



7S-MODEL REVISITED -2-

Laat de feiten voor zich spreken

- Hugo Meijers -

In deel 1 is korte metten gemaakt met het obsessief bedenken van managementmodellen zonder raakvlak met de praktijk. Abstracte kunst is nooit een realistische weergave. Het ludiek optekenen van bestaande meningen leidt zelden tot vernieuwend inzicht. Dat geldt ook voor het nader bekeken 7S-model van McKinsey. Onder de loep genomen vielen verbijsterende dingen op. Neem de claim van de bedenkers dat een verzonnen model zorgt voor excellent functioneren. Of dat de feiten er altijd later bij gehaald kunnen worden. Het kan ook anders. Door de andere kant van de organisatiemedaille voorop te stellen: *de (niet) werkende praktijk*. Dan is management niet denken voor en praten over anderen, maar de kunst van het ensceneren.

SAMENSPEL OF TEGENSPEL

Ensceneren is regelen en organiseren. Het vermogen om situaties naar eigen hand te zetten door ideeën handen en voeten te geven. Een capaciteit die iedereen in de organisatiebiotoop behoort te hebben, maar lang niet iedereen bezit. Daarbij hoort een alternatief 7S-model over dat wat zich feitelijk afspeelt. Dat is de praktijkweergave als *samenspel*. Effectief organiseren is namelijk een reeks van bij elkaar horende gebeurtenissen die samen een coherent verhaal vormen. De organisatie als (succes)verhaal is radicaal anders dan de organisatie als vergaarbak van onsamenvangende bedenkensels. Daarover meer in deel 3. Nu eerst een andere zienswijze waarbij onderbelichte situaties aan het licht komen.

Verzonnen theorieën zijn bouwkundige ontwerpen voor de bedachte organisatie. Ze beschrijven en normeren onze manier van denken. Daarmee verklaren en voorspellen ze nog niet wat gebeurt. Dat kan alleen door de feiten voor zich te laten spreken en een verklaring te vinden voor dat wat zich voordoet. Daar gaan we hier dan ook van uit. Vertrekpunt is het tegenspel, de zwarte kant van het samenspel. Denk dan aan machtspeletjes en elkaar uitspelen. Het tegenspel laat zien waar initiatieven ontsporen, verandering spaak loopt en broodnodige innovatie stopt. Het is bewust een benadering vanuit het ongerijmde, want dat wat strijdig is met de geaccepteerde rede ontmaskert verstikkend dogma en oorverdovend taboe.

ONTHUTSENDE GEBEURTENISSEN

Ooit deelgenoot geweest van een karikaturale rolopvatting? In het directeurenoverleg van een publieke instelling is een theatrale poppenkast ontstaan. Smalend en genoegzaam kijken ze toe steevast elk (verander)initiatief vakkundig de kop in wordt gedrukt. Vakkundig verzinnen deze directeuren beren op de weg en roepen om meer details en zekerheid. Als dat niet helpt trekken ze de draagvlaktroef. Iedereen moet



het vanzelfsprekend met alles wel eens zijn, want stel je voor. Regelmatig spreekt iemand het hiermee verworven pocketveto uit. Daarnaast vliegen toezeggingen en beloftes over de tafel, echter zelden komen ze de afspraken na. Niemand treedt op tegen deze schertsvertoning uit angst als melaatse verstoten te worden. Bij het bespreekbaar maken van dit wanstaltige gedrag gaat de groep vol in ontkenning en verdediging.

Waar toe kunnen de verkeerde mentale instelling en setting leiden? Tijdens een verandering wordt een werkgroep in het leven geroepen. In plaats van zelf iets uit te werken stellen de leden zich op als ballotagecommissie. Wat anderen bedenken moet hun tribunaal passeren en voldoen aan dat wat zij vinden. De setting is ronduit vijandig en stennis maken voert de boventoon. Ze uiten onvolwassen dreigementen van opschalen als niet tijdig wordt aangeleverd. Alleen door drastisch in te grijpen verandert deze grondhouding. Helaas was het tijdelijk. Meedenken, meewerken en meedoen lag niet in hun aard.

Wel eens afgevraagd wat de impact is van geconditioneerd denken? Bij de kennismaking met een organisatie valt op dat niemand zich een veranderrol toegeëigend. Steeds weer gaan dezelfde clichés over de bühne: 'Het management moet het oplossen', 'Het management moet met een visie komen', en 'Sterkte, succes ermee en we zien wel wat eruit komt.' In deze organisatie wil het managementteam de interne professionalisering anders aanvliegen. Het team nodigt een groep medewerkers uit om hun zienswijze voor te leggen. Dat doen ze echter niet. De groep blijft hangen in management moet het maar vertellen en aangeven waar we heen gaan. Het betrekken van de praktijkervaring is aan dovemans oren besteed. Beide partijen raken in een impasse en de verandering sterft een stille dood.

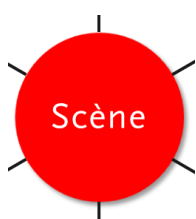
Hoeveel invloed heeft routine op gedrag? Bij een bedrijf verstaat men de kunst van het ontsporen. Naar eigen zeggen zijn ze enorm goed in het ad hoc brandjes blussen. Helaas heeft vrijwel niemand in de gaten dat het chaotische gedrag juist de branden doet oplaaien. Blussen was olie op het vuur gooien. Om het management hiervan bewust te maken worden speciale bijeenkomsten georganiseerd. Tijdens de bijeenkomsten zitten de meeste te spelen met hun telefoons. Fysiek deelnemen zonder mentale aanwezigheid was de normaalste zaak van de wereld. Iedereen deed het, dus bleef het doodleuk doen. De boodschap paste ook niet in hun wereldbeeld, dus kwam hen goed uit.

Wel eens stilgestaan bij standaard scripts die het denken en doen bepalen? We doen een rollenspel waarin medewerkers zich mogen voordoen als directeuren en andersom. In een jolige stemming beelden beide stereotype gedrag uit. Ze zetten een persiflage van elkaar neer, gebaseerd op diep verankerde beelden over rollenpatronen. In de hoofdrol speelt de baas en de medewerkers onderwerpen zich als debiele figuranten. Ze zetten een beschamende vertoning neer, zonder zich hier aan te storen.



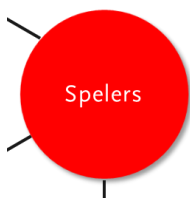
Is het echt de toon die de muziek maakt? Tijdens een verandering komt de medezeggenschap om de hoek kijken. De bestuurder moet tekst en uitleg komen geven. De voorzitter roept als stemmingmaker een vijandige sfeer op. Regelmatig gooit hij de knuppel in het hoenderhok door ongeloof te prediken. Wat de directie nu weer heeft verzonnen kan nooit werken. Bij alles dat anders is komt het commentaar dat men zich er niet in herkent. Uiteindelijk komt de aap uit de mouw. Bepaalde leden willen graag hun pluche positie behouden. Sfeerbederf en stemmingmakerij waren de instrumenten om dit te bereiken.

EEN ALTERNATIEF 7S-MODEL

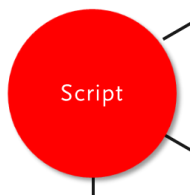


Onthutsende voorvallen hebben licht doen schijnen op het onderbelichte. Ze leiden tot een 7S-model met centraal de scène. Dat is de fysieke voorstelling of spel die we ervaren, bedoeld om te prikkelen. Als het een belevenis is dan krijgt de verbeelding haar vrije loop. Wordt de gevoelige snaar vol positief of negatief getroffen, dan resoneert dat wat zich voordoet nog lang na. Prikkel wat gebeurt niet dan laat het een gevoel achter van verveling en tijdsverspilling. Denk maar eens aan de vele zelloze bijeenkomsten en zinloze overleggen. Daarnaast leiden gênante schijnvertoningen zelden tot iets constructiefs. Ze zijn de donkere zijde van het ensceneren. Ook kan er sprake zijn van de non-scène. Er gebeurt dan niet wat afgesproken en nodig is. Het is de dood in elke veranderpot. De oorzaak ligt vaak bij de rolopvatting van de spelers.

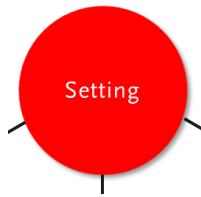
In het organisatietheater schitteren de personages. Hun karakter bepaalt welke rol ze vertolken.



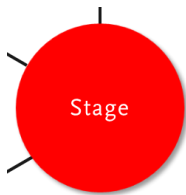
Bijvoorbeeld zit iemand met een vaste of vormende instelling aan tafel?¹ Het verschil is krampachtig vasthouden aan bestaande geloofsovertuigingen of die kunnen loslaten om ander inzicht te omarmen. Van conservatieve, behoudende figuren hoeven we geen innovatieve wonderen te verwachten. Hetzelfde geldt van hen die in de slachtofferrol kruipen en de omstandigheden de schuld geven. Ook dwarsliggers en stennismakers dragen zelden zinvol bij. Of spelers effectief bijdragen valt en staat bij hoe ze met elkaar omgaan. Dat hangt sterk af van het aangeleerde script.



Spelers voeren een script uit. Het bevat de dialogen en stiltes tussen de personages. Hiermee komt een scène pas echt tot leven of sterft het een stille dood. Scripts bepalen namelijk wat taboe is om te uiten. Het universele *ja-baas* script is hier een schoolvoorbeeld van. Dan zwijgen gezagsgetrouw de minderen en voert de meerdere het hoge woord. Diverse catastrofale vliegtuigongelukken zijn veroorzaakt door het onterecht onderwerpen aan de gezagvoerder. In menige operatiekamer heeft het zich de mond laten snoeren door een bazige chirurg geleid tot dodelijk gevolgen. Het *zij-wij* script als opgebouwde muur laat vele verwoede pogingen tot constructief samenwerken kapot lopen. Ook het *zo-hoort-het* script staat geregeld het adequaat acteren op dat wat zich aandient in de weg. Vooringenomen scripts werken dus niet als de situatie om improvisatie vraagt.



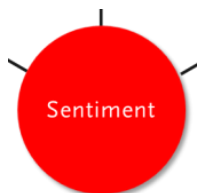
Inspelen op de situatie brengt ons bij de boeiende setting. Dat is de context die betekenis geeft aan dat wat plaats vindt. Het samenspel leidt alleen tot iets als dingen samenvallen door een samenloop van omstandigheden. Een deel van de omstandigheden hebben we niet in de hand. Het andere deel is de bodem bewust vruchtbaar maken om vernieuwing te helpen cultiveren. Dat is de geesten rijp maken door een alternatieve zienswijze in de week te leggen. Dit wil overigens niet zeggen dat de setting altijd reëel of echt hoeft te zijn. Visies zijn dromen die nog werkelijkheid moeten worden, maar lang niet altijd uitkomen. Vaak doordat er niet in wordt geloofd. Soms ook door onvoldoende met de fysieke omgeving rekening te houden.



De fysieke omgeving is de stage, ofwel het podium met decor. Om te beginnen de opstelling en tafelschikking. Zitten de spelers aan een ronde tafel als gelijken of aan een rechthoekige met de baas aan het hoofd? Menige speler laat namelijk niet het achterste van de tong zien in een hiërarchische setting. Vervolgens de ruimte, die bepaalt hoe we onbewust een situatie ervaren. Omgeving verstoort de vrije en bewuste wil. Ruimtelijke indeling, temperatuur, geluiden en kleuren hebben veel meer invloed dan we geloven. Neem LEF future center van Rijkswaterstaat. Het is helemaal fysiek ingericht op het veranderen van denk- en gedragspatronen. Zodra we daar binnenlopen, staat alles in het teken van de zintuigen onbewust prikkelen. Wel is het zo dat deze invloed teniet gedaan wordt zodra iemand zich ervan bewust is.



Omstandigheden en omgeving beïnvloeden gedrag. Dat doen ook spelregels. Regels zijn de geboden en verboden die het omgangsverkeer bepalen. Formele regels geven als dogmatische voorschriften aan hoe we het spel behoren te spelen. Daarvan afwijken en buiten de paden treden is onacceptabel spelbederf. Toch komt het de regels aan de laars lappen overal voor, simpelweg doordat niemand het wangedrag aanspreekt. Zoals bij te laat komen, het niet afstemmen, informatie achter houden en anderen slinks afvallen. Anders is het voor de vele ongeschreven regels. Daar kan niemand direct op worden aangesproken. Neem die van het niet verplicht kennis te hoeven nemen van nieuw gedachtegoed, waardoor veranderingen niet van de grond komen. Het overheersende sentiment gooit hier ook roet in het eten.



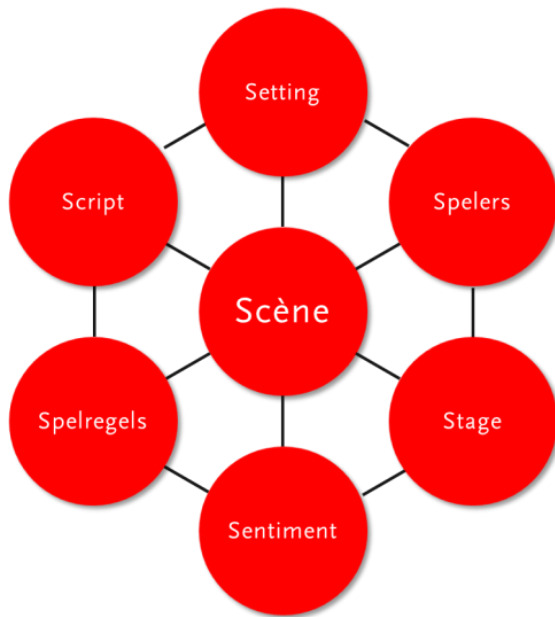
Sentiment is de dominerende houding en gevoel over iets dat zich voordoet. Neem als voorbeeld hoe de spelers een verandering beleven? Staan ze hier vijandig, nieuwsgierig, hoopvol, afwachtend, verdrietig, sceptisch of pijnlijk tegenover? Dat bepaalt wat zij doen en dus gebeurt. Zegt de baas voor de zoveelste keer dat veranderen lastig, moeilijk of gedoe is, dan zakt iedereen mistroostig en gedeprimeerd onderuit. Probeer dan maar eens met een groep depressieve mensen een verandering van de grond te krijgen. Wordt verandering gezien als een uitdaging en gelegenheid om te excelleren dan ontstaat er lust en energie. De kans op succes neemt exponentieel toe.

HET MODEL GEBRUIKEN

Organiseren is het effectieve samenspel tussen de zeven factoren. Het model helpt bij het verklaren van waar de schoen wringt. Is het de rolopvatting, het aangeleerde script, de geconditioneerde



spelregels, een giftig sentiment, de verkeerde stage of een ongunstige setting? Kijk dan naar wat (niet) gebeurt en zie welke ingesleten routines remmend werken. Let vooral op het destructieve



gedrag van de spelers, zoals duiken, doen alsof, verschuilen, afwachten, afschuiven, indekken, negeren, dwarsliggen, afvallen, vertragen en saboteren. Mensen bepalen in belangrijke mate of het samenspel tot succes leidt of tot behoud van ellende.

Naast verklaren geven de zeven genoemde factoren inzicht in wat nodig is om te laten gebeuren wat nodig is. Daarvoor moeten de factoren versterkend met elkaar samenspelen. Smeed het ijzer als de situatie heet is, de setting gunstig is, een ontvankelijke stemming is gecreëerd, de spelers de benodigde rolopvatting hebben, de stage en spelregels het beoogde spel toelaten en het geïndoctrineerde script niet in de wielen rijdt.

Laat het dus niet steeds weer gebeuren, maar wees zelf de gebeurtenis. Doorbreek de scene en zet in scène. In deel 3 de organisatie als verhaal: de samenhang van gebeurtenissen.

ⁱ Dweck, C.S. (2006), *Mindset: The New Psychology of Success*, Random House