

De organisatie als succesverhaal

Onderweg van specialisatie naar samenhang

Hugo Meijers

– Contraview –

Wat is het geheim van succesvol organiseren? De vele zoektochten hebben geen antwoord op deze vraag gegeven. Ze hebben wel geleid tot een explosieve wildgroei aan meningen in een uitdijend oerwoud van specialismen met ieder een eigen taal. Er is een niet-aflatende strijd om het ultieme gelijk. Het antwoord ligt niet in het vergaand specialiseren en opdelen van organisaties maar in de samenhang van het geheel. Alleen dan werkt een organisatie als geheel en is zij niet een samenraapsel van losstaande individuele prestaties.

Succes wordt doorgaans gezien als materieel gewin en financieel uitgedrukt. Hierdoor wordt succes een tastbaar en meetbaar resultaat. Vandaar dat onderzoeken naar succesvolle organisaties zich beperken tot beursgenoteerde bedrijven. Ten onrechte, want deze manier van denken is dominant in zowel private als publieke organisaties. Een organisatie doet het goed als de resultaten overeenkomen met de verwachting. Niets is dan eenvoudiger dan te kijken naar het geld, omdat dit eenvoudig te kwantificeren is. Door de bril van financieel gewin wordt gekeken naar de goede afloop, ofwel naar voldoening. Als voldaan is aan de verwachting op het verwachte moment dan is het af, net als de lol en de succesbeleving. Hierdoor ontstaat meteen de behoefte aan de volgende verwachting, waardoor de honger naar financieel gewin onbevredigbaar en onverzadigbaar is. Verlies, afstoten, stoppen en vermindering worden gezien als falen of noodzakelijk kwaad voor herstel. Hierdoor zijn geslaagd beperken van ongewenste effecten, opoffering door overbodig te maken, stoppen met zinloze herhaling, doelloze doelmatigheid of al doende leren geen vormen van succes, ondanks dat ze enorm veel opleveren.

Succes beperken tot materieel gewin is eenzijdig en kortzichtig, gericht op de korte termijn. Hieraan is menig organisatie kapotgegaan of -gemaakt. Opgebrand om snel te scoren voor aandeelhouders en bestuurders. Materieel gewin zegt namelijk niets over de kwaliteit van wat wordt (op)geleverd, het intern en onderling functioneren, het potentieel wat onaangeroerd blijft of de duurzaamheid van een organisatie. Daarvoor is een kijk op het gedrag of proces nodig. Een voorbeeld is het met vallen en opstaan leren wat werkt en wat niet werkt. Het succes is de eigen beperkingen overwinnen, cruciaal in het aanleren

van een nieuw vermogen. Succes als gedrag komt neer op het bewust en gericht handelen om te bereiken wat beoogd of voorgenomen is. Voorbeelden zijn opvang, zorg en gevoel van veiligheid. Het gaat dan om aandacht en attentie voor erkenning en waardering, wat alleen maar tijd en geld kost. Voor deze vorm van succes worden kosten nog moeite gespaard, simpelweg omdat het de moeite waard is om dit te doen. Een ander voorbeeld is het bewust iets niet doen of laten gebeuren. Dit is het gericht ondermijnen, vertragen of tegenhouden, herkenbaar als politiek gedrag. Met succes is veel kapotgemaakt en onterecht in stand gehouden, simpelweg omdat er een ander en doorgaans eigen belang gediend werd. Als het doel is het bestaande niet te veranderen, dan is het niet verwonderlijk dat zo veel veranderingen niet brengen wat gesuggereerd wordt. Onuitgesproken en onaangesproken wordt iets anders met succes beoogd.

Niet-werken

Succes van organiseren valt niet af te lezen uit de financiële cijfers. Dat is: het resultaat heiligt de werkwijze. Klanten en medewerkers die van het kastje naar de muur worden gestuurd, belast worden met enorme administratieve rompslomp, nul op het rekest krijgen, geen antwoord of service krijgen, onzinnige handelingen moeten uitvoeren, dezelfde fouten keer op keer maken of oeverloos moeten wachten wordt niet zichtbaar in die cijfers. Noch wordt zichtbaar het verlies aan productieve uren door oeverloos overleg, verlies door besluiteloosheid, voorkombare verkwisting van capaciteit en geld en onterechte dure aanschaf. Een ongeorganiseerde bende met slechte producten en waardeloze dienstverlening kan nog steeds winst maken of op budget uitkomen.

‘Het werkt niet’ is een veelgehoord oordeel, echter een gedragen en gestandaardiseerde verklaring voor het niet-functioneren ontbreekt. Een simpele verklaring is het in de dagelijkse praktijk niet doen wat is afgesproken en bedacht, omdat de afspraken niet werken of mensen de afspraken niet nakomen. Een andere verklaring, passend bij de gedachte van strategie volgt structuur, is de organisatie zien als knellend keurslijf voor mogelijkheden zoals groei of vernieuwing. Maar de meest voorkomende is het niet bij elkaar zetten of hebben van de gewenste specialismen om effectief te kunnen zijn. De muren van afdelingen voorkomen broodnodige samenwerking en uitwisseling om het beoogde te behalen. Het standaardantwoord op deze verklaringen is reorganiseren en herstructureren, waardoor waargenomen belemmeringen en beperkingen opgelost moeten worden. Deze verklaringen belichten de instrumentele kant van de organisatie; de organisatie als bedenksel. Dit is het op schrift en plaat gezet beeld van hoe de organisatie werkt. Ze lossen in de praktijk zelden iets op doordat de onderliggende redenen niet aangeraakt worden.

De instrumentele kant van de organisatie is namelijk maar één kant van de medaille. Een organisatie is naast een bedacht model van werken tegelijkertijd een groep van mensen die behoren samen te werken en met elkaar het beoogde te realiseren. De andere kant van de medaille is het gedrag, ofwel werkwijze en omgang. Enkele voorbeelden van het niet-werken zijn langs elkaar heen werken en praten, niet onderling afstemmen, anderen bewust niet informeren, risico uit de weg gaan, geen initiatieven nemen, niet meedoen of

weglopen, niet adequaat reageren op nieuwe situaties, geen condities aanbrenge, strijden om het eigen gelijk, niet luisteren of willen horen, resultaat claimen voor eigen gewin, zich overal mee bemoeien, niet geloven en onrust stoken, doen alsof en de schijn ophouden, elkaar niet aanspreken, onterecht voordoen iets te kunnen, verschuilen achter regels, geen tijd maken of investeren en bewust saboteren van initiatieven. De gedragskant wordt afgedaan als cultuur, iets wat lang duurt, moeilijk is en veel energie kost. Een medaille bestaat bij de gratie van beide kanten tegelijkertijd. Samengevat ligt het niet-werken aan het bedenkse en aan de mensen in de organisatie. Aangezien mensen de bedenkers zijn, gaat het uiteindelijk om de wisselwerking tussen beide.

Gespecialiseerd organiseren

Een organisatie is het resultaat van organiseren, ofwel het regelen van wat er moet gebeuren. Organiseren is het afspreken hoe er gewerkt moet worden en wie waarvoor zorg draagt. Hoeft er niets geregeld of georganiseerd te worden, dan is er geen sprake van een organisatie. Het regelen is alleen zinvol en noodzakelijk als meerdere personen samen iets doen of als meerdere mensen hetzelfde doen, wat niet betekent dat de regels vooraf vaststaand en opgelegd moeten worden. Vooraf bepalen en vastzetten heeft nut als het werk zich herhaalt en als het regelen leidt tot minimale inspanning en gewenst voorspelbaar resultaat. Als het werk en resultaat unieke kenmerken hebben, dan is het veel effectiever om adequaat te reageren door tijdens het werk onderling en gaandeweg afspraken te maken. Dit vraagt wel het vermogen om gericht en duidelijk afspraken met elkaar te maken en na te komen. In menig organisatie is dit vermogen er niet of nauwelijks, waardoor omgang met afspraken de achilleshiel van het functioneren is.

Door de regelbril gekeken werkt een organisatie niet als in vergelijkbare gevallen anders of niet gehandeld wordt doordat men zich niet houdt aan wat is afgesproken, er geen kwalitatieve uitvoering aan geeft of de afspraken anders uitlegt. Willekeur viert dan hoogtij en het resultaat voldoet niet aan de verwachting. In dit geval kan het overigens ook aan onjuiste of irreële verwachtingen liggen. Als een organisatie hierdoor niet werkt, ligt het voor de hand om de oorzaak in de bedachte regels te zoeken. Een eerste reflex is dan maatregelen bedenken om de symptomen te bestrijden, ofwel nog meer regels verzinnen om het afwijkende gedrag te sturen en afwijking in de toekomst proberen te voorkomen. Dit wordt versterkt in die gevallen dat er geen afspraken zijn. In de praktijk levert dit zelden iets op, omdat meer regels leiden tot minder duidelijkheid, meer tegenstrijdigheid en meer keuzemogelijkheden. Deze manier van denken gaat namelijk voorbij aan drie essentiële zaken; regelen is en blijft mensenwerk, uitzonderingen zijn er altijd en omstandigheden verschillen.

Organiseren veronderstelt dat het werk op voorhand te regelen is en geregeld moet worden. Deze duidelijkheid geeft zekerheid en vergroot de mogelijkheid om te sturen. Het doel is wat moet gebeuren voorspelbaar te maken, zodat het ook gebeurt. Het regelen van het werk gebeurt door het in taken los van elkaar op te delen en te verdelen onder mensen. Organiseren is in essentie arbeids(ver)deling. Het verdelen leidt automatisch tot het specialiseren van kennis en kunde in de vaste en onafhankelijke delen. De onderlinge

samenhang verdwijnt al snel uit het oog en het specialisme is niet langer onderdeel van het groter geheel. Een sprekend voorbeeld hiervan is de gezondheidszorg, die niet rond de patiënt maar om specialismen is georganiseerd. Daarom functioneert de zorg alleen als de vraag van de patiënt past binnen het specialistische gebied, wat helaas maar al te vaak niet het geval is. Een logische vorm van arbeidsdeling vanuit de patiënt is ‘wat gebeurt er met de patiënt?’ – zoals diagnose, verzorging en nazorg. Hierbinnen is het zinvol om onderscheid te maken tussen duidelijk ziektebeeld en eenvoudige zorg naast onduidelijk ziektebeeld en meervoudige zorg.

De specialistische zorg

Waar de mens het voorbeeld is van samenhang, wordt die samenhang losgelaten zodra de huisarts naar een specialist doorverwijst. De medische kennisontwikkeling heeft ervoor gezorgd dat er steeds meer specialisten zijn met heel veel verstand van heel weinig. Wie kijkt er dan naar de patiënt als geheel en, noch sterker, wie is verantwoordelijk voor de volledige zorg? Het antwoord dat nog het meeste hout snijdt, is: de patiënt zelf, die zich overgeeft aan de specialist maar niet het vermogen heeft om de opgedeelde en versnipperde zorg te coördineren en te sturen. Bij afwezigheid van een effectief integraal verhaal over waaraan iemand lijdt, moet de betreffende specialist een beroep doen op de parate kennis van de patiënt, zijn tegenwoordigheid van geest en het vermogen om zinvol in gesprek te gaan met de specialist. Bij onduidelijke en meervoudige klachten komt een karavaan aan specialisten los van elkaar steeds weer hetzelfde vragen om naar het voor de specialist relevante deel van het geheel te kijken. Deze vorm van behandeling leidt tot symptoombestrijding bij klachten die het kennisgebied van de specialist overschrijden. Gevolg is dat dit niet werkt voor klachten waar leefomgeving, leefgewoonten, persoonlijke omstandigheden en gemoedstoestand een rol meespelen. In dit geval is er alleen een oplossing als verzorgers, begeleiders, therapeuten en medici de handen ineenslaan. Helaas organiseert de zorg zich niet rond de patiënt maar rond de specialist, die vastzit in een eigen in Latijnse taal gecreëerde werkelijkheid. Geen patiënt kan dit verstaan, laat staan begrijpen of sturen. Soms lijkt zelfgenezing vanwege de ongewenste bijwerkingen nog de beste oplossing.

Eigen werkelijkheid

Door arbeidsdeling wordt er gehamerd op onafhankelijkheid en zelfstandigheid. De delen staan los van elkaar en binnen het deel wordt gespecialiseerd. Gevolg is dat de specialist nauwelijks investeert in de beleving van anderen, de situatie die zich voordoet of de samenhang van arbeid als samenhangend geheel. Dit wordt versterkt door op de delen prestaties af te spreken en een specialist alleen verantwoordelijk te maken voor het eigen deel. Deze beperkte en inperkende aanpak is voor specialist en manager erg aantrekkelijk en veilig. Op het eigen terrein zijn ze heer en meester, zodat anderen daar geen zeggenschap, grip en toegevoegde waarde hebben. Op het eigen terrein wordt eigenstandig invulling gegeven aan het zelf georganiseerde werk, waarbij uitgegaan wordt van gekwalificeerd en competent handelen. Zo ontstaan vanzelf eigen beelden over hoe de organisatie werkt of dient te werken. Het is ook nog schijnbaar efficiënt, want afhankelijkheid van anderen kost tijd en energie en maakt de specialist bovendien

kwetsbaar. Hierdoor is het heel natuurlijk om werk in een afdeling en in personen te verenigen en niet te verdelen.

Als mensen hun eigen verzonnen beeld over de afspraken hoe de organisatie behoort te werken konden vasthouden, dan was het effect van de eigen werkelijkheid nog beperkt. Helaas is het geheugen gebrekkig en tijdelijk, waardoor voortdurend hetzelfde opnieuw en anders wordt bedacht, beschreven en uitgevoerd. De impuls vanuit eigen beleving is er een die uitgaat van: wie is beschikbaar en in eigen ogen geschikt. De organisatie wordt als het ware de hele dag opnieuw en anders uitgedacht. Vooral bij complex kennisintensief werk en bij werk dat nieuw is, gebeurt dit aan de lopende band. Willekeurig en ad hoc regelen is eerder regel dan uitzondering. Deze vorm van voortdurend reorganiseren neemt toe bij gebrek aan discipline om wat bedacht is te leren, te onthouden, zich eraan te houden en in de praktijk te verfijnen. De gevolgen van het gebrek aan discipline worden versterkt door elkaar niet aan te spreken en als het management in de rol van controleur en handhaver stapt. Zeker als het management geen zicht heeft op wat gebeurt of gaat gedogen en de ogen dichtknijpt.

Naast de eigen beleving heeft groepsvorming het neveneffect deze eigen beleving in stand te houden en te versterken. Het specialisme in de aangeleerde taal zorgt voor hokjesgeest en het afschermen van de groep van de rest. Een groep ontstaat namelijk door zich af te zetten van anderen die er niet toe behoren. Hierdoor vormen specialismen altijd ommuurde eilanden. Een organisatie is niet één groep gelijkgezinden en gelijkgestemden maar een verzameling van groepen die soms weinig tot niets samen hebben. Dit hoeft overigens helemaal geen bewust proces zijn, hoewel in taal het wij-zij-denken overal terug te horen is ondanks de verwoede pogingen om de muren te slechten. Groepen houden een geheel eigen kijk, werkwijze en omgangsvorm op na voor hun toegeëigende deel. Vandaar dat mensen uit verschillende groepen elkaar wel horen maar nauwelijks echt verstaan.

Verlies aan samenhang

Arbeidsdeling suggereert dat het geheel aan werk logisch, verklaarbaar en herleidbaar wordt opgedeeld. In de praktijk gebeurt dit nergens. Arbeidsdeling is een theoretische fictie voor (be)staande organisaties. De afwezigheid hiervan betekent dat duidelijkheid en gerichtheid niet geregeld zijn. Waar het wel systematisch wordt toegepast, is in projecten om doelgericht naar een resultaat te werken. Het geheel aan werk dat alles binnen de organisatie omvat ontbreekt, net als de methode om het geheel eenduidig, consistent en wederzijds uitsluitend op te delen met behoud van de samenhang. Als er al een kapstok is om op te delen, dan heeft die de vorm van een slagzin bedoeld om klanten te verleiden of de vorm van een geloofsbrief van goed en sociaal wenselijk gedrag. De essentie gaat ten onder in lappen tekst, zodat logisch opdelen niet mogelijk is. Het besef dat er een kapstok nodig is om arbeid te kunnen opdelen en te organiseren, leeft nauwelijks. De belangrijkste reden hiervoor is dat het organiseren wordt gezien als het verdelen van mensen en middelen, niet als het logisch ordenen van werk. Praktisch wordt er de hele dag werk

belegd bij diegene die toevallig opkomt in iemands gedachten die bereikbaar of beschikbaar is.

Het logisch opdelen wordt sterk verstoord door de gewoonte om in afwijkende taal naar verschillende doelgroepen te communiceren. Het is volkomen normaal dat de beschrijving van de organisatie voor de markt radicaal anders is dan die voor intern gebruik en dat de beschrijving voor het management volledig mag afwijken van de boodschap naar medewerkers. Nu dit zo scheefgegroeid is, wordt er voortdurend naar gehandeld, waardoor dit zo blijft. De overtuiging is dat de doelgroep het anders niet begrijpt of er niet mee overweg kan, of de taal niet kent of onvoldoende volwassen of intelligent is. Het eerste ontstaat vanzelf doordat het management er baat bij heeft een eigen taal te ontwikkelen waarmee het zich onderscheidt door af te scheiden, en het tweede is pure onzin. Maar er speelt meer. Voor de klant moet het aantrekkelijk zijn, voor intern functioneel. Voor buiten moet het suggestief zijn, voor binnen duidelijk en eenduidig. Hierdoor wijkt het imago als opgebouwd beeld naar buiten wezenlijk af van de identiteit die binnen wordt ervaren. Dit is een veelgehoorde klacht van nieuwe medewerkers die met een mooier dan werkelijk verhaal zijn binnengehaald. Het is ook de klacht van veel klanten die heel iets anders krijgen dan voorgespiegeld en beloofd.

Daarnaast groeit het aantal managementconcepten dat desintegratie van een organisatie bevordert. Integraal management is hier een voorbeeld van. Het is ontstaan vanuit het organiseren van management, niet van het werk. Integraal management is namelijk gebaseerd op onafhankelijkheid en het in zelfstandigheid kunnen regelen wat nodig is om versnipperde en niet-samenhangende prestaties te behalen. Hierdoor is een afdeling geen onderdeel meer van het geheel en staat zij op zichzelf, vaak ten koste van de andere delen. Doorstroom en effectieve verdeling van mensen, middelen en producten stopt. Werkwijze en prioriteiten worden door het management bepaald in het belang van het deel in de veronderstelling dat deze aanpak meer rendeert. Succes als materieel gewin komt hier weer terug. Binnen de eigen invloedssfeer wordt een eigen en afwijkende werkelijkheid gecreëerd.

Naast integraal management zorgt de scheiding tussen besturing en bestuurde voor verlies aan samenhang. Het bedenken en het uitvoeren horen onafscheidelijk bij elkaar. Toch worden ze uit elkaar getrokken en gescheiden belegd, zoals bij staf en lijn, bij beleid en uitvoering of bij management en medewerkers. De relatie met het uit te voeren werk raakt verbroken, waardoor verwarring ontstaat over wie nu wat bepaalt. De scheiding is gebaseerd op het bepalen of willen weten wat er gebeurt, zodat er ingegrepen en gestuurd kan worden. Doordat besturing op zowel inhoud als proces gescheiden is van de uitvoering, ontstaat vanzelf een onzinnige en onnodige ballast om van alles vast te leggen zonder dat iemand er iets aan heeft of mee kan doen.

Doordat organisaties als bedenksel niet overzichtelijk en logisch opgedeeld zijn, is er geen norm om te bepalen of wat van buitenaf wordt binnengehaald past of niet past in het bedachte geheel. Daarom wordt zonde inzicht of gevoel van de gevolgen voor het

bestaande gedachtegoed instrumenten van buitenaf geadopteerd. Organisaties groeien zo organisch door knip- en jatwerk van bedenksels van anderen, door aan te plakken zonder in te voegen en vanuit een geheel (opnieuw) samen te stellen. Dit effect wordt enorm versterkt door ondoordachte inhuur en inkoop, waardoor vanzelf nieuwe gedachten over de organisatie als bedenkstel worden binnengehaald. Iedere instrument dat de organisatie van buitenaf wordt binnengedragen, gaat uit van een bepaald gedachtegoed. Hierdoor roept alles van buiten automatisch de vraag van oneigenlijkheid op met het gevaar van afstotingsverschijnselen.

Zelf bedenken

Bij een dienstverlenende organisatie wordt een project gestart om strategisch personeelsplanning van de grond te krijgen. Al jaren is men bezig met competenties handen en voeten te geven, en menige poging om dit proces van de grond te krijgen is tot dusver mislukt. Wel zijn er diverse initiatieven opgestart, waaruit blijkt dat iedere keer weer uitgegaan wordt van een andere opzet en definitie om de inzetbaarheid van het personeel in kaart te brengen. Iedere discipline binnen de organisatie heeft een andere kijk en niemand zoekt naar de samenhang. Per geval wordt het wiel opnieuw en volledig anders uitgedacht, omdat niemand de moeite wil nemen om door te bouwen op eerdere initiatieven, samen te werken met andere afdelingen of afhankelijk te zijn van bestaande systemen en definities. Het is niet hún verantwoordelijkheid om door te bouwen noch om te zorgen dat het in het geheel samenhangt. De opdracht is om een probleempje uit de wereld te helpen en daarmee de uitvoering zo min mogelijk belasten. Het middel is doel, namelijk lijstjes invullen waar niemand iets mee doet. De verzuchting bij de uitvoering is dan ook groot. Weer iets om in te vullen voor hoger hand, bedolven onder onzin, is een veel gehoorde klacht.

Inrichtingsvol organiseren

In bestaande organisaties wordt bij het reorganiseren vaak niet het werk maar de verantwoordelijkheden aan managers verdeeld. Werk bestaat dan uit een naamwoord gevolgd door het woord 'management', waardoor de indruk wordt gewekt dat het duidelijk is én de schijn wordt opgehouden dat iedereen weet waarover het inhoudelijk gaat. Dit is inrichtingsvol organiseren rond positiebehoud van positiehouders, zonder overzicht van het werk, zonder zicht op de samenhang van het werk en zonder gedeeld zicht op hoe dit logisch op te delen. Positiehouders bepalen de toekomstige toedeling en willen zichzelf terugzien in de nieuwe organisatie. Dit staat niet voor niets bekend als de befaamde 'stoelendans' en het 'omhangen van de bordjes'. Deze manier van organiseren heeft de afgelopen decennia tot een astronomische toename in management geleid.

Het organiseren rond verantwoordelijkheden van managers leidt ertoe dat afdelingen los van elkaar komen te staan. De organisatie wordt hierdoor een geformaliseerd archipel van eilanden die onderwater onzichtbaar verbonden zijn. Het werk hangt als keten van handelingen niet samen, omdat iedere schakel zelfstandig en anders vormgeeft. Het effect hiervan is dat resultaten over de afdelingsschutting worden gegooid en dat de volgende schakel er niets mee kan of niet op zit te wachten. Vaak wordt het werk dan dunnetjes en

anders overgedaan met andere uitkomsten en zonder relatie met wat daarvoor heeft plaatsgevonden. Er zijn hier veel voorbeelden van in kennisintensieve en administratieve processen. Ook lijden veranderprocessen hier structureel aan.

De patstelling

Bij een multinational wordt een nieuwe organisatiestructuur bedacht en geïntroduceerd door de raad van bestuur. Op hoofdlijnen is bedacht welke afdelingen er moeten zijn zonder dat er een gemeenschappelijk beeld is van hoe de organisatie werkt en moet gaan werken. Opdracht wordt gegeven aan het management onder de RvB om hun eigen afdelingen verder vorm te geven. Enthousiast wordt hieraan begonnen, maar binnen enkele weken loopt dit volledig vast op uiteenlopende ideeën en claims op dezelfde mensen en hetzelfde werk. Al snel ontstaan gedachten van 'kijk niet in mijn keuken wat ik daar doe' en 'laten we het hebben over wat tussen de afdelingen moet worden uitgewisseld'. Tegelijkertijd mobiliseert het middenmanagement zich als onbedwingbare kracht om vooral zo veel mogelijk van de oude organisatie intact te laten. Steeds meer mensen doen een duit in het zakje met ideeën van hoe het beste te organiseren. Iedere poging om helderheid te verschaffen leidt alleen maar tot grotere chaos en verwarring. Regelmatig wordt gedacht dat er overeenstemming is, om er daarna achter te komen dat mensen elkaar niet begrepen hadden. De eigen invalshoek op het beste voor de organisatie leidt tot verharding van standpunten. Enthousiasme slaat om in frustratie. De RvB moet uiteindelijk het salomonsoordeel geven.

Ontstaan van samenhang

Een organisatie bestaat als bedenkensel uit taal. Samenhang ontstaat alleen door gedeeld taalgebruik, zodat mensen elkaar kunnen leren te verstaan en over hetzelfde gaan hebben. Dit ontstaat door niet langer rond specialismen en mensen te organiseren, maar het werk vanuit een geheel logisch op te delen. Alleen dan ontstaat een begrijpelijk verhaal dat alle delen van de organisatie verbindt. Hierbij is het de kunst om niet verstrikt te raken in nevelig en verbloemende taal, dubbelzinnig begrippen, verwarrende synoniemen, wollige litanieën en onbegrijpelijk jargon. Duidelijkheid valt en staat bij eenduidigheid. Dit betekent onder meer het losgekomen van het aangeleerde gedrag om hetzelfde steeds weer anders te verwoorden en om ondoordacht gedachtegoed te adopteren. Tevens moet de hunkering naar de eigen belevingswereld worden beteugeld en ingespannen worden om in te leven in de belevingswereld van de ander. Het is niet voor niets het eigen en bekende terrein.

Samenhang ontstaat pas in de praktijk als iedereen in de organisatie zich er bewust van is hoe het werkt en wat de gevolgen zijn van het eigen handelen. Dit is niet iets voor het management om voor te zorgen en te bewaken, maar voor iedereen in de organisatie om aan te werken, expliciet te maken en kennis van te nemen. Samenhang aanbrengen en behouden is een continu proces van bewustzijn en discipline dat iedere verandering, hoe klein of groot die ook is, betekent het oude afleren en het nieuwe aanleren. Wat heel normaal is voor nieuwe mensen die een organisatie binnenkomen, namelijk de weg leren vinden van hoe werkt het hier, mag niet na enkele maanden verdampen in genoegzaam

denken het wel te weten en zelf te mogen bepalen. Het succesvol organiseren kan pas van de grond komen als de gebreken in het denken worden aangepakt en anders tegen de organisatie als bedenksel wordt aangekeken; niet als een papieren construct voor management maar een continu veranderend script voor iedereen.

Taalbrug

De keten binnen de sociale werkvoorziening bestaat uit losse en gespecialiseerde schakels zonder raakvlakken of eenduidigheid. Dit komt doordat iedere schakel onder de verantwoordelijkheid valt van een andere partij met een eigen kijk op de mens. Deze kijk kent een eigen taal en invalshoek. Een van deze schakels is een bedrijf voor sociale werkgelegenheid waar onoverbrugbare kloven tussen de afdelingen overheerste. Iedere afdeling had een geheel eigen werkwijze, waardoor er van samenwerking nauwelijks sprake was. Om dit te doorbreken is gezocht naar een verbindend begrip, gekoppeld aan de missie.

Deze verbinding is gevonden in de essentie van het bestaansrecht van deze organisatie, namelijk werken in behouden en verkleinen van de afstand tot de arbeidsmarkt. Dit begrip was verrassend genoeg volledig ongedefinieerd en werd door iedereen op een eigen manier ingevuld. Het begrip is logisch opgedeeld, waardoor iedereen kon begrijpen hoe er tegenaan werd gekeken. Om samenhang in de praktijk te brengen is de gehele bedrijfsvoering vanuit dit begrip opgezet. Om te zorgen dat de raakvlakken voor iedereen zichtbaar waren, is het primaire proces als één verbindende regelkring ontworpen. Concreet is de verbindende taal doorgevoerd, zover mogelijk, in alles rond intake, diagnose, plaatsen, arbeidscontracten, functiebeschrijvingen, werkwijze, instructies, beoordelen en opleiden. Hierdoor is de basis gelegd voor specialisten om over hetzelfde met elkaar te leren samenwerken. Dat gaat niet zonder slag of stoot, het is niet voor niets een integrale verandering waarin iedereen geconfronteerd wordt met de eigen manier van denken. Voordurend zijn er invloeden van binnen en buiten om de taalkeuzes los te laten, vooral door nieuwe mensen en instrumenten.

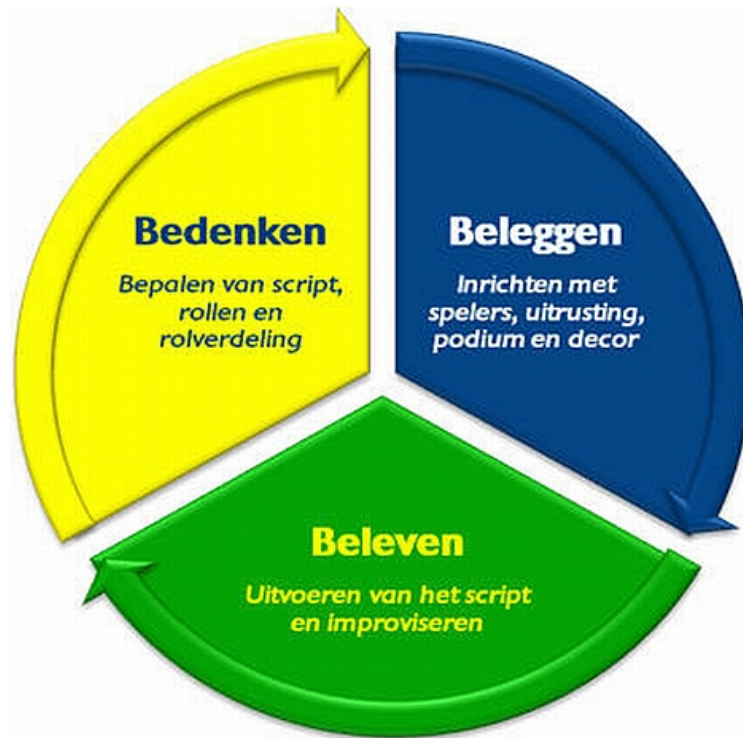
De organisatie als één verhaal

De organisatie als bedenksel is het script waar collectief uitvoering aan moet worden gegeven. Dit is de organisatie als één verhaal. Een verhaal is een logische aaneenschakeling van verzonden en waargebeurde gebeurtenissen. Gebeurtenissen zijn in een verhaal verklaarbaar met elkaar verbonden waardoor geloofwaardig en begrijpelijk overkomt. Het heeft samenhang anders is het geen verhaal maar een verzameling van onbegrijpelijk gebeurtenissen. Dan kan namelijk niemand er een touw aan vast knopen, boeit het niet en zal het zeker geen sturend werking hebben op het gedrag. Kortom, dan weet niemand wat er verwacht wordt en gaat een ieder het zelf invullen en een eigen script maken. Het eigen script ontstaat voortdurend in gesprek om opnieuw en anders te bepalen wat moet er gebeuren om het zelf beoogde resultaat te behalen. Succes wordt het realiseren van het eigen verhaal ten koste van anderen binnen de eigen organisatie. Daardoor wordt de organisatie een in de praktijk concurrerende strijd om het gelijk over hoe de organisatie dient te werken. Hierin gaat enorm veel tijd zitten, waardoor de organisatie als geheel niet langer optimaal functioneert.

Om het ene verhaal te maken is het de kunst om de essentie van de werking van de organisatie kort, bondig en duidelijk te beschrijven in tekst. Het onweerstaanbare verhaal als *compelling story* mag niet meer dan één pagina omvatten. De voor de hand liggende opdeling van het verhaal is een opdeling in drie paragrafen die het presteren in relatie tot de omgeving, gewenst en ongewenst gedrag en de interne werkwijze uitleggen. Een verhaal spreekt aan als het actief wordt geschreven door de bril van de waarnemer die vastlegt wat hij ziet. Het is daarbij de uitdaging om de kern van het werk, waaraan de organisatie haar bestaansrecht ontleent, in één overzicht in beeld te brengen. Dit overzicht bevat dan de belangrijkste processen.

Het belang van een organisatie als één succesverhaal ligt voor de hand. Succes steekt aan, want wie wil er nu niet succes hebben en succesvol zijn? Slagen motiveert en niet-slagen demotiveert, temeer als collega's dit veroorzaken. Succes is de bron van energie, falen kost energie. Onderdeel zijn van een succesverhaal straalt af, waardoor deelnemers in en aan het verhaal vanzelf trots worden op en graag willen werken voor de organisatie. Als onze organisatie een succesverhaal is, ben ik een succes en wil ik er graag over vertellen en ervoor zorgen dat het een succes blijft. Mensen gaan zich identificeren met een organisatie die ze positief maakt. Positieve mensen hebben meer succes, en succes maakt positief. Hierdoor voedt het succes zichzelf en smaakt het naar meer. De keerzijde is dat een negatieve sfeer leidt tot energieverlies, bederf, verzuring, verval en uiteindelijk tot teloorgang.

Om te komen tot een succesverhaal moet door de bril van het verhaal worden gekeken. Door deze bril bestaat iedere organisatie in essentie uit drie processen: bedenken, beleggen en beleven. Bedenken resulteert in het bedenkensel dat dienst doet als script dat door personages moet worden uitgevoerd. In het script staat wie wat doet, doorgaans op hoofdlijnen zodat er ruimte voor eigen invulling en het op smaak maken is. Beleggen is het uitrusten van het podium met spelers en decor zodat het bedachte script uitgevoerd kan worden. Beleven is waar het uiteindelijk allemaal om bedoeld is, namelijk de uitvoering of opvoering zelf. Dan gaat het niet alleen om het doen maar ook het vastleggen van wat gedaan is en het leren van ervaring. Deze drie processen staan niet los van elkaar, noch worden ze in volgorde doorlopen. In de praktijk hangen deze processen onafscheidelijk samen, voeden ze elkaar en vinden ze tegelijkertijd plaats.



Benoemen

Het veranderende script dat samen wordt bedacht om uitgevoerd te worden beschrijft op hoofdlijnen hoe de organisatie werkt en wat een ieder behoort te doen. Dit is geen exact voorschrift waar niet van afgeweken mag worden, noch is het volledig vrij invulbaar. Het ontstaat door uit één verbindende gedachte in dezelfde taal de organisatie te beschrijven en te beleven. Deze gedachte heet in de volksmond een ‘missie’ en beschrijft in één werkwoord en één zelfstandig naamwoord in essentie wat de organisatie doet of behoort te doen. Alleen dan kan het eenvoudig aangeleerd en onthouden worden. Door de missie als proces of werk te zien, kan zij dienst doen om het werk op te delen, ofwel arbeidsdeling ook daadwerkelijk toe te passen in plaats van met de mond te beleven. In de praktijk zijn veel missies een proclamatie van sociaal wenselijk gedrag voor en naar de omgeving, waardoor ze niet de functie hebben van verbinden en het werk opdelen.

Het opdelen moet inrichtingsvrij zijn om de gebruikelijke machtsstrijd over wie wat bepaalt te vermijden. Hierdoor wordt inrichtingsvol organiseren rondom positiebehoud van positiehouders vermeden. Wat moet gebeuren dicteert, niet individuele beleving of belang. Die resulteren in een onsamenhangend en onlogisch verhaal. Tevens is het enorme voordeel van een inrichtingsvrij verhaal dat het veel langer houdbaar is. Het werk verandert namelijk veel minder vaak dan wie het doet of waarmee het wordt gedaan, kortom de inrichting. Organiseren is in de praktijk maar al te vaak het onderhandelen over verantwoordelijkheden, waarbij allerlei motieven een hoofdrol spelen, zoals wantrouwen en behoefte aan controle en zekerheid.

Opdelen is het bewust en consequent kiezen van één criterium als invalshoek per deling, zodat appels en peren niet worden vermengd. Ook moeten begrippen elkaar wederzijds

uitsluiten om overlap en grijze gebieden te voorkomen. Besturing, zijnde sturen en verantwoorden, wordt gezien als een regulier proces en niet als een aparte dimensie om management van uitvoering te scheiden. Om overzicht te behouden en mensen te helpen bij het voorstellen hoe de organisatie dient te functioneren, moet het verhaal worden weergegeven in overzichtelijke schema's en kernachtige beschrijvingen.

Hier komt de systematiek om de hoek zetten, zonder welke de schema's al snel ondoorgrondelijk worden. Door de opgedeelde processen allemaal in één zelfstandig naamwoord en één werkwoord te benoemen, wordt het leren ervan een stuk eenvoudiger. Het bijkomende voordeel van het opdelen is dat heel eenvoudig een deel van het werk in kaart kan worden gebracht door dieper in te zoomen op één proces in plaats van alle processen. Stapsgewijs kan het verhaal zichtbaar gemaakt worden door te verbreden en te verdiepen daar waar de meeste toegevoegde waarde is, wat helpt bij het overdragen naar anderen. Verder is van belang dat alles in de taal van de uitvoerders van de organisatie wordt beschreven. Aangezien iedere specialist een eigen taal heeft, is dit een continue strijd om te beslissen hoe iets wordt genoemd in de hele organisatie. Alleen dan heeft het zin om eigenaarschap van delen van het verhaal namens de organisatie te beleggen.

Nadat het werk logisch is opgedeeld door het duidelijk en vooral eenduidig te benoemen, kan het werk gegroepeerd worden in gebieden die in samenhang gemanaged moeten worden. Dit zijn de gebruikelijke afdelingen of units zonder deze op te hangen aan een persoon. De samenhang van deze gebieden noemen we een 'organogram', maar het hoeft helemaal niet zo te zijn dat het eruit gaat zien als een hiërarchie of hark. Een organisatie als verzameling processen kent namelijk geen hiërarchie en is een netwerk van gelijkwaardige aan elkaar gekoppelde werkzaamheden. Door de bril van het werk gaat het om volgorde en de stroom van dingen, niet wie over wie regeert.

Vervolgens is het mogelijk om hetzelfde werk te clusteren in functies en niet zoals overal gebruikelijk is functies te beschrijven in een volledig andere en afwijkende taal waardoor niemand er kennis van neemt. Het clusteren ontstaat vanzelf door aan iedere processtap de verantwoordelijke toe te wijzen, zodat er iemand aangesproken kan worden op zowel uitvoering als resultaat. De functie wordt zo de optelsom van alle stappen waar de functionaris verantwoordelijk voor is. Het bedenksel met wie behoort wat te doen bevat ook hoeveel mensen per functie nodig zijn. Dit is de formatie of bezetting.

Bij het beschrijven van het werk en het in volgorde zetten is het belangrijk om zowel te werken met schema's als met beschrijvende tekst. Dit komt omdat de een erg visueel is ingesteld en de ander beter overweg kan met tekst. Bij het in volgorde zetten en toewijzen aan afdelingen en functionarissen gaat het erom het aantal overdrachtsmomenten zo klein mogelijk te houden. Iedere overdracht is een bron van oponthoud, voorraadvorming, misverstand, extra afstemming en overbodige coördinatie.



Beleggen

Dit vraagt een verbinding tussen bedenkfel en praktijk, wat doorgaans gebeurt bij het maken van plannen en begrotingen. Met dit inzicht wordt het organiseren na opdelen en indelen het verdelen en toebedelen aan mensen. Dit is de opstelling van de spelers in het spel, die alleen zinvol en effectief is als zowel spelposities, aantal spelers, als spel en spelregels bekend zijn. Het is het optimaal matchen van werk, werker en werkplek. Dit vraagt om een objectieve kijk op de inzetbaarheid van mensen. Door karakter, kennis en kunde in een profiel in kaart te brengen wordt het mogelijk om gericht te matchen en effectief gesprekken te voeren. Het profiel moet dan wel aansluiten bij wat de organisatie doet, waarvoor het staat en wat het oplevert. Het moet opgebouwd worden in dezelfde taal als waarin klantkenmerken en de gedefinieerde producten en diensten zijn aangegeven.

Om effectief te beleggen is het van belang om persoonlijke voorkeuren, benodigde ontwikkeling en gewenste ambities voldoende aandacht te geven in dezelfde taal waarin het werk is opgedeeld. Gebeurt dit niet, dan stagneert het leren en neemt de dynamische sfeer van continu ontwikkelen door onbegrip af. In veel organisaties gebeurt het beleggen nog dagelijks door de subjectieve beleving van managers die het onderhanden werk verdelen. Menig manager ontleent hieraan het eigen bestaansrecht binnen de organisatie. Het op deze wijze ad hoc beleggen van werk zonder objectivering maakt doorstroom en uitwisseling onmogelijk. De objectivering van inzetbaarheid geldt temeer voor het management zelf. Waar dan wel tegen gestreden moet worden, is de onzinnige verneveling van inzicht onder het mom van privacy waarachter men zich dankbaar verschuilt. Helaas overheerst het subjectieve beeld in de praktijk.

Ieder bedenkfel is een leuk verhaal op papier, maar een organisatie moet werken in de praktijk. Uitvoering is mensenwerk. Het verhaal tussen de oren krijgen en in de praktijk laten leven betekent dat iedereen een eigen rol en verantwoordelijkheid in het kennismaken heeft. Dit is niet eenmalig bij afdeling binnen een organisatie maar een continu proces van aanleren en afleren. Iedere aanpassing moet passen en door iedereen weer eigen worden gemaakt. Gebeurt dit niet omdat er niet geloofd wordt in de bedachte werkwijze of geen moeite wordt gedaan om het eigen te maken, dan zal ieder bedenkfel geduldig wachten op papier en het daglicht van de praktijk nooit aanschouwen. Iedereen in de organisatie moet hiervan doordrongen zijn en aangesproken worden wil het verhaal beklijven. Ook hiervoor geldt dat er nauwelijks tijd en aandacht is voor de continu en gestructureerde overdracht.

Beleven

Om wat bedacht is te laten leven, moet het door de verantwoordelijken zelf in de praktijk worden gebracht. Het is immers hun werkwijze en niemand anders gaat het feitelijk doen. Belangrijk is dat iedereen hierin meedoet en dat niet een handjevol mensen belast worden met het implementeren en werkend krijgen. Speciale aandacht gaat uit naar de coördinatie van de raakvlakken tussen onderwerpen en de overdracht tussen afdelingen. Dit zijn de twee achilleshielen van het laten werken van wat bedacht is. Deze coördinatie is inhoudelijk en een proces op zichzelf. Het kan het beste worden gedaan door beoogde proceseigenaren die als zodanig belegd moeten zijn. Zo wordt meteen duidelijk wie het proces beheert en is een brug geslagen naar het opvangen van praktijkervaring. Want ieder bedenkfel, hoe goed bedacht, zal op het moment dat de praktijk wordt geraakt onvolkomenheden en onwenselijkheden vertonen. Het management heeft de schone taak om te zorgen voor de altijd broodnodige condities om het verhaal optimaal te kunnen uitvoeren en te kunnen aanpassen aan de opgedane ervaring.

Het verhaal doet dienst als kwaliteitssysteem. Toegankelijkheid bevordert het gebruik en verdient extra aandacht. Een handboek in de kast wordt niet of nauwelijks gebruikt. Een beschrijving op het intranet dat doorlinkt naar de te gebruiken formulieren en templates nodigt uit tot gebruiken. Ergonomie en didactiek verdienen veel aandacht. Verder moet iedereen doordrongen zijn van hun rol in het leren van de praktijk. Leren vindt niet plaats omdat mensen hun ervaring niet delen en de weg naar een ontvangstloket niet weten. De lerende organisatie betekent dat nieuwe gedachten logisch en consistent worden ingevoegd in het verhaal. Om mensen te helpen realiseren dat er iets is dat ze weer eigen moeten maken, kan er worden gewerkt met een vorm van signalering en abonnement op het relevante deel van het verhaal.

Onderhoud

De dynamiek in de omgeving — zoals verschuiving in behoeften, concurrentie en wetgeving — zorgen ervoor dat het verhaal altijd onderhevig is aan verandering. Ook intern zijn er vele verstoringen door nieuwe mensen en ideeën, naast praktijkervaring over wat werkt en wat niet. Hierdoor zijn benoemen, beleggen en beleven altijd in beweging. Het blijvende succes wordt bepaald door de mate waarin hierop doortastend

kan worden ingespeeld in combinatie met de wendbaarheid om de klippen te omzeilen. Dit geldt voor alle organisaties, alleen de intensiteit, frequentie en omvang van de veranderingen wisselt per organisatie. Het is vooral afhankelijk van de aard van de werkzaamheden, de omgeving en de cultuur binnen de organisatie. Hierdoor is het verhaal op ieder moment wel klaar maar nooit af. Het is continu in wording wat het levend maakt. Omdat het voortdurend in beweging is blijft het een kunst om de drie dimensies synchroon te houden, zodat de samenhang behouden blijft.

Als het synchroniseren niet een ingeburgerd proces is, zal het verhaal snel verouderen en uit elkaar vallen. Het benoemen, beleggen en beleven stoken niet meer met elkaar en de eigen beleving neemt weer de overhand. Het proces van synchroniseren is het systematisch blijven benoemen, beleggen en beleven. Dit klinkt eenvoudig, maar oud gedrag en de waan van de dag doen de aandacht snel verslappen. Het is daarom noodzakelijk om periodiek een grote schoonmaak te houden. Dan gaat het niet alleen om wat kan worden ingevoegd, maar voornamelijk om wat wordt vervangen en weggegooid. Hierbij is het de kunst om iedere uitzondering tot regel te maken tegen te gaan. Alleen als iets vaker voorkomt en er wezenlijk toe dient, heeft het zin om het op te nemen in het verhaal en onderdeel te maken van het bedenkfel. Het tweede aandachtspunt is taalgebruik. Aangezien taal aan mode onderhevig is, kan het verleidelijk zijn om in de valkuil van moderniseren zonder innoveren te stappen. Dit is verspilde energie en leidt alleen maar tot ongewenste verwarring.

Nieuwe mensen die een organisatie binnenkomen, worden aangenomen op hun kennis en kunde. Helaas is hun ervaring ook meteen het probleem van het niet opnemen en wel verstoren van het verhaal. Inleren is introduceren in en confronteren met het verhaal. Frisse ideeën zorgen ook voor chaos als ze niet getoetst worden op relevantie en inpasbaarheid. Hetzelfde geldt voor het ad hoc aanschaffen en opnemen van instrumenten die op een bepaalde gedachte gestoeld zijn. Dit is de belangrijkste reden waardoor de samenhang verloren gaat. Het bedenkfel is immers niet meer dat een set van gedachten waar eenvoudig inbreuk en afbreuk aan wordt gedaan. Als er te weinig aandacht aan het noodzakelijke gedrag wordt besteed om de samenhang te bewaren, zal het gedrag snel de samenhang ondermijnen.

Onderweg

De weg wordt vanzelf zichtbaar door terug te keren op het pad van specialiseren en het pad van samenhang in te slaan. Dit is het pad van versoberen en bewustwording dat iedereen door te blijven vasthouden aan de eigen beleving mede verantwoordelijk is voor de chaos in de organisatie. Het gericht werken aan stroomlijnen van het denken zal de gezondheid en vitaliteit ten goede komen. Duidelijkheid en eenduidigheid kunnen miscommunicatie, energieverlies en groeiend wantrouwen doen omslaan in elkaar blind vinden, toenemende energie en plezier in het beleven van succes. Het vraagt wel een investering van iedereen in de organisatie. En hier zijn maar weinigen zich van bewust.

Over de auteur

Hugo Meijers is oprichter en directeur van Contraview. Hij ondergaat een ontdekkingsreis naar Veranderen als Tweede Natuur in zijn boekenserie Aerodynamisch Veranderen.

Website

www.contraview.com

Contact / feedback

info@contraview.com

management
enconsulting

© 2009, All rights reserved. Published by
Management en Consulting
www.managementenconsulting.nl