

Norbert Netten

Leidinggeven aan zelforganisatie

Ontdek de kracht
van verbinding



De meeste mensen kunnen prima zelfstandig (samen)werken, mits ze ondersteund worden om de inzichten en vaardigheden te ontwikkelen die daarvoor nodig zijn.

In dit e-boek ontdek je de bouwstenen voor

Leidinggeven aan Zelforganisatie

Door de inzichten en vaardigheden toe te passen versterk je het vertrouwen bij medewerkers dat zij nodig hebben om volledige verantwoordelijkheid te nemen voor zichzelf, voor hun samenwerking en voor het resultaat. De methode is geschikt voor iedereen die wil samenwerken vanuit eigen verantwoordelijkheid, regelruimte en zelforganisatie.



Inhoud

1. Relevantie Leidinggeven aan zelforganisatie 4
2. Introductie op zelforganisatie 5-8
3. Dilemma leiderschap en zelforganisatie opheffen 10-12
5. Reflectie: is zelforganisatie iets voor jou? 13
6. Conditionering van afhankelijkheid en gekooide vrijheid 14-17
7. Evolutionaire ontwikkeling van vertrouwen 18
8. De praktijk: proberen of doen? 19
9. Stap 1: Het lerende team/de lerende organisatie 20
10. Stap 2: Volledige verantwoordelijkheid voor elkaar 21
11. Stap 3: Geen blauwdruk, wel bouwstenen 22
12. Bouwsteen 1: Besturingssysteem van zelforganisatie 23-24
13. Bouwsteen 2: Kracht van Verbinding 25
14. Verbinding I: Jij met jezelf 26
15. Verbinding II: Jij met anderen 27-28
16. Verbinding III: Wat je doet met anderen 29-30
17. Verbinding IV: Jij met de wat je doet en kunt 31
18. Hoe verder? Contact 32-33

Relevantie Leidinggeven aan Zelforganisatie

Leidinggeven aan zelforganisatie is relevant wanneer je in je organisatie veranderingen wilt doorvoeren waarvoor je de bereidheid en steun van alle medewerkers nodig hebt.

Er wordt te lichtzinnig gedacht over wat er nodig is om mensen met meer eigen ruimte en verantwoordelijkheid, vanuit zelfsturing dus, te laten werken. Het gaat niet vanzelf. Coaching en training van alle betrokkenen is noodzakelijk, alsmede afstemming op alle processen in de organisatie. Omdat dit vaak onvoldoende gebeurt, uit tijdgebrek, kostenbesparing of overschatting van competenties, loopt de uitvoering van noodzakelijke veranderingen vertraging op. Daardoor ontstaat frustratie die de motivatie en het vertrouwen van iedereen in de organisatie aantast.

Zelforganisatie werkt wanneer iedereen bereid en in staat is om de volledige verantwoordelijkheid te nemen voor zichzelf, voor de samenwerking met anderen en voor het resultaat. Dat vraagt om verbinding, om integratie met jezelf, met elkaar en met processen in de organisatie. Wanneer dat goed begeleid wordt geeft zelforganisatie veel voldoening om redenen die je wellicht zelf al kent of die je in dit e-boek nog gaat ontdekken.

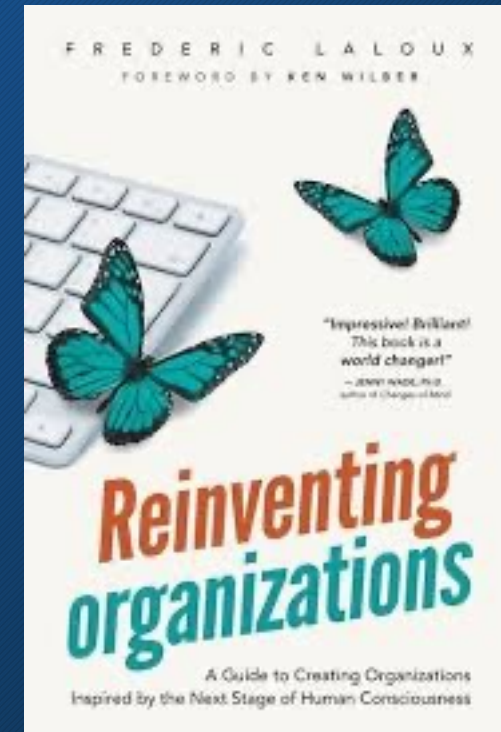
De meest kernachtige vraag bij zelforganisatie is: 'Kunnen mensen het alleen af, zonder leiding?'

Er zijn duidelijke voor- en tegenstanders van zelforganisatie. Als het om productie gaat, dat wat de organisatie 'levert', dan is er waarschijnlijk net zoveel te zeggen voor top-down als voor zelforganisatie, misschien zelfs meer. Er is vaak immers meer controle op het proces. Maar de kwaliteit van een organisatie wordt niet alleen bepaald door resultaat. Innovatie is voor veel organisaties belangrijk. Dat werkt volgens mensen die zelforganisatie aanhangen beter wanneer mensen vrijheid hebben. Maar die aanname is achterhaald. Onder andere in China is inmiddels voldoende aangetoond dat je onder strikte hiërarchie en beperkte ruimte in bepaalde sectoren enorm kunt innoveren. Ook de aanname dat mensen gelukkiger zijn als ze meer ruimte krijgen, dat hun welzijn erdoor toeneemt, is net zo discutabel als dat mensen beter functioneren en beter in hun vel zitten wanneer er een mentor, een leider is die stimuleert en motiveert, die het geheel overziet, die brandjes blust en (bij)stuurt als dat nodig is. Er komt een erg hoog gehalte aan persoonlijke visie en ervaring mee in discussies over leiderschap en zelforganisatie. Waarom dan toch kiezen om meer eigen verantwoordelijkheid en regelruimte bij de medewerkers in je organisatie te leggen, om vanuit zelforganisatie te werken?



Als zelforganisatie niet bewijsbaar beter werkt dan top-down, waarom zijn er dan toch veel organisaties die deze transitie willen maken?

Zelforganisatie wordt vaak gezien als een principe om werk te *organiseren*. Dat is het natuurlijk ook, maar het is veel meer dan dat. Ook vertrouwen, eigenwaarde en voldoening spelen een rol bij zelforganisatie. De consultant Frederique Laloux schetst in een inspirerend boek, genaamd *Reinventing Organizations*, hoe organisaties zich door de eeuwen heen hebben ontwikkeld. Hij onderzocht de paradigma's - de kernwaarden en -overtuigingen - van waaruit organisaties zich lieten en laten leiden. Laloux spreekt overigens over zelfmanagement in plaats van zelfsturing. Dat is een onderscheid dat ook veel in organisaties gehanteerd wordt. De 'teal' organisaties van Laloux - teal is de kleur die voor een bepaald type organisatie gebruikt wordt - hanteert drie paradigma's: zelfmanagement, heelheid en evolutionair doel (purpose). In veel organisaties worden aan heelheid en evolutionair doel minder waarde toegekend. Daarom hanteren die organisaties vaak de term zelfsturing. De nadruk ligt dan meer op de eigen vrijheid en verantwoordelijkheid bij het organiseren van (werk)processen. Evengoed vraagt dat om verbinding met jezelf, met elkaar en met het doel en resultaat van de organisatie. Een te 'platte' focus op werkprocessen is een te enge benadering van zelfsturing.



Zelforganisatie is meer dan alleen het organiseren van werk.

Laloux geeft dus in zijn onderzoek Reinventing Organizations aan dat een van de drie paradigma van succesvolle zelfmanagement-organisaties dat van 'heelheid' is (naast 'zelfmanagement' en 'evolutionair doel'). Het wordt vaak als een losstaande 'waarde' gezien, maar dat is het niet. Wat is het dan wel? Heelheid ondersteunt de ruimte die je krijgt om 'heel je zelf' mee naar het werk te nemen en niet slechts je rationele denkvermogen en het lijstje competenties dat in je functieprofiel is opgenomen. Je bent niet alleen een denkend mens die rationele beslissingen neemt. Je bent ook een voelend mens, een intuïtief mens en zelfs een verlangend en dromend mens. Heelheid betekent dat al die eigenschappen en kwaliteiten welkom zijn en dat je niets daarvan hoeft achter te laten voordat je de deur van je organisatie inloopt. De moderne organisatie ondersteunt zelfontplooiing onder andere door leidinggevenden te trainen in coachend leiderschap. Leidinggevenden en medewerkers worden actief ondersteund om de hoogste trede in de piramide van Maslow te bereiken (afbeelding) en zichzelf te ontwikkelen. Dat geeft enorm veel voldoening en is een sterk bindende factor voor behoud van personeel.



Persoonlijke ontwikkeling is geen hobby die je naast je werk doet

Er zijn mensen die niets met persoonlijke ontwikkeling hebben. Voor hen is zelforganisatie simpelweg een vorm om het werk goed te organiseren. Voor hen staat het resultaat voorop. Maar er zijn ook veel mensen voor wie het feit dat ze in vrijheid leven en niet elke dag voor brood op de plank hoeven te vechten, de mogelijkheid met zich meebrengt, of zelfs de morele plicht schept, om het maximale uit zichzelf te halen zodat ze ook maximale waarde kunnen toevoegen aan anderen, aan hun organisatie en vaak ook aan de samenleving. Ontwikkeling en toegevoegde waarde staan niet los van elkaar. Hoe meer jij jezelf ontwikkelt tot een zelfbewust, volwassen en autonoom mens, des te groter de kans dat je beter kunt leidinggeven en samenwerken en daardoor meer waarde toevoegt voor anderen. Zelfverwerkelijking klinkt voor sommige mensen misschien als een fossiel woord voor egocentrische hippies uit de jaren zestig, maar dat is het niet. Het is ook geen 'reis' die je alleen maakt. De metafoer van bergbeklimmen is toepasselijk (foto). In je eentje bereik je namelijk nooit de top. Klimmen doe je samen. Daar heb je anderen voor nodig, mensen die je kunt vertrouwen. Het onderlinge vertrouwen en de mate waarin jullie in staat zijn om lastige zaken bespreekbaar te maken en op te lossen, vormen een goede indicatie of zelfverwerkelijking in jullie organisatie mogelijk is, of niet. Dat is een goede indicatie om te bepalen of zelfsturing goed werkt, of niet.



Persoonlijke ontwikkeling en samenwerken vanuit zelfsturing versterken elkaar.

Zelf en samen zijn twee polen van hetzelfde spectrum. Om goed samen te werken moet je weten wat het effect is van je gedrag op anderen, en van het gedrag van anderen op jou. Dat is een aspect van zelfbewustzijn. Je ontwikkelt jezelf altijd in relatie tot en met anderen. Daarmee versterk je tegelijkertijd de groep, de samenwerking. Je leert elkaar immers steeds beter kennen. En je leert lastige verschillen beter te hanteren. Maar daaraan is wel een voorwaarde verbonden: jezelf ontwikkelen en samenwerking versterken kan alleen in een situatie waarin je de vrijheid en de ruimte en support krijgt om te ontdekken wat voor jou werkt en wat goed is voor de samenwerking. Ontwikkeling is niet iets wat van bovenaf kan worden afgedwongen. Het kan uiteraard wel worden gestimuleerd door de juiste omstandigheden te creëren en door de juiste ondersteuning te bieden.



Het dilemma tussen leiderschap en zelforganisatie opheffen.

Werkt zelforganisatie goed dan heb je geen leiders nodig. Echter, in de transitie naar zelforganisatie is de juiste sturing en begeleiding enorm belangrijk. Er is een transitie van hiërarchisch werken naar zelfsturing die om zorgvuldige begeleiding vraagt. Leidinggevendenden hebben de inzichten en vaardigheden nodig om mensen in het proces naar zelforganisatie te begeleiden. Bestuurs- en directieleden moeten beseffen dat ze niet vanuit een ivoren toren kunnen toeschouwen, maar dat ze evengoed deelnemer zijn van het proces. Hun voorbeeldgedrag is essentieel voor het vertrouwen bij iedere leidinggevende en medewerker in de organisatie. Medewerkers moeten leren omgaan met de vrijheid en verantwoordelijkheid die nu bij hen ligt, zelf en in samenwerking.

Wil je weten *hoe* je het proces naar zelforganisatie kunt vormgeven sla dan de volgende hoofdstukken over en ga direct naar het praktische gedeelte over bouwstenen en de kracht van verbinding, vanaf pagina 20. Op de volgende pagina's gaan we eerst nog dieper in op het *waarom* van zelforganisatie, op waarom het zo belangrijk is in onze huidige organisaties en voor de samenleving als geheel. Zelforganisatie is zo belangrijk, dat het deel zou moeten uitmaken van van het curriculum van elke universiteit en Hbo-instelling, zodat studenten er al tijdens hun opleiding ervaren in worden en ze het na hun studie kunnen toepassen, in werk en samenleving.



Van totale afhankelijkheid ...

Ieder mens wordt in totale afhankelijkheid geboren. Zelforganisatie voor baby's zou gelijk staan aan moord. Deze fase van afhankelijkheid duurt een tijdje, officieel tot je 18^e. Vanaf dat moment mag je van de wet je eigen beslissingen nemen. Tot die tijd heb je kaders, structuur, veiligheid, bevestiging, steun en liefde nodig om een eigen identiteit te ontwikkelen. Je ontdekt steeds meer wie je bent en wat je wilt. Ouders, familie, opvoeders, leraren, vrienden, vriendinnen en anderen waarmee je omgaat ondersteunen je ontwikkeling naar een zelfdenkend, volwassen mens, die in staat is goed voor zichzelf en voor anderen te zorgen. Het proces van opgroeien verloopt van volledige afhankelijkheid naar volledig op eigen benen staan. Het loopt via anderen-bepalen-voor-je, naar jij-bepaalt-zelf. Dat proces is nog lang niet afgerond als je het 'nest' verlaat, als je de volwassen leeftijd bereikt hebt, gaat studeren of je eerste baan krijgt. Maar de basis is gelegd. Het is belangrijk dat je jezelf op die basis verder kunt ontwikkelen naar volledig op eigen benen staan en weten wat goed is voor jezelf en voor anderen.



... naar op eigen benen staan

Jezelf ontwikkelen is een natuurlijk proces dat een een leven lang doorgaat, tenzij dit proces onderbroken wordt. Er zijn helaas ook veel mensen die dat doen. Ze zijn hun nieuwsgierigheid naar zichzelf en anderen kwijtgeraakt, zitten vast in cynisme, zijn bang wat ze tegenkomen wanneer ze te diept in de spiegel kijken. Veel mensen ruilen het natuurlijke proces van zelfontwikkeling in voor de behoefte aan controle en zelfbeheersing. Ook een traumatische gebeurtenis of onverwerkt verlies kan er de oorzaak van zijn.

Zolang je het proces echter NIET blokkeert, gaat je ontwikkeling vanzelf door. Daar hoef je niets voor te doen. Zelfontplooiing is ook niet leeftijdgebonden. Juist omdat het na je studie doorgaat, is het belangrijk dat je ondersteund wordt om in elke volgende fase van je leven jezelf verder te ontwikkelen. Daar komt zelforganisatie in beeld. Leiderschap hoort in feite bij kinderen die nog niet in staat zijn de juiste beslissingen te nemen. Zelforganisatie hoort bij volwassen mensen die dat vermogen wel hebben en die het gebruiken om voor de organisatie het beste te bereiken, maar ook om zelf en met anderen in vrijheid de top van de piramide van Maslow te bereiken.



Reflectie: Is zelforganisatie voor jou?

1. Ben jij iemand die in je leven actief bezig is geweest zichzelf als mens te ontwikkelen, alleen en in relatie tot anderen?
2. Ben je iemand die nieuwsgierig is naar hoe je zelf in elkaar zit en hoe anderen in elkaar zitten, naar wat jou en hen beweegt?
3. Zijn er in je leven dingen gebeurd, die je nieuwsgierigheid naar jezelf en naar anderen hebben geremd (teleurstelling, verlies, trauma), waardoor je meer vanuit zekerheid en controle bent gaan leven dan je zou willen?
4. Vind je dat anderen je maar moeten nemen zoals je bent, met de goede en de slechte kanten, omdat je je karakter nu eenmaal toch niet kunt veranderen?



Wanneer je op vraag 1 en 2 'Nee' scoort en op vraag 3 en 4 'Ja', dan is de kans groot dat je zelfsturing ziet als middel om werk te organiseren. Dan is de kans groot dat Radicale Zelfsturing voor jou te ver gaat.

Het tekort van opleidingen: focus op kennis, niet op persoonlijke ontwikkeling en zelforganisatie.

Veel HBO en universitaire opleidingen zijn gericht op kennis en vakinhoudelijke vaardigheden. Hun focus ligt niet op het vergroten van samenwerkingsvaardigheden, heelheid en zelforganisatie, terwijl dat misschien wel de belangrijkste 'vaardigheden' zijn die de studenten de rest van hun (werkzame) leven nodig zullen hebben. Wat gebeurt er nu na de opleiding?

Na je studie vind je je eerste baan. Vaak kom je terecht in een hiërarchische organisatie. Daar werken mensen die de bevoegdheid hebben om je aan te nemen of af te wijzen. Nemen ze je aan, dan zijn er weer andere mensen die bepalen hoeveel je gaat verdienen, hoeveel vakantie je mag opnemen en die soms ook willen bepalen wanneer dat mag. Er zijn mensen die monitoren welke vaardigheden je hebt en welke je nog moet ontwikkelen. Als het nodig is testen ze je of ga je op cursus. Je manager vertelt wat je zelfstandig mag doen en wat niet en corrigeert je als je buiten de lijntjes kleurt. Hij of zij controleert en beoordeelt of je je werk goed doet, neemt zonder jou erbij te betrekken beslissingen waar je niet achter staat maar die je wel moet ondersteunen en uitvoeren. Mensen op hogere posities zijn niet altijd open en eerlijk tegen je, omdat dat in hun ogen niet strategisch is. In feite behandelen ze je als een kind dat niet in staat is volwassen te denken en goed te functioneren.

Ik noem het gekooide vrijheid.



Wie bepaalt en wie merkt het effect?

Gekooide vrijheid

We zijn inmiddels zo lang geconditioneerd in autoritair leiderschap, dat de meeste mensen, ook managers zelf, vergeten zijn dat het gros van de mensen heel goed in staat zouden *kunnen* zijn om zelfstandig te bepalen wat ze nodig hebben om hun werk te doen, mits ze daar de *ruimte* voor krijgen en mits ze gesteund worden te ontdekken hoe het in de praktijk werkt. Eeuwenlang paternalisme heeft ervoor gezorgd dat velen het geloof in eigen kunnen zijn kwijtgeraakt. Ze zijn afgesneden van hun behoefte aan zelforganisatie. Mensen die nooit de ruimte en stimulans gehad hebben om zelf te ontdekken wie ze zijn en hoe ze zichzelf willen vormgeven, verliezen hun innerlijke drive tot zelfontwikkeling. Ze lopen keurig in het gareel door de protocollen en procedures toe te passen die bekend zijn. En ja, dan krijg je mensen bij wie je terecht kunt afvragen of ze wel in staat zijn om vanuit zelforganisatie te werken, ongeacht hun functieniveau, opleiding of achtergrond. Het zijn in feite gehospitaliseerde gevangenen, die voor hun gevoel misschien veel vrijheid hebben, maar bij wie die vrijheid bepaald wordt door controlemechanismen, belangen en macht. Hun vrijheid is gekooid. Zonder deze 'veilige' ankers, zo is de gangbare aanname, zouden ze geen idee hebben hoe ze met hun vrijheid om moeten gaan. Daarom zijn er managers, toch?



Conditionering van afhankelijkheid

De functie manager is lang geleden ontstaan vanuit de behoefte aan controle en organisatie. Een tegenhanger daarvan is coachend of dienend leiderschap. Dat is een vorm van leiderschap met een focus op ontwikkeling, maar het is nog steeds leiderschap! Organigrammen van organisaties worden vaak getekend als piramide. De medewerkers staan in de onderste laag, de directie staat aan de top. Er is een tendens om de piramide om te draaien om aan te geven dat leiderschap ondersteunend is. Maar als je de piramide van een organisatie omdraait en de belangrijkste toegevoegde waarde bij de medewerkers legt, dan past de term leiderschap niet meer. Dan heet zo iemand coach-op-afroep of facilitator-op-afroep. Die bemoeit zich nergens mee, tenzij erom gevraagd wordt. Dan moet je ook kijken naar een andere verdeling van salaris, van bonussen en van de grootte van de leaseauto. Belangrijk is dat je in heel veel organisaties niet zomaar kunt overstappen op zelforganisatie zonder het proces voor zowel de leidinggevenden als voor de medewerkers goed te begeleiden. Er is dus een tijd lang een hybride organisatie nodig waarin leiderschap een belangrijke plaats inneemt, totdat het zichzelf overbodig heeft gemaakt.



Wat als er brand is?

Er zijn veel mensen die geloven dat er altijd situaties zullen zijn waarin een leider nodig is, bijvoorbeeld wanneer er geen tijd is voor overleg. Hun overtuiging is dat 'het' veel sneller gaat als iemand de knoop doorhakt. Alsof een zelforganiserend team geen brandjes kan blussen. Een kortzichtige gedachte! Maar de overtuiging dat er in bepaalde situaties sterke leiders nodig zijn maakt het voor veel mensen lastig om vertrouwen echt uit handen te geven. Er zijn in hiërarchische organisaties genoeg managers die wel zouden willen, maar die niet volledig *durven* los te laten. Ze roepen dat fouten maken mag, maar hun functie is er juist op gericht om te zorgen dat dingen goed gaan. Ze raken in de stress wanneer ze controle verliezen. De consequenties zijn immers te groot wanneer het fout gaat.

Veel mensen die wel open staan voor zelforganisatie zitten evengoed vaak vast aan targets, interne en externe eisen en regels, reviews van klanten en beoordelingen en de druk van aandeelhouders die elk jaar groei willen zien. Als ze dan toch de omslag naar zelforganisatie proberen, ontstaat vaak verwarring. Het gebeurt half of in sommige afdelingen wel en anderen niet. Het gegeven vertrouwen is *voorwaardelijk*. Het moet worden waargemaakt, anders wordt het weer ingetrokken. Je kunt je afvragen of dat werkelijk vertrouwen is?



Evolutionaire ontwikkeling van vertrouwen

Zolang we elkaar niet kunnen vertrouwen moeten we terug kunnen vallen op onszelf, op de groep die ons beschermd en op leiders die de knoop doorhakken als we er met elkaar niet uitkomen. Anders lopen we te veel risico. In de loop van de evolutie hebben we elkaar echter steeds meer leren vertrouwen. Daardoor kunnen we nu bijvoorbeeld wildvreemde mensen ontmoeten zonder het risico om gedood en opgegeten te worden. Omdat we elkaar kunnen vertrouwen hebben we ons als menselijke soort enorm kunnen ontwikkelen, bijvoorbeeld in het globaal organiseren van werk, in wetenschap, gezondheid en welvaart. Nu staan we op een punt dat het leiderschap dat ons lang beschermd heeft tegen onheil en gevaar een rem vormt op de verdere ontwikkeling van vertrouwen. Hoe werkt dat?

Bij vertrouwen horen aspecten als innovatie, zelflerend vermogen, probleemoplossend vermogen, flexibiliteit, ontwikkeling en verantwoordelijkheid nemen voor elkaar. Bij leiderschap horen aspecten als kaders stellen en mensen coachen in hun ontwikkeling, maar vooral ook zaken als controle, strategisch met mensen omgaan en zelfs verdeel en heers vanuit angst en wantrouwen. Weinig mensen zullen moeite hebben met de positieve aspecten van een goede leider, die het vermogen heeft om integer en professioneel te handelen. Maar in veel organisaties komen vertrouwen en leiderschap steeds meer tegenover elkaar te staan. De negatieve aspecten van leiderschap maken het tot een van de grootste bedreigingen voor de verdere ontwikkeling van organisaties. De oorzaak daarvoor zit in de kwaliteit van verbinding. Daarover verderop meer.



De wetenschapper Stephen Porges (foto) onderzocht hoe het mogelijk is dat wij, als enig zoogdier op de planeet, in staat zijn elkaar dusdanig te vertrouwen dat we in staat zijn om in ons oppie naar de andere kant van de wereld vliegen, daar wildvreemde mensen te ontmoeten, ermee in gesprek te gaan en zaken te doen en nog levend terug te komen ook (Polyvagaal theorie).

Proberen of doen?

Probeer die stoel is op te tillen.’ zegt mijn vriend. Ik til de stoel op. ‘Ho!’ zegt hij. ‘Je tilt de stoel op! Ik vraag je niet om het te doen, ik vraag je het te proberen’. ‘Maar dat kan niet’, zeg ik. ‘Ik kan het alleen doen of niet doen.’ Een grote glimlach siert zijn gezicht. ‘Zo is het.’ zegt hij. ‘En dat is met zelforganisatie precies zo!’



Stap 1. Lerende organisatie

Wanneer je als team of organisatie de overstap maakt naar zelforganisatie, dan heb je veel te ontdekken. Niet in de uitvoering van het werk, dat doen jullie immers al, maar vooral in het werkbaar maken van samenwerking, bijvoorbeeld wie waarover mag beslissen en wie toegang heeft tot welke informatie? Het is alsof je een deur opent naar een kamer waarin je niet weet wat je er gaat aantreffen.

De eerste stap die je moet nemen is zeker te weten dat iedereen bereid is om de volledige verantwoordelijkheid te nemen om te *leren* hoe zelforganisatie in de praktijk werkt. Je verklaart de organisatie tot 'lerende organisatie'. De bereidheid van iedere medewerker op elk niveau in de organisatie om die lerende houding aan te nemen, zegt niets over of hij of zij ook *in staat* zal zijn om vanuit zelforganisatie te werken. Dat ontdek je gaandeweg. Het kan zijn dat er tussentijds mensen weggaan omdat ze de vrijheid en verantwoordelijkheid die erbij komt kijken (nog) niet aankunnen. Leidinggevendens proberen dat waar mogelijk te voorkomen door medewerkers in hun proces te coachen. Daar worden ze in opgeleid en ondersteund.



Stap 2. Volledige verantwoordelijkheid voor elkaar

In een zelforganiserend team zijn de problemen van collega's ook jouw problemen. Een collega met problemen tast immers de kracht van het hele team aan. Je accepteert dat er in een zelforganiserend team een onderlinge afhankelijkheid is. Daarom neem je verantwoordelijkheid voor elkaar en draag je zorg voor elkaar. Dat is iets anders dan dat je de problemen van een collega oplost. Dat doe je niet. Je neemt de verantwoordelijkheid niet over.

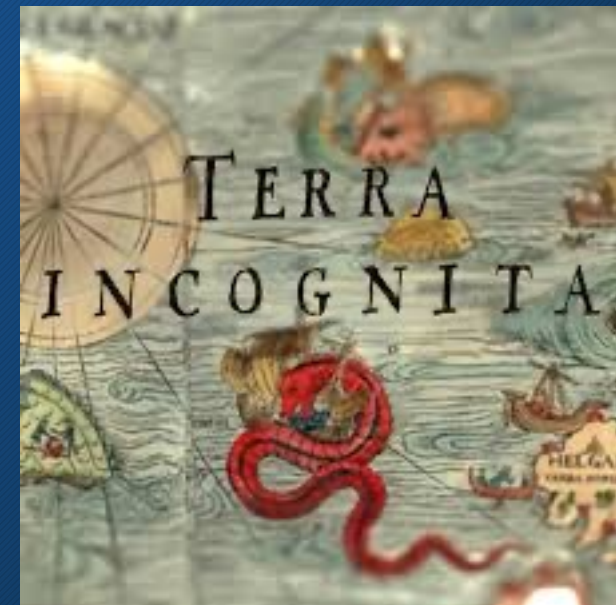
Klagen en slachtoffergedrag passen niet goed in een zelfsturend team, wegstappen ook niet. Alle collega's nemen hun verantwoordelijkheid om het hele team sterk te houden en elkaar daarin aan te spreken en te ondersteunen. Dat vraagt dus ook de bereidheid om gevoelige, kwetsbare zaken die goed samenwerken in de weg staan op tafel te leggen. Die openheid is cruciaal bij zelforganisatie.



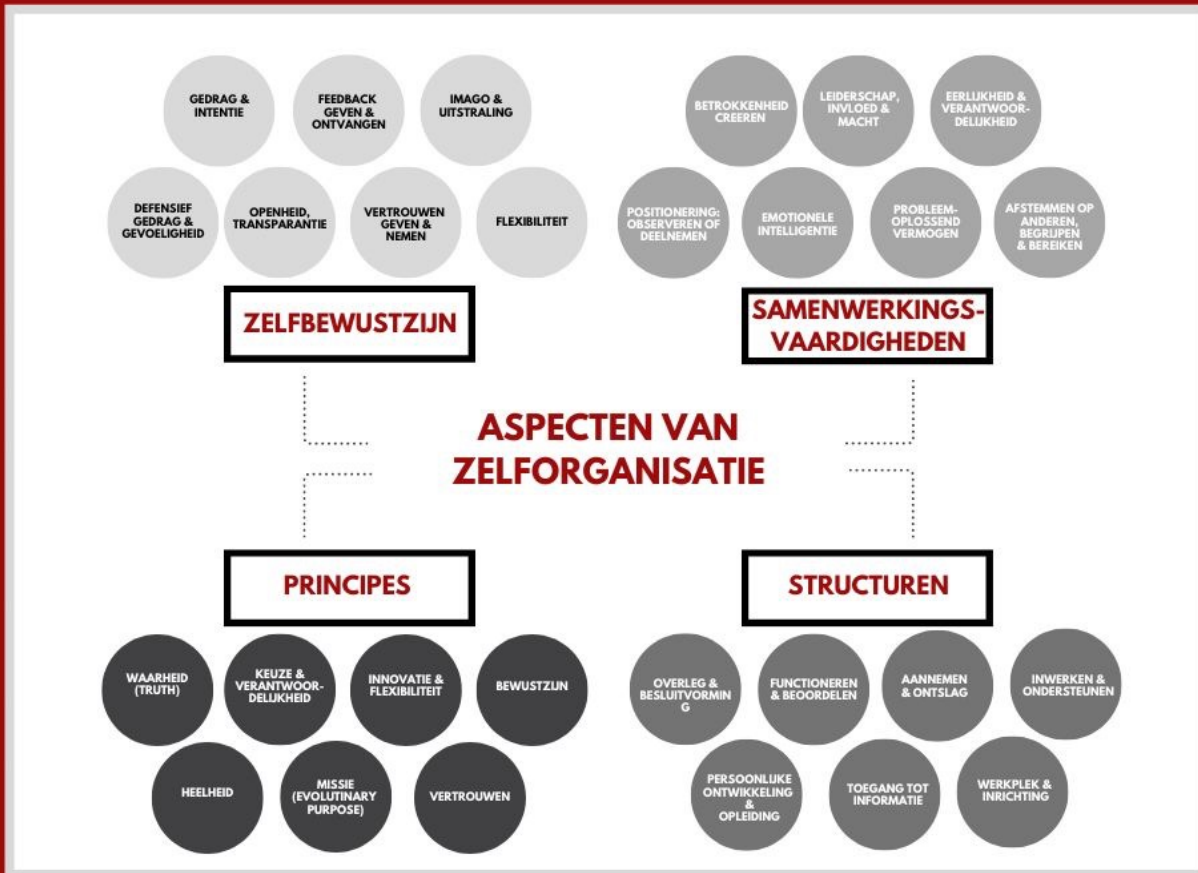
Stap 3. Geen blauwdruk, wel bouwstenen

Er is geen vaste route voor een zelforganisatie. Er is geen blauwdruk, geen Google Maps waarop je een adres intoetst en er dan een route verschijnt waarna je op weg kunt. Zelforganisatie is *werk in uitvoering*. Dat is het principe van de lerende organisatie en, goed beschouwd, van het leven zelf. Er bestaat dus geen blauwdruk die voor elk team en voor iedere organisatie werkt. Je gaat met elkaar op ontdekkingsreis en ontdekt je eigen manier hoe zelforganisatie voor jullie het beste werkt.

Belangrijk daarbij is dat je gebruik maakt van inzichten en hulpmiddelen die speciaal voor dit doel zijn ontwikkeld. Hier komen onze bouwstenen in beeld. We hebben concrete 'bouwstenen' ontwikkeld die tot doel hebben organisaties zoveel mogelijk in de gelegenheid te stellen zelfstandig te ontdekken hoe zij zelforganisatie kunnen implementeren als middel om hun strategische plannen voor noodzakelijke veranderingen in hun organisatie te ondersteunen. Wat zijn die bouwstenen?



Bouwsteen 1: Aspecten van Zelforganisatie



Aspecten van zelforganisatie ondersteunt het management om mensen en processen goed op elkaar af te stemmen.

Het is daarnaast een belangrijk reflectie- en feedbackmiddel om de sterke en zwakke aspecten van zelforganisatie te onderzoeken bij individuele medewerkers, teams en afdelingen in de organisatie.

Bouwsteen 1: Aspecten van Zelforganisatie

Categorie 1. Principes

Principes zijn de *waarden* waarop je zelforganisatie vormgeeft. Voorbeelden zijn eigen verantwoordelijkheid, regelruimte, eerlijkheid en vertrouwen. Principes bieden je de mogelijkheid om plannen, acties en gedrag te toetsen. Ze zijn niet bedoeld als heilige 10-geboden met sancties voor wie ze overtreedt. Ze zijn een ingang om elkaar beter te leren kennen en afspraken te maken over hoe jullie om willen gaan met verschillen in interpretatie van principes.

Categorie 2. Structuren

Structuren zijn manieren voor het organiseren van zaken als besluitvorming, welkom heten en afscheid nemen van collega's, toegang tot informatie, e.d. Structuren zijn wezenlijk anders dan vaste procedures of starre regels. Belangrijk is dat ze congruent zijn en recht doen aan de principes van zelforganisatie.

Categorie 3. Samenwerkingsvaardigheden

Om verantwoordelijkheid te kunnen nemen voor elkaar heb je specifieke vaardigheden nodig. Samenwerkingsvaardigheden gaan veel verder dan communicatietechnieken. Ze hebben onder andere te maken met eerlijk en transparant zijn in wat je denkt en voelt, met verantwoordelijkheid nemen voor wat je doet en wat je niet doet en met je vermogen om te gaan met verschillen in visie, in karakter en in gedrag. Je laat je intentie om samen te werken zien in je gedrag.

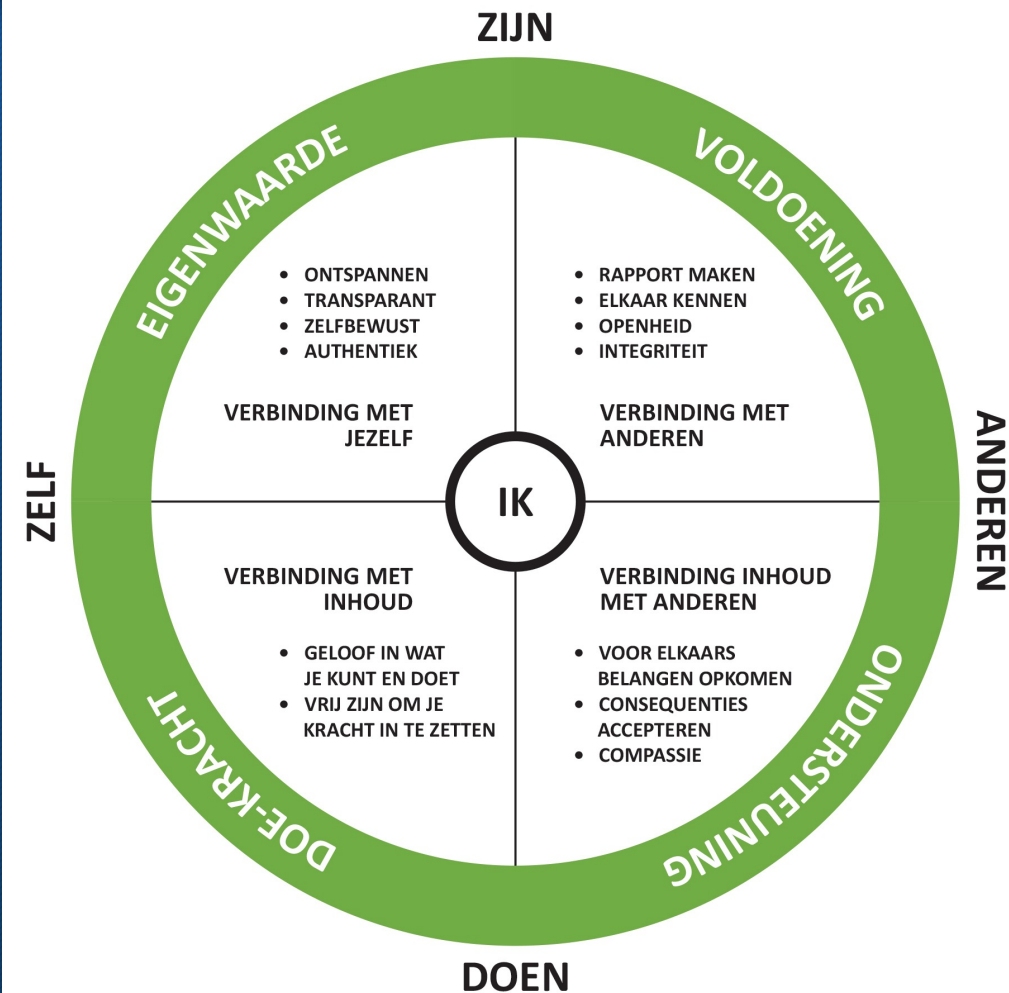
Categorie 4. Zelfbewustzijn

Om verantwoordelijkheid te kunnen nemen voor jezelf moet je weten wie je bent en waarom je doet wat je doet? Een reëel zelfbeeld is een belangrijke voorwaarde voor zelforganisatie. Daar wordt je actief in ondersteund.

Bouwsteen 2: Kracht van Verbinding

Verbinding is de 'lijm' tussen alle bouwstenen van Zelforganisatie. Het is de noodzakelijke *verdieping* die je nodig hebt om de kwaliteit van samenwerking te onderzoeken en te borgen. Je kunt de aspecten van zelforganisatie op de vorige pagina's zien als het 'wat' en het model van de Kracht van Verbinding als het 'hoe' van zelforganisatie. Het model biedt een kader, een bril, die je in staat stelt om een abstract begrip als verbinding concreet te maken. Dat kader vind je hiernaast.

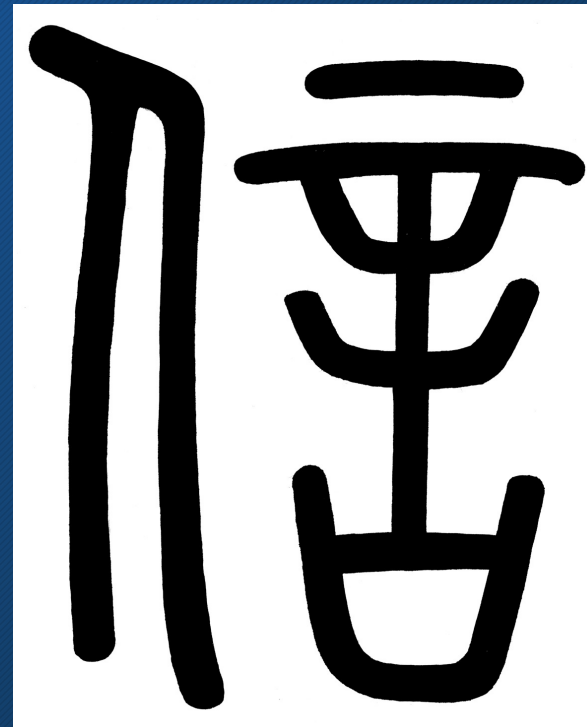
Op de volgende pagina's bespreken we wat de vier dimensies van verbinding inhouden. Je kunt tijdens het lezen ervan toetsen wat de kwaliteit van elk van de vier verbindingen bij jezelf en bij anderen in je organisatie is?



Dimensie 1: De verbinding met jezelf

Je bent verbonden met jezelf wanneer je een realistisch en compleet *zelfbeeld* hebt over wie je bent, wanneer er een goede *balans* is tussen denken en voelen en wanneer je weet wat op een dieper niveau je *drijfveren* zijn. Je drijfveren komen vaak voort uit verbindingen die niet tastbaar maar wel voelbaar zijn, zoals de diepe band van liefde en loyaliteit naar je ouders of met wat we de ziel of spiritualiteit noemen. Wanneer al je verbindingen sterk zijn, dan heb je eigenwaarde, voel je je god over jezelf, ben je gezond, neem je je plek in in de wereld en ben je een sociaal mens die zich niet anders hoeft voor te doen dan hij of zij is. Je bent transparant en integer.

In het Chinese teken hiernaast zijn de symbolen voor mens (links) en woord (rechts) met elkaar verbonden. Het teken betekent *oprechtheid*. Wat je zegt en wat je doet klopt met wie je bent en met wat je uitstraalt. Er is geen innerlijke strijd met aspecten en karaktereigenschappen van jezelf die tussen jou en anderen in kunnen staan. Je kunt je anderen 'vrij' en onbevangen tegemoet treden.



Dimensie 2: Je verbinding met anderen

Je bent verbonden met anderen wanneer je oprechte interesse hebt in hoe mensen in elkaar zitten en wanneer je actief je best doet om te proberen goed om te gaan met onderlinge verschillen tussen jou en anderen. Verschillen zijn er onder andere in karakter, in (geloofs)overtuigingen, in opvattingen over hoe dingen het beste gedaan kunnen worden, in gedrag en in normen en waarden. Actief je best doen is meer dan alleen een rationeel besluit dat het 'ok' is om verschillend te zijn en roepen dat je respect voor elkaar hebt. Het betekent de verdieping zoeken om elkaar steeds beter te leren kennen. Daartoe ruil je oordeel in voor nieuwsgierigheid en begrip en verkies je diversiteit boven eenvormigheid, ook al maakt dat samenwerken en samenleven soms juist zo lastig. Een stap dieper liggen empathie en liefde. In relaties brengen het veel voldoening, bereidheid en vreugde wanneer je liefde kunt voelen voor de ander(en). Nog een niveau dieper ligt het besef dat alles en iedereen met elkaar verbonden is. Dat is de transpersoonlijke dimensie van eenheidsbewustzijn, die door veel mensen ervaren wordt in meditatie en religie.

Respect is een belangrijke voorwaarde voor openheid en vertrouwen in samenwerking. Er zijn veel ideeën over hoe je respect toont aan anderen. De meest prikkelende is deze:

'Ik mag jou, als ik mijzelf in jouw bijzijn als een prettig mens ervaar.'



Gebrek aan respect is een oorzaak van veel conflicten. Omdat respect vaak niet om inhoud gaat, maar persoonlijk en dus gevoelig is, kan het makkelijk escaleren.

Ik mag jou, als ik mijzelf in jouw bijzijn als een prettig mens ervaar

Je toont respect door het gevoel dat jij een ander geeft **OVER ZICHZELF.**

Respect gaat dus niet over het gevoel dat *jij* hebt voor anderen, maar het gevoel dat anderen hebben over *zichzelf*, als ze in jouw aanwezigheid zijn of wanneer ze aan je denken.

Stel jezelf de vraag: **Hoe geef jij anderen het gevoel dat jij hen respecteert?** Hoe doe je dat concreet, in je doen en laten?



Dimensie 3: Wat je doet verbinden met anderen

Alles wat jij doet heeft consequenties voor de mensen met wie je samenwerkt. Die consequenties kunnen klein en groot zijn. Ze kunnen positief zijn en instemming oproepen, maar ze kunnen je collega's ook voor persoonlijke uitdagingen of problemen plaatsen en daardoor zorgen en angsten oproepen.

Je collega's willen ervaren dat hun belangen door jou serieus genomen worden. De inhoud verbinden met anderen gaat over jouw bereidheid de verantwoordelijkheid te nemen voor de consequenties van wat jij doet voor de mensen met wie je samenwerkt (en voor hun 'achterban').

Je geeft je collega's het vertrouwen dat je hun belangen respecteert door die te willen *begrijpen* en er niet over te oordelen, hoe vreemd, irrationeel, onnodig of lastig ze in jouw ogen ook mogen zijn en hoe moeilijk ze het ook maken om een oplossing te vinden. Je best doen om te begrijpen is overigens niet alleen een mentale actie. Echt rekening houden met zorgen en angsten van anderen vraagt compassie. Dat maakt dit een lastige verbinding voor mensen die afgesneden zijn van hun gevoelens en die hun eigen onmacht of kwetsbaarheid niet kunnen ervaren.



Denken dat het effectiever is om geen rekening te houden met de belangen van anderen, is een grote misvatting.

Veel conflicten in samenwerking ontstaan wanneer visies en belangen te ver uiteenlopen en ze tegenover elkaar komen te staan. Dan wordt het steeds moeilijker een goede oplossing te vinden. Daardoor neemt de onwil toe om nog rekening met elkaar te *willen* houden. Besluitvorming stagneert, overleg wordt minder effectief en vaak ook minder aangenaam. Door dit onvermogen neemt de kans af dat de werkelijke achterliggende belangen en gevoeligheden steeds minder open op tafel komen. Immers, de ander voelt zich niet erkent in zijn of haar belangen, dus die kijkt wel uit om kwetsbaar te zijn. Erkenning gaat in deze dimensie over waar mensen voor staan, over wat ze doen, maar het wordt vaak persoonlijk gemaakt en ervaren als gebrek aan respect.

De werkelijke oorzaak van het onvermogen er met elkaar uit te komen is vaak niet de intentie, maar gebrek aan vaardigheid. Er zijn specifieke methodieken om goed met tegengestelde visies en belangen om te gaan, vooral wanneer die ver uiteenlopen. Omdat mensen die methodieken niet kennen of ze niet toepassen, neemt hun intentie af om nog rekening te *willen* houden met de belangen van anderen. Daarmee tonen ze in feite hun eigen onvermogen aan.



Een methode die garandeert dat alle belangen serieus genomen worden is Concordance Decision Making (foto grondlegger Dr. Will Schutz).

Dimensie 4: Verbinding met wat je doet

Het is belangrijk dat je collega's kunnen vertrouwen op je competentie, op dat je doet wat je zegt en zegt wat je doet en dat je in staat bent te doen wat het team van jou nodig heeft. Doen ze dat, dan ben je in hun ogen geloofwaardig. Je voegt kracht toe aan het team. Het team is sterker met jou erbij. Je kracht wordt bepaald door de verbinding die jij hebt met wat je doet, door de waarde die dat voor jou heeft.

Minstens zo belangrijk is of je een realistisch zelfbeeld hebt over wat je kunt en vooral ook over wat je niet kunt. Als dat zo is, dan hoeft je jezelf niet te bewijzen en hoeft je ook niet altijd gelijk te hebben. Je bent flexibel om samen te werken met mensen met een andere visie en andere competenties. Ben je onzeker of perfectionistisch, dan wordt je verbinding met de inhoud, met wat je doet, verstoort door defensief gedrag. Dat maakt je minder flexibel in situaties waarin die flexibiliteit nodig is.

Als laatste speelt mee of je in staat bent om te staan voor wat je kunt, voor wat je waard bent. Wanneer je dat op een volwassen, oprechte en verbonden manier doet, dan hoeft je jezelf niet te overschreeuwen, nog jezelf kleiner te maken en bescheidener voor te doen dan je bent.

Jouw verbinding met de inhoud wordt beïnvloed door of je je eigen keuzes hebt mogen maken in het ontdekken van wat jij wilt, wat jij belangrijk en waardevol vindt in het leven. Wanneer dat het geval is en je de waarde ervan hebt ontdekt, dan ben je bezield in wat je doet. Ook als je niet je eigen keuzes hebt kunnen maken in je studie en carrière, maar je hebt dat geaccepteerd, dan kun je evengoed een diepe verbinding ervaren met de waarde van wat je doet.



Als *wat* je doet er voor jou toe doet, als dat waarde heeft, dan maakt je dat in de ogen van anderen geloofwaardig. De kans is dan immers groot dat je er ook veel vanaf weet en dat je kunt aangeven waarom dat voor anderen belangrijk is, zonder belerend of star te zijn. Anderen ervaren jouw verbinding met de inhoud, tenminste, als je in je kracht durft te staan en als je die verbinding goed over weet te brengen.

Hoe verder? Wij ondersteunen zelforganisatie:

- met management ondersteuning
- met leiderschapstraining en -coaching
(in-company en jaaropleiding open inschrijving)
- met coaching van teams, afdelingen en individuen
- met online cursussen
- met intervisiebegeleiding
- met implementatie in HR-systemen

Neem contact op met Norbert Netten



Norbert Netten (senior trainer en organisatiecoach, eigenaar Kracht van Verbinding):

'Ik hoop dat dit e-boek je inspireert om zelforganisatie in te zetten om de doelen van jullie organisatie beter en makkelijker te bereiken. Wil je onderzoeken of ondersteuning daarbij helpt en/of ben je nieuwsgierig naar onze (andere) bouwstenen? Neem dan contact met me op voor een vrijblijvende kennismaking. Mail naar: norbert@krachtvanverbinding.org

'Bedankt voor het lezen!'