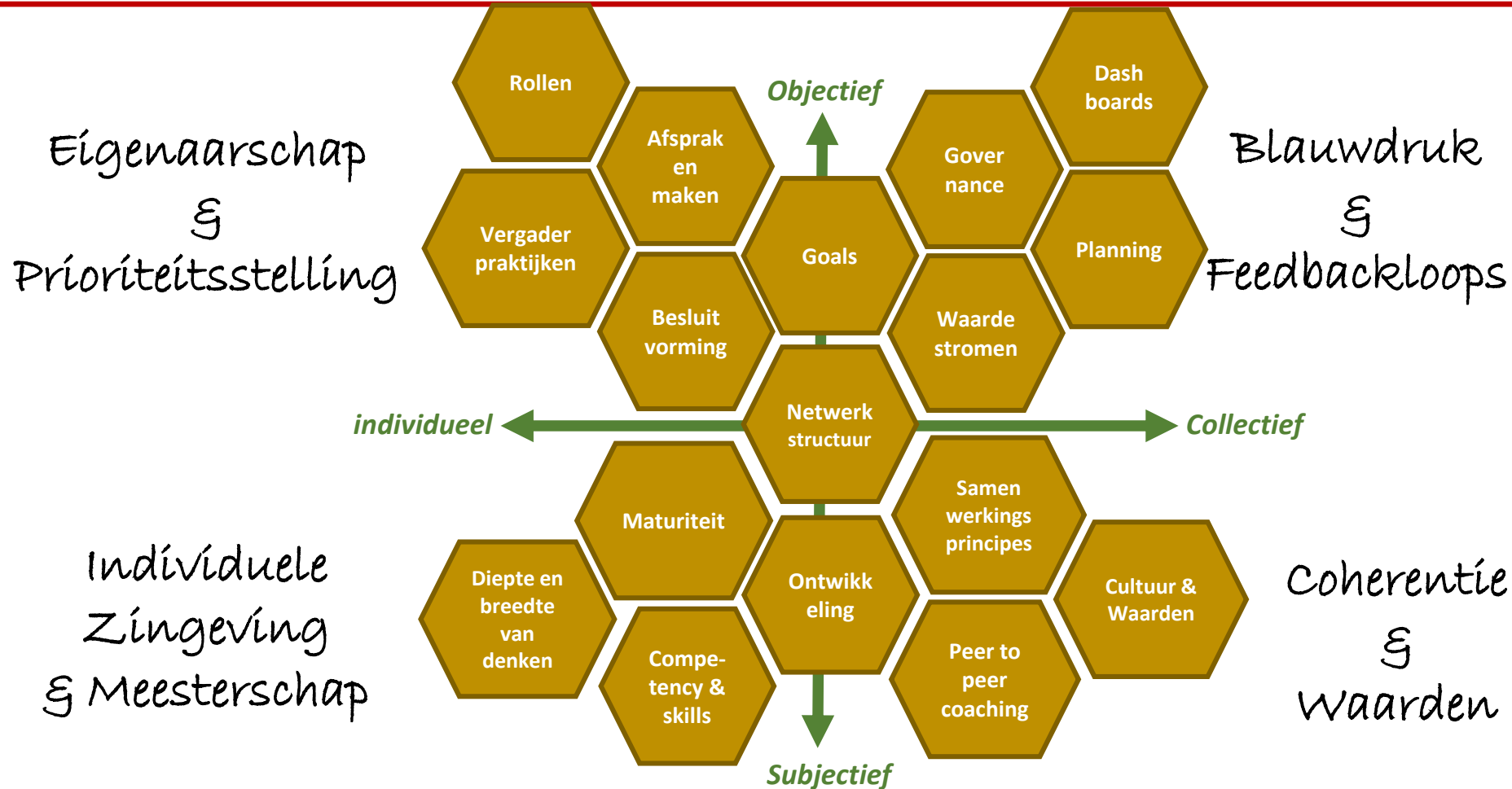
Eigen organisatie & Ontwikkelingsgedreven

Collectieve intelligentie

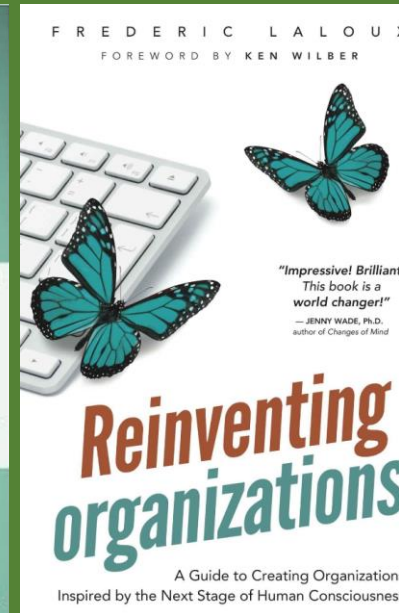
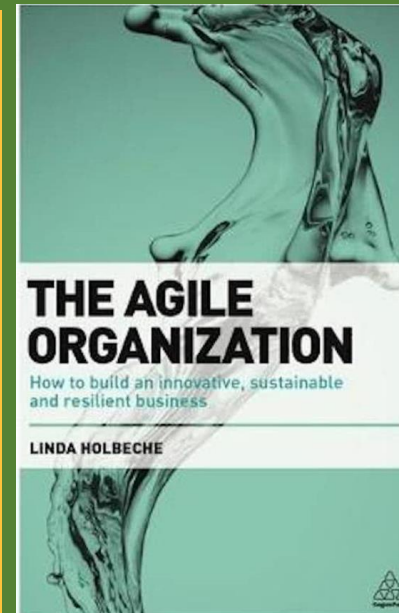
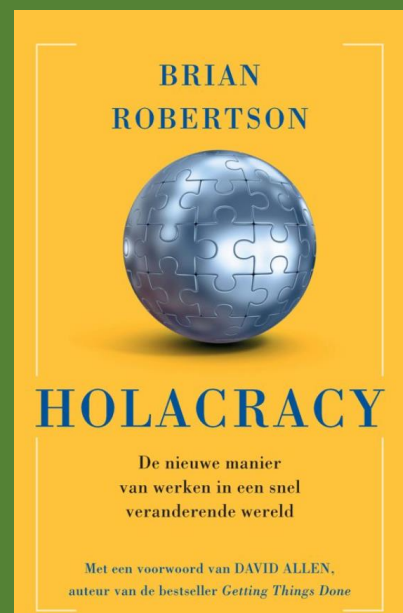
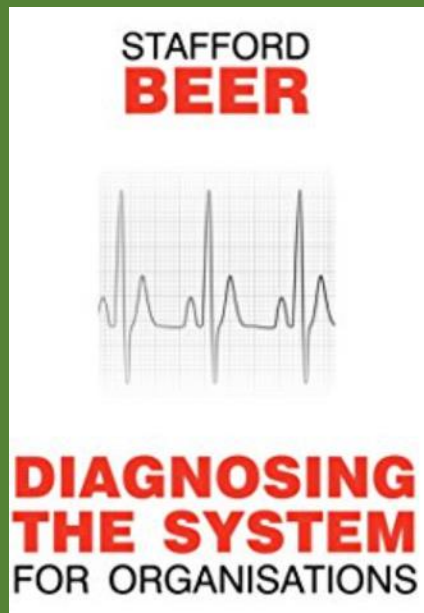
Toekomst
(bepaalt toekomstige inkomsten)

Wat is zelfsturing? (3) Operating Model

Zoeken naar de structurele koppelingen die passen bij het DNA van je organisatie

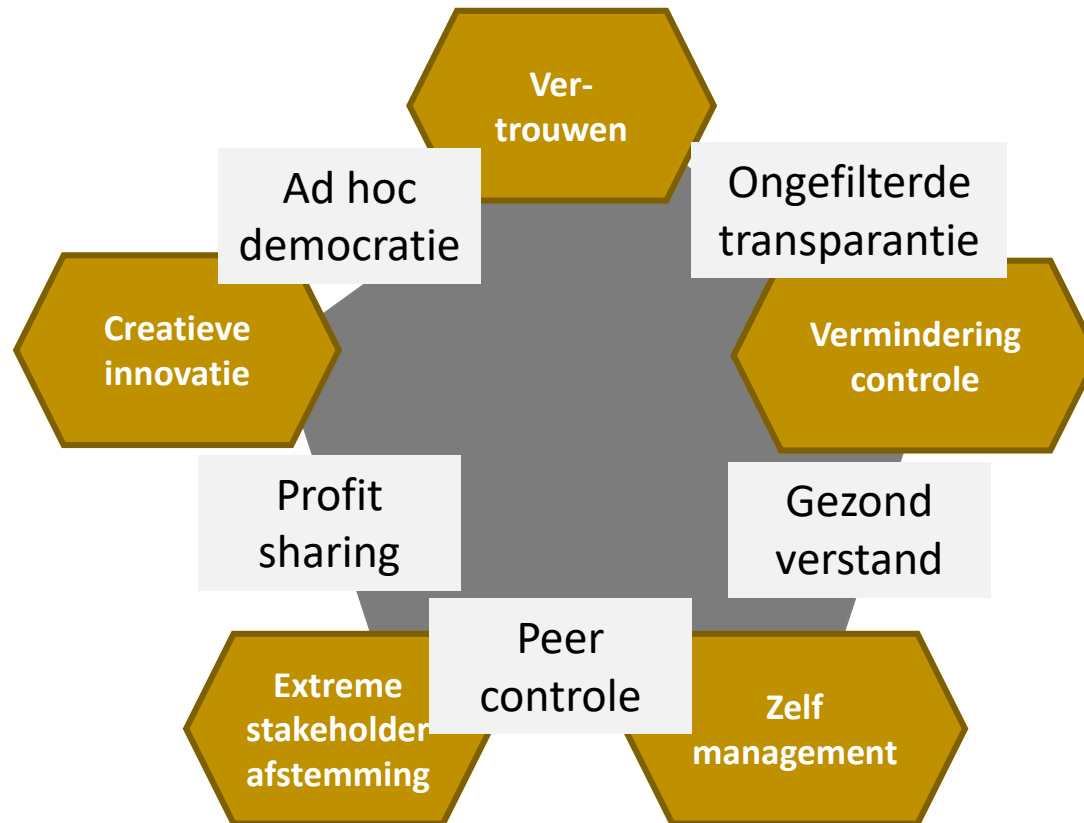


Verschillende benaderingen van zelfsturing



Semco- vijf bouwstenen

Metaalverwerkingsbedrijf Aldowa (Rotterdam). Autonome groei van 15% per jaar., van 2,5 naar 12 mio omzet/jaar



1. Bedenk of je vaak achter de feiten aanloopt.
 2. Zo ja, besef dat je de enige bent die dit kan veranderen.
 3. Stop met onbelangrijke zaken op een dag.
 4. Bedenk elke dag wat morgen of volgende week zou kunnen gebeuren.
1. Start elke dag met één proactieve actie.
 2. Bouw dit uit met meerdere proactieve acties.
 3. Vooruitdenken en doen volhouden.

Viable Systems Model – een fractaal benadering

Financiële instelling – Zweeds – 12.000 medewerkers –
199 branches – gemiddeld 30% organische groei/jaar

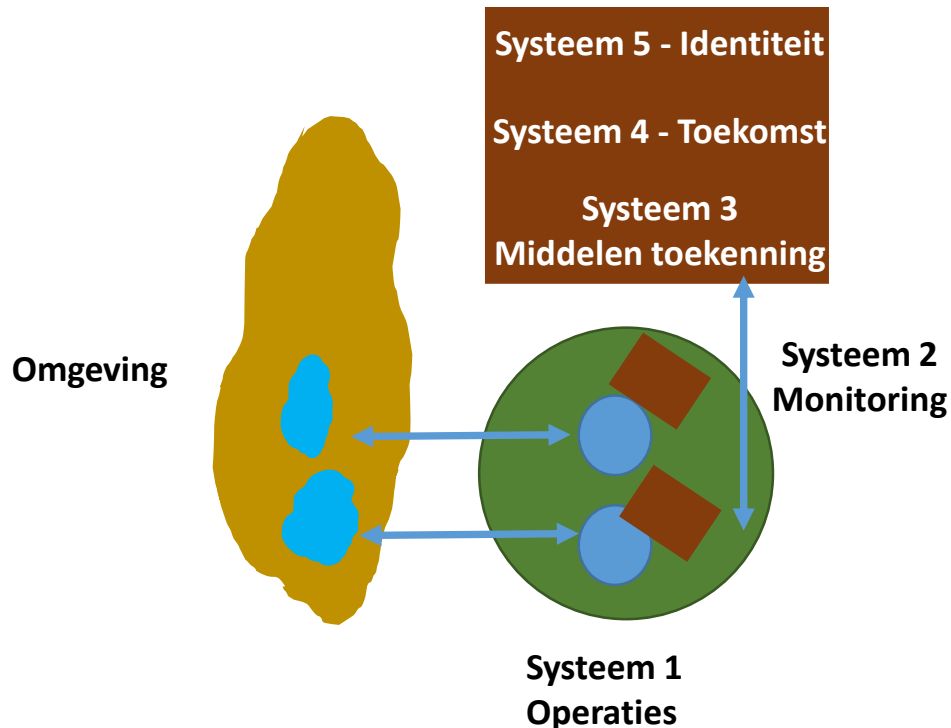
Handelsbanken

STAFFORD
BEER



**DIAGNOSING
THE SYSTEM**
FOR ORGANISATIONS

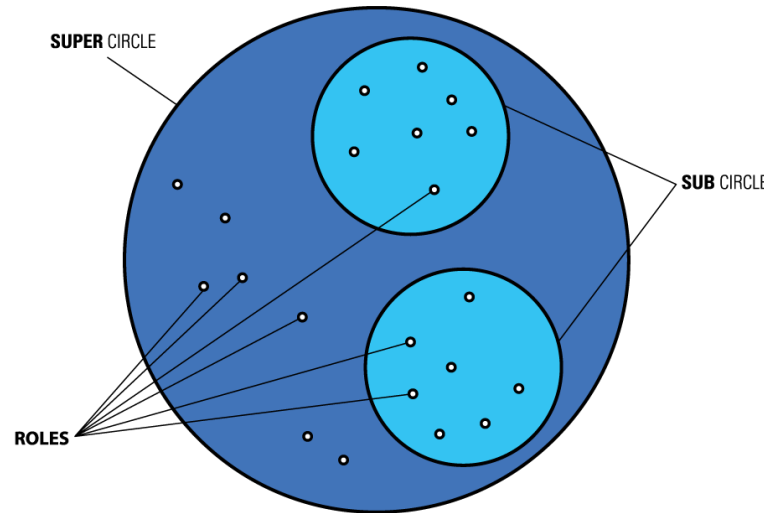
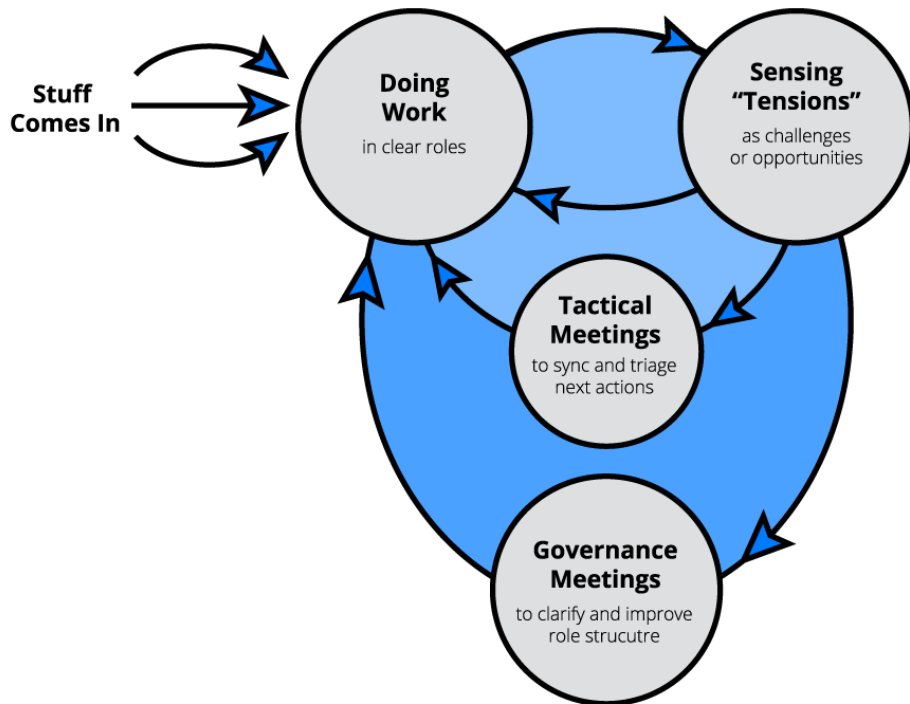
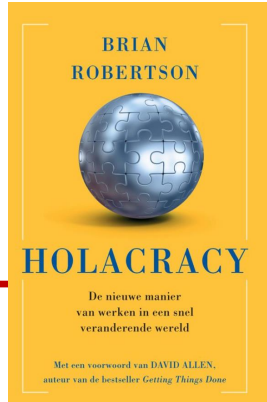
- 5 Systemen op elk niveau in de organisatie



- Geen top-down doelstellingen setting systeem
- Branches hebben volledige vrijheid waar ze op focussen: producten, middelen, hoe naar de markt brengen, hoe kosten onder controle houden.
- Managers hebben integrale verantwoordelijkheid over bottom-line, incl. waar ze inkomsten genereren.
- Drie eenvoudig metrics waarop branches met elkaar in 'concurrentie' gaan:
 - Cost-income ratio
 - Profit per employee
 - Total profit vs RoE meting
- Alle kosten en inkomsten toegewezen aan branch:
- Alle branches krijgen een kapitaalkost toegewezen op basis van het risico-capitaal in hun business volume
- Niemand krijgt bonussen, wel company-wide profit sharing systeem.

Holacracy – Managen spanningsvelden

Aanbieder opleidingsplatform – 50 medewerkers - Amsterdam

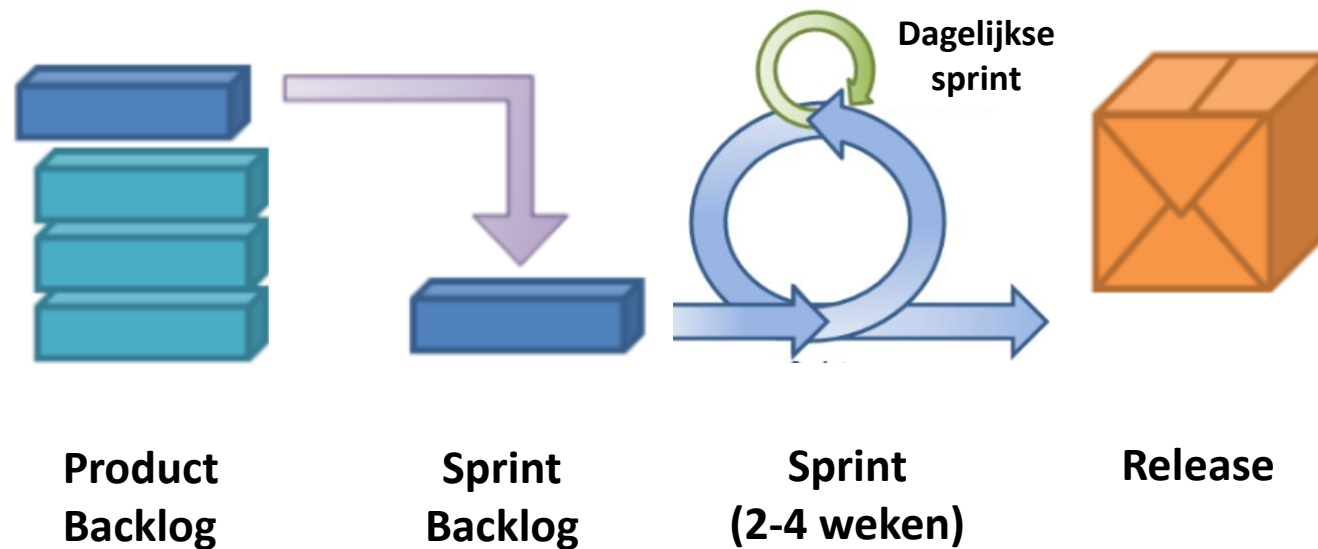


Gefaciliteerde besluitvorming

- Voorstel
- Verduidelijkende vragen
- Korte respons
- Verzamelen redelijke bezwaren
- "Hoe zou je het oplossen" - ronde
- Integreren wijsheid
- Afsluiting

Agile – Scrum

Ontstaan in IT – opengetrokken naar zowat de ganse organisatie - Agile businesses hebben 30% hogere return on assets en 8 % hogere groei (cfr. Weill, MIT)



- Vier bouwstenen in het operating model:
 - Feedback- en reflectiepraktijken
 - Innovatie praktijken
 - Verbindende rollen
 - Ontwikkeling van medewerkers

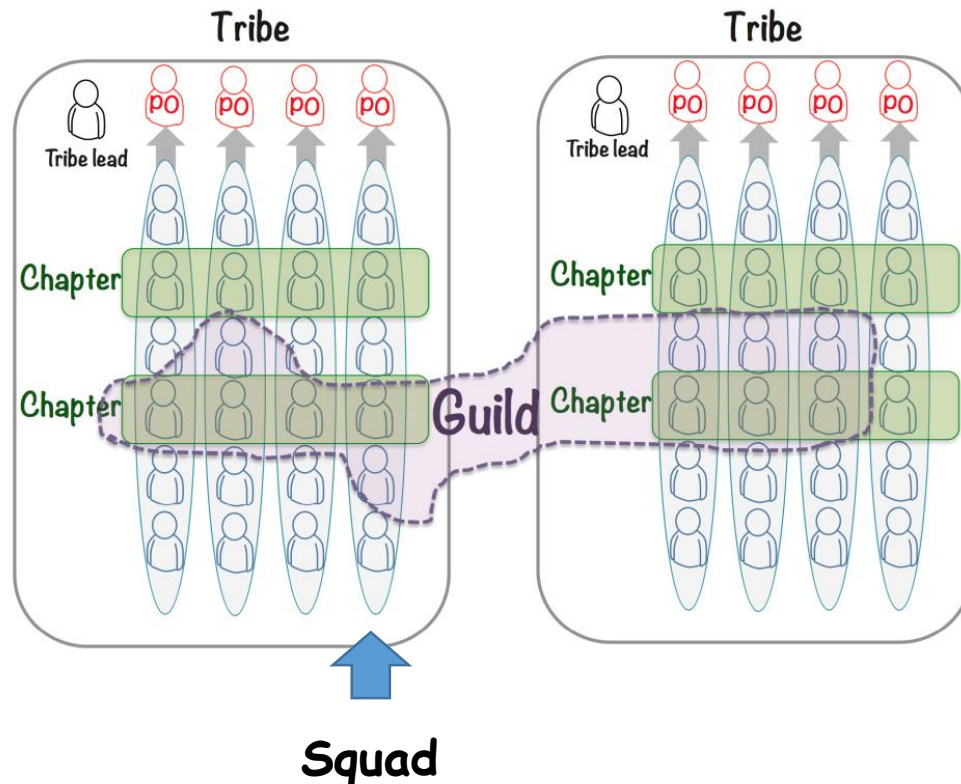
Agile – Structuur

Music streaming, opgericht in 2008.
2,9 miljard \$ omzet, 3800 medewerkers.



Minimal viable bureaucracy – structuur op vraag toegevoegd

- Squad**
- "Feel like a mini-startup"
 - Self-organizing
 - Cross-functional
 - 5-7 engineers, less than 10
- Autonomous squad**
- Dedicated product owner
 - Agile coach
 - Influencing work
 - Easy to release
 - A process that fits the team
 - A mission
 - Organizational support



Guilds
Wederzijds leren
Open space conferences
Gemeenschappelijke code
Code besprekingen

Potlac
PO – TL - AC

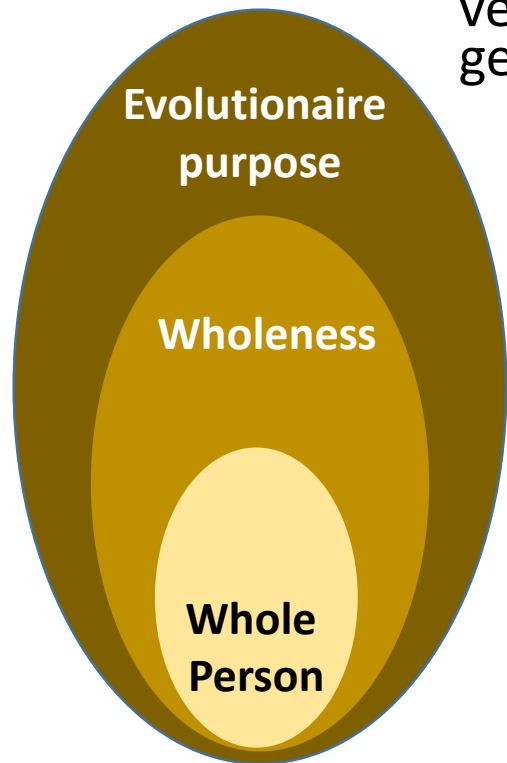
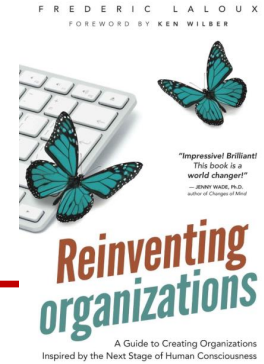
Tribes
Infrastructure
App's
◦ client facing
◦ back-end
...
Customer Intelligence
...

POPS
Agile values & principes
vertalen in structuur
Netwerk Agile coaches

COPS
Alignment
Frictie

Teal – 3 bouwstenen

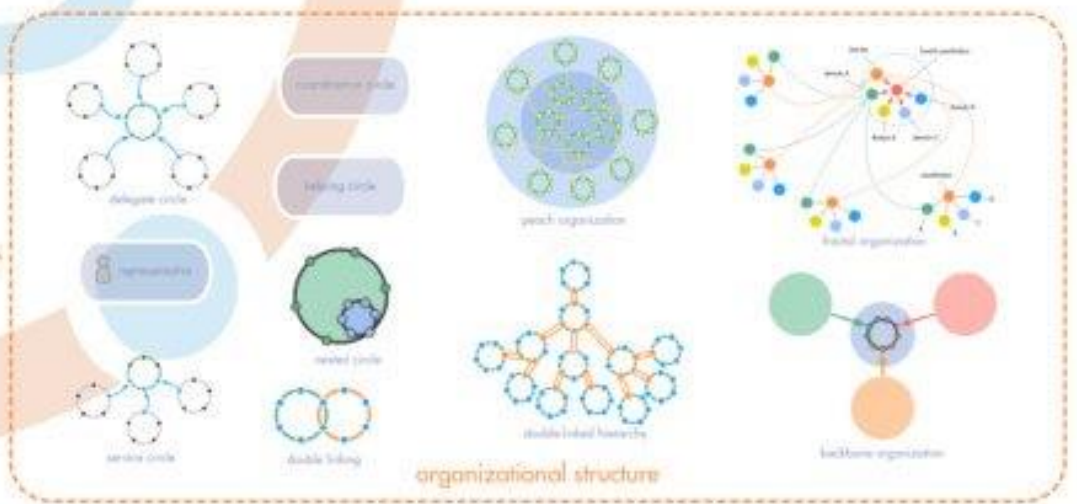
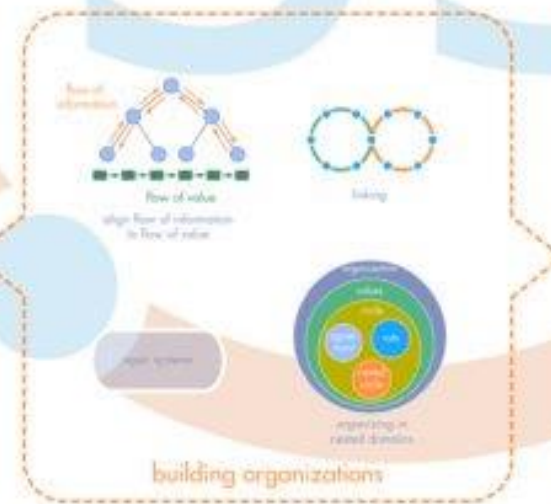
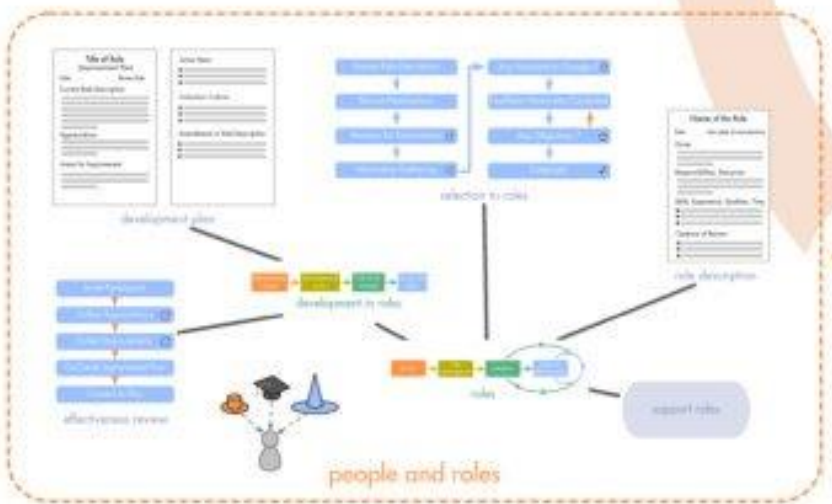
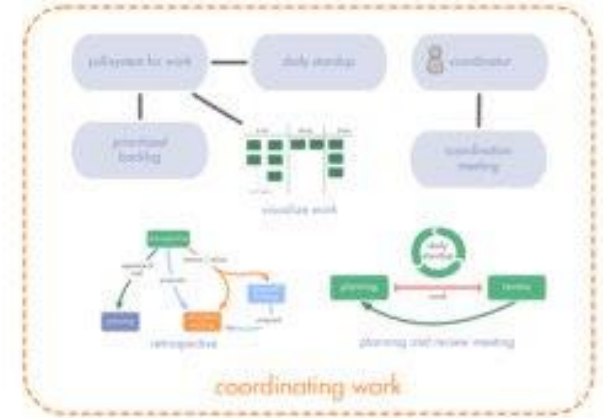
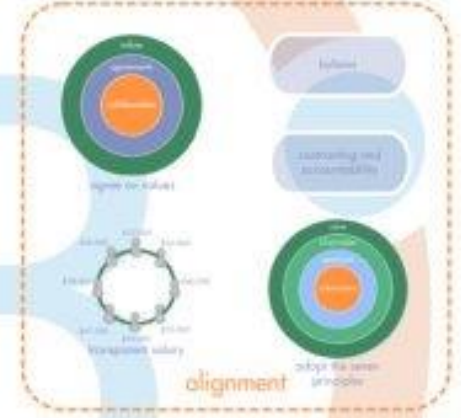
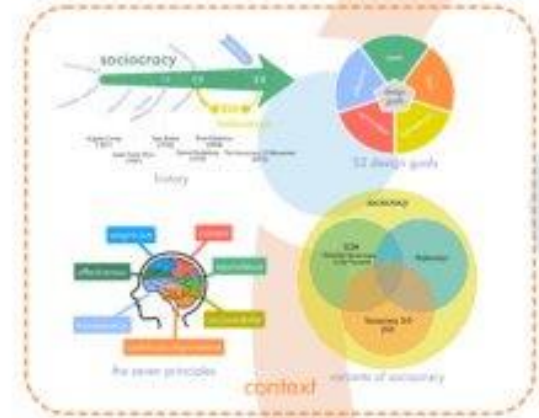
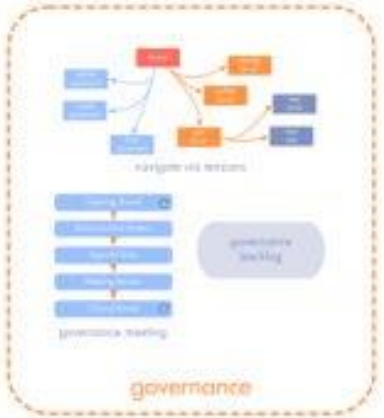
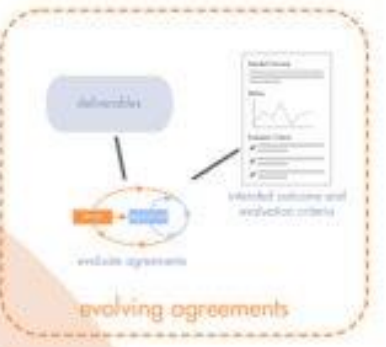
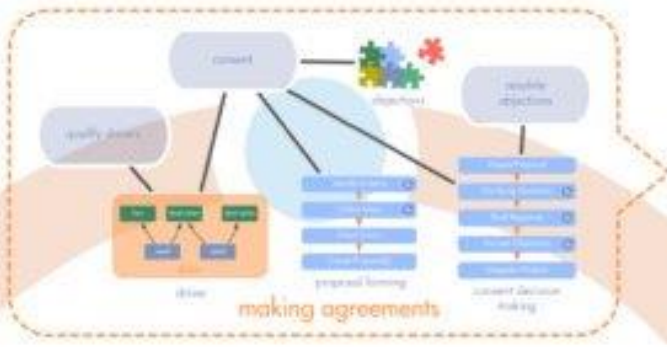
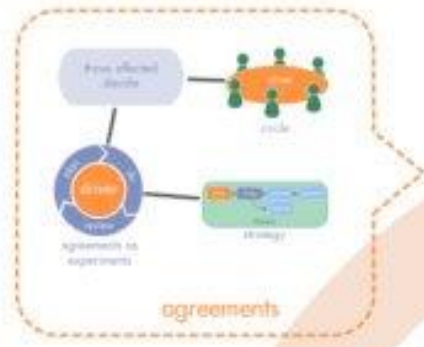
Thuiszorg – van 2 naar 9000 medewerkers in 12 jaar – 1 directeur met 750 teams – 1 directeur bedrijfsvoering – 16 regiocoaches



- Autonomie zonder verantwoordelijkheid op te geven:
 - Teams van maximaal 12 medewerkers die tussen 40 à 50 klanten verzorgen.
 - Periodieke taakverdeling / 1 taak zal door meerdere teamleden worden ingevuld (geen (ster)rollen)
 - Teamleden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor:
 - De productie / het resultaat / kwaliteit
 - De wijze waarop men aan het resultaat werkt
 - De samenstelling en de samenwerking
 - Evaluatie team en ontwikkeling
- Vrijheid om te vernieuwen zonder voordelen van herhaalbaarheid op te geven:
 - Elk team heeft vrijheid om oplossingen te genereren voor specifieke problemen en de plicht deze intern via het web te communiceren.
 - Positie van de coach
- Afstemming zonder nadrukkelijke controle:
 - Management bespreekt visie en kaders per team.
 - Oplossingsgericht vergaderen
 - Iedereen doet mee
 - Uitgangspunt: 'We worden het eens'
 - Besluitvorming bij consensus en afwezigheid grondige bezwaren
 - Bij afwezigheid zeggenschap overdragen
 - Kort, zakelijk en gezellig
 - Gebruik BuurtzorgWeb
 - Erkenning verpleegkundigen met diepe expertise en ervaring (hiërarchie van vertrouwen)

Sociocracy 3.0

A Framework of Patterns for Collaboration



Eigenaarschap
&
Prioriteitsstelling

Individuele
Zingeving
& Meesterschap

individual

Subjective

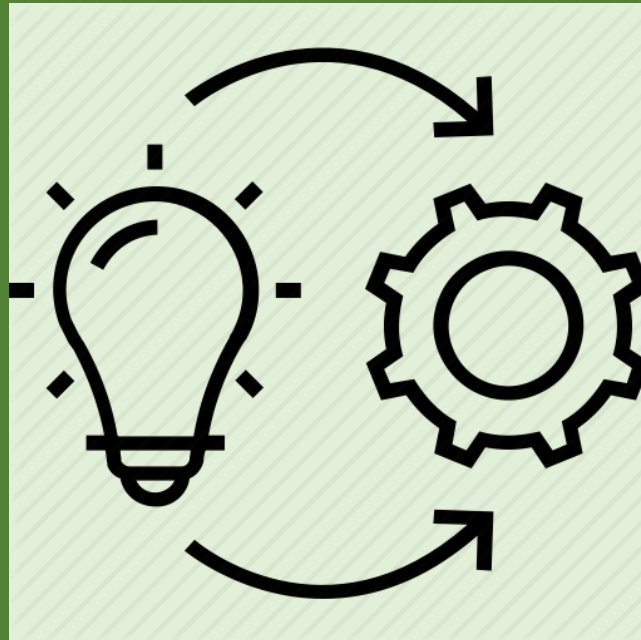
Blauwdruk
&
Feedbackloops

Coherentie
&
waarden

- Agile
- LiquidO
- Holacracy
- Teal
- Sociocracy 3.0
- Semco



Essentiële implementatie stappen



Nu

Onderweg

Toekomst

- Genieten van de onzekerheid

Essentiële implementatiestappen

Vier processen

Ontwikkelen van gedeelde visie én goesting

Organiseren rond de klant → purpose
Ambitieniveaus
Samenwerkings principes

Uitbouwen feedbackmechanismen

Indicatoren/
dashboards
Overlegstructuren

Rollen en samenwerkingsprocessen

Roldefinities: Job 1 en Job 2
Meeting praktijken
Plannings-systemen

Ontwikkeling medewerkers

Uitwisselbaarheid
Complexiteits-hantering
Maturiteit
Peer-to-peer coaching

Valkuilen



Valkuil 1: Je eigen mindset ...

	Hiërarchie	Netwerk
Doelstellingen formulering	Functionele specialisaties	Cellen rond waardestromen (markt)
Samenwerking	Verschil	Gelijkwaardigheid
Informatieflow	Confidentieel, kennis is macht	Transparantie
Functioneringsoriëntatie	Efficiëntie (activiteiten en output)	Effectiviteit (verschil en resultaat)
Besluitvorming	Gedelegeerde autoriteit	Gedistribueerde autoriteit - Instemmend & Consequentie gedreven
Medewerkers	Afhankelijkheid (van instructie)	Autonomie vanuit verbondenheid
Eigenaarschap & Mentale focus	(eigen) Deel / Omliggende opdrachtstelling	Geheel (mijn werk in relatie met) / Continue verbetering
Succes	Maximalisatie	Fit

Valkuil 2: Té instrumentele aanpak

Instrumenteel

- Toolkit gedreven
- Eén 'beste' realiteit
- Verandering kan gepland en gemanaged worden
- 'Workshop'

Dialogisch

- Inzichtscreatie gedreven
- Meerdere 'mogelijke' realiteiten
- Verandering kan gestimuleerd worden
- 'Conversatie'

Learning Journey Continues...



Sessie 2 – 22 maart: Hoe kun je het succes van zelfmanagement in uw organisatie voorspellen?

Sessie 3 – 31 mei: Hoe zelfsturende werknemers aantrekken, laten groeien en behouden?

Lancering nieuw boek: Dynamic Collaboration:

Strengthening the Transition to Self Organization and Collaborative Intelligence

(Jan De Visch & Otto Laske)

Tweedaagse Leer & Belevingsreis : 17-18 oktober

Meer lezen? Beschikbaar vanaf 31 mei 2018

'In my work with self-organizing teams I have searched for a comprehensive, evidence-based model to think in terms of. Jan and Otto's book has given me an exciting foothold for pursuing this work further.'

Koen Lambrechts, HR Director Vivaldis Interim

'This book adds a lot of value to deeper understand complex human systems. The concept of vertical development, the differentiation of We-spaces and the variables that impact on collaborative work and collective intelligence, have enormous value to help us think about how to promote transformation at the individual, organizational and social levels. The dialogues between the team members are very valuable. They facilitate understanding and create empathy with readers who can identify with similar situations.'

Azucena Gorbaran, President AMG

'This book not only presents insights into teams from a business and academic perspective; it also offers a great number of tools and procedures for how to install practices that help making the leap to self organizing teams. The book dramatically broadens the way you now think about teams and explains why practices you have used have failed. I am keen to adapt to my purposes much of what the book authors have so far developed (and continue the many 'aha' experiences I owe to the book).'

Jan Beyen, CEO CHC



Jan De Visch is Managing Director of Connect & Transform (www.connecttransform.be) and Executive Professor at Flanders Business School (by KU Leuven). He co-creates systems of work and systems of change. He is author of *The Vertical Dimension* (2010) and *Leadership: Mind(s) Creating Value(s)* (2014).



Otto Laske is the Founder and Director of IDM, the Interdevelopmental Institute, and the originator of the Constructive Developmental Framework (CDF). As a teacher and consultant, he assists clients in re-assessing their way of thinking and emotional stance at work through dialog.

www.interdevelopmentals.org

Dynamic Collaboration - Jan De Visch & Otto Laske



Dynamic Collaboration

Strengthening Self-Organization and Collaborative Intelligence in Teams

Jan De Visch & Otto Laske

Connect & Transform | www.connecttransform.be | © 2018

Te verkrijgen via

<https://connecttransform.be/dynamic-collaboration/>

Contact Info



Jan De Visch

Managing Director

Jan.de.visch@connecttransform.be

+ 32 478 31 24 24

Twitter: @jdevisch

www.connecttransform.be

Mechelen – Brussels

Geography: Emerging Markets and Europe

Sectors: Services, Financial, Energy, Media, Consumer Lifestyle, Healthcare
and Software Solutions



Board Member



Exec. Prof. Entrepreneurial MBA
Flanders Business School (KU-Leuven)