



AUTONOMIE... EEN UTOPIE?



Het onderwerp autonomie roept in organisaties discussies op die gepaard gaan met enthousiasme, geestdrift, hoop, scepticisme of zelfs cynisme. Zelden zijn de reacties lauw. Het is een woord dat meer dan ooit in personeelsadvertenties staat en in sollicitatiegesprekken valt. Een gebrek aan autonomie wordt met de vinger gewezen als een van de factoren die een burn-out veroorzaken. Moderne visies verwerpen een zware, infantiliserende en achterhaalde hiërarchie.

Een opvatting is autonomie beschouwen als een pseudovrijheid of een gesimuleerde vrijheid. Denk maar aan de beperkingen die opgelegd worden door het contract (uurroosters, arbeidsplaats...), de arbeidsomstandigheden, de druk op de resultaten, onderbezette teams, bekniptelingen op het budget of procedures en reglementen die niet noodzakelijk verlicht of aangepast worden. De parallel met het internet, dat eens het synoniem was voor de grote vrijheid, is interessant: het net is nu bezaaid met veiligheids- en controlemaatregelen om allerlei soorten misbruik en ontsporingen te voorkomen.

Je kan autonomie ook zien als een manier om nog meer van een werknemer gedaan te krijgen, zodat die zich nog meer persoonlijk engageert alsof het voor zijn eigen bedrijf was. Die neiging om het werk te individualiseren, om de "citroen nog verder uit te persen" wordt ook vaak opgevat als verraad van het collectieve en socialiserende aspect van het werk. Autonomie zou opnieuw narcistisch worden en de sociale relatie tussen de werknemers verbreken.

Bovendien wordt autonomie vaak in verband gebracht met de idee dat je geen baas meer nodig hebt. De rol van die laatste is inderdaad geëvolueerd, maar hoe? Vraagt autonomie om een vorm van afstand of eerder om een management met meer contact?

"AUTONOMIE" ZEGT U?

De etymologie van het woord biedt een interessant perspectief: autonomie komt van het Griekse auton (zelf) en nomos (wet, regel, organisatie). Zelf je eigen regels bepalen dus. Voor Gilbert De Terssac¹ is "het concept autonomie het vermogen om zichzelf te beheren volgens zijn eigen regels en betekent het "wie enkel van zichzelf afhankelijk" of "datgene waarover men kan beschikken". Volgens Christophe Everaere² "verwijst autonomie gewoonlijk naar de idee van vermogen om initiatief te nemen, scherpzinnigheid, zelforganisatie, zelfs vrijheid in het werk. Autonomie vraagt om de intelligentie en het denkvermogen om snel op al dan niet voorzienbare situaties te reageren, ongeacht het hiërarchische niveau van de personen in kwestie".

Eén vraag dring zich op: hoe gaan we om met autonomie terwijl de effecten van het "LEAN management" zich doen voelen? Wat te denken van bedrijven die beheerd worden vanuit financiële overwegingen en die een alsmaar minder duidelijke en minder coherente visie en doelstellingen hebben?

Beantwoorden telewerk, zelfmanagementteams en de bevordering van flexibiliteit aan die behoefte aan autonomie? Want het gaat inderdaad echt om een behoefte: de werken van Philippe Davezies, docent-onderzoeker in de geneeskunde en arbeidsgezondheid aan de universiteit van

Lyon³, tonen dat aan. Hij heeft zich vooral gericht op onderzoeken gevoerd op basis van het model van Siegrist (voorspelling van de psychologische ontredde en gezondheidsproblemen die kunnen voorkomen bij een onevenwicht tussen de inspanningen die een activiteit vergt en de erkenning die men ervoor krijgt), die aantonen dat **situaties waarin werknemers beslissingen opgelegd krijgen zonder dat ze er inspraak in krijgen een factor vormen voor de verslechtering van hun gezondheid en prestaties op het werk.**

Streven naar autonomie mag geen alibi zijn, een middel om onveranderde ambities te vervullen...! Je moet

- verder gaan dan slogans als "work smarter, not harder", die aanzetten tot meer efficiëntie
- een wereld creëren waarin iedereen zich individueel kan ontplooiën op basis van zijn motivatie, verzuchtingen en talenten
- iedereen verantwoordelijkheid en macht teruggeven.

Autonomie kan een gouden sleutel zijn voor ieders ontplooiing, daar werk ik aan bij al mijn coaching-, training- en teambuildingsessies, samen met de leidinggevenden. Dat is een houding, een waarde, een keuze, een drijfveer.

3 VOORWAARDEN, MAAR OOK 3 HEFBOMEN VOOR MEER AUTONOMIE OP HET WERK

OP ORGANISATIE-NIVEAU: EEN ANDER MANAGEMENT

Alles begint met een gedeelde visie en doelstellingen, want autonome medewerkers hebben behoefte om een richting te creëren, te volgen en de zin te begrijpen van wat ze aan het doen zijn. De werknemer gaat er de waarden die voor hem en zijn team belangrijk zijn in integreren.

De manager draagt bij aan het succes van het team dankzij het feit dat hij:

- het team helpt om de prioriteiten te bepalen en te verfijnen
- de informatie van de groep/hoofdzetel, andere kringen in de organisatie of externe spelers waartoe hij toegang heeft proactief communiceert
- de medewerkers helpt om prioriteitenconflicten op te lossen en op koers te blijven ondanks snelle veranderingen.

De directie besteedt veel aandacht, zorg en energie aan dialoog, om voldoende informatie, uitleg, verduidelijking te geven via o.a. digitale tools. Ze moedigt iedereen daarbij aan om feedback te geven, zijn visie, ervaringen, ideeën enz. te delen, en dat slaat des te beter aan wanneer de medewerkers "cre-actief" zijn in de evolutie van die tools.

De manager zorgt voor coherentie, integriteit en harmonie in wat hij dagelijks doet. Dat betekent niet dat hij zich voorbeeldig moet gedragen, maar dat hij een voorbeeld is. Hij moet elke dag laten zien, niet dat hij perfect is, maar dat ook hij "op weg" is en dat hij zichzelf in vraag stelt.

De manager heeft de verantwoordelijkheid om toe te laten dat men autonomie verwerft en om te controleren of de toegekende manoeuvreerruimte gerespecteerd wordt. Hij moet transparant zijn over zijn intenties, verwachtingen en doelen. En hij kan maar beter eerlijk zijn over wat duidelijk en betrouwbaar en over wat vaag en onzeker is in het autonomieavontuur. Op die manier kan hij de medewerkers betrekken bij onderwerpen die hij normaal gesproken niet met hen aankaart: budgetten, middelen, politieke aspecten enz. Hij vertrekt vanuit de idee dat het team rijk is aan kennis, expertise, ervaring... en oplossingen.

De manager helpt het team om van het stuur op te kijken en de zaken in perspectief te plaatsen. Daarom gaat hij verschillende manieren testen om vergaderingen te houden en gesprekken te vergemakkelijken. Zijn bedoeling is om ervoor te zorgen dat iedereen het woord neemt, om een constructieve en inclusieve dynamiek te creëren. Hij heeft er alles bij te winnen wanneer hij zijn medewerkers aanmoedigt om oplossingen te zoeken in zowel fouten, lessen als in successen.



Ik verdedig met kracht een management dat veel meer gebaseerd is op visie, motivatie en talenten, dan op onmiddellijke prestatie. Een manager werkt om te "zijn" en niet enkel om te "doen". Hij gaat mee in een proces van "teamontwikkeling", waarin iedereen zichzelf beter leert kennen, zijn rol in het team leert kiezen en leert investeren in de samenhang van het team.

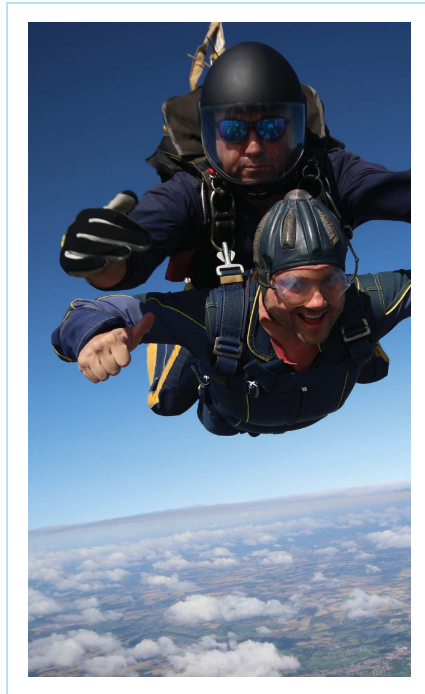
De manager schenkt aandacht aan het energieniveau van het team en ook aan het stressniveau. Tijdens vergaderingen snijdt hij die punten aan als elk ander agendapunt. Hij legt bronnen van bekommernissen bloot en de middelen om te herbronnen, om regelmatig de batterijen op te laden. Hij hecht veel aandacht aan het bouwen van bruggen tussen collega's en teams, via informele of formele momenten, wat ons tot het volgende punt brengt: het team openstellen naar de buitenwereld en transversale samenwerking.

OP TEAMNIVEAU: OPENSTELLEN NAAR DE BUITENWERELD

Je zou, ten onrechte, kunnen denken dat autonomie tot onafhankelijkheid leidt, met als gevolg dat je verplicht bent om er in je eentje te raken, je te behelpen. Het tegendeel is waar: autonomie leidt tot interdependentie. We hebben er meer dan ooit behoefte aan om van elkaar te leren, om te bouwen op basis van wat ieder aanbrengt, om ervaringen en praktijken uit te wisselen. Een autonoom team is geen team dat in zijn bubbel werkt. Je openstellen naar de buitenwereld, gaan kijken wat "elders" gedaan wordt is een bewijs van collectieve intelligentie.

De manager helpt om een gemeenschappelijke groeimentaliteit te ontwikkelen, die aanzet tot delen en een win-winsituatie. Dat is een stevige uitdaging in een maatschappij waarin we omringd zijn door paradigma's van concurrentie, rantsoenering (alsof er niet genoeg zou zijn voor iedereen... uit angst om niet genoeg geld, voedsel, werk... te hebben), en wantrouwen. Veel mensen redeneren en handelen alsof ze alleen kunnen winnen als de anderen verliezen. De enige manier om die manier van denken achter je te laten, is de ander leren kennen en investeren in je relatie met de andere. Om een gemeenschappelijke overwinning te behalen, is het belangrijk om duidelijke afspraken te maken, die de verwachtingen en engagementen vastleggen. Zo kan iedereen autonoom worden in de manier waarop hij zijn vooruitgang, ontwikkeling stuurt en zijn successen meet. Om te groeien op het vlak van relaties en dus samenwerking, heeft iedereen er baat bij om zijn vermogen te ontwikkelen om anderen te begrijpen en om zich in andermans schoenen te leren plaatsen. Leve "shadowing" of initiatieven van het type "leef mijn leven" in bedrijven!

In de nieuwe werkrumtes en met het telewerk is er nood aan duidelijke afspraken en begeleiding om dat samenwerkingsaspect niet te verliezen en het team zijn volledige plaats en omvang te geven. Ik herinner me een medewerker in een grote organisatie van de farmaceutische sector, die de weg kwijt was en niet meer wist hoe of waar hij zijn collega's moest vinden. Die hadden zich volgens hun zin/ behoefte in de nieuwe, "flexibele" werkrumtes verspreid en hij voelde zich verloren, afgezonderd en gefrustreerd.



OP INDIVIDUEEL NIVEAU: LEREN LEREN

Autonoom zijn, dat leer je. En dat ziet er voor iedereen anders uit. We herontdekken onze ruimte voor vrijheid en ontwikkelen steeds meer zelfvertrouwen en zelfrespect. Doordat we ons bewust zijn van onze eigen waarde, zijn we in staat om de anderen met hun verschillen te waarderen.

Terug in contact komen met onze waarde komt neer op herbronnen als mens, rekening houdend met onze diepere natuur. Bij autonoom werken heeft iedereen de verantwoordelijkheid om het beste in zichzelf te ontwikkelen en zijn kwaliteiten te ontplooiën.

Op het lichamelijke vlak dragen we dagelijks zorg voor onze conditie en gezondheid. Door met ons lichaam bezig te zijn, kunnen we uithouding, souplesse, kracht ontwikkelen, ook mentaal. Als het lichaam niet op de afspraak is, beperken we onze autonomie.

Op het spirituele vlak voeden we ons via de natuur, de filosofie, de muziek, meditatie... We blijven verbonden met onze waarden, lossen interne conflicten op, zoeken coherentie en harmonie tussen wat we doen en wat we zijn.

Op het mentale vlak leren we continu via boeken, gesprekken, cursussen, spelletjes die activiteiten stimuleren waarbij coördinatie of evenwicht belangrijk is (dans, yoga, tai chi...) of een hobby in harmonie. De idee is om nieuwsgierig, open en wakker te blijven. Een ander luik van autonomie op het mentale vlak is ongetwijfeld tijdsbeheer en -organisatie. Naast je agenda goed onderhouden of ontelbare e-mails beheren wil ik het hebben over je prioriteiten echt sturen op een strategische en dynamische manier. Stel jezelf meermaals per dag deze vraag: in welke mate beantwoordt de manier waarop ik mijn tijd en mijn energie investeer aan mijn doelstellingen? Autonomie vergt focus en doorzicht, regelmatig afstand nemen om de hele dag door doordachte en relevante beslissingen te kunnen nemen. Na verloop van tijd wordt dat meer dan een vaardigheid, een houding, een geestestoestand.

Op het socio-emotionele vlak ontwikkelen we onze gevoeligheid, empathie, luistervaardigheid en doen we meer moeite om anderen te begrijpen (zijn passies, zijn drijfveren) om zo onze communicatie aan te passen (woorden, toon...) aan de behoeften van de anderen. We verliezen veel energie omdat we eerst en vooral begrepen willen worden, door dezelfde zaken te herhalen (en erop te hameren). Onze verwachtingen (die we niet expliciet vermelden) blijven daardoor vaak onvervuld. Bij het ontwikkelen van je autonomie is een van de hefbomen je energie steken in wat je kan ontwikkelen: jezelf.

De ontwikkeling naar meer vrijheid van handeling als persoon volgt op de bewustwording van onze vrijheid van keuze. Van zodra je jezelf erop betrappt dat je zegt of denkt "dat kan niet", "dat ga ik ik nooit kunnen" of "dat is moeilijk", probeer dan het beeld dat je van de situatie of het obstakel hebt dieper uit te werken of uit te graven. Daag je redeneringsvermogen uit. Ga op zoek naar de remmen/obstakels, die uiteindelijk vaak te maken hebben met angsten. Neem afstand.

Wat verrassend en prachtig is, is dat alsmaar autonoom worden, betekent dat je om hulp moet vragen! Of dat je de mensen die je op je weg tegenkomt (yogaleraar, sportcoach, arts, coach, vriend, een vreemde op de trein...) die er zijn om je in je zoektocht naar jezelf te steunen, verwelkomt. Autonoom zijn betekent verbonden zijn met anderen. Samen zijn.

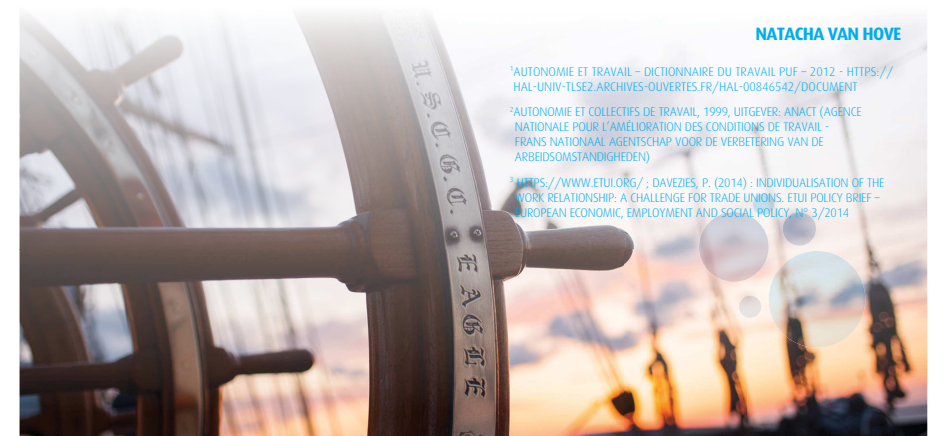


CONCLUSIES

Misschien had je, lieve lezer, krachtadige stellingnames verwacht als antwoord op vragen als "moeten we het functioneringsgesprek afschaffen?", "heeft een organigram nog zin?", "moet de functie van teamleider afgeschaf worden?", ... Ik heb HET antwoord niet. Ik heb nog veel vragen. Het is, denk ik, samen, met onze teams, dat we zullen ontdekken wat goed is voor ons bedrijfsproject. Ik geloof dat verschillende functioneringsmodellen en -manieren samen kunnen bestaan. Ik geloof in een evolutie in etappes, voor veel organisaties.

Hoe duurzamer je wilt veranderen, hoe meer tijd dat in beslag zal nemen. In sommige organisaties liet de directie gewoon het personeel samenkomen in een grote vergaderzaal om aan te kondigen dat ze beslist had om zelfmanagement in te voeren. Die aankondiging ging gepaard met een zeer academische presentatie door een expert. En daarna? De directie liet de medewerkers zich letterlijk behelpen en "autonoom" zijn. Het resultaat was al vrij snel: chaos, stress en verzuim op alle niveaus. Een enorme mislukking.

Investeer, als bedrijfsleider, de nodige mensen en middelen om autonome teams te ontwikkelen. Dat vergt nieuwe gewoonten, andere paradigma's en nieuwe reflexen in termen van communicatie en organisatie. Autonomie vraagt om een kader, een richting en vaardigheden, tools, structuur.



NATACHA VAN HOVE

¹AUTONOMIE ET TRAVAIL - DICTIONNAIRE DU TRAVAIL PUF - 2012 - <https://hal-univ-lille2.archives-ouvertes.fr/hal-00846542/document>

²AUTONOMIE ET COLLECTIFS DE TRAVAIL, 1999, UITGEVER: ANACT (AGENCE NATIONALE POUR L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL - FRANS NATIONAAL AGENTSCHAP VOOR DE VERBETERING VAN DE ARBEIDSMOMSTANDIGHEDEN)

³<https://www.etui.org/>; DAVEZIES, P. (2014) - INDIVIDUALISATION OF THE WORK RELATIONSHIP: A CHALLENGE FOR TRADE UNIONS. ETUI POLICY BRIEF - EUROPEAN ECONOMIC, EMPLOYMENT AND SOCIAL POLICY, N° 3/2014