

MANAGEMENTFICHE EMPOWERMENT

DEFINITIE EN SITUERING

Empowerment betekent meer (beslissings)macht geven, vooral aan lagere hiërarchische niveaus. Technisch gesproken is empowerment dus verticale decentralisatie van beslissingsbevoegdheid.

De term empowerment is een onvertaalbare term, waarover zelfs de uitgever van de woordenboeken Harper-Collins voor de BBC-camera's verklaard heeft dat men in het Engels beter een andere term had gekozen.

Empowerment kadert in het streven van bedrijven naar nieuwe vormen van samenwerking binnen de bedrijfsmuren, vooral de samenwerking tussen werknemer en management. Empowerment is het normale antwoord op het oude evenwicht: verantwoordelijkheid = bevoegdheid. Het is niet meer of niet minder dan de (uitvoerende) medewerkers de (beslissings)bevoegdheid geven voor de processen waar ze verantwoordelijk voor zijn.

De term "empowerment" staat zowel voor een individu met meer autonomie, als voor de "empowerde" organisatie.

Empowerment ontstond toen het Amerikaanse bedrijfsleven vaststelde dat de prijs voor het taylorisme stilaan te hoog werd. Om de jobs eenvoudig te kunnen houden, is het taylorisme immers bereid de organisatie ingewikkeld te maken: vele hiërarchische niveaus, veel stafdiensten, driedubbele rapporteringslijnen. De organisatie eenvoudiger maken, afgeplat, meer proces-gericht, "gereengineerd" kan niet zonder de jobs complexer, verantwoordelijker, zelfstandiger te maken. Het is dus geen toeval dat de twee belangrijkste "buzzwords" uit het begin van de jaren negentig, nl. reengineering en empowerment, samengaan.

EMPOWERMENT ALS IDEOLOGIE

Empowerment kan omschreven worden als een fundamenteel democratisch streven: een poging om de democratische principes die we vanzelfsprekend vinden in de dagelijkse omgang buiten het bedrijf, ook binnen het bedrijf toe te passen.

VERMEENDE VOORDELEN EN EVALUATIE

Voorstanders van empowerment aarzelen niet zowat alle denkbare voordelen toe te schrijven aan dit proces:

- snelheid
- verhoogde motivatie
- grotere arbeidstevredenheid
- meer betrokkenheid
- meer initiatief
- hogere kwaliteit
- grotere loyaliteit
- verhoogde productiviteit.

Een deel van de literatuur is uitgesproken optimist en onderschrijft zonder meer het volledige lijstje voordelen. Uit onderzoek van De Vlerick School voor Management in de service-sector bleek dat empowerde werknemers tevredener zijn, meer betrokkenheid vertonen en meer oplossingsgericht werken. Beslissingen worden genomen waar de kennis aanwezig is.

De voordelen liggen dicht bij de hedendaagse competitieve voorwaarden en voordelen van een bedrijf: snelheid, betrokkenheid, probleemoplossend vermogen. De prijs is echter ook niet min: het management moet een totaal vernieuwende vorm van bedrijfsvoering uitbouwen, en het "command en control management" radicaal afwerpen. Dit is in de praktijk dikwijls net iets te veel gevraagd, waardoor halfslachtige pseudo-empowerment dreigt te ontstaan. En dan draagt empowerment vooral bij tot organisatiecynisme.

EMPOWERMENT EN LEIDERSCHAP

"Passief" leiderschap lijkt de geschiktste leiderschapsstijl. De nadruk ligt dan op beschikbaarheid, democratische besluitvorming, voorbeeldfunctie, ondersteunen-op-vraag, enz. Het is immers duidelijk dat bij meer actieve of machtsafstand creërende leiderschapsstijlen er van reële autonomie niet veel sprake kan zijn. Zelfs het zo geprezen coaching zou dan nog te "actief" of te beïnvloedend kunnen zijn. Medewerkers moeten wel voldoende competent zijn om die vrijheid te dragen.

MANAGEMENTFICHE EMPOWERMENT

HET EMPOWERMENT-PROCES

Autonomie is hier de centrale notie. Deze autonomie kan variëren van autonomie in werkmethode, objectiefbepaling, jobinhoud tot salaris zoals bij het veel geciteerde Braziliaanse Semco.

Empowerment is zeker verbonden met initiatief nemen, met risico-bereidheid van de medewerkers. Hier is de band met de lerende organisatie overduidelijk.

Typische voorbeelden van “empowered” gedrag:

- de mogelijkheid voor een arbeider om zelf de productielijn stil te leggen
- het onderhoudspersoneel van een hotel dat een klein budget heeft om zelf gastenklachten op te lossen
- de mogelijkheid van een lagere bankbediende om zelf te beslissen over een krediet.

DE EMPOWERDE ORGANISATIE

Bij de empowerde organisatie ligt de nadruk op het ter beschikking stellen van informatie voor iedereen, intense kennis en vaardigheidsontwikkeling, decentralisatie van beslissingsbevoegdheid, aangepaste belonings- en erkenningssystemen en teamwerk.

Informatie voor iedereen

Missie en bedrijfswaarden moeten helder en relevant zijn geformuleerd. Kwaliteitsnormen moeten overal bekend zijn. De doelstellingen van afdelingen en cellen moeten duidelijk zijn. Relevante, opgesmukte informatie over werkprocessen (ook van andere afdelingen) moet vrij toegankelijk zijn. Inzicht in kostprijzen en marges is vaak een voorwaarde om echte autonomie te laten ontstaan. En uiteraard moet er zeer snel feedback zijn over de gevolgen van de eigen beslissingen en acties.

Intense kennis- en vaardigheidsontwikkeling

Geen empowerde organisatie zonder grote investeringen in kennis en vaardigheden. De opleidingen overstijgen ook steeds de enge behoeften van de huidige job. In de praktijk worden daarom opleidingen gegeven rond kostprijsberekening,

voorraadbeheer, probleemoplossing, enz. Ook hier zien we een sterke band met de lerende organisatie.

Aangepaste belonings- en erkenningssystemen

Dit is zonder meer het moeilijkste aspect van de empowerde organisatie. Betalen voor resultaten klinkt mooi op papier, maar leidt tot grote problemen in de praktijk. Enkel als individuele bijdragen ondubbelzinnig zichtbaar gemaakt kunnen worden, kan men betalen voor resultaten. Zoniet zullen er in een minimum aan tijd grote spanningen groeien in het team. Maar de empowerde medewerker zal zelf ook aandringen op hogere beloningen, al was het maar voor het toegenomen competentieniveau. Een zinvol erkenningsbeleid is relevanter, omdat in de nieuwe organisatie het totaal ongeloofwaardig wordt wanneer superieuren de pluimen van de autonome medewerker op hun hoed steken.

Decentralisatie van beslissingsbevoegdheid

Formele en informele procedures, systemen en processen moeten de reële beslissingsbevoegdheid leggen bij de personen die autonoom beslissen. Dit veronderstelt meestal een paleisrevolutie.

Teams als organisatorische eenheid

Het empowerde individu dreigt uiteraard snel aan zijn lot te worden overgelaten. Teams, cellen, clusters, autonome werkgroepen nemen vele rollen van de hiërarchie over: sociale steun, coördinatie, feedback. De teams vormen de nieuwe organisatorische eenheid.

NIETS NIEUWS ONDER DE ZON?

Reeds in de jaren 20 pleitte Mary Parker Follett om macht en bevoegdheden te delegeren naar het personeel. En in 1955 verscheen in *Fortune* een twaalfdelige reeks artikelen over het “nieuwe management” en besprak ene Perrin Stryker de evolutie naar gedecentraliseerd gezag. Strykers beschrijving en argumentatie lijken als twee druppels water op de pleidooien van de empowerment-beweging.

Alhoewel de notie heel veel lijkt op vroegere trends als participatief management, quality of working life, werkoverleg, legt empowerment toch meer de nadruk

MANAGEMENTFICHE EMPOWERMENT

op resultaten. Empowerment is een door het management gekozen weg om betere resultaten (inzake kwaliteit, snelheid, klantgerichtheid...) te bereiken.

BIBLIOGRAFIE

- Eccles, R. and Nohria, N., *Beyond the Hype* (Boston: Harvard Business School Press, 1992).
- Randolph, W, A., "Navigating the Journey to Empowerment", *Organizational Dynamics*, Spring 1995, pp. 19-31.
- Spreitzer, G. M., "Social Structural Characteristics of psychological Empowerment", *Academy of Management Journal*, April 1996, pp. 486-504.