

## **De leidinggevende als architect: sturing geven aan zelfsturing**

Door: Peter Bos, Menno Vos en Marian Thunnissen<sup>1</sup>

*“Deze generatie is zó anders. Al hun trainers vertellen wat zij moeten doen. Jij doet dit en jij dat. Allemaal opdrachtjes. Ze kunnen niet zelf nadenken. Dus weten ze niet hoe ze bepaalde situaties in het veld moeten oplossen.” – Ruud Gullit in ‘Metro’ (4 juni 2018)*

Terwijl diverse landen afgelopen zomer mochten schitteren op het WK, bleef het Nederlands elftal thuis. Een pijnlijke moment voor voetbalminnend Nederland. Veel analisten hebben zich de afgelopen maanden gebogen over de vraag hoe het toch zo ver heeft kunnen komen. Van alle verklaringen was ‘een gebrek aan leiderschap’ de meest gehoorde. De voorgangers van Ronald Koeman, Guus Hiddink en Danny Blind, kregen het dan ook zwaar te verduren. Toch wijst Gullit in bovenstaande reflectie op het mislopen van het WK niet naar de voormalige bondscoaches, maar naar de spelers zelf als belangrijkste oorzaak. Het is Gullit namelijk een doorn in het oog dat het veel spelers, hoe talentvol ze ook zijn, ontbreekt aan het vermogen tot zelfsturing: spelers denken niet zelf na, maar wachten de instructies van de trainer geduldig af. Vertaald naar de context van HRM, moet volgens Gullit een nieuw soort medewerker opstaan. Een medewerker die niet slaafs de bevelen van zijn of haar superieur opvolgt, maar een medewerker die zijn talenten kent, ontwikkelt en zelfstandig durft te handelen. In hoeverre vraagt zo’n ‘nieuwe medewerker’ om nieuwe vormen van leiderschap? Of moeten medewerkers vooral zélf meer stappen zetten om zich te ontwikkelen en zelfstandig keuzes te kunnen maken? Om deze vragen te beantwoorden, staan we in dit artikel stil bij de rol van de leidinggevende bij het stimuleren van zelfsturing bij medewerkers.

### *De rol van de leidinggevende bij (niet) proactieve medewerkers*

Zelfsturing vraagt om medewerkers die zelf initiatief nemen. Medewerkers die mogelijkheden en kansen zien op de werkvloer en die kansen proberen te verzilveren. Uit onderzoek weten we dat deze proactieve houding ervoor zorgt dat medewerkers beter presteren, innovatiever in hun werk zijn en ook meer bevlogen in het werk staan. Uit de praktijk en de wetenschap blijkt echter ook dat leidinggevendens belangrijk zijn voor het effectief functioneren van medewerkers die zelfsturend zijn of meer willen worden.

Maar hoe dan? Onderzoek door Windesheim naar het optimaal benutten van talent toont aan dat deze cruciale rol van leidinggevendens werkt twee kanten op werkt. Voor medewerkers die van nature niet zo proactief zijn, kan de leidinggevende aan de ene kant het juiste duwtje in de rug geven. Als leidinggevendens in gesprek gaan over de mogelijkheden die zij bij de medewerker zien, duidelijkheid geven over het gewenste resultaat en ruimte bieden voor feedback, krijgen medewerkers meer controle over hun werk en zijn ze zich bewuster van hun verantwoordelijkheden. Zo krijgen medewerkers ook een beter besef waarom ze doen wat ze doen en wat de impact van hun handelen is.

Aan de andere kant kan een leidinggevende met de juiste ondersteuning de wat meer proactieve medewerkers juist verder versterken in het optimaal gebruik maken van hun talenten in het werk. We weten namelijk vanuit de ‘AMO’ theorie dat prestaties van medewerkers afhangen van wat zij ‘kunnen’ (Abilities), ‘willen’ (Motivation) en ‘mogen’ (Opportunity). Juist de regelruimte die een leidinggevende kan bieden – de opportunity in het AMO model – is cruciaal om proactieve medewerker te laten excelleren in zijn werk. Maar de vraag is: hoe geef je de medewerker meer mogelijkheden tot zelfsturing?

### *De leidinggevende als architect van een zelfsturende werkcontext*

Daar geeft het Fontys onderzoek naar de rol van de leidinggevende in talentontwikkeling en -benutting antwoord op. Belangrijkste conclusie in dat onderzoek is dat leidinggevendens die zich opstellen als een ‘architect’ van een zelfsturende werkcontext zelfsturing bevorderen bij medewerkers. Dit houdt in dat leidinggevendens een werkcontext creëren waarin medewerkers gestimuleerd worden zelf nieuwe

---

<sup>1</sup> Peter Bos is docent-onderzoeker bij het Lectoraat Dynamische talentinterventies van Fontys Hogeschool HRM en Psychologie. Menno Vos is associate lector Sociale Innovatie bij Windesheim. Marian Thunnissen is lector Dynamische Talentinterventies bij Fontys HRM en Psychologie.

taken op te pakken en proactief aan de gang gaan met het benutten en ontwikkelen van hun talent. Zo'n zelfsturende werkcontext bewerkstelligt de leidinggevende door zorg te dragen voor een viertal aspecten:

#### 1. Zelfbeschikking

Ten eerste is het belangrijk dat leidinggevendenden hun medewerkers de mogelijkheid geven om op autonome wijze hun werk invulling te geven. Hoeveel vrijheid en middelen hebben medewerkers hiertoe? Allereerst is het belangrijk dat de leidinggevende medewerkers aanmoedigt om binnen bestaande kaders eigen keuzes te maken. Ook stimuleert de leidinggevende medewerkers om met nieuwe ideeën te komen.

#### 2. Invloed

We gaan nog een stapje verder. Naast zelfstandig kunnen werken, is het ook belangrijk dat medewerkers invloed kunnen uitoefenen op het werk. Dit aspect gaat over de mate waarin de medewerkers de bestaande kaders kunnen beïnvloeden. Hebben medewerkers bijvoorbeeld voldoende vrijheid, bevoegdheid én middelen om beslissingen te nemen die werkprocessen kunnen verbeteren?

#### 3. Betekenisgeving

Ten derde houdt de architectenrol in dat leidinggevendenden de waarde en betekenis van het werk voorhouden aan medewerkers. Veel medewerkers willen graag bevestigd worden in het feit dat hun werk waardevol en betekenisvol is. Leidinggevendenden kunnen daar een cruciale rol in vervullen. Dit is belangrijk omdat betekenisvol werk uitnodigt tot meer zelfsturing.

#### 4. Bekwaamheid

Ten vierde kan de leidinggevende ertoe bijdragen dat medewerkers zich bekwaam voelen voor hun functie. Dat kan door vertrouwen uit te spreken in de kwaliteiten en mogelijkheden van medewerkers, maar tegelijkertijd ook duidelijk te zijn over de gewenste output. Tenslotte zoekt een leidinggevende vanuit het aspect van bekwaamheid voortdurend naar plekken waarbinnen medewerker hun kwaliteiten en talenten het beste kwijt kunnen.

Ons onderzoek toont aan dat medewerkers die aangestuurd worden vanuit de architectenrol, niet alleen meer verantwoordelijkheid *krijgen*, maar *nemen*. Bovendien stimuleert de architectenrol van de leidinggevende de talentontwikkeling van medewerkers. Medewerkers met een leidinggevende als architect, zijn zich meer bewust van hun talenten, en zetten hun kwaliteiten in binnen het werk en ontwikkelen hun kwaliteiten.

#### *Slotsom: de paradox van zelfsturing*

Dikwijls verzuchten leidinggevendenden dat medewerkers te weinig zelfsturend optreden. Maar klagen over een gebrek aan zelfsturing heeft weinig zin. Sterker nog: de sleutel tot meer zelfsturing ligt bij leidinggevendenden zelf. Dat noemen wij de paradox van zelfsturing: hoe meer zelfsturing, hoe groter de rol van de leidinggevende. De leidinggevende kan hierin een rol van betekenis hebben door zich op te stellen als architect van een zelfsturende werkcontext. In feite komt dat hier op neer: medewerkers treden meer zelfsturend op als zij daar de ruimte voor krijgen en er een beroep gedaan wordt op hun verantwoordelijkheid. Of zoals Ruud Gullit het zou verwoorden: *“mijn trainer vroeg tijdens wedstrijdbesprekingen doodleuk aan spelers wat het plan voor vanavond was. Wat gaan we doen? En dan hoefde je echt niet met een stom antwoord te komen. Ronald Koeman zei dat hij graag iemand in het veld had gehad die de boel ging organiseren toen het niet goed liep. Misschien staan dergelijke spelers ooit weer op, maar dan moet je ze wel meer verantwoordelijkheid geven.”*