

HAYSTACK



Jirtsin Beenhakker

# De Support Organisatie

Leidinggeven aan vrijheid en  
verantwoordelijkheid in de  
wendbare organisatie



Voor al mijn collega's, opdrachtgevers, relaties, leiders en professionals met wie ik tot nu toe heb mogen samenwerken.

Ik ben jullie dankbaar, wat heb ik al veel van jullie geleerd.

En voor Reni, Nicole, Nils, Thom en Max,  
mijn dierbaarste supporters.



HAYSTACK



Jirtsin Beenhakker

# De Support Organisatie

Leidinggeven aan vrijheid en  
verantwoordelijkheid in een  
wendbare organisatie

Eerste druk september 2020

Uitgeverij Haystack  
www.haystack.nl  
needle@haystack.nl

Auteur: Jirtsin Beenhakker  
Redacteur: Susan van Ass  
Corrector: Carolien van der Ven  
Illustraties: Elsemieke Kok  
Vormgeving omslag en illustraties: Jessica Wieberdink (Focus Boekontwerp)  
Opmaak: Debbie Brok (Focus Boekontwerp)

ISBN: 9789461264077  
NUR 800

© 2020 Jirtsin Beenhakker

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel dit boek met veel zorg is samengesteld, aanvaardt schrijver noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in dit boek.

# INHOUD

Voorwoord	9
Inleiding	12

---

## DEEL 1

### Leren van zelforganisatie

---

1. Verwonderingen over zelforganisatie	30
2. De kracht van zelforganisatie	49
3. De bijwerkingen van zelforganisatie	61
4. Verbinding tussen zelf en organisatie	72

---

## DEEL 2

### Wendbaar werken

---

5. De supportbenadering	88
6. Support bij persoonlijk leiderschap	104
7. Support bij samenwerking	120

---

## DEEL 3

# Wendbaar organiseren

---

8. Support bij leiderschap	163
9. Concernsupport	195
10. Support bij de lerende organisatie	233
11. De supportorganisatie als filosofie	253
Dankwoord	270
Leestips	272



# Voorwoord

Dit boek is begonnen met de vele verwonderingen die me geregeld overkwamen in mijn werk als organisatieadviseur en als interim-manager. Deze verwonderingen deelde ik graag met mijn collega en voormalig bijzonder hoogleraar Publiek Management, Harrie Aardema. Tijdens deze 'organisatieverwonderingen' werd ons steeds duidelijker dat traditionele organisaties niet goed in staat waren om adequaat te reageren op de maatschappelijke veranderingen, die elkaar steeds sneller opvolgden. Veel organisaties grepen naar het klassieke verandermanagement om de eigen organisatie bewust te maken van alle veranderingen. Maar er waren ook organisaties die zich realiseerden dat het anders moest. Zij gingen aan de slag met zelfsturing of zelforganisatie. Ik mocht dat in diverse maatschappelijke organisaties van dichtbij meemaken en al snel werd mij duidelijk dat dit een geheel nieuw pad was vol hobbels en kuilen. Medewerkers kregen meer vrijheid en het aantal leidinggevenden nam snel af; zij moesten vooral faciliterend zijn. Maar zoals zo vaak was de praktijk weerbarstig. De ene leidinggevende ging op de toer van het 'loslaten', terwijl de andere dat hele 'zelfsturingsgedoe' maar onzin vond. En terwijl het ene team helemaal opbloede als gevolg van de plotselinge vrijheid, verzandde het andere team in passiviteit en cynisme; zij wilden gewoon een leidinggevende zoals ze dat altijd gewend waren geweest.

Als consultant probeerde ik samen met mijn collega's organisaties zo goed mogelijk bij te staan in dit proces. Wat hebben wij ons verwonderd in al deze trajecten! Het was fascinerend om van dichtbij mee te krijgen hoe mensen zich gedragen als de verhoudingen op het gebied van vrijheid, invloed en macht fundamenteel veranderen. Al die verwonderingen en reflecties leidden ertoe dat Harrie Aardema en ik steeds meer patronen begonnen te zien in dit proces. Samen met collega's slaagden we er ook in steeds meer 'ondersteuningsmateriaal' te ontwikkelen dat teams en leidinggevendenden écht verder hielp in hun proces naar meer zelfstandigheid en wendbaarheid. Omdat we teams en organisaties steeds opnieuw voor dezelfde uitdagingen zagen staan en omdat we hen ook vaak in dezelfde valkuilen zagen stappen, ontstond het idee om hier een boek aan te wijden. In dat boek wilden we onze ervaringen rondom zelforganisatie en het vergroten van wendbaarheid delen. Maar we wilden ook handvatten bieden om vervolgstappen te kunnen zetten vanuit zelforganisatie.

Daar zijn we mee aan de slag gegaan. Harrie koos er inmiddels voor om zijn imposante carrière af te sluiten en ging met pensioen. Met alle bouwstenen die er lagen, ben ik toen zelf verder gaan schrijven aan het boek. Met opdrachtgevers kon ik sparren over inzichten, theorieën en toepassingen. Met mijn collega's kon ik ideeën, modellen en uitwerkingen verder aanscherpen. In de praktijk, met de professionals, teams en leidinggevendenden zelf, kreeg ik mee wat 'werkte' en wat niet. Wanneer werd er daadwerkelijk resultaat geboekt en wanneer kwam het niet verder dan goede bedoelingen? Mijn interesse werd vooral gewekt als medewerkers niet alleen enthousiast werden van de vrijheid die geboden werd door de organisatie, maar daarbij ook invulling gaven aan de toegenomen verantwoordelijkheid die

aan deze vrijheid gekoppeld was. Want dán komen individueel en gezamenlijk belang samen.

Mijn verwondering was opnieuw groot toen ik medewerkers en teams zich regelmatig zag stuklopen in de organisatie. En dat terwijl zij daadwerkelijk zelfstandiger gingen werken en meer verantwoordelijkheid namen. Gaandeweg werd mij duidelijk dat het proces naar meer zelfstandigheid en wendbaarheid een leerproces is voor iedereen in de organisatie, niemand uitgezonderd. Ook is het een leerproces vanuit verschillende invalshoeken en daarmee soms complex. Om in dat proces overzicht te houden en resultaat te boeken heb je elkaar hard nodig. Want alleen door samen te werken en elkaar van support te voorzien worden resultaten geboekt in teams en wordt een organisatie daadwerkelijk wendbaar. Dat heeft de praktijk mij inmiddels wel duidelijk gemaakt. Daarom heet dit boek *De supportorganisatie*. Ik heb het met plezier geschreven.

In dit boek wordt omwille van de leesbaarheid in de mannelijke vorm naar personen verwezen. Overal waar 'hij' staat, kan ook 'zij' gelezen worden.

Ik hoop van harte dat dit boek jou of je organisatie handvatten biedt om leiding te geven aan vrijheid en verantwoordelijkheid in een wendbare organisatie. Bouw vooral je eigen supportorganisatie, maak er wat moois van!

Mocht je na het lezen van dit boek behoefte hebben aan extra support of even willen sparren, dan ben ik dichtbij. Stuur gerust een bericht via LinkedIn of mail: [jjrtsin@plato.nl](mailto:jjrtsin@plato.nl).

# Inleiding

## Daar gaan we weer!

Heb jij dat gevoel ook wel eens, dat je als medewerker denkt 'daar gaan we weer!' als de zoveelste hype zich aandient en voet aan de grond lijkt te krijgen in jouw organisatie. Daar waar je meende nog druk te zijn met het onder de knie krijgen van bijvoorbeeld lean werken, moet je nu alweer aan de slag met agile werken of vormgeven aan een zelfsturend team. Waarom moet dat? 'Kunnen we niet eerst eens afmaken waar we aan begonnen zijn, voordat we weer iets nieuws omarmen? Ik wil gewoon m'n werk doen en al die nieuwe ideeën, concepten en bijeenkomsten leiden me enorm af van wat ik allemaal aan écht werk te doen heb.' Herkenbaar?

Tegelijkertijd weet je ook dat je dit eigenlijk niet mag denken. Want als je niet actief meedoet, dan zit je 'in de weerstand'. Als je je openlijk afvraagt waar deze nieuwe benadering toe moet leiden, dan sta je 'niet open voor verandering'. En als je opmerkt dat dit 'nieuwe' werken wel heel erg lijkt op hoe zaken twintig jaar geleden werden vormgegeven, dan ben je 'vastgeroest'.

En dus... doen we maar mee. Of zo veel mogelijk, om ervoor te zorgen dat we er geen last mee krijgen. Maar het liefst zou je je in alle openheid kunnen uitspreken: 'Mag het alsjeblieft gewoon over ons werk gaan? Kunnen we misschien stoppen met het jojoën van het

ene naar het andere management- of organisatieconcept? Het leidt ons namelijk enorm af van het echte werk dat gedaan moet worden. Mogen we gewoon zelf bepalen wat onze speerpunten zijn en wat we nodig hebben om ons werk (nog) beter te kunnen doen? Het zou fijn zijn als we daarbij de ondersteuning kunnen krijgen die bij ons past. Geen team is immers gelijk en ieder mens is uniek. Maar met een beetje support kunnen we ons werk grotendeels zelf organiseren. Echt waar!

Heb jij dat ook wel eens? Dat je als leidinggevende of bestuurder denkt 'daar gaan we weer!' als voor de zoveelste keer niet geleverd wordt wat je afgesproken had. Als er geen verantwoordelijkheid genomen wordt voor cruciale zaken in de organisatie. Als er wéér tig excuses aangedragen worden waarom de deadline niet gehaald is. En oh ja, de werkdruk wordt ook als te hoog ervaren, dus of je niet even wat extra capaciteit 'in kunt vliegen'. Maar er is wél altijd tijd om die leuke cursus te volgen, het liefst samen met alle collega's die nou juist die deadline niet konden halen.

'Wat een gezeur,' denk je. 'Kunnen ze nou niet gewoon eens zelf hun werk organiseren, zonder mij lastig te vallen met hun probleempjes? Mag het alsjeblieft gewoon weer over het werk gaan?'

Ogenschijnlijk hebben medewerkers en management dus hetzelfde doel in organisaties: lekker aan het werk en resultaten boeken. Niets staat een slagvaardige samenwerking nog in de weg, zou je zeggen. Maar waarom dan toch al die veranderingen en hypes die elkaar in hoog tempo opvolgen? Hoe kan dat? Iedereen ziet toch dat te veel en te snel veranderingen doorvoeren tot onrust en onduidelijkheid leidt in je organisatie?

## Verandermoeheid

Toevallig hoor je de volgende dag een inspirerend verhaal over zelfsturende teams. De spreker vertelt hoe de teams zelf hun werk organiseren, elkaar aanspreken en verantwoordelijkheid nemen. 'Geweldig!' zeg je en je geeft je collega naast je een por. 'Dat is precies wat wij nodig hebben...!' Je deelt het inspirerende verhaal in het managementteam en ook daar ontstaat enthousiasme: hier moeten we wat mee!

Ze klinken zo mooi en veelbelovend, al die recepten: adaptief, agile, cocreatie, crowdsourcing, holacratie, ketenregie, lean, opgavegericht, participatief, scrum, zelfsturing, samensturing en zelforganisatie. Dat zijn zomaar een paar termen die ons tegenwoordig om de oren vliegen. Met name zelfsturing en zelforganisatie zijn hypes van een indrukwekkende omvang. Of misschien roep jij nu wel: 'Hype? Welnee, het is alweer op z'n retour hoor! Kijk maar naar organisatie X of Y, want daar zijn ze er alweer mee gestopt. Daar zijn ze gewoon weer overgestapt op managers.' Of misschien hoor je wel bij de voorhoede van zelfstuurders en vind je dat zelforganisatie al ingeburgerd is in organisatieland. Hoe het ook zij, de veranderjojo gaat gestaag op en neer.



Veel veranderinitiatieven in organisaties worden niet bewust afgewogen. Ze ontstaan vanuit plotseling aangewakkerd enthousiasme over aansprekende methoden of theorieën. Een congres, presentatie, TED Talk, artikel of spreker kan bijvoorbeeld voor deze plotse linge aanwakking zorgen. Vanuit dit enthousiasme grijpen we deze

methode of theorie dan aan om onze organisatie ook aan het voor-  
spelde succes te helpen.

Zoals de voetbalclub die in de winterstop een nieuwe spits haalt omdat 'ie nu transfervrij was'. Of de dieetshakes in mei die ons snel genoeg doen afvallen om in juli enigszins toonbaar over het strand te kunnen lopen. Maar de voetbalclub gaat met de nieuwe spits niet winnen als de verdediging nog steeds zo lek is als een mandje. En de dieetshakes blijken toch niet zo smaakvol te zijn als de reclame ons deed geloven. Door ons enthousiasme vragen we ons onvoldoende af of het wel echt past bij wat er in onze organisatie speelt. Het zijn impulsen die ons even van energie voorzien, maar ons uiteindelijk niet verder brengen. Veel van dit soort impulsen na elkaar wordt op den duur vermoeiend. Precies zoals je ook in organisaties de vermoeidheid voor 'weer iets nieuws' ziet ontstaan.

## **Verandering van tijdperk**

Om te voorkomen dat deze vermoeidheid ook in jouw organisatie toeslaat of verder toeneemt, is het van belang dit plotselinge enthousiasme te beteugelen. Dit kun je doen door 'voorbij de hype te kijken'. Dat betekent dat je je niet laat besmetten door alle lovende berichten en successtory's die over een bepaalde trend de ronde doen, maar dat je er met nieuwsgierigheid en verwondering naar kijkt en je afvraagt wat het voor jouw organisatie kan opleveren. En dat je je afvraagt of het überhaupt wel bij jouw organisatie past.

Hoogleraar Jan Rotmans kondigde het in zijn boek *Verandering van tijdperk* al aan: Nederland zal de komende decennia transformeren naar een nieuwe samenleving waarin de machtsverhoudingen zoals

we die nu kennen radicaal zijn omgegooid. Dit is geen idealistisch vergezicht, maar de onontkoombare uitkomst van de kantelperiode waarin Nederland zich nu bevindt. De klassieke hiërarchische aanpak werkt niet meer, past niet meer en wordt niet meer geaccepteerd. En daarom worden flexibiliteit, zelfstandigheid en wendbaarheid steeds urgenter thema's in organisaties. De uitdaging is nu om je eigen organisatie te spiegelen aan deze thema's en te kijken wat jouw organisatie hierin verder kan helpen.

Zelfsturing was in dit kader wellicht nog een hype, maar zelforganisatie blijkt geen kunstje te zijn dat wel weer overwaait. Het is een nieuwe invalshoek die veel wordt ingezet om het werken in moderne organisaties vorm te geven. Die invalshoek is hard nodig, omdat het werken in organisaties fundamenteel verandert.

Aangezien de complexiteit toeneemt, wordt meer unieke expertise gevraagd. Steeds minder is voorzienbaar. De 'opduiksnelheid' van initiatieven, projecten en evenementen is hoog. Ook kunnen organisaties zaken niet meer alleen oppakken, omdat de opgave de reikwijdte van de organisatie qua verantwoordelijkheid overstijgt. Er moet dus samengewerkt worden met andere organisaties.

En omdat de snelheid van de dienstverlening toeneemt, wordt meer flexibiliteit gevraagd. Eenvoudige vragen worden digitaal afgehandeld, wat resteert in klantcontacten zijn de meer complexe onderwerpen. Die combinatie van verhoogde snelheid en complexiteit vraagt om zelfstandige professionals, slagvaardige teams en wendbare organisaties. Traditioneel ingerichte organisaties lopen hierin veelal vast. Daarom zal de ontwikkeling van meer zelfstandigheid en minder hiërarchie in organisaties niet meer stoppen. Zelforganisatie is een benadering die de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen in



organisaties probeert te vergroten. De mate waarin dat lukt, hangt echter sterk af van het soort organisatie, de cultuur, de mensen die er werken en de kwaliteit van het leiderschap. Maar ook de uitgangssituatie van de organisatie is van belang. Liggen verantwoordelijkheden bijvoorbeeld al laag in de organisatie of (nog) niet? Hoe is de financiële situatie? De zoektocht naar een nieuwe balans in organisaties is nog lang niet afgerond.



En toen was daar de coronacrisis. Zomaar ineens. Vanuit het niets gingen we in luttele seconden van nul naar honderd. Het begon met wat nieuwsberichten over de situatie in China. Toen kwam het virus Europa binnen en al snel mochten we in Nederland geen handen meer schudden. Vanaf dat moment ging het heel snel. Scholen, horeca en zelfs natuurgebieden gingen dicht. Iedereen moest zo veel mogelijk thuisblijven en het maatschappelijke leven kwam bijna tot stilstand. Ondertussen liepen de IC-afdelingen van de ziekenhuizen steeds voller en werd als nooit tevoren een beroep gedaan op de flexibiliteit en inzet van een grote groep professionals, en daarmee op de wendbaarheid van organisaties. Datgene waar we het zo vaak en in alle rust over hadden gehad in organisaties, werd nu heel snel bewaarheid.

Zorgmedewerkers moesten plotseling dubbele werkweken draaien en daarin dubbel zoveel patiënten tegelijk verzorgen. Evenementencentrum Ahoy werd van decor voor het songfestival omgebouwd naar een tijdelijk ziekenhuis. Hotels werden opvangcentra voor daklozen. Ouders werden huiswerkbegeleiders en leerkrachten gingen volledig digitaal lesgeven. Iedereen moest ineens flexibel en wend-

baar handelen. En iedereen deed dat ook. De één sneller of anders dan de ander, maar het gebeurde.

En de overheid schakelde snel. Wat doorgaans anderhalf jaar duurde, kon nu in een paar weken operationeel zijn. Denk aan de diverse compensatieregelingen, noodvoorzieningen en mandaten die afgegeven werden. Maar denk ook aan de gigantische investeringen die plotseling in de zorg gedaan moesten worden. Minister-president Rutte werkte zeer nauw samen met het RIVM en volgde standvastig de adviezen van de experts. Het hele land werd stopgezet vanwege de cruciale vraag aan de zorgsector van ons land: wat is nodig om ervoor te zorgen dat jullie je werk goed kunnen doen?

Om deze vraag iedere dag weer goed te kunnen beantwoorden werd continu informatie opgehaald bij de ziekenhuizen, bij diverse instanties en bij het RIVM – bij de professionals dus. Deze informatie werd met elkaar gedeeld, waarna de deskundigen in gezamenlijkheid aangaven wat zij nodig achtten. De politieke leiders schakelden hier vervolgens op en probeerden deze randvoorwaarden zo goed mogelijk in te vullen. Het resultaat is inmiddels bekend: alle coronapatiënten konden van de benodigde medische zorg worden voorzien.

Deze werkwijze leek heel vanzelfsprekend en iedereen luisterde met volle aandacht naar zowel de minister-president als Jaap van Dissel, directeur van het Centrum Infectieziektebestrijding van het RIVM en viroloog. Rutte lichtte de genomen besluiten en de te volgen strategie toe, terwijl Van Dissel de technisch-inhoudelijke afwegingen toelichtte, bijvoorbeeld rondom groepsimmunitet, het al dan niet dragen van mondkapjes of de invloed van kinderen op de verspreiding van het virus.

Dat deze slagvaardige samenwerking tussen leiders en professionals

helemaal niet zo vanzelfsprekend is, was te zien in andere landen waar ook tegen het coronavirus gestreden werd. In Amerika preees president Trump, tegen alle adviezen en oproepen van de deskundigen in, zelf bepaalde 'medicijnen' aan om in te nemen tegen het coronavirus. In Brazilië deed president Bolsonaro het virus af als 'een klein griepje' en onderstreepte zijn opvatting door publiekelijk handen te blijven schudden en geen mondkapje te dragen. Ook ontsloeg hij zijn minister van Gezondheid, omdat deze zijn opvattingen openlijk bekritiseerde. Ironisch genoeg werden Amerika en Brazilië lijstaanvoeders van het aantal geregistreerde coronabesmettingen wereldwijd.



Ken je de wet van Ashby? Die stelt 'dat de interne diversiteit van elk zelfregulerend systeem moet overeenkomen met de variatie en complexiteit van diens omgeving om een systeem in staat te stellen om te kunnen gaan met veranderingen van die omgeving'. Naarmate de omgeving veranderlijker of complexer wordt, moet de flexibiliteit van de organiseervorm dus evenredig toenemen. Eenvoudiger gezegd: organisaties die voortdurend moeten inspelen op veranderingen, hebben interne flexibiliteit nodig. Vanuit deze insteek is het dan ook niet meer dan logisch dat de traditioneel bureaucratische organisatie als organiseervorm haar langste tijd gehad heeft. De mate van interne flexibiliteit (of juist het gebrek eraan) van deze organiseervorm komt niet overeen met de flexibiliteit van de omgeving. Daarom zagen we Amerika en Brazilië in de problemen komen met de bestrijding van corona. Waar flexibiliteit, vakmanschap, samenwerking en verbindend leiderschap gevraagd worden, hiel-

den zij vast aan de traditionele vorm van hiërarchische sturing op basis van macht.

Dichter bij huis zagen we burgemeester Halsema van Amsterdam in de problemen komen rondom het al dan niet beëindigen van een demonstratie met duizenden mensen op de Dam. De focus werd hierbij gelegd op de (eind)verantwoordelijkheid van Halsema als burgemeester. Los daarvan moet ook onder ogen worden gezien dat het momenteel voor één leider niet (meer) te doen is om in zo'n korte tijd de juiste besluiten te nemen. Hier is steeds opnieuw een goede samenwerking nodig tussen deskundige professionals en de verantwoordelijk leiders. Of om terug te komen bij Ashby: als de maatschappij zichzelf zo snel organiseert, dan zullen ook de verantwoordelijke organisaties zichzelf zo snel moeten kunnen organiseren.

Zelforganisatie past als organiseervorm daarom veel beter bij de huidige vragen en opgaven uit de samenleving dan de bureaucratistische of hiërarchische vorm. Het is dan ook logisch dat veel organisaties het werken vanuit zelforganisatie als gedachtegoed inmiddels omarmd hebben.

## **De paradox van zelforganisatie**

Maar als zelfsturing of zelforganisatie zo goed past bij moderne organisaties, waarom zijn er dan organisaties die ervan terugkomen? Thuiszorgorganisatie Cordaan is bijvoorbeeld geheel gestopt met zelfsturende teams. Medewerkers van Cordaan werden ongelukkig van het werken in een zelfsturend team, omdat ze er legio taken bij kregen. Zoveel zelfs dat ze aan hun zorgtaken niet meer toekwamen.

‘Het einde van de zelfsturingshype?’ kopte de *NRC* daarop, begin 2019. Wellicht was het wel het einde van de zelfsturingshype, maar zeker niet het einde van zelforganisatie als organiseervorm in organisaties. Ook bij de vorm die Cordaan daarna gekozen heeft, is er sprake van zelforganisatie. Het management probeert in haar nieuwe werkwijze te ontdekken wie de natuurlijke leiders in teams zijn en geeft deze leiders vervolgens passende verantwoordelijkheden, zoals het verdelen van werk. Het management van Cordaan bepaalt ook per project en per team welke organisatievorm het best past. In het ene geval is er veel vrijheid, in het andere geval juist niet. En die afweging qua vrijheid is volgens mij precies de essentie van zelforganisatie als organiseervorm – en het verschil met zelfsturing. Zelfsturing gaat over het ‘wat’ en zelforganisatie gaat over het ‘hoe’. Medewerkers willen graag zelf bepalen hoe ze hun werk doen en welke samenwerking het best bij hen past. Ze willen echter niet de hele bedrijfsvoering erbij krijgen die nodig is om een organisatie als geheel goed te laten functioneren. Dat leidt tot een dusdanig verhoogde werkdruk dat het echte werk hieronder te lijden heeft. Dat maakt dat er naast vrijheid ook goede sturing nodig is bij zelforganisatie, met name gericht op het ‘wat’ in de organisatie. Dat zegt overigens niet meteen dat deze sturing dan verzorgd moet worden door klassieke ‘baasjes’. Daarvan weten we immers dat dit belemmerend werkt voor de interne flexibiliteit.



Het klinkt wellicht wat paradoxaal, maar mijn ervaring met zelforganisatie is dat juist duidelijke sturing nodig is om de zelfstandigheid in organisaties te vergroten. Die sturing moet dan wel goed aansluiten

op wat de organisatie nodig heeft en wat bij de mensen past. Stuur je te weinig, dan ontstaan chaos en individualisme. Stuur je te veel, dan ontstaan bureaucratie en apathie.

*De paradox van zelforganisatie: om de zelfstandigheid in de organisatie te verhogen is duidelijke sturing nodig.*

Veel actuele maatschappelijke vraagstukken vragen van organisaties dat zij zich overstijgend met elkaar verbinden. Dat gaat verder dan het gebruikelijke samenwerken tussen organisaties en het vastleggen van afspraken daarover. Omdat de opgaven de reikwijdte van de organisatie overstijgen, kunnen de mogelijkheden en beperkingen van de eigen organisatie niet meer leidend zijn. Er zullen dus continu meer innovatieve organiseervormen gevonden moeten worden.

Om hierin te kunnen voorzien moeten organisaties wendbaarder, meer verbonden en op elkaar afgestemd te werk gaan. Dit vraagt om een meer integrale aanpak gericht op de leefwereld van burgers en belangengroepen en minder op de systeemwereld van organisaties en instituties.

Toch is zelforganisatie niet het volledige antwoord op de behoefte om als organisatie wendbaarder te worden. In dit boek neem ik zelforganisatie daarom nader onder de loep en ik trek hier lessen uit voor organisaties die werken vanuit zelforganisatie of dit van plan zijn te gaan doen.

In de traditionele organisatie staat 'de organisatie' centraal, medewerkers moeten zo veel mogelijk uitvoeren wat de organisatie voorschrijft. In de fase van zelforganisatie staat 'het organiseren' meer centraal, medewerkers zoeken elkaar zelfstandig op rondom de verschillende uitdagingen in het werkproces. Nu blijkt dat het organiseren van het werk alleen niet voldoende is, moeten we een volgende stap zetten: het organiseren van de organisatie. In dit boek komt uitgebreid aan de orde hoe organisaties deze stap kunnen zetten.

## De supportorganisatie

Verandering is dus gewenst in organisaties, maar de verandering moet geen doel op zich zijn en moet passen bij de context van de organisatie en bij de mensen die er werken. Dat kost tijd en energie. Dan komt die veranderbaarheid in organisaties waar ik al eerder over sprak dus niet zo goed uit. Maar die veranderbaarheid is er wel en we zullen het dus serieus moeten nemen als medewerkers aangeven: 'Alsjeblieft, niet wéér een verandertraject!'

*Voorkom veranderbaarheid in je organisatie: benader niet elke aanpassing in het werk als een 'verandering'. Bied gewoon goede support als de situatie daarom vraagt.*

Slimme organisaties geven niet zomaar toe aan de impuls om veelbelovende hypes te omarmen. Ze vragen zich bij elke hype die

managers of stafffunctionarissen voorstellen af of deze wel de moeite waard is om mee aan de slag te gaan.

Daarnaast moeten we niet 'de verandering' centraal stellen, maar het werk zelf. Dat werk is waar medewerkers doorgaans goed in zijn en energie van krijgen. Het gesprek moet niet gaan over 'wat heb je nodig om een zelforganiserend team te worden?' maar over 'wat heb je nodig om je werk goed te kunnen doen en hoe kunnen we je hierbij helpen?'. Voor je überhaupt vormen van zelforganisatie kunt verwachten in je organisatie, zal eerst de zelfstandigheid van medewerkers en teams vergroot moeten worden.

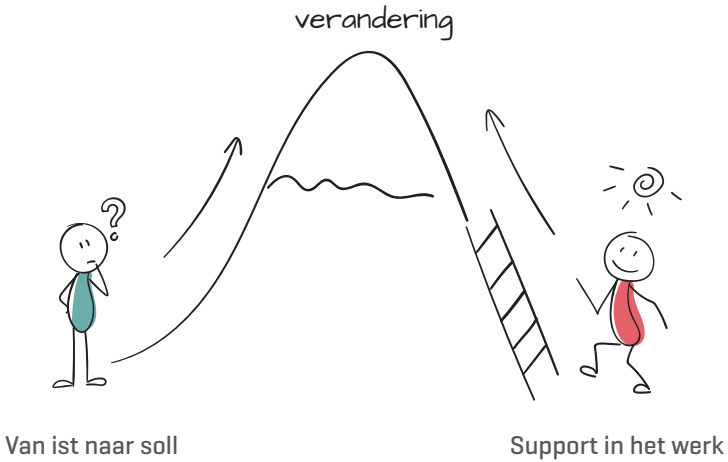
Medewerkers geven dan zelf aan welke veranderingen nodig zijn of juist niet. En dat levert onmiskenbaar verschillen op binnen de organisatie: verschillen in aanpak, tempo, kwaliteit, expertise, samenwerking, et cetera. Het accent verschuift daarmee van 'veranderen vanuit visie' naar 'aanpassen vanuit het werk'.

In een hiërarchische organisatie zijn gelijkheid en duidelijkheid belangrijke kernwaarden. Verrassingen leiden tot wrijving en regel-drift. Als een organisatie flexibel en wendbaar wil zijn, zal er ruimte moeten zijn voor verschillen in vele opzichten. En dat is wel even wennen...

We moeten dan ook niet schrikken van de chaos en onzekerheid die het werken vanuit zelforganisatie in eerste instantie met zich mee kan brengen. We moeten er wel onze lessen uit trekken en er ons voordeel mee doen. Zie het als een warming-up van je favoriete sport: je spieren stretchen draagt bij aan een goede prestatie, overstrekken leidt echter tot blessures. Om goede prestaties te kunnen leveren zul je moeten oefenen: steeds een beetje beter worden, stapje voor stapje naar een voor jou haalbaar doel. Goede support



geeft je daarbij net dat zetje dat je nodig hebt om er helemaal voor te gaan. Om daarna te kunnen genieten van wat je neergezet hebt. Zo is het ook bij zelforganisatie. Het vergt training, stretchen, uithoudingsvermogen en samenwerking om steeds een beetje beter te worden. Dan is het fijn als je daarin support krijgt vanuit je organisatie.



Afbeelding 1

Support bij zelforganisatie dus, met als doel gezamenlijk resultaten te boeken vanuit een wendbare organisatie. En dat gaat nog vaak mis, bijvoorbeeld omdat managers geen afstand willen doen van hun hiërarchische posities, of omdat medewerkers niet goed weten hoe ze met de toegenomen verantwoordelijkheden om moeten gaan. Een volgende stap is dus nodig.

*In de supportorganisatie krijgen mensen de vrijheid om hun werk naar eigen inzicht te doen en ze worden hierbij gericht ondersteund.*

Deze volgende stap noem ik de supportorganisatie. In de supportorganisatie krijgen mensen de vrijheid om hun werk goed te doen en worden ze gericht ondersteund, in vele opzichten – vanuit de leiding van de organisatie, vanuit de stafdiensten, door zich persoonlijk te ontwikkelen, maar ook als team door resultaatgericht te werken vanuit heldere doelen en kaders, door te mogen experimenteren en door snel te kunnen schakelen via korte lijnen.

De supportorganisatie is de transformatie van de traditionele naar de wendbare organisatie, van taakgericht sturen naar wendbaar werken. Het is daarmee ook de ontwikkeling van taakgerichte medewerkers naar krachtige professionals, en van ‘organisatie’ naar ‘organiseren’. Maar dat proces gaat niet vanzelf. Het is een worsteling waar je samen de tijd voor moet nemen, zowel rationeel als emotioneel, zonder dat het werk blijft liggen.

En daarover gaat dit boek. Hoe je daar op praktische en samenhangende wijze vorm aan kunt geven, om ervoor te zorgen dat het realisme weer terugkeert in organisaties en het weer over het echte werk gaat, over de resultaten die we willen boeken met elkaar en wat daarvoor nodig is – en wat minder over welke veranderingen we allemaal door moeten maken.

We moeten voorkomen dat we met alle veranderwinden meewaaien

omdat het past in onze ideaalbeelden of omdat we er gewoonweg enthousiast van worden. Maar we moeten er ook voor zorgen dat we begrijpen hoe mensen in organisaties effectief kunnen samenwerken en hoe we dat proces kunnen ondersteunen. En alvast een tipje van de sluier: dat hoeft niet moeilijk te zijn, want de basisprincipes van zelforganisatie sluiten goed aan op onze behoeften als mens en professional en op het moderne werken anno nu. Zelforganisatie is een geschikte werkwijze om invulling te geven aan 'wendbaar werken'.

Zelfstandige professionals die zelf hun werk organiseren en richting geven aan inhoudelijke vraagstukken, daarbij on demand ondersteund worden door de organisatie met heldere kaders, passend leiderschap, zelfgekozen 'werkvormen' en goede faciliteiten: dát bedoel ik met support bieden bij wendbaar werken. Om ook de stap te maken naar 'wendbaar organiseren' is meer nodig dan alleen werken vanuit zelforganisatie.

Krachtige professionals die in wisselende samenstellingen werken vanuit opgaven en in netwerken anticiperen op maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen, daarbij gericht ondersteund door de organisatie met een heldere werkwijze, strategisch leiderschap, een professionele bedrijfsvoering en flexibele besluitvormingsprocessen: dát bedoel ik met support bieden bij wendbaar organiseren. De supportorganisatie voorziet in zowel wendbaar werken als wendbaar organiseren. Het is daarmee een logisch te volgen pad voor organisaties die willen transformeren van traditioneel naar wendbaar.

Veel van de punten die ik aanstip in deze inleiding, zullen je in meerdere of mindere mate bekend voorkomen. Er gaat namelijk (al) heel veel goed in organisaties. Het gaat er vooral om dat we vasthoudend en samenhangend blijven handelen in de toepassing ervan. Niet steeds achter nieuwe ideeën aanrennen, maar koersvast blijven en steun geven aan het dagelijkse werk van onze vele medewerkers. En we moeten accepteren dat de realiteit nooit volledig overeen zal komen met het ideaalbeeld dat we in ons hoofd hebben. Het blijft altijd min of meer suboptimaal.

Kun je die vasthoudendheid met elkaar opbrengen, dan bouw je aan een resultaatgerichte en wendbare organisatie – een supportorganisatie dus.

Misschien is support leveren bij wendbaar werken en wendbaar organiseren 'veranderkundig' niet zo flitsend als de volgende hype die er ongetwijfeld aan zal komen. Maar de organisatie zal je er wel dankbaar voor zijn. Want uiteindelijk geniet iedereen het meest van een klant, bestuurder, inwoner of collega die tevreden is over jouw werk. Omdat je dan iets hebt bijgedragen wat ertoe doet. Met dat resultaat in gedachten heb ik dit boek geschreven.

# DEEL 1

# Leren van zelforganisatie

*'In het midden van de  
moeilijkheid ligt de kans.'*  
– Albert Einstein



## Hoofdstuk 1

# Verwonderingen over zelforganisatie

Bij een zorgorganisatie was het mooie uitgangspunt van ‘verantwoordelijkheid laag in de organisatie’ in de organisatievisie opgenomen. Medewerkers moesten meer verantwoordelijkheid nemen en eigenaarschap tonen ‘in processen’. Na enkele gesprekken met mensen van de werkvloer kwam ik steeds meer tot het inzicht dat visie en werkelijkheid niet erg overeenkwamen. Medewerkers vertelden dat als ze iets wilden wijzigen in hun rooster, bijvoorbeeld een dienst wisselen met een collega, dit alleen kon worden doorgevoerd na een formeel akkoord van de leidinggevende. Dit maakte het voor medewerkers erg lastig om als team snel en flexibel in te spelen op de zorgbehoefte die gevraagd werd en de capaciteit die beschikbaar was. Ook kostenbewust handelen was niet eenvoudig voor hen. Alleen de leidinggevende had toegang tot het financiële systeem, waardoor medewerkers niet over de benodigde informatie konden beschikken bij het inkopen van zorgartikelen. Het inhuren van flexkrachten bleek ook niet te kunnen worden toevertrouwd aan de mensen op de werkvloer; dit werd vanuit een centrale afdeling geregeld. Het gebeurde daardoor regelmatig dat er flexkrachten klaarstonden die niet bekend waren met het soort werk of de spe-

cifieke gevraagde handelingen in het team waar zij kwamen invallen. Als de centrale afdeling er echter niet in slaagde om een goede flexkracht in te plannen, dan moesten de medewerkers het alsnog zelf oplossen. Desnoods werd hier een dienstopdracht voor afgegeven. Dit leidde regelmatig tot emoties bij medewerkers omdat daarvoor de diploma-uitreiking of het afzwemmen van de kinderen niet bijgewoond kon worden. De visie 'verantwoordelijkheid laag in de organisatie, waardoor mensen meer verantwoordelijkheid kunnen nemen' was hiermee vooral een papieren werkelijkheid.

Wie zoekt naar de betekenis van het woord 'verwondering', vindt woorden als 'verbazing' en 'bevreemding'. Verwondering is geen weten, maar een toestand, een 'bevindelijkheid' van zelfervaring in een bepaalde situatie. Verwondering is een gevoel dat ontstaat op een moment van stilstaan en even afstand nemen, zonder iets te zeggen, zonder al een oordeel te hebben. We kunnen ook spreken van een moment van reflectie. Volgens de grote filosoof Plato is de verwondering het begin van de wijsbegeerte, het fundament waar alles op rust. In de verwondering worden vanzelfsprekendheden niet voor waar aangenomen, maar opnieuw beleefd in en doordacht op hun essentie.

Verwondering is niet per definitie zinvol, want het kan je ook op slechte ideeën brengen. Dat komt omdat je je vooral verwondert over zaken die je niet kent. Bij het beoordelen van de wereld vormen jouw kennis en ervaring het referentiekader. Zo zou je het raar kunnen vinden dat ze in Italië pas om tien uur 's avonds aan tafel gaan. Of dat ze in China met stokjes eten in plaats van met mes en vork. Je kunt het raar vinden dat er organisaties zijn waar mensen nog een vaste werkplek hebben. Of dat er organisaties zijn waar teams

# De Support Organisatie

**Er is nog steeds plek voor managers in de platte organisatie, als ze zich tenminste behulpzaam opstellen.**

Steeds meer medewerkers organiseren hun eigen werk, maar ze missen goede ondersteuning. Zelforganisatie is mooi, maar ook professionals kunnen wel wat hulp gebruiken. Daar kun jij voor zorgen, maar hoe?

In dit boek maak je kennis met de supportorganisatie, een nieuwe manier van werken waarbij mensen de vrijheid hebben om hun werk goed te doen, en ondersteund worden waar dat nodig is. De supportorganisatie is het antwoord op het falen van de traditionele hiërarchische organisatie en op de stuurloosheid van zelforganisatie. In dit boek lees je hoe je met heldere kaders, opdrachten en pragmatische ondersteuning je medewerkers helpt om het beste uit zichzelf en hun team te halen.

De supportorganisatie biedt houvast aan iedereen die zijn organisatie wendbaarder wil maken. Ervaar hoe je samen betere resultaten kunt behalen. Door te steunen én te sturen.



**Jirtsin Beenhakker** heeft jarenlange ervaring met het inrichten en begeleiden van organisaties die hebben gekozen voor zelforganisatie of wendbaarheid. Jirtsin is als oprichter en mede-eigenaar de drijvende kracht achter de organisatie-adviseurs van expertisecentrum Plato.