

ASTRID VERMEER
BEN WENTING

VORMEN VAN ZELFSTURING

HANDLEIDING BIJ
HET ORGANISEREN
VAN MEER
AUTONOMIE
IN TEAMS

Boom

ASTRID VERMEER
EN BEN WENTING

VORMEN VAN ZELFSTURING

HANDLEIDING BIJ
HET ORGANISEREN
VAN MEER
AUTONOMIE
IN TEAMS

Boom

INHOUD

INLEIDING	9
I VISIE OP ZELFSTURING EN HIËRARCHIE	13
Zelfsturing als oplossing?	15
Bepalende factoren voor een succesvolle transitie	18
Visie, managementstijl en gedrag in de praktijk	27
Bezint eer ge begint	29
Vormen van zelfsturing	30
2 DE VOLLEDIG ZELFSTURENDE ORGANISATIE	33
Uitgangspunten bij het vorm geven aan zelfsturing	34
Kaders	37
Zelfsturing en de verschillende functiegroepen	39
Het zelfsturende team	40
Het management	41
Ondersteunende diensten	42
Teamcoach	43
Effecten van zelfsturing	46
Valkuilen	48

3	MEER AUTONOMIE IN EEN HIËRARCHISCHE SETTING	51
	Ongemak bij managers	52
	Bevoegdheden en besluitvormingsprocedures	53
	Ontwikkelen van kaders	61
	Overdragen van organisatorische taken aan het team	62
	Teams toegang geven tot stuurinformatie	63
	Opnieuw inrichten van de organisatielagen	63
	Coachen en leidinggeven	64
	Meer autonomie voor de operationele leiding	64
	Omgaan met verschillen tussen teamleden	65
	Ondersteunende diensten	67
	Hybride werken	68
	Werken met coaches	71
	Werken met projectgroepen	72
	Opleiding voor teamleden	73
4	LEIDINGGEVEN AAN ZELFSTURENDE TEAMS	75
	Visie op zelfsturing: aangeboren of aangeleerd?	76
	Managers die graag autocratisch leidinggeven	77
	Managementrol is cruciaal	78
	Belang voor de leidinggevende	78
	Waar richt je je aandacht op bij het 'nieuwe' leidinggeven?	79
	Alle managers op één lijn?	80
	Medewerkers willen meer autonomie, maar jij (nog) niet!	81
	Verdeeldheid in het team	82
	Het ontwikkelen van kaders	83
	Overeenstemming over kaders buiten het eigen werkgebied	86
	Voortgangsgesprekken	87
	Informatie over het resultaat aan de leidinggevende	88
	Invoeringsplan	90
	Stafdienst betrekken bij invoeringsplan	94
	Relatie leidinggevende, team en stafmedewerker of specialist	94
	Functioneringsgesprekken	95

5 DE LEIDINGGEVENDE ALS COACH	97
Coachend leidinggeven, bestaat dat eigenlijk?	98
Oplossingsgericht versus probleemgericht werken	99
De Oplossingsgerichte Interactie Methode (OIM®)	100
OIM en het werken met vijf aandachtspunten	103
Toepassing vijf aandachtspunten bij coachend leidinggeven	108
Advies geven, mag dat?	111
Zorg voor een goede energieverdeling	114
Individuele benadering	115
Concretiseren van vaag taalgebruik	116
Omkeertechnieken	119
Coachen: invloed uitoefenen en het langetermijneffect	120
6 HULPMIDDELEN VOOR HET TEAM	125
Teamafspraken	125
Teamhandboek	126
Gemakkelijk toepasbare vergadertechnieken	127
Kwaliteitsbewaking en -ontwikkeling	131
Oplossingsgerichte communicatie	139
Omgaan met emoties	142
Teamplannen, een nuttig hulpmiddel?	143
Inwerkplan nieuwe collega's	145
Selectie nieuwe collega's	146
Bespreekbaar maken van verzuim	147
7 OPLOSSINGSGERICHT VERGADEREN	149
Onderscheid probleem- en oplossingsgericht vergaderen	150
Tijd per agendapunt plannen	153
Het oplossingsgerichte (OIM) vergadermodel verder toegelicht	154
Besluitvormingsprocedures	162
Vergadersituaties die leiden tot irritaties	162
Gemakkelijk aan te leren	164

8 SPECIFIEKE SITUATIES BIJ MEER ZELFSTURING	165
Conflict in een team	165
Hulp bij het oplossen van een conflict	167
Minder gewenst gedrag van teamleden	168
Omgaan met weerstand tegen veranderingen	172
Verzuim door samenwerkingsmoeilijkheden en rol bedrijfsarts	175
Zelfsturing en verantwoordelijkheid, tenzij het moeilijk wordt	176
De stafafdelingen als zelfsturende teams?	179
Veelgebruikte tools bij teamontwikkeling teams in een zelfsturende setting	180
Hoe regel je de opvolging van managers en/of directeur?	182
Raad van toezicht	184
Terug naar hiërarchie als zelfsturing niet lijkt te voldoen?	185
TOT SLOT	189
OVER DE AUTEURS	191

INLEIDING

Er wordt al langere tijd gesproken en geschreven over de manier waarop een organisatie anders ingericht kan worden dan op de hiërarchische manier, die welbekend is, maar niet altijd goed op onze huidige tijd aansluit. Een van de manieren om een organisatie anders in te richten, is ‘zelfsturing’, waarbij je de kennis en kunde van de medewerkers meer honoreert en verantwoordelijkheden en bevoegdheden anders verdeelt.

In onze vorige drie boeken: *Zelfsturende teams in de praktijk*, *Zelfsturing, hoe het wél werkt* en *Coachen van zelfsturende teams*, hebben we ons gericht op het vormgeven van een organisatie die volledig zelfsturend werkt. In *Zelfsturing, hoe het wél werkt* hebben we beschreven op welke manier je de transitie van hiërarchie naar zelfsturing kunt maken. Welke hulpmiddelen je kunt gebruiken en hoe je benoemde valkuilen kunt omzeilen. In *Coachen van zelfsturende teams* hebben we beschreven hoe een zelfsturend team op een oplossingsgerichte manier gecoacht kan worden en in *Zelfsturende teams in de praktijk* de manier waarop een zelfsturend team werkt en welke hulpmiddelen het kan gebruiken om dat goed te doen.

Deze boeken beschrijven een volledig zelfsturend ingerichte organisatie. Deze manier van werken wordt onder andere toegepast bij Buurtzorg Nederland (waarover meer in het eerste hoofdstuk), waar wij meegewerkt hebben aan het tot stand komen van het organisatiemodel en aan de verdere ontwikkeling daarvan.

Buurtzorg was en is een belangrijk voorbeeld van een succesvolle zelfsturend werkende organisatie en veel organisaties zijn daardoor geïnspireerd om dat model ook in hun organisatie vorm te gaan geven.

De afgelopen vijftien jaar hebben we naast Buurtzorg vele andere organisaties mogen begeleiden bij hun transitie van hiërarchie naar zelfsturing.

Een aantal organisaties merkte echter gaandeweg dat de transitie van een organisatie met een hiërarchische cultuur naar volledige zelfsturing best ingewikkeld en ook niet altijd zomaar mogelijk is.

Managers denken soms verschillend over de mate waarin zelfsturing mogelijk of wenselijk is voor hun teams, maar ook zijn er vaak onderlinge verschillen met betrekking tot de manier waarop de managers zich verhouden tot het fenomeen zelfsturing. En er zijn ook medewerkers die gewend zijn om in een bepaalde (hiërarchische) setting te werken en niet staan te popelen om dat te veranderen.

In veel organisaties hebben we daarom ook gekeken naar de manier waarop je in een dergelijke situatie aan kunt sluiten bij de managers en de medewerkers die meer zelfsturing, of eigenaarschap zoals we dat hierna ook regelmatig zullen noemen, willen organiseren. We hebben daarbij rekening gehouden met de heersende cultuur en met opvattingen die niet zomaar te veranderen zijn.

Er is al veel geschreven over allerlei ideeën met betrekking tot organisatievormen, managementvisie, eigenaarschap en dergelijke. Deze zijn zeker inspirerend en dwingen tot nadenken over de eigen stijl en manieren om problemen op te lossen. Maar soms blijft de lezer achter met veel inspiratie én veel vragen over 'Hoe dan precies verder?' 'Wat zég ik als mijn medewerker mij zo onder druk zet, of het helemaal niet met mij eens is?' En: 'Teams meer zeggenschap geven is best een goede zaak, maar mijn manager klopt bij mij aan als het niet goed gaat. Hoe zorg ik dat ik foute beslissingen kan voorkomen?'

Daarom willen we ons in dit boek richten op de mogelijkheden en vooral ook op direct toepasbare hulpmiddelen om een vorm van zelfsturing te realiseren die aansluit bij de heersende dynamiek in een organisatie.

In het eerste hoofdstuk beschrijven we de visie die ten grondslag ligt aan hiërarchisch en zelfsturend organiseren, het belang van de visie van het management en de keuze voor de manier waarop de organisatiestructuur wordt ingericht.

In het tweede hoofdstuk gaan we in op de volledig zelfsturend werkende organisatie, zodat de lezer een goed beeld krijgt van de manier waarop die

organisatievorm kan werken en daardoor een goede afweging kan maken bij het kiezen van een vorm die past bij zijn organisatie.

In het derde hoofdstuk besteden we aandacht aan de manieren waarop in een hiërarchische setting vormen van zelfsturing te realiseren zijn.

In het vierde en vijfde hoofdstuk stellen we de rol van de manager bij het leidinggeven en coachen van een zelfsturend team aan de orde. Hoe kan hij deze rollen zodanig uitvoeren dat hij ruimte geeft aan eigenaarschap voor medewerkers, maar niet in de knel komt met zijn eigen leidinggevende rol?

Maar ook de teamleden zijn gebaat bij hulpmiddelen om hun (nieuwe) rol in de praktijk in te vullen en in hoofdstuk zes gaan we daar uitgebreid op in.

Een belangrijk thema bij het werken in een meer zelfsturend werkende organisatie is de manier waarop men gezamenlijk tot goede besluitvorming komt en daarom is hoofdstuk zeven gewijd aan oplossingsgericht vergaderen en het komen tot 'gedragen' besluiten.

In hoofdstuk acht gaan we in op specifieke, vaak als lastig ervaren situaties die kunnen ontstaan bij het meer zelfsturend gaan werken.

Voor meer achtergrondinformatie verwijzen wij je ook graag naar beeldmateriaal dat je kunt vinden op Youtube, en dan zoeken op 'IvS Zelfsturing', of 'kanaal Ben Wenting'. Tevens tref je daar voorbeelden aan van de in hoofdstuk 7 beschreven oplossingsgerichte vergadermethode.

Ben Wenting en
Astrid Vermeer

1 VISIE OP ZELFSTURING EN HIËRARCHIE

De manier waarop we een organisatie vormgeven, is een uitvloeisel van de onderliggende visie. Daarom is het belangrijk dat visie en vorm overeenkomen. Als we het hebben over zelfsturing en hiërarchie, dan zijn dat verschillende manieren om werkprocessen te organiseren, waarbij de visie op mens en arbeid nogal verschillend is. Als de vorm congruent is aan de visie, dan is het niet moeilijk voor de organisatieleden om zelf ook congruent te handelen.

Wat we in de afgelopen tijd regelmatig hebben gezien, is dat veel organisaties wel de zelfsturende vorm van organiseren hebben geïmplementeerd, maar dat (soms pas achteraf) bleek dat de visie die ten grondslag ligt aan zelfsturing niet door iedereen werd gedeeld. Hierdoor ontstonden verwarrende situaties, en soms ook meningsverschillen over de manier waarop problemen opgelost moesten worden.

Om een goed beeld te krijgen van het verschil in visie dat ten grondslag ligt aan het hiërarchische en het zelfsturende model, beschrijven we in dit hoofdstuk die verschillen en de manieren waarop de verschillende denkwijzen in de praktijk vorm krijgen. We beginnen met de hiërarchie.

De hiërarchische structuur is ontstaan tijdens de industriële revolutie (19^e eeuw) en in die tijd vloeiende die structuur logisch voort uit de manier waarop men dacht over werk en medewerkers. In de organisaties werd van boven naar beneden georganiseerd, waarbij de over het algemeen ongeschoolde medewerkers geen zeggenschap hadden. Men ging ervan uit dat mensen werkten voor het geld en per definitie ongemotiveerd waren om te werken, dus steeds gecontroleerd moesten worden om het goede te doen. Men werkte veel met financiële prikkels om de medewerkers gemotiveerd te houden (bijvoorbeeld door het houden van periodieke beoordelingsgesprekken

waarbij ze bij een goede beoordeling een extra periodiek konden krijgen). De relatie tussen leidinggevend en medewerkers was gebaseerd op 'wantrouwen', waardoor er steeds meer regels kwamen om de medewerkers 'in het gareel' te houden. Inspraak door medewerkers werd niet erg op prijs gesteld. Overigens zijn er vandaag de dag nog veel organisaties die deze visie als basis hebben.

Pas vanaf de jaren '60 van de vorige eeuw zijn er langzaam wat andere ideeën ontstaan over werk en arbeid. Inmiddels is de maatschappij sterk veranderd; het werk is gecompliceerder geworden, medewerkers zijn beter geschoold en kiezen bewuster voor het uitoefenen van een vak dat past bij hun ambities. De gebruikelijke autoriteitsverhoudingen zijn langzaam maar zeker gelijkwaardiger geworden en mensen willen steeds meer betrokken worden bij en verantwoordelijkheid dragen voor het werk dat zij doen.

Dat heeft ook zijn weerslag op de manier waarop het werk wordt georganiseerd. Over het algemeen is men het er wel over eens dat het 'anders' moet. We hebben in de loop van de jaren verschillende organisatievormen zien ontstaan om gezagsverhoudingen te democratiseren en medewerkers meer tot hun recht te laten komen, en om meer gebruik te kunnen maken van de vakbekwaamheden. Denk bijvoorbeeld aan de project- en matrixorganisatie en de in de jaren '80 ontstane initiatieven om te gaan werken met zelfsturende teams.

In de praktijk zien we echter dat de meeste organisaties nog steeds hiërarchisch zijn gestructureerd. Het model kent verschillende lagen: de bovenste wordt gevormd door de directie, met de meeste bevoegdheden en verantwoordelijkheid, en zij delegeert dat aan de lagen die daaronder volgen. Iedere volgende laag heeft minder beslissingsruimte en verantwoordelijkheid. De onderste laag, het primaire proces waar de inhoudelijke vakmensen hun werk uitvoeren, heeft meestal de minste zeggenschap over zijn eigen werk en over de arbeidsomstandigheden.

Het hiërarchische model kenmerkt zich ook door het streven naar uniformiteit in regelgeving en werkprocedures. Als iedereen op dezelfde manier werkt, is controle eenvoudiger. Een uitgebreide staf ondersteunt de lijn in het ontwikkelen van de controleprocedures. Efficiënt werken is een

belangrijk item in het hiërarchische denken en een van de consequenties daarvan is dat het werk verder gedifferentieerd en gespecialiseerd wordt (zie het voorbeeld van Toyota in onderstaand kader).

Deze werkwijze sluit niet altijd goed meer aan bij de huidige ontwikkelingen in de maatschappij, waarin een groot aantal uitvoerende medewerkers meer betrokken zou willen worden bij de inrichting van hun werk, meer mogelijkheden wil krijgen om hun vakbekwaamheid in te zetten, meer mee zou willen beslissen en ook meer verantwoordelijkheid zou willen dragen. In het onderwijs zien we al dat leerlingen en studenten veel meer keuzevrijheid krijgen om de regie over hun eigen leerproces te nemen, maar bij een groot aantal bedrijven en organisaties wordt er toch vaak top-down georganiseerd en wordt er vóór in plaats van mét de medewerkers gedacht.

Toyota

Autofabriek Toyota ontdekte al jaren geleden dat mensen niet gelukkig werden van het vergaande differentiatiemodel dat gebruikelijk was. Mensen stonden de hele dag alleen maar voorruiten of achterrauten of wat dan ook te plaatsen. Naast dat het geestdodend was, zag de directie ook dat er regelmatig fouten werden gemaakt. Na gesprekken met het personeel heeft Toyota het productieproces gewijzigd en maakt een vast team gezamenlijk een complete auto. Dat zijn veel meer verschillende handelingen, waardoor iedereen bij de les blijft. Uit onderzoek blijkt dat als mensen betrokken zijn bij het gehele productieproces, zij gemotiveerder zijn om hun werk te doen. Ze maken minder fouten en de medewerkerstevredenheid scoort hoger. Dit is overigens maar één onderdeel van de filosofie op arbeid, organisatie en samenwerking die bij Toyota gehanteerd wordt.

Zelfsturing als oplossing?

Ook in de zorg was het in de jaren '90 van de vorige eeuw gebruikelijk om zo efficiënt mogelijk te werken, wat resulteerde in vergaande specialisatie van de zorgtaken en opleidingsniveaus (mbo-1, -2, -3, -4 en hbo). Het gevolg daarvan was dat bijvoorbeeld in de wijkzorg patiënten met een meer gecompliceerd

ceerde zorgvraag in een week wel twintig verschillende zorgverleners zagen. Niet alleen vanwege de gespecialiseerde zorghandelingen, maar ook ingegeven door de dienstroosters en de registratiesystemen, waardoor een patiënt niet altijd dezelfde zorgverlener zag. Een zeer onprettige situatie, voor zowel de patiënt als de zorgverlener.

Dat vond ook Jos de Blok, en hij ontwierp een model met als doel de zorgverlener hun 'complete' vak weer 'terug te geven' en deze de vrijheid te geven om te doen wat nodig is bij de patiënt, gebaseerd op zijn vakmanschap. Ook de rigide splitsing van taken naar niveau werd voor een groot deel losgelaten. Als een niveau-4-zorgverlener een zorgtaak komt doen en er moeten ook taken uitgevoerd worden die op niveau 3 liggen, dan komt er geen andere zorgverlener, maar wordt de taak direct uitgevoerd. Plezierig voor de patiënt, maar ook voor de medewerker, die ook een betere inschatting kan maken met betrekking tot het zorgproces. Veel autonomie dus voor de medewerkers. Belangrijk was ook dat deze visie op zorg ondersteund zou worden door de organisatievorm. De autonomie die de zorgverleners hebben bij de uitoefening van hun vak, zou ook terug moeten komen in de manier waarop het werk georganiseerd is. En zo ontstond een organisatievorm die we nu volledig zelfsturend noemen.

In 2006 startte Jos de Blok zijn wijkzorgorganisatie Buurtzorg met een team in Enschede. Het team werkt vanaf het eerste moment zelfsturend, wat inhoudt dat de teamleden gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor hun resultaten op zowel financieel, kwaliteits- als samenwerkingsgebied. Binnen de organisatiekaders kunnen zij alle besluiten nemen die nodig zijn om de resultaten te halen. Dit maakt dat het inrichten van midden- en lager kader nooit nodig is geweest bij Buurtzorg. De directie is er verantwoordelijk voor dat de organisatie in haar totaliteit gezond is en verzorgt de contacten met de stakeholders. Omdat er zo veel verantwoordelijkheid, zeggenschap en controle van de werkprocessen bij de Buurtzorgteams gelegd kan worden, blijkt één directeur en een goede backoffice te volstaan.

Met deze manier van organiseren werd vorm gegeven aan de overtuiging dat de uitvoerenden in het primaire proces het beste weten wat goed is voor de (in dit geval) patiënten en cliënten, en ook heel goed weten wat er nodig is om het werk goed uit te voeren. Het primaire proces is daarmee leidend

in de manier waarop de teams het beste kunnen worden gefaciliteerd, zodat zij optimaal kunnen werken om hun doelen te halen. Er zijn alleen de hoogst noodzakelijke regels en protocollen ontwikkeld mét (en niet vóór) de teamleden om het werk goed te kunnen uitvoeren en de kwaliteit te kunnen monitoren. Het volledig zelfsturende organisatiemodel wordt uitgewerkt in het volgende hoofdstuk.

Uiteraard namen ook veel organisaties en bedrijven kennis van deze vorm van organiseren. Ze hebben dat model gekopieerd naar hun eigen organisatie, waarbij vooral het schrappen van het midden- en lager management werd toegepast. Maar de visie waarop het organisatiemodel is gebaseerd werd lang niet altijd omarmd, waardoor de positieve effecten uitbleven. Dat gebeurde zowel binnen de zorg, het onderwijs, gemeentes alsook binnen profitorganisaties.

Net als bij het hiërarchische model ligt ook aan het zelfsturingsmodel een visie ten grondslag die richting geeft aan de manier waarop wordt georganiseerd. Als visie en uitvoering met elkaar overeenkomen, ontwikkelt zich een consistent model, waarbij de medewerkers zich veilig voelen, omdat reacties voorspelbaar zijn.

Wij zijn vanaf de start bij Buurtzorg betrokken geweest bij het ontwikkelen van het zelfsturingsmodel. Het vraagt een andere manier van denken bij het oplossen van problemen. Aangezien er zich steeds nieuwe problemen en ontwikkelingen aandienen, moeten er ook nieuwe oplossingswegen worden ontwikkeld die passen bij de visie. In feite wordt er een geheel nieuwe manier van organiseren gecreëerd. Ook zijn we betrokken (geweest) bij veel organisaties die de transitie wilden maken van de huidige hiërarchie naar zelfsturing, en daarbij het Buurtzorg-model als voorbeeld namen. Op een aantal plekken is die transitie goed gelukt, maar op misschien wel meer plekken is dat helaas niet het geval. Helaas, want in de organisaties waar (een vorm van) zelfsturing wél goed werkt, zien we veel positieve resultaten. De medewerkers ervaren meer plezier in hun werk, omdat zij meer invloed hebben op de uitvoering van hun werk en daarmee kennis en vaardigheden goed kunnen benutten en ontwikkelen. Veel managers geven aan voldoening te halen uit de meer gelijkwaardige samenwerking die zij hebben met hun medewerkers, en zijn tevreden over het plezier dat

de medewerkers hebben in hun werk. Ook merken zij dat hun medewerkers op grond van hun vakbekwaamheid oplossingen kunnen bedenken voor problemen waar zij als manager niet aan zouden denken.

Dit alles maakt dat de bedrijfsresultaten na verloop van tijd verbeteren. Er wordt efficiënter en doelmatiger gewerkt. Dat alles werkt ook door in de relatie met de klanten; de klanttevredenheid verbetert aanzienlijk.

Deze resultaten maken zelfsturing een interessante optie om vorm te geven aan de huidige maatschappelijke normen en waarden op het gebied van werk. Gebleken is echter ook dat het niet altijd wenselijk, of zelfs mogelijk is om de huidige hiërarchische organisatiestructuur om te vormen naar volledige zelfsturing. De vraag is hoe je een vorm van zelfsturing kunt realiseren zonder dat de hiërarchische structuur bijna volledig verdwijnt. Die vraag willen we in de volgende hoofdstukken beantwoorden.

Maar eerst beantwoorden we de vraag waarom het soms niet lukt om volledige zelfsturing te ontwikkelen. Door inzicht te geven in de ‘valkuilen’ bij de transitie van hiërarchie naar zelfsturing laten we zien wat het verschil is tussen hiërarchisch en zelfsturend organiseren. Daaruit volgt dan logischerwijze wat er nodig is om (een vorm van) zelfsturing succesvol te realiseren.

Bepalende factoren voor een succesvolle transitie

De factoren die we hier bespreken, hebben de meeste impact op het al dan niet slagen van de ontwikkeling naar zelfsturing. Uiteraard zijn er in individuele situaties ook andere te noemen, maar deze bieden voldoende aanknopingspunten om te bespreken wat er in organisaties anders kan. Soms is het een combinatie van omstandigheden en keuzes. Soms is er één component aan te wijzen waardoor de gewenste ontwikkeling stagneert, of zelfs uitblijft. Zaken die van invloed zijn op een succesvolle transitie zijn de hiërarchische visie, de managementstijl, het financiële gewin en de uitvoering van leidinggevende taken door teams.

VISIE OP DE HIËRARCHISCHE ORGANISATIESTRUCTUUR

Een hiërarchisch ingerichte organisatie betekent niet alleen dat er sprake is van een aantal managementlagen en een primair proces waar de uitvoering van de basistaak van de organisatie wordt uitgevoerd. Je hebt ook te maken met staffunctionarissen die taken uitvoeren, zoals het ontwikkelen van protocollen en regels om de uniformiteit te bevorderen zodat controle mogelijk is. Ook op teamniveau vind je werkwijzen die gebaseerd zijn op het hiërarchische denkpatroon. Denk bijvoorbeeld aan het centraal inrichten van een planbureau, dat voor alle teams planningen maakt.

Als je een op die manier ingerichte organisatie wil veranderen naar een volledig zelfsturende, dan komt er meer bij kijken dan het schrappen van een aantal managementlagen. In plaats van hiërarchisch top-down te organiseren, gebeurt dat in een zelforganisatie (een term die ook wel wordt gebruikt) bottom-up. Bij het oplossen van problemen en het (her)inrichten van de werkprocessen zal er een andere route gevolgd moeten worden; niet het management bedenkt oplossingen, maar vragen worden (ook) eerst voorgelegd aan de betrokkenen in het primaire proces zodat er samen met hen oplossingen kunnen worden bedacht.

Het blijkt niet voor elke organisatie mogelijk om de werkprocessen en de organisatiekaders op een consistente manier opnieuw in te richten, waardoor de gewenste effecten uitblijven. Dit leidt dan tot de conclusie dat ‘zelfsturing niet werkt’, en de hiërarchische inrichting van de organisatie blijft gehandhaafd. Feitelijk is zelfsturing echter nooit écht ingericht, dus kun je het eigenlijk ook niet ‘afschaffen’.

Als er verdeeldheid is bij het management over het volledig zelfsturend inrichten van een organisatie, is het inderdaad moeilijk om de volledige transitie voor elkaar te krijgen. Het gaat immers niet alleen over het anders inrichten van werkprocessen en bevoegdheden, maar ook over het anders inrichten (lees ‘verminderen’) van managementlagen. Je vraagt eigenlijk aan een aantal managers om mee te werken aan het overbodig maken van hun functie. Dat kan niet iedereen, en dat is ook begrijpelijk. Het wordt nog ingewikkelder als de visie op zelfsturing niet (geheel) door alle managers onderschreven wordt. Het kan dus een begrijpelijke keuze zijn dat een organisatie waar verdeeldheid heerst over een dergelijke verandering toch maar

weer 'teruggaat' naar de hiërarchie. Ons motto is dan ook: beter een goed functionerende hiërarchie dan een slecht ingerichte zelfsturing!

Om die reden zullen we beschrijven hoe je toch een vorm van zelfsturing kunt inrichten zonder dat de organisatie drastisch op de schop gaat. Voor een aantal managers komt er zo ruimte om hun teams of regio anders aan te sturen of te faciliteren. In de hoofdstukken 3 en verder gaan we daar uitgebreid op in.

Transitie van hiërarchie naar zelfsturing

Een wijkzorgorganisatie in België wilde ook graag zelfsturend gaan werken, naar het model van Buurtzorg. De organisatie bestond uit verschillende managementlagen, waarbij vanaf het begin al duidelijk was dat er minstens één managementlaag zou gaan verdwijnen. De bestuurder zag in dat het voor die managers niet eenvoudig zou zijn om enthousiast mee te werken aan een transitie waarbij zij hun eigen functie kwijt zouden raken. Zij heeft toen voorgesteld deze managers niet te betrekken bij het ontwikkelen van de nieuwe organisatievorm, maar hen 'gewoon' hun werk te laten doen, zodat het primaire proces ondersteund bleef in hun dagelijkse werk. Tegelijkertijd zou de organisatie met hen bekijken op welke manier zij begeleid konden worden naar een goede en passende functie binnen of buiten de organisatie. Sommigen van hen zijn omgeschoold tot teamcoach, anderen hebben elders een functie gevonden. De betrokken managers waren zeer tevreden over deze werkwijze.

(Zie ook: *De naakte waarheid over zelfsturing*, door Katlyn Colman e.a. uit 2015)

MANAGEMENTSTIJL

Het is het management dat het initiatief neemt om de transitie te starten, en het zijn daarom ook de managers die een cruciale rol hebben in het al dan niet slagen van de transitie; het initiëren en vormgeven van een veranderproces blijft tenslotte mensenwerk.

De meeste managers worden opgeleid om leiding te geven in een hiërarchische setting. En dat is logisch, want daar zijn managers nodig. Bij de

verschillende opleidingen, zowel in het reguliere onderwijs als in applicatiecursussen, worden de volgende thema's genoemd (een greep uit wat er in de studiegidsen wordt aangeboden): het analyseren van problemen en het bedenken van oplossingen voor teams, het inzicht krijgen in leiderschapsstijlen, veranderprocessen leiden, het aansturen van individuen, medewerkers laten groeien in hun rol en werk, omgaan met weerstand, dialoog en feedback, financiële consequenties van strategische beslissingen, prestaties en gedrag, besluitvormingsprocessen leiden, teamprestaties vergroten, psychologische beïnvloedingsstrategieën, enzovoort. Veel van de thema's zijn gericht op het vergroten van communicatieve vaardigheden, het omgaan met weerstand van medewerkers tegen veranderingen en het analyseren van de eigen leiderschapsstijl.

Het thema zelforganisatie en het inrichten van andere processen dan uitsluitend planning en control komen niet of nauwelijks voor in de studieprogramma's.

Als de managers met deze hiërarchisch geschoolde achtergrond de organisatie willen veranderen in een volledig zelfsturende, dan vraagt dat een managementstijl en oplossingen waar ze tijdens hun studie niet of nauwelijks kennis mee hebben gemaakt. Zelfsturing wordt dan ingericht met behulp van hiërarchische managementtechnieken.

Bij veel managers veroorzaakt dit een zekere mate van 'kortsluiting', want zij zien dat technieken die eerder effectief bleken niet langer het gewenste resultaat opleveren.

Ook bij medewerkers ontstaat een gevoel van verwarring. Tijdens de introductie van zelfsturing hebben zij te horen gekregen dat zij meer zelf kunnen beslissen, maar vervolgens zien ze dat de leiding nog steeds het voortouw neemt en het team soms overrulet bij genomen besluiten. Dit kan vervolgens resulteren in de beslissing om een 'senioreniveau' in te richten, of coördinatoren aan te stellen, want 'ze' (de teamleden) kunnen het niet.

Helaas krijgt 'de zelfsturing' vaak de schuld van de mislukking. Het probleem is echter dat ze zich bij de start van de transitie te weinig hebben gerealiseerd wat het betekent om zelfsturend te werken. Als het gehele management zich niet kan vinden in het ontwikkelen van het volledige zelfsturingsmodel, is het wellicht beter om er niet aan te beginnen.

Ook hier geldt weer: beter een goed werkende hiërarchie met bijbehorend management dan managers die zich oncomfortabel voelen in een organisatievorm waar zij niet echt voor gekozen hebben.

Managers die graag meer verantwoordelijkheid en beslissingsruimte voor hun teams willen ontwikkelen, zijn geholpen met kennis over concrete hulpmiddelen en een op zelfsturing gerichte communicatiestijl.

Dat verkleint de kans op kortsluiting en zorgt er tevens voor dat de manager meer plezier zal ervaren bij de invoering van (meer) zelfsturing, omdat hij beter weet wat hij doet en wat de redenen zijn. Hij zal het gevoel hebben bezig te zijn met een consistent proces, wat beloofd wordt door de positieve reacties van de teams.

Vershil in mate van zelfsturing mag er zijn

In Zwitserland is er tussen de verschillende regio's een groot verschil in cultuur als het gaat om het stimuleren van autonomie van medewerkers. Een keten van optieken is gevestigd in zowel meer democratisch gerichte als hiërarchisch gerichte regio's. De directie wilde graag dat er binnen alle vestigingen meer zelfsturend gewerkt ging worden, maar liep bij het bespreken daarvan direct aan tegen de cultuurverschillen. Al pratende werd duidelijk dat het uitgangspunt 'alle vestigingen zelfsturend' niet haalbaar zou zijn, dus zou de organisatie hiërarchisch ingericht moeten blijven. Toen het idee ter sprake kwam dat je ook per vestiging kunt bespreken óf en in welke mate zelfsturing mogelijk zou kunnen zijn, bood dat genoeg perspectief om verder te gaan met de ontwikkeling van meer zelfsturing.

Sommige vestigingen werken volledig zelfsturend, andere hiërarchisch en een aantal heeft een tussenvorm van zelfsturing ingericht. De directie heeft kaders afgesproken waarbinnen iedere vestiging eventueel besluiten kan nemen en iedereen is tevreden met het resultaat. Het is een hiërarchische denkwijze om de gehele organisatie op een gelijke manier in te willen richten. Zelfsturing gaat juist uit van diversiteit en dat is zeker mogelijk als het gaat om verschillende, min of meer zelfstandig werkende vestigingen.

HET FINANCIËLE ASPECT

Veel organisaties sturen op financiële resultaten. Uiteraard is dat een belangrijk criterium om te beoordelen of de organisatie gezond is. Als de begroting niet helemaal op orde is, dan is het volledige zelfsturingmodel heel interessant. Door het schrappen van op z'n minst één leidinggevende laag wordt er veel bespaard op de overheadkosten. Een groot aantal organisaties heeft om financiële redenen geprobeerd de transitie naar zelfsturing te maken.

Het zal inmiddels duidelijk zijn dat als de organisatie de visie op zelforganisatie niet omarmt en het bijbehorende 'anders organiseren' niet inricht, het financiële gewin misschien wordt gehaald, maar de organisatie (op alle niveaus) achterblijft in verwarde toestand.

Door de organisatie op een consistente manier zelfsturend in te richten, kunnen bepaalde (meestal staf-)functionarissen of kan een leidinggevende laag overbodig worden. Dat zou echter het gevolg moeten zijn van de transitie en niet het doel. Het hangt sterk van het soort werk en de complexiteit van de werkprocessen af of er inderdaad zo veel functies en zelfs managementlagen overbodig worden. Maar hierover later meer.

Wanneer het financiële gewin de belangrijkste drijfveer is om zelfsturing in te voeren, en het motief om meer autonomie voor de teams te realiseren ontbreekt, dan is het voor dergelijke organisaties niet raadzaam om met zelfsturing te beginnen. Het loont dan meer om te kijken of de werkprocessen in de huidige hiërarchische setting efficiënter zijn in te richten, zodat er mogelijk bezuinigd kan worden op staf en management waardoor de overheadkosten verminderen.

De winst van het efficiënter organiseren

Een groothandel in verwarmingsmaterialen wilde onderzoeken op welke manier zij zelfsturend zou kunnen gaan werken. De organisatie bestond uit een binnendienst, een buitendienst, een onderhoudsdienst, het vervoer en het magazijn. Vanuit elke dienst waren er medewerkers betrokken bij één klant. Dat werkte niet altijd efficiënt; werkprocessen sloten niet op elkaar aan, waardoor de klant niet altijd adequaat kon worden geholpen. Omdat de medewerkers onder verschillende leidinggevendenden vielen, verliep de communicatie vaak ook moeizaam.

Na een aantal gesprekken met de betrokken medewerkers en leidinggevendenden bleek het veel logischer om teams te maken waarin een medewerker van iedere dienst werkzaam zou zijn, zodat de werkzaamheden voor een klant goed op elkaar afgestemd konden worden. Nu plant de binnendienst pas een onderhoudsbeurt bij een klant als het magazijn aangeeft dat de benodigde onderdelen aanwezig zijn. Een team werkt in een beperkte regio (en niet meer landelijk), zodat vervoer ook efficiënt gepland kan worden. Een leidinggevende stuurt meerdere teams aan, waardoor er minder management nodig is. Het boventallig leidinggevend kader is via een natuurlijk verloop afgevoeid.

LEIDINGGEVENDE TAKEN NAAR HET TEAM

Bepalend voor het welslagen van de transitie is de manier waarop het primaire proces wordt ingericht.

Vaak wordt bij de inrichting van volledige zelfsturing het operationele leidinggevende niveau geschrapt. De taken die door deze functionarissen werden uitgevoerd, worden een-op-een bij het primaire proces gelegd. Bijvoorbeeld taken zoals de selectieprocedure bij het invullen van vacatures, begeleiding van (langdurig) zieken, planning en roostering, het maken van teamplannen en de eventueel bijbehorende begroting, scholingsplannen, het organiseren van teamscholingen, functioneringsgesprekken, inkoop van kantoorbenodigdheden, eventuele deelname aan projectgroepen in de organisatie en meer. Deze taken worden dan verdeeld over de verschillende teamleden.

Coachend leidinggeven, bestaat dat eigenlijk?

Coachend leidinggeven is een stijl van leidinggeven die past in een situatie waarin sprake is van een hiërarchische relatie en waar tegelijkertijd het team ook zeggenschap heeft over een aantal thema's.

Strikt genomen zou je kunnen zeggen dat 'coachend leidinggeven' als methodiek niet kan bestaan; het is een contradictie. Als je leidinggeeft, gebeurt dat in een situatie waarin je meer te zeggen hebt en meer verantwoordelijkheden draagt dan degene aan wie je leiding geeft. En het kenmerk van coachen is dat je geen beslissingen neemt voor een ander en dat je anderen stimuleert om meer autonoom te werken. Dit laatste zou dan weer niet passen bij de leidinggevende rol.

Daarom benaderen wij leiderschap aan meer zelfsturend werkende teams als twee verschillende communicatiestijlen, die wisselend gebruikt kunnen worden, vaak zelfs tegelijkertijd in één gesprek.

Als je leidinggeeft aan een meer zelfsturend werkend team, zet je vanuit je verantwoordelijkheid voor het resultaat de lijnen uit (kaders) en komt deze overeen met het team. Hoe zelfsturender het team, des te ruimer de kaders waarbinnen het team zelf kan beslissen. Je kunt een coachende methodiek aanwenden op het moment dat je het team helpt om binnen het kader een beslissing te nemen. Op het moment dat het team een besluit voorstelt dat buiten het kader valt, zet je je leidinggevende pet op en geef je aan dat je het genoemde voorstel niet kunt accepteren. Vervolgens kun je vragen of de teamleden iets kunnen bedenken wat wél binnen het afgesproken kader valt.

Coachen en leidinggeven kunnen snel worden afgewisseld. Een voorbeeld: 'Het voorstel om toe te staan dat jullie in het hoogseizoen 4 weken vakantie op kunnen nemen valt buiten de afspraken, en ik zou graag zien dat jullie een besluit nemen waarbij je je houdt aan de afgesproken 3 weken (= leidinggeven). Op welke manier zou dat voor jullie te realiseren zijn?' (= coachen).

Het is belangrijk voor een leidinggevende dat hij zich realiseert wanneer hij aan het leidinggeven dan wel coachen is, omdat hij dan eenduidige boodschappen gebruikt in gesprek met de teamleden. Voor de teamleden is het dan glashelder op welk moment hij in zijn leidinggevende dan wel coachende rol zit, en zij zullen zijn interventies accepteren.

VERSCHIL IN COMMUNICATIE BIJ LEIDINGGEVEN EN COACHEN

Leidinggeven	Coachen
Ja, maar wat jullie nu zeggen, past niet binnen de kaders, en is dus niet te realiseren.	Hoe kun je dit probleem binnen de kaders oplossen?
Ik zie dat jullie op een verwijtende manier met elkaar communiceren. We hebben afgesproken dat de samenwerking harmonieus en respectvol zou zijn.	Op welke manier zouden jullie zo kunnen communiceren dat jullie respectvol met elkaar omgaan?
Er is besloten dat we in de regio Oost gaan uitbreiden. Jullie zijn al werkzaam in deze regio (...).	Welke ideeën hebben jullie om dat te bereiken?
Jullie zijn verantwoordelijk voor het maken van een sluitend lesrooster, maar ik zie nog een aantal lege plekken.	Hoe kunnen jullie ervoor zorgen dat die voor het begin van het nieuwe seizoen opgevuld zijn?

Oplossingsgericht versus probleemgericht werken

In tegenstelling tot de vaak aangeleerde probleemgerichte methodes is de OIM oplossingsgericht. Dat houdt in dat we een probleem vanuit het ‘nu’ richting de toekomst benaderen.

Met probleemgerichte methodieken verken je eerst de oorzaken van het probleem. Vervolgens formuleer je een probleemstelling. Daarna geef je aan wat je graag zou willen en welke negatieve aspecten je wilt vermijden. Het is de bedoeling dat de gesprekspartners het eens worden over deze ‘stappen’. Pas daarna wordt gezocht naar oplossingen.

De premisse is dat je alleen goede oplossingen kunt bereiken als er een goede probleemstelling is. De probleemgerichte methodiek wil nog weleens veel tijd in beslag nemen, omdat blijkt dat iedereen een eigen herinnering aan en interpretatie van het verleden heeft. Aangezien vaak niet meer te bewijzen is wie er ‘gelijk’ heeft, willen gesprekken over oorzaken en probleemstellingen nog weleens ontaarden in welles-nietesdiscussies. Daarnaast loop je het risico dat het probleem in al zijn verschijningsvormen nog

eens uitvoerig aan de orde komt met daarbij de herbeleving van de emoties die een rol hebben gespeeld. Het is dan vaak moeilijk om de stap naar de oplossingen te maken.

Bij het toepassen van een oplossingsgerichte methodiek als de OIM kijk je vooral naar wat je wél wilt. Welk doel bereikt moet worden, wat je kunt doen om de situatie te verbeteren en wie of wat ervoor nodig is om dat te bereiken. Het is voor de betrokkenen veel gemakkelijker om het eens te worden over wat je gaat doen, dan overeenstemming te bereiken over de vraag hoe het is gekomen.

Oplossingsgericht werken wordt daarom in de regel ervaren als een optimistische manier van werken.

Bij probleemgerichte methodieken wordt het verleden geanalyseerd. Bij het hanteren van de OIM wordt de toekomst geanalyseerd, aan de hand van een aantal aandachtspunten (hierover later meer).

Een oplossingsgerichte methodiek en dito communicatie past ons inziens goed bij het werken in een meer of minder zelfsturende setting, omdat het gebruik daarvan stimuleert dat betrokkenen het eens worden over wat er zou moeten gebeuren of veranderen, waardoor de daadkracht wordt vergroot en je relatief snel tot handelen komt. Maar ook kom je er sneller achter of het probleem al dan niet om een oplossing vraagt. Op die manier kan adequaat worden ingespeeld op situaties die in het team of binnen de dienst spelen. Dit is overigens niet alleen in een zelfsturende setting belangrijk.

De Oplossingsgerichte Interactie Methode (OIM®)

De OIM® is op zeer veel manieren en in praktisch elke situatie toepasbaar. Aan de OIM ligt een mensvisie ten grondslag waarvan de basis terug te vinden is in de humanistische psychologie. Diezelfde waarden vind je ook terug bij de visie op zelfsturing. De OIM is gebaseerd op de volgende uitgangspunten: bewuste keuzes en het dragen van verantwoordelijkheid, respect en actieve energie. We lichten ze toe.

OVER DE AUTEURS

Astrid Vermeer en Ben Wenting zijn sinds begin jaren '80 actief met het ontwikkelen van hulpmiddelen om werkrelaties gelijkwaardiger in te richten en meer autonomie te realiseren voor professionals.

Leidinggevend en hebben vanuit hun functie veel zeggenschap over de manier waarop medewerkers hun werk uit zouden moeten voeren. Vermeer en Wenting zagen dat de mate van autonomie die medewerkers daarin hebben, vaak niet aansloot op wat ze, gezien hun professionele achtergrond, zouden kunnen bepalen. Ook leidinggevend zochten naar manieren om recht te doen aan de professionele kennis en vaardigheden van hun medewerkers in een situatie waar de leidinggevende de bevoegdheden heeft. Vermeer en Wenting zagen daarnaast dat de gesprekken die leidinggevend en medewerkers samen voerden, vooral gebaseerd zijn op het probleemgerichte diagnose-receptmodel, waardoor oplossingen vaak uitbleven.

Deze beide zaken leidden ertoe dat zij zich hebben toegelegd op het ontwikkelen van praktische, direct toepasbare hulpmiddelen en een oplossingsgerichte communicatiemethode, de OIM (Oplossingsgerichte Interactie Methode).

In 1981 hebben Vermeer en Wenting het Instituut voor Samenwerkingsvraagstukken opgericht. Zij hebben, samen met een aantal aan het IvS verbonden trainers, een groot aantal organisaties geadviseerd en begeleid bij het organiseren van meer eigenaarschap en het oplossingsgericht communiceren. In 1985 hebben ze de Teleac-cursus *Leidinggeven* gemaakt, en in het bijbehorende boek hebben ze al veel van hun ideeën en hulpmiddelen beschreven. Vanaf 2005 hebben zij de volledig zelfsturend werkende organisatie Buurtzorg mede vormgegeven, en coaches en teamleden begeleid bij het werken in dit ook voor hen nieuwe organisatiesysteem.

Vermeer en Wenting zijn met hun instituut werkzaam bij organisaties in de zorg, het onderwijs, de overheid en profitorganisaties. Ook begeleiden zij in het buitenland een aantal projecten waarin het organiseren van meer eigenaarschap centraal staat. Zij hebben drie boeken geschreven over het vormgeven van de volledig zelfsturend werkende organisatie: *Zelfsturende teams in de praktijk*, *Coachen van zelfsturende teams* en *Zelfsturing, hoe het wél werkt*. Dit laatste boek is inmiddels uitgebracht in zeven talen.

In dit boek bundelen zij alle kennis en ervaring om te beschrijven welke mogelijkheden het management heeft om zelfsturing in meer of mindere mate te ontwikkelen. Het is een praktische handleiding bij het vormgeven van dit proces.



Astrid Vermeer en **Ben Wenting** vormen sinds 1981 samen de directie van het Instituut voor Samenwerkingsvraagstukken. Al decennialang adviseren ze MT's, trainen ze teamcoaches en coachen ze teams bij het inrichten van (meer) zelfsturing.

Eerdere publicaties van hun hand zijn *Zelfsturende teams in de praktijk*, *Coachen van zelfsturende teams, hoe doe je dat?* en *Zelfsturing, hoe het wél werkt* (alle drie verschenen in meerdere talen).

boom.nl
boommanagement.nl

In de praktijk blijken niet alle organisaties geschikt om te worden ingericht met volledig zelfsturende teams. Bovendien krijgen managers vaak te weinig handvatten om zelfsturing te realiseren, waardoor de mogelijkheden voor teams om zelfsturend te werken stagneren. En dat is jammer, omdat meer autonomie veel positieve effecten heeft.

Hoe realiseer je meer zelfsturing in een vorm die werkbaar is en aansluit bij de heersende dynamiek binnen je organisatie? In *Vormen van zelfsturing* lees je hoe en met welke direct toepasbare hulpmiddelen vormen van zelfsturing wél succesvol gerealiseerd kunnen worden, ook in een hiërarchische setting. Ook krijg je tips voor het aansturen en coachen van zelfsturende teams. Met de Oplossingsgerichte Interactie Methode (OIM®) kun je de ontwikkeling naar meer autonomie in teams ondersteunen.

Het boek is onmisbaar voor bestuurders, managers en adviseurs die zelfsturende principes willen toepassen in hun organisatie.



9 789024 450565