

■ Mariken van de Loo

Over intern ondernemerschap en participatie

Reorganiseren met resultaat, hoe doe je dat?



De tendens van reorganiseren en economische onzekerheid hebben de gemiddelde werknemer behoorlijk doelgericht gemaakt, maar ook erg volgzzaam. Dat is nu juist wat veranderende organisaties niet beogen. De behoefte bestaat juist aan meer daadkracht en creativiteit. Hoe keren organisaties het tij? In dit artikel volgt een pleidooi voor meer aandacht voor participatie, intern ondernemerschap en oprechte betrokkenheid.

Het Nieuwe Werken als accelerator om het tij te keren

Veel organisaties hopen met de inzet van Het Nieuwe Werken (HNW) meer daadkracht op de werkvloer te creëren. De populaire trend binnen organisatieontwikkeling biedt naast plaats- en tijdonafhankelijk werken immers ook meer aandacht voor resultaatgericht werken én een grotere mate van eigen verantwoordelijkheid. Toch is HNW niet overal meteen een succes. Vaak worstelt men met het concretiseren van resultaatafspraken en het werkelijk geven van meer verantwoordelijkheden. Ik zie als trainer en organisatiedeskundige genoeg voorbeelden waar HNW niet veel meer is dan een nieuwe inrichting in een mooie kantoortuin.

Wat ontbreekt er?

Organisatieveranderingen worden vooral door directies besloten en doorgevoerd. Deze topdown gerichte verandering kan weerstand geven op de werkvloer. Mensen willen best veranderen, maar niet veranderd worden. Hoe mooi plaats- en tijdonafhankelijk en resultaatgericht werken ook lijken (en zijn), wanneer medewerkers niet de echte vrijheid van handelen ervaren, brengt het meestal niet het gewenste resultaat. Wat ontbreekt is het bijbehorende eigenaarschap, de verantwoordelijkheid en participatie.

Intern ondernemerschap als sleutel voor succes

Vertrouwen is een economische waarde, zowel richting klanten als personeel. Vertrouwen geven is belangrijk, immers ceo's en mt's kunnen een organisatie niet alleen runnen. Vertrouwen geven, in plaats van zeggen wat medewerkers moeten doen, is voor sommige managers nog lastig, maar wel nodig. En daarmee wordt ook de lijdzame volgzzaamheid van medewerkers bestreden. Om meer initiatief bij medewerkers te creëren, is intern ondernemerschap in jouw organisatie van groot belang. Het helpt bedrijven in onzekere tijden te overleven, beter te renderen en de concurrentie voor te zijn.

In managementjargon hebben we het dan over de vergroting van de autonomie en de participatiegraad. Medewerkers die meer ruimte voelen, durven eerder te participeren en eigenaarschap naar zich toe te trekken. Ze handelen meer autonoom, doordat zij eerder en meer eigen verantwoordelijkheid voor hun taken nemen. Dat is niet de enige winst: door die ruimte worden ze ondernemender, daadkrachtiger en creatiever!

Wat is intern ondernemerschap?

Een intrapreneur of, in gewoon Nederlands, een 'intern ondernemer' wordt in het

woordenboek omschreven als 'een persoon in een organisatie, die de vrijheid en middelen krijgt om projecten en kansen te initiëren, zonder daarbij de bedrijfsroutines of -protocollen te hoeven volgen'. Ik zou daaraan toe willen voegen: 'en die daarvoor al zijn talenten gebruikt en zich daarbij ondernemend gedraagt'. Een intern ondernemer beschikt over de volgende vier kernwaarden: participatie, eigenaarschap, eigen verantwoordelijkheid en autonomie.

Participeren kun je leren

Is elke medewerker een intern ondernemer?

Dat is niet nodig en zelfs niet wenselijk. Tenminste, niet allemaal in dezelfde mate. Op sleutelposities heb je sterke 'ondernemers' nodig, naast natuurlijk een ondernemende directeur of ceo. Met elkaar maken zij het mogelijk dat de medewerkers hun werk kunnen doen.

In zeven stappen naar intern ondernemerschapsklimaat

Door de aanhoudende beperkte groei zijn er steeds minder mogelijkheden om nog verdere kostenreducties te realiseren. Daarmee wordt de roep om meer ondernemerschap groter. Intrapreneurship wordt in toenemende mate gezien als het middel om bestaande organisaties te vernieuwen en te revitaliseren.

Stap 1: Geef deels controle uit handen. Het doet misschien een beetje pijn, maar het is werkelijk nodig om ondernemerschap te stimuleren en getalenteerde en ondernemende professionals aan je te blijven binden. Door medewerkers een grote mate van vrijheid te geven, voelen ze letterlijk

meer ruimte om zich te ontwikkelen en hun verantwoordelijkheden te pakken.

Stap 2: Laat medewerkers participeren in ontwikkelen. Op de werkvloer weten medewerkers vaak vele malen beter wat er speelt bij de klant dan in de 'ivoren toren'. Een bijkomend effect van het leggen van verantwoordelijkheid op de werkvloer, is dat deze daar dan ook wordt genomen. Ook van mensen waarvan je het misschien niet verwacht. Een inspirerend voorbeeld is ondernemer Ricardo Semler, die zijn medewerkers zeer veel eigen verantwoordelijkheid heeft gegeven.

Medewerkers die meer ruimte voelen, durven eerder te participeren en eigenaarschap naar zich toe te trekken

Stap 3: Stimuleer de eigen ideeën en initiatieven. Laat medewerkers deze niet alleen benoemen, maar ook nader onderzoeken en uitwerken. En natuurlijk mag zo'n idee daarbij niet door de hiërarchie en protocollen om zeep worden gebracht. Geen eindeloze vergaderingen, goedkeuringen of rode pennen, maar vrijheid aan medewerkers om hun ideeën te verwezenlijken en daarmee de organisatie te innoveren.

Stap 4: Medewerkers mogen in dit proces ook fouten maken. Daarvan leren ze én groeien ze. Trial and error brengt immers iedereen verder. Vallen en weer opstaan is de bewezen snelste weg naar succes. Noem het playtime, zoals de Googles en Microsofts van deze wereld doen. Door deze playtime voor minstens vijftien procent in het werkproces in te bedden, zijn zij

nog steeds marktleaders. Wellicht is die vijftien procent innovatietijd bij jou economisch niet haalbaar, maar ieder begin brengt je verder!

Stap 5: De grondhouding, dat jouw medewerkers veel meer in hun mars hebben, is een sterke. Focus niet alleen op de toppers, maar juist op mensen van wie je het mogelijk niet verwacht. Wanneer medewerkers ruimte voelen, écht voelen, dan komt er een drive naar boven en worden verborgen kwaliteiten zichtbaar. Deze verandering in gedrag en houding is cruciaal voor meer succes.

Stap 6: Faciliteer een organisatiestructuur waarin intern ondernemerschap kan gedijen. Wanneer je de resultaten door management en medewerkers gezamenlijk laat bepalen, groeit ook de verantwoordelijkheid daarvoor. Men heeft het immers zelf afgesproken! Een zogenoemde 'hygiënefactor' is de ruimte en middelen die de intern ondernemer nodig heeft om ook deze ruimte optimaal te benutten.

Stap 7: Creëer een cultuur voor intern ondernemerschap. Wanneer intern ondernemerschap als een uitdaging wordt gezien, en niet als een truc van het management om simpelweg targets aan te scherpen, is er draagvlak. En wanneer het draagvlak verankert in de bedrijfscultuur, wordt het pas echt leuk!

Wat wint de organisatie ermee?

Intern ondernemerschap kan leiden tot zodanige verbeteringen van producten en diensten, dat er zelfs nieuwe concurrentieverhoudingen in de bedrijfstak door ontstaan. Organisaties die het belang zien van de kernwaarden participatie, eigenaarschap, autonomie en eigen verantwoordelijkheid, leggen een bijzonder goede voedingsbodem om intern ondernemerschap te kweken.

Wat win ik als medewerker?

Intern ondernemers omarmen vrijheden en acteren buiten bestaande protocollen wanneer dat nodig is. Hoe doe je dat verstandig zonder opstandig te zijn en wat win je ermee?

Stap 1: Weet waar je voor staat. Organisaties hebben meer aan duidelijkheid dan aan volgzzaamheid. Wanneer je eigen leiderschap durft te nemen, ben je zelfsturend.

Stap 2: Participeren kun je leren. Participeren is ook je nek uit steken, (opbouwend) kritisch durven zijn en met doordachte alternatieven komen. Begin gerust op kleine schaal, door je grenzen steeds een beetje te verleggen word je sterker.

Stap 3: Een nieuwsgierige medewerker neemt vele zaken in zijn omgeving waar. Deze omgevingsgerichtheid biedt je een goed venster op de kansen en mogelijkheden binnen de organisatie.

Stap 4: Durf risico's te nemen. Want zonder risico's komen vernieuwingen niet tot stand. En accepteer daarbij dat fouten maken onlosmakelijk verbonden is met leren.

Als zowel organisatie als medewerkers investeren in duurzame inzetbaarheid waarbij medewerkers optimaal participeren en kunnen ondernemen, dan ligt de weg open naar nieuwe bedrijfsresultaten.

Twee succesverhalen***Participatie en ondernemerschap volgens Capgemini***

Capgemini gelooft sterk in de kracht van een organisatie waar teams echt autonoom kunnen functioneren. Autonomie vanuit de gezamenlijke bedrijfsvisie welteverstaan. Medewerkers werken niet in afdelingen, maar participeren continu in verschillende teams, die multidisciplinair van aard zijn. Binnen deze samenwerkingsverbanden heeft iedere medewerker 'regelruimte', zoals Capgemini dat noemt. Dat is de beweegruimte die de medewerker krijgt om snel te kunnen inspelen op veranderingen in de markt en om de eigen ontwikkeling te bewerkstelligen. Met regelruimte vangt Capgemini ook de vaak onverwachte en snelle veranderingen in de ict-wereld op. Cruciaal is de inzet van het juiste talent voor de taak. Men kijkt daarom goed naar de rol van de medewerker en naar het leerpad dat daar het beste bij past.

Daarbij is het belangrijk dat medewerkers zowel lef als participatie tonen, een belangrijk aspect binnen de cultuur van Capgemini. Lef betekent: kansen pakken en kunnen omgaan met veel vrijheid. De eigen regelruimte is groot. Ondernemerschap door actieve participatie is cruciaal voor succes.

De leidinggevendenden hebben ook lef door de benodigde ruimte te scheppen voor de ontwikkeling van de medewerkers. Het vertrouwen dat de coachende manager in de zelfsturende en participerende professional stelt, stimuleert groei. Ook vragen als 'Is de professional kritisch genoeg ten aanzien van zijn eigen ontwikkelpunten?' dragen bij aan de verdere ontwikkeling. Deze visie kennen we uit de jaren negentig, toen nog onder de leus *Master of your own destiny*.

Participatie en ondernemerschap volgens VolkerWessels

Vanwege de traditionele aard van de werkzaamheden is het voor VolkerWessels onmogelijk om bouwprojecten onafhankelijk van plaats en tijd uit te voeren. Wel is gekeken naar meer eigen verantwoordelijkheid, onder de noemer Samen Slimmer Bouwen. Dit is een op Lean en HNW gebaseerde filosofie. Lean brengt meer efficiëntie, maar de winst zit vooral in participatie en samen ontwikkelen. Door meer verantwoordelijkheid op de werkvloer te leggen, waardoor VolkerWessels slimmer met haar resources kan omgaan, halen ze grote opdrachten binnen.

Samen Slimmer Bouwen heeft ook effect op de aansturing. In plaats van de traditionele hiërarchische aansturing in de bouw, passen leidinggevendenden een meer coachende leiderschapsstijl toe. De medewerkers worden gezien als professionals en krijgen daardoor ruimte voor meer intern ondernemerschap. ■

Referentie

- R. Semler. (2013, 4 februari). De kapitale kracht van geluk. In *VPRO Tegenlicht*. (TV-uitzending). Geraadpleegd op 12 maart 2014, van <http://tegenlicht.vpro.nl/afleveringen/2012-2013/Semler.html>



Mariken van de Loo is eigenaar van trainingsbureau L'eau'Z, managementcoach, trainer, spreker en blogger. Eind mei verschijnt haar boek 'Persoonlijk Ondernemerschap; van Speelbal naar Sterspeler'. Dit boek beschrijft de drie stappen die medewerkers zetten op weg naar meer zelfsturing en laat zien waarom intern ondernemerschap zo'n cruciale rol speelt in de veranderende organisaties.
www.leauz.nl