

HANS BEGEER

DOE-HET- ZELF LEIDERS

DE HIËRARCHIE VOORBIJ

*praktijkboek voor
zelforganisatie*



LANNOO
CAMPUS

D/2018/45/46 – ISBN 978 94 014 5004 1 – NUR 807

VORMGEVING OMSLAG Gert Degrande | De Witlofcompagnie
VORMGEVING BINNENWERK Keppie & Keppie

© Hans Begeer & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2017.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd,
opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt
in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of op enige
andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
WWW.LANNOOCAMPUS.BE

INHOUD

VOORWOORD	9
LEESWIJZER	11
DEEL I	ZELFORGANISATIE 17
	1 WE BEGINNEN ERAAN 18
	Pioniers van zelforganisatie 19
	Definities 24
	Ideaalbeeld van een zelforganisatie 25
	Leermodel 27
	Stap 1: Mobilisatie 28
	Methoden voor mobilisatie 29
	Lessen 33
	2 WE BEPALEN ONZE VISIE 34
	Criteria voor collectieve ambitie 34
	Wel of geen collectieve ambitie 36
	Stap 2: Collectieve ambitie 37
	Large Scale Interventions en cocreatie 38
	Principes voor collectieve ambitie 39
	Lessen 41
DEEL II	ZELFSTURENDE TEAMS 43
	3 WE BEKIJKEN CULTUUR EN WAARDEN
	VOOR ZELFSTURING 44
	Cultuur versus structuur 44
	Stap 3: Invoering en ondersteuning 46
	Mentaliteit veranderen voor zelforganisatie 47
	Besluitvorming: wie bepaalt wat? 49

	In dialoog over waarden en cultuur	51
	Lessen	53
	4 WE GEVEN VORM AAN ZELFSTURING	54
	Baanbrekers voor zelfsturende teams	54
	Conditie voor zelfsturende flexibele teams	56
	Nieuwe rollen voor het management en voor HR-systemen	57
	Stap 4: Analyse en verankering	60
	Methoden voor werkanalyse	60
	Vormen van zelfsturende teams	62
	Lessen	65
DEEL III	ZELFLEIDERSCHAP	67
	5 WE LEREN LEREN	68
	Motivatie, bevoegenheid en zelfleiderschap	68
	Leerniveaus	71
	Stap 5: Leren leren	74
	Zelfleiderschap bij vergaderen	75
	Werkwijzen voor zelfontwikkeling	76
	Lessen	82
	6 LEIDINGGEVEN AAN ZELFORGANISATIE	83
	Resultaten: wat kan zelforganisatie opleveren?	83
	Managementstijlen in de tijd	86
	Uitdagingen voor zelfleiderschap	87
	Conditie, dilemma's en struikelblokken	89
	Leiderschap voor zelforganisatie	92
	Doe het anders: leid meer, controleer minder	93
	Lessen	95

DEEL IV	ZELFORGANISATIE IN DE PRAKTIJK	97
	7 WERKEN MET ZELFORGANISATIE:	
	DE PRAKTIJKCASES EN HET LEERMODEL	98
	Kenmerken van de praktijkcases	98
	Leermodel voor zelforganisatie en de praktijkcases ...	100
	8 PRAKTIJKCASES INTEGRAAL BESCHREVEN	106
	Cases uit het leerplatform	106
	<i>Marbles</i>	107
	<i>Yools</i>	109
	<i>Koninklijk Atheneum Antwerpen</i>	112
	<i>Departement Kancelarij en Bestuur</i> <i>(DKB – Vlaamse overheid)</i>	116
	<i>Dewaco</i>	119
	<i>Dienst Projectwerking en Organisatieontwikkeling</i> <i>(DPRO), Provincie Antwerpen</i>	122
	<i>Vivaldis Interim</i>	125
	<i>Actiris</i>	128
	<i>Focused Factory, Janssen Geel</i>	131
	<i>BFBA (Politie Leuven)</i>	134
	<i>Adimec</i>	137
	Cases van BMC consultancy	140
	<i>WAC</i>	140
	<i>Beltech</i>	142
	<i>Belbio</i>	143
	<i>Bruz</i>	144
	<i>Belfood</i>	148
	WAAROM HEB IK DIT BOEK GESCHREVEN?	151
	AAN DIT BOEK WERKTEN MEE	155
	LITERATUUR	157

VOORWOORD

Heel recent kwam ik in Brugge nog eens voorbij het paleis van de Heren van Gruuthuse. Boven de toegangspoort prijkt hun motto 'Plus est en vous'. Hiermee gaf deze gefortuneerde middeleeuwse familie uitdrukking aan haar onophoudelijk streven naar uitmuntendheid. Dit wapenschild, in een moderner kleedje wellicht, zou ook vandaag de toegang tot veel van onze organisaties kunnen tooien. Streeft immers elke organisatie niet onophoudelijk naar de bezwering van de volgende uitdaging, het behalen van het volgende niveau, het zetten van de volgende stap? Naast het streven naar meer performantie eisen ook de roep naar meer duurzaamheid, zelfontplooiing en sociale relevantie hun plaats op. Tevens blijkt ook dat voorspelbaarheid steeds minder een vast gegeven is. We merken dat het aanboren van 'meer' in de betekenis van 'meer van hetzelfde' zijn beste tijd heeft gehad. Dat geldt a fortiori voor de hiërarchisch opgebouwde organisatievormen waarmee we die 'volgende stap' willen bereiken. Willen we écht 'meer van dat'?

Het heeft me steeds mateloos geboeid én gefrustreerd om te zien hoe sommige organisaties erin slagen veel medewerkers aan de draaideur een heuse metamorfose te laten ondergaan. Wie kent ze niet, de collega's die zich in hun vrije tijd ontpoppen tot deskundige ondernemers, maar aan de tikklok noodgedwongen de knop omdraaien. 'Wij halen het beste uit onze mensen!', maar dan schrijnend letterlijk.

Doe-het-zelfleiders – De hiërarchie voorbij reikt handvatten aan om de platgetreden paden te vermijden, al loert met het 'buzzwoord' zelfsturing tegelijk het risico om de hoek niet verder te gaan dan goedbedoelde, maar vaak zo weinig effectieve ideeënbussen, enquêtes en praatgroepen. En juist daar maakt Hans Begeer duidelijk een eind aan: kiezen voor zelforganisatie vraagt dat aan een aantal minimumvoorwaarden is voldaan, niet in het minst tussen de oren van het managementteam ... Durven we los te laten?!

Zelf heb ik meermaals mogen ervaren hoe medewerkers boven zichzelf (en hun baas) uitstijgen als het ecosysteem van zelfsturing de ruimte mag vullen en hoe gebrek aan slagkracht plaatsmaakt voor wendbaarheid. De chaos beheersen door ze te omarmen, lijkt het wel. Maar niets komt zonder prijskaartje! In het geval van zelfsturing heet dat prijskaartje 'leren leren', comfortabel omgaan met het voortschrijdend inzicht dat het zelfsturend team morgen misschien andere zaken nodig heeft dan vandaag.

Leidinggevenden en teams die de moed hebben met zelfsturing aan de slag te gaan, komen zelden van een koude kermis thuis. *Doe-het-zelf leiders – De hiërarchie voorbij* is geen receptenboek – geen lineair verhaal van A naar B – omdat bij zelfsturing de reis naar het doel bijna het doel op zich is. De 'demand and control' manager zal zich ongetwijfeld van meer dan één frons bedienen, maar hij mag gerust zijn: de weg naar zelfsturing is geen wollig 'doe-maar-wat'-traject en de handvatten zijn helder; al is er natuurlijk – en gelukkig – ruimte voor experimenteren. Telkens weer ruimte voor anders en meer: Plus est en vous!

Marc Verbruggen
Sr. Director Site Strategy
Janssen Supply Chain Geel

LEESWIJZER

Waarom zouden we naar zelforganisatie willen streven?

- Omdat we superieure resultaten willen behalen.
- Voor hogere kwaliteit van onze producten en diensten.
- Voor hogere klanttevredenheid.
- Voor een sterker competitief voordeel van de organisatie.
- Voor energieke betrokken medewerkers.
- Om permanent te kunnen anticiperen op verandering.
- Om de waarheid te laten spreken – ook als we het zelf niet weten.
- Omdat de tijdgeest dit vraagt met steeds complexere uitdagingen.
- Omdat we allemaal van elkaar afhankelijk zijn – alleen samen kunnen we de grote uitdagingen aan.
- Omdat we het willen – het is motiverend in een zelforganisatie te werken.

Met dit boek willen we professionals en geïnteresseerden helpen zelforganisatie of aspecten ervan aan te pakken, in te voeren of te verbeteren. Om de theorie, modellen en de praktijkcases beter te begrijpen, is het boek opgebouwd rond de volgende structurelementen:

- Er zijn drie systeemniveaus:
 - 1 Het niveau van de organisatie: zelforganisatie (deel I).
 - 2 Het niveau van zelfsturende teams, flexibele of tijdelijke teams, waarbij het gaat om zelfsturende rollen (deel II).
 - 3 Het niveau van het individu: zelfleiderschap en leidinggeven aan zelforganisatie (deel III).

- We hanteren een zienswijze, een manier van kijken naar organisaties door te werken met het organisatievenster. Zo kunnen we ons oriënteren op deelaspecten van de organisatie zonder het geheel uit het oog te verliezen.



ORGANISATIEVENSTER

- We hanteren in dit boek een stappenplan – een dynamisch gegeven dat de lezer wil bijstaan in de toepassing van zelforganisatie: het leermodel voor zelforganisatie. Per hoofdstuk lichten we één stap nader toe aan de hand van praktijkvoorbeelden.



LEERMODEL ZELFORGANISATIE

- Ten slotte bespreken we verschillende onderdelen uit de praktijkcases doorheen de hoofdstukken. Deze ondersteunen de theorie en de gehanteerde modellen. In deel IV beschrijven we de cases integraal.

Deze gecombineerde elementen leveren de volgende structuur op:

DEEL I ZELFORGANISATIE

1 We beginnen eraan

We omschrijven het ruimere perspectief op zelforganisatie, het speelveld. We gaan in op zaken als: Waarom eraan beginnen? Wat is daarvoor nodig? We illustreren de eerste stap uit het leermodel van zelforganisatie: mobilisatie.

2 We bepalen onze visie

Strategie en visieontwikkeling in verband met zelforganisatie vormen de focus van dit hoofdstuk, zonder daarbij de andere elementen van het organisatievenster uit het oog te verliezen. We beschrijven hoe we stap 2, de collectieve ambitie voor zelforganisatie, kunnen nemen.

DEEL II ZELFSTURENDE TEAMS

3 We bekijken cultuur en waarden voor zelfsturing

Hoe kan organisatiecultuur zelfsturing van flexibele teams ondersteunen? De rol van waarden bij zelforganisatie blijkt essentieel voor stap 3, invoering en ondersteuning van zelfsturing, evenals het hanteren van methoden om tot beslissingen te komen.

4 We geven vorm aan zelfsturing

We werken de structuur van teams, projecten en tijdelijke samenwerkingsverbanden uit. Welke vormen van zelfsturing bestaan er op dit niveau en hoe werken ze? We lichten stap 4 toe: analyse en verankering van zelfsturing. Hoe ga je in een team met zelfsturing duurzaam om? Hoe kun je processen analyseren en versterken en wat is daarvoor nodig?

DEEL III ZELFLEIDERSCHAP

5 We leren leren

Wat voor competenties heb je nodig voor zelforganisatie? Hoe vergroot je de zelfverantwoordelijkheid van mensen? Dit betreft het individuele kader voor zelfsturing; we noemen dat zelfleiderschap. We staan uitvoerig stil bij stap 5: leren leren. Hoe leren we leren zodat we kritisch onszelf en het functioneren van de organisatie tegen het licht kunnen houden en ons gedrag waar nodig kunnen aanpassen?

6 We geven leiding aan zelforganisatie

Er is paradoxaal genoeg leiding nodig om chaos te voorkomen, ook bij zelforganisatie. Wat betekent dit voor leidinggevenden en hun rol bij zelforganisatie? We reiken hulpmiddelen aan om kritisch in de spiegel te kijken en we geven tips om je verder in zelfleiderschap te bekwamen. We laten zien wat zelforganisatie kan opleveren om jou als leider te helpen overtuigen van de toegevoegde waarde ervan.

DEEL IV PRAKTIJKCASES ZELFORGANISATIE

7 Werken met zelforganisatie: de praktijkcases en het leermodel

We gaan in op de toepassing van het leermodel voor zelforganisatie voor de zestien praktijkcases. We bespreken een aantal kenmerken voor zelforganisatie van deze organisaties.

8 Praktijkcases integraal beschreven

In dit hoofdstuk presenteren we samen met gastauteurs hun verhaal met betrekking tot zelforganisatie.

We beëindigen elk hoofdstuk met lessen om de lezer te helpen de essentie ervan te vatten.

We sluiten het boek af met een nawoord, een lijstje met de namen van degenen die aan dit boek meewerkten en een bibliografie/leeslijst voor geïnteresseerden.



ORGANISATIEVENSTER

DEEL I

ZELF- ORGANISATIE

Je krijgt antwoord op onder meer de volgende vragen:

- Waarom zou ik aan zelforganisatie beginnen?
- Wat zijn stappen om zelforganisatie goed in te voeren?
- Wat staat ons in de weg om eraan te beginnen?
- Hoe kan ik starten met het invoeren van aspecten van zelforganisatie?
- Hoe komen we tot een collectieve ambitie?

HOOFDSTUK 1

WE BEGINNEN ERAAN

Herken je je in de volgende uitdagingen?

Mijn organisatie is op zoek naar alternatieven voor top-down en hiërarchisch werken. We hebben vandaag veel problemen met burn-out en depressie, mensen trekken het niet meer. Zowel op het werk als privé voelen ze zich in een keurslijf dat te knellend is geworden. We hebben ook moeite om jonge talenten aan te trekken, die hebben andere verwachtingen van een werkomgeving: geen bevelende baas, maar veel ruimte voor zelfontplooiing, met inzet van de nieuwste technologieën en de ruimte om daarmee te experimenteren. De vraag doet zich voor hoe wij met onze klanten tot nieuwe ideeën kunnen komen met betrekking tot dienstverlening en kwaliteit. Hoe houden we de snelheid bij van veranderingen die in onze omgeving plaatsvinden, continu en steeds sneller? Wij zijn, met andere woorden, dringend op zoek naar alternatieve organiseervormen. Vormen die meer gestoeld zijn op de krachten die er binnen de organisatie bestaan: de talenten van de medewerkers, de kracht van goede en snelle informatie op de juiste plaats. Daarvoor hebben we een andere managementstijl nodig en moeten we onze cultuur aanpassen. Een leiderschap dat ruimte geeft aan individuen en teams om zich te ontwikkelen, te ontplooiën. Organisatiesystemen en IT moeten optimaal ingezet worden zodat ze voor iedereen toegankelijk zijn. Een structuur die niet belemmert, maar samenwerking ondersteunt. Onze mensen moeten zichzelf ook anders gaan inzetten: competenties ontwikkelen, zoals communicatievaardigheden, en feedback geven en ontvangen en er iets mee doen. Leiders moeten zich niet blindstaren op controleren, maar moeten los durven laten, binnen overeengekomen kaders. Zij moeten zelf proactief naar buiten om nieuwe ideeën op te doen. Maar zij zijn ook de begeleiders of coaches voor meer horizontale werkwijzen.

We zijn opgegroeid met het idee dat organisaties bureaucratisch en hiërarchisch georganiseerd horen te zijn. Deze vorm van organiseren en structureren voldeed prima in een voorspelbare omgeving, met bekende klantvereisten, waarbij controle, efficiency en continuïteit van het grootste belang zijn. Dit is niet langer het geval. Grote multinationals zijn moeilijker centraal te besturen, zij zijn steeds afhankelijker van lokale situaties omdat alles met alles verbonden is, informatie is er direct en overal. Mensen zijn niet meer afhankelijk van de baas om dingen te weten, ze weten het vaak al sneller door het gebruik van sociale media. We gaan op zoek naar alternatieve besturingsmodellen, minder top-down en hiërarchisch, om:

- Flexibel in te kunnen spelen op omstandigheden.
- Te kunnen putten uit de interne kracht van mens en organisatie.
- Meer horizontaal, transversaal werken mogelijk te maken.
- Een startersmentaliteit te kweken en te onderhouden.
- Betere en snellere informatie beschikbaar te hebben door optimaal IT-mogelijkheden te benutten.

De zoektocht naar optimale organisatievormen is niet nieuw. Organisatiedeskundigen zoeken al jaren naar de graal waarmee organisatievormen ‘verklaard’ kunnen worden en waarom bepaalde configuraties beter passen bij specifieke producten, diensten en markten, dan andere. We maken een keuze uit studies en theorieën die naar onze mening passen bij het beter begrijpen van zelforganisatie. In het vervolg van dit boek gaan we verder in op zelfsturing en zelfleiderschap. De keuze van de literatuur is niet uitputtend, daarvoor is het boek te praktisch georiënteerd.

We nemen eerst een kijkje bij *Reinventing Organizations* (2014 en 2015 voor de Nederlandse editie) van Frederic Laloux. Zijn publicatie vormde de aanleiding om zelforganisatie terug op de agenda te zetten. Voor hem is de ideale zelforganisatie de zogenoemde teal organisatie (evolutionary teal), deze organisaties hebben de volgende elementen gemeenschappelijk:

- Zelfmanagement als structuur waarbij teamwerk bazen en chefs vervangt en de organisatiepiramide vervlakt. Het aantal staffuncties kan tot een minimum beperkt worden en iedereen is baas over de hem toegeschreven verantwoordelijkheden.
- Zelfmanagement als proces van werken; over hoe samen beslissingen nemen en het belang van transparante en frequente communicatie.

- Streven naar heelheid waarbij menselijkheid weer een plaats krijgt in het werk en op de werkplaats. Naar een situatie waar mensen weer zichzelf kunnen zijn, authentiek kunnen zijn.
- HR-processen die naar heelheid streven ondersteunen door de juiste mensen op de juiste plaats te rekruteren. Ze vervolgens opleidingen aanbieden, met natuurlijk een correct salaris, zodat mensen zelf verantwoordelijkheid willen en kunnen nemen.
- Er wordt geluisterd naar het evolutieve doel van de organisatie dat vanbinnen zit, door wat erin zit eruit te halen. Winst en succes zijn bijproducten van gerichte acties; hier vigeert het stakeholdermodel, niet het shareholdermodel.
- Een gemeenschappelijke cultuur, waarbij vertrouwen de sleutel vormt. Dit wordt mogelijk gemaakt door transparantie, gedeelde informatie, verantwoordelijkheid en accountability voor allen. Er wordt een collectief doel nagestreefd.

Dit hele gedachtegoed was echter niet nieuw, zoals de bespreking van enkele organisatiedenkens zal illustreren. Henri Mintzberg schreef in 1979 een handboek dat alle op dat moment bekende studies over organisaties wilde omvatten: *Structure in Fives*. Hij beschrijft daarin vijf archetypen van organisatievormen waarvan de interne consistentie – tussen operaties, middenmanagement, staf, technestructuur en strategische top – ‘klopt’ met de situatie van de organisatie, namelijk: omvang, ouderdom, omgeving, productie of service en technologie. Voor ons is het van belang na te gaan hoe Mintzberg daarbij omgaat met de coördinatie van taken en rollen. Hoe zit het met controle en sturing?

Mintzberg is sceptisch over wat hij organisatiedemocratie noemt en haalt studies aan om dit te staven: waar organisaties zich aan zelfsturing wagen, wordt het middenmanagement afgebouwd. Er wordt meer macht gecentraliseerd in de top in plaats van bij de operationele medewerkers. Als hij al elementen van zelforganisatie aanhaalt, doet hij dat onder de noemer ‘adhocratie’. Dat is de organisatievorm die innovatie centraal stelt en waarbij werkprocessen, output, input of de skills van de medewerkers niet te standaardiseren zijn. We zien dat in multidisciplinaire projectteams en organisaties die gestructureerd zijn in een matrixvorm. Deze vorm verplicht de organisatie tegenovergestelde en verschillende doelen na te streven en ambiguïteit toe te laten. Managers worden hier eerder coördinatoren of verbindingsofficieren. Adhocratie is volgens Mintzberg de enige organisatievorm waar mensen meer democratie en minder bureaucratie vragen (Mintzberg, 1983). Adhocratie is inefficiënt

om gewone simpele dingen te realiseren. Het model is er om speciale en complexere zaken te realiseren, waarbij er grote behoefte bestaat aan communicatie tussen de medewerkers, die nodig is om hun kennis te bundelen. Dit vergt veel tijd, veel vergaderen. Maar als er eenmaal een besluit genomen is, kan de uitvoering wel weer snel gaan. Toch, zo besluit Mintzberg, kunnen deze vormen niet lang blijven bestaan omdat ze te weinig stabiel zijn. Mensen zoeken nu eenmaal duidelijkheid, continuïteit en zekerheid op de langere termijn. Vandaag lijkt deze vorm aan te sluiten bij de vluchtige wereld (zie kader).

Maatschappelijke ontwikkelingen

Vandaag de dag zijn mensen over de hele wereld met elkaar verbonden via sociale media. Er bestaat minder behoefte om bij een partij of kerk te horen, maar des te meer om je te profileren op internet. Mensen zijn hoger opgeleid dan 25 jaar geleden en door internet is informatie dichtbij, direct en overal waar er verbinding is. Het zorgt ervoor dat jonge mensen kritisch kijken naar het leven en naar werk in het bijzonder. Men wil zelf meer kunnen bepalen hoe het werk in te vullen. Jonge professionals zijn ook eerder geneigd het zelf te proberen, als zelfstandige. Ze geloven minder in het collectief van de vakbonden of van de politieke partijen. Daarnaast bestaat er nu meer erkenning voor het individu die opgebrand of depressief is.

Sociaal-economische ontwikkelingen

De wereld is geglobaliseerd, maar de vraag naar protectionisme stijgt weer. Denk maar aan Trump in Amerika of de grenscontroles in Europa. De Koude Oorlog was voorbij met de val van de Berlijnse Muur in 1989 maar is helemaal terug, niet eens zo koud, op de Krim en in Oekraïne. Sinds 9/11 weten we waar zelfgedreven idealisten toe in staan zijn – de vijand is plots overal. Goedkope arbeidskrachten in Azië en Oost-Europa produceren heel wat goederen die we dag en nacht van overal vandaan kunnen bestellen, dankzij Amazon en varianten. We moeten op zoek naar alternatieven voor de groei, in plaats van altijd maar weer groter en beter. De aarde kan dat niet blijven dragen, hoewel er sceptici zijn die menen dat ‘global warming’ en een ecologische voetafdruk een verzinsel is van journalisten en wetenschappers. Een aanrader is het boek van René ten Bos: *Dwalen in het Anthropoceen* (2017). Hij beschrijft daarin een tijdperk waarin de mens als nooit tevoren zijn stempel drukt op de aarde, met catastrofale gevolgen.

Een andere organisatiedenker is Gareth Morgan. Hij noemt zelforganisatie een van de toekomstige modellen van organiseren in zijn boek *Images of Organisations* (1986). Hij beschrijft elementen van zelforganisatie in zijn metafoor hoe organisaties als menselijke hersenen functioneren. Het gaat daarbij over leren leren of double loop leren, om besluiten zo laag mogelijk bij de uitvoering te houden. Daarbij hoef je niet alles te begrijpen, dat zou ook niet kunnen – Morgan spreekt van ‘bounded rationality’. Hij haalt de holografie aan als illustratie van de werking: het geheel wordt gepresenteerd in elk van de delen. En elk van de delen staat open voor verandering, aanpassing, leren en het bestaande in vraag stellen. In een organisatie die zich op een dergelijke werkingsvorm baseert, worden mensen gestimuleerd om samen te ontdekken en te leren:

- Waarbij fouten maken mag.
- Waarbij participatie van onderop wordt aangemoedigd.
- Waarbij beperkingen worden uitgedaagd en aangepakt.
- Waarbij organisatieprocessen die deze werkwijzen stimuleren of mogelijk maken, ad hoc worden ingezet.

Er wordt dan ook alleen maar vastgelegd wat minimaal noodzakelijk is, want rollen veranderen steeds. Mensen kunnen zich identificeren met hun werk en worden aangezet hun functioneren en zichzelf in vraag te stellen. Organisatiepatronen ontstaan en er ontwikkelt zich een gevoel van zingeving, binding met de organisatie.

Marvin Weisbord in zijn boek *Productive Workplaces* (2012) beschrijft de behoefte aan zingeving in organisaties omdat het werknemers niet langer motiveert om als een robot deel uit te maken van een werkproces. Hij trekt zijn eigen managementervaring door naar zijn werk als organisatieadviseur door klanten te vragen de organisatiediagnose samen met hem te maken. In zijn visie kan vandaag de dag iedereen zinvol problemen aanpakken en oplossen, mits dat goed gestructureerd gebeurt.

Ten slotte staan we nog even stil bij een werkwijze die het ideaal van zelforganisatie dicht benadert: Semco. De Braziliaan Ricardo Semler (1993) erfde in de jaren 1980 een aantal productieorganisaties van zijn familie en besloot het helemaal anders te doen: zelfbestuur, het management eruit en arbeiders die zelf bepalen wanneer zij werken, hoeveel zij werken en wat zij verdienen. In onderling overleg, dat wel. Inmiddels is dit voorbeeld omgezet in een instituut, Semco Institute, dat wereldwijd mensen wil inspireren en helpen met zelforganisatietoepassingen.