

# 13 FOCUS VERENIGEN TOMORROW

Bijna elke vereniging komt voort uit zelforganisatie. Maar is dat ook het verenigingsmanagementprincipe van de toekomst?

*tekst Erik Slotboom en Inge Poorthuis*

## Verkenning van zelforganisatie

Is zelforganisatie een weg om te verkennen voor verenigingen of gaan we daarmee nog een stuursysteem introduceren, wordt de governance alleen maar nog ingewikkelder en verliezen we de grip op de uitvoering helemaal?

Buurtzorg en Spotify werken met zelforganisatie, die voorbeelden kennen we allemaal. Maar ook verenigingen als de Branchevereniging Nederlandse Architectenbureaus en het Rode Kruis experimenteren ermee. Werken met zelforganisatie kan helpen om je vereniging flexibeler, daadkrachtiger en effectiever maken. Door de samenwerking met leden (en vrijwilligers) anders vorm te geven kun je het werk meer in gezamenlijkheid oppakken.

**Autonoom werken** | Het toenemende tempo van verandering in de maatschappij dwingt organisaties om steeds sneller te reageren en zich aan te passen aan de nieuwe omstandigheden. Dit is waar de traditionele hiërarchie en besturing gaat knellen. De manier van besluiten (hoe belangrijker het besluit, hoe hoger op in de hiërarchie het genomen wordt) is niet langer effectief genoeg. Zelforganisatie gaat uit van het idee dat mensen prima in staat zijn om autonoom te werken. Ze hebben geen manager nodig die ze vertelt wat ze moeten doen. Dit maakt dat besluitvorming zo dicht mogelijk bij het vuur kan worden genomen. Zie je een probleem, werk aan een oplossing. Zie je een mogelijkheid, maak er gebruik van. Om de cohesie van de organisatie te behouden is het meer nog dan bij een traditionele organisatie van belang om met hele duidelijke doelen en missies te werken. We noemen dat vaak op z'n Engels purposes. Iedereen kan dan autonoom, binnen zijn rol en verantwoordelijkheden, besluiten nemen en acties ondernemen om dichter bij de purpose te komen.

**Uitgangspunten zelforganisatie** | Kiezen voor zelforganisatie gaat gepaard met een aantal uitgangspunten. Bedenk goed wat je daarvan vindt.

- Mensen zijn in staat om zichzelf te leiden, meer dan dat ze moeten worden geleid. De basis is vertrouwen en han-

delingsvrijheid en niet controle. Het uitgangspunt is dan ook 'alles mag tenzij' boven de gebruikelijkere 'niets mag, tenzij'.

- Je maakt expliciete afspraken en regels daar waar ze de effectiviteit van de organisatie ten goede komen en neemt afscheid van impliciete regels.
- Is iets veilig genoeg om te proberen? Doe een experiment en leer ervan. De organisatie gaat voortdurend experimenteren, meten en leren.
- Ieder inzicht en iedere mening telt. Alle opgedane ervaringen en perspectieven worden meegenomen in het bijsturen van de organisatie, een kleine groep aan de top kan dit niet meer alleen. Dit vereist nieuwe en duidelijke besluitvormingsprocessen.
- Het doel is leidend. We willen een beweging maken voorbij het eigenbelang. Centraal komt het gedeelde belang van de organisatie te staan, de purpose.

Zelforganisatie past bij organisaties die openstaan voor deze uitgangspunten. Organisaties dus die het eigenaarschap willen delen, die er samen de schouders onder willen zetten en willen werken op basis van vertrouwen. Organisaties die de purpose van de organisatie voorrang willen geven boven eigenbelang en die zich willen positioneren met een purpose die alle stakeholders aanspreekt en maatschappelijk relevant is.

**Past dit bij verenigingen?** | Het interessante aan zelforganisatie is dat de missie of het doel 'de baas' is. De mensen maken dat de organisatie in beweging komt en richting de purpose kan bewegen. De autoriteit om besluiten te nemen ontleent iedereen aan de rollen die hij heeft in de organisatie, maar binnen de rol ben je zelf de baas over hoe je dat doet. In de combinatie van rollen en cirkels wordt een hiërarchie van



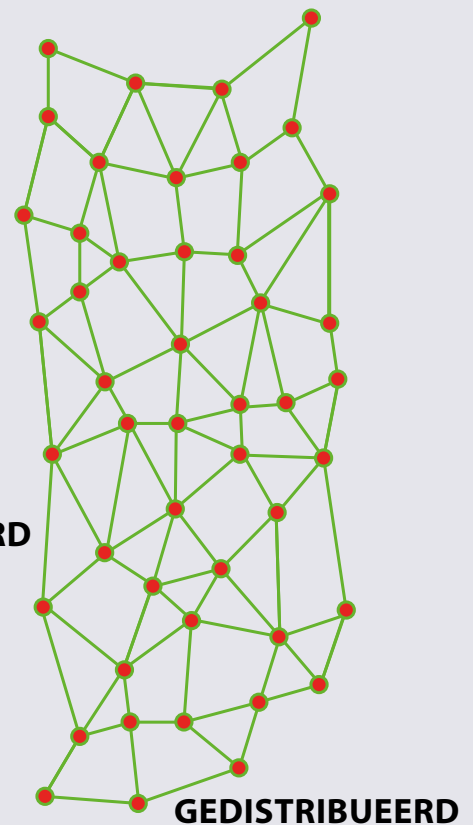
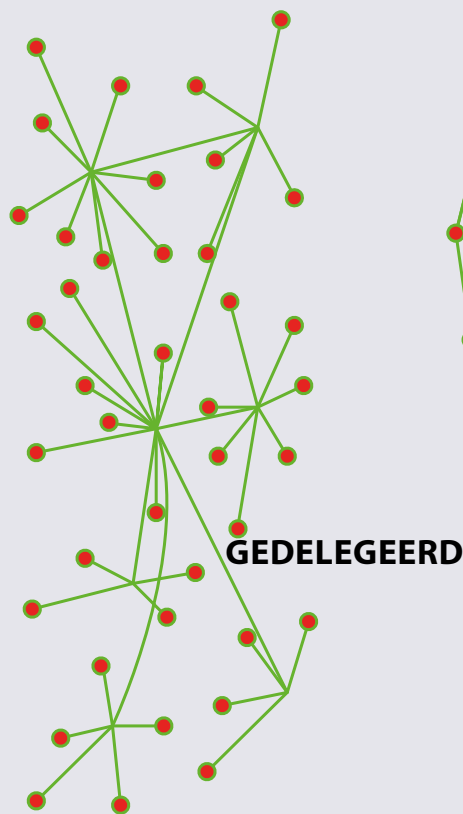
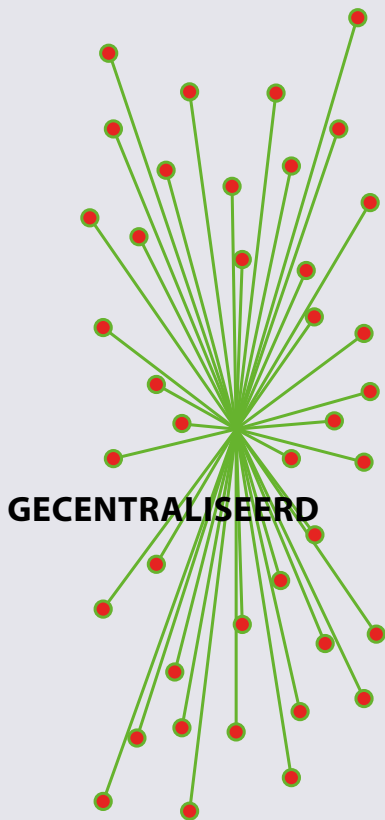
## EEN VERENIGING PLATTER ORGANISEREN IS ALS HET WARE TERUGGAAN NAAR DE BASISDRIJVEREN VAN DE LEDEN

purposes ontwikkeld, zodat er uiteindelijk ook iemand is die de facturen verstuurt, de nieuwsbrief schrijft of de strategie bepaalt. Wat ook heel kenmerkend is voor zelforganisatie is leren door meten. Het gaat niet om autonomie maar om het zo goed mogelijk behalen van doelen.

**Historie of toekomst** | Zelforganisatie is voor een vereniging eigenlijk heel bekend. Een net startende vereniging is vaak namelijk een groepje mensen dat samen iets oppakt. Je verdeelt de taken (of rollen) en ieder doet wat hem goeddunkt met het doel (of de missie) in het achterhoofd. Komt het zo uit dan wissel je een taak, bijvoorbeeld omdat iemand even minder inzetbaar is. Een prachtige zelfsturende organisatie. Gaandeweg de ontwikkeling van een vereniging en het groter worden ervan worden vraagstukken complexer en wordt meestal de keuze gemaakt om de aansturing hiërarchisch vorm te geven. Taken worden in functies gegoten die bij mensen belegd worden.

Veel verenigingen kennen afdelingen/sectoren (geografisch of thematisch) die zeer autonoom zijn. Dat lijken soms prachtige voorbeelden van zelforganisatie totdat afdelingen volledig hun eigen koers varen. Dit staat dan op gespannen voet met de purpose van de hele vereniging. Het blijven delen van doelen is het bestaansrecht van de organisatie en de reden dat je gezamenlijk optrekt.

Als we kijken naar huidige jonge verenigingen zien we dat die vaak veel langer en tot een grote omvang blijven functioneren als zelforganiserend netwerk. Voorbeelden zijn Ouishare, Rockstart of de Jonge Klimaatbeweging (in dit nummer). Jonge mensen vinden het dienen aan een purpose – zolang dat past bij de eigen purpose – en het aannemen en weer overdragen van rollen logisch. De huidige ICT maakt het mogelijk om dat tot op grote schaal te blijven doen.



## ZELFORGANISATIE GAAT UIT VAN HET IDEE DAT MENSEN GEEN MANAGER NODIG HEBBEN DIE ZE VERTELT WAT ZE MOETEN DOEN EN MAAKT DAT BESLUITVORMING ZO DICHT MOGELIJK BIJ HET VUUR KAN WORDEN GENOMEN

**(Actieve) leden betrekken** | De twee drijfveren waar een vereniging op beweegt zijn eigenaarschap en passie. Het stimuleren van het gevoel van eigenaarschap en het aanwakken van de passie maakt dat leden (en ook medewerkers overigens) een stapje extra doen. Door verantwoordelijkheden te distribueren vergroot je het eigenaarschap van individuele leden. Door volledig te focussen op de missie en de doelen wakker je de passie continu aan.

Een vereniging platter organiseren is als het ware teruggaan naar de basisdrijfveren van de leden. Interessant voor verenigingen is dat door te werken met rollen, cirkels en pur-

poses het samenwerken van zowel professionals als actieve leden/vrijwilligers op een nieuwe manier kan worden vormgegeven. De volgende vraag is of behalve de uitgangspunten ook de praktische uitwerking van zelforganisatie past bij de vereniging.

**Taken, rollen en cirkels (teams)** | Een organisatie wil je zodanig vormgeven dat deze het meest effectief is in het bereiken van de purpose. Daarom zie je bij zelforganisatie het concept van autonome teams of cirkels die een eigen doel hebben dat is afgeleid van de organisatiepurpose. Het doel van een team of cirkel kan samenvallen met een product, dienst, of groep van werkzaamheden binnen een vereniging. Denk bijvoorbeeld aan een cirkel die het jaarcongres organiseert, het juridisch dienstencentrum of de uitgave van het verenigingsblad.

In zelforganisatie wordt het werk verder opgebroken dan gebruikelijk. Taken of werkzaamheden worden in een rol belegd. Deze rol wordt door iemand opgepakt. In tegenstelling tot een hiërarchische organisatie wordt dit niet in een vast functieprofiel vastgelegd dat gekoppeld is aan een persoon. Een medewerker of vrijwilliger kan een of meerdere rollen oppakken. De inrichting is daardoor flexibeler. Zo kun je makkelijker rollen doorgeven aan een ander persoon en zelf weer nieuwe rollen oppakken die passen bij je eigen talent, interesses en ontwikkeling.

De rollen werken samen in de teams (cirkels) en moeten met regelmaat afstemmen in een teamoverleg. Afhankelijk van waar het om gaat bepaal je de frequentie, eens per week, eens per maand. In een team kan iemand de rol hebben om af te stemmen met andere cirkels of om het proces in de eigen cirkel te faciliteren. Zelforganisatie gaat uit van lerend

werken. Dus meten wat het effect of de impact van een product of dienst is en daar snel op inspelen. Hoe vaak wordt de website bezocht, hoe effectief was de lobby, et cetera.

**Transitie |** Omarm je de uitgangspunten en zie je voordelen in deze variant van organiseren van taken, dan zul je met je organisatie een transitie doormaken waarbij een paar aandachtspunten van belang zijn om het te laten slagen.

**Gedistribueerde autoriteit |** Iedereen is de baas en tegelijkertijd is niemand de baas, autoriteit is gedistribueerd. In traditionele organisaties is autoriteit gedelegeerd, je legt altijd verantwoording af aan dezelfde persoon. Is de organisatie verdeeld in rollen en cirkels dan ontleent, afhankelijk van het onderwerp, iedere rol of cirkel aan een of meer andere rollen autoriteit. Denk aan de cirkel Verenigingsblad die bij de rol Financiën aanklopt om budget te krijgen voor een extra uitgave. Met dat geld gaat het Verenigingsblad autonoom aan de slag. Dit lijkt niet erg anders dan gebruikelijk, maar doordat personen en rollen van elkaar gescheiden worden, houdt iedereen een beetje van de macht van de organisatie en belandt niet alles zomaar bij één persoon. Precies dat is het onderscheid. Dat betekent ook dat je als vereniging bewust rollen moet verdelen over meerdere mensen. Leg je veel rollen bij een persoon dan verandert er in de praktijk weinig.

**Afscheid van afhankelijkheid |** Zelforganisatie is organiseren voor volwassenen. De manier van organiseren stimuleert het afscheid nemen van de ouder-kindrelatie die je vaak ziet tussen manager en medewerker. Dit is ook meteen het lastige aan de transitie naar zelforganisatie. Medewerkers en vrijwilligers in een vereniging die de stap maakt naar zelforganisatie, zullen geneigd zijn bij vragen of spanningen naar de (voormalig) directeur te kijken in plaats van zich te wenden tot degene die erover gaat of zelf een beslissing te nemen. Het vergt een flinke cultuuromslag om daadwerkelijk met gedistribueerde autoriteit te werken.

**Van impliciet naar expliciet |** Er moeten duidelijke regels zijn hoe om te gaan met opduikende kansen, niet functioneren of juist waarderen van teamleden, bijsturen en bijstellen. Daarom is het belangrijk om op een gestructureerde manier rollen te beschrijven, regels en afspraken vast te leggen en dit ook aan te kunnen passen. Het is de kunst om meer geschreven regels te creëren en minder ongeschreven regels te hebben, een beweging van impliciete verwachtingen naar expliciete verwachtingen.

Doe je dit niet, dan leidt het afscheid van de traditionele hiërarchie tot chaos en verwarring, waarbij niemand nog weet wie wat doet en wie wat beslist. De wendbaarheid van de organisatie komt voort uit het regelmatig herzien van de organisatiestructuur en de afspraken. Daarbij moet je de structuur nauwgezet blijven documenteren. Hiervoor zijn de nodige softwaretools op de markt (en nodig).

### Praktische tips |

- Vraag je vooraf goed af of je de uitgangspunten van zelforganiseren echt onderschrijft. Wanneer je niet gelooft dat mensen intrinsiek gemotiveerd kunnen zijn of zelf kunnen besluiten over hun werk, dan komt deze manier van organiseren je niet logisch voor.
- Leer van andere verenigingen en organisaties die zelforganiserend werken. Er zijn veel voorbeelden met praktijkervaring.
- Vind niet het wiel opnieuw uit. Verken bestaande frameworks zoals Holacracy of Sociocracy 3.0. Het framework is een basisset van regels. Zie het als een grondwet. Hoe de organisatie er precies uitziet in rollen, cirkels en specifieke regels breng je vervolgens zelf in kaart.
- Trek in het begin echt tijd uit om te leren en uit te werken. Het werk en de regels expliciet maken kosten tijd. Het denken in taken en rollen is iets waar je mee moet oefenen. Het helpt om iedereen te vragen een periode zijn taken te laten opschrijven. Tevens redeneer je vanuit de missie wat er nodig is aan werk om die missie te bereiken. Dit is de basis waarmee je aan de slag kunt. ←

*In een eerdere serie artikelen in VM verkende Inge Poorthuis, Kuperus & Co, hoe verenigingen (kunnen) werken met lean, scrum en agile. Zij verkent nu mogelijkheden voor verenigingen die nog een stapje verder gaan.*

*Erik Slotboom van Energized.org ondervond dat zelfsturende, agile werkende teams werden beperkt door de traditionele organisatiestructuur en werkt daarom met methoden als Holacracy om hele organisaties zelforganiserend te maken.*

**Zelf verkennen en ervaringen delen?  
Doe mee aan de learning lab over Zelforganiseren tijdens het DNA Jaarcongres.**

