



de vanzelforganisatie

SIMON VAN DER VEER

**EEN ONBEVANGEN KIJK OP
ORGANISATIEONTWIKKELING**

Geïllustreerd door Willem Minderhoud & Lucas Rozenboom

*Met dank aan mijn ouders Thomas en Mieke,
mijn vrouw Willeke en mijn kinderen Fien en Jop
voor alle liefdevolle ruimte en inspiratie.*

Victor Hugo, *Les Misérables*

'BEDENK DIT, VRIENDEN.
ER ZIJN GEEN SLECHTE PLANTEN,
GEEN SLECHTE MENSEN,
ENKEL SLECHTE KWEKERS.'

inhoudsopgave

voorwoord	7
inleiding	13
1 kijk het beest in de bek	32
2 the (he)art and practice of a living organization	68
3 het proces van organisatieontwikkeling	102
4 je basishouding om onbalans te verdragen	136
5 realistisch aan de slag met je ambitie	172
6 een toegevoegdewaardehiërarchie	256
7 de leider als bliksemafleider	314
8 functioneel schoffelen en ruziemaken	360
9 sturen op wederzijdse aantrekkelijkheid	420
nawoord	475
over de auteur	488
over de illustratoren	490
noten	493

voorwoord

'Werk adelt', zei ooit iemand tegen mij toen ik in mijn studententijd als postbezorger mijn wijk liep. Ik ging van trots nog wat harder lopen en mijn best doen. Welk werk je ook doet, het 'adelt'. Het geeft energie en maakt je trots om van waarde te zijn en daar waardering voor te krijgen. Vanuit die energie gaan mensen 'vanzelf' het werk organiseren zonder dat sturing van hogerhand nodig is. Biologen, sociologen, filosofen en natuurkundigen zeggen dit al geruime tijd. Elk levend systeem – van professional tot organisatie – beschikt van nature over (van)zelforganiserend vermogen.

Onze cultuur is echter doordrongen van het maakbaarheidsgeloof, waardoor we voortdurend organisaties willen veranderen en (re)organiseren. Met vaak een wildgroei aan beleid, bazen en bureaucratie tot gevolg. In de praktijk zijn hier legio voorbeelden van. Het leven verdwijnt dan langzaam uit organisaties, uit mensen en uit het werk. Het maakbaarheidsgeloof heeft ons veel ontwikkeling gebracht, maar we zijn er ook in doorgeschoten. En er is iets mee uit het oog verloren. Met dit boek wil ik dat graag weer onder de aandacht brengen.

Ieder mens is een vanzelforganiserend mens. En iedere organisatie is dus een *Vanzelforganisatie*. Je hoeft dat niet na te streven als het volgende managementconcept. De lerende organisatie en zelfsturende teams hoef je ook niet meer te implementeren, want je bent al (van)zelflerend en sturend. Dit boek is één groot betoog om meer langs zij te komen bij dat wat vanzelf al loopt. Dat is de bron van het leven en de ontwikkeling van organisaties en mensen. Daar zit de bezieling in om samen mooi werk te leveren en samen in te spelen op de veranderende omgeving. Zo krijg je organisaties met meer leven in de brouwerij. Zo blijf je eigentijds, met betrokken mensen die graag hun steentje bijdragen door hun beste beentje voor te zetten.

In de titel *De Vanzelforganisatie* zit bewust wat tegenstrijdigs, want in hoe het vanzelf loopt zit dynamiek. Het zelfstandige naamwoord 'organisatie' is daarom ook zo gek, want dit is statisch en het verzelfstandigt. Terwijl het voortdurend werken is om van al die levendige interacties tussen mensen in een organisatie een gezond en verbindend geheel te maken. 'Organisatie' als begrip noemen sociologen daarom ook wel een *reïficatie*.¹ Als je de organisatie reïficeert zie je haar als iets wat zelfstandig 'leeft', geheel onafhankelijk van de mensen die de organisatie tot leven brengen in hun handelen. Het begrip 'organisatie' doet geen recht aan de constante stroom aan interacties tussen mensen. Daarom is de *vanzelforganisatie* bewust een tegenstrijdig woord, want net als de mens is het werkende leven ook één groot vat vol tegenstrijdigheden. Daar moeten we dan maar het beste van maken. We leggen het werk af en toe stil om hoe 'de organisatie' niet vanzelf loopt bewust te beïnvloeden, maar ondertussen vindt het werk vanzelf zijn weg in al die interacties.

Net als een klimop. Die vindt ook zijn weg langs schuttingen omhoog naar het licht toe. Hij groeit vanzelf en om een klimop weg te halen moet je wel heel rigoureuus zijn. Het groeiproces laat zich niet zomaar veranderen of reorganiseren. Net zoals in organisaties mensen hun weg wel vinden en het werk zijn weg vindt. Informeel zoeken mensen olifantenpaadjes en sluiten ze bondjes om het werk gedaan te krijgen. Alles stroomt, beweegt, leert en interacteert. Het organiseert zich als vanzelf om te leven en overleven; doet het dat niet, dan is het dood. Maar af en toe moet je ook schoffelen en snoeien, want niet alles groeit vanzelf 'goed'. En ook een klimop gaat wel eens een kant op die je niet wilt. Het vraagt constant aandacht en zorg om op de juiste momenten dat wat vanzelf loopt te beïnvloeden, zodat het grotere geheel kan blijven groeien en overleven.



Kleur je mee?

Zoals je kunt zien is de klimop maar voor de helft ingekleurd. Dit is een uitnodiging aan jou als lezer om mee te kleuren, want dit boek is onaf. Net zoals het werkende leven een tijdelijk werkbare voorstelling² is, zo is dat ook met dit boek. Kleur de tekeningen van dit boek in en geef je creativiteit de vrije hand om buiten de lijntjes te kleuren. Maak aantekeningen op de bladzijden, vouw hoekjes om tot ezelsoren en speel met de aangereikte inzichten. Als je ermee werkt komt het boek pas echt tot leven en dat geldt ook voor de ontwikkeling van organisaties en mensen.

Ik wens dat dit boek je aanmoedigt om wat meer onbevangen naar het leven in organisaties te kijken, maar ook meer onbevangen naar jezelf. Tijdens het schrijfproces heb ik mezelf vaak afgevraagd: waarom doe ik dit eigenlijk? De waarheid is dat het in de aard van het beestje zit. Ik houd van schrijven, maar

ik wil vooral ook een bepaalde boodschap over de bühne brengen. En dat is dan mijn 'waarheid'. Maar wat is nou waar? Leuk dus, zo'n ondertitel van dit boek om onbevangen te kijken, maar in de grot van de filosoof Plato zijn we allemaal gevangen en staren we naar de schaduwen op de muur. Degene die pretendeert patent te hebben op de absolute waarheid... tja, 'wie mij volgt heeft het niet begrepen', aldus de Duitse filosoof Nietzsche. De dubbelzinnigheid is dus om onbevangen te blijven kijken terwijl je weet dat je altijd ergens in gevangen bent. Ook dit boek is maar een tijdelijk werkbare voorstelling. Sprokkel daarom als een strandjutter de inzichten in dit boek bijeen en struin er tijdelijk mee langs de (st)randen van het werk en de organisatie. Daarbij wens ik je van harte toe om met behulp van dit boek op een onbevangen manier naar je organisatie en jezelf te kijken, en dan komt de ontwikkeling 'vanzelf'.

inleiding

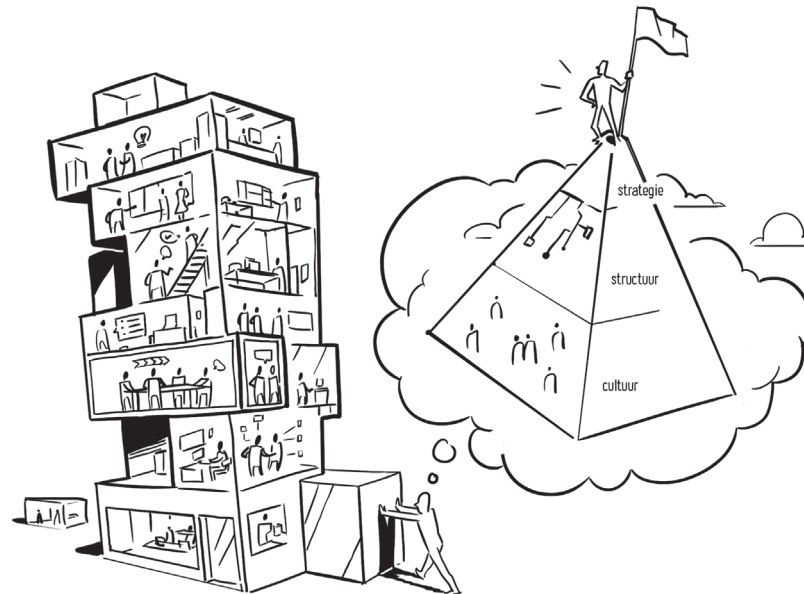
Als leidinggevende heb je veel op je bord. Er is een veranderende omgeving. Maar er is ook de waan van de dag waarin je een hoop acties en prioriteiten te managen hebt. Je bent verantwoordelijk voor een organisatie, een afdeling of team. Je hebt klanten die tevreden zijn, maar ook klanten die mopperen. En je medewerkers vragen ook de nodige zorg en aandacht. Iemand functioneert niet, iemand gaat weg, iemand wil promoveren, iemand is ziek, tussen de staf en de uitvoerders botst het geregeld, iemand heeft een opleidingswens, het botert niet tussen twee groepen, tussen een aantal collega's in een team daarentegen weer wel (net iets te veel wellicht), en weer anderen willen samen een innovatief project opstarten, enzovoort. Je probeert het allemaal zo goed mogelijk aandacht te geven.



En dan komt er een moment dat je vindt dat er toch iets moet veranderen in hoe het nu werkt. Het aantal mopperende klanten neemt namelijk toe. Een aantal talenten heeft weer te snel de tent verlaten. Kortom, er moet wat veranderen. Je formuleert je ambitie in termen als: *klantgerichtheid, zelforganisatie* en *meer een lerende organisatie worden*. En je benoemt klip en klaar de knelpunten, zodat het duidelijk is dat er iets op het spel staat. Je betreft mensen bij de ambitie en er ontstaat een groep koplopers met wie je samen een plan bedenkt. Dat timmer je niet dicht, om zo flexibel op zaken in te kunnen spelen, want de wereld verandert toch door. 'Van A naar B op de manier van B', is je geadviseerd. Je denkt na over hoe je het veranderproces organiseert qua planning, communicatie, capaciteiten. Er is een kick-off met enthousiasmerende bijeenkomsten om de beweging op gang te brengen en die levert veel energie en ideeën op. Hiervoor heb je ook externe begeleiding ingehuurd, voor het *vreemde ogen dwingen*-effect en een leiderschapstraject zodat de teamleiders hun rol anders gaan invullen. Toch dooft het proces na een tijdje uit. De opvolging verloopt stroef. Veel blijft bij het oude, wat iedereen ook wel prima vindt. Natuurlijk kan het altijd beter, maar de tevredenheid van klanten scoort weer voldoende, medewerkers zijn meer engaged en de financiële huishouding is op orde. Toch ben je zelf ontevreden, want de ambitie doet ertoe.

'Maar waar heb ik een afslag gemist?' vraag je je wellicht af. Als men verandering bij de kop pakt, dan domineert vaak het strategie-structuur-cultuur-denken. Maar met deze manier van denken sla je in mijn optiek iets fundamenteels over, want wat loopt er *vanzelf* al goed? Velen van ons zijn opgevoed met de opvatting dat je eerst een visie, ambitie en doelen benoemt, urgentie creëert door de huidige situatie te problematiseren en zo de nieuwe strategie te positioneren. Dan denk je na over hoe je de verandering organiseert en zet je de nieuwe structuur neer, om vervolgens de gewenste cultuur te realiseren. Dit maakbaarheids geloof over hoe we kijken naar verandering is stevig geprogrammeerd op onze harde schijf. Maar met het strategie-structuur-cultuur-denken loop je het risico dat je het lerende en

zelforganiserende karakter van de organisatie beschadigt. En het leven eruit (re)organiseert. Want als je wilt werken aan organisatieontwikkeling, dan wil je maximaal langszij komen bij dat wat er *vanzelf* goed loopt.



Met dit boek wil ik daarom uit de pas lopen en een andere opvatting aanreiken, namelijk: de meeste organisaties deugen. Dit is in lijn met Rutger Bregmans boek *De meeste mensen deugen*. Sluit aan op dat wat deugt in hoe mensen zijn en met elkaar samenwerken, want dat maakt veranderen zoveel aantrekkelijker. Er loopt namelijk al een hoop *vanzelf* goed, zonder dat sturing van hogerhand nodig is. De meeste mensen hebben immers het beste voor met hun werk, zetten zich in voor klanten en hun collega's als die het te druk hebben, voor het hele bedrijf, vinden het leuk om met hun vak

bezig te zijn en aan ontwikkeling te doen. Elke organisatie is daarmee al een *Vanzelforganisatie*, want overal lopen zaken vanzelf goed, omdat mensen veelal deugen en degelijk werk doen.



**Sturen is
bijsturen
waar het
vanzelf loopt**

De kunst is om voortdurend te balanceren tussen ruimte geven aan datgene wat vanzelf al loopt en zichzelf organiseert, en datgene wat je bewust wilt beïnvloeden en meer naar je hand zetten. Jan den Hollander werd geïnspireerd door Karl Weick ('*sensemaking*') en later Stafford Beer ('*viable systems*'). Hij benoemt de dynamiek die eigen is aan elk levend systeem als de *vanzelfdynamiek*. Zelf heb ik dit omgedoopt tot het 'vanzelforganiserende vermogen'. In mijn boek gebruik ik afwisselend deze termen. Een klein voorbeeld uit de huiselijke sfeer om de vanzelfdynamiek te illustreren. Mijn vrouw liet vaak haar jas(sen) en tas(sen) slingeren na binnenkomst. Terwijl we een goede kapstok hebben, maar op de een of andere manier wist ze die beperkt te vinden. Over dat de kapstok de geijkte plaats is voor de jassen en tassen hebben wij een goed gesprek gevoerd. Daar ging ze wonderwel in mee. Na enkele weken nam het aantal rondslingerende jassen af. Maar nu moest ik steeds eerst haar jassen verhangen voordat ik bij mijn eigen jas kon. Ik deed daarom een procesverbetervoorstel, namelijk: ik stelde voor dat van de vijf haken, de eerste twee voor mij waren en de laatste drie voor haar. Dat vond ze een goed idee. Na een paar dagen zat ik me echter weer te ergeren: het voorstel was gesneuveld, want het probleem bleef bestaan. Totdat ik naar de vanzelfdynamiek ging kijken – wat bleek? Zij kwam in haar haast thuis en als vanzelf hing ze haar jas op aan de eerste haak/haken. Dus in plaats van te hameren op mijn oplossing ging ik 'sturen is bijsturen waar het vanzelf loopt', zoals Jan dat zo mooi zegt. Kortom: we draaiden het om, zij de eerste drie haken en ik de laatste twee. En dat werkt een stuk beter... vooralsnog.



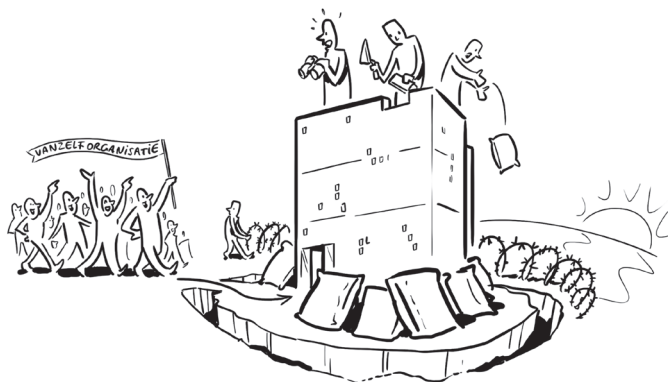
Dit boek is geen pleidooi om alles maar ‘los te laten’

Maar niet alles loopt vanzelf goed. Toen bijvoorbeeld het coronavirus ons begin maart 2020 overviel en werd aangekondigd dat de scholen dichtgingen, riepen mijn kinderen meteen: ‘Joepie, we zijn vrij, we hebben vakantie!’ Tja, dat was niet de bedoeling. We gingen nu tijdelijk thuisonderwijs geven en er samen iets leuks van maken. Dat is leuk bedacht en gezegd, maar vervolgens moet je dat tot leven brengen. Wij gingen samen in ‘cocreatie’ een lesprogramma voor de dag maken, spelregels afspreken, nieuwe rolverhoudingen tot elkaar aannemen, enzovoort. En dat ook nog eens in een grotere context met andere ouders, gezinnen en bureaus met eigen identiteiten, visies en normen, waarin we elkaar allemaal spiegelen, waarderen en corrigeren op gedrag. Dat betekent continu uitvogelen en aanklooiën. En van tijd tot tijd je oorspronkelijke idee loslaten en meegaan met de vanzelfdynamiek, want de context is wel degelijk anders dan op school. Maar ook een eigen lijn vasthouden, want anders is het wel een soort lange vakantie. Dat is wennen, ongemak verdragen en geduld hebben, want het gaat niet allemaal ‘vanzelf’. Niet voor niets kopte de Nederlandse satirische website *De Speld* op maandag 16 maart 2020: ‘Nederland wil scholen weer open na half uur met eigen kind te hebben doorgebracht’.

De in dit boek beschreven visie is daarom geen pleidooi voor het invoeren van zelfsturende teams of voor leiders die moeten ‘loslaten’. Dat kan een recept worden voor vrijblijvendheid en een afvlakking van de kwaliteit. De kwaliteit van het werk blijft juist hoogwaardig als je elkaar ook de maat neemt, elkaar opleidt en ‘disciplineert’ in hoe je van waarde wilt zijn voor de buitenwereld. De kunst is juist om per situatie te kijken wat passend is en dat is altijd een tijdelijke oplossing. Immers: mensen, interacties en omgevingen zijn voortdurend in beweging.


Kom langszij voor meer leven in de organisatiebrouwerij

Dit bewegende interactiespel wordt echter vaak ingedamd door allerlei ambities om te veranderen en (re)organiseren. Hiervan zijn legio voorbeelden. Kijk maar naar de jeugdzorg, overheidsinstanties, het onderwijs, de politie, de zorg, maar ook naar de zakelijke dienstverlening en midden- en kleinbedrijven. En zie hoe organisaties onnodig bureaucratisch, complex en stroperig worden. Vervolgens is onze cultuur doordrongen van het maakbaarheidsgeloof, waardoor we die complexiteit willen bestrijden met allerlei goedbedoelde initiatieven: *de lerende organisatie*, *zelfsturende teams*, *agile* en *continu verbeteren*. Dit geloof heeft ons in dit geval op het verkeerde been gezet. Kom eerst langszij bij hoe het vanzelf loopt. Dat is de bron van het leven in de organisatiebrouwerij. De essentie is goed kunnen luisteren naar hoe alles vanzelf met elkaar interacteert. Dit boek helpt je om hier goed op 'in te tunen'. Effectief veranderen en organiseren begint met de vanzelfdynamiek als uitgangspunt te nemen voor ontwikkeling. Als je hierop aansluit maakt dat ambities realistischer en veranderingen haalbaarder. En het maakt organisaties minder complex, maar juist levendiger. Kijk daarom onbevangen naar het karakter van het werk, naar de mensen en hoe ze interacteren. Dit begint met onbevangen kijken naar jezelf, want anders ben je als leider de ideale bliksemafleider voor dat wat vanzelf loopt...





‘We laten datgene wat er is, beter tot zijn recht komen’



In veel andere beroepen is het heel normaal om eerst langszij te komen bij hoe het vanzelf loopt en goed te kijken hoe elk vraagstuk situationeel van aard is. Een prachtig voorbeeld van een beroep dat daar zorgvuldig naar kijkt is dat van architect. Om dit te illustreren het volgende voorbeeld.

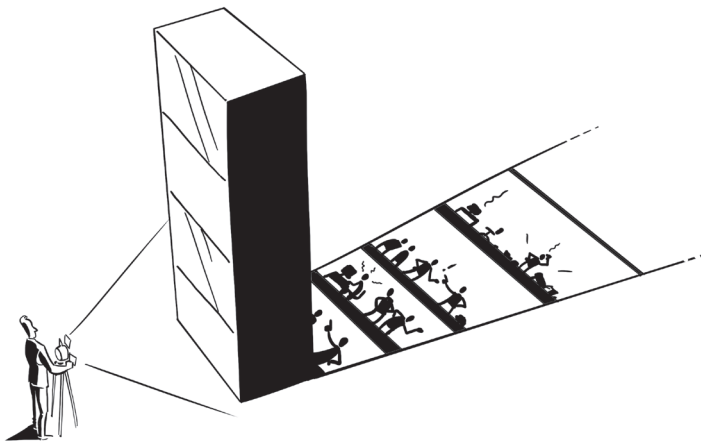
In februari 2020 werd bekend dat het station van Groningen op de schop gaat. Het monumentale hoofdgebouw blijft staan. Daarachter komen nieuwe, veel bredere perrons met winkels en terrassen. Voor het eerst wordt het mogelijk om door het station van noord naar zuid te lopen. Onder het gebouw staat een grote fietsenkelder gepland. ‘We proberen het station zo mooi te maken dat je hoopt dat de trein te laat komt,’ aldus architect Koen van Velsen bij rtv Noord. Station Groningen werd augustus 2019 door treinreizigers uitgeroepen tot ‘mooiste station van Nederland’. Daarbij was de monumentale entree doorslaggevend, zei Michiel Jonker van de ns toen. ‘Het heeft een fantastisch plafond en een soort klein museum erin,’ zei hij. Bij de verbouwing die nu aanstaande is, laat Van Velsen het uiterlijk van het monumentale gebouw min of meer ongemoeid. Hij is wel van plan om het stationsgebouw weer om te bouwen tot hoofdingang; nu lopen veel reizigers via de zijkanten het station binnen. ‘We hebben niet een uitbreiding gedaan die het bestaande overschreeuwt. We laten datgene wat er is, beter tot zijn recht komen,’ aldus de architect. En dat is wat mij betreft ook de essentie van goed veranderen en organiseren: dat wat er ‘vanzelf’ is, beter tot zijn recht laten komen.

Bron: nos.nl

Leeswijzer

Voor welke organisatie is dit boek?

Als je denkt dat dit alleen een boek is voor slecht presterende organisaties waar sprake is van 'achterstallig onderhoud' in de ontwikkeling en het vanzelforganiserende vermogen van de mensen weer geactiveerd moet worden, dan heb je het mis. Dit boek is bedoeld voor iedereen die werk wil maken van ambities en vraagstukken, want goed de dynamiek van je organisatie doorzien, verhoogt de effectiviteit van verandering. Juist voor redelijk tot middelmatig presterende organisaties is dit boek een goede hulp. De prestaties en cijfers geven soms ook een vertekend beeld. Op zich draait alles wel goed. Zouden de prestaties slecht zijn, dan staat er duidelijk iets op het spel, dan is er een *burning platform for change*. Er moet wat veranderen. Een groot deel van de organisaties met een ontwikkelingsstilstand presteert echter middelmatig of ruim voldoende. In de buitenwereld verandert te weinig of klanten zitten 'vastgeketend' aan de dienstverlening van de organisatie. In de binnenwereld



zijn er routines, patronen, rituelen ingeslopen die maken dat de organisatie stilstaat in haar ontwikkeling. Qua resultaten staat er op korte termijn niets op het spel. Dus kan de schone schijn worden opgehouden, maar onder de oppervlakte broeit het en soms is er zelfs gelatenheid en acceptatie dat het hier (niet) zo werkt. Als een organisatie middelmatig presteert, is het simpelweg gemakkelijker om de huidige situatie te gedogen en weg te kijken. Maar dit boek is natuurlijk ook voor de goed presterende organisaties die zichzelf scherp willen houden, omdat ze weten dat genoegzaamheid een recept is om in te kakken.

Voor wie is dit boek?

Voor elke leider in de organisatie. Van directeur tot teamleider. Leiderschap komt op alle niveaus in een organisatie terug en is niet alleen voorbehouden aan diegene met de formele strepen op zijn mouw. Wie initiatief neemt en een ambitie heeft om zaken te veranderen, is een leider. Voor elke leider die formeel verantwoordelijkheid draagt voor een organisatie- of teambelang, maar ook – en wellicht juist – voor de mensen die informeel de handschoen oppakken en verantwoordelijkheid nemen voor vraagstukken en klussen die te belangrijk zijn om te laten liggen.

Voor elke leider die bereid is om zichzelf ter discussie te stellen en die de werkelijkheid onverbloemd onder ogen wil zien. Die niet gemakzuchtig de ontwikkeling uitbesteedt aan een adviseur, maar zelf het heft in handen neemt en niet alleen opdrachtgever maar ook eigenaar en mededeelnemer is van de ontwikkeling. En voor elke (interne) adviseur die aan de zijde staat van een opdrachtgever die met zijn handen in het haar zit omdat de gewenste verandering niet van de grond komt. Als adviseur ben je dan bereid en in staat om professioneel te twijfelen en nieuwsgierig te kijken, want je weet dat er geen *quick manuals*, *quick fixes* of managementmodes zijn die altijd werken. Elke context heeft immers zijn eigenheid en vraagt een onderzoekende houding om tot een passende aanpak te komen. Je onderzoekt je eigen rol als adviseur, de rol van je opdrachtgever en de context waarin de verandering dient plaats te vinden.

Verantwoording van mijn visie in dit boek

Dit boek gaat over het veranderen van de manier van organiseren, maar ook over het organiseren van veranderingen. Dit mooie vak wordt gekleurd door zoveel bijzondere vakgenoten, die ieder hun eigen stempel op het vak hebben gedrukt. Eigenlijk is dit boek een hommage aan het vak en al die vakgenoten die de laatste vijftien jaar op mijn pad zijn gekomen. Die mij dierbaar zijn en aan wie ik veel te danken heb. Zij hebben mij gevoed en opgevoed in mijn manier van denken en doen. Bij de ontwikkeling van dit boek heb ik veel oud werk afgestoft en hergebruikt, omdat de inzichten die ik tegenkwam ogenschijnlijk tijdloos zijn en in mijn optiek niks aan actualiteit hebben ingeboet. Boeken van tijdloze helden zoals Willem Mastenboek, Leon de Caluwé, André Wierdsma en Johannes Tennekes. En natuurlijk oude vertrouwde internationale helden zoals Karl Weick, Edgar Schein, Peter Senge, Henry Mintzberg en Chris Argyris.


Mijn kijk op organiseren en sturen heb ik niet op mijn mentale zolderkamer bedacht, maar komt uit de zolderkamers van onder anderen Jan den Hollander, André Wierdsma en Nico Groen. Alle drie zijn zij geïnspireerd door het werk van Karl Weick (het interactiedenken), maar vooral door Stafford Beer (de gelaagdheid van organisaties en levensvatbaarheid van systemen) met zijn Viable Systems Model. En ook systeemdenker van het eerste uur Gregory Bateson inspireerde mij en ongetwijfeld ook deze mannen.

Mijn kijk op veranderen is beïnvloed door vakgenoten zoals Hans Vermaak, Leike van Oss, Jaap van 't Hek, Leon de Caluwé, Shirine Moerkerken, Rob van Es, Arend Ardon en Jaap Boonstra. Uit hun werk heb ik taal en aanpakken gehaald. Aanvullend hierop is het werk van Joost Kampen (verwaarloosde organisaties) ook een belangrijke inspiratiebron, omdat het mij taal gaf om de schaduwkant van organisaties onverbloemd te benoemen en de rol van leidinggevenden in hoe zij de wederkerigheid aangaan met medewerkers. Frank Schaper verrijkte met *Hoe je een geboren leider wordt* (2009) dit beeld verder, want hoe leven we allemaal een onbewust script van de rolmodellen en de striphelden uit onze jeugd?

Ik leun tegen hun werk aan en maak er in dit boek dankbaar gebruik van. Maar ik heb mij hun werk ook eigen gemaakt en zet zo mijn eigen stempel op het vak. Daarin, en in de eigen ervaringen en identiteit waarmee ik het kleur, zit het unieke van dit boek. Mijn achtergrond (lees hiervoor het Nawoord), maar ook mijn tegenstrijdigheden hebben hier veel mee te maken. Later in het boek vergelijk ik een organisatie met een vat vol tegenstrijdigheden. Dit is geïnspireerd op een uitspraak van mijn moeder, die zichzelf zo karakteriseerde. En dat ben ik dus ook. Ik houd van precies en zorgvuldig kijken, maar ik houd ook van pragmatisch en snel aan de slag gaan. Maar ik kan soms ook te rap gaan en te kort door de bocht. *Move before you're ready* is niet voor niets een van mijn lijfspreuken. Ondertussen ben ik ook dienstverlenend en houd ik van een goede sfeer, maar ondanks mijn openheid wil ik ook wel eens conflicten uit de weg gaan en aan zelfbescherming doen. Afhankelijk van de context, de personages, de interacties daartussen en mijn eigen drive zie je welk gedrag naar voren komt. Dit boek is mijn voorstelling van waar het om draait met organisatieontwikkeling, maar het weerspiegelt ook mijn identiteitsontwikkeling. En de spanning tussen wie ik ben en wie ik wil zijn. Daarom zal ik hier en daar tegenstrijdig klinken, maar hoe onbevagen ik ook wil zijn, daar ben ik in gevangen.

**‘Kenn
is
brengt
ons van A
naar B, maar
verbeelding
brengt ons
overal’**

Willem Minderhoud en Lucas Rozenboom hebben alle illustraties in dit boek gemaakt. We hebben ruim twee jaar samen intensief opgetrokken. Door hun illustraties werd mijn denken steeds scherper en daarmee ook de tekst en vice versa. Het is zoals Karl Weick het verwoordde: *‘How can I know what I think, until I see what I say.’* Je wilt zien wat je zegt, zodat je beter weet wat je werkelijk denkt. Doordat Willem en Lucas mijn verhaal uitbeeldden, kreeg ik steeds feedback om preciezer te snappen en te doorleven wat ik werkelijk bedoelde en wilde zeggen met mijn verhaal. Maar laat ik er ook niet omheen draaien: de waarheid is dat ik illustraties nodig heb.



Charlie Mackesy, beeldend kunstenaar

'DE WAARHEID IS DAT IK PLAATJES
NODIG HEB. DIE ZIJN ALS EILANDEN,
PLEKKEN OM HEEN TE GAAN IN EEN
ZEE VAN WOORDEN.'

Maar waarom maak ik gebruik van illustraties voor jou als lezer?

- De eerste reden is dat de illustraties als 'visuele ondertitels' werken en zo meer betekenis geven aan het verhaal. Ze geven je feedback, waardoor de aangereikte inzichten meer tot leven komen. En ze prikkelen je zo om met die inzichten aan de slag te gaan in je eigen praktijk.
- De tweede reden heeft voor mij te maken met een uitspraak van Einstein, die zei: 'Kennis brengt ons van A naar B, maar verbeelding brengt ons overal.' Om die verbeelding bij jou als lezer een handje te helpen werk ik graag met beelden, zodat het verhaal meer tot de verbeelding spreekt.
- En ten slotte is de derde reden dat de illustraties een uitnodiging aan jou zijn om je eigen creativiteit (weer) aan te boren. Hoe vaak tekenen we nog? Als kinderen deden we dit zo'n beetje elke dag. In ons schoolstelsel werd deze creatieve vaardigheid echter steeds minder aangemoedigd. Je krijgt ongetwijfeld beelden tijdens het lezen en door de verbanden die je maakt met je eigen praktijk. Zie dit boek dus als een kleurboek. Kleur alle tekeningen in en kleur vooral buiten de lijntjes...



Inchecken en inspiratie

U BENT HIER

1



2



3



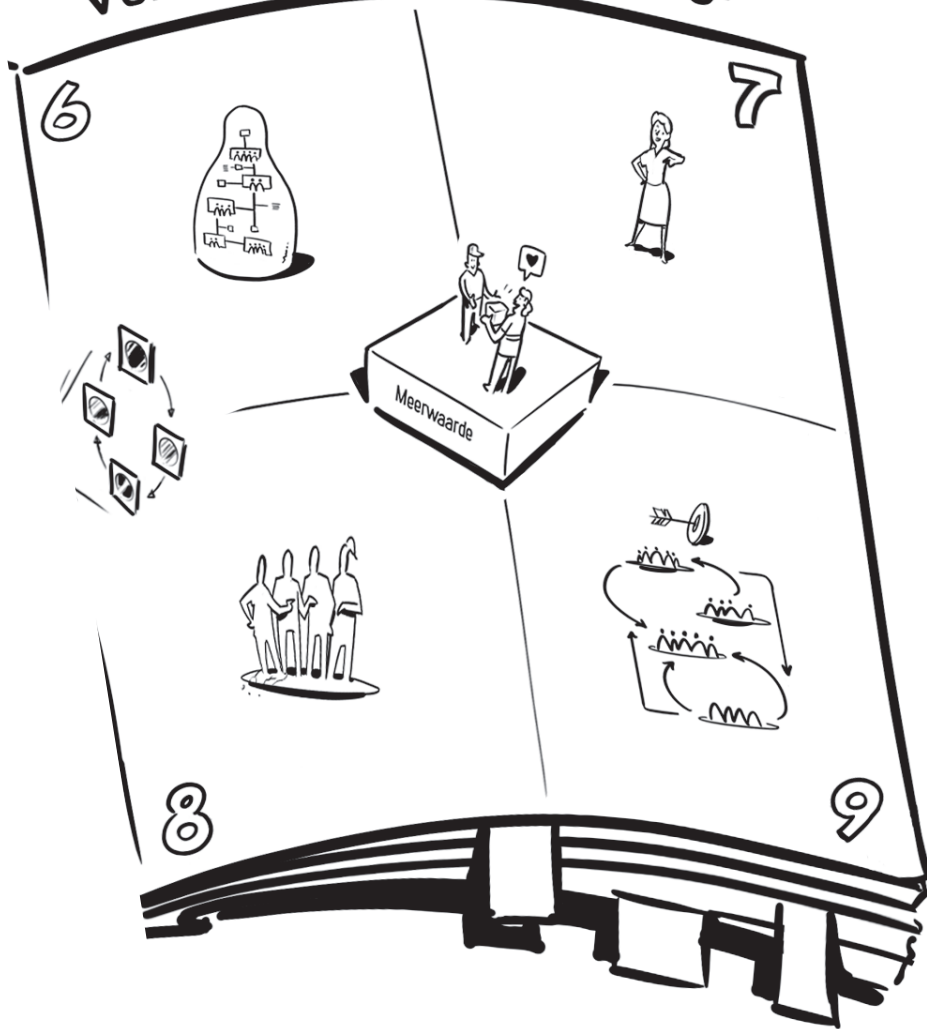
4



5



Verdiepen en aan de slag!



Wegwijs worden in het boek

De hoofdstukken in dit boek zijn allemaal op te vatten als lenzen waardoor je de dynamiek in organisaties beter kunt bekijken en doorgronden. Ze geven zicht op ideeën en aanpakken waarmee je aan de slag kunt om te werken aan organisatieontwikkeling. Elk hoofdstuk heeft een eigen identiteit en kun je dus ook apart lezen, zonder de voorgaande hoofdstukken te kennen. Maar er is ook ordening, want de hoofdstukken horen bij elkaar en vullen elkaar aan. Ze vormen zo samen de hoger liggende identiteit van het boek, met als doel om langs zij te komen bij dat wat vanzelf al loopt en hoe je de interactieve dynamiek binnen je organisatie beter kunt snappen en beïnvloeden.

Het boek trapt af met de uitnodiging om 'het beest in de bek kijken'. In dit **eerste hoofdstuk** staat een 'kijkwijzer voor organisatieontwikkeling' centraal. Deze is bedoeld om op een onbevangen manier te kijken naar hoe het nu (niet) werkt. Dit is in mijn optiek essentieel om geen onnodige schade te berokkenen aan de organisatie met populaire voorkeursoplossingen. Die soms onbedoeld als schijnoplossingen fungeren, omdat ze maskeren dat er weinig 'echt' in de organisatie verandert.

Het **tweede hoofdstuk** gaat over de organisatie zien als levend en (van)zelforganiserend systeem. Het levende systeem ontstaat van binnenuit en van onderaf. Daarnaast heb je het ook formeel ontworpen systeem, dit ontstaat van buitenaf en van bovenaf. Tussen die twee systemen wringt het voortdurend. Dat is niet goed of fout. Maar soms hinderen ze elkaar meer dan dat ze elkaar in een gezonde balans houden. Dan komt de gezondheid onder druk te staan en heb je iets te doen...

Het **derde hoofdstuk** beschrijft het ontwikkelingsproces van organisaties. Het procesmodel dat centraal staat heb ik Theory Double U genoemd, omdat het onder andere is geïnspireerd op Theory U van Otto Scharmer. Een model is natuurlijk maar een versimpeling van de werkelijkheid. Op hoofdlijnen beschrijf ik het proces waarin je de diepte ingaat om ingeslepen patronen aan afspraken, opvattingen en basiswaarden ter discussie te stellen.

Het **vierde hoofdstuk** gaat wederom over het beest in de bek kijken. Nu echter niet hoe het 'daarbuiten' werkt, in je organisatie, maar hoe het 'daarbinnen', bij jou werkt. Het gaat over jouw innerlijke basishouding. Deze houding rust op een bepaalde basis, jouw base camp. Dit hoofdstuk inspireert je om naar de bodem van de put af te dalen, zodat je het ontwikkelingsproces ook een goede basis kunt geven.

Het **vijfde hoofdstuk** 'breekt' het boek in twee delen van vier hoofdstukken én scharniert ook beide delen aan elkaar. Het is een 'leeg' hoofdstuk. Het geeft je praktische houvast om het ontwikkelingsproces uit hoofdstuk 3 meer handen en voeten te geven. Je leert het veranderkundige proces dat je continu doorloopt om een ontwikkelvraagstuk effectief aan te pakken. Ik heb geprobeerd het beste uit de veranderkundige literatuur 'plat te slaan', zonder het 'dun te maken'. Met als doel het ontwikkelingsproces tot leven te brengen.

Na het vijfde hoofdstuk krijg je een **leeswijzer** als 'gebruiksaanwijzing' voor het tweede deel van vier hoofdstukken. Hoofdstukken zes tot en met negen zijn vier verdiepende hoofdstukken, die je als lens voor de schijnwerper, de microscoop of de telescoop kunt schuiven. Deze hoofdstukken geven je een rugzak aan 'taal en tools' om aan de slag te gaan met organisatieontwikkeling. Dit betreft dan de randvoorwaarden waarmee mensen van meerwaarde kunnen zijn en blijven voor hun omgeving. Deze hoofdstukken gaan over de randvoorwaarden organiseren, leidinggeven, samenwerken en sturen.

De volgorde van de hoofdstukken zes tot en met negen is daarom bewust gekozen. In het **zesde hoofdstuk** zoom ik eerst in op de organisatie als groter geheel. Hoe organiseer je goed waarbij je het levende en vanzelforganiserende vermogen zo veel mogelijk intact laat? Dit hoofdstuk is gebaseerd op het systeembril van Stafford Beer en zijn Viable Systems Model.⁴ En ook een belangrijk kader voor de hoofdstukken erna, vandaar dat dit hoofdstuk het eerste van de vier is.

Het **zevende hoofdstuk** gaat in op je rol als leider. Je bent dienstbaar aan een grotere geheel, hoe vervul je dan goed je leidinggevende rol, zodat je als leider geen bliksemafleider bent voor de gewenste ontwikkeling? Dit begint met je bewust zijn van je 'innerlijke theater'. Hoe speel je goed in op de patronen van je organisatie, zodat de patronen niet met jou en je ambities spelen?

In het **achtste hoofdstuk** kijk je vervolgens naar de dynamiek in de samenwerking. Soms is de organisatie als sociaal systeem dichtgegroeid en gaan mensen conflicten uit de weg. Dan betekent het dat je als leidinggevende moet schoffelen. Maar hoe doe je dat goed?

Vervolgens weeft het **negende hoofdstuk** als een rode draad de drie niveaus van organiseren, leidinggeven en samenwerken aan elkaar. En ook de schaalniveaus van individu, groep en organisatie. Dit hoofdstuk gaat over sturen op wederzijdse aantrekkelijkheid, in plaats van een eenzijdige verantwoordingsrelatie naar boven toe.

Ten slotte het **nawoord**. Dit is vooral een dankwoord aan diegenen die mij als mens en professional zó gevormd en beïnvloed hebben dat ik dit boek wilde én kon schrijven. Maar het beschrijft ook mijn achtergrond, waardoor je beter mijn 'vanzelfdynamiek' snapt. Het is inmiddels een ritueel om mijn boeken met een gedicht van Co Woudsma af te sluiten. In dit boek het gedicht 'Thuis' – want zo voel ik me, nu ik dit boek heb afgerond.



Simon van der Veer (1981) is gepassioneerd om organisaties, leiders en professionals in hun ontwikkeling te helpen. Hij studeerde bedrijfskunde aan de Vrije Universiteit en verpandde daar zijn hart aan het vak van organisatieadviseur. Hij begon zijn carrière bij Deloitte Consulting en werd in 2010 ondernemer toen hij het adviesbureau TWST mede oprichtte. Sinds 2016 is hij zelfstandig adviseur, verbonden aan Van de Bunt Adviseurs.

Samen met opdrachtgevers pluist hij graag uit hoe je op een goede manier werk maakt van ambities. Met als doel een organisatie die niet alleen vandaag, maar ook in de toekomst voor die klant, bewoner, patiënt of student van meerwaarde blijft. Hij is nieuwsgierig naar wat mensen beweegt in hun werk, maar ook naar hoe het werk de mensen beweegt. Verschillende vraagstukken kleuren zijn werkveld. Hoe vernieuwen we onze dienstverlening aan klanten? Hoe brengen we onze strategie tot leven in de praktijk? Hebben we het werk logisch en effectief georganiseerd? Kloppen de onderlinge posities en verhoudingen? Hoe houden we zicht op de kwaliteit van het werk en de samenwerking?

Zijn manier van werken karakteriseert zich door een enthousiaste, nuchtere, open en pragmatische instelling. Hij kijkt graag met een opgewekt gemoed het beest in de bek. Als geboren en getogen Amsterdammer heeft hij het hart op de tong en is hij recht door zee. Hij beschikt over veel creatieve, soms een tikkeltje tegendraadse ideeën. Vanuit zijn rol trekt hij een tijdje op met

'de organisatie'. Hij registreert dan hoe mensen zich gedragen en houdt ze op ontwapenende manier een spiegel voor. Waarbij *move before you're ready* een van zijn lijfspreuken is. Dit staat voor de aanmoediging om niet te blijven hangen in uitgebreide analyses en oeverloos gepraat, maar de mouwen op te stropen en aan de slag te gaan.

Hij heeft niet alleen een passie voor het adviesvak, maar ook een grote liefde voor het schrijversvak. Schrijven biedt een plek voor zijn creativiteit, maar ook voor professionele reflectie. Hij is schrijver van talloze columns en artikelen en van verschillende managementboeken: *Animal Firm, We presteerden nog lang en gelukkig, De organisatie draait door* en *Move before you're ready*. Hij is redactielid bij Managementsite.nl en spreekt ook van tijd tot tijd een radiocolumn uit bij BNR Nieuwsradio. Daarnaast staat hij graag op het podium als (gast)docent of spreker om, met de nodige humor, inspirerende verhalen te vertellen. Hij verkent momenteel hoe hij zich het vak van 'podiumkunstenaar' meer eigen kan maken.

Zijn aanstekelijke enthousiasme zie je ook terug in activiteiten in zijn vrije tijd. Hij is verzot op sport, (strip)boeken, films, geschiedenis, filosofie en muziek. Daarnaast geeft hij sportlessen, zoals jiu-jitsu, taekwondo en tennis aan kinderen. En hij komt tot rust in *Herbergh De Drie Snoecken*, waar hij samen met zijn vrouw Willeke en kinderen Fien en Jop woont.



Willem Minderhoud (1987) is tekenaar, strategisch ontwerper en managing partner bij creatief bureau Flatland te Rotterdam. Vanaf het moment dat hij zijn eerste stift in de handen gedrukt kreeg zijn er weinig dagen voorbij gegaan dat hij niet tekende. In de schoolbanken ontwikkelde dit zich in de vaardigheid om te tekenen én te luisteren, wat de basis vormde van zijn huidige werk als strategische visuele denker.

Na het wvo studeerde hij Industrieel Ontwerpen aan de Technische Universiteit Delft en raakte hij gefascineerd door de strategische beweegredenen die ten grondslag liggen aan de ontwikkeling van producten en dienstverleningsconcepten. Ook leerde hij hier het maken van infographics en animaties. Na een korte loopbaan als webontwerper sloot hij zich aan bij de Jongens van de Tekeningen, een collectief van creatievelingen dat hij meehielp ontwikkelen tot het nu twintig personen sterke bureau Flatland.

Tijdens zijn werk bij de Jongens en Flatland ontmoette hij Simon, met wie hij door de jaren heen aan talloze projecten samenwerkte. In 2016 resulteerde deze samenwerking in het boek *Move before you're ready* en nu culmineert zij in *De Vanzelforganisatie*. In de loop der jaren verbreedde zijn interesse in strategische besluitvorming zich naar de thema's hoog-presterende teams, persoonlijk leiderschap en organisatieontwikkeling. En verdiepte hij zijn talent om complexiteit in kernachtige beelden te vatten. Samen met zijn collega's bij Flatland zet hij zich in voor het creëren van helderheid en commitment bij teams en coalities rondom belangrijke vraagstukken van de tijd waarin wij leven.



Lucas Rozenboom (1987) werkt als tekenaar en designer bij creatief bureau Flatland te Rotterdam. Met twee ouders afgestudeerd als tekendocent was het onvermijdelijk dat hij hier iets van meekreeg.

Na het vwo was de kunstacademie (KABK in Den Haag) een logische keuze. Maar het moest geen 'art for art's sake'-studie zijn. Lucas studeerde af als grafisch ontwerper. Tijdens een stage bij studio Ron van Roon kreeg hij de vraag waarom hij zich niet meer specialiseerde in illustratie. Dat was tenslotte een van zijn sterkste punten. Dit leidde ertoe dat hij bij illustrator Joost Swarte stage ging lopen. Met de gedachte dat vorm niks is zonder de drager rondde Lucas aan de Universiteit Leiden de MA-opleiding Book and Digital Media Studies af met een thesis over de illustraties in het door Hiëronymus van Alphen geschreven eerste Nederlandse kinderboek.

Hierna werkte hij als grafisch ontwerper voor verschillende opdrachtgevers en maakte hij korte animaties, logo's en infographics. Het werk als visual thinker en designer werd gestimuleerd in opdrachten met visual facilitator Lot Bakker en in samenwerking met de startup Stand Out Now. Hierin werden de wens om zich creatief te uiten en het verlangen om complexe problematiek te analyseren gecombineerd. Lucas heeft met name interesse in thema's waarbij menselijke vraagstukken centraal staan. Hij voelt zich dan ook goed thuis bij Flatland waar hij samen met collega's werkt aan deze vraagstukken.

Eerst de *lerende organisatie*, toen *zelfsturende teams* en nu ook *agile* en *continu verbeteren*. Onze cultuur is doordrongen van het maakbaarheidsgeloof, waardoor we voortdurend organisaties willen veranderen en (re)organiseren. Met – als we niet uitkijken – een wildgroei aan beleid, bazen en bureaucratie tot gevolg.

Zou het kunnen dat dit geloof ons op het verkeerde been heeft gezet?

In *De Vanzelforganisatie* staat een onconventionele kijk op organisaties en ontwikkeling centraal. Elke organisatie beschikt van nature over (van)zelforganiserend vermogen. Zonder sturing van hogerhand gaan mensen 'vanzelf' leren en het samen werken organiseren. Wie dit onderkent, verandert en organiseert niet meer dan nodig. Zo blijft het 'leven' erin en blijven organisaties zo eenvoudig als kan.

Iedere organisatie is dus al een *Vanzelforganisatie*.

Met tientallen praktijkvoorbeelden, theorieën van vakgenoten, instrumenten en ruim honderd illustraties geeft dit boek een stevig fundament voor organisatieontwikkeling. Zo kun je direct aan de slag! Dit keer wél met het vanzelforganiserende vermogen als vertrekpunt. Daar oog voor krijgen begint met onbevangen kijken. Op de eerste plaats naar jezelf, want voor je het weet ben je onbewust precies de hindernis voor datgene wat al vanzelf loopt...



De Vanzelforganisatie is geschreven door Simon van der Veer en geïllustreerd door Willem Minderhoud en Lucas Rozenboom. De unieke combinatie van tekst en beeld brengt dit boek echt tot leven. De belangrijkste ideeën, theorieën en instrumenten zijn verbeeld in illustraties, en daardoor kun je de kernboodschap van het boek snel eigen maken. Ook bevat *De Vanzelforganisatie* veel inspirerende citaten die je uitdagen om op een andere, onbevangen manier naar organisatieontwikkeling te kijken. Maar bovenal is het boek een aanmoediging om de mouwen op te stropen en te gaan werken aan een organisatie met leven in de brouwerij.

ISBN 978-94-62762-78-7



9 789462 762787 >