

SAMEN STURING



Organiseren
vanuit gedeelde
verantwoordelijkheid

Inhoud

Voorwoord – door Jan Bommerez 9

Inleiding 13



1

Waarom je veranderingen niet kunt invoeren 25

- 1.1 Wat is Samensturing? 27
- 1.2 Waarom zelfsturing invoeren niet werkt 30
- 1.3 Holistisch veranderen 36
- 1.4 De kracht van een gezamenlijk (verander)perspectief 38

2

Het verschil tussen zelfsturing en Samensturing 45

- 2.1 De herkomst van het woord Samensturing en de rol van taal 48
- 2.2 Ideologische verschillen tussen zelfsturing en Samensturing 50
- 2.3 Consequenties voor het veranderproces 54
- 2.4 Aan Samensturing verwante stromingen 57

3

De natuurlijke weg naar verandering: het veranderidee van Samensturing 61

- 3.1 De natuurlijke weg 63
- 3.2 Eigenaarschap (fase 1) 65
- 3.3 Gedeelde verantwoordelijkheid (fase 2) 68
- 3.4 Balans tussen zelf en samen (fase 3) 71
- 3.5 Samensturing in optima forma (fase 4) 74

4

De impact van Samensturing: transformatie van leiderschap 77

- 4.1 Leiderschap bij Samensturing, een transformatie van formaat 79
- 4.2 Hiërarchie doorbreken: werken vanuit gelijkwaardigheid 82
- 4.3 Verandering van leiderschap gedurende het veranderproces 85
- 4.4 Nieuw leiderschap 90

Deel II

Samensturing, de toepassing

95

5

De essentiële rol van kaders 99

- 5.1 Wat zijn kaders? 101
- 5.2 Wat doen kaders? 105
- 5.3 Ontwikkeling van de kaderstelling door de fasen heen 108
- 5.4 Ons kader als community 114

6

Wanneer is samen echt samen? 117

- 6.1 Samen sturen en de dialoog 119
- 6.2 Samen beslissen 125
- 6.3 Hoe krijgt samen vorm in de verschillende fasen van Samensturing? 129
- 6.4 Samensturing als sleutel voor transformatie 136

7

Maatwerk: het recht om te verschillen 139

- 7.1 Maatwerk, een change of mindset 141
- 7.2 Samen ontwerpen 144
- 7.3 Maatwerk in elke fase 146
- 7.4 Maatwerk: als het spannend wordt 151

8

Practise what you preach: de ultieme uitdaging voor leiders en veranderaars 155

- 8.1 Waar het vaak misgaat 157
- 8.2 Stap voor stap een samensturend leider worden 160
- 8.3 Boodschap voor veranderaars en consultants 166

Extra

9

Samen sturen over organisatiegrenzen heen 171

- 9.1 Waarom is het zo ingewikkeld? 173
- 9.2 Hoe je van samenwerking Samensturing maakt 176
- 9.3 Het ultieme Samensturingsinstrument: de community 179

Epiloog: de samensturende samenleving 183

Dankwoord 185

Woordenlijst 187

Literatuur 189

Over de auteur 191

Voorwoord

door Jan Bommerez

Toen ik zeer geboeid *Samensturing* aan het lezen was, kwam bij mij het beeld op van een filharmonisch orkest waarin individuele talenten in harmonie samenspelen en zo één rijke klankstroom voortbrengen. En dan de staande ovatie en 'Encore, encore!'... Blij, trotse muzikanten en een enthousiast publiek. Wat wil een mens nog meer?

Stel je eens voor dat je een organisatie zo synergetisch zou kunnen laten functioneren: blij, zelfgemotiveerde medewerkers die samen – in harmonie – dingen voortbrengen waar ook de klanten erg blij van worden. Is zoiets echt mogelijk?

Precies over deze vraag en het antwoord daarop gaat dit inspirerende boek van Rianca. *Samensturing* is zowel rijk aan visie als aan zeer praktische tips. Dit komt vooral omdat de zienswijze die Rianca in dit boek deelt in de praktijk werd geboren. Rianca verwijst naar 'Samensturing' als 'de natuurlijke gang van zaken'. Haar metafoor van kinderen die pubers en jonge volwassenen worden, en hoe dat de rol van de ouders verandert, beschrijft perfect hoe hetzelfde gebeurt in organisaties die volwassen worden en evolueren naar volwassen relaties. Stephen R. Covey noemt dat de transformatie van afhankelijkheid naar onafhankelijkheid (gewoontes 1, 2 en 3) en dan naar wederzijdse afhankelijkheid (gewoontes 4,5 en 6). Het eindresultaat van al die 'effectieve gewoontes' is synergie of collectieve flow, net als bij een filharmonisch orkest of een vlucht trekvogels.

Traditionele 'verandermanagers' dienen bij deze natuurlijke gang van zaken 'transformationele leiders' te worden. Ze dienen het transformatieproces niet te sturen, maar mogelijk te maken door er ruimte voor te scheppen binnen duidelijke kaders. Transformationeel leiderschap is daarom meer ecologie dan psychologie.

Transformatie – zoals de rups uit de vlinder – is in wezen een proces van *potentieel bevrijden*. Denk eens terug aan hoe een dirigent het beste uit zijn muzikanten naar boven brengt. De voornaamste nieuwe taak van het management is daarom niet langer om gedrag te beïnvloeden maar om menselijk potentieel te bevrijden *in emotioneel veilige relaties*. Transformatie – zoals in de metafoer van rups tot vlinder – is de geboorte van een hogere orde. Je kunt transformatie niet doen, het is een natuurlijk proces dat je alleen maar kunt faciliteren, net zoals een vroedvrouw.

“Met Samensturing kom je in de wereld terecht van de complexe zelforganiserende levende systemen zoals je die in de natuur vindt. Levende systemen zijn totaal anders dan machines. Ze kunnen niet bediend worden ‘door op knoppen te drukken’. Levende natuurlijke systemen kun je alleen optimaal laten functioneren door hun ware natuur te respecteren.” Rianca zegt dat Samensturing aansluit bij de natuurlijke behoeften van mensen tijdens een verandering. Dat dus.

Samensturing is wat mij betreft een ‘menselijke versie’ van de intelligente co-organisatie die je overal in de natuur ziet. Denk aan een vlucht trekvogels. Dat is een schoolvoorbeeld van een levend complex systeem in actie. Het is zelforganiserend en het is in ‘collectieve flow’. De zwerm wordt ‘gestuurd’ door een collectieve intelligentie. Die collectieve intelligentie zit niet in de vogels maar in de verbinding tussen de vogels. Het is ‘relatie-intelligentie’.

Als je in een menselijke organisatie collectieve flow wilt ervaren – de synergie of ook ‘optimale benutting van de individuele en collectieve energie’ – dien je de organisatie net als een zwerm zelforganiserend te maken. Dat betekent dat de ‘collectieve intelligentie’ leidend wordt, in plaats van de intelligentie van een bestuursorgaan. Samensturing is wat je een regelrechte management-innovatie zou kunnen noemen. Het is niet het ‘einde van de manager’ maar het einde van de manager zoals we die tot nu toe gekend hebben. Management is bij Samensturing niet langer een hiërarchische rol, maar een taak van iedereen in de organisatie. Samensturing zou je dus ook co-management kunnen noemen. Daarmee valt de controlefunctie van het oude ‘command and control’-management weg. Medewerkers dienen aan bij Samensturing aan zelfcontrole te doen en ook directe feedback (besturingsinformatie) aan

elkaar te geven tijdens het samen sturen van het proces. Dat alles is alleen mogelijk als er emotioneel veilige relaties zijn. Vandaar ook de behoefte aan relatie-intelligentie en duidelijke kaders.

Een organisatie kan paradoxaal alleen 'vloeibaar' worden als er ook een aantal zaken vast zijn, zoals de oevers van een stroom. Daarmee bedoelen we vooral principevastheid. Het is het commitment aan de gedeelde principes die de zelforganisatie en Samensturing mogelijk maken: openheid, transparantie, gelijkwaardigheid, verbondenheid, respect voor uniekheid, vertrouwen, wederzijdsheid...

Complexe systemen in de natuur werken op basis van simpele, inherente principes. Dat is ook het geval met het menselijke equivalent ervan: een levende community. Rianca stelt daarom terecht dat Samensturing impliceert dat de organisatie een levende gemeenschap wordt, een groep mensen met een gemeenschappelijke bezieling. Het leiderschapsinstrument om dat te bereiken is de intelligente dialoog. Een levende community is, net zoals een vlucht trekvogels in collectieve flow, de optimale operationele staat. Rianca noemt dat 'Samensturing Optima Forma'. De Hongaars-Amerikaanse psycholoog Mihaly Csikszentmihalyi definieert flow als 'een proces van totale betrokkenheid waarbij spontaan plezier en creativiteit ontstaan'. Wat kun je nu als leider beter wensen voor je eigen organisatie? Totale betrokkenheid, plezier, creativiteit, spontaniteit, flexibiliteit... en als gevolg daarvan blijde klanten? Dat is niets minder dan de belofte van dit boek. 'Samensturing Optima Forma' is werkelijk bereikbaar zolang je het maar samen doet *in gelijkwaardigheid!*

Jan Bommerez, auteur van *Kun je een rups leren vliegen?* en *Door de bomen het bos zien*

Inleiding



FIGUUR 0.1 Samensturing in de Trendrede

Het was zaterdag 20 januari 2018 om tien over elf in de avond toen ik van mijn stoel viel van verbazing. Niet alleen had de Trendrede had Samensturing benoemd als een van de belangrijkste trends van 2018, ook vatte de quote eronder precies de weg samen naar het ontstaan, de ontwikkeling en vooral ook het actief uitdragen van Samensturing. Het vroeg van mij dat ik mijn eigen pad durfde te volgen, alleen durfde staan waar de gangbare meningen nog anders waren, namelijk vanuit hiërarchie en expertrollen. En juist door die authentieke manier van denken en doen door te zetten, heb ik meer verbinding gevonden dan ooit.

Samensturing is voor mij altijd de natuurlijke manier van organiseren en veranderen geweest. Al mijn hele leven heb ik me verbaasd over het feit dat er mensen zijn die plannen maken voor andere mensen, mensen die zichzelf

meer waard vinden dan anderen op grond van hun positie en die vergeten dat iedereen toch in eerste plaats mens is. Voor mij was het een gegeven dat mensen met een doel op deze wereld zijn gezet en dus een ingebouwde behoefte hebben om van betekenis te zijn. Maar als je zo in het leven staat en je mening ventileert, pas je niet goed in het systeem. Dat mensen door alle systemen heen (leiders, veranderaars) zich hiervan de afgelopen jaren meer bewust worden, ervaar ik dan ook als een groot wonder. Het betekent dat de tijd rijp is om Samensturing te gaan delen met de wereld.

Een stukje geschiedenis

In de bijna vijftien jaar dat ik in de verslavingszorg werkte, kreeg ik te maken met verandering in allerlei vormen. Het overwinnen van een verslaving en alle bijkomende problemen en processen, is misschien wel het lastigste veranderproces dat er bestaat. En dan heb je ook nog te maken met alle oordelen: ‘Lastige mensen die niks willen,’ zoals de buitenwereld ertegenaan keek. Mensen die zo getekend waren door gebeurtenissen in hun leven dat ze verdoofd door het leven gingen. Mensen die opnieuw moesten leren leven en onderdeel uitmaken van een gemeenschap. Voor mij was het een gegeven dat ik ze eerst en vooral het vertrouwen en de hoop moest geven dat zij het vermogen hadden hun leven anders in te richten. Ik moest de verantwoordelijkheid voor het proces delen en zeker niet overnemen.

Ik heb me er al die jaren over verbaasd dat er binnen de organisatie zo weinig vanuit het gezamenlijke doel werd gewerkt, dat elke afdeling en elk team z'n eigen ding aan het doen was. Toen ik dan ook gevraagd werd om als beleidsadviseur op het hoofdkantoor te komen werken, zag ik mijn kans schoon. Ik ging in ieder geval op mijn thema's stoppen met plannen maken van achter het bureau. Als voorwaarde stelde ik dat ik het op mijn manier mocht doen, namelijk met de mensen die het aanging.

Ik liet hulpverleners uit alle hoeken en gaten van de organisatie naar het hoofdkantoor komen om mee praten over het zorgbeleid. Ik interviewde cliënten en organiseerde sectoroverstijgende samenwerking met de jeugdzorg en de gehandicaptenzorg. Daar ontdekte ik het fenomeen kernexpertise: je kunt in veel dingen goed zijn, maar je bent slechts in weinig briljant. Als je dicht bij je oorspronkelijke doel en expertise blijft en ontdekt wat je van daar-

uit samen meer kunt doen dan alleen, bouw je een echt duurzame samenwerking op.

Over de reis

Samensturing als organisatieprincipe in de huidige vorm bestaat sinds begin 2015. Ik bedacht het met een collega als tegenhanger van alle pragmatische zelfsturingstrajecten die we om ons heen zagen. Trajecten waarin zomaar managementlagen werden weggesneden, teams verweesd rondliepen en veel mensen het gevoel hadden dat ze hun betekenis voor de organisatie en de samenleving verloren. Dat ging me aan het hart.

Hoewel ik de afgelopen jaren veel blogs geschreven heb, duurde het even voordat de tijd rijp was voor een boek. Het concept moest verder rijpen en onderbouwd worden, en bovendien had ik zelf nog een reis te maken. Een reis om moed te verzamelen om met dit 'kindje' naar buiten te treden, om leiding te geven aan een transformatie die onze systemen flink zal veranderen. Want onze organisaties en politiek-bestuurlijke systemen en zelfs de traditionele veranderingkunde zijn allemaal nog grotendeels ingericht vanuit hiërarchie en niet vanuit gelijkwaardigheid. Ze varen op het idee dat de ene groep mensen een andere groep mensen moet leren wat werken, organiseren en veranderen inhoudt. Terwijl het in wezen een gedeelde verantwoordelijkheid is. Zelfs in de tijd van Taylor waren er al mensen die waarschuwden voor het scheiden van denken en doen, en dat is dan ook precies de balans die Samensturing gaat herstellen: verbindt denken en doen en wordt weer samen verantwoordelijk!

Om daar te komen, moest ik eerst voelen hoeveel impact deze verandering eigenlijk heeft op mensen, in het bijzonder op de leiders van deze wereld. Voor mij was het immers heel natuurlijk, dus ik voelde dat aanvankelijk niet zo.

Over bevlogenheid

Voor het geval het je nog niet was opgevallen: je hebt een bevlogen boek in handen, met grote idealen. Het zal misschien hier en daar wel wat wenkbrauwen doen fronsen en dat mag. Maar dit is wie ik ben en waar ik heilig in geloof, en ik heb gemerkt dat alleen al het brengen van dit vuur en geloof in organisaties een cruciale rol vervult als het gaat om de slagingskansen. Het gevoel dat je met Samensturing creëert in organisaties is het gevoel: "het moet toch kun-

nen, als we het samen doen?” en “wat zou het geweldig zijn als dit lukt!!” Dit lonkend perspectief en geloof in het eigen kunnen zijn mijns inziens cruciaal, maar je kunt ze alleen maar overbrengen als je er zelf ook 100% in gelooft. En dat is precies hoe het bij mij zit.

Dus het is oké als je af en toe eens denkt: wow, dat is wel heel groots gesteld. Maar bedenk dan ook voor jezelf waar jij echt warm voor loopt. Wanneer breng jij het vuur in je eigen organisatie of die van een ander? Ik geloof namelijk dat je daar op je best bent.

En in essentie is dat ook wat Samensturing doet: het creëert bevologenheid! Dat komt doordat Samensturing verbinding maakt tussen individuele talenten en doelen en het gezamenlijk doel. Het effect is onder andere dat de medewerkerstevredenheid in de meeste trajecten fors toeneemt, het ziekteverzuim afneemt en organisatie- en veranderdoelen veel vaker echt worden bereikt, doordat mensen zich er gezamenlijk verantwoordelijk voor voelen. Mijn diepere missie is dan ook ervoor te zorgen dat mensen en organisaties gelukkig en effectief worden door te doen waarvoor ze bedoeld zijn.

Over het boek

In dit boek lees je welke inzichten die reis me heeft opgeleverd. In deel I bespreek ik het concept Samensturing: waarover hebben we het eigenlijk en hoe verhoudt dat zich tot bestaande systemen? In hoofdstuk 1 vertel ik meer over het ontstaan van Samensturing en de impact op het traditionele veranderdenken. En in hoofdstuk 2 licht ik de verschillen tussen zelfsturing en Samensturing toe. Samensturing verandert de kijk op veranderen en verandermanagement behoorlijk. Mijn visie is: een veranderproces dat als doel heeft (meer) eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid te creëren, kan nooit door managers of veranderaars ingevoerd worden maar alleen samen met de mensen die het aangaat. Hoe je dat doet, lees je in hoofdstuk 3 over het fasemodel van Samensturing. Ik ontdekte dat er enkele natuurlijke stappen zijn die mensen zetten om te komen tot gedeelde verantwoordelijkheid voor een verandering, voor hun team of organisatie. Een van de vragen die mij begrijpelijkerwijs vaak gesteld worden is: wat is nu het verschil met zelfsturing? Daarom wijd ik daaraan een heel hoofdstuk. Belangrijk bij de keuze voor zelfsturing, Samensturing, of welke veranderfilosofie dan ook, zijn de

onderliggende overtuigingen – de grondslag zo je wilt. Vanuit welk mensbeeld opereer je, waarin geloof je, wat is je kompas? Dat zou de basis voor je handelen moeten zijn.

In deel 2 hebben we het over de toepassing van Samensturing: hoe breng je de kernprincipes in de praktijk? Elke hoofdstuk in dit deel behandelt een van de kernprincipes, en geeft je praktische tips en tools om mee aan de slag te gaan. Tegelijk wordt heel duidelijk waarom die tips en tools an sich niet zaligmakend zijn, als je niet volledig en vanuit je hart bent aangesloten op het collectieve doel en de onderliggende principes. De rode lijn die je zult ontdekken, is dat welke tool of interventie je ook inzet, de *mindset* en de verbondenheid aan het collectieve doel leidend zijn. Je maakt het verschil met die fundamentele basis, die best wel wat vraagt van jou als leider en veranderaar, en niet met je beslismodel, een flitsende conferentie of een hippe online tool. Daarom in hoofdstuk 4 over leiderschap bij Samensturing, welke basishouding vraagt het van leiders en veranderaars? Ontdek wat gelijkwaardigheid en dienend-leiderschap daarin betekenen.

Lees er meer over in hoofdstuk 5 t/m 8 en ontdek wat ik bedoel:

5. De essentiële rol van kaders
6. Wanneer is samen echt samen?
7. Maatwerk: het recht om te verschillen
8. Practise what you preach: de ultieme uitdaging voor leiders en veranderaars

Twee thema's heb ik separaat uitgewerkt: leiderschap bij Samensturing en samen sturen over organisatiegrenzen heen. Dit zijn thema's die nogal wat vragen van de mensen die erbij betrokken zijn. Thema's als gelijkwaardigheid, transparantie, vertrouwen en echtheid kenmerken het proces. Als je durft te kiezen voor deze waarden als leidraad bij je handelen, leidt dat altijd tot waardevolle en effectieve processen en tot individuele en collectieve transformatie.

Dit boek is een toegankelijk boek geworden. Ik vind het belangrijk dat verandering niet langer alleen het domein van een aantal wijzen is, maar van ons allemaal = gedeeld eigenaarschap! Veel mensen die stuklopen op managementboeken zullen zich wel herkennen in dit boek. Ik heb ook heel bewust

mensen van buiten het vak gevraagd om mee te lezen. Dat heeft onder meer geleid tot de toevoeging van een woordenlijst. Want wat zijn er toch veel begrippen waarmee we als veranderaars gemakkelijk strooien, maar die voor een groot deel van de werkende bevolking onbekend zijn. Voor de leesbaarheid werk ik met de hij-vorm, maar uiteraard mag je daar ook hij/zij lezen. Ik heb daarnaast de neiging om vanuit de wij-vorm te schrijven, omdat ik zozeer geloof en leef vanuit gedeeld eigenaarschap. Maar dit keer moest ik toch echt schrijven vanuit mezelf, de ik-vorm, voor jou, de lezer. In de hoop dat er ergens een wij gaat ontstaan, of dat jij die gaat creëren...

Samensturing biedt je een raamwerk en een toetsingskader om vanaf nu heel dicht bij het doel van je organisatie te blijven en om structureel te organiseren en te veranderen met de mensen die het aangaat. Is het dan nu klaar? Nou nee, de ontwikkelingen in onze samenleving volgen elkaar snel op en vragen om wendbaarheid. Je zult met elkaar steeds weer nieuwe antwoorden moeten vinden en deze dialogen zullen ook leiden tot uitbreiding van het instrumentarium, zoals ook de specialisten Samensturing veel invloed hebben gehad op de doorontwikkeling. Samensturing bied je structuur voor het transformatieproces, maar vooral een grondslag om steeds op terug te vallen, een natuurlijke basis van samen organiseren en veranderen die perfect aansluit bij wat mensen nodig hebben om succesvol samen te leven en te werken.

Dit is een van de redenen dat ik een community ben gestart van en voor mensen die de beweging naar Samensturing groter willen maken. Ben je na het lezen van dit boek enthousiast geraakt en wil je ook bijdragen en geïnspireerd blijven? Je bent van harte welkom! Kijk op onze website www.saminc.nl voor meer informatie over de Samensturing Inc. Ik wens je veel plezier en inspiratie bij het lezen!

Rianca Evers-den Ouden
Augustus 2018

Deel I

**Samensturing,
het concept**



In dit deel maak je kennis met het concept Samensturing, een visie op organiseren en veranderen die verder gaat dan de meeste modellen. Noem het een ideologie zo je wilt, of benader het concept praktisch via de kernprincipes en de fasen. Samensturing gaat over het werken en richting geven vanuit de drie basisprincipes van de natuur die Jan Bommerez heeft benoemd in zijn boek *Door de bomen het bos zien: eenheid, verbondenheid en verscheidenheid*.

Samensturing verandert de manier waarop je kijkt naar veranderen. Ik schreef al dat een veranderproces dat als doel heeft (meer) eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid te creëren **nooit door managers of veranderen** ingevoerd kan worden. In hoofdstuk 1 lees je waarom en hoe je een veranderproces van iedereen maakt. Veranderen moet weer van ons allemaal worden, en ik hoop dat dit boek hieraan bijdraagt.

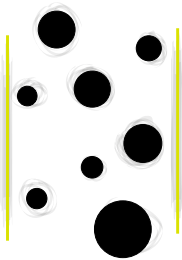
Samensturing ontstond als tegenhanger van pragmatische zelfsturingstrajecten, en hoewel ik inmiddels ook best overeenkomsten zie, wil ik je in hoofdstuk 2 meenemen in de onderliggende overtuigingen bij zelfsturing en Samensturing, en de rol van taal. Naar mijn idee zijn die elementen veel belangrijker dan de uiteindelijke vorm die je kiest.

In hoofdstuk 3 en 4 neem ik je mee langs het veranderproces naar (meer) Samensturing: welke fasen doorlopen de mensen in de organisatie en hoe is dat voor de leiders?

Samensturing in een notendop

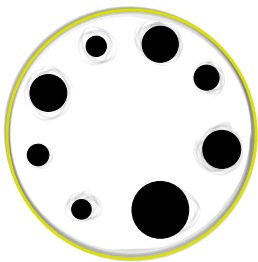
Samensturing gelooft in de gelijkwaardigheid van mensen. Ieders bijdrage is van belang bij het realiseren van het gezamenlijke doel. Ik geloof dat organisaties effectiever worden als mensen zich verbinden rondom en verantwoordelijkheid delen voor het gezamenlijke doel. Als iedere medewerker de gezamenlijke missie en zijn bijdrage daaraan als waardevol ervaart, krijgt de organisatie vleugels.

Samensturing is gebaseerd op vier kernprincipes die je in alles wat we doen terugziet:



Definieer beslisruimte en verantwoord kaders.

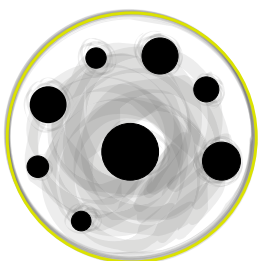
Definieer (vooraf!) transparant de beslisruimte die er is, om schijnparticipatie te voorkomen. Als je mensen vraagt om mee te denken en verantwoordelijkheid te nemen, wees dan helder over de kaders waarbinnen dit zich kan afspelen en leg uit waarom dat zo is. Realiseer je dat je, elke keer dat je een besluit neemt voor een ander zonder diegene daarin te erkennen, hem een stukje autonomie afneemt waarover je verantwoording verschuldigd bent. Verantwoord macht en kaders.



Samen. Binnen de kaders beslis je alles met de mensen die het aangaat. Elk initiatief van onderop wordt gewaardeerd, onderzocht en zo veel mogelijk toegepast. Creëer experimenteerruimte, verticale dialogen en gezamenlijke besluitvorming. Vraag actief om de mening en het advies van je medewerkers en neem die ook integraal mee.

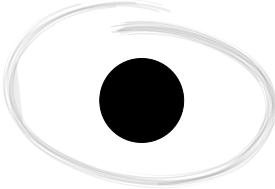


Maatwerk. Medewerkers en teams verschillen in het tempo en de aard van de ondersteuning die zij nodig hebben op de weg naar meer eigenaarschap en gedeelde verantwoordelijkheid. Alleen als je start bij waar zij zijn, ruimte geeft in de weg en het tempo, maar duidelijk bent over het gewenste resultaat en maatwerkondersteuning mogelijk maakt voor het realiseren daarvan, zijn iedere medewerker en elk team in staat hun rol te vervullen in een samensturende organisatie.

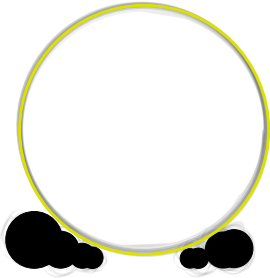


Practise what you preach. Alles wat je van de ander vraagt, geef je ook zelf. Leg niet op, maar leef voor. Samensturing vraagt om verbindend leiderschap vanuit een besef van wederzijdse afhankelijkheid, in de wetenschap dat management en medewerkers van elkaar afhankelijk zijn voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

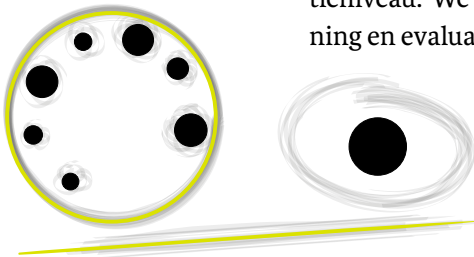
Om tot Samensturing te kunnen komen vanuit een traditionele (hiërarchische) structuur, en overigens ook als leidraad bij alle andere veranderingen, hanteren we het fasemodel (zie hoofdstuk 3), dat mijns inziens de natuurlijke weg naar verandering weergeeft. Dit model bestaat uit vier fasen:



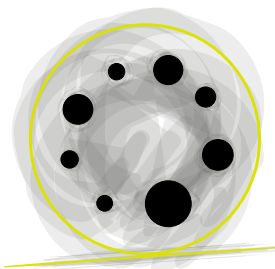
Fase 1: eigenaarschap. Iedereen voelt zich verbonden met de missie van de organisatie en de beoogde verandering en weet hoe hij daaraan kan bijdragen vanuit zijn kwaliteiten.



Fase 2: gedeelde verantwoordelijkheid. We weten hoe we dit met elkaar gaan organiseren en wie hierin welke taak heeft. We maken daarbij goed gebruik van talenten en onderlinge verschillen. We moedigen elkaar aan om bij te dragen aan het gezamenlijke doel. En we hebben overleg en besluitvorming zo georganiseerd dat elk moment logisch bijdraagt aan wat we willen bereiken.



Fase 3: balans tussen zelf en samen. We weten wat we zelf kunnen en wanneer we hulp moeten vragen of het thema moeten verheffen naar het organisatieniveau. We organiseren onze eigen ondersteuning en evaluatie en zoeken samen naar balans.



Fase 4: Samensturing in optima forma. Samensturing is de norm geworden in de organisatie, er wordt over afdelingsgrenzen heen samen gestuurd. Structuren zijn vloeibaar, het gezamenlijke doel staat voorop. De verandering is van ons allemaal geworden en we hebben afgesproken hoe we ervoor gaan zorgen dat dit zo blijft.

Over de auteur

Rianca Evers-den Ouden (1978) werkte jarenlang in de verslavingszorg als o.a. hulpverlener, preventiewerker, projectleider en beleidsadviseur en ontdekte daar in de praktijk hoe weinig de mensen in organisaties zijn afgestemd op het gezamenlijke doel van de organisatie. Waar ze kon, bracht ze hulpverleners, cliënten en ketenpartners bij elkaar om samen na te denken over zorgbeleid en ieders bijdrage daaraan. Daarmee werden de roots voor Samensturing gelegd.

Rianca studeerde o.a. social work, organisatiepsychologie en verandermanagement, en volgde een vakopleiding tot trainer. Zij leerde daardoor haar ideeën en idealen te onderbouwen en ze communicatief en overdraagbaar te maken. Het leven en de praktijk bood haar echter minstens zoveel ervaring om te doen wat zij nu doet met Samensturing.



In 2014 ging zij op zoek naar een antwoord op de vraag wat er nodig was voor echte transformatie in het sociaal domein, vanuit haar bedrijf de Veranderstudio. Dit resulteerde in het concept Samensturing dat aanvankelijk vooral werd ingezet bij gemeenten en zorginstellingen, maar inmiddels ook buiten het sociaal domein. Zo werden er fantastische resultaten behaald bij Vérian JGZ: vanuit een haast onmogelijke reorganisatieopdracht herrees een bevlogen afdeling, waar in het midden van de storm het ziekteverzuim daalde van 4,5 naar 0,9%, en de medewerkerstevredenheid twee volle punten steeg. De betrokken manager, die aanvankelijk sceptisch was over Samensturing, is nu

zo enthousiast dat ze ook als spreker en partner van Saminc andere managers inspireert om met Samensturing aan de slag te gaan.

Vanaf 2016 ging ze adviseurs opleiden in het gedachtegoed en eind 2017 werd het kenniscentrum Saminc opgericht, wat staat voor Samensturing Inc. Vanuit dit kenniscentrum en de community wil ze met haar team specialisten en partners mensen op maat faciliteren om op hun plek meer Samensturing te realiseren. De toepassing van Samensturing vindt met de diversiteit van de betrokken partners en specialisten ook een steeds breder bereik, van oplossingen voor de energietransitie tot en met de transformatie van een hele sector in het grootste samensturingsproject tot nu toe bij The New Builders, waar meer dan 200 bouwers aan de slag zijn om middels Samensturing hun missie: een wendbare en menswaardige bouwsector, te realiseren.

Rianca woont met haar man en twee tieners in het mooie Twentse Vriezenveen.

“Veel pogingen tot zelfsturing lopen vast omdat ze als een (door anderen bedachte) structuur worden ingevoerd. Dit boek spreekt daarentegen een diepgewortelde overtuiging uit dat je de hiërarchie alleen kunt doorbreken als elke stap van de weg in lijn is met wat je hoopt te bereiken. Dat iedereen vanuit eigen kracht zijn/haar verantwoordelijkheid neemt voor het gezamenlijke doel. Juist niet autonomie, maar gelijkwaardigheid en wederzijdse afhankelijkheid leiden tot een andere verbinding tussen leiders en medewerkers. Meer nog dan een pleidooi om samen richting te geven aan de organisatie, is dit een aanstekelijk, gepassioneerd betoog voor een andere betrokkenheid met elkaar en op het organisatiedoel. Dat klinkt natuurlijk, maar is radicaal en verfrissend.”

~~~~~  
**Lenette Schuijt**, organisatieadviseur, coach, trainer en auteur van o.a. *Wat bezielt ons?*

“Wil je bureaucratie, eilandvorming en zelfgenoegzaamheid inruilen voor gelijkwaardigheid, wederkerigheid en bevlogenheid in je organisatie? Ga dan met Samensturing aan de slag. Zet de mensen écht centraal in je primaire proces. Dit boek zal je veranderhart veroveren en je aanzetten om dit organisatieprincipe in praktijk te brengen.”

~~~~~  
Marjolijn de Graaf, veranderarchitect bij Impact Company en auteur van *Decisions by Design*

“Dit boek maakt de misverstanden die ik voortdurend tegenkom rond zelforganisatie inzichtelijk en bespreekbaar. Je doet het niet alleen voor klanten, maar vooral samen met hen. En de grootste uitdaging is niet voor medewerkers, maar voor leiders. Samensturing geeft een realistisch perspectief hoe je waardevol kunt organiseren met en voor alle belanghebbenden.”

~~~~~  
**Paul Kloosterboer**, zelfstandig organisatieadviseur, lid Wetenschappelijke Raad Orde van Organisatieadviseurs en auteur van o.a. *Adviseren vanuit het geheel*

“‘We moeten het samen anders gaan doen’, is een van de vele ware zinnen in dit inspirerende boek, een zin uit mijn hart gegrepen. Samensturing komt nu op het juiste moment en geeft een gedegen bodem voor ‘het nieuwe veranderen’: vanuit gelijkwaardigheid, gedeelde waarden en oprechte nieuwsgierigheid voor die ander. Niet vanuit hiërarchie maar vanuit het principe dat je iemand bent in relatie tot die ander, en dat iedereen ertoe doet. Rianca maakt ons deelgenoot van haar reis vol inzichten, levenslessen en diepgewortelde waarden die nu eindelijk ‘gezien’ kunnen en mogen worden. Bravo!”

~~~~~  
Sabine Uitslag, Chief Inspiration Officer bij FWG en voormalig CDA Tweede Kamerlid

- **Samensturing** is de nieuwe mindset voor organiseren en veranderen en een effectief alternatief voor organisaties waar zelfsturing niet van de grond komt. Het biedt leiders en veranderaars een fundamenteel ander perspectief om verandering te realiseren vanuit gedeeld eigenaarschap en verantwoordelijkheid.
- **Samensturing** is in de praktijk ontwikkeld en daarna van een degelijke theoretische onderbouwing voorzien, waarbij blijkt dat het een even natuurlijke als fundamentele manier van organiseren en veranderen is, die verrassend effectief is als het gaat om medewerkerstevredenheid, ziekteverzuim en klanttevredenheid.
- **Samensturing** biedt de ideale balans tussen structuur en maatwerk in het veranderproces, een duidelijk perspectief en een helder pad, samen met de mensen die het aangaat.
- **Samensturing** is een authentiek en toegankelijk boek dat handreikingen biedt aan leiders, veranderdeskundigen en iedereen die oprecht wil samenwerken vanuit een collectief doel. Een praktisch en solide handboek voor mensen die geloven in bevlogenheid en het de hoogste tijd vinden voor een transformatie in ons denken over organiseren en veranderen.

Rianca Evers-den Ouden is organisatieadviseur en ontwikkelaar van het concept Samensturing als Organisatieprincipe. Zij zet zich in voor het creëren van gelijkwaardigheid en wederkerigheid tussen organisatieelagen met als resultaat bevlogen medewerkers, effectieve teams, waardevolle en inspirerende leiders en succesvolle organisaties.

