



## Jaap Peters: ‘Schaamte en trots hebben veranderkracht’



Het afgelopen jaar hebben de deelnemers aan Waardigheid en trots gewerkt aan hun verandering. Projectleiders van de themagroepen komen in de tweede helft van januari bij elkaar om ervaringen en tussenresultaten te bespreken. Aansluitend op deze themabijeenkomsten kunnen de deelnemers zich laten inspireren tijdens een lunchsessie door een spraakmakende spreker. Maandag 23 januari nam organisatieactivist Jaap Peters de lunchlezing voor zijn rekening.

### Zelfsturing

‘Als mijn vrouw en ik niet thuis zijn, gaat het thuis best goed: de kinderen doen boodschappen, laten de hond uit en ruimen op. Als we er wel zijn gebeurt er niks meer zonder specifieke opdracht van ons. Dat komt omdat wij het dan managen,’ opent Peters. Andersom werkt het ook zo, stelt hij: ‘Als de ander ziet dat jij niet oplet, dan pakt hij zijn rol en doet wat nodig is. Dat komt omdat er verbinding is.’ Met een filmpje van een overstekende voetganger in het overweldigende verkeer van Hanoi illustreert hij zijn stelling.

Peters benadrukt dat bij zelfsturing expliciet een mandaat hoort, de ruimte die mensen krijgen om zelf te oordelen en maatwerk te leveren. ‘We noemen teams zelfsturend maar dat zijn ze alleen als ze zelf voelen dat ze echt ergens over gaan.’ Ons denken in organisaties die gevormd zijn volgens het typische harkjesmodel

(bovenaan de bestuurder, ondersteund door managers, die weer teams van professionals aansturen) versterkt het denken in opdrachten geven en krijgen. Daarom pleit Peters voor het kijken naar organisaties als horizontale structuur, waarbij de voorste linie van de organisatie (de professional op de werkvloer) verbinding heeft met de cliënt én met de achterkant van de organisatie (de ondersteunende diensten en het bureau).

## Schuld en schaamte

Hoe zet je verandering door en zorg je dat het nieuwe in plaats van het oude komt? Peters:

‘Verantwoordelijkheden en schuldvragen zijn aspecten die weg te beredeneren zijn. Met schuld kan je schuiven: het is niet mijn schuld maar die van de ander. Met schaamte kan dat niet’, betoogt Peters. ‘Schaamte is de tegenpool van trots, en daarmee een emotie die grote veranderkracht heeft. Je schamen is een sterke en persoonlijke motivatie om aan de slag te gaan. Je wil tenslotte trots kunnen zijn op wat je doet.’

‘Wil je veranderen, praat dan met elkaar over schaamte, niet over nóg efficiënter organiseren’, is zijn advies. Het vraagt om een echt ander perspectief. ‘Want’, aldus Peters, ‘als je de oude manier van betekenisgeven toepast op de nieuwe vorm van zelfsturing verandert er niets. We neigen ernaar te blijven kijken naar onze organisatie door de ogen van een bedrijfskundige die denkt in termen als efficiëntie en effectiviteit. Dat zijn we al zo lang zo gewend. Maar we moeten ernaar kijken met de ogen van de cliënt. Pas dan trekken we andere conclusies.’

## Gefrustreerd

Waarom is het zo moeilijk om door te pakken met de veranderingen? Daar zijn verschillende redenen voor. Om te beginnen: kennen is niet kunnen. Een filmpje over een fiets waarvan het stuur exact het tegengestelde doet van wat je gewend bent, laat dit prachtig zien.

■ In het beeld van de gefrustreerde fietser die er ondanks voldoende uitleg en een goede motivatie niet in slaagt een-twee-drie met de nieuwe fiets weg te rijden herken je de situatie die vaak voorkomt bij reorganisaties. ‘Waarom doe je het niet op die andere manier? Snap je niet wat ik je heb uitgelegd? Je bent toch gemotiveerd?’ voelen als impertinente vragen. Jaap Peters: ‘Het duurt gewoon echt even voordat het nieuwe gaat werken. Je bent tenslotte anders geconditioneerd, en dat zijn je collega’s, betrokkenen en systemen ook.’

## Een zelfsturend veranderproces

Jaap Peters houdt de groep voor dat zelfsturing alleen lukt als de mensen het overzicht hebben. De organisatie komt in handen van de vakmensen in de voorste linie. Nu is het vaak nog een combinatie van oud en nieuw, van zelfsturing en harkjes. ‘En dat werkt niet’, aldus de spreker. Ook wijst hij erop dat de mensen die het echt moeten doen vaak niet aan tafel zitten tijdens een reorganisatie. Die wachten af en nemen geen initiatief. ‘Het veranderproces moet er uitzien naar het beeld van de toekomst’, vindt Peters: ‘Naar zelfsturing? Dan moet het veranderproces ook zelfsturend zijn.’ En dit geldt ook voor teams met laagopgeleiden. Het gaat om de mensen in de voorste linie, met een beroep in de actieve stand. Horizontaal organiseren is een kwestie van zelf doen.

Een tip: begin met zelfroosteren – dat geeft een domino-effect.

## Niet alleen maar leuk

Een van de deelnemers vertelt dat soms collega's allerlei beren op het pad zien. 'Dit moet je niet wegwuiven,' zegt ze, 'want sommige beren kom je ook echt tegen.' Zelfsturing betekent niet dat het alleen maar leuk is, en er geen fouten worden gemaakt. Geef het tijd en geef het de kans, sluit ze aan bij de oproep van Jaap Peters.

## Over Jaap Peters

Organisatieactivist Jaap Peters van bureau DeLimes maakte naam met het boek '[Intensieve Menshouderij](#)'. Ook is hij betrokken bij het vorig jaar opgerichte 'Familiehulp', de doorstart van TSN. In 2007 richtte hij het kwartaalmagazine Slow Management op ([www.slowmanagement.nl](http://www.slowmanagement.nl)) over de andere manier van organiseren.

*Verslag door Annemarie Kornman*

## Meer weten

- [Bekijk de presentatie van Jaap Peters](#)
- [Bekijk ook de website van Jaap Peters](#)
- Lees ook de verslagen van de andere lunchlezingen van januari en februari 2017:
  - [Philip Idenburg: 'Holistische aanpak en sense of excitement versterken innovatiekracht'](#)
  - [Jan Kremer: 'Van verantwoord en samen leren en verhelderen'](#)
  - [Jan Coolen over kwaliteit van leven](#)
  - [Cecil Scholten: Samenwerking met mantelzorgers: Wat is er nodig?](#)
  - [Marius Buiting: 'De laatste levensfase is modderen. Ontken dat niet'](#)

---

### tags:

[Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg](#) (37), [Lunchlezingen kwaliteitskader](#) (6), [Zelfsturing](#) (26)

### thema's:

[Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg](#) (57), [Leiderschap, governance en management](#) (88)