



■ Jesse Boon

'De kunst is om het klein te houden'

Zelforganisatie, zou dat iets voor ons zijn? Deze vraag stelde de afdeling p&o van het Bedrijfsvoeringsexperticeentrum van de gemeente Den Haag zichzelf in de zomer van 2017. Het leidt tot een verhaal over de circulaire weg tussen zelforganisatie als ideaal concept en de realiteit van een politieke organisatie, waarbij kleine stapjes uitmondten tot grote veranderingen.

Meer eigenaarschap bij de medewerkers, werken vanuit vertrouwen, met minder middelen meer bereiken. Het concept leek zo passend bij waar de organisatie aan toe was. Bovendien, wie weten nou beter wat er nodig is dan de mensen in de praktijk? De nieuwsgierigheid naar zelforganisatie zette de deur open voor een spannend traject naar het hart van de organisatie: de mensen zelf. Procesbegeleiders Caroline Reij en Daan Sio van Bureau Ten Bate begeleiden hen daarbij. Zij hebben binnen de p&o-afdeling verschillende teams onder hun hoede die inmiddels zelf bepalen wanneer ze hulp nodig hebben. "Ons uitgangspunt is de enorme wijsheid die al aanwezig is in de organisatie. Het enige wat je hoeft te doen, is die wijsheid op te halen."

Tribes

September 2017 was een spannende maand voor de p&o-afdeling van de gemeente Den

Haag. Na twee jaar voorbereidingstijd startte er een nieuwe, gebundelde organisatie van 150 p&o-medewerkers. Er kwamen nieuwe clusters en nieuwe teams met mensen die elkaar soms nauwelijks kenden en allemaal hun eigen culturele bagage bij zich hadden. Dat hun nieuwe team ook nog de opdracht had om deels zelforganiserend te gaan werken, was een extra uitdaging. Manager Karin Flim is eindverantwoordelijk voor de hele p&o-afdeling en stond aan de wieg van deze bundeling. "De opdracht was politiek gestuurd, maar wij geloofden ook sterk in het bundelen van krachten en het samen organiseren. De keuze voor zelforganisatie was daarin fundamenteel. De teams zouden de bouwstenen zijn, het eigenaarschap zou laag in de organisatie terechtkomen, om te komen tot een duurzame dienstverlening. In de praktijk betekende dit dat we nieuwe tribes zijn begonnen. De afdeling zoals die nu is, is echt ontstaan op een blanco vel papier."



Caroline Reij (links) en **Daan Sio** (rechts) werken als procesbegeleider, trainer en coach bij Bureau Ten Bate, een zelfsturend trainingsbureau met vier vennoten. Zij begeleiden en adviseren organisaties in veranderingsprocessen binnen de (semi)overheid, onderwijs en het bedrijfsleven. Bureau Ten Bate gelooft dat je alleen effectief kunt veranderen door een helder zicht op het geheel (systeemdenken) in combinatie met een scherpe blik op het individu (persoonlijk werken).

www.bureautenbate.nl

Bureau Ten Bate was al in de voorbereidingstijd betrokken bij de plannen van de p&o- afdeling. Zij werden gevraagd om het zoekproces naar een passende vorm van zelforganisatie te begeleiden. Procesbegeleider Daan Sio: "Zelforganisatie klinkt simpel, maar het is zeker niet de gemakkelijkste weg. Soms zie je bij een bezuinigingsopdracht dat de stap naar zelforganisatie gemaakt wordt door de laag leidinggevenden weg te halen, in de hoop dat het nieuwe vanzelf ontstaat. Die stap is vaak veel te groot. Het gedoe dat ontstaat, keert zich tegen je. Wij geloven in gestructureerde zelforganisatie, zodat mensen langzaam kunnen groeien in hun nieuwe rol. Daarvoor heb je heldere kaders nodig. Je moet het leren."

Het traject naar zelforganisatie begon met het vaststellen van de kaders in het managementteam en verschillende sessies met teamcoördinatoren en teams. Inmiddels geldt voor de begeleiding een strippenkaartsysteem: p&o-teams die behoefte hebben aan begeleiding gebruiken op eigen initiatief een strip. "De vraag is dus altijd leidend," aldus Sio.

Zes leidende principes van zelforganisatie

1. Spanning is brandstof
2. Vertragen is versnellen
3. Alles doet ertoe
4. Niemand is schuldig, iedereen verantwoordelijk
5. Wees in het hier-en-nu
6. Verschil is informatie

Beelden loslaten

Op een kersverse afdeling vol nieuwe gezichten startte de begeleiding van de coördinatoren met een gezamenlijk onderzoek

naar hun eigen definitie van zelforganisatie. Want zelforganisatie, waar hebben we het dan eigenlijk over? Sio: "Vaak hebben mensen het beeld dat je als zelforganiserend team alles zelf doet, overal over besluit en er geen bemoeienis meer is van bovenaf. In zo'n beeld kunnen mensen dan weer vast komen te zitten. Maar zelforganisatie is geen doel op zich, geen nieuwe blauwdruk. Het is een middel om te komen tot duurzame resultaten en een vitale organisatie, waarin mensen geprikkeld worden veel bij te dragen. Hoe dat eruitziet, verschilt per team. Het gaat om de vraag wat aanwezig is, wat werkt en welke stap betekenisvol is."

Sandra Langezaal is sinds september 2017 coördinator en teamlid van het cluster Ontwikkeling & Implementatie, en enthousiast over het concept zelforganisatie. "Het geeft ruimte en vrijheid om echt iets neer te zetten met je team, om te werken met ieders talenten. Ik wist ook wel dat we tegen allerlei dingen aan gingen lopen. Maar dat woog voor mij niet op tegen de kans om met elkaar iets uit te gaan proberen en dat te doen zoals wij dat voor ogen hadden." Over de start van het traject vertelt ze: "We hebben eerst onderzocht wat zelforganisatie voor ons is. Hoe zaten mensen daar eigenlijk in? Wat ik gaaf vond, was dat er in het team vanaf het begin de moed was om daar heel eerlijk in te zijn. Niet iedereen zag het namelijk zitten. 'Moet ik me nu aan tien mensen gaan verantwoorden als ik iets niet wil,' werd er bijvoorbeeld gezegd. Zelforganisatie vraagt iets van je openheid, maar ook van je vertrouwen. We bespraken met elkaar dat je een 'nee' ook gewoon kunt respecteren, zonder dat je altijd verantwoording hoeft af te leggen. Alleen al dit gesprek voeren was nieuw en heel bijzonder." Sio beaamt: "Een zelforganiserend team is afhankelijk van elkaar. Dat geeft een hoop gedoe, je kunt het gevoel krijgen dat je vrijheid verliest. Er wordt volwassenheid van

je gevraagd op inhoud en op proces. Dat is veelgevraagd, niet iedereen kan daar zomaar in mee. Dan is het de kunst om te kijken naar wat er op dat moment wel kan, zonder oordeel te vellen."

Verbinden door de 'why'

Een afdeling die niet meer hiërarchisch wordt aangestuurd, heeft een andere vorm van verbinding nodig om samen koers te houden. Op de p&o-afdeling werd the *golden circle* van Simon Sinek geïntroduceerd, waarbij alle teams aan de slag gingen met hun eigen 'why'. Flim: "Met het formuleren van de 'why' hebben de teams zich aan hun eigen doelen gecommitteerd. Tegelijkertijd zeiden ze: 'Dit zijn wij.' Daar zat meteen heel veel leuke energie op, teams hebben zich kunnen profileren en zijn daar sterker van geworden." De vraag 'waar zijn wij voor besteld?' is een belangrijke pijler binnen zelforganisatie, zegt Sio. "Het zoekproces op het gebied van zelforganisatie is natuurlijk ondersteunend aan de bedoeling van de organisatie. Door hier steeds op aan te haken, raken mensen getraind in het beantwoorden van de vraag of hun idee of actie iets gaat opleveren voor het grotere geheel. Dat maakt het makkelijker om helder te blijven kijken en besluiten te nemen. Want je bent daar samen verantwoordelijk voor."

Serge Westercappel is bedrijfsmaatschappelijk werker bij het Arbocentrum, een van de clusters van p&o. Hij ziet dat de verduidelijking van je bedoeling als team leidt tot betere kwaliteit van dienstverlening en een fijner arbeidsklimaat. "We hebben ons als team opnieuw in moeten richten, dat vroeg om betere en concrete afspraken. Nu die er zijn, hebben we meer zelf in de hand. In het verleden werd er veel gezegd over elkaar of gingen mensen met dingen aan de haal. Nu onze processen strakker zijn ingericht en onze positionering beter is, durven we als team ook

wel eens 'nee' te zeggen. Tegelijkertijd zijn we aanspreekbaarder geworden. Als iemand zich nu niet heeft voorbereid op een bijeenkomst, gaan we niet meer zitten wachten totdat hij aanhaakt. Prima als je prioriteiten anders liggen, zeggen we dan, maar we gaan wel door. Die duidelijkheid ervaar ik als efficiënt en plezierig."

Besluitvorming

Een lastige hobbel op de weg naar zelforganisatie is besluitvorming, vinden alle betrokkenen. Reij: "Teams zijn soms gewend om eindeloos te blijven praten als ze gezamenlijk een besluit moeten nemen. Ze zijn bang voor een Poolse landdag. En dat wordt het vaak ook. Binnen politieke organisaties speelt de neiging om alles groot en complex te maken – er draaien altijd meerdere agenda's op de achtergrond. Dat maakt het moeilijk om nog mogelijkheden te zien en in actie te komen. Wij brengen de vraag altijd weer terug naar het hier-en-nu. Misschien brengen we het inderdaad niet tot algehele perfectie, maar welk stapje kun je wel zetten? Daarmee spelen, geeft ruimte en energie."

Sandra Langezaal besteedde met haar team een sessie aan het onderwerp besluitvorming. "Dat was echt waar het bij ons op haperde. We bleven maar praten en het bleef maar vaag. Dit aanpakken was ontzettend spannend, want er waren veel emoties. Na lang zoeken kwam er uiteindelijk een doorbraak met een werkvorm waarbij de verantwoordelijke of deskundige een voorstel doet, iedereen aan het woord komt en het voorstel wordt aangenomen als er geen onoverkomelijke bezwaren zijn. Die vorm werkte voor ons en die gebruiken we nog steeds. Daarbij heb ik geleerd los te laten dat iedereen altijd honderd procent gelukkig moet zijn." "Imperfectie en schaarste horen erbij," zegt Reij, "zeker binnen een politieke organisatie. Je krijgt het nooit zoals je het

hebben wilt, ook niet binnen het concept zelforganisatie. Veel processen zijn zo complex geworden, dat kun je niet meer lineair oplossen. Ontdekken wat er wel kan, in het hier-en-nu, zonder alles af te dekken, dat is de invloed die je hebt. Dat geeft minder houvast, maar er komt wel beweging.”

Rol van de leidinggevende

Een ander heet hangijzer binnen het traject naar zelforganisatie is de veranderende rol van de leidinggevende. Karin Flim vertelt er energiek over. “Voor ons als managementteam was het een grote vraag hoe we sturing gingen geven. Je moet iets op de rit zien te krijgen waar je in gelooft, maar je weet niet hoe dat uitpakt in de praktijk. Waar zat onze balans tussen sturen en loslaten, welke kaders golden voor ons? Als leidinggevende van zelforganiserende teams heb je een stap terug te doen. Daarmee geef je ruimte, maar je ziet ook beter het grotere geheel en de verbindingen die gemaakt kunnen worden. Tegelijkertijd kom je van alles tegen waartoe je je opnieuw moet verhouden.

Wat is UMU?

UMU is een voorbeeld van sociale leertechnologie. Deelnemers vormen met elkaar een online leergemeenschap en kunnen hun mening realtime met elkaar uitwisselen, gemakkelijker communiceren met de trainer en problemen oplossen door directe feedback. Ook kunnen deelnemers gemakkelijk zelf trainer worden. Daardoor wordt autonoom en collaboratief leren en kennisdeling mogelijk. Zie pin.umu.com/index.

Ook de voortgangs- en beoordelingsgesprekken kwamen in een ander daglicht te staan binnen deze nieuwe werkwijze. Flim: “Veel mensen waren gewend om standaard bila’s te houden met hun leidinggevende. Dat hebben we afgeschafte, maar de medewerker of leidinggevende kan nog steeds een bila aanvragen als daar behoefte aan is. We gaan nu uit van de gedachte dat de adviseurs zelf bepalen wat ze nodig hebben.” Het team van Sandra Langezaal heeft een beoordelingsinstrument ontworpen dat beter past bij de nieuwe structuur. “In plaats van een jaarlijks beoordelingsgesprek met de leidinggevende vragen we nu halverwege en aan het eind van een project om feedback aan samenwerkingspartners. Dat werkt goed: het is kortcyclisch, gerelateerd aan wat je doet, je wordt door meer mensen gezien en je kunt sneller bijsturen.” Sio ziet hierin het potentieel van de mensen tot bloei komen. “Mensen weten over het algemeen heel goed wat werkt. Die wijsheid moet je niet weggeregelen, maar ophalen en belonen.”

Zelforganisatie vraagt iets van je openheid, maar ook van je vertrouwen

Als je ziet dat er binnen het ene team iets prachtigs is uitgevonden en het andere team worstelt met hetzelfde onderwerp, wacht je dan totdat ze zelf met een oplossing komen of leg je ze iets voor? Daar gaat het gesprek over. Mijn inzicht is dat je best een voorzet mag doen, er zit nog steeds een groot verschil tussen iets opleggen of iets neerleggen. Maar het is continu zoeken.”

De waaier: hulpmiddel bij gestructureerde zelforganisatie

Heldere kaders zijn het toverwoord bij zelforganisatie. Met elkaar uitvinden wat voor jouw team het beste werkt, vraagt erom dat je de kaders onder de loep neemt. Hoe neem je besluiten met elkaar? Hoe richt je je bedrijfsprocessen in? Hoe overleg je, wat doe je als je er samen niet uit komt? Strakke, simpele regels en afspraken kunnen het geheel helpen om op koers te blijven. Bureau Ten Bate werkt met een waaier als hulpmiddel.

Voorbeeldvragen uit de waaier:

- (Hoe) past zelforganisatie bij de opdracht van het team?
- Hoe wil het team de kwaliteit van het werk monitoren?
- Wat wil het team bereiken met het werkoverleg?
- Wanneer en hoe leg je een besluit voor aan het team?
- Welke besluiten zijn (nog) exclusief voor de manager?
- Welke organisatorische taken wil je loskoppelen van de managersfunctie (+ hoe)?
- Welke verantwoordelijkheden vallen binnen je functie/rol?
- Welke omgangsvormen verwachten de teamleden van elkaar?
- Van wie ontvang je feedback (+ hoe)?
- Wie beoordelen de teamleden en het team (+ hoe)?

Lerende organisatie

Zelforganisatie is een proces van bewustwording, daarover zijn allen het eens. Het vraagt om alert zijn op wat er gebeurt in het hier-en-nu, en niet volgens Flim 'doorknallen op de inhoud'. Precies dat is wat

getraind wordt. Westercappel benoemt het belang van een externe partij als facilitator van dit proces. "Iemand van buiten de organisatie ziet veel meer en is belangeloos. Het is moeilijk om uit je eigen reactiepatronen te blijven als je midden in de actie zit. Ik zat met een collega niet altijd in een fijne dynamiek en heb nu geleerd rustiger te reageren en open vragen te stellen. Maar het is niet in een keer gefikst, het heeft aandacht nodig."

Karin Flim: "Voor ons als management is het zaak om consistent te zijn. We willen een bepaalde cultuur neerzetten, wat doen we daar dan zelf in? Als dat niet klopt, wordt het onveilig. Ik heb te leren mijn oordeel uit stellen, om gewoon aandacht te geven aan dat wat aandacht vraagt en om ook in het heetst van de strijd ruimte te bieden. Ook de harde resultaten tellen nog steeds," vertelt ze. "Alleen de weg daarnaar toe is anders. We stellen continu bij en kiezen echt voor eigenaarschap." Ze is trots op de ontwikkeling die haar afdeling afgelopen jaar heeft meegemaakt. "Laatst kwam de wethouder op bezoek. Vijf adviseurs gaven een mini-pitch over mooie projecten die ze doen. Dan staan daar enorm bevroegen en betrokken professionals met een echt verhaal dat raakt en zie ik ineens hoeveel er gebeurt is afgelopen jaar."

Ook Langezaal kijkt terug op een positief jaar: "De openheid die er is in het team, vind ik fantastisch. Daarnaast zijn we iets nieuws begonnen, terwijl we nog aan het uitvinden waren hoe dat moest. Laatst ontvingen we uit de organisatie complimenten over onze vernieuwende aanpak en de verbindingen die we wisten te maken. Dat vind ik wel een succes." Sio: "Het is mooi om te zien dat mensen zijn meegegaan. Er zit enorm veel 'ja' in de organisatie. Mensen hebben gevoeld dat ze aan zet zijn en hebben die ruimte genomen."

Nooit af

Het ontwikkelen van zelforganisatie is een cyclisch proces, vertellen Daan Sio en Caroline Reij. "Het is nooit af, het is levend materiaal, het gaat altijd door. Ook wij leren veel van dit traject: dat je zo'n proces spelenderwijs mag doen, dat je gewoon kunt beginnen en gaandeweg kunt ontdekken wat werkt en wat niet. De kunst is om het klein te houden, en op

tijd een stapje opzij te doen. Ook wij halen er af en toe iemand bij als we niet meer zien wat er gebeurt." Bij de p&o-afdeling in Den Haag liggen er ook nieuwe uitdagingen te wachten. Karin Flim: "Nu de teams staan, is het tijd om te werken aan meer samenhang tussen de teams. De strippenkaart voor volgend jaar is alweer besteld." ■



Jesse Boon (1975) werkt als zelfstandig programmamaker, communicatieadviseur en tekstschrijver. Ze studeerde communicatiewetenschappen, culturele en maatschappelijke vorming en journalistiek. Jesse begeleidt communicatietrajecten binnen organisaties, waarbij ze de identiteit en cultuur verbindt met uitingen naar buiten toe. Het liefst ontwerpt ze programma's gericht op cultuurverandering. Haar werkwijze is direct, creatief en verbindend. www.onderwoorden.nu