



Resultaten Vitaliteitsonderzoek
7 April 2015

- ✓ **Management Summary**
 - **Doelstelling en methodologie**
 - **Belangrijkste resultaten**

- ✓ Onderzoeksresultaten
 - Vitaliteit
 - Visie Vitaliteit de Baak
 - Zelfsturing

- ✓ Appendix



Doelstelling van het onderzoek is inzicht geven in:

- ✓ De kennis, de houding, de waardering en de relevantie van vitaliteit
- ✓ De kennis, de houding en de verwachting ten opzichte van 'zelfsturing' binnen het bedrijfsleven.



Steekproef

- ✓ Onderzoeksdoelgroep: Klantenbestand De Baak
- ✓ Steekproefgrootte: netto 194 interviews. De zakelijke respondenten uit het De Baak bestand zijn senior managers/ werknemers. De respondent is gemiddeld 49 jaar, heeft 24 jaar werkervaring waarvan 14 jaar in een leidinggevende functie. Ruim de helft van de respondenten werkt bij een organisatie met meer dan 500 werknemers. Een grote meerderheid van 87% is mede of eindverantwoordelijk voor beslissingen op minstens één van de volgende gebieden: visie & strategie, personeelszaken, investeringen, omzet en/of winst.



Methodologie

- ✓ Onderzoeksmethode: De interviews zijn online afgenomen. Klanten van De Baak hebben een e-mail ontvangen met hierin een link naar een beveiligde website. Op deze website heeft de respondent de vragenlijst ingevuld. Deze methodiek wordt aangeduid met Computer Aided Web Interviewing (CAWI).
- ✓ Veldwerk: van 19 tot 31 maart 2015.

Vitaliteit

- ✓ Spontane associaties die men heeft bij '**vitaliteit**' in combinatie met leiderschap en organisaties zijn positief. Zowel spontaan als geholpen **is energie(k)** de meest genoemde/gekozen term.
- ✓ 91% vindt dat **vitaliteit onderdeel** hoort te zijn van het **bedrijfsbeleid**. Als hoofdmotivatie hiervoor noemt men veelal dat vitale mensen een bedrijf beter maken (72%).
- ✓ De meerderheid geeft aan dat **vitale organisaties beter presenteren** dan organisaties die geen aandacht schenken aan vitaliteit (lager ziekteverzuim, weerbaarder zijn in zware tijden en wendbaarder zijn).
- ✓ **Aandacht voor vitaliteit is er vooral binnen grote organisaties (500+)**. Bij 56% van de respondenten is er in de organisatie aandacht voor vitaliteit. Bij deze groep valt vitaliteit voor de helft onder de **verantwoordelijkheid van HR** en bij de andere helft valt dit onder de verantwoordelijkheid van de **directie**.
- ✓ Een **vitale leider** is iemand die in de eerste plaats **inspireert** (95%) en **luistert** naar zijn/haar medewerkers (93%). Daarnaast **stimuleert** de vitale leider de onderlinge samenwerking (90%).
- ✓ Volgens de respondenten kun je **zelf een vitaal persoon** worden door te **streven naar balans tussen lichaam en geest** (69%), door te blijven **leren** (49%) en door **goede relaties** met de mensen om je heen (49%).

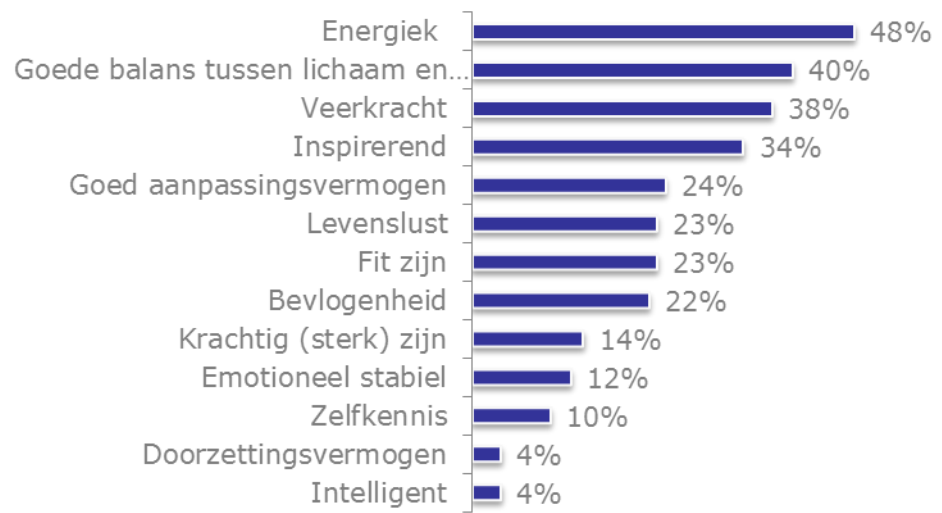
Zelfsturing

- ✓ Bijna de helft (**47%**) van de organisaties is **bezig met zelfsturing**. Daarnaast heeft 15% plannen om aan zelfsturing te gaan doen.
- ✓ Vier op de 10 respondenten (41%) denkt dat zelfsturing in de eigen organisatie binnen nu en vijf jaar succesvol zal zijn. Een bijna even grote groep van 37% denkt dat zelfsturing **niet** succesvol zal zijn binnen de eigen organisatie.
- ✓ Wanneer men positief is over het slagen van zelfsturing noemt men samengevat dat **zelfsturing creativiteit en vrijheid biedt aan werknemers**. Dit leidt uiteindelijk tot positieve resultaten zoals tevreden klanten.
- ✓ Respondenten die denken dat zelfsturing niet succesvol zal zijn, noemen twee hoofdredenen: het is **lastig te realiseren** bij grote(re) organisaties. Daarnaast noemt men dat er ook werknemers zijn die graag sturing ontvangen binnen een vast kader en structuur.

- ✓ Management Summary
 - Doelstelling en methodologie
 - Belangrijkste resultaten

- ✓ **Onderzoeksresultaten**
 - **Vitaliteit**
 - **Visie Vitaliteit de Baak**
 - **Zelfsturing**

- ✓ Appendix



Spontane associatie vitaliteit

- ✓ Aan respondenten is gevraagd om spontaan aan te geven welke associaties ze hebben bij 'vitaliteit' in combinatie met leiderschap en organisaties. De associaties die men heeft zijn positief.
- ✓ Veel genoemde spontane woorden zijn: energie(k), gezond(heid), fit, fris en flexibel. Ook 'inspirerend' wordt met enige regelmaat genoemd en dan vaak in combinatie met leider/manager.

Geholpen associatie vitaliteit

- ✓ Ook geholpen is 'energiek' de meest gekozen term (48%).
- ✓ Andere veel gekozen termen die onderdeel vormen van vitaliteit zijn: 'goede balans tussen lichaam en geest' (40%), veerkracht (38%) en 'inspirerend' (34%).
- ✓ 'Intelligentie' en 'doorzettingsvermogen' (4%) worden niet nauwelijks tot niet als 'vitaliteit' gezien.

Vitaal persoon streeft naar balans

- ✓ Volgens de respondenten kun je vooral een vitaal persoon worden door te streven naar balans tussen lichaam en geest (69%). Daarnaast kun je dit bereiken door te blijven leren (49%) en door goede relaties met de mensen om je heen (49%).
- ✓ Regelmatig sporten (33%) en gezond eten (22%) worden beduidend minder vaak gekozen.
- ✓ Bezig zijn met spiritualiteit (10%), meditatie en water drinken (beiden 2%) worden veruit het minst genoemd.



Vitaliteit hoort bij bedrijfsbeleid

- ✓ Een zeer grote meerderheid van maar liefst 91% vindt dat vitaliteit onderdeel hoort te zijn van het bedrijfsbeleid. Als hoofdmotivatie hiervoor noemt men veelal dat vitale mensen een bedrijf beter maken (72%). Een andere reden die men noemt is dat het onderdeel van het bedrijfsbeleid hoort te zijn omdat een werkgever een belangrijk onderdeel is van iemands leven (18%).
- ✓ Slechts 4% vindt niet dat vitaliteit onderdeel hoort te zijn van het bedrijfsbeleid.

91%*
Ja

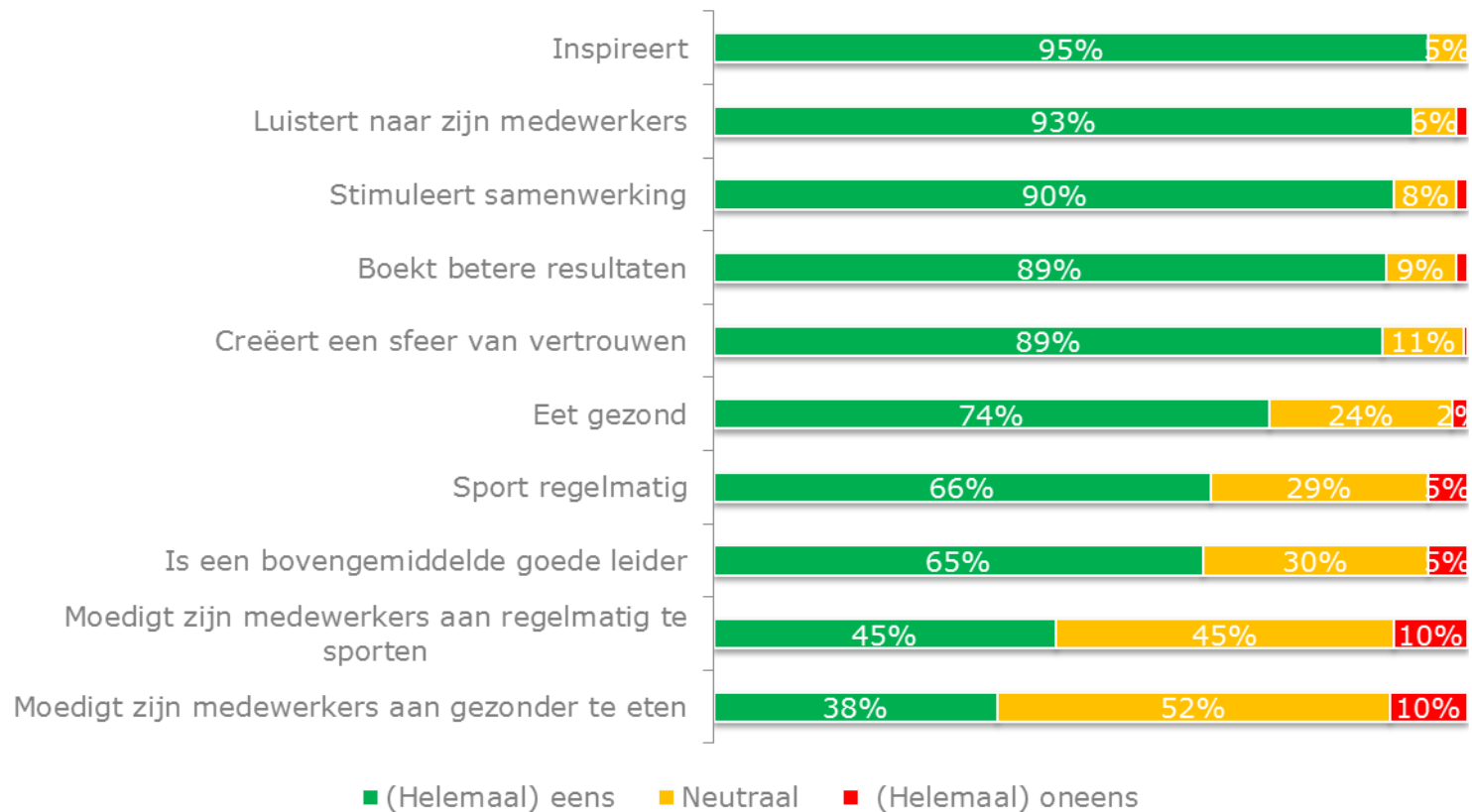
4%
Nee



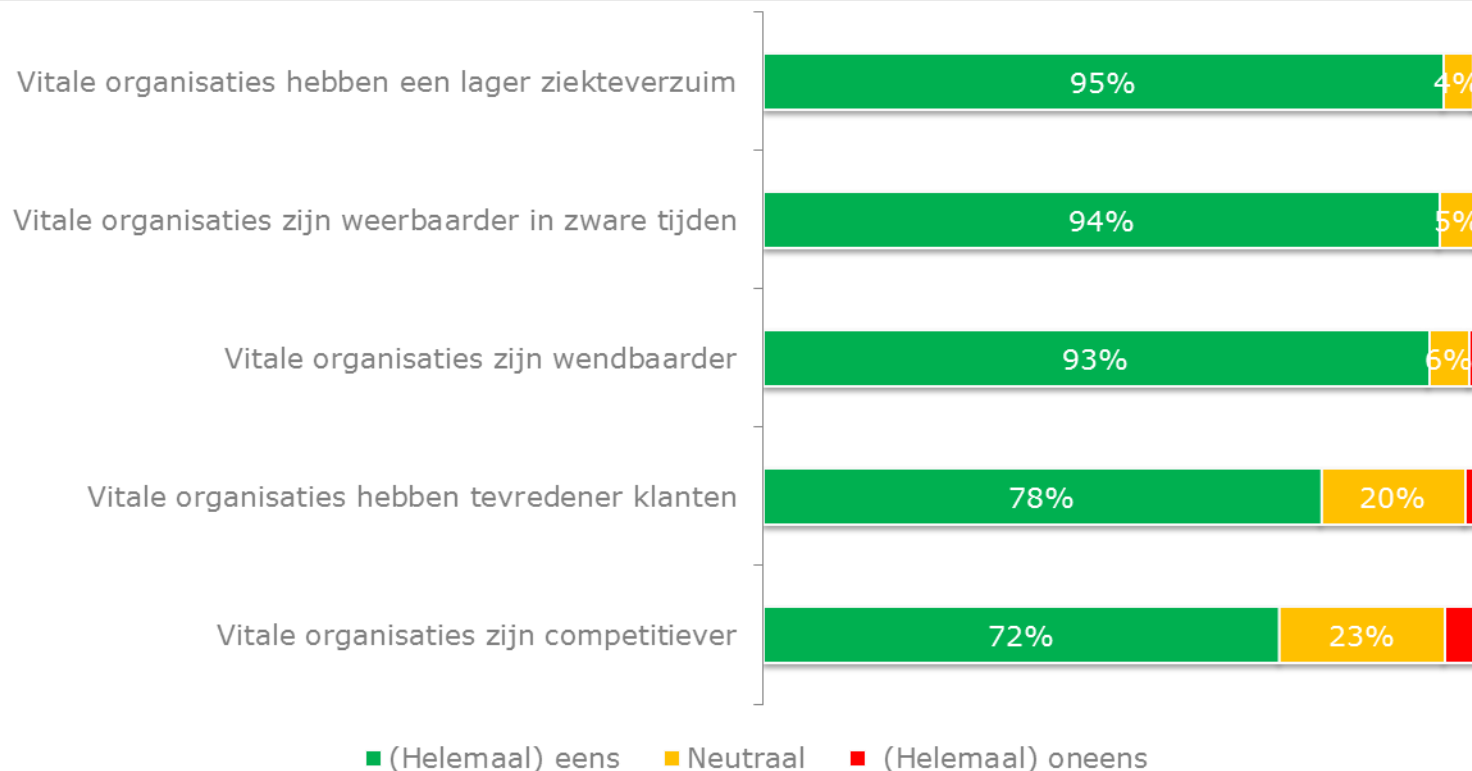
*Meerdere antwoorden waren mogelijk.

Vitale leider inspireert en luistert

- ✓ In de eerste plaats is een vitale leider iemand die inspireert (95%) en luistert naar zijn/haar medewerkers (93%). Daarnaast stimuleert de vitale leider de onderlinge samenwerking (90%).
- ✓ Een vitale leider boekt ook betere resultaten en creëert een sfeer van vertrouwen volgens een ruime meerderheid (89%).
- ✓ Een kleine minderheid is het eens dat een vitale leider medewerkers aanmoedigt om te sporten (45%) en om gezonder te eten (38%).



- ✓ Volgens een grote meerderheid van respondenten presteren vitale organisaties beter dan organisaties die geen aandacht schenken aan vitaliteit.
- ✓ Zo is 95% van de respondenten het eens met de stelling dat vitale organisaties een lager ziekteverzuim hebben. 94% vindt dat vitale organisaties weerbaarder zijn in zware tijden (94%) en wendbaarder zijn (93%).
- ✓ Ruim 3 op de 4 respondenten is van mening dat vitale organisaties tevredener klanten hebben (78%).



Ruim helft organisaties geeft aandacht voor vitaliteit



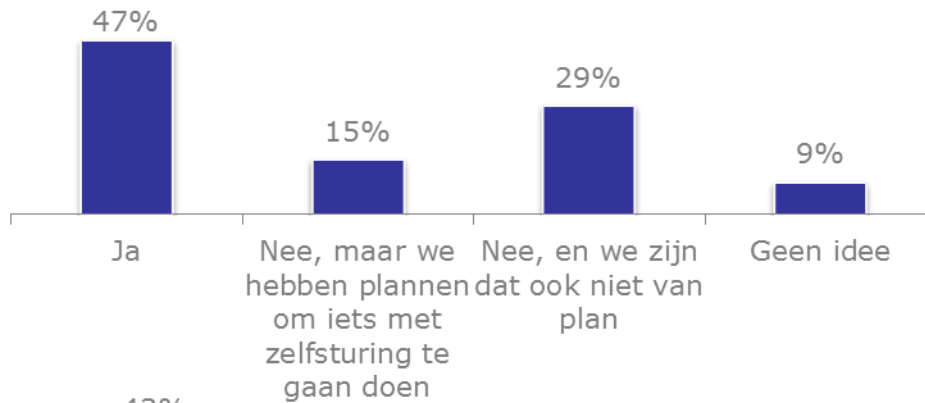
- ✓ Bij 56% van de respondenten is er in de organisatie aandacht voor vitaliteit. Bij deze groep valt vitaliteit voor de helft onder de verantwoordelijkheid van HR en bij de andere helft valt dit onder de verantwoordelijkheid van de directie.
- ✓ Bij 18% is dit er nog niet, maar zijn er initiatieven.
- ✓ Een minderheid van 13% geeft aan dat er geen aandacht is voor vitaliteit maar dat men dit graag op de (directie)agenda wil krijgen bij de eigen organisatie.

82% denkt dat collega's hem/haar zien als een goed voorbeeld van een vitaal persoon.

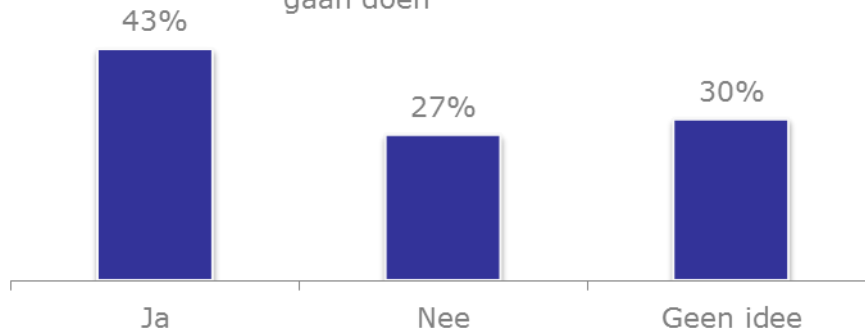


62% vindt de leidinggevende een vitaal voorbeeld.

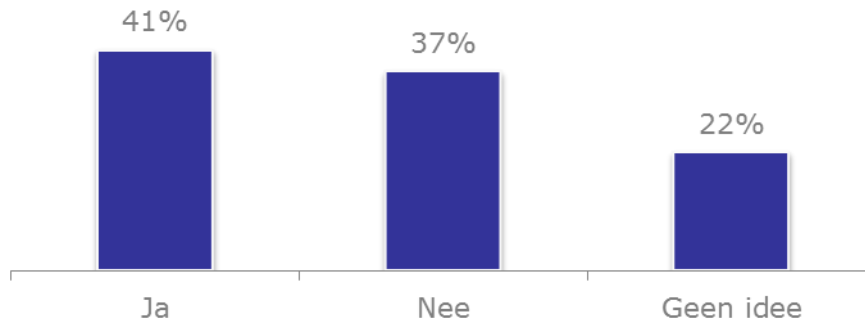
Bijna helft organisaties bezig met zelfsturing



- ✓ 47% van de organisaties is bezig met zelfsturing
- ✓ 15% heeft de plannen om aan zelfsturing te gaan doen.



- ✓ Ruim 4 op de 10 respondenten (43%) denkt dat zelfsturing in Nederland binnen nu en vijf jaar succesvol zal zijn.



- ✓ Vier op de 10 respondenten (41%) denkt dat zelfsturing in de eigen organisatie binnen nu en vijf jaar succesvol zal zijn.

Redenen waarom zelfsturing succesvol zal zijn is omdat men vooral het voordeel ziet dat het de productiviteit van werknemers positief beïnvloed. Een selectie van motivaties:



- ✓ *Geeft ruimte aan ondernemerschap*
- ✓ *Prima ontwikkeling die past bij eigen verantwoordelijkheid van medewerkers*
- ✓ *Vrijheid binnen kaders is belangrijk om creativiteit van de werknemers naar boven te halen. Deze creativiteit heb je nodig om op een goede manier aan de wensen van een klant te voldoen.*

Redenen waarom zelfsturing **niet** succesvol zal zijn, is omdat men het lastiger vindt te realiseren bij grotere organisaties en dat er ook werknemers zijn die graag sturing ontvangen.



- ✓ *Ik zie veel zelfsturende netwerken ontstaan tussen professionals, zelfstandig ondernemers, en kleine organisaties. De omslag van bestaande hiërarchische systemen in grotere bedrijven naar zelfsturing is veel lastiger, zowel voor managers zelf (verlies aan status, macht) als voor medewerkers (verlies van opgelegde kaders en structuur). Mensen hebben vaak bewust voor deze verdeling en rollen gekozen en ervaren het ook als prettig/gewenst.*
- ✓ *Is een zwaar en ingewikkeld organisatie thema dat een bijzondere cultuur in een organisatie vraagt. Als je dit wil vraagt dit veel van management en organisatie.*
- ✓ *Zelfsturende organisaties moeten medewerkers de ruimte en het vertrouwen geven om zelfsturend te zijn. De verantwoordelijk en verantwoording bij de medewerker neerleggen. Dat vraagt om een ander soort leiderschap. Hierin is nog een slag te maken.*
- ✓ *Zelfsturing en eigenaarschap op de werkvloer wordt vaak makkelijk geroepen door het management, maar zodra het wat tegenzit ligt de reflex op de loer om tot op detailniveau de touwtjes weer in handen te nemen. Het moeilijkste is volgens mij het formuleren van heldere kaders waarbinnen de zelfsturing 'geoorloofd' is.*
- ✓ *Het is wel mogelijk, maar is zeker niet overal mogelijk. Veel mensen willen graag sturing en werken daarmee optimaal. Anders werken en verantwoordelijkheid geven kan niet zomaar worden gerealiseerd, dit vraagt inzet van management en medewerkers en daarnaast vooral tijd.*

*De vermelde citaten zijn letterlijk weergegeven antwoorden van respondenten, en zijn niet geredigeerd.

- ✓ Management Summary
 - Doelstelling en methodologie
 - Belangrijkste resultaten

- ✓ Onderzoeksresultaten
 - Vitaliteit
 - Visie Vitaliteit de Baak
 - Zelfsturing

- ✓ **Appendix**

Ruim de helft (57%) van de respondenten uit dit onderzoek werkt bij een organisatie met 500 of meer werknemers. Ruim 4 op de 10 (43%) is vrouw. De gemiddelde leeftijd is 49 jaar. 63% heeft een leidinggevende functie. Men heeft gemiddeld 14 jaar ervaring in een leidinggevende functie en heeft gemiddeld 14 direct reports en 28 indirect reports.



Geslacht

Man: 57%
Vrouw: 43%



Bedrijfs grootte

0-49 werknemers: 12%
50-250 werknemers: 23%
251-500 werknemers: 7%
500+: 57%



Leeftijd

18-25 jaar: 1%
26-35 jaar: 3%
36-44 jaar: 25%
45-54 jaar: 42%
55-65 jaar: 29%
65+: 1%

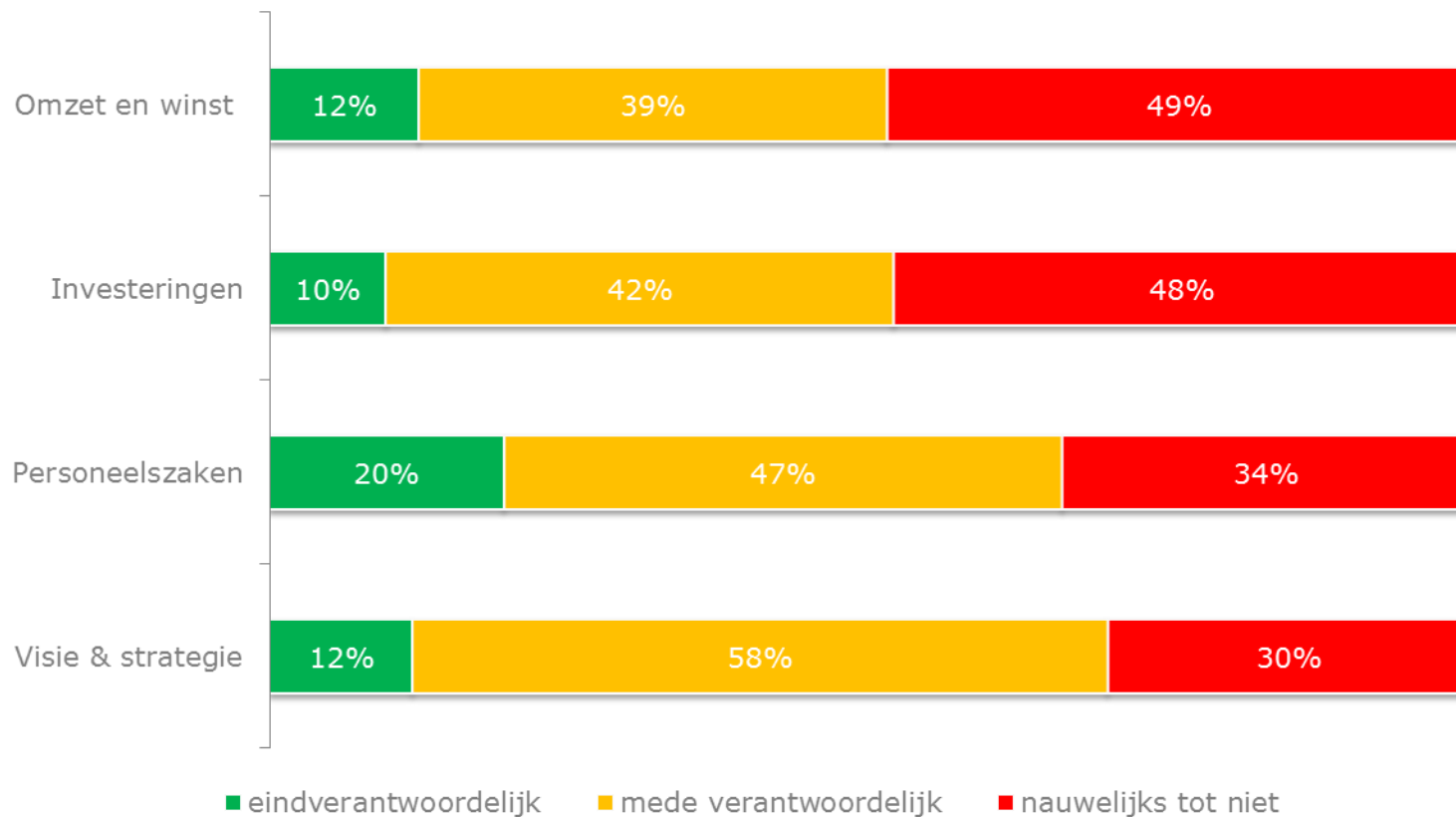


Verder...

- ✓ 63% heeft leiding gevende functie:
- ✓ # direct reports: 14 (*gemiddeld*)
- ✓ # indirect: 28 (*gemiddeld*)
- ✓ 24 jaar werkzaam waarvan 14 jaar in leidinggevende functie (*gemiddeld*).

Achtergrond (II)

Een grote meerderheid van 87% is mede of eindverantwoordelijk voor beslissingen op minstens één van de volgende gebieden: visie & strategie, personeelszaken, investeringen, omzet en winst.



De respondenten uit het onderzoek zijn werkzaam in vele branches. De meest voorkomende branche is financiële dienstverlening (15%).

Branche



81% had geen aanvullende opmerking.

als gezegd: het zou eigenlijk een non-onderwerp moeten zijn.... Uiteindelijk gaat het altijd om een gezond en productief werkklimaat met voldoende aandacht voor de verschillende menselijke behoeftes. Belangrijk onderzoek.

Bepalend voor de vitaliteit van de organisatie zijn ook zaken als marktomstandigheden, daadkracht van het management en een algeheel gevoel samen voor het resultaat te staan.

Bij de RET loopt sinds 2013 een van de belangrijke pijlers van ons businessplan: de gezonde organisatie, met een aantal subprojecten, als reductie ziekteverzuim, ruimte voor talent, goed leiderschap en weten waar we voor gaan en staan (eenduidige richting). Dat noemen we de basis (de rails) van onze Perfecte Reis (ons Business Plan)

Een hot topic dat in de balgstelling staat

Er zijn voorbeelden genoeg waar vitaliteit als programma nut heeft.

Het betreft een levendige geest samen met stevige voeten op de aarde luisteren en handelen om tot beweging te komen tegenover het concept, de vaste rituelen, de structuur, het protocol dat zijn de muren van het gebouw die stevigte verlenen

Het is handiger om de vragenlijst te beginnen met een definitie van wat jullie onder vitaliteit verstaan, want ik denk op een andere manier. Ik weet nu niet hoe ik de vragen moet invullen: volgens mijn of volgens jullie definitie.

Ik denk hierbij ook heel erg aan hoe hou je met een vergrijzende werkpopulatie al je werknemers vitaal. Moet je aanpassingen doen in arbeidsomstandigheden?

ik vind "vitaliteit" een beetje een modewoord. Er is veel overlap met de definitie en invulling van inspirerend, of goed of authentiek leiderschap....In wezen gaat het steeds om hetzelfde: mensen inspireren om bij hun eigen kern te blijven, dat kun je alleen als je jezelf kent en bij je eigen drijfveren blijft.

**De vermelde citaten zijn letterlijk weergegeven antwoorden van respondenten, en zijn niet geredigeerd.*

ik vind goed werkgeverschap igv wisseldiensten een belangrijk thema (zeker bij dubbele onregelmatigheid). dit sloop nl medewerkers uiteindelijk wat leidt tot overgewicht en hoge bloeddruk ed.

In mijn optiek gaat vitaal zijn om meer dan sporten en gezond eten. Ik zie beiden als "basis" noodzaak voor een gezond leven. Maar dan heb ik het over regelmatig, dus veel groente en fruit en niet te veel snoepen en elke dag bewust iets aan beweging doen (al was het een half uur wandelen). Betekent wat mij betreft ook niet overdrijven met allerlei eet trends en sportieve uitdagingen. Juist de balans is belangrijk. Uiteindelijk gaat het er om dat je lekker in je vel zit en je goed voelt thuis en op je werk. integratie binnen de gehele organisatie is van wezenlijk belang.

Ja, ik vind dat er te veel nadruk ligt op sporten. Je kunt ook gewoon regelmatig bewegen en yoga doen bijvoorbeeld. Blijf je heel vitaal onder. Je kunt medewerkers niet dwingen te sporten. Dat is een grote valkuil. Wel bv Gymoefeningen op intranet of filmpje op YouTube laten p[laatsen voor tussendoor in zittende beroepen is welkom idee.

Je weet pas echt wat het oplevert als je het hebt ingevoerd. Ik kan het iedereen aanbevelen.

Leren, ontdekken, ruimte geven en doen Zijn belangrijke punten

Leuke invalshoek, ik zou het zeker koppelen aan wendbaarheid.

maak de verbinding met langere inzet van medewerkers (employability van medewerkers)

nader onderzoek is wenselijk

nee, maar ik vind het een interessant onderwerp. Heb de serie gekeken van leiders in balans van Jeon Smit. Dit heeft mijn ogen geopend en ik ben er van overtuigd dat wij de westerse opvattingen moeten combineren met oosterse inzichten.

Organisaties zoals ik ze ken zijn voornamelijk gericht op kostenbesparing en hoe meer met minder mensen gedaan kan worden. Vitaliteit heeft geen aandacht in tegendeel steeds meer mensen om mij heen komen in burn-outs terecht. Onzekerheid en daarmee gepaarde onrust brengen de vitaliteit van medewerkers en daarmee de organisatie juist schade toe. Een neerwaartse spiraal die doorbroken zou moeten worden.

**De vermelde citaten zijn letterlijk weergegeven antwoorden van respondenten, en zijn niet geredigeerd.*

organisaties zouden vitaliteit meer actief moeten stimuleren bij medewerkers, door dit als waarde van de organisatie te benoemen. En dit in arbeidsomgeving en inhoud van het werk moeten inrichten. Ook het stimuleren van sport, beweging, gezonde voeding, ontspanning e.d. zou via actieve programma's moeten worden aangeboden.

Succes hiermee

Verantwoordelijkheid van teams/medewerkers en leidinggevenden

vertrouwen en loslaten schept vitale ruimte

Vitaal is natuurlijk niet het enige, ook karakter van een persoon

Vitale medewerkers, met een vitale team geest, houden een bedrijf drijvende, Maar met een minder vitaal management, vaart zo'n bedrijf met de wind tegen komt nergens.

vitale persoon lijkt me iets anders dan een vitale organisatie, terwijl ik me bij vitaal leiderschap helemaal niets voor kan stellen. eigenlijk alleen het woord komt terug, maar dat kun je aan erg veel vast plakken.

Vitaliteit en bevoegenheid zijn de basis voor succes.

Vitaliteit en inzetbaarheid zouden onderdeel moeten zijn van het strategisch beleid van een organisatie om ze onderdeel van de dagelijks bedrijfsvoering te laten zijn.

Vitaliteitsbeleid moet aandacht krijgen vanuit een breder kader: Duurzame Inzetbaarheid. Het moet ook integraal worden ingepast in andere initiatieven zoals bevorderen van persoonlijke ontwikkeling en mobiliteitsbevordering.

volgens mij zit ook een belangrijke component in de organisatie en structuurkant. Als die structuur logisch is en aansluit bij de manier van werken en de cultuur, als de procedures helder zijn, als systemen naar behoren functioneren, maar geen overmatige aandacht vragen of dwingend zijn, biedt je ook een belangrijke bedding voor vitaliteit. Het zit volgens mij dus niet alleen in de menskant.

zonder vitaliteit geen leven

Mocht u 'de baak' nog vitaler willen maken, nodig sportverzorging NL by AG dan uit, dan kunnen we samen uw organisatie nog vitaler maken.

**De vermelde citaten zijn letterlijk weergegeven antwoorden van respondenten, en zijn niet geredigeerd.*

72% had geen aanvullende opmerking.

Als teams zelfsturend zijn, is taak van de leidinggevende vooral om BIJ te sturen en te inspireren. Altijd interessant wat de rol van de leidinggevende (nog) is bij zelfsturende teams. Ik denk dat teams toch altijd een leidinggevende nodig hebben, alleen zal hun rol veranderen.

Antwoord is niet ja of nee, maar volgens mij volledig afhankelijk van de aard van de organisatie en werkzaamheden. Hoe hoger de professionaliteit van de medewerkers hoe groter het succes van zelfsturende organisaties denk ik.

Daar moet een organisatie wel geschikt voor zijn qua mensen en structuur

De mate van zelfsturing is erg afhankelijk van de mogelijkheden van alle medewerkers om eigen verantwoordelijkheid te kunnen nemen.

De rol van manager verandert naar coach. Wij hebben zelf een transitie door gemaakt m.b.v. externe consultants, waardoor ik persoonlijk nu veel minder bezig ben met brandje blussen in de operatie, maar met persoonlijke ontwikkeling van de mensen op mijn afdeling en mijzelf i.c.m. procesontwikkeling.

De sleutel tot succes voor zelfsturende teams ligt bij het leiderschap. De moed om los te laten.

Dit is al in de jaren 70 gedaan (toch?)

Dit zal tijd (en veel aandacht) vergen, maar eerste veranderingen zijn zichtbaar.

Geeft ruimte aan ondernemerschap

Het enige nadeel vind ik dat het soms ook wordt aangewend om mensen in een lagere salarisschaal te houden.....

Het is een mooi streven wat in sommige organisatie goed kan werken. De Horeca is hier geen onderdeel van en is slecht zelfsturend te krijgen.

Het is een uitdaging. Sommige medewerkers willen helemaal niet aan het stuur zitten. Hoe kan je dat veranderen?

**De vermelde citaten zijn letterlijk weergegeven antwoorden van respondenten, en zijn niet geredigeerd.*

Het is wel mogelijk, maar is zeker niet overal mogelijk. Veel mensen willen graag sturing en werken daarmee optimaal. Anders werken en verantwoordelijkheid geven kan niet zomaar worden gerealiseerd, dit vraagt inzet van management en medewerkers en daarnaast vooral tijd.

Het is wel van belang dat er een programma ontwikkeld wordt op organisatie niveau waarbij mensen vanuit hun persoonlijk leiderschap getraind en ontwikkeld worden om naar zelfsturendheid te werken. Eigen regie eigen verantwoording.

Ideaal, in mijn optiek.

Ik denk dat Nederland daar nog niet klaar voor is en de (snelheid van) implementatie is ook afhankelijk van de branche.

Ik geloof eerlijk gezegd niet zo in absolute zelfsturing. Daarom heb ik vorige vragen negatief beantwoord, want daar lijkt van te worden uitgegaan. Ik geloof er wel in dat het verhogen van de mate van zelfsturing in teams tot betere prestaties kan leiden, maar er zal altijd een leidinggevende nodig blijven om lastige knopen door te hakken (bijv. aanspreken van freeriders, besluiten forceren, etc.) ik heb het bericht te snel doorgeklickt, dus weet niet zeker of ik de vragen goed heb beantwoord. kon niet terug...

Ik spreek liever niet over zelfsturing maar over zelfstandig werkende teams binnen de context van het bedrijfsbeleid

Ik weet niet of mijn beeld van zelfsturing klopt met dat wat u bedoelt. Zelforganisatie, vrijheid etc kunnen bevorderen.

ik zie dat zelfsturing in organisaties nog niet erg populair is. Ik werk zelf in een omgeving van professionals, die erg autonoom opereren en dus veel zelfsturing hebben. Verder hebben wij ook diverse managementlagen, die coachen en faciliteren. Ik denk dat de rol van coach/facilitator wel wenselijk blijft.

**De vermelde citaten zijn letterlijk weergegeven antwoorden van respondenten, en zijn niet geredigeerd.*

Ik zie veel zelfsturende netwerken ontstaan tussen professionals, zelfstandig ondernemers, en kleine organisaties. De omslag van bestaande hiërarchische systemen in grotere bedrijven naar zelfsturing is veel lastiger, zowel voor managers zelf (verlies aan status, macht) als voor medewerkers (verlies van opgelegde kaders en structuur). Mensen hebben vaak bewust voor deze verdeling en rollen gekozen en ervaren het ook als prettig / gewenst.

In onze organisatie zal dat niet snel gebeuren, aangezien er juist heel veel hiërarchisch wordt gestuurd. Is een zwaar en ingewikkeld organisatie thema dat een bijzondere cultuur in een organisatie vraagt. Als je dit wil vraagt dit veel van management en organisatie.

Ja, ik geloof wel in regelvrijheid, in samen oplossingsgericht werken en in de uitspraak: "wie 't weet, mag 't zeggen";, maar niet in totale zelfsturende teams.

LEAN is een belangrijke methode hiervoor.

maakt denk ik nogal verschil wat een organisatie doet; bevreedt mij dat dit zo in het algemeen wordt benaderd.

Nee, maar mocht u interesse hebben hoe ik daar in uw organisatie invulling aan zou geven, nodig mij dan uit. Mijn nummer is 0634029490.

Niet zover doorgevoerd als bij Ricardo Semler overigens..

Niets tegen zelfsturing, maar op bepaalde niveaus is zelfsturing geen succes zoals dat in het verleden is bewezen.

oude wijn... geprobeerd en werkt meestal niet.

Oude, verkokerde en verzuilde, alsmede politiek verziekte bedrijven waarin egomanie (ik noem dat het zelfbehoud van de BMW-5 brigade) de boventoon voert, staan op uitsterven. Dat is enerzijds jammer, anderzijds niet te voorkomen als deze organisaties zich niet aanpassen. Voorbeelden; kpn, ns, achmea... Dramatische reorganisaties volgen elkaar op, zonde verandering van management, visie en vooral beleid.

prima ontwikkeling die past bij eigen verantwoordelijkheid van medewerkers

**De vermelde citaten zijn letterlijk weergegeven antwoorden van respondenten, en zijn niet geredigeerd.*

volgens mij is het van belang dit niet weer de volgende hype te laten zijn. Elementen van zelfsturing zijn relevant, en zinvol om in bedrijven te integreren, maar het is niet het paradijs. Het brengt zijn eigen haken en ogen mee, en heeft beperkingen. Het is zinvol om de mensvisie die er achter zit: mensen eigenaarschap geven. Dat is relevant en aan de tijd. Laat organisaties zelf zoeken naar hoe ze dat concept zinvol in hun organisatie kunnen inpassen ipv een model tot norm te verheffen.

Vrijheid binnen kaders is belangrijk om creativiteit van de werknemers naar boven te halen. Deze creativiteit heb je nodig om op een goede manier aan de wensen van een klant te voldoen.

Wellicht is er ruis over wat zelfsturend is.

Werkt alleen als mensen het aan kunnen en omdat mensen verschillend zijn kan niet iedereen het aan. Zal in de toekomst belangrijker worden. Doch de mate waarin is afhankelijk waarin bestuurders afstand durven te nemen van de hiërarchie naar zelfsturende organisaties. Op dit moment zien we in Nederland veel bureaucratie en toenemende regelgeving van de toezichthoudende instanties als DNB en AFM. Dat werkt verstikkend en leidt niet tot meer omzet en lagere kosten. Integendeel het verhoogt de kosten danwel er is minder tijd voor innovatie en strategie.

Zelfsturend is afhankelijk van de organisatie en de werkzaamheden en kan niet overal (even) succesvol werken.

Zelfsturende organisaties moeten medewerkers de ruimte en het vertrouwen geven om zelfsturend te zijn. De verantwoordelijk en verantwoording bij de medewerker neerleggen. Dat vraagt om een ander soort leiderschap. Hierin is nog een slag te maken.

Zelfsturende organisaties zijn slechts beperkt toepasbaar. Pas wanneer je medewerkers 100% financieel kan laten meebeslissen kunnen deze concepten werken, pas wanneer er geen verschil meer is tussen werkgever en werknemer heeft dit kans van slagen. Zelfsturende organisaties zijn met name inzetbaar bij kenniswerkers. Het laag leggen van verantwoordelijkheden is een goed alternatief voor andere organisaties.

Zelfsturing en eigenaarschap op de werkvloer wordt vaak makkelijk geroepen door het management, maar zodra het wat tegenzit ligt de reflex op de loer om tot op detailniveau de touwtjes weer in handen te nemen. Het moeilijkste is volgens mij het formuleren van heldere kaders waarbinnen de zelfsturing 'geoorloofd' is.

**De vermelde citaten zijn letterlijk weergegeven antwoorden van respondenten, en zijn niet geredigeerd.*

Zelfsturing en zelfsturende organisaties zijn heel verschillende dingen. Zelfsturing van medewerkers gaat om verantwoordelijkheid krijgen (en nemen) om met grote zelfstandigheid het werk uit te voeren. Dit kan op individueel en op team-niveau. Op organisatieniveau zal er altijd sprake zijn van een gezamenlijke visie/koers. Deze kan in gezamenlijkheid worden opgesteld, maar is vervolgens wel richtinggevend.

Zelfsturing is niet het gouden antwoord Zoals verscheidene organisaties hebben we Zelfsturing gelukkig alweer achter de rug terwijl anderen ermee starten; het verzand gemakkelijk tot onbestuurbaarheid en traagheid. hoe verhoudt zich leiderschap tot zelfsturing dat is de spannende vraag die niet eenduidig te beantwoorden is

Zelfsturing met mate lijkt me het meest effectief

Zelfsturing op individueel niveau is voor ons moeilijk realiseerbaar. Zelfsturing op een hoger niveau; namelijk op dat van teams (dat een groep mensen samen over een bepaald aspect beslist) is een stuk beter bereikbaar

Zelfsturing op zich is geen doel of ideaal maar een middel. Er zijn ook andere wegen. Bv roelerend leiderschap, waarbij de leider facilitator is.

Zelfsturing past mijns inziens bij kleine professionele organisaties. zelfregelend met iets van coördinatie etc bij grotere organisaties.

zelfsturing vinden/vonden Nederland al lang of veel plekken plaats, het poldermodel heeft dit bijna in zich. Desondanks zijn er teveel tendensen te ontdekken die een tegengestelde beweging tonen onder invloed van het Angelsaksische bedrijfskundige organisatiedenken, gesteund door politieke obsessies.

Zelfsturing wordt bij ons vertaald naar coachend leiding geven en coachend leiden kunnen ontvangen, waar zelfsturing zit in de mate van verantwoordelijkheid die de werknemer draagt.

zelfsturing kan o.a. gestimuleerd worden door meer te kijken naar output. Ook is flexwerken hiervoor een gedeeltelijke oplossing.

zelfsturing vind ik ook: eigen verantwoordelijkheid dragen voor je werk en voor jezelf.

Zijn spirituele organisaties. Spiritualiteit is een wereld wijde beweging die momenteel gaande is. Bedrijven die in het ego blijven gaan langzaam maar zeker ten onder.

**De vermelde citaten zijn letterlijk weergegeven antwoorden van respondenten, en zijn niet geredigeerd.*