

Kolossale Weeffouten en Gigantische Vergissingen

Deel 1: Het organiseren van onvolwassenheid

- Hugo Meijers -

Ooit wel eens verwonderd over het hedendaagse organiseren? Ik wel. En eigenlijk steeds vaker. Vooral over de kromme overtuigingen die totaal niet te rijmen vallen met het gezonde boerenverstand. Om maar niet te spreken van de vanzelfsprekendheid waarmee klakkeloos absurde tegenstrijdigheden gemeengoed blijven. Vandaar deze serie over kolossale weeffouten en gigantische vergissingen. In kort bestek passeren bizarre opvattingen de revue, gevolgd door hoe het anders zou kunnen. Om te beginnen het organiseren van onvolwassenheid.

Volwassenheid

Volwassenheid is het verantwoorden van eigen gedrag. Niets meer en niets minder. Altijd en overal instaan voor het eigen doen en laten. Echter, in organisaties met een machtshierarchie heeft iedereen, tot aan de top, iemand boven zich die verantwoordelijk is voor zijn of haar gedrag. Organisaties worden namelijk ontworpen op het universele principe van ouder-kind. Is dat niet waanzinnig krom? Want hoe rijmen we dat (tussen)managers formeel verantwoordelijk zijn voor hun zogenaamde ondergeschikten, maar niet voor zichzelf? Niet dus.

Infantiel gedrag

Wat zijn de gevolgen van het organiseren van onvolwassenheid? Als iedereen lekker zijn of haar gangetje gaat is er niets aan de hand. Net als thuis is er geen vuiltje aan de lucht als we niet in elkaars vaarwater zitten. Maar o wee als er spanning ontstaat en mensen wat van elkaar willen of moeten. Dan steekt het infantiele gedrag de kop op, van hoog tot laag in de organisatie. Neem maar eens het niet nakomen van afspraken, doen alsof, geen initiatief nemen, openlijk tegenwerken, claimen van andermans werk en het gewraakte opwaarts delegeren. Gedrag waar steen en been over geklaagd wordt. Of wat te denken van het betuttelen, pesten, lanterfantten, zeuren, klagen, afschuiven, negeren, roddelen, pampieren, verschuilen, saboteren, graaien en glashard liegen. Kortom, *onverantwoordelijk* gedrag, doordat we elkaar niet volwassen aanspreken en ter verantwoording roepen.

Zottigheid

Hoe zot maken we dit? Dat zien we in het aftreden van ministers en bestuurders, omdat personen op het ministerie of in de organisatie zich niet houden aan bepaalde afspraken. Niet degene die wangedrag vertoont pakken we aan, maar het kanonnenvlees dat we de leidinggevende noemen. Door onzinnig te wauwelen over de eindverantwoordelijke. Dat is namelijk een vrijbrief voor alle tussenverantwoordelijken om te doen en laten wat ze willen. Wil iemand een irritante meerdere een flinke hak zetten, dan is dit de uitgelezen manier om dat te doen. Net zo bizar is het omgekeerde. Jarenlang kunnen machthebbers zich ongeremd wanstaltig gedragen zonder ooit tot de orde geroepen te worden. Want daar voelt niemand zich verantwoordelijk voor.

Lapmiddelen

Dus zijn we anno 2014 structureel bezig om onverantwoord gedrag op te lossen? Nee, eerder het tegenovergestelde. Liever doen we verwoede pogingen om dat wat eruit is ontworpen er weer in te persen. Door directe controle op de dagelijkse praktijk en kunstmatig gedrag voor te schrijven met gedragscodes, kernwaarden, leiderschapsprogramma's, RAsCI's, functiebeschrijvingen en beleidsnotities. Vooral binnen publieke instellingen is het topsport om te bakkeleien over wie waarvoor aan de schandpaal genageld mag worden. Een archaisch gebruik gebaseerd op gevoelens van onzekerheid, onveiligheid en wantrouwen. Het is dan ook een complete verspilling van tijd en energie. Want verantwoordelijkheid nemen bestaat helemaal niet. We nemen of de schuld op ons of het initiatief. Ook het delegeren van verantwoordelijkheid is gebakken lucht. De bevoegdheid om te doen wat normaliter niet zomaar mag kan worden gedelegeerd. En wie is waarvoor verantwoordelijk is niet meer dan regelen wie wat behoort te doen. Gewoon de boel organiseren dus.

De verlossing

Kan dit niet anders? Natuurlijk, door het organiseren van volwassenheid. Iedereen verantwoordelijk *maken* en *houden* voor het eigen gedrag. Wie iets doet of laat direct aanspreken en laten instaan voor de gevolgen. Zoals iedere volwassene ook verantwoordelijk is buiten het werk. Simpel en effectief. En werkt dit? In het privéleven weten we niet beter. Thuis, in het verkeer, tijdens het sporten en met vrienden is dit de normaalste zaak van de wereld. Probeer dan maar eens weg te komen met ik kreeg er (g)een opdracht voor. Of daar ben ik toch niet van als het huis in de fik staat.

Een bedrijf dat dicht bij het volwassenheidsprincipe komt is Semco. Semco toont aan dat een organisatie heel goed kan draaien als iedereen mede bepaalt wat gedaan moet worden, rekenschap geeft van het eigen gedrag en met elkaar instaat voor het geheel. Een ieder doet dus wat managers geacht worden te doen. Logisch, want spreek mensen op hun volwassenheid aan, dan zullen ze zich volwassener gaan gedragen of voor de consequenties van waargenomen wangedrag opdraaien. Net als in het normale leven. Alleen het gebrek aan vertrouwen en de angst voor controleverlies staan in de weg van het volwassen organiseren.