

## Zelforganisatie: heb vertrouwen!

In veel organisaties waar ik kom is 'zelforganisatie' hot. Het is vaak een groot onderwerp en een langlopend traject waar externe deskundigen voor worden ingezet die – zo mogelijk - met nog grootsere aanpakken komen. Voor je het weet is zelforganisatie geen middel, maar een doel.

Terwijl, een cultuurtraject zoals het werken volgens zelforganisatie, relatief eenvoudig kan zijn, als je het principe van "leading from one step behind" beheerst. Als je als basis gebruikt dat het team zelf het beste kan aangeven welke mate van zelfbepaling zij aankan, hoef je alleen maar de voorwaarden te creëren waarin die zelfbepaling zich kan manifesteren. De uitdaging is om echt te kunnen luisteren en te begrijpen wat het team aangeeft. Dat gebeurt niet alleen met woorden, je moet hiervoor juist de taal van de onderstroom (onder andere datgene horen wat niet gezegd wordt) kunnen verstaan. Vervolgens is het de kunst om het team uit te dagen de grenzen steeds iets te verleggen, de randen van de comfortzone op te zoeken en te vinden. Een mooi organisch traject ligt dan in het verschiet.

### Wat zijn valkuilen rond zelforganisatie?

- Zelforganisatie is het doel  
Door zelforganisatie als doel te zien en niet als het middel om het doel te bereiken, raakt het bestaansrecht van de organisatie uit het oog en daarmee de verbinding met de werkwijze. Wat is de reden dat de organisatie bestaat?  
Is het niet mogelijk om dat wat het gaat toevoegen duidelijk te maken, denk dan nog een keer heel goed na op welke vraag zelforganisatie het antwoord zal zijn.
- Er is een eindmodel in zelforganisatie  
Om meteen een droom aan diggelen te gooien, hét model 'zelforganisatie' bestaat niet. Ook één universele omschrijving van wat zelforganisatie is, bestaat niet. Een team zal altijd in beweging zijn: door eigen ontwikkeling, het vertrek van collega teamleden, veranderende vragen van cliënten of hun omgeving, enzovoort. Bovendien heeft ieder team zijn eigen plafond waarin men zelforganiserend kan zijn.
- Ieder team moet dezelfde ontwikkeling doormaken  
Ieder team heeft andere kwaliteiten, andere competenties en bestaat uit andere persoonlijkheden. Ook zijn de omstandigheden waarbinnen teams functioneren vaak verschillend: een andere doelgroep, andere producten, andere cultuurachtergronden enzovoort. Daarom is het meer dan onwaarschijnlijk dat twee teams dezelfde ontwikkeling zullen doormaken. En dat is eigenlijk heel erg waardevol!
- Zelforganisatie kun je vooraf in een 'traject' uitzetten  
Een leuke contradictie: geregisseerde zelforganisatie. Een mooie uitspraak die ik ooit gehoord heb sluit hier goed op aan: "vertel mij wat ik moet organiseren dan zal ik dat zelf doen".  
Zelforganisatie vraagt bij uitstek dat een leidinggevende het team volgt en uitdaagt om te ontwikkelen. Ieder team en de omstandigheden zijn anders, hiervoor bestaat geen vast traject. Het is niet meer mogelijk om vooraf een traject te bedenken van 1 naar 10 en dat ook zo uitvoeren. Dit is meer de tijd van de eerste stap zetten, oriënteren en dan weer een eerste stap zetten.
- Ondersteunende diensten zullen van nature hun teams als klanten beschouwen  
Hoewel de naam ondersteunende diensten veronderstelt dat deze teams ondersteunen is dit in de dagelijkse praktijk niet zo vanzelfsprekend. Sterker nog: in veel organisaties zijn ondersteunende diensten redelijk bepalend hoe zaken verlopen. Dat ligt ook aan de teams zelf. Als een team als klant gezien wil worden dan zal deze zich ook als klant moeten opstellen. Vaak neemt een dienst de leiding of het initiatief omdat het team – de klant – niet weet wat het wil of nodig heeft. Naar beste weten vult dan de dienst in wat zij denken dat een team nodig heeft. Tenslotte zijn zij specialist op hun vakgebied.

- Starten met een kick-off voor een groots en meeslepend traject  
Het houden van een kick-off en dan vervolgens een groots en meeslepend traject wekt ook grote verwachtingen en legt een enorme druk vanuit een soort van competitiestrijd op de teams. De ontwikkeling zal geforceerd worden en is niet meer van het team zelf maar van wat men denkt dat het team moet kunnen. Mijn advies is om op een bepaald moment gewoon te starten en het proces te volgen: trial en error. Daarna is het op een zeker moment belangrijk om het team te laten ervaren dat zij al stappen gemaakt hebben, dit te waarderen en het team dan pas bewust te maken van de vaardigheden die het heeft om zelfstandiger te functioneren. De ervaring dat het team het kan is in dit geval belangrijker dan het traject dat nog voor hen ligt. Zij hebben nu al ervaren dat zij de ontwikkeling aan kunnen. Hiermee wordt het zelfvertrouwen groter.
- Vertel dat 'we gaan veranderen'  
Voor velen betekent veranderen dat het tot nu toe blijkbaar niet goed was, anders hoef je toch niet te veranderen. Het woord ontwikkelen is veel meer op zijn plaats, zeker als het gekoppeld wordt aan het feit dat ontwikkeling alleen kan plaatsvinden omdat men al zo ver is gekomen. Er is al een basis waar verder op gebouwd kan worden.

Wil je als organisatie bovenstaande punten allemaal juist wel? Dan is mijn advies: begin er vooral niet aan. Frustratie is gegarandeerd bij zowel medewerkers, ondersteunende diensten als management. Er is niets mis mee om de ontwikkeling naar zelforganisatie niet te willen. Er zijn meerdere organisaties, waaronder zelfs die tot beste werkgever zijn verkozen, met heel tevreden klanten en medewerkers die in de verste verte niet werken met zelforganiserende teams.

Begrijp mij niet verkeerd, ik ben een heel groot voorstander van zelforganisatie, van Rijnlands en van systemisch werken. Het voorbehoud dat ik wil maken, is dat het een positieve uitwerking moet hebben op de cliënten of klanten, op de medewerkers en op de organisatie als geheel.

#### **Wat is er dan wel nodig om zelforganisatie te laten slagen?**

- Vertrouwen  
De grootste kwaliteit die je als organisatie in huis hebt is het vertrouwen in jezelf en de medewerkers. Weten dat er genoeg kwaliteit in huis is om tot oplossingen te komen. Dit geeft veel ontspanning. Eigenlijk is dit de ontwikkeling van moeten naar willen, van (voor)geprogrammeerd werken naar 'rise to the occasion', van directief naar responsief leiderschap. En vooral, geef het voorbeeld.
- Stop met het geven van antwoorden  
Mijn ervaring heeft me geleerd dat de eerste en belangrijkste stap is om te stoppen met het antwoord geven op alle vragen. Als interim manager bestaat mijn werk voor 80% uit het geven van antwoorden. Van driekwart van de gestelde vragen kent de vragensteller zelf het antwoord. Het alternatief voor het geven van antwoorden is, om aan degene zelf een vraag te stellen. Mijn vader maakte jaren geleden al de opmerking als iemand met een vraag bij hem kwam; "als iemand deze vraag aan mij zou stellen en ik zou naar jou toe lopen om het antwoord te horen, wat zou je antwoord zijn?". Breng mensen op het idee om eerst eens zelf met een collega te sparren. Loop eens, afhankelijk van het onderwerp, bij personeelszaken binnen, bij financiën of facilitair om advies. Laat mensen vervolgens met een voorstel bij je komen in plaats van met een vraag.

#### **Tot slot**

Wil je een keer van gedachten of ervaringen wisselen over dit onderwerp? Graag!

Hoe meer we van elkaar leren hoe beter (zorg)organisaties zullen functioneren en hoe beter de zorg/ondersteuning aan cliënten zal zijn. Je kunt mij bereiken via:

Telefoon: 06 2150 0159

Mail: [info@martinbreed.nl](mailto:info@martinbreed.nl)