OP WEG NAAR MEER ZELFSTURING

Een route vol belevenissen

Steeds meer (inter-)gemeentelijke organisaties werken of willen gaan werken volgens het concept van zelfsturing. Dit was de reden voor BuitenhekPlus om hier in 2017 en 2018 nader praktijkonderzoek naar te verrichten. Aangevuld met onze eigen ervaringen in de adviespraktijk, hebben wij de succesfactoren en randvoorwaarden op weg naar meer zelfsturing gedestilleerd.

Door Marc van Venrooij, Rosita Kornaat en Angela Barendregt

Organisaties kunnen diverse strategische routes kiezen, een verscheidenheid aan tactische plannen uitwerken en vele operationele stappen nemen. Dit proces begint vaak met een droom, de stip aan de horizon gebaseerd op de kernwaarden van een organisatie. Deze droom is voor een organisatie misschien wel het beginpunt voor de initiatie op weg naar meer zelfsturing. Zelfsturing is echter geen doel op zich, maar kan gezien worden als een middel. Daarbij is het van belang om scherp te hebben welk(e) doel(en) je met dit middel wilt bereiken. Een helder toekomstbeeld helpt hierbij om inzichtelijk te maken waarom je als organisatie aan deze reis wilt beginnen en wat de uiteindelijke bestemming zou moeten zijn.

Betrek geëngageerde partijen en personen vanaf het begin bij het proces

Waarom en waartoe

Uit ons onderzoek is gebleken dat er verschillende gegronde redenen bestaan om te (willen gaan) werken met het (sturings)principe van zelfsturing. De termen: slagvaardiger/wendbaarder handelen, talentontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en effectiever samenwerken met de externe omgeving, worden vaak als redenen benoemd. Toch is dit geen uitputtende lijst, afhankelijk van de contextuele factoren van een organisatie kunnen er diverse andere redenen bestaan om na te denken over de doorvoering van (meer) zelfsturing. Met de mogelijke redenen in het achterhoofd, wordt de "waartoe-vraag" van de verandering bepaald. Welke waarden hecht de organisatie aan het concept? Hierbij is commitment vanuit zowel het management als van de medewerkers, maar zeker ook vanuit het bestuur essentieel. Uit het onderzoek is gebleken dat zelfsturing anders vaak moeizaam en traag op gang komt. Het is dan ook van belang om de bij de verandering geëngageerde partijen en personen vanaf het begin bij het proces te betrekken. Op deze manier kan je er als organisatie voor waken dat het *not-invented-here* syndroom om zich heen slaat.

Nadat de toekomstvisie van de organisatie is bepaald, kunnen de hernieuwde vastgestelde dromen worden uitgewerkt in doelen en kan de veranderfilosofie geformuleerd worden.

Geen blauwdruk, maar eigen route

Uit het praktijkonderzoek is gebleken dat iedere (inter-)gemeentelijke organisatie haar eigen weg gaat om (meer) zelfsturing in te voeren. Door ervaringen van andere (inter-) gemeentelijke organisaties op te vragen is de organisatie in staat om de meest logische fasering te bepalen. Desalniettemin ontvouwt ieder proces zich op een unieke manier, passend bij de situatie waarin de organisatie zich bevindt, de geschiedenis die ze met zich meedraagt en de potentie die ze heeft. Daarbij heeft iedere organisatie zijn (eigen)aardigheden, sleutelfiguren en ervaringen van acties die in die organisatie wel of juist niet werken. Er bestaat dan ook geen blauwdruk voor de invoering van zelfsturing binnen de (inter-)gemeentelijke sector, zelfs niet binnen één organisatie. Hier oog voor hebben en op anticiperen is een randvoorwaarde voor het succes van zelfsturing.

Toch blijkt uit het onderzoek dat sommige (inter-)gemeentelijke organisaties verwachten dat er maar één manier is om zelfsturing in te voeren. Andere misvattingen die getypeerd kunnen worden zijn:

- De gehele organisatie dient over te stappen op het concept van zelfsturing en/of de gehele organisatie dient in één keer over te stappen op het concept van zelfsturing.

- Het concept van zelfsturing kan alleen worden doorgevoerd als de managementlagen binnen de organisatie verdwijnen/gereduceerd worden.
- De doorvoering van zelfsturing is een doel op zich.

De waarom- en waartoe- vraag vormen beiden het uitgangspunt van de veranderagenda. Beide vragen kunnen door organisaties op een andere wijze worden ingevuld dankzij de contextuele factoren en het uitgangspunt van teamvorming. Zo zijn er organisaties die kiezen voor sterk gestructureerde of integrale vormen van zelfsturing, maar er zijn ook losse netwerkvormen waarbij zelfsturing vooral gericht is op decentralisatie en vermindering van regels. Welke vorm er gekozen wordt, is dus situatie- en contextafhankelijk. Succesfactor hierbij is om met elkaar te bespreken en scherp te krijgen welke variant het meest geschikt is als logische eerstvolgende stap voor de organisatie.

Geen definitiekwestie

Vanuit de praktijkervaringen komt nadrukkelijk naar voren om er boven alles vooral geen definitiekwestie van te maken. In een eerder artikel in dit blad zijn wij uitvoerig ingegaan op de betekenis van de begrippen zelfsturing, zelforganisatie en taakvolwassenheid. In de literatuur wordt zelforganisatie als de overtreffende trap van zelfsturing gezien (Hackman, 1987), waarbij het team zelf verantwoordelijk is voor de structuur van het team en werving en selectie van teamleden. In onze adviespraktijk lijkt de term zelforganisatie daarentegen juist een mildere connotatie dan het begrip zelfsturing te hebben. Bij zelforganisatie bepaalt het team het 'hoe' en het 'wie', terwijl het team bij zelfsturing naast het hoe en het wie ook het 'wat' bepaalt. Onze visie is dat het hier totaal niet om gaat. Het gaat om waar je als organisatie naartoe wil en de route die je daarbij (ongeveer) wil gaan volgen en het gaat zeker niet om het label dat je erop plakt. Noem het zelfsturing of zelforganisatie, of liever nog, geef er je eigen naam en draai aan. Straal geloof en passie uit en maak de mensen binnen je organisatie enthousiast voor jullie verhaal en jullie koers en verleid ze daarin mee te gaan. Draag uit en daag uit. Daarin ligt de werkelijke basis voor een succesvol (verander)traject.

Van gestuurd worden ...

Eigen en elkaars talenten kennen en benutten

Welke mate of vorm van zelfsturing er ook gekozen wordt, van belang is dat er een vertrouwenwekkende basis is gelegd waarin respect, gelijkwaardigheid en wederzijdse ondersteuning aanwezig is. Het gaat om de manier waarop medewerkers zich verbinden en communiceren binnen het team en op welke manier teams onderling met elkaar samenwerken. Hiervoor dient het 'samenwerkingsmodel' gedefinieerd te worden: wat verstaan we eronder, elkaar kunnen aanspreken op gedrag, het delen van verantwoordelijkheden en samen resultaten realiseren. Succesfactor hierbij is om je eigen, maar ook elkaars talenten te kennen en te benutten, zodat de som van de mensen in een team meer is dan het getal.

Het gaat hierbij ook om het vertrouwen in de professionaliteit van medewerkers. Welke regelruimte en verantwoordelijkheden worden waar belegd en hoe worden de werkprocessen, managementstructuren en praktijken ingericht. Denk hierbij aan onder andere de organisatiestructuur, de budgetten en investeringen, de kaderfuncties, de doelstellingen, de informatiestromen, het prestatiemanagement, de besluitvorming, de beloningen en prikkels, de vergaderopzet, de conflicthantering en het crisismanagement. De inrichting hiervan dient aan te sluiten op de vernieuwde organisatievisie.

Neem de tijd en houd koers

Vanuit de verschillende ervaringen is bovendien gebleken dat de omslag naar zelfsturing gepaard gaat met het nemen van tijd. Hierbij is het aan te bevelen om klein te beginnen; geen *big bang*, maar 'smal en diep' in plaats van breed. Er hoeft hiervoor niet altijd een vooraf opgesteld plan te zijn. Organisaties kunnen stapsge-

... naar zelfsturing.

wijs acties bedenken en uitvoeren om te kijken wat in de praktijk werkt. Het veranderproces kan gezien worden als een beweging, een gezamenlijke (*bottom up*) zoektocht in plaats van het (*top down*) uitrollen van een plan. De uitgangspunten van het veranderproces kunnen hierbij worden getypeerd als het organisch, werkendeweg tot stand komen van de verandering (al doende leren), het urgentiebesef bij zowel de medewerkers als het bestuur, het olievlekwerking principe, de gedragsverandering van medewerkers, het voorbeeldgedrag van leidinggevenden en de groepsdynamica.

Er bestaat geen blauwdruk voor de invoering van zelfsturing

De weg kwijt?

De toepassing van de acceptatiestrategie 'participatie' is van belang om weerstand te beperken. Het wordt aanbevolen om de medewerkers bij het gehele verandertraject te betrekken en samen op reis te gaan. Communicatie is hierbij essentieel. Dit betekent niet dat organisaties niet op weerstand zullen stuiten. De invoering van (meer) zelfsturing is een ingrijpend verandertraject dat gepaard gaat met een cultuuromslag en gedragsverandering van de medewerkers. Hierdoor kunnen organisaties soms het gevoel krijgen de weg kwijt te zullen raken, omdat de conclusie wordt getrokken dat er een verkeerde afslag genomen is. Dit is onderdeel van de zoektocht en van de af te leggen reis. Uit het kwantitatieve onderzoek is bovendien gebleken dat bij iets meer dan de helft van de organisaties die het principe van zelfsturing/zelforganisatie trachten in te voeren, er bijsturing heeft plaats gevonden.
Zoals bij het behalen van alle doelen geldt: de aanhouder wint. Het is namelijk niet zo dat ieder organisatieonderdeel op hetzelfde moment over de finish dient te komen. Inzetten op een gepast verandertempo is een belangrijke succesfactor. Het bevinden op onontgonnen wegen vergt creativiteit, maar op dit pad komen de nieuwste initiatieven tot stand.

Hartekreten tot besluit

- Heb respect voor oude waarden.
- Heb lef en durf te proberen en het verschil te maken.
- Doe ongewoon (want als je blijft doen wat je deed...).
- Deel (leer)ervaringen actief met elkaar.
- Vier (kleine) successen en maak het vooral ook leuk.

Meer weten?
Op basis van het uitgebreide praktijkonderzoek heeft BuitenhekPlus een overzichtsplaat gemaakt waarin de succesfactoren en randvoorwaarden op weg naar meer zelfsturing worden weergegeven. Deze overzichtsplaat is te downloaden via de website https://www.buitenhekplus.nl/filemanager/Op_weg_naar_meer_zelfsturing_overzicht_BuitenhekPlus.pdf of per e-mail op te vragen via info@buitenhekplus.nl.

Marc van Venrooij en Rosita Kornaat zijn werkzaam als adviseurs bij BuitenhekPlus. Zij adviseren (lokale) overheidsorganisaties op het gebied van organisatie-inrichting en –ontwikkeling.
Angela Barendregt heeft recent de opleiding Bedrijfskunde Management, Economie en Recht aan de Hogeschool Rotterdam succesvol afgerond. Zij deed haar afstudeeronderzoek vanuit BuitenhekPlus naar de implementatie van zelfsturing binnen (inter-)gemeentelijke organisaties.