

Samenvatting

Verdraaide organisaties

Terug naar de bedoeling



Het boek 'Verdraaide Organisaties' gaat over de zoektocht naar hoe systemen en mensen zich tot elkaar verhouden en wat dat betekent voor het slim benutten van de kracht van allebei. In het vinden van de juiste balans blijkt 'de bedoeling' een even praktisch als noodzakelijke sleutel te zijn. Op weg, in veranderende tijden.

Het blijkt bij vele organisaties behoorlijk lastig om de bedrijfsvoering op orde te krijgen. Dat is niet vreemd want er speelt ook nogal wat.

Er wordt heel hard gewerkt aan het formuleren van beleid op alle terreinen, aan het in kaart brengen van de processen, het opstellen van procedures, protocollen en werkinstructies. Aan het helder beschrijven van functieprofielen en de daarbij behorende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Aan het inrichten van een dashboard, de P&C-cyclus, aan kennismanagement, capaciteitsmanagement, projectmanagement, kwaliteitsmanagement, projectportfoliomanagement et cetera. En naast het dagelijkse werk lopen er talloze projecten tegelijkertijd om antwoord te geven aan de veranderopdracht en recht te doen aan alles wat er nog meer moet gebeuren om de boel op orde te krijgen.

Het is een grote uitdaging om alles gemanaged te krijgen. Te meer omdat wanneer het ontwerp klaar is – wanneer als het ware de puzzel op een slimme manier is gelegd – de echte uitdaging nog moet beginnen. Het is dan nog een ware kunst van over-

tuiging, verleiding en macht om het ontwerp ook daadwerkelijk tussen de oren te krijgen – te 'implementeren' of 'uit te rollen', zodat iedereen bekend is met de geldende afspraken en zich daar ook aan gaat houden.

Een flinke klus, met één wenkend perspectief: als de puzzel gelegd zal zijn én de mensen in de organisatie zich aan die afspraken gaan houden, dan maakt de organisatie waar waarvoor ze is opgericht: de bedoeling van de organisatie.

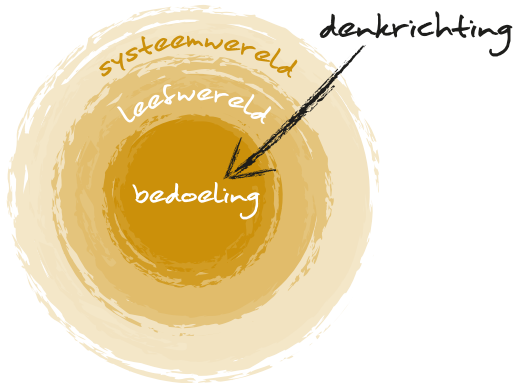
De managementmythe

Deze manier van denken en werken komen we tegen in bijna alle organisaties en zit als een impliciet denkbeeld haast in ieder van ons verscholen als het gaat om het inrichten en aansturen van organisaties, of – in het klein – als het gaat om het oplossen van een organiseervraagstuk.

Er speelt daarbij echter een denkrichting die van buiten naar binnen loopt zoals wij dat noemen. Waarbij de klant – dicht in het hart van de bedoeling – de slotstuk van het denkproces is en niet het startpunt.

In ons model onderscheiden we drie cirkels:

- de systeemwereld, de wereld van regels, protocollen en prestatieindicatoren;
- de leefwereld, de waardecreatie tussen professional en de klant in het hier en nu;
- de bedoeling, daar waar het uiteindelijk om te doen is.



Het doorgaan op die manier van denken, leidt er niet toe in control te komen of goede (financiële) resultaten te realiseren. Integendeel, het wordt er duur, complex en middelmatig van. Gelukkig is dat zo langzamerhand voor velen wel duidelijk. En we horen steeds vaker: de wereld is veel minder maakbaar en beheersbaar dan we geneigd zijn te denken.

Maar ondanks dat we dat eigenlijk wel weten, past het in de praktijk echt omarmen van die complexiteit toch niet bij ons oerdenkbeeld over 'control' zoals we dat hebben aangeleerd en zoals we elkaar daarop aansturen en afrekenen.

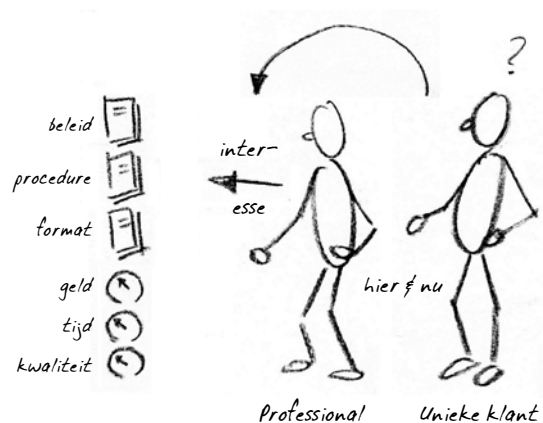
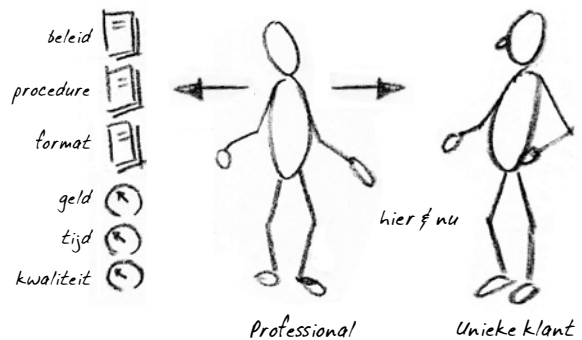
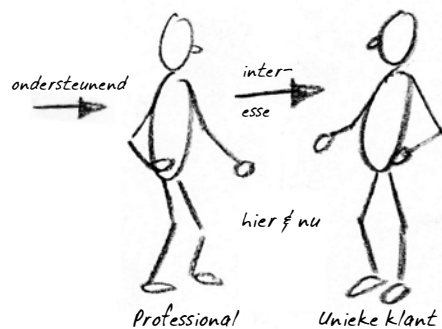
Gevangen tussen twee werelden

Toch zal dat nodig zijn. Organisaties van tegenwoordig hebben met veel meer variatie en hoger opgeleid personeel te maken dan de productie-bedrijven waarmee we in de 20e eeuw veel inzichten over het management hebben ontwikkeld, en internet biedt enorm veel mogelijkheden die er toen niet waren. De succesvolle manier van organiseren van toen leidt nu tot een complexe bedrijfsvoering, enorm veel bureaucratie, grote stafafdelingen en miljoenen en miljoenen aan middelen.

Daar gaat zoveel geld en tijd in zitten dat we in alle drukte om die systeemwereld op orde te krijgen, ook steeds meer gaan praten over en sturen op de systeemwereld. Die geeft ons weliswaar enorm veel houvast en dat lijkt heel prettig, maar omdat complexiteit zich niet laat vangen op papier wordt het

veel te veel en raken we er ook gefrustreerd van dat we de boel maar niet op orde krijgen. Het gevolg daarvan is dat we er nog meer over gaan praten en nog meer op gaan sturen.

Het dominante verhaal in de organisatie wordt die van de systeemwereld. En de mindset van mensen in die organisatie wordt meer en meer naar die systeemwereld gericht. Waar een uitvoerende medewerker ooit het vak in is gegaan vanuit interesse in het helpen van mensen die dat nodig hebben, wordt hij nu verleid om zijn interesse beetje bij beetje te verleggen van de klant naar het interne systeem en naar alle afspraken die gemaakt zijn.

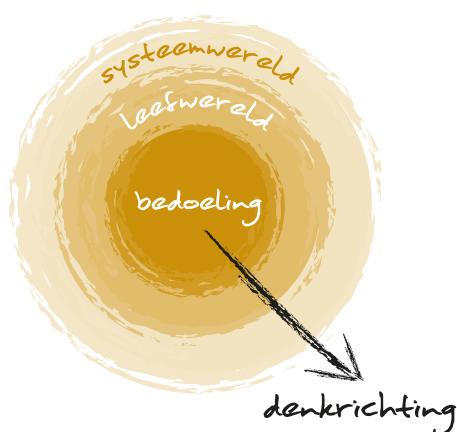


Het uitvoeren van de indicatie-stelling wordt belangrijker dan het werkelijk aansluiten bij wat de cliënt in dat hier en nu nodig heeft. De Cito-toets wordt belangrijker dan het aansluiten bij wat echt past bij de unieke ontwikkelbehoefte van de leerling en het voldoen aan de bonnenquota wordt belangrijker dan het goed inschatten van het moment zelf.

Terug naar de bedoeling

Een rode draad die door ons boek heen loopt, is de dynamiek die te leren is wanneer we kijken naar organisaties die in dezelfde markt opereren met dezelfde condities te maken hebben – inclusief de eisen uit de buitenwereld, maar die er toch in slagen te excelleren. Op zowel financieel gebied als op klant- en medewerkerstevredenheid. Wat doen zij in essentie nu anders?

Wat we zien bij high-performanceorganisaties is dat ook zij een systeemwereld hebben, ook zij een leefwereld hebben en ook zij een bedoeling hebben. Maar dat het grote verschil in alles wat zij doen, is dat ze precies andersom denken: de dominante denkrichting begint steeds weer bij de bedoeling waar dus ook heel veel aandacht voor is. Niet als een op de hei bedachte missie en visie die in de kast belandt, maar vooral als een continu reflectiemechanisme tussen de mensen die het werk doen. Een visie die echt effect heeft in dagelijkse handelen naar én die vanuit de betekenisgeving in de praktijk continu weer verder wordt geladen en gedeeld.



Van daaruit krijgt het handelen in de leefwereld de regie over de vraag wat er in het onvoorspelbare hier en nu nodig is, om pas tot slot te beredeneren wat er dan in de systeemwereld moet worden ingericht. Die systeemwereld blijft erg belangrijk, maar is niet dominant sturend maar ondersteunend. De sturing ligt bij de mensen.

Het eigen kompas van mensen wordt continu geladen waardoor ze zelf met complexe vraagstukken leren omgaan en de cultuur maakt dat ze zich ook handelingsvrij gaan voelen om echt te doen wat nodig. Niet vrijblijvend, maar vanuit een groot verantwoordelijkheidsgevoel.

Want daar zit steeds weer de sleutel.

Doordat er veel aan de leefwereld wordt overgelaten moeten mensen het ook echt in die wereld gaan doen. Ze móeten elkaar wel gaan aanspreken, ze móeten wel nadenken en overleggen en ze móeten wel steeds weer die afweging vanuit die bedoeling maken. En juist door vrijheid te koppelen aan een niet vrijblijvende verantwoordelijkheid ontstaat een precies tegenovergestelde dynamiek. Eén waarin de organisatie als het ware steeds meer wakker wordt.

Welke dynamiek kies je?

Iedere oplossing in de systeemwereld heeft als bijwerking dat de leefwereld een heel klein beetje wordt ge-deactiveerd – of anders gezegd: in slaap gesust. Zo weet je wanneer je met navigatie rijdt vaak minder goed waar je bent en let je iets minder op de weg. Juist daarom staat er bij wegomleggingen of –werkzaamheden vaak ‘zet uw navigatie uit’.

Die deactiverende werking kan heel functioneel zijn als je je daar bewust van bent. Het is nu eenmaal niet handig als iedereen altijd overal opnieuw over moet nadenken. Maar op die gebieden waar je juist wel wil dat mensen nadenken, is het handig om te weten dat wanneer je de navigatie uitzet je wel móet opletten als je ergens wil komen. Anders gezegd leidt het plaatsen van de oplossing in de leefwereld er juist toe dat mensen worden geactiveerd.

Een klein voorbeeld uit de werkpraktijk om het mechanisme te laten zien. Als mensen 25 vakantiedagen hebben volgens hun contract dan vergroot je de kans dat mensen ook 25 dagen op vakantie gaan. Maar waarom zou 25 dagen nou het goede aantal dagen zijn in het regelen van een optimale verhouding tussen werk en privé of inspanning en ontspanning? Stel het je maar eens voor. Als je denkt aan het aantal vakantiedagen dat je hebt, dan ben je in je hoofd waarschijnlijk aan het bedenken hoe je die dagen verspreid over het jaar en wat de regels zijn voor het meenemen van uren naar een volgend jaar.

Als je niet wil dat mensen nadenken over de balans inspanning en ontspanning, dan is dat geen enkel probleem. Mocht je het wel belangrijk vinden dat mensen nadenken over die balans, dán is het goed

om in ieder geval te snappen dat je die oriëntatie eerder hebt gedeactiveerd dan geactiveerd. En in dat geval is het slimmer om mensen uit te nodigen zoveel vrij te nemen dat ze een optimale balans hebben in het realiseren van hun verantwoordelijkheid op werk en dat wat ze privé nodig hebben. In de praktijk blijkt dat mensen die afweging prima kunnen maken en niet opeens heel veel vrij nemen omdat ze zich verantwoordelijk voelen voor wat er gedaan moet worden. En juist daarin – dat wat er vanuit verantwoordelijkheidsgevoel gebeurt in en tussen mensen zit het nieuwe controlemechanisme. Mensen laten hun klanten en collega's niet in de steek en als dat wel gebeurt, dan krijgen ze vanzelf een probleem omdat ze er op worden aangesproken.

En precies die dynamiek organiseer je weg wanneer je het denkproces start bij de systeemwereld. Topsalarissen worden legitiem zolang het past binnen de Wet Normering Topinkomens en op het eigen morele oordeel wordt daardoor geen appel meer gedaan. Mevrouw Jansen krijgt iedere week vijf uur zorg omdat de indicatie dat zegt ook al vraagt de ene week wat anders dan de andere week. Budgetten worden aan het eind van het jaar nog even op gemaakt. Et cetera.

Het hele idee achter het organiseren zoals we dat gewend zijn, is om alles op papier te regelen en via prestatie-indicatoren en auditsystemen te zorgen dat mensen de systeemwereld als uitgangspunt nemen. Daarmee organiseer je de wakkerheid weg. En dus ook in die dingen waar mensen eigenlijk juist wel over na zouden moeten denken en de verantwoordelijkheid voor zouden moeten nemen: hoelang moet dit intakegesprek duren? Hoeveel behandelingen lossen het probleem op? Of: wat heeft deze klas vandaag nodig na het nieuws van gisteren?

Wanneer je vanuit de bedoeling kijkt, zul je snel zien dat de systeemwereld ongelooflijk waardevol is. Daar waar je (1) niet wilt dat mensen over nadenken omdat het niet zo belangrijk is, omdat het bijvoorbeeld maar heel soms voorkomt of er grote juridische consequenties zijn als niet precies die stappen genomen zijn. Of (2) waar je nog steeds een productieproces-achtige dynamiek nodig hebt en de norm of het protocol echt de bovengrens van kwaliteit borgen omdat er telkens en opnieuw exact hetzelfde nodig is. En (3) waar medewerkers echt te taakonvassen in zijn en het gat niet (direct) overbrugbaar is door training of nadenken. En nog breder dan dat: op allerlei kleine manieren om het eigen werk te ordenen, afstemming en communicatie mogelijk te

maken et cetera. Kijk maar hoeveel systematieken en systemen je in het huishouden thuis ook gebruikt.

Zo lang de systemen de bedoeling maar dienen en mensen zich handelingsvrij voelen en alert en wakker zijn om aan te sluiten bij wat er echt nodig is.

Als je vanuit de bedoeling kijkt en de leefwereld voorop zet, zul je ook zien dat de systeemwereld langzamerhand vanzelf eenvoudiger en meer ondersteunend wordt en in de leefwereld als vanzelf de verantwoordelijkheid groeit.

Gummen

Iets dat dan wel ook helpt is wat we in het boek het actief 'gummen' noemen. Weghalen is nodig want in de regel stoppen we er in organisaties altijd meer bij, maar is er nooit een actief afschafmechanisme. Toch is soms juist het wegnemen van de navigatie nodig, om mensen het weer zelf te laten doen en helpt het om niet onmogelijk druk te worden door te blijven doen wat al lang niet meer voldoende zinvol is.

Laden

Nog veel belangrijker van dat 'gummen' is wat we in het boek het 'laden' noemen. Het laden van de bedoeling en de leefwereld. In dat laden zit ook een groot deel van je sturing en van je control. Bij Semler kunnen mensen zelf bepalen wanneer ze wel of niet werken omdat ze verantwoordelijk zijn gemaakt voor het resultaat. Bij Meurs HRM mogen mensen hun eigen salaris bepalen omdat ze met hun collega's een eerlijke verdeling moeten vinden van de totaal beschikbare pot. Buurtzorg Nederland kan zonder leidinggevendens omdat mensen die daar gaan werken energetisch 'ja' hebben gezegd tegen het zelf nemen van die verantwoordelijkheid en bij de JP van den Bentstichting hebben ze de begroting kunnen afschaffen omdat er een cultuur van zuinigheid is.

We hebben snel de neiging om te praten over wat er niet goed is aan de systeemwereld en wat daar weg moet, maar dat is maar de helft van het verhaal en wat ons betreft het minst belangrijke deel. De andere kan gaan over wat je wél inregelt in de leefwereld en wat dat vraagt van de professionals. De niet vrijblijvende invulling van vrijheid. Het antwoord geven aan vertrouwen door het nemen van de verantwoordelijkheid.

Het woord 'responsibility' vraagt ook om: 'respons-ability'. Dus als we ons gewantwoord voelen door het verantwoordingssysteem, zullen we daar wel iets anders voor in de plaats moeten kunnen

zetten om aannemelijk te maken dat we goed met maatschappelijke gelden om gaan. Als je als leidinggevende last hebt van de gesprekscyclus zul je wel zelf echt moeten gaan staan voor het aanspreken en ondersteunen van (het leerproces van) de medewerkers.

Het lastige daaraan is dat je als toezichthouder of manager de systeemwereld vaak eigenlijk pas los durft te laten als je daartegenover in de bedoeling mensen ziet die echt gaan staan voor hun verantwoordelijkheid. Maar dat andersom mensen vaak pas weer gaan staan voor hun verantwoordelijkheid als ze niet zo worden ingekapseld door de systeemwereld. Waar te beginnen?

Veranderopgave

De bedoeling en leefwereld zijn als gevolg van de overdadige sturing vanuit de systeemwereld vaak niet goed geladen. Op de werkvloer is er vaak onvoldoende gedeelde visie vanuit de vraag: wat is nu echt wezenlijk, gezien vanuit de bedoeling? En mensen voelen zich vaak niet meer handelingsvrij om dan te doen wat nodig is. Immers: zodra we de deuren van de organisatie binnenlopen, verruilen we het nemen van verantwoordelijkheid voor het nemen van een hypotheek van tweeënhalve ton (een verantwoordelijkheid die we in ons dagelijks leven kunnen dragen) voor het inleveren en laten onderkennen van bonnetjes voor anderhalve euro.

Dat maakt dat het veranderkundig gezien heel onhandig – zelfs moreel gezien onethisch – om van de ene op de andere dag heel veel van de systeemwereld de prullenbak in te gooien en van mensen te verlangen dat ze het maar zelf moeten doen.

Waar het veel meer om gaat is dat je van de ene op de andere dag het voedingsproces in de organisatie omdraait zoals deze indiaanse grootvader dat uitlegt aan zijn kleinzoon.

Indiaanse parabel Welke wolf wint?

Op een avond vertelt een oude Cherokee-indiaan aan zijn kleinzoon bij het vuur over de innerlijke strijd die bij mensen van binnen gaande is... Hij zegt: 'Mijn zoon, deze strijd is eigenlijk een strijd tussen twee wolven die binnenin ons allemaal wonen. De ene wolf is slecht, kwaad, jaloers, afgunstig en bezorgd. Hij is hebzuchtig, arrogant en heeft zelfmedelijden. Ook is hij wrevelig, hij heeft valse trots, voelt zich superieur en inferieur tegelijk, liegt en heeft een groot ego. De andere wolf is goedaardig en welwillend. Hij straalt vrede, liefde, hoop, nederigheid en zachtaar-

digheid uit. En hij is ook vriendelijk, behulpzaam, gevoelig, genereus en rechtschapen en vol compassie.' De kleinzoon van de Cherokee zit een minuutje voor zich uit in het vuur te staren en na te denken over de woorden van zijn opa. Dan kijkt hij zijn opa aan en zegt: 'En wie wint er, opa?' Waarop de oude indiaan antwoordt: 'De wolf die jij het beste voedt, jongen.'

De laatste decennia hebben we de wolf van de systeemwereld gevoed en de wolf van de bedoeling en de leefwereld als gevolg daarvan ondervoed en soms zelfs behoorlijk uitgehongerd. Het gevolg daarvan is dat de argumentatie van de systeemwereld de argumentatie van de leefwereld opeet. 'Garanties' en het 'voorkomen van willekeur' winnen het van de werkelijkheid van het leven dat risico's en oog voor variatie nodig zijn om tot mooie dingen te komen die aansluiten bij wat echt belangrijk is. Zo ook wint het argument van de jurist het altijd van het argument van de intuïtie, wint het argument van de econoom het van het argument van de schoonheid en wint het protocol het van de bedoeling. Dát proces kunnen we omdraaien totdat al deze dingen weer op een vrije manier kunnen worden gewaardeerd.

Dus per vandaag kunnen we het proces van 'laden' en 'gummen' omdraaien en kunnen we samen het verhaal binnen de organisatie beetje bij beetje gaan veranderen. Daarin weet niemand direct hoe het anders moet en zul je elkaar nodig hebben en moeten steunen in het vinden van een nieuwe balans tussen de kracht van mensen en de kracht van systemen. In de organisatie, maar ook in relatie met de klant, burger, cliënt of bewoner. Want daartussen geldt precies dezelfde dynamiek: organisaties en instituties hebben als 'systeemwereld' de wakkerheid bij mensen in de samenleving uitgedoofd waardoor een enorm aanbodgerichte werkwijze binnen organisaties is ontstaan en een consumentengedrag in de samenleving.

Met het boek 'Verdraaide organisaties' proberen we taal te geven aan de intuïtie die velen van ons voelen. En we proberen handvatten te geven om de pijn om te gaan draaien in onszelf, binnen organisaties en in onze samenleving.

Voor een ieder die het boek nog gaat lezen: veel leesplezier!

Vriendelijke groet,

Marius Buiting en Wouter Hart