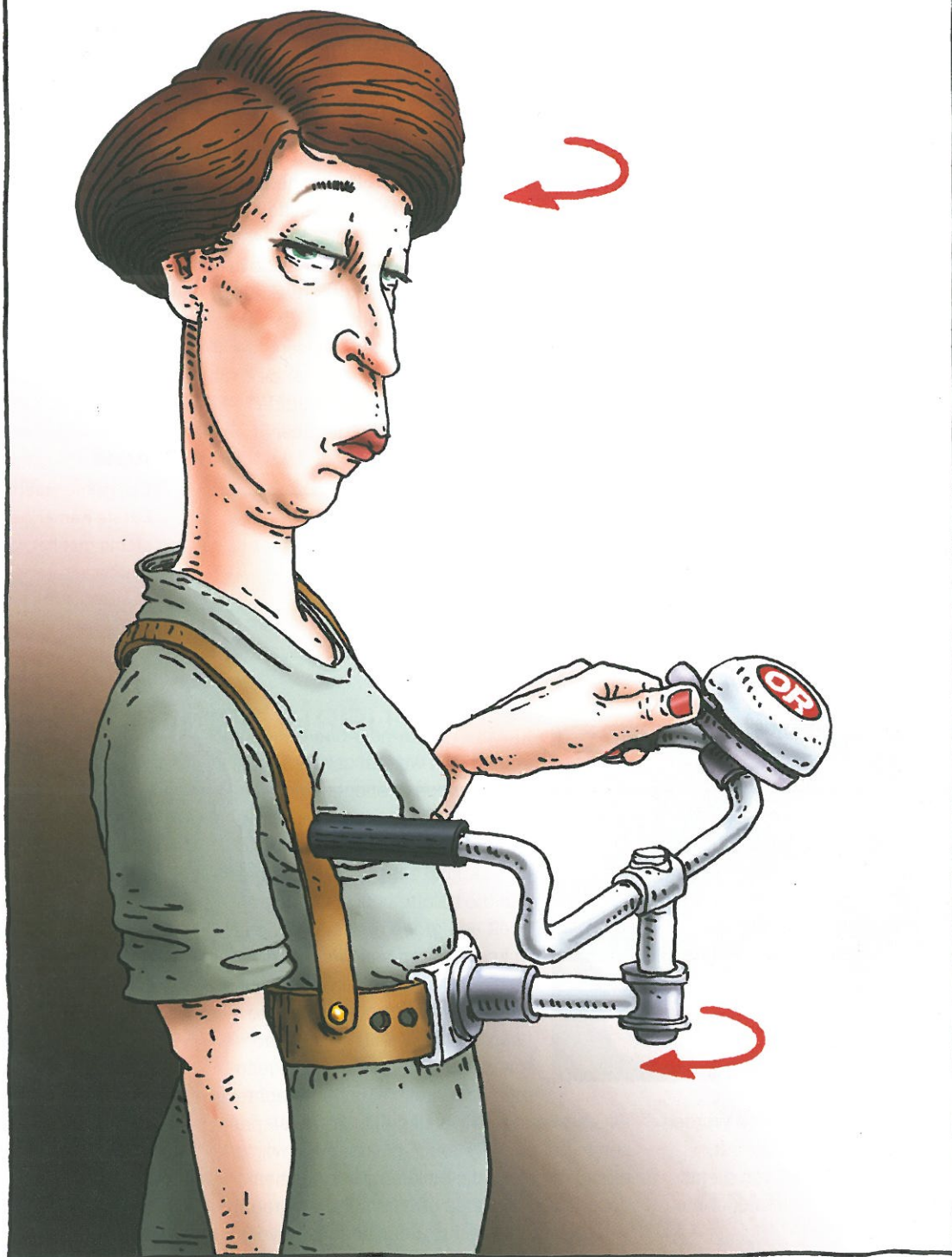




JOEPS LOEP



ZELFSTURING

BEKIJK HET BIJBEHORENDE FILMPJE OP [ORNET](#)

Zelfsturing: eerst **denken**, dan **doen**

Zelfsturing is hot en happening en veel directies willen er iets mee. Als OR wil je dan niet op de rem trappen en spelbreker zijn. Toch past de OR de rol van waakhond. Want zelfsturing wordt nogal eens overhaast en om de verkeerde motieven ingevoerd, is de ervaring van organisatiepsycholoog Coby Franken.

Van een inspiratieruimte voor trainingen en flexplekken met paars geschilderde muren tot het eigen youtube-promotiekanaal. Het is hip wat de klok slaat in de jonge gemeente Hollands Kroon sinds de jonge en nonconformistische directeur Wim van Twuijver er de scepter zwaait over de ambtenaren. In de eerste gemeente met zelfsturing heten de teams 'pits' en zijn er 'monteurs'. Verlofdagen kennen de ambtenaren – pardon: ondernemers met een maatschappelijke taak – niet. Dat regelen ze onderling. Tijdschrijven? Waarom zou je?

Opgelegde zelfsturing

De ruim driehonderd medewerkers tellende gemeente was in 2012 zojuist gefuseerd uit vier kleinere gemeenten bij Den Helder toen het woord zelfsturend voor het eerst viel in een overlegvergadering. OR-voorzitter Han van Egmond blikt terug: 'Voor ons was het een volslagen verrassing.' De directie kwam meteen met een uitgewerkt plan, de OR met open monden achterlatend. Aan medezeggenschap is weinig gedaan, geeft de directeur in interviews volmondig toe. Hij zei bijvoorbeeld: 'Wij bepalen de strategische koers. Daarover is dus geen inspraak.'

'We hebben een
feedbacksysteem
op vaste punten.
Dat gaat met
thumbs up of
thumbs down
via de Hollands
kroon Bop app'

'De directeur gebruikte de metafoor van de rijdende trein', herinnert Van Egmond zich. 'We konden erop springen of niet. De directie was vastberaden het vastgeroeste ambtenarenapparaat om te vormen tot een "lean bedrijf", zoals hij dat noemde. Hij legde ons twee opties voor: óf toewerken naar zelfsturing óf er zouden ontslagen vallen. Dat is natuurlijk niet echt een keus.'
'Over de gang van zaken waren we aanvankelijk op z'n zachtst gezegd niet blij.

We hebben in het begin weinig kunnen bijsturen. Het voelde alsof we constant achter de feiten aanliepen. Wel hebben we het plan kritisch bekeken met een externe deskundige, we konden niet anders dan constateren dat het plan gewoon goed in elkaar stak.'

Op basis van ervaringen

Hoewel de OR het oorspronkelijke plan niet mee heeft vormgegeven, maakt de directie bij de invoering graag gebruik van diens ogen en oren. 'De teams worden één voor één ingevoerd en op basis van de ervaringen van de eerste teams wordt het systeem verbeterd. 'We krijgen van de directie alle vrijheid om de eerste ervaringen te inventariseren. De medewerkers kunnen hun hart luchten zonder dat hun naam bekend wordt. Zo krijgen we helder wat er beter kan. Eigenlijk verloopt alles bijzonder goed, op een paar kleine dingen na. Zoals de informatie die mensen meekregen bij de start van de teams. Dat moet beter uitgewerkt worden.'

Ook op de beoordeling zijn we alert geweest, zegt Van Egmond. 'Dat was een pijnpunt. De leidinggevendenden hadden er voor ons gevoel volledig de vrije hand in hoe zij medewerkers beoordeelden en waarop. Met de klachten konden we

'Je kunt niet zomaar alle managers eruit halen, hun taken in het team leggen en denken dat alles gewoon verder draait'

nooit iets, omdat het om individuele gevallen ging. In plaats van één beoordeling door één leidinggevende komt er een continu feedbacksysteem op vaste punten van collega's en van klanten. Dat gaat in de teams voortaan met thumbs up of thumbs down via de Hollands kroon Bop app. Heel modern ja.'

Bijzinnetjes

Bij Abrona, een organisatie in de gehandicaptenzorg met 1500 medewerkers, verliep de invoering meer vanuit de werkvloer. In Huis ter Heide vertellen twee OR-leden erover: Helena Neven, beleidsadviseur en voorzitter van de OR, en Fallon Loomans, die namens de OR in de werkgroep zit die de omvorming naar zelforganisatie coördineert. Het begon bij hen te spelen in 2012.

In een toekomstnota stond dat Abrona zou overgaan op zelforganiserende teams. Heel terloops stond het er, een paar zinnetjes, de OR had er zowat overheen gelezen. Neven: 'Uiteraard vroegen we in de overlegvergadering om opheldering. Niemand bleek er nog goed over te hebben nagedacht. Het moest nog helemaal uitgewerkt worden. Wel zei de bestuurder dat bewust voor het woord zelforganisatie was gekozen, omdat ze niet de hele laag van

teamleiders wilden weghalen, maar de teamleiders een andere, meer coachende rol wilden geven.'

'We hebben vrij snel positief op hoofdlijnen geadviseerd: de tijd was rijp voor een bottom-up benadering waarbij medewerkers meer ruimte krijgen om hun werk zelf in te richten. Wel hebben we de afspraak gemaakt dat we sterk betrokken wilden worden bij de invulling.'

Kantelende organisatie

Het eerste wat de OR deed, was achterbanbijeenkomsten organiseren, vertelt Loomans. 'Een deel van de medewerkers was enthousiast, vooral een paar oudgedienden waren sceptisch. Waren eerdere, soortgelijke vernieuwingen onder namen als resultaatgericht werken en eigen verantwoordelijkheid immers niet in de kiem gesmoord? Was het geen oude wijn in nieuwe zakken?'

'Een terechte kanttekening', vindt OR-voorzitter Neven. 'Maar juist de oude top-down benadering stond eerdere pogingen naar meer zelforganisatie in de weg. Dit keer zou de hele organisatie kantelen. De tijd is er nu rijp voor.' 'Lastig te verkopen aan het verhaal', vervolgt ze, 'was dat de omvorming naar zelforganisatie samenviel met een krimp. Onze organisatie kende lange lijnen van bestuur, directie, managementteam tot teamleiders. De hele directielaag werd er tussenuit gehaald en van de 25 teamleiders moesten er elf uitkijken naar ander werk. De krimp ging gepaard met veel verschuivingen binnen de teams, nieuwe functies, gaten die werden opgevuld met uitzendkrachten, kortom, nogal

wat onrust op de werkvloer. We hebben goed naar de achterban geluisterd en geadviseerd om nog geen zelforganisatie in te voeren bij teams die nog niet stabiel waren. Dat heeft de directie overgenomen.'

Coaches van buitenaf

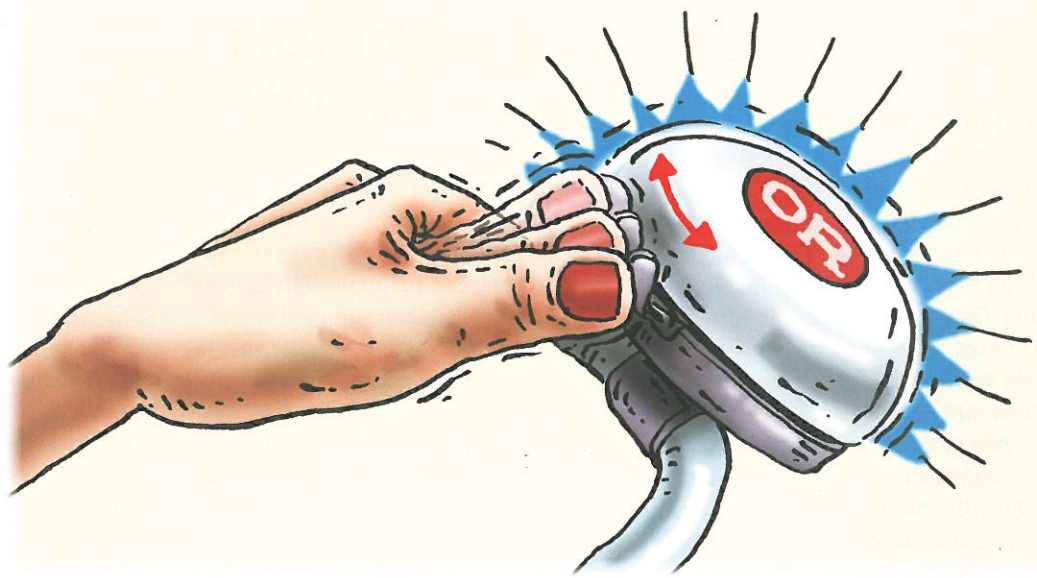
In de bijeenkomsten liet de OR medewerkers meedenken over issues waar de werkgroep mee worstelde, vertelt Loomans. 'Bijvoorbeeld of de nieuwe functie van persoonlijk begeleider die bepaalde teamleidertaken zou overnemen, wel echt een nieuwe functie was die paste binnen de visie van zelforganisatie. De discussies daarover waren heel verhelderend.'

Uiteindelijk hebben we met behulp van deze bijeenkomsten randvoorwaarden ontwikkeld voor zelforganisatie. Een van die voorwaarden is dat we echte coaches van buitenaf wilden om de teams te ondersteunen. Het was verleidelijk om de teamleiders die rol te laten overnemen, maar in die valkuil wilden we niet trappen. Feitelijk vroegen we onze bestuurder echt te investeren in zelfsturing. Dat is gebeurd.'

Of de invoering succesvol is, kunnen de twee nog niet zeggen. 'Daarvoor is het nog te pril. De eerste pilots lopen.'

Tijdgeest

De OR van Abrona doet het uit de kunst, vindt medezeggenschapsadviseur en organisatiepsycholoog Coby Franken, die OR'en in zelfsturing traint bij SBI Formaat. Op Frankens werkterrein, de langdurige zorg, is bijna elke organisatie



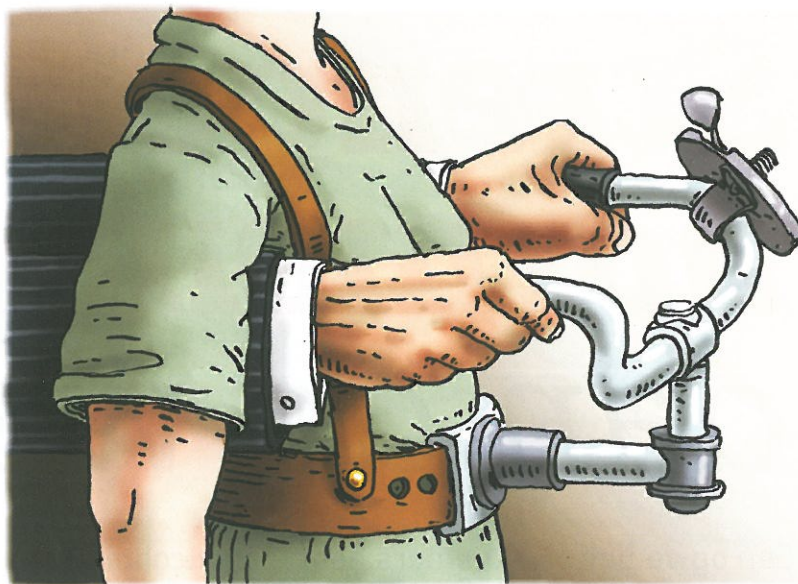
ermee bezig. Efficiency is volgens haar een belangrijke trigger, maar het zit ook in de tijdgeest. 'In de zorg staan cliënt en medewerker meer centraal, de zorg wordt kleinschaliger in de buurt georganiseerd.'

Zelf de regie voeren over hun werk, vinden mensen over het algemeen prettig, weet de psycholoog. In veel organisaties klinkt zelfsturing dan ook als een succesverhaal. Toch zijn een paar waarschuwendende woorden op hun plaats. 'Directies denken er nogal eens te lichtvaardig over en voeren zelfsturing dan overhaast in. Dan komt de ondernemingsraad om de hoek kijken, in z'n rol van procesbewaker. Dat betekent meedenken, bevragen op visie, afspraken maken over de randvoorwaarden en de inbreng van de medewerkers organiseren.'

Niet lichtvaardig

Omdat het bepaald geen lichtvaardig proces is, drukt Franken haar or'en altijd op het hart om bij de directie goed door te vragen naar de intentie achter de omvorming. 'Wat beweegt ze? Natuurlijk speelt efficiënter werken een rol, maar alleen dat is niet voldoende om zelfsturing te laten slagen. De bezuinigingen vallen bovendien in het begin altijd tegen. Je kunt niet zomaar alle managers eruit halen, hun taken in het team leggen en denken dat alles gewoon verder draait.'

'Om zelfsturing te laten slagen, moeten de taakverdeling en de nieuwe rollen vorm krijgen. Geen team speelt dat zonder begeleiding van buitenaf voor elkaar. Daar moet je geld en tijd voor vrijmaken. Trek gerust twee jaar uit voordat het



nieuwe model staat. Het is een enorm traject. Meestal raad ik af om tijdens of vlak na een reorganisatie een ontwikkeltraject te starten naar zelfsturing. De veranderbereidheid is dan te laag.' De mate van zelfsturing, de snelheid waarmee het wordt ingevoerd, het moet allemaal goed overdacht zijn. Daarbij loont het de moeite om te investeren in een goede visiediscussie met het bestuur en het managementteam. 'Discussieer eens met z'n allen rond een paar stellingen. Een belangrijke vraag is: zijn de managers wel echt bereid om de regelbevoegdheden uit handen te geven? Want een team moet wel de verantwoordelijkheid en bevoegdheden krijgen, zodat ze niet voor elk klein dingetje van hogerhand toestemming hoeven vragen.' Maar ga vooral dus niet te overhaast te werk. Al was het maar vanwege een oerwet uit de psychologie: mensen willen best veranderen, maar niet veranderd worden. 'Geef mensen de tijd om te wennen', zegt Franken. 'Geef ze ook echt gelegenheid om hun angsten en weerstand te uiten.'

Overbodige OR

Na de invoering van zelfsturing komt in veel organisaties de vraag op tafel in welke vorm de medezeggenschap wordt gegoten. Een or hoeft zich nu niet meer over bepaalde onderwerpen, zoals werktijden, te buigen. De medezeggenschap wordt daarom op de meeste plekken kleiner. Een kern-or met participanten bijvoorbeeld of zoals Hollands Kroon overweegt, een soort slapende or die alleen in actie komt als er belangrijke

veranderingen op stapel staan. Abrona beraadt zich ook nog en heeft een denktank opgericht van tien mensen. Een enkele organisatie heeft de medezeggenschap zelfs helemaal losgelaten, zoals Buurtzorg.

Dat laatste vindt Coby Franken geen goed idee. 'Een or blijft altijd nodig om de strategische kwesties te bespreken die de hele organisatie aangaan. En als de werktijden en roosters in de teams geregeld worden, kan een or heel goed monitoren of de medewerkers zichzelf niet voorbij hollen. Want dat is natuurlijk een van de valkuilen van het werken met zelfsturende teams.'

Franken adviseert de discussie vooral niet meteen in het begin te voeren. 'Dan zijn de medewerkers daar nog helemaal niet aan toe. Die zijn aan het overleven, hun eerste ruzietjes aan het uitvechten. In die eerste tijd kun je het beste de rol van waakhond op je nemen en brandjes blussen. Als het stof is opgetrokken, kun je de discussie over de zelfsturende teams en de rol van de or oppikken. Er moet wel iets veranderen natuurlijk.' <

Heel terloops stond in een nota dat Abrona zou overgaan op zelforganiserende teams, de OR had er zowat overheen gelezen



ZELFSTURING EN MEDEZEGGENSCHAP

Wat betekent zelfsturing voor medezeggenschap? Is een OR nog nodig? Op 10 november organiseert SBI Formaat een event over dit onderwerp voor de zorg op Landgoed Zonheuvel in Doorn. www.sbi.nl