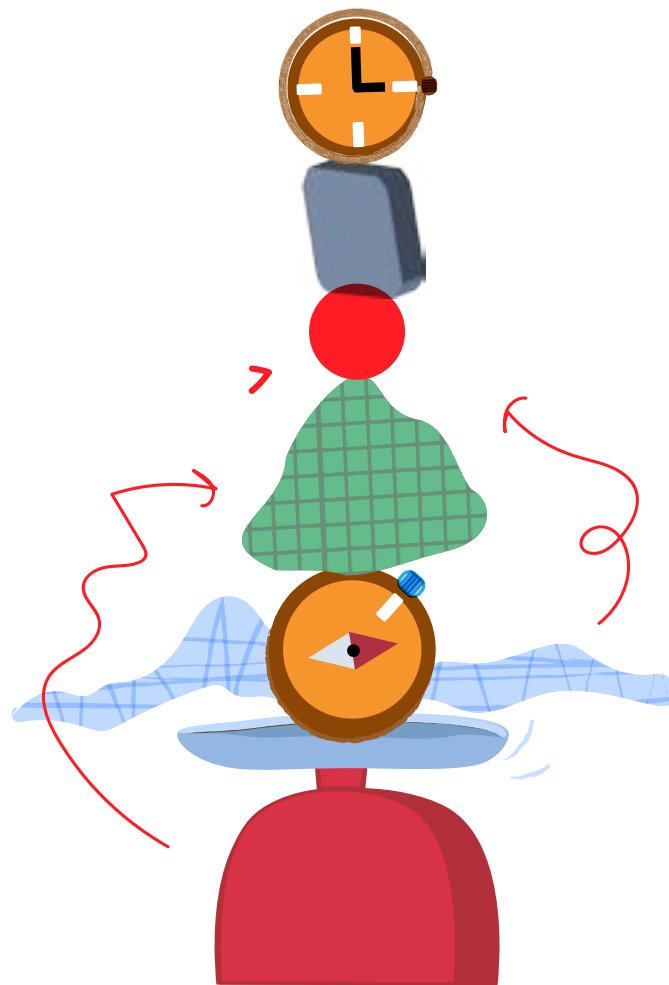


Bouwen aan een wendbare organisatie

7 kernelementen voor een veilige,
zelforganiserende organisatie.

Ysbrand van der Werf
Fons Groen



Samenvatting

Dit artikel gaat over het creëren van een zelforganiserende, wendbare organisatie die vanuit de organisatie zelf oplossingen biedt aan zowel interne als externe veranderende omstandigheden.

Deze benadering om te komen tot een wendbare organisatie leidt ook tot verbeteringen als reductie van ziekteverzuim, ongewenst verloop en toename van winst c.q. productiviteit. Dit alles is samengebracht in 7 kernelementen die ieder essentieel zijn om een optimale wendbaarheid te realiseren.

Inhoud

0. Inleiding & over de auteurs	4
I. Vertrouwen	6
II. De 7 Kernelementen	7
1. Het Early warning systeem	8
2. Duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden	10
3. Volledige transparantie	12
4. De waarheid spreken	14
5. Duidelijke normen en betekenisvolle waarden	16
6. Medewerker betrokkenheid	18
7. Flexibele missie en doelstellingen	20
III. Verdere verkenning en Onderbouwing	22
IV. Literatuur	30
Dankwoord	30

Inleiding & over de auteurs

Waarom schrijven wij dit artikel? Wij zijn Ysbrand van der Werf en Fons Groen en onze wegen kruisten elkaar bij toeval. We hebben ieder meer dan 30 jaar ervaring met het denken over en acteren in de besturing van profit en not-for-profit organisaties. Ysbrand als manager, directeur/groot aandeelhouder van IBAS IT & Consultancy bv en commissaris van verschillende bedrijven. Fons als manager, bestuurder en als organisatieadviseur, trainer en Semco Style specialist. In onze gesprekken kwamen we tot de conclusie dat onze ideeën en ervaringen complementair zijn.

In de praktijk ontdekte Ysbrand dat het ontwikkelen van een nieuwe organisatievorm absolute noodzaak was in een wereld met steeds sneller veranderende factoren als de markt, politiek, techniek, milieu, geloof en diversiteit die direct of indirect invloed op alle organisaties uitoefenen. Die zullen daarmee gelijke tred moeten houden om te overleven.

Daarbij speelde nog een factor een bijzondere rol: Ysbrand kampt met een stevige dyslexie. Daardoor kon hij niet vertrouwen op memo's of rapporten, maar moet hij het juist hebben van vertrouwen en van mondelinge informatie. En van direct menselijk contact. Vanaf medio jaren '90 ging hij ook daarom experimenteren met nieuwe, dynamische organisatiestructuren om de organisatie min of meer automatisch het vermogen te geven zich aan te passen aan veranderende interne en externe omstandigheden. Dat kan alleen als organisaties wendbaar zijn.

Ook Fons werd door ontwikkelingen op het gebied van zelforganisatie en andere concepten uitgedaagd na te denken over de daadwerkelijke implementatie van organisatieprincipes die aansluiten op de hedendaagse wereld en bij een nieuwe generatie professionals. Hij zag organisaties achter hypes aanlopen en elkaar napraten zonder dat de diepere consequenties van anders organiseren werden doorleefd. Daarin zag hij een gelegenheid van toegevoegde waarde zijn.

Het is onze gemeenschappelijk overtuiging dat de medewerkers en hun leiders, zelf en gezamenlijk, steeds hun organisatie moeten aanpassen om wendbaar te zijn. Ze moeten zelf verantwoordelijkheid nemen voor de keerskeuzes en mogen niet afhankelijk worden van externe consultants.

De rol van consultants zien wij echter niet als overbodig, maar steeds meer een informatieve en begeleidende rol als de situatie daarom vraagt, bijvoorbeeld bij veranderkundige en implementatievraagstukken.

Deze inzichten hebben geleid tot een benadering voor de inrichting van een wendbare, zelforganiserende organisatie aan de hand van 7 kernelementen, die allemaal geïmplementeerd moeten zijn om het grootste effecten te bereiken. Deze kernelementen kennen overeenkomsten met andere moderne inzichten in organisatie inrichting en sturing, maar zijn uniek in hun eenvoud en samenhang.

In dit artikel zetten we onze inzichten op papier. De benadering die wij voorstellen is grotendeels proefondervindelijk ontdekt, maar kan met verschillende theorieën onderbouwd worden én blijkt in de praktijk te werken. Toepassing van onze benadering in de praktijk verbeterde bedrijfsresultaten, communicatie, werksfeer en betrokkenheid aanzienlijk en het verloop van medewerkers en het ziekteverzuim liep fors terug!

I. Vertrouwen

In een wendbare, zelforganiserende organisatie is vertrouwen de basis.

Dit uitgangspunt binnen onze benadering past bij ons positieve mensbeeld: de overgrote meerderheid van de mensen is volgens ons van goede bedoeling, wil graag bijdragen, leuk en zinvol werk doen en beschikt over een gezonde vorm van eigenbelang.

Wij gaan uit van het soort vertrouwen waarvan het spreekwoord zegt dat het te voet komt en te paard gaat. Het moet opgebouwd en onderhouden worden. Het gaat er om elkaar voldoende te kennen, te weten wat je aan elkaar hebt, respect te hebben. Dit vertrouwen is een belangrijke factor in het functioneren van elke organisatie. Vertrouwen is niet statisch, maar levend en moet permanent gevoed worden.

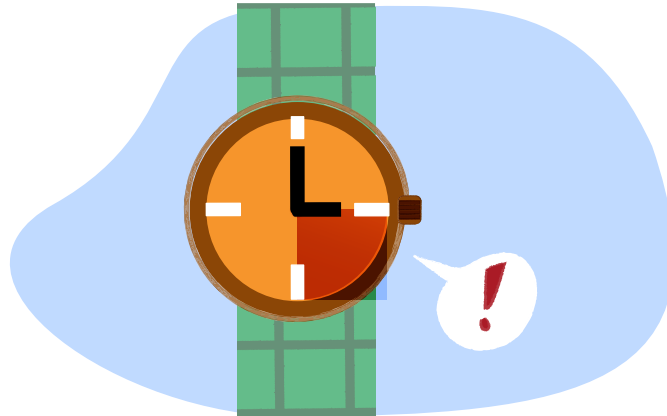
II. De 7 kernelementen

In onze benadering gaan we uit van een set van 7 kernelementen die we hieronder kort uitwerken. Ze zijn *allemaal* in onderlinge samenhang noodzakelijk om deze innovatieve wijze van organiseren en het vertrouwen dat daarvoor nodig is, duurzaam te kunnen opbouwen. De basisstructuur van een organisatie is voor ons niet relevant: hiërarchisch of plat, een divisiestructuur of een klein bedrijf, profit of not-for-profit. Iedere organisatie vult de 7 kernelementen zelf in, passend op de eigen situatie. Wij hebben ondervonden dat in de praktijk de implementatie van ons model als geheel niet ingewikkeld is en snel tot succes heeft kunnen leiden. Essentieel is wel dat *iedereen van hoog tot laag* in de organisatie meedoet en er een duidelijke leider is.

Zoals hiervoor al gesteld: de kernelementen kennen overeenkomsten met andere hedendaagse inzichten rondom organisatie inrichting en sturing. Organisatievisies zoals de Semco Style en A Great Place to Work passen de meeste inzichten ook toe. Bij implementatie van ons model in de praktijk zagen we dan ook dat veel organisaties vanuit deze inzichten al aanpassingen hebben gedaan. Wat echter vrijwel overal ontbreekt is het belangrijke eerste kernelement hieronder (het early warning system) en de onderlinge samenhang van de elementen zoals wij deze beschrijven.

1. Het Early Warning system

Het early warning system houdt in dat altijd en door iedereen binnen de organisatie vroegtijdig kenbaar gemaakt wordt dat er sprake is van veranderende zaken of omstandigheden die van belang zijn voor de organisatie.



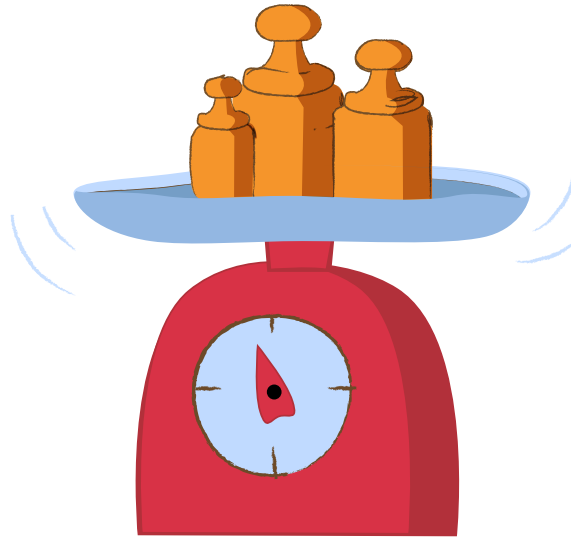
Dit gaat over het signaleren van *alles* wat zowel binnen de organisatie als daarbuiten relevant is. Het is geen exclusieve verantwoordelijkheid voor het management. *Iedere* medewerker wordt geacht hieraan vanuit de eigen optiek bij te dragen en tegelijk vanuit het belang van de organisatie te handelen. Signalen kunnen variëren van marktverschuivingen, organisatorische verbeteringen, concurrentie, nieuwe ontwikkelingen, maar bijvoorbeeld ook een team dat niet goed functioneert of de melding van een projectleider dat een project misgaat of uitloopt. Vroegtijdige melding is essentieel. Neem daarbij iedereen serieus en koppel altijd terug wat er met zijn of haar signaal gedaan wordt.

Als iemand iets wezenlijks, bijvoorbeeld een ontevreden klant of een project dat slecht loopt, (te) laat meldt, tref dan in principe geen harde maatregelen maar voer -afhankelijk van de ernst- wel op zijn minst een stevig gesprek om te voorkomen dat dit nog vaker gebeurt.

2. Duidelijke verantwoordelijkheden én bevoegdheden

Iedere medewerker en elk team in de organisatie heeft een takenpakket met daaraan gekoppeld de bijbehorende verantwoordelijkheden en de bevoegdheden die de uitvoering van die taken en verantwoordelijkheden mogelijk maken.

In veel organisaties worden verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie belegd: de professional aan het stuur. Maar er wordt vaak iets vergeten: bij verantwoordelijkheden horen ook bevoegdheden! Zonder dat laatste is het eerste betekenisloos. Dat geldt voor iedere medewerker en elk team. In veel organisaties waar wij bij betrokken zijn en zijn geweest zagen we dat dit een blinde vlek is en zowel in de profit als de not-for-profit veelvuldig voorkomt. Wij signaleerden in gesprekken met medewerkers in verschillende organisaties dat spanningen, ontevredenheid of zelfs burn-out 's vaak hun oorzaak vinden in hieraan gerelateerde werkomstandigheden.



In de praktijk zagen we dat vaak dezelfde argumenten worden gebruikt om de symbiose tussen taken en verantwoordelijkheden enerzijds en bevoegdheden anderzijds te negeren:

1. Degene die de verantwoordelijkheid overdraagt aan de ontvanger vertrouwt niet of de ontvanger het wel aankan.
2. Degene die de verantwoordelijkheid overdraagt aan de ontvanger wil de bevoegdheid niet afstaan omdat hij de controle wil houden.

Deze argumenten zijn fundamenteel onjuist:

1. Vertrouwen is de basis van alles. Als het niet duidelijk is of iemand een bepaalde verantwoordelijkheid aankan, moet je daar open over zijn en duidelijke afspraken maken hoe en wanneer deze verantwoordelijkheid wel te geven is. Denk aan coaching on the job of een opleiding, gecombineerd met de afspraak dat betrokkene vroegtijdig aangeeft als het te zwaar wordt (wat meteen ook weer early warning is).
2. Dit spreekt voor zichzelf en is meteen einde oefening voor onze 7 kelementen. Als iemand vanuit zijn positie de controle/invloed niet wil afstaan, mist hij de wil die noodzakelijk is voor de implementatie van de kelementen.

3. Volledige transparantie

De organisatie is in alle opzichten volledig transparant, waarbij uiteraard de privacy* van het individu gewaarborgd wordt volgens geldende wetten en regels.



Dit punt is uitermate belangrijk om alle mensen betrokken te krijgen, te houden, verantwoordelijkheid te laten ervaren en te bouwen aan vertrouwen. Dat betekent dat alle informatie openlijk zichtbaar, vindbaar en duidelijk is met slechts zéér beperkte uitzonderingen als bedrijfseigen geheimen zoals productieprocessen, uit te werken marketingstrategieën, overnames et cetera.

We horen nogal eens tegenargumenten rondom de volledige transparantie die wij propageren. Misbruik, kwetsbaarheid, concurrentie, noem maar op. Maar wat is er mis met transparantie? In de praktijk blijkt juist transparantie veel vertrouwen en betrokkenheid te geven bij de medewerkers. Ze krijgen het gevoel dat ze serieus meedoen.

(*) *Niet* onder privacy vallen die zaken die organisatie-gerelateerd zijn waaronder salarissen, bonussen, regelingen rondom lease et cetera.

4. De waarheid spreken

In de organisatie is eerlijkheid de norm. Liegen wordt niet getolereerd en heeft altijd consequenties en leidt in het uiterste geval tot afscheid.



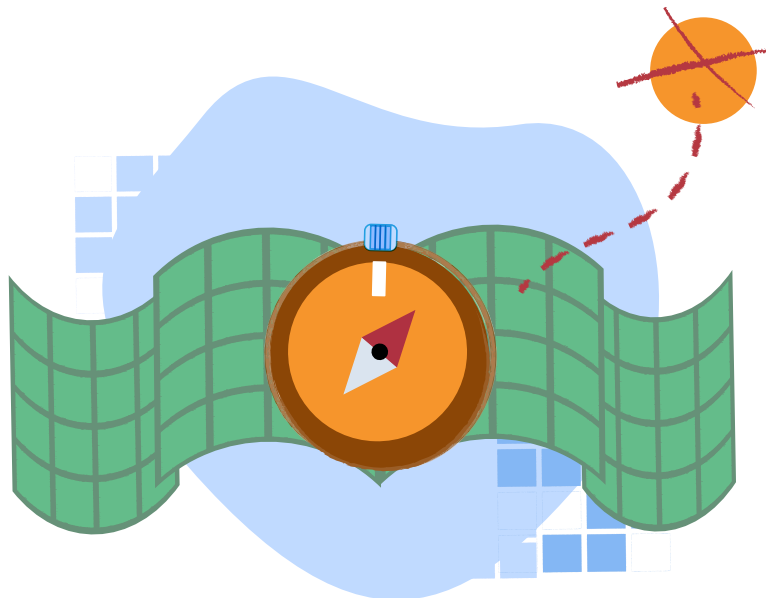
Dit is een ongemakkelijke spelregel en klinkt misschien zelfs wel onveilig. Dit vraagt uitleg. Eerlijkheid is nodig om het early warning system te laten werken, om verantwoordelijkheid te kunnen nemen en om transparantie in stand te houden. Natuurlijk hoeft niemand iets te vertellen over de dingen die iemand privé wil houden. Natuurlijk zijn er cultuurverschillen. Maar het organisatiebelang vraagt eerlijkheid.

Natuurlijk is er altijd eerst een goed gesprek. Maar zodra iemand bewust iets verzwijgt of verdraait dat het team of de organisatie schaadt, denken wij rechtlijnig: de weg is dan in principe de weg naar buiten.

Daarbij is het niet relevant of er daadwerkelijke schade berokkend is en ook niet of het grote of kleine zaken betreft. Zodra leugens uitkomen is namelijk het vertrouwen diepgaand beschadigd en dat was nou net de basis van alles. Dat kan en mag niet getolereerd worden. Niet één keer. Dit klinkt hard, maar is een noodzakelijk onderdeel om het fundament onder alle andere elementen van ons model gezond te houden en daarmee de organisatie.

5. Duidelijke normen en betekenisvolle waarden

Ieder in de organisatie benadert mensen binnen de eigen organisatie en in de omgeving (klant, toeleverancier, etc.) met respect en eerlijkheid en neemt hen serieus.



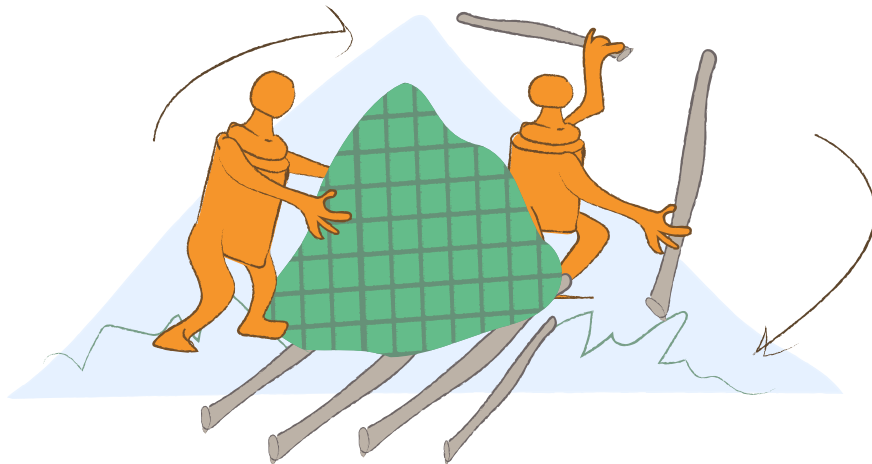
Het is van belang in de organisatie een beperkte set waarden en normen te hebben waarmee actief gewerkt wordt en die betekenis hebben voor alle medewerkers. Binnen onze benadering hanteren we als basis de volgende normen en waarden:

- Respect: Respect voor de omgeving en respect voor jezelf
- Eerlijkheid: Eerlijkheid naar de omgeving en eerlijkheid naar jezelf
- Serieus nemen: Neem de input van alle individuen binnen de organisatie en daarbuiten serieus en handel ernaar.

Deze normen en waarden geven een richting aan voor de benadering van mensen binnen de organisatie en daarbuiten (klanten, toeleveranciers, et cetera). Er zullen individuele verschillen zijn, zeker buiten de eigen organisatie waar uiteraard rekening mee moet worden gehouden. Maar ze dragen bij aan het vertrouwen in elkaar. Voer hierover het gesprek binnen uw organisatie en blijf dit gesprek voeren.

6. Medewerker betrokkenheid

In de organisatie is het van belang om altijd vanuit de klant te denken, maar de medewerker staat voorop in het doen. Die moet het uiteindelijk waarmaken.



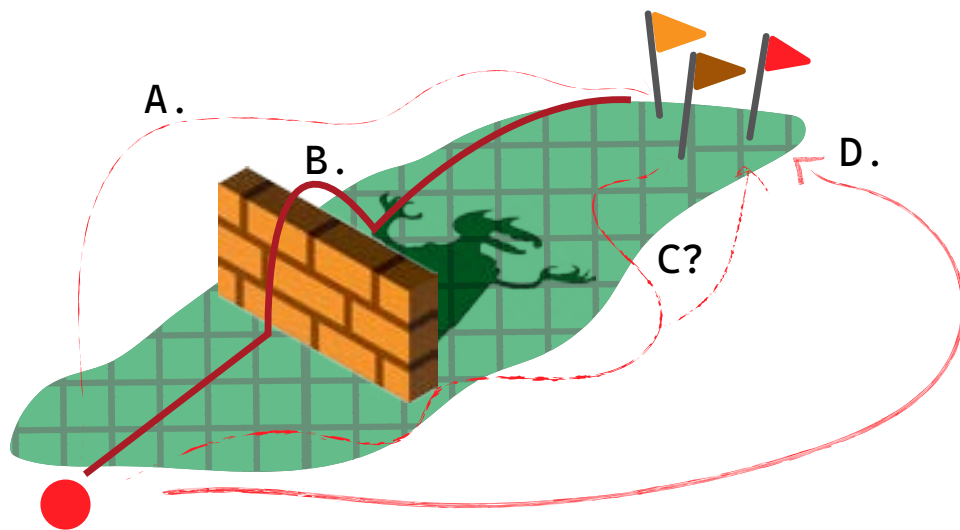
Ook dit is een aspect dat wij niet op deze wijze tegenkomen in andere organisatiemodellen. Veel organisaties worstelen met de vraag of de klant nou voorop staat of de medewerker. De prioriteiten die in de wendbare organisatie gelden zijn:

1. Continuïteit van de organisatie staat voorop;
2. Continuïteit van het individu volgt daarop;
3. De balans tussen deze twee moet steeds in de gaten gehouden worden. Als het goed gaat met de organisatie gaat het iedereen goed, dat moet ook zo geregeld zijn.

Dat betekent ook dat als de continuïteit van de organisatie niet in gevaar gebracht wordt, de organisatie zorgplicht heeft naar de individuele medewerker.

7. Flexibele missie en doelstellingen

Het is van fundamenteel belang permanent de missie en de doelstellingen van de organisatie te wegen en te bezien of er aanpassingen moeten plaatsvinden en plannen herijkt moeten worden.



Door de snel veranderende omstandigheden komen de missie en doelstellingen van een organisatie ook sneller onder druk te staan. Bijvoorbeeld:

- Benaderen we nog de goede markt?
- Maken we nog wel het goede product?
- Is de toegepaste techniek nog haalbaar?

Hier zijn de signalen die vanuit de organisatie/early warning naar voren komen van levensbelang. Bij ernstige signalen pak je dit direct op. Ontwikkel maatregelen en pas zo nodig de missie, doelstellingen en plannen aan en hou dit onder de aandacht. Daarbij is het van groot belang om doelen ook in een plan en een planning te vertalen. Niet omdat een plan uitkomt, maar omdat je dan weet waar je afwijkt.

Bij dit kernelement hoort ook het begrip leiderschap: er zullen altijd keuzes gemaakt moeten worden en dat blijft een verantwoordelijkheid van de leiding van de organisatie. Er zal ook in ons denken over een wendbare organisatie altijd sprake blijven van leiderschap en een zekere vorm van hiërarchie.

III. Verdieping

Hier geven we bij de 7 kernelementen die in de voorgaande paragrafen kort beschreven zijn een toelichting en onderbouwing.

Ad I. Vertrouwen

In wendbare, zelforganiserende organisaties is vertrouwen de basis.

Hier is een belangrijke overeenkomst te vinden met onder andere het gedachtengoed van Patrick Lencioni zoals hij zo mooi uiteen heeft gezet in 'de vijf frustraties van teamwork'. In dat boekje schetst hij vertrouwen als de basis van de piramide van effectief teamwork. Ook is er een belangrijke analogie met het framework van Ricardo Semler, want *vertrouwen* is het eerste van de vijf principes van de Semco Style.

Er is veel geschreven over vertrouwen, zowel vanuit biologische, sociale als psychologische optiek. Voor ons is van belang dat er onderscheid te maken is tussen vertrouwen in de vorm van snel en basaal vertrouwen en in de vorm van "deep trust". De eerste vorm is noodzakelijk om bij wijze van spreken zonder doodsangst bij de bushalte te staan. Je vertrouwt erop dat de mensen om je heen geen gekke of gevaarlijke dingen doen of kwade intenties hebben.

De tweede vorm van vertrouwen is complexer en moet opgebouwd worden. Dit is het soort vertrouwen waarvan het spreekwoord zegt dat het te voet komt en te paard gaat. Het kost tijd en wordt in moeilijke tijden of bij grote uitdagingen beproefd. Hier gaat het er onder andere om elkaar voldoende te kennen, om te weten wat je aan elkaar hebt, respect te hebben voor elkaars inbreng en ieders sterke en zwakke kanten. Dit noemen we diep vertrouwen.

Dit diep vertrouwen is een belangrijke factor in het functioneren van echt volwassen teams en organisaties en de opbouw daarvan kost tijd en aandacht. Maar ook als er sprake is van een volwassen team waarin diep vertrouwen is opgebouwd, heeft dit onderhoud nodig om het te blijven voeden en gezond te houden.

Ad II. De 7 kernelementen van de wendbare organisatie

Ad kernelement 1. Het early warning system

Het early warning system houdt in dat altijd en door iedereen binnen de organisatie vroegtijdig kenbaar gemaakt wordt dat er sprake is van veranderende zaken of omstandigheden die van belang zijn voor de organisatie.

In dit element is een analogie te vinden met de theorie van de Viable Systems van Stafford Beer. Deze organisatiedenker heeft kernelementen van de cybernetica uitgewerkt, die eenvoudig vertaald neerkomen op regelkringen die werken op het principe waar ook thermostaten op zijn gebaseerd. Hoe sneller de feedback uit en om het systeem wordt verwerkt, hoe beter en accurater er kan worden bijgestuurd.

We kunnen ondertussen van Netflix leren dat ruimte geven voor mislukking een sterke bijdrage kan leveren aan het bereiken van succes. Ook in deze organisatie is de vertrouwensbasis essentieel, en voeding met een snelle feedbackloop. Het is daarbij belangrijk dat een vroeg afgegeven waarschuwing (bij voorbeeld van een mislukkend of ontsporend project, een ontevreden klant) niet tot negatieve maatregelen zal leiden. In tegendeel! Het moet juist veilig zijn om over ego en interne competitie heen te stappen en in het belang van het grotere geheel te handelen. Daarom is de basis van vertrouwen ook zo belangrijk, want anders ontbreekt de veiligheid om dat ook te doen.

Ad Kernelement 2. Duidelijke verantwoordelijkheden én bevoegdheden

Iedere medewerker en elk team in de organisatie heeft een takenpakket met daaraan gekoppeld de bijbehorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden die de uitvoering van die verantwoordelijkheden mogelijk maken.

Een interessant inzicht bij dit element komt uit Eckhart's Notes, het waardevolle boekje van de helaas veel te vroeg overleden Eckhart Wintzen, de voormalig CEO van BSO. Om verantwoordelijk te kunnen zijn en dicht genoeg bij de klant en bij de collega's te kunnen staan, mag je niet te groot zijn. Daarom stelde hij als harde eis dat bij het bereiken van een bepaalde omvang een bedrijfsunit moest splitsen in twee delen. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden gedijen in onze ervaring bij overzicht en de menselijke maat. Als een organisatieonderdeel te groot is, gaat dat verloren met alle gevolgen van dien.

Een mooi voorbeeld van het geven van regelvermogen en bevoegdheden aan elke medewerker is te vinden in Fred Lee's boekje 'als Disney de baas was in uw ziekenhuis'. Daar zie je ook dat het sturen vanuit een missie en visie en bijbehorende waarden die ook daadwerkelijk betekenis krijgen belangrijke kaders vormen voor het handelen van medewerkers. Bij kernelement 5 gaan we hier verder op in.

Wij wijzen nog graag op het principe van volwassenheid: behandel volwassenen als volwassenen, ook -of juist- als er sprake is van hiërarchie. De Transactionele Analyse (TA) van Eric Berne leert ons dat dat belangrijk is voor gezonde werkrelaties en het daadwerkelijk op basis van gelijkwaardigheid taken en verantwoordelijkheden te kunnen dragen.

Tot slot geef je met afspraken over taken en bevoegdheden en de bijbehorende spelregels ook grenzen aan en die zijn belangrijk. Binnen de Semco Style wordt dit het proces van Kaderstelling genoemd. Het proces dat ervoor zorgt dat het zwembad dat gevormd wordt door verantwoordelijkheden en bevoegdheden ook randen heeft. In een zwembad zonder randen verzuipt namelijk uiteindelijk ook een geoefende zwemmer. De 4 randen van het zwembad binnen de Semco Style worden gevormd door afspraken over *Resultaten*, *Regels* (waaronder bevoegdheden en, heel belangrijk, besluitvormingsspelregels), *Kwaliteit* en *Gedrag*.

Ad Kernelement 3. Volledige transparantie

De organisatie is in alle opzichten volledig transparant, waarbij uiteraard de privacy* van het individu gewaarborgd wordt volgens geldende wetten en regels.

Ons begrip transparantie komt ook in andere organisatiemodellen voor. Binnen de Semco Style wordt dit 'ongefilterde transparantie' genoemd. Binnen het Semco concern worden alle medewerkers geschoold om de informatie die ze kunnen zien ook zelfstandig te kunnen interpreteren.

En er is altijd een open stoel voor elke medewerker die dat wil bij

directievergaderingen. Alleen zeer concurrentiegevoelige informatie zoals patenten, recepten et cetera wordt uitgesloten van deze transparantie. En ook hier is sprake van transparantie over salarissen en worden binnen teams gesprekken gevoerd over de balans in geven en nemen.

Een voorbeeld waarbij de transparantie nog verdergaat is KeyToe in Maassluis, onder andere de grondleggers van “99 problems but the boss ain’t one” van Lennard Toma. Bij KeyToe kunnen niet alleen de medewerkers maar zelfs de klanten zien wat het actuele banksaldo is, wat er uitstaat aan facturen en opdrachten en wat er in pijplijn zit. Permanent zicht dus op hoe het bedrijf ervoor staat. De ervaring leert dat het de betrokkenheid van medewerkers en ook van klanten vergroot.

In de praktijk van Ysbrand was sprake van een situatie waar het een tijd niet goed ging met de onderneming. Alle medewerkers werden hierover geïnformeerd en bijgepraat en er is toen voor gekozen de situatie niet voor klanten verborgen te houden maar het juist te delen. Omdat de klanten veel waarde hechtten aan de dienstverlening zijn ze mee gaan denken en hebben ze geholpen om de situatie vlot te trekken. In de Semco Style wordt dit het principe van de Extreme Stakeholder Alignment genoemd, consequent van buiten naar binnen en van binnen naar buiten redeneren en handelen.

In sommige voorbeelden wordt deze transparantie nog een slag verder gevoerd, daar worden door de teams namelijk op basis van de resultaten en de ervaren bijdragen van de medewerkers de bonussen of zelfs de basissalarissen bepaald. En dan gaat het niet alleen om de harde ‘verkooptargets’ maar kan bij voorbeeld ook de sfeermaker die altijd koffie haalt beloond worden voor de bijdrage aan het teamresultaat. Toen Fons in Japan de consultants van het lokale Semco Style initiatief mocht trainen trok dit onderwerp aan het begin de meeste aandacht. Ook in Nederland roept dit punt vaak direct grote vraagtekens op. Ons advies is om gaandeweg te ontdekken wat bij een organisatie past.

Ad Kernelement 4. De waarheid spreken

In de organisatie is eerlijkheid de norm. Liegen wordt niet getolereerd en heeft altijd consequenties en in het uiterste geval afscheid.

De uiterste consequentie van afscheid nemen die wij verbinden aan oneerlijkheid vormt natuurlijk een lastige paradox, want het uitgangspunt zou als angstwekkend geduid kunnen worden. Dan zou het een averechts effect op vertrouwen en transparantie hebben. Dat is absoluut niet wat we beogen. Maar we beogen wel duidelijkheid en transparantie. In de Semco Style is het idee van 'skin in the game' belangrijk. Met huid en haar meedoen. Niet een beetje, niet alleen maar als het uitkomt, maar helemaal en altijd. Dat proberen we onder andere hiermee handen en voeten te geven.

Daar hoort bij dat echt vertrouwen beschadigend gedrag als liegen of oneerlijkheid niet geaccepteerd en niet getolereerd kan worden. Dat is op de lange termijn altijd schadelijker en kostbaarder dan het slikken van de bittere pil van het afscheid. En ook afscheid hoeft niet met slaande deuren. Zo zal je altijd in gesprek moeten gaan om het waarom van het liegen te achterhalen. Dat is weer belangrijke input in de feedbacklussen van de sturing van de organisatie. En het is eigenlijk altijd goed om ook in lastige situaties te streven naar een vreedzaam uiteen gaan. Strijd om het eigen gelijk gaat vaak ten koste van het eigen geluk.

Overigens roepen wij ook op om altijd te blijven nadenken en om de rechtvaardigheid van Koning Salomo in gedachten te houden. Een mooi voorbeeld dat Fons hoorde speelde zich af binnen een grote kapperszaak. De manager vertelde over een medewerker die bleek in de kas te grijpen. Toen dat uitkwam is met het hele team besloten dat betrokkene mocht blijven, onder de voorwaarde van het aanvaarden van professionele hulp en gedurende een proefperiode niet alleen in de zaak staan. Dat is een succesvol traject gebleken.

Ad Kernelement 5. Duidelijke normen en betekenisvolle waarden

Ieder in de organisatie benadert medewerkers binnen de eigen organisatie en in de omgeving (klant, toeleverancier et cetera) met respect, eerlijk en neemt hen serieus.

Kernwaarden in een organisatie hebben een betekenis die kan verschillen per medewerker. Daarom is het van belang ze in dialoog met medewerkers te 'laden' en echt vorm en inhoud te geven. Zo formuleerde een zorgorganisatie waar wij actief waren de kernregels 'de klant staat hier voorop' en 'wij staan voor respectvolle bejegening'.

De eerste regel betekende voor teams dat de zorg voor cliënten hogere prioriteit kreeg dan teamoverleg, terwijl de directie de gereserveerde parkeerplaats pal voor de deur opgaf. Respectvolle bejegening werd vertaald voor medewerkers jegens cliënten, maar ook onderling. En dat gaf voor medewerkers die in de fysieke zorg werken andere inzichten dan voor de mensen die in de telefonische hulpverlening actief waren. Deze manier van denken is ook beschreven in Fred Lee's boek 'Als Disney de baas was in uw ziekenhuis'.

En wees consequent, trek uw eigen waarden vervolgens in het kader van de Extreme Stakeholder Alignment ook door naar uw klanten en leveranciers. Allard Droste, de auteur van *Semco in de polder* vertelt hier mooie dingen over. Zo maakt hij lange termijn afspraken met leveranciers. Niet om de beste prijs te krijgen, maar om een stabiele en betrouwbare keten en een prettig werkende relatie op te bouwen. Dat is vanuit normen en waarden geredeneerd lange termijn denken. Uiteindelijk voor iedereen beter.

Ad Kernelement 6. Medewerker betrokkenheid

In de organisatie is het van belang om altijd vanuit de klant te denken, maar de medewerker staat voorop in het doen. Die moet het uiteindelijk waar maken.

Zorgplicht van de organisatie wil niet zeggen dat ontslag onmogelijk is, maar het is een basis van 'samen uit, samen thuis'. Is continuïteit van de organisatie wel een issue dan gaat de organisatie vóór. Maar denk ook dan creatief. Binnen het Semco concern werd collectieve salarisverlaging verkozen boven het ontslag van een deel van de medewerkers. Over vertrouwen en betrokkenheid gesproken.

Drie belangrijke begrippen binnen de Semco Style zijn Democratie, Gezond Verstand en Welbegrepen Eigenbelang. Een en ander wordt nader uitgewerkt in het principe van Zelfmanagement, waar uitgegaan wordt van de Kracht van gelijken, Cultuur van Commitment (het eerdergenoemde Skin in the Game) en Talentontwikkeling. Ook het principe van de Extreme Stakeholder Alignment (van buiten naar binnen denken, redeneren vanuit gedeeld belang en Consistentie) sluit aan op dit onderdeel binnen onze denkwijze.

Een praktijkvoorbeeld van Ysbrand: in een adviesbureau dat er slecht voorstond en waar grote spanningen waren omdat de markt sterk verslechterde, zijn de kernelementen ingevoerd. Samen is besloten om de classificatie in niveaus van adviseurs af te schaffen. Iedere adviseur hoog of laag kreeg hetzelfde vaste bedrag per maand. Haalde zij/hij een hogere omzet dan beoogd dan zou hij meer krijgen. Mocht hij/zij in een half jaar geen omzet boven het vaste bedrag kunnen waarmaken, zou ontslag volgen. Iedereen heeft daarvoor getekend.

Resultaat: Het bureau is als enige overgebleven in de markt; het groeide weer en de resultaten verbeterden. Er ontstond een zeer samenwerkende sfeer.

Ad Kernelement 7. Flexibele missie en doelstellingen

Het is van fundamenteel belang permanent de missie en de doelstellingen van de organisatie te wegen en te bezien of er aanpassingen moeten plaatsvinden en plannen herijkt moeten worden.

Een ironisch voorbeeld waar het verifiëren van de koers te laat heeft plaatsgevonden is de roemruchte Kodak case. Kodak is de uitvinder van de digitale fotografie, maar liet deze prachtige uitvinding links liggen en gingen verder met het produceren van filmrolletjes, 'want dat is wat wij doen'.

Een -positief- voorbeeld is de herijking van DSM dat zich in de loop der jaren steeds opnieuw heeft uitgevonden. Een interessante onderliggende theorie is die van de organisatie-ecologie die onder andere ingaat op aspecten van zelfadapterende en daarmee minder kwetsbare systemen.

IV. Literatuur

Beer, Stafford (1974). *Designing freedom*. John Wiley & Sons Inc.
Droste, Allard (2017). *Semco in de polder*. Boom Uitgevers.
Lee, Fred (2009). *Als Disney de baas was in uw ziekenhuis*. Reed Business.
Lencioni, Patrick (2002). *De vijf frustraties van teamwork*. John Wiley & Sons Inc.
Semler, Ricardo (2010). *Semco-Stijl*. Boekerij.
Toma, Lennard & Muchall, Cedric (2018). *99 Problems but the boss ain't one*. Keytoe.
Wintzen, Eckart (2007). *Eckart's Notes*. Eckart Wintzen met Lemniscaat.

Dankwoord

Wij zijn velen dank verschuldigd voor hun bijdragen aan dit artikel. Allereerst willen wij de managers en medewerkers van de organisaties die hebben geëxperimenteerd met de toepassing van de 7 kernelementen bedanken. Hun ervaringen hebben zij altijd gedeeld en zijn van grote betekenis geweest voor de totstandkoming van de gepresenteerde benadering voor het realiseren van wendbare, zelforganiserende organisaties.

Daarnaast danken wij collega's en vrienden die in de afgelopen jaren met ons hebben meegedacht en degenen die met ons hebben meegelezen tijdens de totstandkoming van dit artikel voor hun kritische en opbouwende opmerkingen.

Een paar namen noemen we hierbij in het bijzonder (in alfabetische volgorde):

Koen de Boer
Adam Cuadra
Kees de Groot
Nicole Hermans
Jan B. Hofman
Frans Roemen
Nils Roemen
Hayo Schreijer
Marc Vraets
Willem Vrakking
Amber Welboren
Luuk Willems

