

Arthur Hol is auteur voor Pioniers Magazine. Hij is partner bij De Koning Vergouwen Advocaten, directeur van HRM-college, programmadirecteur bij Governance University en organisatieadviseur, partner van Nieuw Organiseren. Hij werkt met creatieve aanpakken om zijn ‘Mens boven Systeem’ –filosofie vorm te geven en stelt zich ten doel om op die manier bij te dragen aan transformatie van mensen en organisaties. Co-creatie is daarbinnen het principe waarmee hij mensen en ideeën met elkaar weet te verbinden.

De kunst van succesvol anders organiseren- een tweeluik

Deel 1, gepubliceerd op 31 mei 2017

Ben Wenting ontwikkelde het zelforganisatie concept voor diverse organisaties in Nederland en inmiddels ook België. Zijn instituut traint nog steeds de verpleegkundigen en coaches van de thuiszorgorganisatie waar hij startte met de begeleiding van het zelforganisatieproces. Hij merkt in de nieuwsbrief en op de website van NieuwOrganiseren.nu (Mei 2017) op dat er bovenmatig veel aandacht is voor de organisatiestructuur en voor de financiële kant van zelforganisatie. Hierbij wordt vaak voorbij gegaan aan de ‘zachtere factoren’ en aan het belang van goede begeleiding. Bovenop deze zorg, heb ik zelf de volgende twee veelgehoorde zorgen wat betreft zelfsturing:

1. We verliezen mogelijk uit het oog aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan om zelforganisatie duurzaam succesvol te laten zijn.
 2. Er is (te) weinig aandacht voor andere vormen van radicaal ‘Anders Organiseren,’ die samenhangen met de twee andere ‘doorbraken’ die Frederic Laloux in zijn wereldwijde bestseller ‘Reinventing Organizations’ naast zelfsturing / zelforganisatie noemt: Heelheid en Evolutief (of evolutionair) doel.
- In deel 1 van dit tweeluik zal ik eerst ingaan op de observaties van Wenting en de randvoorwaarden voor zelfsturing. In het tweede deel, dat hier binnenkort te vinden is*, bespreek ik andere vormen van Anders Organiseren.

De observaties van Wenting

In de nieuwsbrief en op de website van NieuwOrganiseren.nu antwoord Ben Wenting op de vraag: “Hoe kijkt u aan tegen de manier waarop zelfsturende teams vandaag de dag worden ingevoerd?”

“Inmiddels is denk ik zo’n 60 à 70 procent van de organisaties hiermee bezig. Veel organisaties zien echter alleen de financiële voordelen van zelfsturing. We zien bij deze bedrijven dat de zelfsturing na een aantal jaren verwatert en dat men weer terugvalt op het ‘vertrouwde’ hiërarchische model. Deze organisaties onderschrijven de visie die ten grondslag ligt aan zelfsturing niet en kunnen hun organisatie daarom nooit goed zelfsturend inrichten. De organisaties die dat wel doen, misschien 20 procent daarvan, redden het wel. Zij gaan daadwerkelijk met goed functionerende, zelfsturende teams verder, op een manier die recht doet aan het gedachtegoed waar zelfsturing op gebouwd is. Eigenlijk vind ik dat al een mooi resultaat, in de tien jaar dat zelf organiseren een onderwerp is geworden. De hype is inmiddels wel over, het is nu overgegaan in een trend die langzaam mainstream wordt. Om dat goed onder de aandacht te brengen, hebben we nog heel wat stappen te maken.”

Mens boven systeem

Persoonlijk vind ik het mooi dat zelforganisatie meer gemeengoed lijkt te zijn geworden. Vanuit mijn motto ‘Mens boven Systeem’ is het volgens mij heel goed nieuws voor werknemers en klanten.

Werknemers hebben zo autonomie, handelingsvrijheid om binnen alleen de hoognodige kaders te doen wat hen geboden lijkt, binnen de 'leefwereld' van klanten.

Dat gaat ten koste van het systeem, maar dat systeem is oorspronkelijk bedoeld ondersteunend te zijn aan het hoofddoel van een organisatie: voorzien in maatschappelijke en in klantbehoeften, zoals bijvoorbeeld betere zorg en beter onderwijs. In veel sectoren is voldoen aan eisen van het systeem echter maar al te vaak het hoofddoel gaan overschaduwden. Dat onderkennen inmiddels gelukkig steeds meer mensen, ook al leidt dat niet overal tot een afremming van die ontwikkeling.

De bestuurder als levend voorbeeld: een succesvoorwaarde voor zelforganisatie

Frederic Laloux belicht in zijn eerdergenoemde boek 'Reinventing Organizations' een twaalftal 'koploperorganisaties' op het vlak van radicaal andere vormen van organiseren. Mijn observatie is dat die koploperorganisaties geleid worden door bevolgen pioniers die de belichaming lijken te zijn van de organisatiefilosofie die ze uitdragen, in hun (voorbeeld)gedrag en in wie ze zijn als persoon. Wat als deze succesvol lijkende voorbeelden van de koploperorganisaties op grote schaal navolging krijgen van organisaties, waarvan de topbestuurders zich niet de door hen omarmde filosofie van bijvoorbeeld zelforganisatie persoonlijk eigen hebben gemaakt? Volgens mij bestaat dan het risico dat de bestuurder die moet besluiten tot het al dan niet omvormen van de organisatie, weinig doordacht en weinig doorleefd tot een keuze komt.

Ik heb Laloux op dat congres de vraag gesteld wat dit gegeven betekent voor de slagingskansen van radicaal andere vormen van organiseren. Hij sprak de zorg uit dat zelfsturing dan een slechte reputatie zou krijgen, wat de verspreiding ervan niet zou helpen. Niet voor niets noemt hij in zijn boek het commitment en het persoonlijk voorbeeld van de top als voorwaarde voor succes. Als hier niet aan wordt voldaan, kan men beter helemaal niet aan een verander-initiatief op dit vlak beginnen, althans niet organisatiebreed.

Alles begint met de juiste vraag

Om te voorkomen dat de resultaten van nieuwe vormen van organiseren tegenvallen, stel ik organisaties vaak voor om daaraan vooraf een belangrijke stap te maken: het aangaan van een dialoog met bestuur, medezeggenschap, management en uiteraard vooral met werknemers en klanten / cliënten. Deze dialoog is een open gesprek over waar de organisatie staat, over wat er écht speelt en over welke ambities en waarden men leidend wil laten zijn bij het bepalen van wat er nodig -en wat men gaat doen.

In mijn ervaring gaat het slagen van een verander-initiatief vaak mis door het stellen van de verkeerde vragen. In plaats van de hoe-vraag, zou de waarom-vraag een veel grotere rol moeten krijgen. De volgende vragen komen onvoldoende aan bod:

1. Waarom zetten we eigenlijk deze beweging in?
2. Welke aanpak of welk model past echt bij ons?
3. Wie bepaalt dat eigenlijk?

Verder stellen mijn klanten vragen over de manier van 'anders organiseren':

4. Hoe organiseer je het samenspel zo dat je samen optrekt, maar recht blijft doen aan de bijzondere plek, rol en (wettelijke) taken van alle betrokken partijen (het bestuur, het managementteam, de toezichthouder)? Hoe blijf je recht doen aan het arbeids- of ambtenarenrecht, bijvoorbeeld wanneer er tegelijkertijd ook sprake is van een reorganisatie?
5. Hoe voorzie je in een rol die past bij deze tijd en bij de verandering voor personeelsleden en cliënten, zoals deze door de ondernemingsraad en de cliëntenraad vertegenwoordigd worden? Het idee is immers dat zij steeds meer zelf aan zet zijn.

Zelforganisatie is een visie die breed gedragen moet worden

Wanneer directies top-down bepalen dat er met zelfsturende teams gewerkt moet gaan worden en wel overal in de organisatie op dezelfde manier en vanaf datum X, valt mij altijd op dat enkel de wijze van invoering onderwerp van gesprek is. De principes van openheid en gelijkwaardigheid, die horen bij de gedachte van zelforganisatie, vragen nu juist bij uitstek ruimte voor een gezamenlijke dialoog met het personeel (en met klanten/cliënten). Die dialoog dient dan vooral ook te gaan over wat echt nodig is. Als hierbij het organisatiemodel aan bod komt (naast andere factoren zoals werkprocessen en organisatiecultuur), staat ook de keuze voor de inhoud en de vorm van de aanpak en voor het ‘model’ van organiseren open voor dialoog. Daarna kan een organisatie bij de overgang naar zelfsturing betere hoop hebben op een goed resultaat.

De kunst van succesvol anders organiseren- deel 2 van een tweeluik

Deel 2, gepubliceerd op 5 juli 2017

Eerder besprak ik de risico's rond het meer mainstream worden van zelforganisatie, wanneer dit in plaats van een visie een nieuw systeem dreigt te worden dat grootscheeps navolging vindt zonder als bestuurder werkelijk de persoonlijke belichaming van de nieuw gekozen visie te zijn. Ik deed dit naar aanleiding van observaties die Ben Wenting als grondlegger van het fenomeen op dit gebied deed, aangevuld met mijn eigen zorgen.

In dit tweede deel ga ik nog een stap verder: zelforganisatie/zelfsturing is meer gemeengoed geworden en dat juich ik toe, maar er zijn in mijn optiek ook andere vormen van Anders Organiseren. Zo kom ik weer bij Frederic Laloux terecht en zijn boek 'Reinventing Organizations' waarin hij een twaalfstal 'koploperorganisaties' op het vlak van radicaal andere vormen van organiseren belicht. Deze koploperorganisaties noemt hij 'teal' organisaties of 'cyane' organisaties (naar een op Spiral Dynamics gebaseerde kleurtypologie). Laloux noemt drie belangrijke doorbraken die de door hem onderzochte, succesvolle 'koploperorganisaties' laten zien. Zelfsturing is er daar 'slechts' één van.

Drie doorbraken en hun samenhang

– *Zelfsturing*: cyane organisaties weten effectief te opereren met een systeem dat uitgaat van gelijkwaardige relaties, zonder behoefte aan hiërarchie of consensus. Vertrouwen staat centraal. Er is geen organogram, geen functieaanduiding en geen formele taakomschrijving. Alle informatie is voor iedereen beschikbaar en de kracht van collectieve intelligentie wordt optimaal ingezet. Iedere medewerker is volledig verantwoordelijk voor de organisatie, ongeacht zijn taak of rol. Iedereen houdt elkaar verantwoordelijk voor de gemaakte afspraken.

– *Heelheid*: cyane organisaties maken geen onderscheid tussen de medewerker (professioneel, rationeel) en de mens achter die medewerker (menselijk, emotioneel). Er is een manier van werken ontwikkeld om het geheel van wie we zijn mee te nemen naar ons werk. Iedereen is gelijkwaardig en draagt op zijn eigen manier bij aan de organisatie. Opdelingen zijn vervangen door verbondenheid en problemen zijn kansen voor leren en groei.

– *Evolutief (of evolutionair) doel*: cyane organisaties hebben een eigen leven en richtingsgevoel. In plaats van dat de toekomst wordt voorspeld en krampachtig wordt nagestreefd, wordt vanuit een hoger doel en een innerlijk kompas gewerkt. Men ziet geen concurrenten, maar partners die kunnen helpen om het evolutieve doel van de organisatie te realiseren. Winst wordt gezien als een bijproduct van een geslaagde activiteit. Medewerkers luisteren naar wat de organisatie wil zijn, zonder daar direct een richting aan te

verbinden. Men voelt of en hoe de eigen roeping aansluit bij het doel van de organisatie. Er wordt geen energie besteed aan het voorspellen en beheersen van de toekomst of aan alles volledig in de hand houden. Het draait om vertrouwen, aanvoelen, inspelen, leren, ontwikkelen en groeien.

Ik heb de indruk dat in de praktijk bovenmatig veel aandacht uitgaat naar zelfsturing en dat organisaties in Nederland vooral daarmee aan de slag gaan, terwijl Laloux zelf aangeeft dat die doorbraken ook ieder apart kunnen worden nagestreefd. Daarbij zou iedereen in de organisatie betrokken moeten worden bij de vraag welke doorbraak het meest nodig is en welke het beste aangrijpingspunt is voor een transformatie van de organisatie en de mensen die erin werken.

“Ik bekijk niet alleen de HR- en arbeidsrechtelijke kanten van fusies, overnames en reorganisaties maar ik kijk naar de rol van en het samenspel van *het* bestuur, het management, HR, medezeggenschap (OR, cliëntenraad) en toezicht bij de beweging naar nieuwe vormen van leiderschap en organiseren.”

Merkbaar of meetbaar

Voor de dominantie van zelfsturing ten opzichte van ‘heelheid’ en ‘evolutief doel,’ zie ik vooral twee oorzaken. De eerste is gelegen in wat Ben Wenting ook signaleert: de aantrekkingskracht van de bezuinigingskans, de reductie van de organisatiekosten. Als de managementfuncties komen te vervallen, komen de personeelslasten van de leidinggevende werknemers op korte termijn grotendeels te vervallen.

Vaak wordt dan overigens over het hoofd gezien, hoeveel kosten die verbonden zijn met het activiteitenpakket van de managers toch nog overblijven of zelfs toenemen: een groot deel van die activiteiten verdwijnt niet, maar wordt verdeeld onder de leden van zelfsturende teams of organisatiecoaches, intern of extern. Daar staan dan weer potentieel grote voordelen tegenover van meer gemotiveerde werknemers en beter bediende klanten. Om die voordelen te realiseren, zijn vaak kosten van een goede begeleiding van in elk geval de invoering van zelforganisatie nodig en daar wordt meestal onvoldoende rekening mee gehouden.

Een tweede oorzaak kan zijn dat zelfsturing sterk verbonden is met de structuur van een organisatie, de rollen, taken en werkprocessen, het al dan niet hebben van een laag van leidinggevend, etc. Doordat dit relatief ‘harde’ organisatieaspecten zijn, voelen we ons vanuit de traditionele, rationele organisatiebenadering comfortabel daarover te praten. De andere twee doorbraken die Laloux noemt, betreffen de meer ‘zachte’ organisatieaspecten, waarvan de effecten misschien wel ‘merkbaar’ zijn, maar niet goed meetbaar.

Aandacht voor de onderstroom

Zoals Laloux schreef, zou iedereen in de organisatie betrokken zou moeten worden bij de vraag welke doorbraak het meest nodig is en welke het beste aangrijpingspunt is voor een transformatie van de organisatie en de mensen die erin werken.

Omdat ik merk dat er grote behoefte bestaat aan begeleiding bij de beantwoording van alle vragen die ik in mijn vorige artikel als succesvoorwaarde’ noemde, heb ik zelf mijn focus verlegd. Ik bekijk niet alleen de HR- en arbeidsrechtelijke kanten van fusies, overnames en reorganisaties maar ik kijk naar de rol van en het samenspel van *het* bestuur, het management, HR, medezeggenschap (OR, cliëntenraad) en toezicht bij de beweging naar nieuwe vormen van leiderschap en organiseren. Ik doe dit op een manier die recht doet aan de principes van ‘anders organiseren,’ via een dialoog van alle belanghebbenden, in organisatiebrede sessies of in kleine groepen.

Aandacht voor de onderstroom is in zo’n proces zeer belangrijk: wie de mens met al zijn echte zorgen, wensen en ideeën niet centraal stelt, boekt alleen schijnvoortgang.

Voor een goed zicht op wat er speelt en nodig is en welke rol eventueel andere vormen van organiseren bij dat laatste kunnen spelen, is een onbevooroordeelde opstelling van alle betrokkenen cruciaal. Alleen dan worden keuzes bepaald vanuit het hogere doel van de organisatie.

Frederic Laloux benoemt in zijn boek onder de noemer van 'heelheid' en 'evolutief doel' allerlei groepsgewijze reflectiepraktijken die helpen om tot een zo onbevooroordeeld mogelijke opstelling te komen ten opzichte van wat er speelt en wat er nodig is in een organisatie. De talking stick, meditatie, het werken met organisatieopstellingen, 'incheck'- en 'outcheck'-rondjes bij vergaderingen: het zijn maar enkele voorbeelden van werkpraktijken die bij zo'n dialoog bevorderen dat mensen in de reflectiestand komen en gaan delen, waardoor de zogenaamde onderstroom naar boven komt, vanuit een onbevooroordeelde opstelling.

Voed de vooruitgang

Wat kan ieder daarnaast individueel doen om tot een onbevooroordeelde opstelling te komen? Ik geef de volgende tips, waaraan ik me met vallen en opstaan probeer te houden.

- Probeer jezelf voortdurend af te vragen welke meerwaarde je biedt, zowel voor je klant als je collega's.
- Help de organisatie om meer maatschappelijke waarde te leveren, met vertrouwen, verantwoordelijkheid, binding en ontspanning als uitgangspunten. Wordt aan die uitgangspunten onvoldoende voldaan, spreek de organisatie daar dan op aan.
- Richt je op het grotere geheel, zoals de maatschappelijke waarde en het organisatiebelang, en niet op het belang van een enkele groep of individu.
- Denk niet voor anderen, maar geef iedereen de ruimte zich uit te spreken en gehoord te worden.
- Spreek in bijeenkomsten over niet aanwezige personen alsof zij erbij zijn.
- Geef ruimte en vertrouwen. Loop niet weg voor gedoe, maar zorg ervoor dat dit desgewenst op tafel komt als je ziet dat er binnen de organisatie onvoldoende congruent wordt gehandeld volgens de afgesproken principes.
- Zoek gelijkgestemden op in je omgeving of binnen hetzelfde werkdomein en wissel ervaringen en ideeën uit. Zo kun je elkaar blijven bemoedigen in de aandacht voor de menselijke maat bij veranderingsprocessen.
- Vraag hulp aan diezelfde gelijkgestemden bij het ondersteunen van een verandertraject. Samen bereik je meer.
- Verbind je voorafgaand aan iedere ontmoeting met één of meer mensen in een meditatief moment met de intentie dat iedereen dichterbij elkaar komt te staan rondom het onderwerp van de ontmoeting, in plaats van tegenover elkaar.
- Vraag je bij iedere actie die je wilt ondernemen af: brengt dit mensen dichterbij zichzelf of bij elkaar of juist niet? Voed ik de teruggang of de vooruitgang van de mensheid?

Anders organiseren is een kunst die we gezamenlijk moeten beoefenen.