

De hiërarchie voorbij: tien wetmatigheden over zelfsturing

GEDACHTEWISSELING OVER ORGANISATIEONTWIKKELING EN BEGELEIDINGSKUNDE

Maartje DE VRIES, Hans VERMAAK en Michiel DE RONDE

Drs. M.E. de Vries is coach en hoofdredacteur van dit tijdschrift. E-mail: m.e.devries@hotmail.com.

Dr. H. Vermaak is zelfstandig adviseur en onderzoeker, en associate partner bij Twynstra Gudde en Sioo. Website: www.hansvermaak.com.

Dr. M.A. de Ronde is lector begeleidingskunde aan Hogeschool Rotterdam.

INLEIDING Op het symposium *De hiërarchie voorbij?*, georganiseerd vanuit de Master Begeleidingskunde te Rotterdam hielden Hans Vermaak en Michiel de Ronde een duolezing. De inhoud van hun betoog was voor Maartje de Vries aanleiding om het gesprek aan te gaan, zodat hun verhaal ook toegankelijk zou worden voor de lezers van dit tijdschrift.

Om te beginnen enkele vragen over jullie achtergrond. Michiel de Ronde, jij hebt er als lector begeleidingskunde bij de Hogeschool Rotterdam voor gepleit het vak begeleidingskunde breder te zien: van coaching en groepsdynamica tot het versterken van vakmanschap en faciliteren van organisatieontwikkeling (De Ronde, 2016). Hans Vermaak, jij bent als schrijver en adviseur bekend, als het gaat om veranderkundig omgaan met complexe vragen (Vermaak, 2015), maar je hebt ook een achtergrond in groepsbegeleiding en coaching. Maakt het tegenwoordig nog uit of je veranderkundige of begeleidingskundige bent?

Vermaak: 'Het maakt uit in welk vak je wortels liggen, wat je eerste referentiekader is en wellicht ook waar je het beste in bent. Maar de beroepspraktijk vraagt zowel van veranderkundigen als van begeleidingskundigen dat ze het brede pallet kennen waar Michiel over spreekt. Als coach herinner ik me van vroeger hoe mensen na een gesprek de ruimte opgelucht verlieten, om vervolgens thuis of op het werk weer teruggeduwd te worden in oude patronen. Werken op individueel niveau blijkt dan niet genoeg: je moet als begeleider ook het systeemniveau raken. Andersom is het niet anders. Wanneer de gemeente Amsterdam als een van hun vijf principes neerzet *afspreken* en *aanspreken*, reken dan maar dat het venijn in het klein zit. Dat gaat niet over dikke structuren, maar over lokale, intermen-

SAMENVATTING

Met de sterk toegenomen invloed van regel- en controlesystemen in organisaties, is ook de roep om zelfsturing krachtiger geworden. In dit artikel wordt de verschuivende verhouding tussen professionele zelfsturing en hiërarchische controle verkend en wordt de vraag beantwoord welke rol de begeleidingskundige kan vervullen in deze spanningsvolle ontwikkeling in bedrijven en instellingen.

In een gedachtewisseling tussen de auteurs worden tien wetmatigheden gepresenteerd die verhelderen dat hiërarchie als zelfsturing tegelijkertijd bestaan in een onderlinge vervlechting. Bij zelfsturing gaat het daarbij niet alleen om individuele beslissingsruimte, maar juist om het zoeken naar horizontale en verticale afstemming en verbinding, in een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Dit geheel kan beschouwd worden als een permanent collectief leerproces, waarbij de begeleidingskundige een essentiële faciliterende rol te vervullen heeft.

selijke processen die je scherp moet krijgen en je steeds beter eigen moet maken.'

De Ronde: 'Systemen en structuren worden inderdaad gedragen door gedragspatronen. En omgekeerd wordt datgene wat mensen feitelijk doen in hoge mate ook opgeroepen door de organisatorische context waarin zij werken. Afspreken en aanspreken heeft te maken met interactiepatronen op de vierkante centimeter, maar tegelijk ook met meer systemische vragen over het verdelen van verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid, en het inrichten van een organisatie die dat bevordert of moeilijk maakt.

Juist deze samenhang is de reden geweest waarom we voor het jaarsymposium van de Master Begeleidingskunde van de Hogeschool Rotterdam het thema

De hiërarchie voorbij? hebben gekozen. Dat is een wezenlijk onderwerp, waarbij grote maatschappelijke en organisatiekundige vragen raken aan heel concrete kwesties met betrekking tot het feitelijke handelen van beroepskrachten in de dagelijkse praktijk van de onderlinge samenwerking. Precies in die verwevenheid van het maatschappelijke, het organisatorische, het interactionele en het persoonlijk mentale ligt naar mijn inzicht een belangrijke taak voor de begeleidingskundige.'

Dat jaarcongres werd eind vorig jaar georganiseerd op het oude stoomschip de SS Rotterdam en er waren meer dan 250 deelnemers - het thema leeft blijkbaar. Jullie openden dat congres als duo, met een gezamenlijk verhaal van een uur.

De Ronde: 'Ik wilde in die openingsbijdrage het thema in zijn complexiteit neerzetten en daarmee ook problematiseren. De titel van het congres ging niet voor niets vergezeld van een vraagteken. Er zitten namelijk allerlei paradoxen en tegenstrijdigheden aan vast. Ook wilde ik de rol van de begeleidingskundige verkennen rond het thema van zelfsturing, professionele ruimte en vernieuwing van onderop.

Ik nodigde Vermaak uit om in een aantal gesprekken uit te wisselen wat wij, als collega's van aanpalende disciplines, daarover menen te weten, op basis van praktijkervaring en kennis van de literatuur. Al pratend kwamen we op een lijst met belangrijke punten. Dat pakte beter uit dan verwacht!'

Vermaak: 'Er kwam een verhaal uit met tien lessen die we organisaties en hun begeleiders met schade en schande zien leren. We bleken het daar verrassend over eens. Noem het tien wetmatigheden over zelfsturing, die wij met groeiend enthousiasme in onze gesprekken scherp kregen.'

'Wetmatigheden' klinkt nogal stellig. Zijn jullie er zo zeker van?

Vermaak: 'Ik denk dat er een wereld van verschil mee te maken is. Ze verklaren veel en voorspellen veel. En ik heb ze nu zo vaak herkend in de praktijk, dat ik er

zeker over ben.'

De Ronde: 'Ik ben qua stijl altijd minder stellig. Maar ook ik denk dat het verhaal de moeite waard is om breder te delen, dan enkel met de deelnemers aan het symposium. Dus we zijn blij om het op deze manier in gesprek met jou, Maartje, ook via dit dialogische artikel publiek te maken.'

MINDER HIËRARCHIE EN MEER PROFESSIONE

De eerste twee wetmatigheden gaan over minder hiërarchie en meer professie. Waar staan die voor?

Vermaak: 'Toen ik het symposiumprogramma las, zag ik veel woorden als ontbureaucratisering, ontmanagen en voorbij bureaucratie. Dat richt de blik op waar we vanaf willen, waar we te veel van hebben. Dat kunnen we precies benoemen, omdat we er al jaren tegenaan lopen. Die *verstroevende* werking van regelsturing wil je - terecht - deblokken. Maar in mijn ogen is dat slechts een kwart van het verhaal. Veel belangrijker is nog wat er dan voor in de plaats moet komen.

Je zag dit jaren geleden mooi bij de Belastingdienst. Die liep aardig voorop bij het invoeren van zelfsturende teams; men haalde allerlei blokkades weg. Maar omdat ze de toegenomen ruimte niet tijdig vulden door het versterken van zelfsturing, zag je in die ruimte al oud calculerend gedrag, domeinstrijd, enzovoort. Zo kweek je teleurstelling en ongelukken. Binnen één tot twee jaar draaide de Belastingdienst dan ook alles weer terug.

Dit is zo'n wetmatigheid. Het nieuwe van zelfsturing betreft minder bekend terrein; het is minder pakbaar dan het oude vertrouwde bureaucratische. Juist daarom vraagt wat je opbouwt meer aandacht en moet je daar moeilijk over doen. Tempo is daarbij ook een issue: je moet ouderwetse sturing niet sneller reduceren dan dat de zelfsturing de bal kan oppakken.'

Dat klinkt als weloverwogen en in het juiste tempo hiërarchie vervangen door zelfsturing. Maar de eerste wetmatigheid heeft het over minder hiërarchie en niet over het vervangen van hiërarchie. Hoe verhoudt dat zich tot wat je zojuist zei?

Vermaak: 'Je mag best zeggen dat je hiërarchie vervangt door zelfsturing, maar dat betekent niet dat je het reduceert naar nul. Er is van alles waar hiërarchie gewoon het beste voor blijft, zoals veel van de zaken die voorwaardenscheppend zijn. Je legt hiermee eigenlijk al een link met de zevende wet die straks aan bod komt, namelijk dat je niet een nieuwe eenzijdige vorm van organiseren wil, maar een meervoudigere en rijkere vorm van organiseren.'

De tweede wetmatigheid spreekt over meer professie. Welke relatie zien jullie tussen professie en zelfsturing?

De Ronde: 'Dat *meer professie* heeft niet alleen betrekking op aanvullende professionele vaardigheden, het gaat dieper. Afname van regelsturing en toename van zelfsturing vereisen een optrekken - ik gebruik opzettelijk dit wat pijnlijk aanvoelende woord - van de professionele identiteit. Waarvoorheen management en coördinatie moesten zorgdragen voor afstemming tussen disciplines - verkoop en productie, roostering en uitvoering van taken, innovatie en implementatie, en onderwijs en leerlingenzorg - daar is nu de professional zelf aan zet en gaan die professionals elkaar elk met de eigen referentiekaders ontmoeten.

Die verruiming van verantwoordelijkheid zet spanning op de professionele identiteit. Wat is eigenlijk de kern van mijn vak? Ben ik hier wel voor opgeleid? Wie ben ik nog in mijn professie? En is die professie nog van mij? Mijn vak zelf is dus in beweging. En die opleidingen blijken levenslang door te gaan. Met andere woorden: het punt van 'meer professie' dat Hans benoemt, is niet alleen een kwestie van uitbreiden van repertoire van je vakmanschap, maar ook van herdefiniëring van de kern van dat vakmanschap, namelijk je professionele identiteit. Manon Ruijters (2015) heeft dat te

recht gethematiseerd. Dat proces vindt niet zonder spanningen plaats.'

WERKEN EN LEREN SAMEN ORGANISEREN

Tijd voor de derde en vierde wetmatigheid: samen het werken en het leren organiseren. Gaan deze over wat er dan opgerekt moet worden bij medewerkers? Vermaak: 'Inderdaad. We kwamen op thema's die je bijna overal ziet. Onze derde wetmatigheid richt zich op samenwerking over muren heen. De kwaliteit van het professioneel handelen zit niet meer alleen in de individuele kwaliteit van die professional, maar in toenemende mate ook in de kwaliteit van de samenwerking tussen de professionals.

Neem een ziekenhuis: natuurlijk gaat het daar onverkort om het diagnostiserend en behandelend vermogen van de arts en zijn omgang met de patiënt, maar dat is niet het hele verhaal. Steeds meer is genezing een samenspel geworden met andere artsen, assistenten, verplegers, familie, patiënten, enzovoort.

Ik heb net een onderzoek afgerond over de vraag hoe jeugdteams omgaan met ouders van kinderen met een verstandelijke beperking (Vermaak e.a. 2017). Daar zie je exact hetzelfde. Een beetje het klassieke adagium: *It takes a village to raise a child*. Geen individu kan de hulp in zijn eentje echt goed realiseren. Dat vraagt een goede relatie met het gezin, een divers team erachter, inbedding in het netwerk van wijk en school, en met verstand van stut, steun of zorg die je kan inschakelen.

Kijk ook in de wereld van diplomatie, openbare veiligheid, onderwijs, dienstverlening. Het verhaal is steeds weer dat samenwerking rondom concrete opgaven nodig is, ongeacht muren, lagen of wat ook. Dat kun je niet van bovenaf inregelen, dat doe je het snelst, het diepst en het meest flexibel door elkaar als betrok-

*Het verhaal is
steeds weer dat
samenwerking rond
concrete opgaven
nodig is, ongeacht
muren of lagen*

kenen op te zoeken. En dan kom je vaste dilemma's tegen, zoals wie je wel en niet betreft, hoe je spreiding en deling van sturing realiseert en hoe je omgaat met verschil en conflict. De klassieke drie groepsthema's van inclusie, controle en affectie liggen daarmee op het bord van elke professional die zijn werk serieus neemt.'

De Ronde: 'Het is dus heel terecht en tegelijk heel spannend dat organisaties inzien dat regelgeving leidt tot verschotting en tot management dat in de weg zit. Liever elkaar *gewoon* opzoeken als professionals. Maar zo gewoon is dat niet, want samenwerken komt niet vanzelf op een hoger niveau. Het veronderstelt en vereist het vermogen om het gezamenlijke leren te organiseren: dat is onze vierde wetmatigheid.

Dit is echt moeilijk; verantwoordelijkheid nemen voor het eigen leren is al niet gemakkelijk, voor het gezamenlijke leren is dat kwadratisch moeilijker. Het betreft bijvoorbeeld niet alleen het vermogen om feedback te vragen, te geven en te ontvangen, maar ook de bereidheid om van die feedback te leren. Zelfsturing voorbij de hiërarchie veronderstelt het vermogen om met elkaar te constateren dat we ons nog verder kunnen ontwikkelen in het onderlinge samenspel. En het vraagt vervolgens de vaardigheid om daar effectieve actie op te ondernemen.

Zelfsturing in het collectieve leren vereist een structuur, een gegeven regelmaat, waarin we met elkaar constateren wat er lekker loopt en wat nog beter kan. Het vraagt een - met elkaar georganiseerde - bedding, waarin niet alleen lastige dilemma's en moeilijke casuïstiek maar ook onderlinge fricties tot leermateriaal gemaakt kunnen worden. In mijn optiek nodigt een zelfsturend team met een zekere regelmaat een externe coach uit, om met elkaar in de spiegel te kijken. Waar zijn we tevreden over en wat kan beter?

Gezamenlijk leren gaat echt over het samenspel. Het gaat niet primair over persoon X of Y en nog minder over casus A of B. Het gaat vooral over dat wat er tussen X en Y gebeurt rond casus A of B. Collectief leren is interactioneel leren - juist dat tussengebied is interessant! Daar vindt het nieuwe leren plaats, daar ben

ik van overtuigd. Teams en groepen die daar plezier in hebben gekregen, die de samenwerking hebben ontdekt als een gebied waar je kunt leren, dat zijn de groeiteams. Zij gebruiken hun ervaringen, ook lastige ervaringen, om verder te komen.'

Wat maakt dat gezamenlijk leren zo moeilijk?

De Ronde: 'Hans sprak zonet over inclusie, controle en affectie. In de samenwerking gaat het om het domein van behoeften en emoties. Leren op dat gebied vereist het vermogen om je bewust te zijn van de eigen gevoels-huishouding en de bereidheid om open te staan voor verschil van anderen ten opzichte van jezelf.

Daar waar je wilt leren aan (en in) de samenwerking, moet je enerzijds de verschillen kunnen laten bestaan; dat biedt namelijk leermateriaal. Je moet anderzijds ook een gemeenschappelijke *verstaanshorizon* hebben, een vertrouwen in jezelf en elkaar, waarbinnen je die verschillen kunt toelaten. Dat is een dubbele, enigszins paradoxale beweging. Anders gezegd: je moet bereid zijn de ander kritische feedback te geven en tegelijkertijd moet je los zijn van de behoefte aan het eigen gelijk en de neiging de ander de schuld te geven.

Om dat te leren is vaak wel de regelmatige aanwezigheid van een onafhankelijke derde nodig, die daar de emotionele ruimte voor schept.'

Jullie leggen dus heel wat op het bord van de professional. Zelfsturing is niet alleen ruimte krijgen, maar ook huiswerk krijgen. Maar, als men veel zelf en onderling regelt, hoe zorg je dan dat het niet alle kanten op gaat?

De Ronde: 'Dat is een terechte zorg. De gevraagde autonomie en verbinding in hun onderlinge combinatie raken ook aan de meer omvattende context waar men deel van uitmaakt. Verminderde bureaucratie is bepaald geen vrijbrief voor eigengereidheid. Je moet dus een link leggen tussen eigen handelen en dat grotere geheel. Dat verlangt dat je samen moet leren sturen, en wel op een andere manier dan via regelgeving op

basis van het grote afsprakenboek - in de vorm van handboeken kwaliteitszorg, behandelingsrichtlijnen en zorgprotocollen, enzovoort, inclusief een batterij aan managers en auditors die toezien op de navolging daarvan.

Het verlangt ook dat je je niet alleen verantwoordelijk voelt voor de inhoud van jouw stuk, maar ook voor de kwaliteit van het geheel en voor de sfeer en samenwerking die nodig is voor die kwaliteit. Zelfsturing op het niveau van het individu vereist de bereidheid om medeverantwoordelijkheid te dragen voor wat je als team samen in de wereld brengt. Zelfsturing op het niveau van het team veronderstelt gezamenlijke binding met de opdracht van de organisatie - en dus met datgene waar de organisatie haar bestaansrecht aan ontleent. Teams moeten naar eigen inzicht kunnen handelen, maar kunnen niet zomaar los van de rest van de instelling een eigen liedje gaan zingen.'

STUREN OP HET WAAROM EN WAARTOE

Daarmee komen we op de vijfde en zesde wetmatigheid uit: sturen op het 'waarom en waartoe' van het handelen. Kunnen jullie daar meer over vertellen?

De Ronde: 'Veel organisaties hebben dikke - dat wil zeggen: opgeblazen - verhalen over hun missie, hun visie en de zogenaamde kernwaarden van de onderneming. Je zou kunnen zeggen dat zelfsturing bij uitstek een toets is voor de vraag in hoeverre die kernwaarden echt gemeenschappelijk zijn. Dus niet of ze mooi ogen op papier, maar of ze ingebed zijn in de praktijk van het dagelijkse gedrag van betrokkenen. Als de regelgeving - en het bijbehorende instruerende en controlerende management - afneemt, dan moet de samenhang ergens anders vandaan komen. Als de route niet meer precies is uitgetekend, dan komt het des te meer aan op een gezamenlijk richtingsgevoel, een gedeeld kompas.

Het vormgeven van het samen leren heeft daarom onder meer betrekking op het leren onderkennen van de waarden waar je samen in je werk en professie voor staat en het leren kennen van elkaars waarden en drijfveren op dat vlak. Problemen die zich voordoen rond

concrete vraagstukken kunnen gebruikt worden als leermateriaal om terug te gaan naar die onderliggende waarden en drijfveren, om ze aan die concrete praktijk te ijken en in die praktijk verder te ontwikkelen. Je bent samen aan het ontdekken door welke bril eigenlijk gekeken wordt. Heel boeiend, maar ... tegelijk zo taai!

Vermaak: 'Bij complexe opgaven wringt het als regels te dwingend zijn, omdat je daarmee nooit meer op maat kunt werken. In ons jeugdhulp onderzoek was ik in gesprek met een kundige medewerker die steeds het woord *eigenlijk* gebruikte, als ze uitlegde hoe ze twee grootouders helpt die met moeite voor hun kleinkind zorgen. Zowel grootouders als kleinkind waren verstandelijk beperkt. Ze vertelde hoe de grootouders allerlei papierwerk moesten invullen, maar daarover struikelden, en dat zij dan maar zelf de pen pakte. Dat hoorde *eigenlijk* niet, want de grootouders moesten volgens de regels zelf een aanvraag indienen. Later vertelde ze dat het kleinkind op een nieuwe school terecht kwam en toen bij de *eigenlijke* ouder-kindadviseur kon aankloppen, die al op die school kwam. Maar tot het moment dat er een warme overdracht was, had het gezin haar mobiele nummer en bleef ze in beeld. Wij bespraken of dat *eigenlijk* nu stond voor een probleem of voor een oplossing. De medewerker gaf aan dat ze zich realiseerde dat er regels zijn die ze *eigenlijk* overschreed, maar dat de situatie daar om leek te vragen. Ze zei dit met een gezicht dat suggereerde dat dat vast niet oké was. Bij nadere beschouwing concludeerden wij exact het tegenovergestelde.

Het mooie van het woord *eigenlijk* is dat er een besef van regels is; het gaat niet om een vrijbrief van iedereen om te doen wat men wilt. Maar *eigenlijk* wijst ook op een besef dat de geest belangrijker is dan de letter. En dat er uitzonderingen zijn, waar je de regels overtreedt. Dat doe je echter niet zomaar, want dat verlangt een redenatie die je ook deelt met anderen. Het is een verschuiving van sturen op regels naar sturen op redenties. Pas dan ben je namelijk betrouwbaar voor anderen. Je expliciteert daarmee zo ook je professionele handelen, je vult samen je professie in.'

De Ronde: 'Mooie voorbeelden. De regels zijn er nog steeds, maar hun functie is anders. Ze zijn er niet meer zozeer om ze te volgen, maar om te weten waar je van afwijkt. Ze vormen een prikkel en referentiepunt, om beredeneerd zelf te kiezen.

Dat vraagt overigens ook veel van de - overgebleven - managers en kwaliteitsbewakers. Zij moeten rond ingewikkelde kwesties veel meer bereid zijn om naar de echte afwegingen te luisteren, in plaats van op de navolging van regels af te rekenen.'

Is het niet beter om te komen tot kaders in plaats van regels? Kaders die bepalen binnen welke lijnen het spel gespeeld moet worden?

Vermaak: 'Ja, in de zin dat een kader ruimte schept. Nee, in de zin dat die ruimte dan nog ongevuld blijft. Sturen op *waardoor* verlangt dat betrokken juist hun professionele afwegingen expliciteren. Zo vullen ze samen de vakruimte in.'

MEERVOUDIG EN LOSJES

Als ik jullie zo hoor, dan lijkt dit om een andere manier van organiseren te vragen. Is dat wat je bedoelt met de zevende en achtste wetmatigheden, waarbij het gaat om meervoudig en losjes organiseren?

Vermaak: 'We willen vooral benadrukken dat het niet gaat om een *van/naar*-verhaal. We geloven niet dat je hiërarchie moet willen afschaffen en dat zelfsturing het dan helemaal moet overnemen. Je gaat dan van de ene eenzijdigheid naar de volgende. Met andere woorden: de hamvraag is waar al die zelfsturing nu vooral goed voor is en waarvoor niet.

In onze ogen is zelfsturend werken een ingewikkelder manier van organiseren. Die zoek je op als vraagstukken complex zijn, want die kun je daardoor beter aan. Kortom: je matcht een complexe vraag met een complexe aanpak. Die complexiteit zit vaak het sterkst in

het primaire proces; daar waar medewerkers vanuit hun professe met finesse werken aan vraagstukken van de buitenwereld - en vaak ook mét die buitenwereld. Daar wil je veel moeite voor doen, want daar ontleen je je bestaansrecht aan en daar schep je meerwaarde. Denk aan de onderwijzers in de klas, de artsen en verplegers aan het bed, de kok en bediening aan de *chef's table*. Die vertalen alle professionele bagage die ze hebben op maat - voor jou en met jou, als student, cliënt of klant. Daar waar ze op elkaar inspelen, wordt het bijzonder effectief.

Secundaire en tertiaire processen zijn juist meer generiek en dus niet voor elke situatie maatwerk. Die processen zijn voorwaardenscheppend; secundaire processen zijn gerelateerd aan organisatorische condities, zoals huisvesting, HRM en ICT, en tertiaire processen aan bestuurlijke condities, zoals passend beleid en financiering. Daar moet je in principe minder moeilijk over doen. Mensen kunnen namelijk nog steeds goed werk doen, zelfs als de huisvesting middelmatig is en de organisatiestructuur simpel. Andersom geldt dat

niet, want briljante structuren en gebouwen maken nog geen goed werk voor de klas, rond het bed of aan de eettafel.

Kortom: voor secundaire en tertiaire processen kun je met een klassieke manier van organiseren vaak goed volstaan. Het wordt er zelfs slechter van, als je die dingen complex en improviserend doet. Daar gelden regels van helderheid en eenvoud, betrouwbaarheid en houvast. Een loonstrookje, een werkplek, een betrouwbaar management, een goed werkend ICT-systeem: dat is niet te versmaden. Je wilt dus een *en/en*-verhaal: zelfsturing voor complexe meerwaarden, naast hiërarchie voor overzichtelijke (rand)voorwaarden. Als je dat principe volgt, wil je natuurlijk vooral ook leren hoe verschillend dan de spelregels

uit die twee domeinen zijn en hoe je schakelt van het ene naar het andere' (zie ook Vermaak, 2012).

De Ronde: 'In een bepaalde betekenis is de hiërarchie juist toegenomen, in die zin dat de afstand tussen boven en basis groter is geworden. Managementlagen zijn weggesaneerd, waardoor het management dat overblijft een groter geheel moet omspannen en verder af staat van de werkvloer. Dat brengt in de randvoorwaardelijke zaken, waarover Hans spreekt, onvermijdelijk systeemdwang met zich mee. Hans legt daarbij de nadruk op het woord *losjes*, met meerdere perspectieven en meerdere systemen die redelijk zelfstandig naast elkaar kunnen functioneren. Een voorbeeld is urenregistratiesysteem in de zorg, dat noodzakelijk is voor vergoeding door de verzekering. Dit wordt zodanig georganiseerd, dat het slechts *losjes* gekoppeld is aan de feitelijke zorgpraktijk (bron: Van Dalen, 2012).

Als aanvulling op het woord *losjes* moet er ook nadruk gelegd worden op het woord *koppeling*, want voor wezenlijke samenhang in de organisatie is bereidheid mee te (laten) denken met die voorwaardelijke systemen ook juist weer belangrijk. Lukt het een organisatie die vorm wil geven aan zelfsturing en innovatie vanaf de basis om feedback vanuit de werkvloer op de eigen systemen vruchtbaar te maken voor verbetering en ontwikkeling van het bedrijf of de instelling? Zijn de professionals in staat om de tweevoudige beweging te maken van enerzijds het aanvaarden van de gegevenheid van systemen op het gebied van financiën, HR en facilitaire voorzieningen en anderzijds tegelijk het constructief-kritisch meedenken met (de werking van) deze systemen, met het oog op vernieuwing en verbetering ervan? De koppeling waar ik het over heb, bestaat uit het vragen, geven, ontvangen en betekenisvol verwerken van feedback over dergelijke systeemgrenzen heen.'

Vermaak: 'Het begrip *losjes* koppelen is ontleend aan Weick (1976). Die ziet dat als manier om verschillende kwaliteiten de ruimte te geven en toch elkaar te laten versterken. Het is wel een kunst om hier concreet vorm aan te geven. In de wereld van de controllers zijn

inmiddels enkele verlichte geesten opgestaan, die thematiseren dat ze eigenlijk dat soort koppelaars moeten zijn (o.a. Kalbfleisch, 2016). Waar controllers voorheen dashboards maakten voor management - met rode en groene indicatoren die zeggen dat er iets goed of fout gaat - onderkennen deze vernieuwers dat deze indicatoren niets zeggen over de vraag waardóór het dan fout of goed gaat. Dat betekent dat de meters op het dashboard geen sturingsinformatie geven.

Sturen op indicatoren roept zelfs perverse resultaten op; je stuurt immers op symptomen en niet op oorzaken. Dat wordt pas anders als je als controller met het management achter dat dashboard vandaan komt, en voor die zaken die erg rood of groen zijn interesse hebt en mensen aan tafel vraagt die direct betrokken zijn bij de betreffende werkprocessen - ongeacht waar die in de organisatie zitten. Met hen kun je onderzoeken waardoor iets heel goed of juist slecht gaat. Wat daaruit komt, neemt ieder dan mee terug naar de eigen werkomgeving om aan te pakken. Dat kan gaan over tertiaire processen waar de bestuurders wat te doen hebben, of over secundaire processen waar ICT wat te doen heeft, of het kan juist primaire processen betreffen.

Wat je hier ziet is iets ritmisch: de lagen van de organisatie zijn losgekoppeld in de dashboardfase, er is een nauwe koppeling wanneer mensen samen extreme signalen onderzoeken, en het is weer losgekoppeld in het gegeven dat vervolgens ieder zijn eigen acties doet waarvan je het effect later op het dashboard moet zien. Dit is echt iets om van te leren, met elkaar. Als je het niet goed krijgt, gaan de lagen weer ofwel ruzien, ofwel zich isoleren. En dat is niet fijn.'

HANTEREN VAN MACHT EN ONMACHT

We komen daarmee bij de laatste twee wetmatigheden: het hanteren van macht en onmacht. Het lijkt alsof we nu echt bij een onderstroom uitkomen. Klopt dat?

De Ronde: 'Ja, eigenlijk wel, want alle besproken zaken zijn verankerd in een emotionele onderlaag. Mensen zijn zeer raakbaar op elk van deze thema's. Leren

en openstaan voor leren is verbonden aan het toelaten van onmacht, bijvoorbeeld van het niet-weten. Quinn (1996) noemt dat het vermogen om de doelgerichtheid los te laten en *naakt het land der onzekerheid in te gaan.*'

Vermaak: 'Veel van het besprokene gaat erover dat je het professionals gunt om mooier werk te doen. Hun vak wordt daartoe groter, de regelsturing minder, het leren dieper, de samenwerking ingewikkelder. Dat lukt pas met vallen en opstaan. Wierdsma (2012) spreekt wat dat betreft wel over de plek der moeite. Je doet extra moeite om je eigen te maken wat je echt de moeite waard vindt. Voor mooier werk ben je bereid onzekerheid te verdragen. Dat moet ook wel, want anders leer je niets.

De psychodynamici hebben dat goed begrepen. Die zeggen dat bij ontwikkeling altijd twee vaardigheden in het spel zijn: de vaardigheid om een vraagstuk of klus steeds beter te doen, dat noemen ze *positive capability*, en de vaardigheid om de onzekerheid te verdragen terwijl je dat aanleert ofwel *negative capability*. Dat betekent dus oog in oog staan met de eigen beperkingen, met onmacht.

Ik zie in veel organisaties dat mensen dit soms echt vergeten. Dat het wel lijkt alsof er een verslaving aan comfort is. Ik hoor dan bijvoorbeeld dat er veiligheid moet zijn, of dat je wél steun moet ervaren. Maar leren gaat juist ook over het hanteren van angst en schaamte - dat hoort erbij. Natuurlijk moet dat niet te gek worden. Maar het is dan fijn zo'n term als veiligheid te vervangen door iets waar je invloed op hebt. Dus niet veiligheid als een ding, maar hanteerbare druk als een kunde. Dan kun je als medewerker zelf nadenken over maatvoering: hoe spannend wil ik het hebben? Hoeveel kan ik aan? Je begrenst dan je ambitie of tempo, zodat je kunt groeien op de grens van wat je aankunt. Ga je daar overheen, dan kweek je te-leurstelling.

Ofwel: *Pick the fights you can win.* Alleen dan bouw je voort op successen. Om onmacht te hanteren, maak je dus tijd vrij om emoties te verteren en ambities bij te sturen. Als je de waan van de dag laat regeren, raak je on-

machtig en ben je de greep op je ontwikkeling snel kwijt.' *Je noemt bereidheid van professionals om onzekerheid te verdragen. Volgens mij moet dit samen opgaan met bereidheid - bij management, inspecties en verzekeringen - om een bepaald risico te lopen, om het beheersen en controleren los te laten, ten behoeve van de professional die zich alleen kan ontwikkelen middels vallen en opstaan. Hoe kijken jullie daar tegenaan?*

Vermaak: 'Daar kan ik me wel in vinden. Ook management moet onzekerheid kunnen verdragen in dit alles. Al vind ik wel dat het om meer gaat dan alleen loslaten. Men moet ook een coachend rol vervullen, en niet alleen de handen ervan aftrekken. Het gaat ook om betrokken blijven, maar wel op een andere manier.'

De Ronde: 'Over stuur en sturing gesproken: de ont-hiërarchisering raakt onvermijdelijk ook aan het hanteren van de altijd aanwezige verticaliteit van de macht. Professionals die klagen over en katten op het management, vertonen een nog zeer prille vorm van zelfsturing. Zij kunnen weliswaar benoemen waar het nog niet goed gaat, maar weten dat nog niet om te zetten in constructieve actie.

Omgaan met kwesties binnen hiërarchische verhoudingen vraagt, net als bij collegiale samenwerking, ook om het vermogen verbinding te maken op het niveau van de onderliggende waardendrijfveren. Het thema *waardig strijden* (Kuneman, 2014) raakt hieraan. Je laten kennen wat betreft onderliggende drijfveren, en eventuele verontwaardiging zo te uiten dat je jezelf op het spel zet en kwetsbaarheid toont - dat is de opgave in het spel rond macht. Dan komt het machtsspel zelf ook ter tafel als onderwerp van (confronterend) gesprek. *De hiërarchie voorbij* betekent eigenlijk: de macht en machtsprocessen bespreekbaar maken, ook in de verticale verhoudingen.'

Vermaak: 'De concepten die we gebruiken, de visies die we uitventen, de structuren die we bouwen: stuk voor stuk geven ze iets of iemand de wind in de rug. Alles heeft ook altijd een politieke consequentie. Als je daar geen aandacht aan besteedt, gaat dat een eigen leven leiden. Als macht in de schaduw blijft, dan

kan het makkelijk vies worden. Macht dient dan bijvoorbeeld niet de vraagstukken waar je samen voor staat, maar het positiebehoud van sommige mensen, de hobby's van anderen, enzovoort.

Als je ook verantwoordelijkheid neemt voor de politieke aspecten van organisaties, dan hoort daar het regelmatig agenderen en blootleggen van machtsprocessen bij - juist ook de subtiele varianten daarvan, zoals het uitoefenen van controle middels normen en waarden. Dat is altijd een gevecht, omdat macht zich niet vanzelf laat onderzoeken; die zoekt het duister op. Er is een prachtige casuïstiekserie over gemaakt, *The dark side of organizations* (Rauflet & Mills, 2009), die juist hierover gaat: hoe je de grijstinten van het machtsspel onderkent en onderzoekt.'

SAMENHANG

Wat is volgens jullie de samenhang van de tien wetmatigheden?

Vermaak: 'Je kunt ze ook beschouwen als schillen. Zoals jij zei, lijkt het of de laatste twee wetmatigheden meer de onderstroom raken. Zo zien wij dat ook. Dus als je het tekent, loop je als eerste tegen de buitenste eerste schil op: minder hiërarchie kan, maar alleen als je het vak verbreedt. Dit roept de tweede schil op: wat die vakverbreding inhoudt is in ieder geval samenwerken, over muren heen, en het eigen collectieve leren samen organiseren. En dat moet dan gaan over andere dingen dan het opnieuw afspreken van regels. Daarmee komen we op de derde schil: je richten op de dragende waarden, en sturen op redematies.

Vervolgens moet zich dat wel verhouden tot de staande, aloude manier van organiseren en de voorwaardenscheppende bedrijfsvoering. Daarmee kom je op de vierde schil, die gaat over meervoudig organiseren en losjes koppelen. En tot slot zal je bij dat verhouden aanlopen tegen bestaande verhoudingen en de eigen grenzen. Je komt zo op de meer verborgen laatste schil, die het bespreken van macht en het hanteren van onmacht betreft. Daar ben je dan vervolgens zo ongeveer 25 jaar zoet mee - een hele generatie van

professionals - maar omdat het er echt toe doet, is daar ook niets mis mee. Het gaat namelijk over steeds mooier werk doen en betekenis hebben in de wereld.'

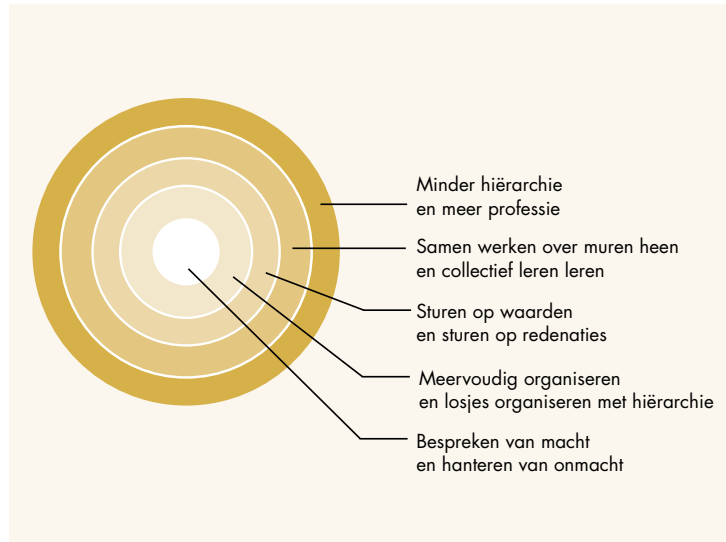
TOT BESLUIT

Afrondend: welke rol kunnen begeleidingskundigen of veranderkundigen spelen in dit geheel?

De Ronde: 'Die nadruk op leren - en zeker het collectieve leren - vraagt om begeleiding. Wat beslist onwenselijk is, is het inhuren van iemand die komt vertellen hoe het zit en hoe het moet. Dat is weer de oude hiërarchie, maar nu in het leren. Wat wel nodig is, is een deskundige die helpt om van ervaringen te leren. Iemand die in staat is om samenwerkingskwesties en afstemmingsproblemen om te vormen tot collectieve leervragen die het waard zijn om samen te verkennen. Die begeleidingskundige is bij uitstek degene die kan helpen om concrete ervaringen in de uitvoering van het werk te verbinden aan diepere lagen van identiteit en waarden. Hij is iemand die kan helpen het met elkaar een poosje uit te houden in die plek der moeite, door daar te verkennen wat er speelt en niet te snel in de oplossingen te schieten die het onderliggende vraagstuk verbloemen. Hij is niet zelden nodig als derde figuur in het samen (onder)zoeken. Dat doet hij door speelruimte te creëren - vaak letterlijk met de inzet van spelvormen (De Ronde, 2015) - en door machtsprocessen bespreekbaar te maken en ruimte te vinden voor het meer fundamentele gesprek over de dragende waarden. Daarvan zie ik in mijn dagelijkse praktijk en in die van mijn studenten prachtige voorbeelden.'

Vermaak: 'Ik zie de schillen (zie figuur 1) als een leeragenda: ze zeggen wat je aan of af te leren hebt. Hoe je dat vervolgens organiseert, is een tweede. Dat vraagt soms aandacht voor het begeleiden van groepen en individuen, soms vooral voor het ontwikkelen en gidsen van organisaties. Al die schaalniveaus zijn relevant.'

De Ronde: 'Wat voor andere professionals geldt, gaat ook op voor onze vakgebieden; ook die zijn in beweging. Een begeleidingskundige moet zijn handelen ter-



Figuur 1 Gelaagdheid in zelfsturing

dege organisatiekundig inbedden. Dat vraagt ontwikkeling - *oprekken* - van de eigen professionele identiteit. Andersom geldt dat net zo goed voor veranderkundigen: die moeten zich terdege rekenschap geven van en kunnen omgaan met processen in de onderstroom, door ze lerend te maken.'

Vermaak: 'Misschien is ons gesprek dan wel een voorbeeld van horizontaal leren en sturen. Het was echt niet voorspelbaar en ook niet zomaar gemakkelijk. Wat er uitkomt heeft geen van ons beiden voorzien. En ook nu nog zijn de verschillen voelbaar in stijl en visie. Juist daardoor komt er iets nieuws uit, waar we beiden blij mee zijn.'

Dat is een mooie congruente afsluiting! Ook tussen jullie gaat het om het zoeken naar een vorm van vakverbreding en -verdieping in de onderlinge ontmoeting en niet om een domeinenstrijd.

Vermaak: 'Dat laatste is wellicht een mooi thema voor een volgend gesprek.'

LITERATUUR

- Dalen, A. van (2012). *Zorgvernieuwing. Over anders besturen en organiseren*. Den Haag: Boom Lemma.
- Kalbfleisch, E. (2016). Management accounting en control. Hoe kunnen zorgorganisaties hun prestaties daadwerkelijk verbeteren? *Management Control & Accounting*, 18-24.
- Quinn, R. (1996). *Deep change. Discovering the leader within*. San Francisco: Jossey Bass.
- Raufflet, E. & Mills, A.J. (2009). *The dark side. Critical cases on the downside of business*. Sheffield: Greenleaf.
- Ronde, M. de (2016). *Creatieve ruimte. Begeleidingskwaliteit gevraagd voor gezamenlijk leren en ontwikkelen in organisaties*. Openbare les bij installatie als lector. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam.
- Ronde, M. de, (2015). *Speelruimte voor ervaring en reflectie. Een praktijkgericht onderzoek naar het gebruik van spel in begeleidingssituaties*. Delft: Eburon.
- Ruijter, M. e.a. (2015). *Je binnenste buiten. Over professionele identiteit in organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Vermaak, H. (2012). *Veranderkundig kijken naar de transitie jeugdzorg*. Lezing voor bestuurdersconferentie stadregio Amsterdam. Internet: hansvermaak.com/blog/publicaties/video-vuistregels-en-doodzondes-bij-grote-transities.
- Vermaak, H. (2015). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid* (2e dr.). Deventer: Vakmedianet.
- Vermaak, H., Emmelkamp, R. & Wal, C. van der (2017). *Hoe generalisme het werken met LVB gezinnen verrijkt. Samen werken, leren en sturen door jeugdhulpteams*. Amsterdam: Ouder- en Kindteams Amsterdam. Internet: hansvermaak.com/blog/publicaties/lvb.
- Weick, K.E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19.
- Wierdsma, A. (2012). De plek der moeite. In M. Ruijters & R.J. Simons (red.), *Canon van het leren* (pp. 457-468). Deventer: Kluwer.