

LEIDINGGEVEN AAN ZELFORGANISATIE.  
EEN PARADOX?

'Er is al enige tijd een enorme opmars waarneembaar in de ontwikkeling van zelfsturende teams binnen organisaties. Dit boek levert daar een gedegen bijdrage aan. Het getuigt van een innovatieve visie. Het is praktisch, geeft goede handvatten en heeft oog voor het procesmatig handelen naar het einddoel. Het zoomt daarnaast in op het belang van een juiste teamcultuur om dat doel te bereiken, zoals creatieve kracht, persoonlijke aandacht, psychologische veiligheid, overleg en besluitvorming. De weg naar succes. Een aanrader.'

*Hans van Benthem, manager SGGZ*

'Een inspirerend boek voor iedereen die op zoek is naar betere en moderne vormen van leiderschap. Zowel persoonlijk leiderschap als sturing aan teams of complete organisaties. Organisaties en teams bestaan uit mensen. Hoe zorg je er nu voor dat het resultaat gecombineerd wordt met oprechte aandacht voor het menszijn? Op haar kenmerkende manier geeft Veronique concrete handvatten en tools om organisaties succesvol te maken en vooral: succesvol te houden. In tijden waarin ieder bedrijf op zoek is naar manieren om meer verbinding te creëren is dit een must-read.'

*Ralph Deguelle, oprichter en CEO Kabisa*

'Zelforganisatie heeft diverse niveaus van ontwikkeling en kent veel uitvoeringsvormen. De invoering is niet eenvoudig. Zelf ben ik al jaren een voorvechter van zelforganisatie. Ze draagt namelijk veel bij aan het geluk van medewerkers. Dit boek geeft een toegankelijke en praktische inkijk in zelforganisatie. Je krijgt concrete handvatten om het zelforganiserend vermogen van medewerkers te vergroten.'

*Henny de Haas, directeur-eigenaar Hoppenbrouwers*

'Zelforganisatie heeft bij menige organisatie haar kracht bewezen. De weg ernaartoe is doorgaans wel vol uitdagingen. Dat leiders daarbij veel moeten overlaten aan de medewerkers en juist daarin leiderschap moeten tonen, is de schijnbare tegenstelling die door Veronique Kilian uitgebreid wordt onderzocht en beschreven. Met een brede blik op het onderwerp en een praktische stijl, verwerkt zij al haar ervaringen op dit vlak. Ze laat mensen in succesvolle organisaties aan het woord en trekt daaruit waardevolle lessen. Dit boek neemt de lezer mee in een duidelijke aanpak. De verdieping maakte het voor mij een inspirerend en bruikbaar geheel.'

*Walter Markus, talentcoach en consultant mobiliteit en ontwikkeling*

'Ik werk al langere tijd samen met Veronique op het gebied van werkgeluk. Ze heeft mij geïnspireerd met haar boeken en workshops en weet op een creatieve en verbindende manier de juiste snaar te raken en beweging te creëren. Dat doet ze ook met dit boek. Zelforganisatie binnen teams spreekt mij erg aan en past goed bij de huidige transitie die we als organisatie doormaken. Het vervult onze persoonlijke behoefte aan creativiteit en zelfontplooiing, zorgt voor het optimaal inzetten van talenten en is een geluksmaker voor teams. Haar praktische tools over zelfreflectie pas ik regelmatig toe en leiden tot waardevolle inzichten. Daarbij maakt ze mooi de verbinding met thema's uit haar andere boeken over teamcoaching en werkgeluk, waarmee alles op z'n plek valt.'

*Ramon Dölle, afdelingsmanager Rotterdam Inclusief*

'De titel en subtitel van het boek is "raak" en precies wat het boek je biedt. Inspirerende voorbeelden uit de praktijk die direct toepasbaar zijn. Ik geloof in teams in flow, mensen in hun kracht zetten, kwetsbaarheid, zelfreflectie en verbinding. En dat hiervoor leiderschap nodig is. Veronique is erin geslaagd de samenhang hierin te laten zien. Zij gebruikt verschillende theorieën, bronnen en praktijkvoorbeelden. Ondersteund door praktische vragen en inzichten schetst ze een beeld van waar je als organisatie staat en hoe je je verder kunt ontwikkelen. Voor mij een bevestiging van mijn manier van leiderschap met daarbij allerlei tools om dit verder te brengen. Het boek leest prettig.'

*Petra de Kam, directeur Veiligheidsregio Brabant Zuid-Oost (VRBZO)*

'Het boek geeft op heldere wijze de valkuilen weer en welke voorwaarden er nodig zijn om zelforganisatie tot een succes te maken. Voor mij waren de goed beschreven tools om persoonlijk leiderschap, creatieve kracht en psychologische veiligheid te genereren, verhelderend en inspirerend om ermee aan de slag te gaan. De samenhang met werkgeluk komt ook aan de orde, wat goed aansluit op deze tijd van personeelskrapte in de gezondheidszorg. Een belangrijk punt om aandacht aan te blijven besteden.'

*Mieke van der Sanden-Bax, OK-manager Maasziekenhuis*

'Persoonlijk leiderschap, autonomie, psychologische veiligheid en vertrouwen. Allemaal woorden die bijdragen aan werkgeluk en die terug te vinden zijn in dit derde boek van Veronique. Een boek over zelforganisatie waarin Veronique een zogenoemd 'soft onderwerp' heel nuchter en praktisch neerzet door de casuïstiek die zij beschrijft. Veronique geeft handvatten waar elk lid van een zelfsturend team voordeel uit kan halen om zo zijn persoonlijk werkgeluk een boost te geven.'

*Rianne Hoekman, Chief Happiness Officer bij  
Integraal Kankercentrum Nederland*

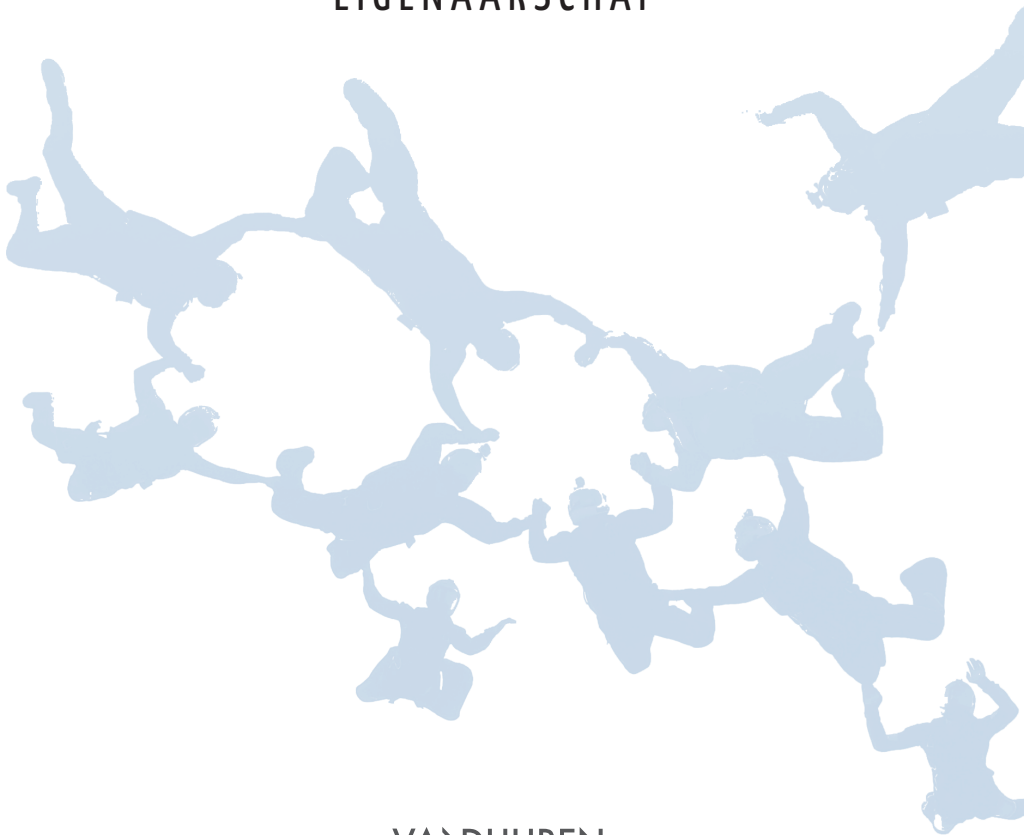
'Er zijn diverse boeken verschenen over zelforganisatie. Echter weinig boeken geven echt handvatten die je in de praktijk kan toepassen. Zo is in mijn werk als adviseur het handvat met de fases naar zelforganisatie al nuttig gebleken. Veronique brengt met haar enthousiasme, frisse blik, optimisme, nieuwe initiatieven en deskundigheid nieuw elan.'

*Ad van Oorschot, adviseur leiderschaps- en samenwerkingsvraagstukken*

VERONIQUE KILIAN

# Leidinggeven aan zelforganisatie. Een paradox?

OVER LEIDERSCHAP,  
TEAMBUILDING EN  
EIGENAARSCHAP



VANDUUREN  
MANAGEMENT

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>11</b>
<b>Zelforganisatie gaat niet vanzelf</b>	<b>13</b>
Nieuw soort leiderschap	14
Het lonkend perspectief	15
<b>DEEL I</b>	
<b>Voed de vijf elementen van zelforganisatie</b>	<b>20</b>
De vijf elementen	21
Voed de elementen	22
<b>1 VUUR: leidinggeven aan zelforganiserende teams</b>	<b>23</b>
Werkplezier als belangrijkste kernwaarde	24
De oorsprong van zelforganisatie bij Hoppenbrouwers	25
Teams kiezen voor elkaar en voor hun leider	26
Transparantie van ken- en stuurgetallen ondersteunt zelforganisatie	28
De rol van leiderschap bij zelforganisatie	29
Zelforganisatie: spelregels in een netwerkorganisatie	33
Inspireren door visieborden	34
Tools	35
<b>2 AARDE: het midden, ritme en regelmaat</b>	<b>36</b>
De hiërarchie weglaten zodat iedereen mee kan doen	36
Het midden	37
Creativiteit bevorderen in een zelforganiserend team	37
Psychologische veiligheid	38
De zones van Edmondson	41
Zelforganisatie inbedden in teams en de organisatiestructuur	43
Tools	48

<b>3 METAAL: effectieve overleggen en besluitvorming</b>	<b>50</b>
De teal-organisatie	50
Holacratie	51
Holacratie in de praktijk	52
Eigenaarschap: verantwoordelijkheid nemen voor je spanningen	53
Rituelen	54
Holacratie bij Voys	56
Transparantie	56
Beoordeling en salarisschalen door peerreviews	56
Rollen en cirkels	57
Radicale transparantie en feedback	58
Continue vernieuwing van passie	60
Voortdurend reorganiseren	60
Tools	61
<b>4 WATER: de kracht van kwetsbaarheid</b>	<b>63</b>
De fases naar teamflow vanuit groepsdynamica	64
Essentie bij een team in flow	65
Essentie	65
Welke interventies helpen een team naar Essentie?	68
Begeleiding naar teamflow	68
Crisis als katalysator	73
Na de crisis	75
Tools	76
<b>5 HOUT: voeding geven aan groei</b>	<b>79</b>
Zelforganisatie binnen de ggz	80
De afdeling Zorgadministratie	81
Spanningsvelden in zelforganisatie	82
De basis van een begeleidingstraject	83
Het ontstaan van een referentiekader en gezamenlijke taal	85
De ingebrachte leerdoelen van de coördinatoren	86
Resultaat in verandering van gedrag	87
Zelforganisatie moet groeien door eigenaarschap	89
Tools	89

<b>6</b>	<b>Breng de vijf elementen in balans</b>	<b>96</b>
	Vuur	96
	Aarde	96
	Metaal	97
	Water	97
	Hout	98
	Breng de elementen in balans – een overzicht	99

## **DEEL II**

### **Activeer het zelfsturend vermogen** **102**

#### **7 Zelfsturing volhouden bij zelforganisatie** **105**

	Wat is zelfsturing?	105
	Hoe werkt zelfsturing in het brein?	106
	Tools	108

#### **8 Zelforganisatie en de kracht van kwetsbaarheid** **112**

	Gedrag bij onveiligheid in een team	113
	Onveiligheid leidt tot overleving	115
	Tools	118

#### **9 Creatiekracht en werkgeluk door reflectie** **122**

	De mens als kunstwerk	123
	Reflectie op werkgeluk	126
	Het leiderschapskruis	127
	Spelen is normaal	128
	Tools	130

#### **10 Groepsdynamische crises tijdens de overgang naar zelforganisatie** **133**

	De autoriteitscrisis	134
	De intimiteitscrisis	135
	De separatiecrisis	136
	Van hiërarchisch naar zelforganiserend	137



<b>11 De 5R's: reflecteren tijdens de overgang naar zelforganisatie</b>	<b>142</b>
Rollen	143
Routines	144
Relaties	146
Reacties	147
Reflecties	147
Handvatten voor geluksgesprekken	149
<b>12 Communicatie die uitnodigt tot zelforganisatie</b>	<b>154</b>
De communicatiestijlen	155
De kwadranten: Promotor, Supporter, Controller, Analyzer	158
Bewustwording van communicatiestijlen	158
Sterke punten gebruiken per stijl in een team	160
<b>13 In gesprek gaan en blijven</b>	<b>165</b>
Het niveau van de coachingsvraag	166
Informatieniveau	167
Procedureniveau	167
Metacommunicatieniveau	168
Essentieniveau	170
Contextniveau	172
<b>Nawoord</b>	<b>175</b>
<b>Een persoonlijke noot</b>	<b>177</b>
<b>Literatuurlijst</b>	<b>181</b>
<b>Over de auteur</b>	<b>187</b>
<b>Dankwoord</b>	<b>189</b>

# Voorwoord

**Z**elforganisatie is geen hype, maar een gedachtegoed dat uitgaat van een belangrijke basisfilosofie waarop een organisatie kan bouwen. Zelforganisatie heeft diverse niveaus van ontwikkeling en kent veel uitvoeringsvormen. De invoering is niet eenvoudig; het vraagt veel van leidinggevenden. Maar het levert een enorme bijdrage aan het ontstaan van meer zelfreflectie en versterkt het gevoel van vertrouwen en veiligheid binnen de organisatie bij zowel de teamleden als de leidinggevenden.

In dit boek geeft Veronique talrijke voorbeelden die je als leider helpen bij de volgende vragen:

- Hoe doe ik het eigenlijk als leidinggevende?
- Hoe kan ik mijn team of bedrijf ruimte geven?
- Hoe pakt een teamlid eigenaarschap op?
- En hoe werkt het zelforganiserend vermogen door in teams?

Veronique heeft kleurrijke mensen uit diverse branches gevonden die zelforganisatie belichten vanuit de praktijk. Zo krijg je een beeld vanuit verschillende gezichtsvelden. Door de theoretische toelichting die ze erbij geeft, ontstaat een dieper en inspirerend inzicht.

Zelf ben ik al jaren voorvechter van zelforganisatie. Enerzijds omdat ik er vanuit mijn huidige rol als directeur positieve ervaringen mee heb, maar anderzijds – en misschien is dat wel de belangrijkste reden – omdat ik indertijd als medewerker een enorme hekel had aan nutteloze bureaucratie en bemoeienis van mijn baas met zaken die we als team prima zelf konden beslissen. Vandaag de dag zorgt zelforganisatie ervoor dat ik nog steeds plezier heb in mijn werk. Zelforganisatie draagt namelijk veel bij aan het geluk van zowel de medewerkers als de leidinggevenden en voorkomt complexiteit en nutteloosheid. Ik ben ervan overtuigd dat de maatschappij leuker, effectiever en gelijkwaardiger wordt als zelforganisatie overal zou werken.

Dit boek geeft een toegankelijke en praktische inkijk in zelforganisatie. Je krijgt concrete handvatten waarmee je direct aan de slag kunt om het zelforganiserend vermogen van je medewerkers te vergroten. De verhalen die Veronique heeft opgetekend, hebben mijn creativiteit geprikkeld en mijn geest gescherpt. Ze mag trots zijn op wat ze geschreven heeft.

*Henny de Haas*

Directeur-eigenaar Hoppenbrouwers

## INLEIDING

# Zelforganisatie gaat niet vanzelf

**S**teeds meer organisaties – variërend van grote concerns tot het midden- en kleinbedrijf (mkb) – gaan over op zelforganisatie als antwoord op de grote veranderingen van deze tijd. Steeds hogere markteisen en externe omstandigheden zoals de coronacrisis vergen een hoge mate van flexibiliteit van organisaties om te overleven. Oude top-downstructuren zijn niet meer efficiënt. Maar zelforganisatie ontstaat niet door slechts de ‘hiërarchie’ uit een organisatie weg te snijden. Dat is een grote misvatting. Vrijwel elke organisatie die vanuit een traditionele organisatiestructuur start met zelforganiserende teams, doorloopt eerst een periode van chaos en onzekerheid. Deze organisaties komen dan als het ware in een vrije val terecht en uit angst dat hun gewone parachute niet werkt, openen ze te vroeg hun reserveparachute. Met als gevolg dat bij veel organisaties de initiatieven tot zelforganisatie sneuvelen. ‘Het werkt niet’ is dan al snel de conclusie.

Daarom zijn succesverhalen nodig – om perspectief te bieden, de moraal hoog te houden en vooral om concrete tools en tips te verschaffen. Dit boek geeft inzicht in die succesverhalen en vooral in de weg ernaartoe. Ze zijn afkomstig van organisaties die dezelfde worstelingen doormaakten en die ze te boven zijn gekomen. Hoe deden ze dat, wat was de sleutel tot hun succes? En welke rol speelden management en leidinggevendenden in dit geheel? De weg naar zelforganisatie is als een sprong in het diepe, maar dan met de juiste kennis over het gebruik van je parachute. Je hebt een bepaald soort vaardigheid nodig om zelfstandig en in formatie te kunnen zweven. En *core power* om te springen, te zweven en veilig te landen.



***De weg naar zelforganisatie is als een sprong in het diepe, maar dan met de juiste kennis over het gebruik van je parachute.***

Leiderschap voor zelforganisatie? Het lijkt paradoxaal, maar als we kijken naar organisaties die de principes van zelforganisatie succesvol hebben toegepast, zien we dat er altijd leiderschap is. Zonder leiderschap is er immers geen gedragen steun voor zelforganisatie, geen doorbraak als teams blijven aanmodderen en geen stimulans om het zelfsturend vermogen te activeren als een team conflict vermijdt en roept om hiërarchie.

Andere belangrijke gemeenschappelijke noemers in succesvolle zelfsturende teams zijn eigenaarschap en zelfsturing van de individuele teamleden. Op het moment dat individuele teamleden zich die zelfsturing eigen maken, ontstaat er een flow. Zo'n team genereert een enorme creatieve kracht. Deze creatieve kracht is een belangrijke sleutel tot werkgeluk. Met dit boek hoop ik deze creatieve kracht maximaal te ontginnen om de uitdagende vraagstukken op te lossen waar veel organisaties nu voor staan en bij te dragen aan het vergroten van het werkgeluk.

## Nieuw soort leiderschap

De weg naar zelforganisatie kent veel obstakels en vergt een heel ander en nieuw soort leiderschap: leiderschap waar kracht en kwetsbaarheid samengaan en waar gekozen wordt voor samenwerkingsmethodieken die deze creativiteit ondersteunen. Dat laten ook de leiders zien die in dit boek uitgebreid aan het woord komen: Ralph Deguelle, Mark de Vletter, Henny de Haas, Eric van Eijk en Leon Wijnhoven. Zij geven – elk vanuit hun persoonlijke en collectieve ontdekkingstocht – hun eigen verhaal. In deel 2 gaan we in op de volgende vragen

- Wat verstaan we onder zelforganisatie en wat is zelfsturing?
- Wanneer is zelforganisatie geslaagd en wanneer niet?
- En hoe verhoudt een leidinggevende (op afstand) zich tot zelforganiserende teams?

Dat zelforganisatie geen rozengeur en maneschijn is, blijkt wel uit de vele worstelingen die ik terugzag in de organisaties die ik heb begeleid. Sommige organisaties blijven hangen in een soort *twilightzone* van halve zelforganisatie met een beetje hiërarchie. Vaak zijn de teamleden dan de weg kwijt en de frustratie van het uitblijven van een financieel gezond bedrijf is groot. Als de zelforganisatie dan 'mislukt', worden er weer

hiërarchische managers geplaatst om het ziekteverzuim terug te dringen, disfunctionerende medewerkers te begeleiden en de organisatie uit de rode cijfers te halen.

Andere organisaties zijn gelukkig volhardend door de worsteling heen gekomen en (financieel) succesvol gebleken. In dit boek vind je daar een aantal praktijkvoorbeelden van, aangevuld met mijn inzichten over wat we van deze organisatie kunnen leren. Toch alvast een waarschuwing: zelfs met deze inzichten zal de worsteling er nog steeds zijn, al wordt de weg eruit met deze kennis een stuk makkelijker.

## Het lonkend perspectief

Toch lonkt het perspectief van zelforganisatie; een ideaal dat mensen nastreven. Dan heb ik het niet over de gebruikelijke argumenten (minder bureaucratie, minder last van slecht functionerende managers en minder tijd kwijt aan controle), maar over het genereren van een collectieve creatieve kracht die uitgaat van een team waarin iedereen op elkaar ingespeeld is en dat handelt als één orgaan. Een team dat werkplezier ervaart, onderling sociale steun geeft en oplossingsgericht werkt. Een team waar een positieve vibe van uitgaat. Kortom: een team in flow.

Wat levert zo'n zelforganiserend team in flow op? In mijn boek *Teamcoaching en intervisie met de authentieke dialoog* (Kilian, 2014) heb ik de kenmerken van een team in flow uiteengezet. Hieronder noem ik de drie belangrijkste:

- 1** Een team in flow heeft een basishouding die zich richt op positiviteit en verbetering, waardoor er een open en actieve sfeer van 'leren met elkaar' heerst.
- 2** De teamleden communiceren open met elkaar. Er ontstaat een collectief bewustzijn waarin de collectieve wijsheid van het team verzameld wordt. Het team vermijdt lastige situaties niet. Teamleden geven elkaar niet alleen feedback, maar ook feedforward. Een gezamenlijk fundament in doelen en visie helpt de teamleden lastige beslissingen te nemen met elkaar, ook als de werkdruk hoog is.
- 3** Het team heeft een innovatief en oplossend vermogen. Een beleidsrichting van hogerhand wordt niet klakkeloos geaccepteerd of voor

waar aangenomen, maar het team vindt een oplossing of komt met een tegenvoorstel. Het team heeft en vindt de eigen regie.

Die begeleiding kent een opbouw en volgorde. Een team dat de overgang maakt van hiërarchie naar zelforganisatie overwint diverse groepsdynamische crises en doorloopt verschillende fases. Om meer inzicht te bieden in de overgang van hiërarchisch naar zelforganiserend, vind je in deel II van dit boek een overzicht van de verschillende fases die een organisatie doorloopt. Ook vind je in dat deel een checklist van gedragingen van zowel leiders als individuele teamleden, die je kunt herkennen in de overgang van hiërarchische organisatie naar zelforganisatie.

Om de elementen te vinden die helpen dit lonkend perspectief te bereiken, heb ik verschillende interviews over zelforganisatie afgenomen en praktijkvoorbeelden en managementboeken bestudeerd. Deze interviews heb ik omgezet in vijf verschillende casussen, die in deel I van dit boek aan bod komen. Door deze elementen te combineren met de ervaring die ik heb opgedaan als teamcoach, ontwikkelde zich een werkwijze om teams te helpen bij het ontwikkelen van een succesvolle zelforganisatie.

De teamleden kunnen pas in flow met elkaar werken als de basis is gelegd. Dat vereist een aantal bouwstenen. Deze bouwstenen gebruik ik als basis voor deel II van dit boek.

## **1 Het zelfsturend vermogen als basis van zelforganisatie**

De basis voor een zelforganiserend team is dat de teamleden in staat moeten zijn tot zelfsturing. Zelfsturing is een vorm van persoonlijk leiderschap. Ieder teamlid geeft leiding aan zichzelf. Zelfsturing vraagt zelfreflectie. En om dat goed te ontwikkelen zijn vaardigheden nodig die individuele teamleden helpen naar hun eigen gedrag te kijken en ander effectief gedrag te ontwikkelen. Als het goed is, wordt zelfsturing een geluismaker. Hiervoor vind je handvatten in hoofdstuk 7.

 **Zelfsturing is een vorm  
van persoonlijk leiderschap.**

## 2 Kwetsbaarheid en psychologische veiligheid

Zelfsturing is iets van het individu. Een team dat zich ontwikkelt in een context van zelforganisatie zoekt verbinding en houvast in die onzekerheid. Dat vraagt de moed van ieder teamlid om zich kwetsbaar op te stellen binnen het team. Ik ben nog geen enkel team tegengekomen dat teamflow heeft bereikt zonder dat de teamleden zich kwetsbaar en open opstelden. In hoofdstuk 8 vind je handvatten om dat te kunnen doen. In hoofdstuk 9 beschrijf ik een praktijkvoorbeeld waarbij zelfsturing en zelfreflectie samenvallen met de kracht van kwetsbaarheid en psychologische veiligheid. In dat voorbeeld lees je ook hoe dit alles bijdraagt aan werkgeluk.

## 3 De overgang van hiërarchie naar zelforganisatie

In hoofdstuk 10 tot en met 13 geef ik je handvatten om als zelforganiserend team te reflecteren op de worstelingen die het team ondervindt bij de overgang van hiërarchische aansturing naar een team dat effectief functioneert met zelforganisatie.

Daarbij moet gezegd worden dat reflectie als team niet de enige sleutel is. In deel I beschrijf ik diverse andere elementen die nodig zijn. Een voorbeeld hiervan is een andere vorm van leiderschap binnen teams. Om als team lastige beslissingen te nemen, complexe (klant)vraagstukken op te lossen en het teambelang boven het eigenbelang te stellen, zijn teamleden nodig die op basis van gelijkwaardigheid het vertrouwen genieten van het team. Dat vertrouwen is niet (meer) gebaseerd op hiërarchie, maar op geboekte resultaten uit het verleden en de verbinding met andere teamleden. Een teamlid dat zo functioneert noem ik de ‘buitengewoon volleerde medewerker’. Dat kan alleen iemand zijn uit het eigen team, niet de directeur of de bestuurder. In hoofdstuk 1 lees je hier meer over.

 **Zonder enkele ‘buitengewoon volleerden’ in het team is het lastig doorgroeien naar een zelforganiserend team.**

### Een zelforganiserend team als community

Je kent ze wel: een zwerm spreeuwen die zich beweegt als één organisme zonder dat een van de vogels de leider is. De individuele vogels bot-



sen niet met elkaar. Een zwerm vogels is zeer wendbaar. De snelheid bij het ontwijken van een roofvogel kan bij een plotselinge wending oplopen tot een zeventiende van een seconde (Kelly, 1994). Dat is sneller dan de reactietijd van één vogel afzonderlijk. En toch houden de vogels hetzelfde tempo en dezelfde afstand tot elkaar. Er is geen hiërarchische structuur of een centrale leiding. Een zwerm is meer dan alleen de som van vogels. Het is een resultaat van collectief bewustzijn.

Er zijn enkele overeenkomsten tussen een zwerm vogels en een team in de fase van flow. Het team reageert als één organisme. De teamleden zijn op elkaar ingespeeld, ze voelen en vullen elkaar aan zonder er te veel woorden aan te wijden. Er is een automatische en ontspannen verbinding. Een zelforganiserend team dat zich gedraagt als zwerm is een *community*. Dat betekent dat ieder teamlid leert bij te dragen aan een gezonde werkgemeenschap waarin medewerkers vanuit persoonlijke verantwoordelijkheid en verbondenheid werken aan een gezamenlijke visie door met elkaar een creatieve kracht te genereren.

Om het niveau te bereiken waarop een team zich gedraagt als een zwerm, is het nodig om een 'collectief bewustzijn' te ontwikkelen. Een collectief bewustzijn is de optelsom van een gezamenlijk referentiekader, een gezamenlijk geheugen en een gezamenlijke taal. In hoofdstuk 2 en 12 geef ik tools hoe je teamleden kunt helpen elkaars referentiekader te begrijpen.

### **Inspirerende praktijkvoorbeelden en toepasbare handvatten**

De weg naar zelforganisatie is dus een weg vol hobbels en valkuilen, maar ook een spannende ontdekkingstocht waarin veel parels te vinden zijn. In dit boek neem ik je mee door de ups en de downs en hoop ik je onderweg de juiste wegwijzers mee te geven om te navigeren door het woud van methodieken, tools en interventies.

Om een helder stappenplan te creëren, heb ik dit boek verdeeld in twee delen. In deel I leg ik uit welke elementen van belang zijn bij zelforganisatie en hoe je daarin de juiste balans vindt. Daarin beschrijf ik vijf *best practices* die een van de elementen vertegenwoordigen:

- de onmisbare leiderschapsvonk (vuur)
- het fundament voor het collectieve bewustzijn (aarde)
- het belang van een heldere structuur (metaal)
- de kracht van kwetsbaarheid (water)
- de groeipotentie van een team (hout).

Bij elk van deze onderdelen vind je een aantal tools die je direct in de praktijk kunt toepassen. Deze tools hoeven niet per se uit de casus te komen. Het zijn handvatten uit de literatuur en uit mijn praktijkervaring, bijeengebracht om je verder te helpen op de weg naar zelforganisatie.

In deel II krijg je handvatten die het zelfsturend vermogen versterken voor zowel het individu als het team, zoals zelfreflectie, zelfsturing en de kracht van kwetsbaarheid. De casus van Ralph Deguelle van het IT-consultancybedrijf Kabisa laat zien hoe hij met deze principes de creatieve kracht in zijn teams naar boven wist te halen. Tot slot bied ik inzicht in verschillende groepsdynamische crises, overgangsfases en diverse communicatiestijlen van individuele teamleden en hoe je tot een betere samenwerking komt als je elkaars taal spreekt. En welke gespreksniveaus er zijn om als team lastige situaties te bespreken en door te breken naar succesvolle zelforganisatie.

Met dit boek hoop ik je te inspireren en je de juiste basis mee te geven om ook jouw organisatie naar succesvolle zelforganisatie te brengen met florerende en (werk)gelukkige teamleden, klanten en leiders.

In de zoektocht naar de meest overtuigende praktijkvoorbeelden kwam ik terecht bij inspirerende leidinggevendenden. Ik interviewde bestuurders, eigenaren en oprichters van organisaties over hun visie, hun worstelingen en de consequenties van leidinggeven aan zelforganisatie.

Deze interviews zijn ook te beluisteren in de Chief Happiness Officer Podcast. Wil je de afleveringen van de Chief Happiness Officer beluisteren? Ga dan naar <https://trainjegelukcompetenties.nl/podcasts>.