

Werken vanuit de support: Een krachtig middel bij toenemende werkdruk en complexiteit in organisaties!

Eind vorig jaar kwam mijn boek **De Supportorganisatie**, *leidinggeven aan vrijheid en verantwoordelijkheid in een wendbare organisatie* uit. Het boek gaat over effectief werken vanuit zelforganisatie en het vergroten van de wendbaarheid van je organisatie als geheel. De kernboodschap van De Supportorganisatie is even eenvoudig als cruciaal: als je je organisatie echt wil ondersteunen in deze complexe tijd, dan moet je beginnen vanuit het werk zelf. En dus niet vanuit 'de verandering', 'de visie', de 'organisatiefilosofie' of 'het organogram'. Medewerkers zijn moe van alle veranderpraatjes van de afgelopen jaren en hebben hun handen vol aan het echte werk dat gedaan moet worden in en voor hun organisaties. Ze komen tijd tekort en hebben vooral behoefte aan goede hulp van hun werkgever bij dagelijkse problemen en uitdagingen. Problemen en uitdagingen in het werkveld zelf dus. Die concrete hulp daadwerkelijk bieden, weten wat er speelt en van daaruit de organisatie doorontwikkelen in haar wendbaarheid, dat is Support!



Dat er behoefte is aan support in organisaties bleek al vlot uit het succes van het boek. De Supportorganisatie werd zowel door Managementboek.nl als door de Orde van Organisatieadviseurs (OOA) genomineerd voor managementboek van het jaar. Al snel was een tweede druk nodig en hebben mijn collega's en ik het afgelopen jaar tientallen organisaties geholpen met het werken vanuit de supportbenadering en het vergroten van de flexibiliteit en wendbaarheid van hun organisatie.

Nu het einde van dit kalenderjaar nadert en er door de corona-perikelen opnieuw een groot beroep gedaan wordt op onze flexibiliteit als mens én op de wendbaarheid van organisaties, kunnen de inzichten vanuit De Supportorganisaties behulpzaam zijn. Want dat support in organisaties heel hard nodig is, zoveel is wel duidelijk inmiddels.

Waar mensen werken, zal altijd support nodig zijn.

Wat is werken vanuit Support?

Het werken vanuit support is gebouwd op het uitgangspunt dat professionals uitstekend in staat zijn om hun werk zelf en met collega's te organiseren, maar daar wel hulp bij nodig hebben. Deze gewenste hulp verschilt echter per professional, per team en per situatie. Daarom is het van belang dat de organisatie met de juiste support, maatwerk toepast die snel en effectief ingezet kunnen worden door medewerkers en teams. Anderzijds moet de organisatie ook duidelijk zijn over het speelveld en de mate van autonomie en verantwoordelijkheid of mandaat waar de medewerker al dan niet over beschikt. Werken vanuit support is dus het steunen van professionals én het sturen van werk. Support betekent dat je vanuit de organisatie gaat helpen als iets uit evenwicht dreigt te geraken. Dat kunnen grote én kleine support-acties zijn. Als organisatie moet je dus constant 'ophalen' waar medewerkers tegenaan lopen en wat er nodig is om daarbij te helpen. Werken vanuit support is daarmee een stuk praktischer qua aanpak dan het traditionele verander-denken en dat geeft energie! Het is dus anders en minder tijdrovend dan een diagnose stellen en vervolgens gerichte interventies bepalen. De traditionele aanpak wordt door medewerkers vaak als 'opgelegd' ervaren en leidt daarmee af van het echte werk en wordt bovendien zelfs veelvuldig ervaren als werkdruk verhogend.

Voorkom verandermoedheid in je organisatie: benader niet elke aanpassing in het werk als een 'verandering'. Bied gewoon goede support als de situatie daarom vraagt.

Drie tips voor wendbaar werken vanuit de supportbenadering

Wendbaar werken begint met ruimte en autonomie creëren voor medewerkers in de organisatie. Veel organisaties doen dit door te werken vanuit zelforganisatie, 'verantwoordelijkheden laag te leggen' of het aantal managementposities te reduceren. Het vergroten van de autonomie leidt zichtbaar tot meer initiatief en betrokkenheid bij medewerkers. Ook draagt het aantoonbaar bij aan een hogere motivatie en werkgeluk. Er zit echter ook een keerzijde aan zelforganisatie, waardoor deze winstfactoren als sneeuw voor de zon kunnen verdwijnen. Als er namelijk onvoldoende sturing of coördinatie vanuit de organisatie toegepast wordt, dan gaat iedereen zijn eigen gang, blijven verantwoordelijkheden zweven, is er geen samenhang en ontstaat irritatie. We zijn er dus niet door te stellen dat 'als we professionals maar voldoende de ruimte geven, ze vanzelf de goede dingen gaan doen'. Vanuit de supportbenadering kunnen we drie belangrijke tips geven om wendbaar werken vanuit zelforganisatie te stimuleren in je organisatie.

Waar zelforganisatie nadrukkelijk bijdraagt aan wendbaar werken, voorziet de supportorganisatie in zowel wendbaar werken als wendbaar organiseren.



Tip 1: **Begin vanuit het werk**

Niks is voor een medewerker zo leuk om over te praten als zijn of haar eigen werk. De vreugde die het geeft als je een uitdagende klus goed hebt weten af te ronden. Of een compliment of bedankje van een tevreden klant: daar doe je het voor. Een collega die graag even met je wil sparren, omdat jij over de juiste expertise beschikt. Of het heerlijke gevoel dat je iets nuttigs doet, iets zinvols toevoegt aan de maatschappij als je jouw werk met toewijding vervult. Iedereen herkent deze voorbeelden waarschijnlijk wel en daarom is het des te vreemder dat we bij veranderprocessen vervallen in het praten over abstracte visies, interventies, methodieken en managementjargon.

Verander je organisatie, begin bij het werk.

De gemiddelde medewerker krijgt weinig energie van het praten over begrippen zoals dienend leiderschap, zelforganisatie, opgavegericht of agile werken. Deze energie ontstaat wel als het gesprek gestart wordt vanuit de concrete werksituatie. Vragen zoals 'waar ben je trots op in je werk?', 'als jij het voor het zeggen had, wat zou je dan meteen veranderen in de organisatie van je werk?' of 'waar baal je van in je werk?' geven vaak veel energie. Ook geeft het concrete inzicht in wat medewerkers nodig hebben om hun werk (nog) beter te kunnen doen. Uiteindelijk kun je dan alsnog bij thema's uitkomen zoals leiderschap of opgavegericht werken, maar dan wordt er blijkbaar concreet om gevraagd door medewerkers. De kunst bij het werken vanuit support is om het gesprek steeds weer terug te brengen naar het werk zelf, te werken aan onderwerpen die aandacht verdienen en van daaruit support te bieden door te steunen of te sturen.

Praktijkvoorbeeld

Bij de buitendienst van een gemeente waren mijn collega's en ik gevraagd om de teams te helpen bij zelforganisatie. Zo ook bij de afdeling die al het beheer en onderhoud van de omgeving buiten verzorgd. De mannen en vrouwen van het echte hand- en vakwerk dus: maaien, snoeien, inplanten, aanleggen, enzovoorts. De eerste bijeenkomst probeerden we het gesprek met elkaar te voeren over 'werken vanuit zelforganisatie'. Dat gesprek gaf op z'n zachtst gezegd weinig energie. De volgende bijeenkomst zijn we dit anders gaan doen en hebben we concreet gevraagd naar waar de medewerkers trots op waren, wat zij graag anders zouden doen en waar zij van baalden in hun werk. Vanaf dat moment ontstond er veel dynamiek en energie, omdat het over hun dagelijkse werk ging. Ook op cultuurniveau kwam er veel energie vrij door te vragen wat zij verstaan onder vakmanschap en collegialiteit. Een beter beeld van de cultuur die zij zelf nastreven vanuit vakmanschap en collegialiteit had geen consultant of manager kunnen bedenken. Vanuit de concrete voorbeelden en beeld van de gewenste cultuur vonden ze het ook veel gemakkelijker om over zelforganiserend werken te praten.



Tip 2:
Investeer in persoonlijk leiderschap

Een hoge mate van persoonlijk leiderschap is essentieel voor het stimuleren van zelfstandigheid en zelforganisatie in organisaties. Veel medewerkers zijn jarenlang gewend geweest te functioneren in een hiërarchische omgeving. De switch naar meer vrijheid en verantwoordelijkheid vraagt meer van medewerkers dan alleen 'vertrouwen krijgen'. Voordat mensen 'het oude' gaan verlaten is er duidelijkheid nodig over wat er in 'het nieuwe' van ze gevraagd wordt. Als dat duidelijk is kan iedere medewerker voor zichzelf bepalen wat hij of zij nodig heeft om invulling te geven aan 'het nieuwe'. De één heeft bijvoorbeeld behoefte aan nauwe samenwerking met zijn collega's, terwijl de ander meer behoefte zal hebben aan goede digitale faciliteiten. Ook zit er vaak een verschil tussen de teamleden als we het hebben over de mate van flexibiliteit en professionaliteit. Het ene teamlid zal wat 'koudwatervrees' ervaren in de geboden vrijheid en de ander grijpt de vrijheid aan om te experimenteren met een eigen aanpak.

Door te investeren in het persoonlijk leiderschap van medewerkers, zijn zij in staat om gericht hun behoefte aan support vanuit de organisatie aan te geven. Als je aan de slag gaat of bent met zelforganiserende teams, is het dus van belang om er aandacht voor te hebben of medewerkers hier qua persoonlijk leiderschap ook al klaar voor zijn.

Praktijkvoorbeeld

Enige tijd geleden coachte ik Anna in haar stijl van leidinggeven. De organisatie wilde naar meer flexibel en faciliterend leiderschap bewegen om medewerkers zodoende meer handelingsruimte te kunnen geven. Anna had er veel moeite mee om deze omslag vorm te geven. 'Ik vind het inhoudelijke werk zelf eigenlijk ook veel te leuk; ik wil helemaal niet verder van het werk af komen te staan'. Na enkele sessies kwam Anna tot het inzicht dat ze liever inhoudelijk leidinggevende wilde blijven dan een ontwikkeling te moeten maken in flexibel en faciliterend leiderschap. Een baan als hiërarchisch leidinggevende paste beter bij haar in deze fase van persoonlijke ontwikkeling. Die stap heeft ze na de coaching ook gezet. Een mooi voorbeeld van persoonlijk leiderschap, zowel voor Anna als voor de organisatie die haar de ruimte bood om dit te onderzoeken. Als de organisatie hier geen oog voor had gehad, dan was er spoedig een mismatch ontstaan tussen wat gevraagd werd en wat op dat moment passend en haalbaar was voor Anna zelf.

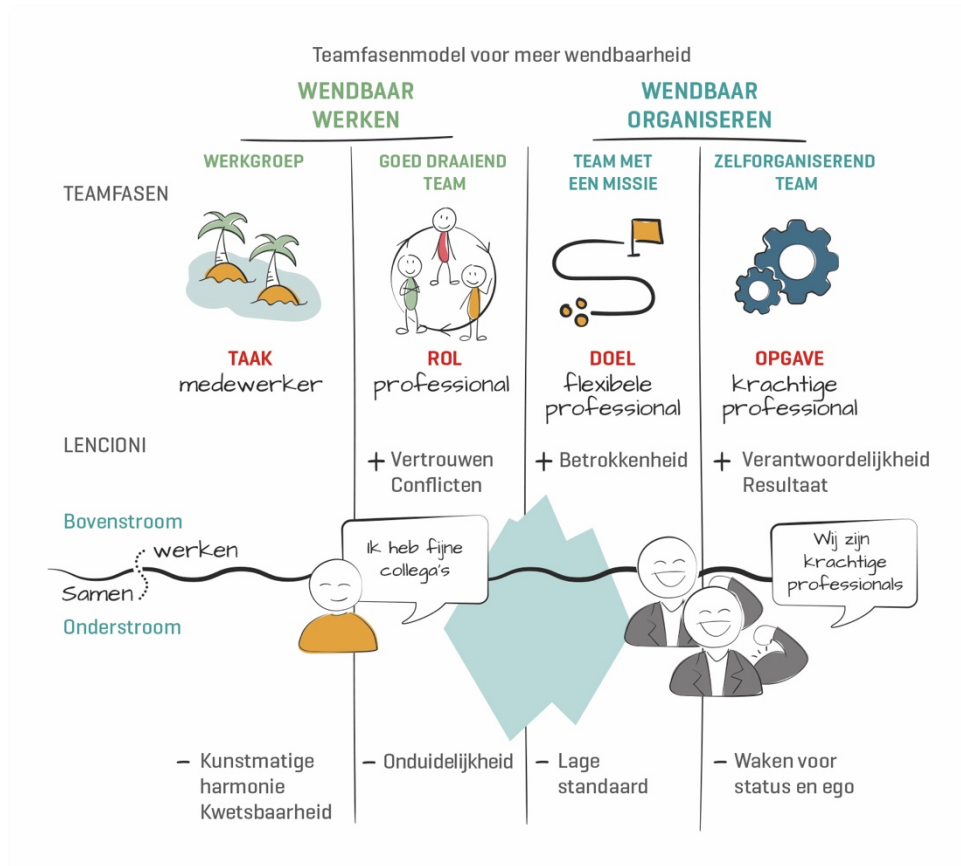


Tip 3:
Werk met teamfasen en flexibel leiderschap

Het ene team is het andere niet en daarom is het van belang om teams gericht en op maat te ondersteunen in hun ontwikkeling naar meer zelfstandigheid en zelforganisatie. Onderstaand model helpt om te bepalen in welke fase van zelfstandigheid een team zich

bevindt en hoe hier gericht ondersteuning aan gegeven kan worden. Deze ondersteuning richt zich zowel op de 'bovenstroom' (hoe zijn we georganiseerd?) als de 'onderstroom' (hoe verloopt de samenwerking?) in een team.

Ruimte voor diversiteit in teams betekent ook dat het leiderschap hierop afgestemd moet worden. Als je flexibiliteit van medewerkers verwacht, is het belangrijk dat het management hier zelf een voorbeeldrol in neemt. Laat teams daarom zelf bepalen welk soort leiderschap past bij de fase waarin zij zitten en stem de stijl van leidinggeven daar op af. Zo zal het ene team behoefte hebben aan een leidinggevende die gericht het werk coördineert, terwijl het andere team meer behoefte heeft aan een meer coachende en faciliterende leiderschapsstijl. Als die ruimte niet geboden wordt, raken teams veelal gefrustreerd en gaat dit ten koste van hun teamontwikkeling en wendbaarheid. Onze ervaring is dat dit regelmatig een ontwikkelpunt of uitdaging biedt voor de leidinggevende, zoals ik in mijn vorige praktijkvoorbeeld beschreef.



Het teamfasenmodel

Het teamfasenmodel geeft inzicht in de support die nodig is bij de fase van zelfstandigheid waarin het team zich bevindt. Het model helpt teams een volgende stap te zetten in de professionaliteit en wendbaarheid. In de duiding van de teamfase wordt verder duidelijk waar frustraties ervaren kunnen worden in de boven- en onderstroom. Zoals in onderstaand praktijkvoorbeeld te lezen is, kan het daadwerkelijke ontwikkelpunt anders zijn

dan dat het aan de oppervlakte lijkt te zijn.

Het model is niet bedoeld om te kwalificeren; een team met een missie is dus niet beter dan een werkgroep. Het zegt vooral iets over de mate van zelfstandigheid en professionaliteit van het werk en niet dat de presentaties van een zelforganiserend team ook beter zijn.

Praktijkvoorbeeld:

Ik begeleidde een zelforganiserend team van een zorgorganisatie, dat naar eigen zeggen nogal moeite had om elkaar feedback te geven. Hier wilden ze graag nader in getraind worden. Toen we eerst samen gingen kijken waar ze ongeveer stonden in het teamfasenmodel, werd al snel duidelijk dat een training feedback geven hen weinig verder zou helpen. Ze werkten namelijk erg ongestructureerd en niet iedereen kende elkaar persoonlijk ook al goed. Feedback geven wordt lastig als de afspraken niet helder zijn in een team en wordt nog lastiger als er geen onderlinge band is die deze feedback ook kan verdragen. Vanuit het teamfasenmodel zijn we dus eerst aan de slag gegaan met elkaar beter leren kennen en heldere afspraken maken over de onderlinge samenwerking in het team.

Drie tips voor wendbaar organiseren vanuit de supportbenadering

Om je organisatie te helpen in haar ontwikkeling van traditioneel hiërarchisch gestuurd naar meer wendbaar en zelforganiserend, is het van belang om over gerichte handvatten te beschikken. Vanuit de supportbenadering noemen we dat Supportlijnen. Support inzetten kun je vergelijken met een vlieger. Een vlieger zoekt haar eigen weg, maar heeft wel steun en sturing nodig om effectief gebruik te kunnen maken van haar tegenwind. Die steun en sturing moeten goed afgestemd worden om de vlieger gericht te laten stijgen. Alleen maar loslaten van de vlieger is niet voldoende. Iedereen die wel een gevliegerd heeft, weet wat er dan gebeurt. Net als bij de vlieger is er ook bij zelforganisatie en wendbaarheid dus wel iemand nodig die aan de touwtjes trekt. Het luistert echter nauw aan welk touwtje getrokken wordt, hoe vaak en hoe hard. Als deze ondersteuning goed verloopt is een vlieger (het team of de organisatie) in staat om goed mee te bewegen in verschillende en complexe weersomstandigheden.

De vijf supportlijnen voor een wendbare organisatie zijn:

- Persoonlijk leiderschap
- Samenwerking
- Leiderschap
- Concernsupport (bedrijfsvoering)
- Lerende organisatie



Het evenwichtig toepassen van deze supportlijnen vraagt, net als bij de vlieger, om vakmanschap en stuurmanskunst. Door vanuit het werk te beginnen en vrijuit te experimenteren zul je zien dat ook jouw organisatie dan steeds beter begint mee te bewegen met de verschillende invloeden van buitenaf.

Waar zelforganisatie nadrukkelijk bijdraagt aan wendbaar werken, voorziet de supportorganisatie in zowel wendbaar werken als wendbaar organiseren.

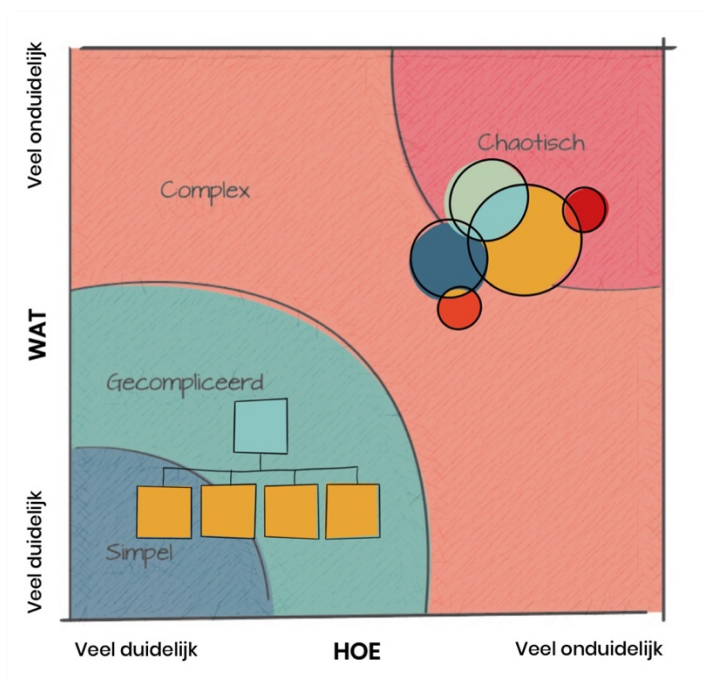


Tip 1:

Maak onderscheid tussen repeterend werk en complexe opgaven

Ken je de wet van Ashby? Die stelt 'dat de interne diversiteit van elk zelfregulerend systeem moet overeenkomen met de variatie en complexiteit van diens omgeving om een systeem in staat te stellen om te kunnen gaan met veranderingen van die omgeving'. Oké, dat was wellicht wat complex. Het komt er op neer dat jouw organisatie minstens zoveel diversiteit moet bieden om mee te kunnen gaan met de gevarieerde en complexe omgeving. Ook hierbij is het dus van belang om weer vanuit het werk zelf te beginnen. Wat voor werk doen de medewerkers uit een team eigenlijk? En welke mate van complexiteit brengt dit werk met zich mee? Hoe moeten we ons dan organiseren?

Zoals in onderstaand model weergegeven, vragen werkzaamheden met een regelmatig herhalend karakter (het 'wat' en 'hoe' zijn in hoge mate bekend) om minder interne diversiteit dan werkzaamheden van complexe of zelfs chaotische aard.



Als je dit onderscheid goed weet te maken met de verschillende teams in de organisatie, dan kan ook meer maatwerk geleverd worden in de supportbehoeften van teams. Je zult dan ook zien dat 'zelforganisatie' een meer divers karakter gaat krijgen in de toepassing per team en afhankelijk van het soort werk dat gedaan moet worden. Naar alle waarschijnlijkheid kom je er ook achter dat er diverse organiseervormen nodig zijn; in repeterend werk zul je eerder vaste collega's hebben dan in complex werk, waar je misschien ook mensen buiten je organisatie nodig hebt.

Als we beginnen vanuit het werk, waarom beginnen we dan met zelforganisatie vanuit de bestaande organogram?

Praktijkvoorbeeld

Een afdeling van een overheidsorganisatie die wij begeleidden in het werken vanuit zelforganisatie liep behoorlijk vast in de onderlinge samenwerking en afstemming. Vanuit het MT werd organisatiebreed flink gestuurd op een hoge mate van zelforganisatie en eigen verantwoordelijkheid. Toen we samen met de afdeling gingen kijken naar het soort werk dat gevraagd werd van de medewerkers, werd al snel duidelijk dat dit vooral voorspelbaar en repeterend uitvoeringswerk was. Dit soort werk vraagt om duidelijkheid en gezamenlijkheid in werkproces en aanpak. Goede coördinatie en duidelijke sturing zijn dan essentieel om samenwerking goed af te stemmen. Na dit inzicht heeft de afdeling ervoor gekozen om de fase 'Goed draaiend team' aan te houden als meest passende vorm van zelforganisatie. Dus wel veel zelfstandigheid, maar met een duidelijk vorm van coördinatie en aansturing. De samenwerking en de onderlinge sfeer verbeterde vrijwel direct nu er weer duidelijkheid was en niet iedereen z'n eigen keuzes maakte in het werkproces.



Tip 2:

Ontwikkel de bedrijfsvoering naar concernsupport

Concernsturing in een wendbare organisatie ziet er wel anders uit dan we in de traditionele organisatie gewend zijn. Organisaties zijn jarenlang ingericht op basis van bedrijfskundige principes zoals orde, processen, besluitvorming en efficiency. De cyclus van planning en control is daarbij een van de belangrijkste stuurinstrumenten. Wendbaarheid vraagt om experimenteren, variëren en afwijken. Het nieuwe organiseren gebeurt 'al doende': met kleine stapjes in de dagelijkse werkprocessen. Om deze beweging op gang te krijgen is het van belang om naast concerncontrol ook concernsupport te organiseren. De bedrijfsvoering zorgt er met goede faciliteiten, informatie en advies voor dat teams en professionals zo goed mogelijk hun werk kunnen doen. Daarnaast zijn zij ook de bewakers van de collectieve missie. Dat vraagt om een flinke ontwikkelslag van afdelingen bedrijfsvoering die nog traditioneel ingericht en georiënteerd zijn op de rol van

'intern adviseur' over de inzet van middelen binnen de geldende regels en richtlijnen. Wendbaarheid vraagt ook van de bedrijfsvoering om afstemming met de reële werksituatie of opgave. Het is van belang om daarbij ook flexibel te zijn in de rol die daarbij passend is. Denk hierbij aan de ontwikkeling van bewaker, controleur, adviseur naar businesspartner, coach of intern consultant.

De opgave voor menig adviseur bedrijfsvoering? Vragen stellen in plaats van zenden: hoe kan ik jullie ondersteunen zodat jullie je werk beter kunnen doen?

Praktijkvoorbeeld

De afdeling bedrijfsvoering van een gemeente in Friesland was met zichzelf in worsteling gekomen over de eigen rolvulling in de organisatie. Ze hadden het gevoel volledig opgeslokt te worden door het interne proces van planning, control, basis op orde en informatiebeheer. Aan de andere kant voelden ze ook dat er steeds meer vraag vanuit de organisatie kwam om te ondersteunen in het proces van zelforganisatie en wendbaarheid. Vanuit de traditionele rol als adviseur over de inzet van middelen (geld, personeel, ict, etc.) ontstond steeds meer wrijving met de interne klant. Die vroeg vooral om goede informatie en daarbij om een flexibele meedenkende houding in concrete werkdagingen of opgaves.

Gedurende een dag hebben we de teamleiders van deze afdeling begeleid en geïnspireerd om een ontwikkeling in gang te zetten naar een meer flexibele en passende rolvulling vanuit de supportbenadering: begin vanuit het werk! Het gevoel van ongemak en wrijving heeft daardoor plaatsgemaakt voor een nieuw perspectief van verbinding met de interne klant, ontwikkeling en uitdaging.



Tip 3: **Investeer in een lerende organisatie**

Traditioneel gezien hebben we de neiging in organisaties om visies te ontwerpen met ideaaltypische elementen erin die als 'verandering' gepositioneerd worden. Vervolgens werken we met een gericht verandertraject stapsgewijs naar die gewenste situatie toe: van de 'ist' naar de 'soll'. Voor je het weet bevind je je in een jarenlang cultuurtraject. Een wendbare organisatie heeft echter niet de tijd om altijd planmatig aan veranderopgaves te werken. Daarom is het belangrijk om te investeren in een lerende organisatie.

De lerende organisatie is in staat om zich snel aan te passen en te leren van fouten en experimenten. Door scholing, initiatief, ontwikkeling en reflectie te stimuleren, kunnen mooie stappen gezet worden in het collectief leren als organisatie. Dat dit proces tot veranderingen leidt in het werk is daarbij geen uitgangspunt, maar een logisch gevolg van het leren.

Het supporten van leren en experimenteren in de organisatie is het fundament van een wendbare cultuur.

Praktijkvoorbeeld

Een grote bibliotheekorganisatie heeft recentelijk stappen gezet in haar wendbaarheid en weerbaarheid door meer te gaan werken vanuit zelfstandigheid en zelforganisatie in teams. Gedurende dit proces kwam de bestuurder tot het inzicht dat je veel kunt plannen in deze organisatie, maar veel ook niet. Met name de grotere maatschappelijke bijdrage die gevraagd wordt van bibliotheekorganisaties is een opgave die voor veel medewerkers en leidinggevenden een geheel nieuwe rolvervulling vraagt. Omdat deze rolvervulling vooral door de medewerkers zelf uitgevonden moet worden is hun bijdrage hierin cruciaal. In plaats van hier een traditioneel ontwikkeltraject op in te zetten, vroeg de bestuurder mij om samen met haar een 'theatertour' te houden in de verschillende regio's. In de verschillende theaters van de cultuurhuizen (hierin zijn ook de bibliotheken vaak gevestigd) gaf de bestuurder een mooie en heldere presentatie over de koers van de organisatie voor 2022. Medewerkers konden daarover direct in gesprek met elkaar en met de bestuurder. Daar waar ze behoefte hadden aan praktische voorbeelden van zelforganiserend werken of werken vanuit de supportbenadering, daar werden ze hierin door mij meegenomen vanuit de praktijk. Hierdoor ontstond meteen een gezamenlijk proces van leren en ontwikkelen in de teams zelf, maar ook van verbinding tussen management en medewerkers. De leerbehoefte van de organisatie als geheel is vanuit zo'n aanpak sneller concreet en zinvol te maken dan vanuit de traditionele aanpak van een 'verandertraject' of 'MD-traject'.

Toename van complexiteit in organisaties

Een verwondering die al jaren fier overeind staat als ik in organisaties meekijk of meehelp, is dat er een heel hardnekkige aanname lijkt te zijn dat alles wat niet eerder voorgekomen is in de organisatie 'een verandering' is. Omdat veel organisaties gebouwd en ingericht zijn op repeterende processen en herhaling, is het ook niet zo vreemd dat we er zo tegenaan kijken. Echter, doordat de complexiteit van de omgeving toeneemt hebben steeds meer uitdagingen een uniek karakter. Omdat de klant over veel meer (digitale) kennis beschikt dan voorheen, is deze veel mondiger geworden en in staat om op maat-dienstverlening te vragen van organisaties. Ook hier neemt het herhalende karakter van zaken dus af voor organisaties.

De enige zekerheid bij verandering? De verandering zelf.

Nu kunnen we dit verschijnsel vanuit de klassieke veranderkunde duiden als 'een verandering', maar we kunnen het ook zien als een structureel onderdeel van ons werk. Dit lijkt wellicht een marginaal iets, maar toch kan hiermee veel verschil gemaakt worden in organisaties. Vanuit de chaostheorie weten we al dat kleine verschillen in beginwaarden uiteindelijk kunnen leiden tot grote effecten in het vervolgproces. Het beginnen vanuit 'het werk' of vanuit 'de verandering' kan zo'n verschil in beginwaarden zijn. Begin je immers met de insteek dat er sprake is van een verandering, dan zet je daarmee dus ook die verandering zelf centraal. Het gaan praten over die verandering, dit rationaliseren en er vervolgens interventies op willen doen ligt dan al snel op de loer. We maken zaken hiermee nodeloos ingewikkeld. Niet dat het verander-denken overboord moet; het gaat erom dat je iets pas tot verandering promoveert als hier vanuit de organisatie om gevraagd wordt. Vanuit de supportbenadering starten we altijd vanuit het werk zelf. Wat goed gaat behoeft geen hulp of interventies, het gaat om het vinden van de uitdagingen en obstakels in de organisatie waar medewerkers en teams op basis van hun professionaliteit onvoldoende voortgang in weten te creëren. Bij die uitdagingen en obstakels is support nodig vanuit de organisatie. De kwaliteit en actiegerichtheid van die support, bepaalt de mate van wendbaarheid van je organisatie.

Over de auteur

Jirtsin Beenhakker is auteur van het boek *De Supportorganisatie*, leiding geven aan vrijheid en verantwoordelijkheid in een wendbare organisatie. Samen met de consultants van PLATO helpt hij organisaties bij zelforganiserend werken en het vergroten van de wendbaarheid. Dit doen zij vooral door te beginnen 'vanuit het werk zelf' en daarmee het veelal ondergesneeuwde vakmanschap in organisaties weer centraal te stellen. In tijden van hoge werkdruk en verandering zorgt dit voor energie en focus die nodig is om te kunnen navigeren in de nieuwe wereld van wendbaarheid en zelforganisatie.



plato.nl
jirtsin@plato.nl | 06 – 291 686 66

