Het adviseren van verdraaide zelforganisaties

Soms hoor ik managers en bestuurders in de zorg met lichte jaloezie verzuchten: 'De initiatiefnemers van Buurtzorg hadden het eigenlijk maar makkelijk: een compleet nieuwe organisatie starten, met medewerkers die bewust kiezen voor zelfsturing. Wij moeten onze bestaande organisatie met jarenlange gewoontes, oude systemen en mensen die er niet voor kiezen, omvormen tot een zelforganisatie'. Hieruit blijkt al: de ene zelforganisatie is de andere niet. In dit artikel wil ik een aantal inzichten delen en vragen opwerpen over het adviseren van organisaties die werken met zelforganiserende en zelfsturende teams. Dat doe ik vanuit het gedachtegoed dat Wouter Hart en Marius Buiting beschrijven in het boek *Verdraaide organisaties* en mijn ervaringen als adviseur en trainer binnen zelforganisaties. Ik wil vooral mijn persoonlijke zoekproces delen en daarmee bijdragen aan succesvolle (zelf)organisaties in de zorg.

Woord: Jorn Bruining Beeld: Mark de Koning

Verdraaide zelforganisaties

De afgelopen jaren zijn veel zorgorganisaties met zelfsturende of zelforganiserende teams gaan werken. In diezelfde periode kreeg het concept uit *Verdraaide organisaties* steeds meer aandacht en navolging.

Op het eerste gezicht past zelforganisatie naadloos bij het gedachtegoed van *Verdraaide organisaties:* het eigenaarschap wordt weer aan de professionals teruggegeven en is er meer ruimte voor het beantwoorden van unieke klantvragen. Professionals stemmen de zorg- en regeltaken af met hun teamgenoten en zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor een hele wijk, een groep cliënten of een eigen afdeling. Dit heeft inmiddels tot veel energie, plezier en successen geleid.

Toch bestaat het gevaar dat ook zelforganisaties weer 'verdraaide organisaties' worden. Met professionals die extra taken over de schutting krijgen gegooid, zich geen eigenaar voelen, minder tijd hebben voor de cliënt en meer tijd kwijt zijn aan de systeemwereld. De 'bedoeling' van de verandering, zoals Hart en Buiting het noemen, raakt uit het zicht en zelforganisatie lijkt een doel op zich te worden. Deze valkuil beschreef Hart in zijn recente artikel *Verdraaide zelforganisaties:* 'Zelforganisatie is niet de bedoeling of de visie. Het is de vorm – of liever gezegd één vorm.'

Kernvragen

Bovenstaand scenario was voor mij als adviseur en trainer binnen organisaties in de zorg erg herkenbaar. Het riep bij mij een aantal vragen op: hoe voorkom ik eigenlijk dat zelforganisaties in deze valkuil belanden? En mochten ze er in zijn gevallen, hoe help ik ze er dan weer uit? De gesprekken daarover met cliënten verlopen natuurlijk altijd verschillend, maar ik realiseerde me dat de kernvragen uit *Verdraaide organisaties* telkens aan de orde kwamen:

1. Wat is de bedoeling van jullie organisatie? Welke vorm van organiseren past bij deze bedoeling? Start de verandering vanuit de bedoeling? Hoe zorgen jullie ervoor dat de visie gaat leven? En is de bedoeling aantrekkelijk voor jullie medewerkers?
2. Welke ruimte is er eigenlijk nodig voor de professional om de vraag van de cliënt goed te kunnen beantwoorden? Voelen de medewerkers zich eigenaar? Zeggen ze werkelijk 'ja' tegen het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid?
3. Maken jullie systemen deze beweging mogelijk? Ondersteunen ze de leefwereld? En wordt het gedrag van de professionals niet te veel door de systemen gestuurd?

Deze kernvragen helpen de bedoeling voor ogen te houden en zelforganisatie te blijven zien als een (mogelijke) vorm van organiseren. Tegelijkertijd kwam ik door deze vragen zelf ook tot een aantal nieuwe en hernieuwde inzichten over mijn rol als adviseur en trainer binnen zelforganisaties.

Toch bestaat het gevaar dat ook zelforganisaties weer 'verdraaide organisaties' worden

Een aantal inzichten voor adviseurs

Het interessante aan *Verdraaide organisaties* is voor mij dat het inzichten geeft over de rol van de adviseur. Onderstaand een aantal inzichten die ik heb opgedaan over het adviseren van zelforganisaties in de zorg. Het zijn overigens mijn persoonlijke inzichten: elke adviseur is anders en zal andere dingen uit het concept halen.

OVER *VERDRAAIDE ORGANISATIES*

Het gedachtegoed van Verdraaide Organisaties helpt (zelf)organisaties om vanuit de 'bedoeling' te blijven werken. Het biedt tegelijkertijd ook een aantal inzichten over de rol van de adviseur. Het delen van deze inzichten is zeker niet volledig en niet bedoeld als nieuwe dogma's. Als u verder wilt lezen over het gedachtegoed of filmpjes met inspirerende voorbeelden wilt zien, zie www.verdraaideorganisaties.nl

De wakkere adviseur

Een eerste essentie uit *Verdraaide organisaties* is: blijf altijd kijken naar de unieke vraag van de unieke klant. Dat vraagt om 'wakkere professionals', zoals Hart ze noemt, die doen wat nodig is. Vertaald naar mijn rol als adviseur leidt dat tot de volgende vragen: wat betekent het om een wakkere adviseur te zijn? Hoe kan ik zo open mogelijk blijven kijken naar wat nodig is? Wanneer word ik in slaap gesust door mijn eigen principes en gewoontes als adviseur? Oftewel: wanneer worden mijn principes dogma's?

Een van de dogma's die ik in de praktijk zie bij de invoering van zelforganisatie is 'gelijke monniken, gelijke kappen': alle teams gaan op hetzelfde moment over tot zelforganisatie. Ze hebben bovendien vaak dezelfde grootte, werken met dezelfde kaders en taken en transformeren in hetzelfde tempo. Tot en met de stafteams aan toe. Maar, mag het tempo per team dan niet verschillen? Mag een minder sterk team nog (even) een leidinggevende houden? Mogen de taken van de teams verschillen? Mag de teamgrootte variëren? Moet het kader overal hetzelfde zijn? Is het noodzakelijk dat ook stafteams zelforganiserend gaan werken? Het vereist 'wakkerheid' om deze vragen op te merken en om telkens terug te keren naar de basisgedachte: wat heeft elk (uniek) team nodig om de beweging richting zelforganisatie te maken, zonder dat het te vrijblijvend wordt?

Wie is hier de eigenaar?

Verdraaide organisaties heeft me bewuster gemaakt van het belang van eigenaarschap in organisaties en hoe onteigening er in kan sluipen: manager, staf en professional spelen daarin elk hun eigen rol, en het kan er uiteindelijk toe leiden dat ook de cliënt wordt onteigend van de zorg voor zijn eigen gezondheid. Precies hetzelfde geldt voor mijn rol als adviseur: hoe help ik mensen eigenlijk om eigenaar te blijven van de verandering? En van hun eigen leerproces? Wanneer ben ik – weliswaar onbewust en vol goede bedoelingen - aan het onteigenen? Ik stel mezelf daardoor steeds vaker dit type vragen: waarom stap ik met de flappen onder de arm weer de auto in? En wat is dan het effect? Wie wordt er op welke manier betrokken bij het veranderproces? Wie heeft welke rol bij welke interventie? Welk effect heeft het managementteam op het veranderproces, omdat het te druk is met andere dingen? Wat is het effect van mij als de 'expert'? Door hier zelf bewust mee bezig te zijn, help ik de organisatie om zelf bewuster te worden van haar processen van onteigenen en toeëigenen. Ik herken zelf inmiddels heel goed wanneer ik aan het onteigenen ben: dan ben ik zelf heel hard aan het werk, en de organisatie niet. Ik realiseer me dat ik dan bezig ben met *mijn* oplossing en *mijn* energie, en niet met die van de organisatie.

Samen zoeken naar wat werkt

Er is al veel geschreven over het inzicht dat veranderingen niet simpelweg van A naar B verlopen. Toch zie ik deze overtuiging nog regelmatig terug in de manier waarop zelforganisatie in de praktijk wordt geïmplementeerd. Uit het gedachtegoed van *Verdraaide organisaties* haal ik: probeer samen met de organisatie te zoeken naar wat werkt om de gewenste beweging te creëren. Dat 'samen zoeken' helpt om het eigenaarschap bij de organisatie te houden en om 'wakker' te blijven kijken naar wat werkt. Dat een interventie goed heeft gewerkt bij de ene organisatie is geen garantie voor succes bij een andere.

Ik probeer daarom al mijn interventies (ook de

‘Eén van de dogma’s die ik in de praktijk zie bij de invoering van zelforganisatie is ‘gelijke monniken, gelijke kappen”

meest succesvolle) te blijven zien als experimenten die (al dan niet) bijdragen aan de implementatie van zelforganisatie. Dat betekent in de praktijk bijvoorbeeld: nieuwe, unieke interventies bedenken met sparringpartners uit de hele organisatie, interventies kleinschalig uitproberen, proeftuinen opzetten, beweging proberen te creëren door bepaalde (toevallige) gebeurtenissen extra te belichten, en door medewerkers vooral uit te nodigen om zelf, op hun eigen manier en in hun eigen tempo, bij te dragen aan de gewenste verandering. Door goed te kijken hoe deze interventies landen en door vervolgens direct bij te sturen, blijf ik samen met de organisatie kijken naar wat werkt. Een bijkomend effect is dat we ‘mislukkingen’ als een belangrijke ondersteuning van het veranderproces kunnen benutten: als een interventie verkeerd uitpakt is dat geen ‘probleem’, maar een goede reden om nader in gesprek te gaan. Wat maakte dat we de plank missloegen? Wat is er dán nodig?

Het echte ‘ja’

Een laatste inzicht uit het gedachtegoed is voor mij het belang van het echte ‘ja’ zeggen tegen de verantwoordelijkheid waar zelforganisatie om vraagt. En het grote verschil als iemand daar wel of geen ‘ja’ tegen heeft gezegd. Hart zegt hierover: ‘In mijn ervaring is dat verschil zo onmetelijk groot dat het wel heel erg de moeite waard is – zelfs noodzakelijk is – om medewerkers en teams ook echt de kans te geven om er van binnen ‘ja’ tegen te zeggen.’ Datzelfde ‘ja’ geldt in mijn ogen ook voor het MT: sta je als directeur of manager echt voor zelforganisatie en de bijbehorende principes of ga je mee in een idee van anderen en moet je het eerst allemaal nog maar eens zien? Ben je als MT bereid om er de komende jaren heel hard mee aan de slag te gaan en het in de vingers en in de genen te krijgen, of laat je het concept vallen als het na enige tijd niet loopt zoals voorzien? En vraagt zelforganisatie iets van ons als MT of is het vooral iets wat anderen moeten gaan doen?

Het is mijn ervaring dat lang niet elk MT-lid meteen even duidelijk ‘ja’ zegt tegen zelforganisatie en de consequenties die het heeft voor zijn rol, zijn werkwijze en de omgang met anderen. Hoe help je een MT om dit wél te doen, wetende dat ieders tempo en behoefte kunnen verschillen? En waar zegt het dan eigenlijk ‘ja’ tegen? Dat is het begin van een goed gesprek dat idealiter nog lang wordt voortgezet tijdens het samen leren werken met zelforganisatie. De weg naar een succesvolle (zelf) organisatie vergt een lange adem. Dat hou je alleen vol met echte ‘ja’s’.

--

Met dank aan Wouter Hart en Marius Buiting voor hun meedenken en meelezen.

Jorn Bruining werkt als adviseur en trainer van zelforganisaties in de thuiszorg (onder meer bij Buurtzorg), jeugdzorg, onderwijs en welzijn.