

Samensturing in verandering – deel 1 van een tweeluik

Artikelen geschreven door: Arthur Hol

<http://www.arthurhol.nl>

Arthur Hol is auteur voor Pioniers Magazine. Hij is partner bij De Koning Vergouwen Advocaten, directeur van HRM-college, programmadirecteur bij Governance University en organisatieadviseur, partner van Nieuw Organiseren. Hij werkt met creatieve aanpakken om zijn ‘Mens boven Systeem’ –filosofie vorm te geven en stelt zich ten doel om op die manier bij te dragen aan transformatie van mensen en organisaties. Co-creatie is daarbinnen het principe waarmee hij mensen en ideeën met elkaar weet te verbinden.

Gepubliceerd op 19 januari 2017

Verandertrajecten die leiden tot zelforganisatie, nieuw leiderschap en Nieuw Organiseren zijn worstelingen voor bestuurders, toezichthouders en leden medezeggenschapsraden, leden van een vereniging of coöperatie en HR-managers van de organisaties die hiermee te maken krijgen. In een tweeluik bespreek ik dit onderwerp. In dit eerste deel ga ik in op Nieuw Organiseren en hoe je dat doet.

Nieuw Organiseren: hoe doe je dat?

Ik trek veel op met de hierboven genoemde betrokkenen bij veranderprocessen en zie hoe eenieder worstelt met de aanpak van verandertrajecten op een manier die klopt bij wat men wil bereiken. In de projecten die ik begeleid, beweegt de organisatie naar een grotere mate van zelforganisatie waarbij de menselijke maat leidend is en niet de systeemwereld. Mensen besluiten zelf zoveel mogelijk over de zaken die hen aangaan, in plaats van of naast de hun vertegenwoordigende organen.

‘Samensturend naar samensturing’, is de uitdaging wanneer je een platte organisatie nastreeft met horizontale, meer gelijkwaardige werkverbanden die samenwerken in een netwerkomgeving. Het doel en de weg daar naartoe kloppen dan met elkaar; zijn zogezegd *congruent*.

Daarnaast speelt de vraag hoe je je daarbij verhoudt tot de regels uit de ‘systeemwereld’ van financiën, ICT en de juridische kaders van bestuur, toezicht, medezeggenschap en CAO- en personeelsregelingen, arbeids- en ambtenarenrecht. Je voelt dat het niet meer klopt om die klakkeloos te blijven volgen, maar waar voel je je comfortabel genoeg om de regels wat op te rekken? Waar past dat wellicht minder goed, bijvoorbeeld in verband met de verwachte opstelling van de omgeving, zoals een extern toezichthoudend orgaan?

Zorgen bij het samen optrekken in verandertrajecten

De zorgen die ik veel hoor noemen over ‘samen optrekken’ in verandertrajecten, zijn:

1. “Hoe trek ik samenwerkend op met andere stakeholders of betrokken partijen, maar behoud ik wel mijn eigenheid?”

Hoe doe je bijvoorbeeld recht aan je bijzondere positie in het bestuurlijke speelveld, waarbij je moet voldoen aan bepaalde eisen op het gebied van besluitvorming en verantwoording, op grond van wet- of regelgeving, of vanuit de wens te voldoen aan codes op het gebied van Goed Bestuur?

2. “Hoe voorkom ik dat ik een ‘besluitvormingsfuij’ inzwem, door betrokken te raken in een vroeg stadium van de besluitvorming van een voorgenomen verandering?”

Wanneer je enthousiast meewerkt aan de voorbereiding, heb je dan op formeel-juridische momenten van goedkeuring, advies of instemmingsbevoegdheid juridisch, sociaal of moreel gesproken minder ruimte om af te wijken van het voorgenomen besluit dat uiteindelijk komt voor te liggen?

3. “Ontaardt het weken met een grotere kring van betrokken partijen niet in een ‘Poolse Landdag’?”

Heb je nog overzicht op wat er allemaal gebeurt? Hoe verloopt dan de regievoering? Verlies je effectiviteit en lekt de energie als gevolg daarvan weg?

4. “Waar halen we de tijd vandaan voor samensturing?”

Neem voor het gemak aan dat grotere betrokkenheid van meer partijen leidt tot betere inhoudelijke besluitvorming waarvoor ook meer draagvlak is. Hoe ga je ermee om dat de winkel tijdens de verbouwing gewoon moet openblijven? Een samensturingsproces legt immers een flink beslag op de agenda van werknemers, cliënten, maar ook op die van de drukbezette bestuurder en van leden van een raad van toezicht of van de ondernemings- of cliëntenraad, voor wie het lidmaatschap van hun orgaan een nevenfunctie is naast hun eigenlijke baan.

Een open gesprek

Ik vind het belangrijk om onbevangen ruimte te bieden aan het in een open gesprek met elkaar verkennen van deze en andere vragen. Daarbij start ik bij twee vragen:

- *Wat speelt er in het hier en nu?*
- *Waarom wil je de situatie veranderen?*

Dit is een combinatie van de eerste Ontdekkingsfase van het Waarderend Veranderen (Appreciative Inquiry) en de Why-vraag van Simon Sinek.

In mijn ervaring stap je anders te makkelijk in de valkuil van het middel centraal stellen in plaats van het doel. Je gaat er bijvoorbeeld bij voorbaat vanuit dat de oplossing is om te werken met zelfsturende teams. Ik wil uitgaan van het doel, bijvoorbeeld meer resultaat en meer arbeidsvreugde. Dat laat je de ruimte om het te hebben over andere oplossingen om het doel te bereiken.

Het is noodzakelijk om meer dan eens met alle betrokken partijen stil te staan bij wat het doel is en wat de gedeelde ambitie en waarden zijn. Vaak neemt iedereen maar aan dat die helder zijn, terwijl dat nog niet, niet meer, of niet voor iedereen het geval is. Voortbouwen op niet gedeelde of niet doorleefde gemeenschappelijke ambitie en waarden leidt namelijk tot energieverlies en daardoor tot schijnefficiëntie en schijnvoortgang.

Mens boven Systeem als uitgangspunt

In de fusies, overnames en reorganisaties die ik als organisatieadviseur en advocaat begeleid, pleit ik altijd voor het uitgangspunt van organisatieontwikkeling: dat het systeem dienend is aan de bedoeling. Zijn de processen en procedures ondersteunend aan waar het je ten diepste om gaat, of brengen ze je daar juist verder vanaf? Dit is één van de vragen die centraal staan in de filosofie van Conscious Contracting (Duurzaam Contracteren) die ik als advocaat hanteer.

In plaats van traditioneel top-down veranderen en hierbij de ‘onderstroom’ veronachtzamen, help ik juist de mens boven het systeem te plaatsen, om talent optimaal te benutten. Ik verbind mensen en ideeën en stimuleer hierdoor het vrijmaken van inspiratie, innovatiekracht en energie. Deze

elementen zijn in organisaties in hogere mate aanwezig dan tot uitdrukking komt in verandertrajecten waarbij de focus ligt op het inpassen van de mens in de systeemwereld.

Een sleutel hiervoor is om te sturen op de kwaliteit van de dialoog in plaats van via de bestaande hiërarchie. Dit leidt tot bevlogen organisaties die als vanzelf betere resultaten boeken. In al mijn activiteiten is het een centrale drijfveer om zinvolle dialogen te voeren waaraan alle betrokkenen bijdragen, of ik nu werkzaam ben als organisatieadviseur, als advocaat of als opleider van bestuurders, toezichthouders, ondernemingsraadleden en HR-managers.

‘Aansluiten bij wat werkt’, ‘volg de energie’, ‘transformatie door cocreatie’, en vooral: ‘mens boven systeem’ zijn daarbij mijn motto’s.

‘Samensturing in verandering’: een eigentijdse aanpak

Reorganisatie en organiseren gaat over het terugbrengen van het primaire proces van de organisatie tot de essentie. Die behelst de benutting van de intrinsieke motivatie en de professionaliteit van werknemers, het ruimte bieden waar mogelijk en alleen reguleren als dat noodzakelijk is. Mijn insteek bij veranderprocessen is dat alle belanghebbenden samen optrekken en samenwerken vanuit het overkoepelende maatschappelijke belang dat de organisatie dient.

Als er een kader is in de organisatie, werk ik met dat kader. Ik verleg echter waar nodig het middelpunt als dit zorgt voor een verhelderend perspectief, een verdiepende dialoog en betere besluitvorming. Uiteraard werk ik binnen de regels van bestuur, toezicht en medezeggenschap. Recht doen aan de bedoeling staat echter altijd voorop.

Alle stakeholders wil ik zo vroegtijdig en diepgaand mogelijk betrekken bij een verandertraject. Als insteek hanteer ik daarbij dat de stakeholders meehelpen om de gedeelde ambitie op basis van gemeenschappelijk geformuleerde waarden te ontwikkelen. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een koersconferentie. Daarbij vraag ik om mee te werken aan de ontwikkeling én de uitvoering van de veranderplannen. Of beter nog: om zelf veranderingen door te voeren binnen de vrije ruimte van de gedeelde ambitie en waarden: samensturing in verandering. Het besef dat je wilt laten ontstaan is dat je samen op expeditie bent!

Goede procesafspraken vooraf zorgen ervoor dat je gedurende het proces recht doet aan de eventuele informatie-, advies- en goedkeuringsrechten van belanghebbende partijen. Dat zijn bijvoorbeeld de ondernemingsraad, de raad van toezicht of de raad van commissarissen en in zorgorganisaties de cliëntenraad of de verwanten-, familie- of bewonersraad. In ziekenhuizen komt daarbij de medische staf- en verpleegkundige adviesraad.

Hoe ziet het resultaat eruit?

Tot zover een mogelijke aanpak van het traject richting (meer) samensturing, waarbij deze samensturing al onderdeel van het traject is. In het tweede deel, dat volgende week verschijnt, zal ik de belangrijkste kenmerken van Samensturing in verandering en de ervaringen ermee voor het voetlicht brengen.

Samensturing in verandering – deel 2 van een tweeluik

Gepubliceerd op 1 februari 2017

Verandertrajecten die leiden tot zelforganisatie, nieuw leiderschap en Nieuw Organiseren zijn worstelingen voor bestuurders, toezichthouders en leden medezeggenschapsraden, leden van een vereniging of coöperatie en HR-managers van de organisaties die hiermee te maken krijgen. Twee weken geleden schreef ik een [artikel](#) over Nieuw Organiseren en hoe je dat als stakeholder kunt aanpakken in jouw organisatie. In dit tweede deel en slot ga ik in op de belangrijkste kenmerken van Samensturing in verandering.

Samensturing in verandering: de kenmerken

Zoals ik eerder schreef is “*Mens boven systeem*” hét uitgangspunt van Nieuw Organiseren. De belangrijkste kenmerken van Samensturing in verandering zijn daarbinnen:

- Eigenaarschap van de direct betrokkenen
- De Onderstroom naar boven
- De weg en het doel vallen samen

Eigenaarschap van de direct betrokkenen

Het is mijn missie ervoor te zorgen dat niet alleen de vertegenwoordigende instituties betrokken zijn, maar vooral de mensen die zij geacht worden te vertegenwoordigen. Ik wil hen zoveel mogelijk rechtstreeks horen zodat zij vergaande invloed kunnen uitoefenen. De zorgen, wensen en ideeën van cliënten en werknemers op de werkvloer vormen het uitgangspunt. Door de inzet van bijvoorbeeld werkoverleg, werkgroepen en dialoogsessies komen deze centraal te staan.

Waarom is dit zo belangrijk? Inbreng vanaf de werkvloer zorgt niet alleen voor een groter draagvlak voor de gewenste verandering, maar meer nog krijgt hierdoor alle aanwezige energie een duidelijkere richting. Dit komt alle uiteindelijke beslissingen ten goede. Putten uit een veelheid aan perspectieven dient dus meerdere belangen tegelijk. Daarnaast staan veel mensen wel open voor veranderen, maar willen zij niet veranderd worden door derden.

Om iedereen te betrekken, werk ik graag met de werkvormen World Café en Open Space. Dat kan met wel 600 personen tegelijk die op basis van gelijkwaardigheid in veilige kleine groepen zorgen, wensen en ideeën delen. Op die manier blijven zoveel mogelijk perspectieven behouden en vinden hun weg in gezamenlijk ontwikkelde en gedragen acties. Door de aanpak van Deep Democracy te verweven in de werkvormen, neem je de perspectieven en belangen van de minderheid mee in de uiteindelijke besluiten voor een duurzaam resultaat. Wie zijn de direct betrokkenen? In ieder geval de mensen die ‘s nachts wakker liggen van de situatie, zoals Anke Siegers treffend verwoordt. Het zijn de mensen die de gevolgen dragen.

De Onderstroom naar boven

Het risico bestaat, dat de kwesties die écht spelen onbenoemd blijven wanneer alle betrokkenen samen optrekken. Ze blijven onder de oppervlakte in de onderstroom. Tenzij je ervoor zorgt dat iedereen voldoende veiligheid ervaart om naar voren te komen met wat er echt leeft aan zorgen, wensen en ideeën en de ‘olifant in de ruimte’ te benoemen.

Het is daarom belangrijk om in elk geval de mensen die ‘s nachts wakker liggen van het onderwerp te betrekken. Vraag ze mee te denken over de voorwaarden waaronder zij voldoende veiligheid ervaren om de moed te hebben zich uit te spreken over wat er echt in hen leeft. In kleine groepen van een bepaalde samenstelling kun je met creatieve werkvormen intappen op de

onderstroom. Als er een heel laag gevoel van veiligheid bestaat, wil men zich in eerste instantie misschien alleen anoniem uitspreken in een één op één gesprek met een extern adviseur .

Hoe dan ook, in een samensturing waarin gesprekken te oppervlakkig blijven, loop je het risico met elkaar te komen tot niet passende, niet gegronde en niet doorleefde doelen en afspraken. Die leveren dan een schijnvoortgang op. Hierbij lijkt het alsof iedereen de verandering ondersteunt, maar blijkt in latere stadia dat niet alle perspectieven aan bod zijn gekomen en groepen zich hierdoor achtergesteld kunnen voelen.

Ik werk graag met de methode van de *talking stick*, zodat betrokkenen op een dieper niveau luisteren: de onderstroom komt dan naar boven. Als degene die de 'praatstok' in handen heeft spreekt, luisteren de anderen aandachtig zonder te interrumperen. De stok gaat de kring rond tot iedereen aan de beurt is geweest. Ook het werken met organisatieopstellingen kan licht werpen op deels verborgen patronen en brengen daarin beweging.

De weg en het doel vallen samen

Om bezuinigingen te realiseren, moeten minder mensen meer werk verrichten. Het is dan de bedoeling dat werknemers zich na voltooiing van een verandertraject meer zelforganiserend opstellen en gaan samensturen. Zo beschouwd is het logisch wanneer je in het reorganisatieproces beroep doet op diezelfde zelforganisatie en samensturing. De vormgeving van het veranderproces moet congruent zijn met de gewenste nieuwe organisatie; 'van A naar B via B'.

Die 'B' roept het idee op van een duidelijk uitgekristalliseerd toekomstbeeld. Misschien is het beter te spreken van de beweging van A naar Ergens', zoals Wessel Ganzevoort het noemt. Of naar een horizon, in plaats van naar een stip op de horizon. Zo breng je beter tot uitdrukking dat je hooguit een zeer globaal beeld of zelfs helemaal geen beeld hebt van de eindbestemming en die bewust wilt openlaten. In termen van Frederic Laloux bied je bijvoorbeeld ruimte aan wat zich ontvouwt als je samen met anderen optrekt vanuit dezelfde waarden en ambitie.

Samen sturen naar samensturing biedt ook de gelegenheid om al doende te leren, om experimenterend met elkaar ervaring op te doen in juist die nieuwe vormen van organiseren die je wenst te omarmen. Beperk je dan niet tot het betrekken bij de uitvoering, maar laat juist ook alle direct betrokkenen meebesluiten over de gedeelde ambitie en waarden die richting geven aan het traject: alleen dan is er sprake van echte betrokkenheid.

Samensturing in verandering: de ervaringen

Bij samensturing in verandering zijn de ervaringen:

- *"We dragen samen de lusten en de lasten van de verandering."*
- *"We worden gehoord en gezien, als betrokkenen die vertegenwoordigd worden door een orgaan en we doen en besluiten mee."*
- *"Er is helderheid over onze rollen."*
- *"We werken met wat nodig is én met wat zich aandient."*
- *"Onze collectieve talenten en wijsheid komen tot hun recht."*
- *"We boeken tijdswinst."*
- *"We voldoen aan de eis van een aantoonbaar stakeholderbeleid."*
- *"We veranderen in lijn met onze participatieve besturingsfilosofie."*

Op deze laatste drie ervaringen ga ik dieper in.

Tijdswinst

Als je een samensturing in verandering goed aanvliegt, leert de ervaring dat je juist tijdswinst boekt. In een ziekenhuis schakel je daarmee bijvoorbeeld de informatievoorziening gelijk voor alle partijen en vinden er informerende dialoogsessies plaats met tweerichtingsverkeer tussen de Raad van Toezicht, de OR, de cliëntenraad, etc. Dat scheelt een flink aantal aparte sessies met die gremia, ook al blijft er vaak wel minimaal één overlegvergadering met ieder daarvan noodzakelijk.

Aantoonbaar stakeholderbeleid

Een aanpak volgens samensturing in verandering is een eigentijds stakeholderbeleid, waarover op grond van codes van Goed Bestuur steeds meer organisaties dienen te beschikken. Externe toezichthouders voelen minder behoefte om toezicht te houden op de gang van zaken op detailniveau, als er een vertrouwenwekkende aanpak voor de stakeholderdialoog ligt, die waarborgt dat je de belangen van de diverse stakeholders ophaalt en serieus neemt. In juridisch en governance-jargon: de toetsing is dan marginaal in plaats van vol. Dat levert efficiëntie op voor alle betrokkenen.

In de opzet van bijeenkomsten van alle betrokkenen en hun vertegenwoordigende organen heb ik goede ervaring met een sterke regierol van de bestuurssecretaris, in nauwe afstemming met de ambtelijk secretaris van andere raden, bijvoorbeeld die van de ondernemingsraad en, als die er is, de aparte secretaris van de raad van commissarissen of raad van toezicht.

Ook met medewerkersdagen voorkom je verlies van inhoudelijke kwaliteit en efficiëntie: een deel van de overleggen over het onderwerp van de organisatieverandering op het niveau van het team, het afdelings- of het divisieniveau zijn met deze aanpak gebundeld.

Verandering in lijn met de participatieve besturingsfilosofie

Samensturing in verandering past ook beter bij de participatieve leiderschapsstijl, die een meer directe wisselwerking tussen bestuur of directie met klanten en de werkvloer veronderstelt. Dat komt in plaats van een al te prominente rol voor intermediairs of tussenpersonen zoals vertegenwoordigende organen of leidinggevend middenkader. Hoe meer sessies apart met de achterban plaatsvinden buiten aanwezigheid van het bestuur, hoe meer het empowerment van de vertegenwoordigde leden van de achterban en de besturingsfilosofie van een participatieve bestuursstijl onbedoeld wordt ondermijnd. Tegenwoordig wordt van bestuurders verwacht dat zij het cliënt- en het medewerkersperspectief al vooraf meenemen in de ontwikkeling van hun plannen. Dit staat onder meer in de binnenkort in te voeren Wet Medezeggenschap Cliënten in de Zorg.

Uiteraard is de drempel voor het eerlijk delen van de zorgen, wensen en ideeën buiten aanwezigheid van bestuur en staf vaak lager: wees dan samen cocreator van het proces of het eenmalige event waarbij je die ophaalt. Voorzie erin dat bijvoorbeeld op twee derde van de bijeenkomst het vertegenwoordigend orgaan apart zit met de eigen achterban. Op die manier doe je recht aan zowel de gezamenlijkheid als de eigenheid van de rol van het vertegenwoordigend orgaan.

Afsluitend

‘Iedereen telt en doet mee’, hoor ik vaak van de top van organisaties. Om dit werkelijk in praktijk te brengen, is het júst in spannende tijden zaak om van daaruit te werken en het veranderingsproces vorm te geven met de hulp van alle betrokkenen. Dat kan alleen als je zelf gelooft in de waarde van ieders betrokkenheid en bijdrage. Alle betrokkenen krijgen dan de ruimte om hun zorgen, wensen en meningen eerlijk in te brengen. Dat vraagt lef, van iedereen.

