

# Worstel en kom boven met zelforganisatie (non-profit)

- leren vanuit ervaring en bijsturen als dat nodig is -



## 1. Inleiding

In de afgelopen jaren heb ik als verandermanager in non-profit organisaties van nabij gezien dat de belangstelling voor zelforganisatie groeide en vervolgens in vele instellingen ingevoerd werd. De verwachtingen waren hoog. Zelforganisatie leek dé oplossing voor een optimale dienstverlening aan de klanten, de werktevredenheid van de professionals en de verlaging van de kosten. In de praktijk blijkt zelforganisatie nog niet zo makkelijk te zijn. Diverse leidinggevenden en medewerkers worstelen met zelforganisatie en stellen zich de vraag 'gaan we ermee verder en zo ja hoe?'. In dit artikel deel ik mijn persoonlijke ervaringen met en kijk op zelforganisatie en benoem ik mogelijkheden om van ervaringen te leren en bij te sturen als dat nodig is.

## 2. Hoe zelforganisatie begon

De maatschappij wordt steeds complexer en de eisen die zij aan non-profit organisaties stelt eveneens. Ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op en organisaties hebben grote moeite om hierop in te blijven spelen. De traditionele hiërarchische organisatievormen die ooit succesvol waren bleken wat betreft wendbaarheid, integraliteit en kwaliteit niet meer voldoende werkzaam. Hoe zou het anders kunnen?

In plaats van hiërarchisch leidinggeven door managers werd de inzet van persoonlijk leiderschap van medewerkers het nieuwe parool. Medewerkers zien immers elke dag wat er in de praktijk gebeurt in hun werkomgeving en zij kunnen op gewijzigde omstandigheden veel sneller en beter reageren dan via sturing vanuit het management. De thuiszorgorganisatie Buurtzorg ging vanaf haar start werken vanuit zelforganisatie en kreeg nationale en internationale bekendheid. Bij Buurtzorg werken medewerkers met veel autonomie in kleine groepen ('zelforganiserende teams'). De klanttevredenheid van Buurtzorg was ongekend hoog en de medewerkers genoten ervan om met goede zorg voor ouderen bezig te zijn in plaats van tijd te verspillen aan lijstjes bijhouden in bureaucratische systemen. Andere organisaties keken met ongeloof naar de effecten van de nieuwe werkvorm van zelforganisatie. Kon het zo eenvoudig zijn? Met minder management, meer autonomie voor de werkvloer en lagere kosten? Een nieuwe hype was geboren.

### Het doel van zelforganisatie

Zelforganisatie is een organisatievorm waarbij medewerkers hun werkzaamheden in wisselende omstandigheden met elkaar zoveel mogelijk naar eigen inzichten vormgeven met als uiteindelijk doel het verlenen van optimale dienstverlening door gemotiveerde medewerkers.

### 3. Hoe zelforganisatie bedoeld is

Zelforganiserende teams mogen niet alles zelf beslissen. Het bestuur of directie van de overkoepelende organisatie bepaalt ook voor zelforganiserende teams het WAT met een heldere visie en aanverwante kaders. Het verschil tussen de oude organisatievormen en zelforganisatie zit hem in het HOE.

Er zijn een aantal wenselijke randvoorwaarden om zelforganisatie te realiseren. Uit diverse literatuur komt het volgende beeld naar voren:

- Een zelforganiserend team bestaat uit een kleine groep professionals (maximaal 15 medewerkers) die in staat is om werkprocessen autonoom uit te voeren.
- Het werkveld is door de medewerkers goed te overzien en zij zijn in staat om bij te sturen als dat nodig is. Eenvoud en overzicht helpen daarbij.
- Medewerkers hebben bij zelforganisatie veel ruimte om zelf te bepalen hoe zij zaken willen regelen zoals de planning en roostering, onderlinge werkafspraken, kennisontwikkeling, voortgangsbewaking enzovoort. De teamleden hebben allerlei 'regel-rollen' onderling verdeeld en zij stemmen regelmatig met elkaar af hoe de werkzaamheden verlopen en wat extra aandacht nodig heeft.
- De medewerkers beschikken naast hun vakkennis ook over de benodigde basiskennis van de bedrijfsvoering. Medewerkers hebben voortdurend inzicht in de geleverde prestaties, inkomsten, uitgaven, nieuwe ontwikkelingen enzovoort.
- Van de medewerkers wordt veel eigenaarschap verwacht waarbij onderling vertrouwen als uitgangspunt dient.
- Ondersteunende diensten zoals Financiën, HRM en ICT staan paraat om snel te helpen voor het oplossen van eventuele problemen.
- De eerste contactpersoon vanuit de overkoepelende organisatie is voor het team geen manager maar een coach. Het team kan naar eigen behoefte aan de coach vragen om mee te denken of te adviseren.
- Door gebruik te maken van eenvoudige managementinformatiesystemen kan de overkoepelende organisatie de voortgang van het team in grote lijnen volgen en bewaken.

#### **Zelforganisatie zit hem vooral in het HOE**

In zelforganiserende teams zijn maximaal 15 personen werkzaam. Zij zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit en voortgang van werkprocessen en sturen bij indien nodig. Hiervoor regelen ze veel zaken zelf die te maken hebben met de bedrijfsvoering. Het team wordt gefaciliteerd vanuit de overkoepelende organisatie met ondersteunende diensten en coaching.

### 4. Hoe zelforganisatie in steeds meer non-profitorganisaties ingevoerd werd

In korte tijd werden steeds meer bestuursleden en directieleden van non-profit organisaties enthousiast over de mogelijkheden die zelforganiserende teams voor hun instelling zouden kunnen brengen. De filosofie van zelforganisatie was overtuigend evenals enkele praktijkvoorbeelden uit andere branches. De mogelijkheid om door zelforganisatie kosten te verlagen sloot naadloos aan bij bezuinigingsopgaven. Medewerkers op de werkvloer (vertegenwoordigd in medezeggenschapraden) reageerden eveneens blij verrast omdat zij mogelijkheden zagen om voortaan hun werk te gaan doen zonder bemoeienis van een manager. Managers waren verdeeld positief/negatief over zelforganisatie. Een deel vond de nieuwe organisatievorm inspirerend, een ander deel zag nog veel beren op de weg. Door invoering van zelforganisatie was hun eigen positie in het geding (veel managementfuncties vervielen) en dat had ongetwijfeld ook invloed op hun kijk op het thema.

Bij diverse non-profit organisaties is in de afgelopen jaren een nieuwe organisatiestructuur ontworpen met eenheden die als zelforganiserende teams aan de slag zijn gegaan. In een aantal

organisaties werd besloten om de aansturing van de teams bij managers te laten en geen coaches in te zetten. Het management werd wel sterk uitgedund. De span of attention van managers werd veelal verviervoudigd. In plaats van leiding geven aan twintig medewerkers gingen de managers leidinggeven aan tachtig medewerkers. Managers werden gekozen op hun coachende en faciliterende kwaliteiten en zij hoefden veelal geen kennis van of ervaring met de inhoud van de dienstverlening te hebben. Hierdoor was het voor managers onmogelijk om op de oude manier leiding te geven. Het sloot aan bij de bedoeling dat de medewerkers hun werk zelf gingen regelen vanuit zelforganisatie.

En hoe werden de medewerkers bij deze grote organisatietransitie betrokken en geholpen? Er waren instellingen waar medewerkers tijdens de ontwerpfase in groepen gingen nadenken hoe zij hun werk in de toekomst gingen organiseren en wat zij daarvoor nodig hadden. In andere organisaties werden medewerkers geïnformeerd en geïnspireerd in de verwachting dat zij zonder veel voorbereiding in staat waren om concrete invulling te geven aan werken vanuit zelforganisatie.

#### **De invoering van zelforganisatie**

In de afgelopen jaren is zelforganisatie in vele non-profit organisaties ingevoerd, veelal met beperkte voorbereiding. Voor de sturing van de teams bleven managers veelal eindverantwoordelijk maar dan wel vanuit een sterk vergrote span of attention en een meer coachende rol. Directies en besturen hadden hoge verwachtingen van het organiserende en probleemoplossende vermogen van medewerkers.

### **5. En toen liep het spaak met zelforganisatie**

Ik heb gezien dat de droom van zelforganisatie in diverse non-profit organisaties niet of slechts ten dele is uitgekomen. Het enthousiasme bij medewerkers in het begin van de organisatietransitie maakte al snel plaats voor kritische waarnemingen en een groeiende behoefte aan sturing en ondersteuning:

- Medewerkers hadden meer dan ooit behoefte aan duidelijke kaders. De eigen verantwoordelijkheid van zelforganiserende teams maakte medewerkers duidelijk dat zij zelf aan zet zijn met als consequentie dat velen zich onzeker gingen voelen.
- Het praktisch organiseren van tal van thema's bleek voor diverse teams te hoog gegrepen te zijn. Denk bijvoorbeeld aan taakverdeling, werkprocessen, werkplanning, rapportage, afstemming met interne en externe partners enzovoort. De inhoudelijke thema's waren te complex en het daarvoor benodigde oplossend vermogen van medewerkers te laag.
- Het elkaar aanspreken op functioneren is in de praktijk voor veel medewerkers moeilijk. Zeker als in een team één of meer medewerkers een negatieve stempel drukken op de samenwerking. De mate van professionaliteit en het zelfkritisch vermogen van medewerkers bleek in diverse teams beperkt te zijn.

Bij zelforganisatie moet de werksituatie glashelder voor de medewerkers zijn waarbij eenvoud en overzicht van belang zijn. In de praktijk blijkt de werksituatie van de meeste teams in non-profit organisaties helemaal niet eenvoudig en overzichtelijk te zijn.

- De omvang en diversiteit van het takenpakket en ook de voortdurende veranderingen in de wetgeving maken het werkveld voor medewerkers in veel organisaties complex en het is voor hen moeilijk om overzicht te krijgen of te behouden. Het betekent een grote opgave om tot een overzichtelijke bedrijfsvoering te komen.
- In de meeste non-profit organisaties is het voor teams niet mogelijk om processen autonoom uit te voeren. Meer team-overstijgend integraal samenwerken is bij vele organisaties juist een speerpunt. Indien medewerkers zaken moeten regelen buiten het team dan is het regelmatig een zoektocht naar de juiste persoon ('wie doet wat') en zorgt deze onduidelijkheid regelmatig voor vertraging, verwarring of frustratie.

- Zelforganisatie binnen een organisatie met een sterke politieke component is bijna een paradox. Immers: de meeste bestuurders willen (en moeten) controle hebben en houden over de organisatie. Terwijl zelforganisatie nu juist betekent dat er een verregaande mate van vertrouwen en ruimte richting de organisatie is. Dat vraagt heldere kaders die juist binnen een politieke context vaak lastig op voorhand te geven zijn.

Het is soms schrijnend te zien hoe medewerkers en managers worstelen met zelforganisatie binnen de hierboven geschetste complexe werksituatie. Dit uit zich bijvoorbeeld in medewerkers die lijden aan het gebrek aan richting en organisatie, noodgedwongen rollen op zich nemen die zij niet aankunnen en zich persoonlijk weinig gezien en gewaardeerd voelen door hun leidinggevendenden. Managers proberen er op hun beurt het beste van te maken maar voelen zich hierbij structureel overvraagd om de complexiteit het hoofd te bieden. Als gevolg daarvan worstelen managers met boordevolle agenda's en hebben vervolgens onvoldoende tijd om teams te faciliteren en aandacht te besteden aan individuele medewerkers. Zelforganisatie kan in het ergste geval leiden tot wanorganisatie.

#### **Zelforganisatie is vaak een worsteling voor medewerkers en managers**

Zelforganisatie kan effectief zijn mits aan een aantal randvoorwaarden is voldaan. In de praktijk blijkt dit veelal niet het geval te zijn. Door de grote diversiteit en complexiteit van de werkprocessen en de (politieke) omgeving zijn medewerkers in zelforganiserende teams vaak niet in staat om de inhoudelijke en organisatorische opgaven zelfstandig op te lossen. Ook emotioneel en relationeel blijkt zelforganisatie veel meer van medewerkers te vragen dan vooraf is voorzien. Het gevolg is dat medewerkers meer sturing vragen van managers die door hun grote span of attention en de complexiteit van hun organisatie hiertoe niet in staat zijn.

## **6. Worstel en kom boven met zelforganisatie**

Zelforganisatie is niet meer weg te denken uit onze maatschappij. In mijn ogen moeten we dat ook niet willen. In vele organisaties kan zelforganisatie bijdragen aan de kwaliteit van de dienstverlening, de wendbaarheid van de organisatie en plezier en toewijding voor medewerkers om hun individuele kwaliteiten in te zetten en dromen waar te maken.

Na een periode van worstelen met zelforganisatie zijn we de hype voorbij en zijn diverse organisaties bezig om de sturing van de organisatie aan te passen. Worstel en kom boven! En dat is hard nodig. Maar hoe pas je de sturing aan?

### a. Keuze voor de juiste mate van zelforganisatie

Wat is de juiste mate van zelforganisatie voor een instelling? In de meeste instellingen waar ik de afgelopen jaren bij betrokken was is de keuze gemaakt voor één vorm van zelforganisatie voor de gehele organisatie ('one size fit all'). De gedachte hierachter is dat een eenduidige besturingsfilosofie aan de medewerkers duidelijkheid geeft en het de samenwerking tussen de organisatiedelen versterkt. Ik heb gezien dat dit in de praktijk niet of slechts deels blijkt te werken. Elk organisatiedeel (bijvoorbeeld teams) is uniek en heeft eigen behoeften en (on)mogelijkheden. Een bepaalde mate van zelforganisatie kan in het ene team effectief zijn terwijl het in een ander team juist voor structurele problemen zorgt. Bij de keuze voor zelforganisatie is het dus belangrijk om oog te hebben voor de organisatie als geheel maar ook de individuele organisatiedelen.

Ik denk dat het groot belang is dat elke instelling een zorgvuldige analyse maakt van het organisatorische krachtenveld waarin zij opereert? Een analyse van de gehele organisatie maar ook van de verschillende organisatiedelen. Op basis van de uitkomsten van de analyse kunnen besturen en directies keuzes maken voor een effectievere vorm van zelforganisatie.



wordt te vaak gemaakt op basis van een wensbeeld en sluit niet of onvoldoende aan op de werkelijke (on)mogelijkheden van de bestaande situatie. Daarnaast is de ontwikkelopgave onvoldoende expliciet of niet realistisch of wordt hier te weinig aan gewerkt.

Hoe kan een instelling als geheel met zelforganisatie omgaan als er grote verschillen zijn tussen organisatiedelen? Ik denk dat van belang is dat een instelling een algemene visie heeft op zelforganisatie. Een visie die vanuit de werkcontext de grote lijnen van de gewenste zelforganisatie beschrijft hoe de zelforganisatie de medewerkers ondersteunt om aan klanten optimale dienstverlening te bieden en daarnaast ruimte creëert voor persoonlijke ontwikkeling. De visie is een kader voor de gehele organisatie maar biedt ook ruimte voor differentiatie per organisatiedeel. De gedachte van 'one size fits all' moet daarbij verlaten worden.

#### b. De vertaalslag naar leiderschap

De keuze voor de mate van zelforganisatie moet vertaald worden naar passend leiderschap van managers en medewerkers. De aanpassing van leiderschap kan per team verschillen.

In een aantal organisaties zijn in de afgelopen jaren nieuwe rollen in teams geïntroduceerd. Een voorbeeld is de coördinator (of senior) die een groep medewerkers functioneel aanstuurt met focus op de praktische organisatie en inhoud van het werk. Maar is functionele aansturing door een coördinator genoeg? Vanuit diverse managers en medewerkers wordt de roep luider om de coördinator ook hiërarchische verantwoordelijkheden te geven voor zaken zoals het afhandelen van ziekmeldingen, opleidingen, de gesprekscyclus enzovoort. Als coördinatoren ook hiërarchische verantwoordelijkheden krijgen dan creëert de organisatie voor een team een formele extra organisatie-laag. Hiermee toont de organisatie dat zij niet in staat is zelforganisatie op een gezonde manier door te voeren.

Medewerkers verdienen tijd en aandacht op maat van hun leidinggevende. Een manager die leidinggeeft aan tachtig personen kan dit niet bieden. Eén keer per jaar een jaargesprek met de manager zonder vervolg heeft voor de manager en de medewerker niet of nauwelijks toegevoegde waarde. Het is van belang om de functie van de manager opnieuw tegen het licht te houden en realistische keuzes te maken over het takenpakket, de span of control, inzet van coördinatoren en dergelijke. Voor de medewerkers op uitvoerend niveau is het eveneens van belang om haalbare afspraken te maken over ieders huidige en toekomstige bijdrage in de samenwerking. Kortom, de vertaalslag naar een ander leiderschap bij managers en medewerkers vraagt nog aandacht.

#### c. Professionalisering van teams

Voordat een team vanuit een grote mate van zelforganisatie kan werken moet de professionele basis in grote lijnen op orde zijn. Dit is een harde randvoorwaarde voor het succes van zelforganisatie. Als medewerkers gaan werken vanuit een grote mate van zelforganisatie dan vraagt dit van hen een grote omschakeling van denken en doen. De voormalig leidinggevende staat op grote afstand. Als de basis niet op orde is dan kunnen de medewerkers hun werk niet goed doen en zien zij zich gedwongen om naast de reguliere werkzaamheden het dak te repareren als het regent. Dit is voor menig team een te grote opgave.

Wanneer is de professionele basis van een team op orde? Managers en medewerkers weten vaak heel goed wat goed gaat in hun team en waar het structureel knelt. Het zijn basale zaken in de rationale bovenstroom van een team die duidelijk en goed geregeld moeten zijn zoals:

- Een duidelijke en inspirerende visie (de bedoeling) als richtsnoer voor het team. Een visie waarin de klant centraal staat. Niet alleen de klant zien maar ook zien wat de klant ziet. Vanuit de visie duidelijke prioriteiten voor thema's/activiteiten en ook expliciete keuzes wat niet of minder aandacht krijgt. Een visie die aansluit op de rest van de organisatie en anticipeert op de belangrijkste externe/interne ontwikkelingen van de komende jaren.

- Een team-jaarplan met resultaatgerichte doelstellingen. Het maakt duidelijk wat het team aan het eind van het jaar afgerond zal hebben. Medewerkers zien hiermee de grote lijn waar zij gezamenlijk aan werken. Door het team-jaarplan te vertalen naar individuele medewerker-jaarplannen wordt het voor medewerkers concreet en kunnen zij gedurende het jaar de voortgang monitoren en indien nodig bijsturen.
- Organisatorische zaken zoals:
  - o De verdeling van verantwoordelijkheden, bevoegdheden en rollen/taken met ruimte om deze aan te passen als dit nodig is (wendbare organisatie)
  - o Werkprocessen met ondersteuning van goede ICT-systemen
  - o Een overlegstructuur waarbij niet te veel maar ook niet te weinig overlegd wordt
- Gekwalificeerde medewerkers die zich ontwikkelen via opleidingen, coaching en stages.

Voor een professionele basis van een team moet ook de emotionele onderstroom op orde zijn. Dit betreft onder andere:

- Tijd, aandacht en waardering voor de individuele medewerker als professional en ook als mens
- Ruimte voor medewerkers om zichzelf te kunnen zijn en te kunnen ontwikkelen vanuit een positieve werksfeer, veiligheid en vertrouwen
- Een gezonde werkdruk met een goede balans tussen werk en privé

En wat te doen als de professionele basis van een team niet of onvoldoende op orde is? Dan is het belangrijk dat de medewerkers van het team gefaciliteerd worden om met een verandertraject aan de slag gaan. Een verandertraject begint met het gezamenlijk maken van een ontwikkelplan. Het maken van zo'n ontwikkelplan, het vervolgens uitwerken en invoeren van veranderingen is intensief en tijdrovend. Het creëren en behouden van draagvlak is een voorwaarde voor succes. Een goede begeleiding van het proces is van groot belang. Soms kunnen managers of coördinatoren deze rol op zich nemen, in andere gevallen is (externe) professionele begeleiding noodzakelijk.

#### **Zelforganisatie maar dan werkend**

Na jaren van worstelen zijn diverse non-profit organisaties bezig om de wijze van zelforganisatie aan te passen. Vanuit ervaring leren en bijsturen als dat nodig is. Door inzicht te hebben in het krachtenveld van een organisatie kan een keuze gemaakt worden voor de juiste mate van zelforganisatie en het benodigde leiderschap van managers en medewerkers. Daarnaast is het in diverse teams noodzakelijk dat de professionele basis van teams op voldoende niveau wordt gebracht. Een zorgvuldig begeleid verandertraject zorgt voor een duurzame organisatieontwikkeling.

#### **Interesse?**

Is dit artikel voor jou een feest van herkenning en smaakt het naar meer? Heb je de wens om zelforganisatie in jouw instelling vorm te geven of aan te passen en wil je daarover van gedachten wisselen? Neem dan contact op de auteur van dit artikel, Jan van der Wal.

[j.vanderwal@markanta.nl](mailto:j.vanderwal@markanta.nl); mobiel 06 27836277; [www.markanta.nl](http://www.markanta.nl)



Jan van der Wal is projectmanager en senior organisatieadviseur voor verandertrajecten in non-profit organisaties.

Hij heeft zijn kennis en ervaring gedurende zijn loopbaan opgebouwd. In het eerste deel van zijn loopbaan was hij commercieel manager in grote industriële bedrijven. Daarna heeft hij als verandermanager in non-profit organisaties (zoals gemeenten, woningbouwcorporaties, waterschappen, onderwijs- en zorginstellingen) vele verandertrajecten begeleid met duurzame resultaten. Met zijn expertise van verandertrajecten ondersteunt hij directies, managers en teams.