

# Van aansturing naar zelfsturing, een verkenning

**Meer bereiken met minder mensen en meer plezier in het werk. Zonder stress en met een hoge klanttevredenheid. Wie wil dat nou niet? Buurtzorg Nederland maakte het waar en geldt als hét schoolvoorbeeld voor een andere manier van werken. Hun geheim? Zelfsturende teams! Een optie voor de kinderopvang?**

Een definitie van zelfsturing willen ze niet geven, Arko van Brakel, zelfstandig ondernemer en Eveline Castelijns, managing consultant bij Berenschot. 'Het is namelijk geen doel op zich', stelt Van Brakel. 'Als je spreekt over zelfsturing heb je het over de vorm, maar het gaat om de inhoud. Het komt in verschillende settings en op verschillende manieren voor.' Castelijns is het met hem eens: 'Soms spreek je van zelfsturing, soms van zelfstandige teams of zelforganiserende teams. Het is altijd maatwerk.' Dat neemt niet weg dat beiden met veel enthousiasme en overtuiging over het onderwerp kunnen vertellen. Arko van Brakel is bezig een opleidingsinstituut op te richten samen met Ricardo Semler op basis van diens gedachtegoed over zelfsturing. Eveline Castelijns biedt ondersteuning aan organisaties in de zorg die willen overstappen naar een vorm van zelfsturing. Arko van Brakel plaats de 'hype' in een breder maatschappelijk perspectief. 'Deze tijd vraagt om ondernemend leven, werken en denken. Als een organisatie voldoende snelheid wil maken is het nodig dat de mensen op de werkvloer daarin mee kunnen gaan. Op het moment dat je als manager je laat leiden door een

niet goed onderbouwde drang tot controle ben je een vertragende factor, dan sta je letterlijk je mensen in de weg. Juist in een snel veranderende competitieve wereld, waarin meer verlangd wordt van mensen, heb je de neiging te grijpen naar controle, maar dan vertraag je juist. Het gaat erom dat je de wijsheid hebt om anders te werken. Vanuit vertrouwen de kwaliteit van je mensen te ontsluiten. Met meer plezier, meer presteren, minder druk en minder werken.'

## Buitengewone prestaties

Als je praat over zelfsturende teams komt al gauw Buurtzorg Nederland ter sprake. Bestuurder Jos de Blok heeft met zijn organisatie deze manier van werken op de kaart gezet. Hij behaalt er resultaten mee, waar velen jaloers op zijn. Dat inspireert veel organisaties om te onderzoeken of ook zij op een dergelijke manier kunnen gaan werken. Binnen de kinderopvang komt zelfsturing nog niet of nauwelijks voor, reden voor de bdKO om de mogelijkheden voor de sector te onderzoeken. Volgens Van Brakel gaat zelfsturing of zelforganisatie over verregaande autonomie, betrokkenheid en verbinding van medewerkers 'waardoor gewone mensen tot buitengewone dingen in staat zijn.' Hij is ervan overtuigd dat iedere medewerker weet wat goed is voor zijn of haar organisatie en hoe het slimmer kan. Als voorbeeld noemt hij de veiligheid op booreilanden. 'Het is bewezen dat de veiligheid daar beter geborgd is als mensen op elkaar afstemmen, dan wanneer je van bovenaf een veiligheidsmaatregel oplegt.' Hij heeft de overtuiging dat het in veel situaties hele-

maal niet nodig is mensen aan te sturen. 'Ze kunnen dat zelf en als je ze die ruimte geeft dan werken ze efficiënter en gemotiveerder dan in een omgeving waarin andere bepalen wat ze moeten doen. Maar,' waarschuwt hij, 'het is niet iets wat je zomaar even doet. Het is een keuze en vervolgens een proces van meerdere jaren.'

Eveline Castelijns maakt in de praktijk mee wat het vraagt van organisaties om volgens het concept van zelfsturing te gaan werken. 'Het betreft een fundamentele verandering van de inrichting van je organisatie en dat werkt door naar je medewerkers en je cultuur. Dat is ingrijpend. Je moet er aan de voorkant (lees: bestuur en management) heel goed over nadenken. Je moet erin durven investeren en er de tijd voor durven nemen. Als de top er niet voor kiest, zal het niet werken. Als die niet gaandeweg het proces constant steun verleent, zal het nooit zo succesvol zijn als wanneer het uitsluitend vanaf de werkvloer komt. Dat staat wellicht haaks op het idee van zelforganisatie. Daarom is het ook zo'n ingewikkeld proces, je wilt het bereiken vanuit de bestaande situatie. Maar het kan wel. Mijn ervaring tot nu toe is dat het een wisselwerking is tussen beide. Af en toe heb je het management of het bestuur nodig om kaders vast te stellen of besluiten te nemen. In samspraak met de teams geef je er richting aan. Zie het als een architect die aan de tekentafel zit en zegt: dit zijn de fundamenten, dit moet in ieder geval staan om een stevig huis te kunnen bouwen. Zonder die architect ga je het ook niet redden, krijg je nooit een mooi geheel.'

## Kwaliteit

Maar waarom zou je als bestuurder of manager een proces opstarten waarbij je jezelf wellicht overbodig maakt? Eveline Castelijns: 'Ten eerste wil je dicht bij de klant komen te staan. De persoon die het dichtst bij de klant

**'Maar het is maatwerk, dus niet overal zal sprake zijn van totale zelfsturing.'**

staat is toch de pedagogisch medewerker. Meer zeggenschap over de inrichting van het eigen werk is onlosmakelijk verbonden met gehoor kunnen geven aan wat de klant wil. En dus met kwaliteit. Het logische gevolg is dat je klanttevredenheid omhooggaat. Als bestuurder kun je dan ook kijken naar de achterkant van je organisatie. Als al deze taken als klantcontacten, inrichting van het werk, roostering en dergelijke opgepakt kunnen worden door de medewerkers dan wel de teams, kun je verhoogde efficiency bereiken. Doordat je bijvoorbeeld toekunt met minder administratie of minder management. Let wel, de bril waardoor je wilt kijken is niet behoud van personeel, maar tevreden klanten. De vraag is: hoe kan ik mijn organisatie dusdanig inrichten dat ik het maximale kan leveren tegen zo laag mogelijke kosten? 'Dat de kostenreductie spectaculair kan zijn beschrijft Arko van Brakel. 'Een mooi voorbeeld is het hotel van Ricardo Semler en zijn vrouw Fernanda. McKinsey had gezegd dat ze tussen de 90 en de 110 medewerkers nodig zouden hebben, ze doen het met 38. Als je met zijn allen intrinsiek gemotiveerd bent en je maakt samen de werkverdeling, dan kun je daadwerkelijk met minder mensen meer werk verzetten zonder dat het harder werken is. Juist een branche die toch al onder druk staat zoals de kinderopvang, waarbij financiën best belangrijk zijn, waarbij bovendien veiligheid van kinderen in het geding is, daar kun je juist vertrouwen op de professionaliteit en de intrinsieke motivatie van je mensen. Ik ben wel van mening dat kostenreductie geen juiste drijfveer is. Het gaat om een focus op kwaliteit en snelheid. Dat je er uiteindelijk ook financieel op vooruitgaat is mooi meegenomen.' 'Voor bestuurder en managers betekent het vooral loslaten', zegt Castelijns. 'Tijdens het transitieproces zal hun rol veranderen, van aanstuurder naar coach, van zeggen wat de medewerkers moeten doen naar vragen wat ze

nodig hebben. Uiteindelijk, als blijkt dat een organisatie kiest voor werkelijke zelfsturing zal het management een faciliterende rol vervullen. 'Maar', benadrukt Castelijns, 'het is maatwerk, dus niet overal zal sprake zijn van totale zelfsturing, het kan ook zijn dat een organisatie kiest voor gedeeltelijke zelfsturing.'

## Vakmanschap

Het succes van Buurtzorg wordt mede verklaard vanuit het hoge opleidingsniveau van de medewerkers. Arko van Brakel spreekt liever over vakmanschap. 'Het gaat erom dat er verschillende kwaliteiten aanwezig zijn in een team, dat er respect en vertrouwen is. Dat je elkaar durft aan te spreken en vermogen tot zelfreflectie hebt.' Eveline Castelijns vult dat aan: 'Ook mbo-opgeleide mensen kunnen passen in zo'n team. Het gaat om evenwicht in de teamsamenstelling en mensen die kiezen voor deze manier van werken. Het gaat om passie en deskundigheid. De basisfilosofie is dat je de beslissingsbevoegdheid en verantwoordelijkheid lager in de organisatie legt. Als dat team goed werkt, komt er een enorme hoeveelheid energie vrij en tillen de medewerkers elkaar op. Maar let wel: als organisatie moet je groeien naar dit model. Wanneer voor zelfsturing wordt gekozen omdat het een modeverschijnsel is en er financiële druk is, bestaat het gevaar dat organisaties te gemakkelijk zeggen: we schaffen de managementlaag af en vanaf morgen zijn jullie zelforganiserend. Dat werkt niet. Het model is een middel, geen doel op zich. Vandaar ook dat beiden benadrukken dat het een proces is dat tijd nodig heeft. Het vraagt om kiezen, investeren en anders denken. Zoals Arko van Brakel het zegt: 'Eerst moet je vertragen en heel hard werken om daarna te kunnen versnellen.'

Arko van Brakel en Eveline Castelijns zijn gastsprekers op de landelijke bijeenkomst van de bdKO op 12 april.

De bdKO, de beroepsvereniging van directeuren in de Kinderopvang, heeft als doel het realiseren en handhaven van een integer, competent en innovatief management in de kinderopvang. De bdKO onderneemt daartoe tal van activiteiten en organiseert diverse bijeenkomsten.

### 12 april 2016 Landelijke Bijeenkomst Van aansturing naar zelfsturing; optie of noodzaak voor een directeur/ bestuurder kinderopvang?

**Plaats:** landgoed de Horst in Driebergen-Rijsenburg.

Een drietal gastsprekers zal dit onderwerp interactief toelichten. Arko van Brakel (ondernemer en voormalig directeur opleidings- en kennisinstituut de Baak) licht het gedachtegoed van zelfsturing en de verandering voor het leiderschap van een organisatie toe. Carin Wormsbecher (directeur Drukkerij Wedding) deelt haar ervaringen over wat zelfsturing in haar eigen organisatie heeft gebracht. En Eveline Castelijns (managing consultant Berenschot) deelt haar kennis over het ontwerpen en de invoering van zelfsturende teams (oftewel zelforganiserende teams) in de langdurige zorg.

### Workshop 'De (werk)relatie tussen bestuurder en toezichthouder, strategisch partnerschap?'

Gelet op het maatschappelijke debat over het (morele) kompas van bestuurders en de verantwoordelijkheid van toezichthouders, organiseert de bdKO samen met de NVTK (toezichthouders) in samenwerking met van Doorne Advocaten op 6 april een workshop over het thema 'De (werk)relatie tussen bestuurder en toezichthouder, strategisch partnerschap'. De workshop beantwoordt de vraag: hoe staan de handel en wandel van bestuurders en toezichthouders in de kinderopvang ervoor? De besluitvormingscyclus, de verschillende rollen, maar ook de veranderingen bij samenwerking met onderwijsorganisaties en de aangekondigde wetgeving met betrekking tot persoonlijke aansprakelijkheid komen aan bod.

**Aanmelden voor deze activiteiten kunt u via de website: [bdko.nl](http://bdko.nl). Daar vindt u ook informatie over het bdKO-lidmaatschap. U kunt ook contact opnemen met het bureau van de bdKO, E: [bureau@bdko.nl](mailto:bureau@bdko.nl) of T: (079) 363 81 02.**