

VU Research Portal

Grenzen aan beter organiseren

Mastenbroek, W.

2007

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Mastenbroek, W. (2007). *Grenzen aan beter organiseren*.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

Grenzen aan beter organiseren

prof. dr. Willem Mastenbroek

Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde
Vrije Universiteit Amsterdam

Afscheidscollege in verkorte vorm uitgesproken op 7 december 2007 bij zijn afscheid als hoogleraar Organisatiecultuur en Communicatie aan de Post Graduate Opleiding Management Consultant van de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit Amsterdam.

Grenzen aan beter organiseren

Inhoudsopgave

Patronen van verstroeving en blokkering

Wéér die communicatie

Tastbare verbetering of blokkering

Performance Management

Klantgerichtheid

Klantgerichter werken: hoe moeilijk kan dit zijn?

Organisatierot

De kneep

Op zoek naar de kritieke factoren

Drie analyses

1. Het niveau van het individu

2. Het niveau van de organisatie

3. Het niveau van economie en maatschappij

Ander patroon van relaties en verantwoordelijkheden

Organiseren in historisch perspectief

Zelforganisatie en sturing als civilisatieprocessen

1. Zelforganisatie en eigen verantwoordelijkheid

2. De besturing vanuit de top

Van twee kanten in de tang

Wederom het historisch perspectief

Hoe verder met de verhuftering

Slimmer sturen?

Synergie, opsplitsen of klein binnen groot

Uit de klem van de bestuurlijke drukte

Cirkel gesloten

Samenvatting

Grenzen aan beter organiseren

Dit betoog gaat over de grenzen van het beter organiseren. Grenzen die ik de afgelopen 16 jaren met onze [PGOMC](#)-studenten ben tegengekomen. Een paar van deze grenzen wil hier aan u voorleggen. Tevens wil ik met u nagaan waar de voortgang op vast zit en wat er aan te doen is.

Patronen van verstroeving en blokkering

Veel van onze bezigheden om organisaties beter te doen functioneren dragen bij aan effectiever managen en organiseren. Maar niet alles is succesvol. Zeker de wat bredere veranderingen komen soms moeizaam van de grond. Cultuurverandering, kernwaarden realiseren, performance management invoeren, met de Balanced Scorecard gaan werken, kwaliteitsverbetering bewerkstelligen, de lerende organisatie realiseren, de klantgerichtheid versterken, kennismanagement waar maken, innovaties bedenken en realiseren, competentie management invoeren..... De beleidsvoornemens zijn indrukwekkend, de realiteit is een andere: na verloop van tijd blijken veel van deze voornemens te verzanden om uiteindelijk helemaal vast te lopen.

Waarom stagneren gewenste veranderingen? Ik neem u mee naar de resultaten van het Nationaal Onderzoek Verandermanagement, opgezet als een co-productie van de Vrije Universiteit en Intermaat in de personen van Steve Sichtman, Leon de Caluwé en mijzelf. Het is een online onderzoek, afgenomen via het internetmagazine ManagementSite in de jaren 2004, 2005 en 2006. De resultaten zijn voor iedereen toegankelijk op de sites van [Intermaat](#) en [ManagementSite](#). Dit onderzoek verschaft een goede indruk van de factoren waardoor veranderingen vastlopen. Als meest belemmerende factoren vinden we jaar in jaar uit dezelfde factoren in de top 5, en wel:

- De medewerkers in deze organisatie vinden de top onduidelijk over wat anders of beter moet
- De leidinggevenden hier zijn niet goed in staat visie en beleid naar hun mensen over te brengen
- Het management zorgt er te weinig voor dat de onderdelen van deze

organisatie leren van elkaars problemen en ervaringen.

De conclusie die bij deze 3 punten uit de top 5 past is dat de communicatie over de gewenste verandering, verticaal én horizontaal, beroerd is! Een kernachtige maar ook banale conclusie. Immers: Dit wordt al verkondigd zolang als ik werkzaam ben in deze professie. Waarom we dus nog steeds in dezelfde valkuil blijven stappen is een van de vragen waar het echt om gaat.

De twee andere factoren die altijd in de top 5 terugkomen zijn de factor "Weerstand" in de vorm van "Ja maar" gedrag en "Gebrek aan discipline"; het gaat er te vrijblijvend aan toe, afspraak is geen afspraak.

Alle vijf factoren zeggen iets over de kwaliteit van de onderlinge relaties. Is men wel echt met elkaar betrokken; is er niet een grote vrijblijvendheid in de manier waarop men aan de verandering werkt?

Wéér die communicatie

Ik wil hier niet lang bij stilstaan want ik zie dit als een ietwat versleten discussie. Laat ik er alleen dit nog over opmerken: Vertellen en uitleggen betekent helemaal niet dat mensen het snappen en in beweging komen. Daar is interactie voor nodig, tweezijdige communicatie dus. Bij voorkeur in kleine groepen waarbij de eigen chef een vitale rol speelt. Deze moet het hoe en wat kunnen aangeven en met de medewerkers kunnen invullen wat dit concreet voor het werk gaat betekenen. Dat gebeurt dus te weinig. Betreffende leidinggevenden blijken onvoldoende geïnformeerd door hun eigen bazen; er is te weinig interactie over wat precies van hen verwacht wordt; en het blijkt vaak ondoenlijk om al te kunnen uitwerken wat de verandering concreet gaat betekenen.

Dat is bij een boel onderwerpen ook geen wonder: "Cultuurverandering, kennismanagement, de lerende organisatie, competentie management" het zijn zaken die helemaal niet zo gemakkelijk te vertalen zijn naar concrete en praktische verbeteringen. Als dat niet gebeurt is het geen wonder dat er weerstand ontstaat. De toegevoegde waarde is te onduidelijk.

Dit is maar een klein tipje van de sluier. Bondig samengevat: Het idee dat als je het vertelt men het snapt en dat het dan gaat gebeuren klopt niet. We weten dat al lang maar we blijven er maar al te vaak mee doorgaan. Het punt dat je zo dicht mogelijk bij tastbare zaken moet blijven ligt anders. Daar zegt iedereen weliswaar JA op; maar telkens bedenken we weer dingen die daar te ver van af staan; die teveel in de middelensfeer blijven hangen zoals organisatiecultuur en competentie management.

We zijn nog niet veel verder gekomen; het echte werk moet nog beginnen!

Tastbare verbetering of blokkering

Hoe staat het met veranderingen die wél nauw verbonden zijn met verbetering van het productieproces tot en met de laatste meter naar de klant; zaken als 'Performance management' en 'Klantgerichtheid'. Gaat dat veel gemakkelijker? Ook hier blijken de risico's van verstroeving en blokkering aanzienlijk.

Performance Management

Een korte uitleg. Als docent van de [PGOMC](#) heb ik de afgelopen 16 jaar deze thema's vaak zien terugkomen. Populair bij onze studenten is een bepaald type Performance Management. En niet voor niets want het betreft een zeer aantrekkelijk idee: Stel een beperkt aantal resultaatsindicatoren vast; indicatoren, elk verbonden met de output van de onderdelen van de organisatie, zoals kosten, omzetten, afkeur en retouren. Verschaf op deze manier elk onderdeel zicht op de eigen resultaten. Dan wordt het mogelijk dat ieder onderdeel van de organisatie systematisch werkt aan verbetering van die resultaten. Continue resultaatverbetering krijgt dankzij dit instrument een enorme impuls. Het betreft een simpel idee, verder uitgewerkt in de zogenoemde Balanced Score Card en in tal van andere instrumenten vaak ondersteund door fraaie informatie systemen.

Toch is de daadwerkelijke verspreiding van Performance Management beperkt gebleven. De [Balanced Score Card](#) heeft jaren de top 10 van de

managers literatuur aangevoerd. Mij zijn slechts enkele organisaties bekend die claimen er mee te werken. Bijna elk jaar waren er werkstukken van studenten aan gewijd. Van vooruitgang in de zin van meer voorbeelden en ervaringen is jammer genoeg geen sprake.

Klantgerichtheid

Nog dramatischer is het met klantgericht werken gesteld. Performance Management vereist nog enige uitleg. Het opstellen van goede indicatoren is een klus; het wordt vaak ervaren en soms ook gebruikt als een extra controle instrument. Dat kan allerlei weerstanden oproepen.

Klantgericht werken is recht toe recht aan klanten vasthouden en geld verdienen. Bijna elke organisatie, zowel in de profit als non profit heeft de klantgerichtheid hoog in het vaandel staan. Toch nemen de klachten alleen maar toe. En op zo'n grote schaal dat het soms landelijke affaires dreigen te worden. Dagbladen komen regelmatig met uitgebreide rapportages over de ellende met internetbellen bij KPN en affaires bij UPC, Belastingdienst en UWV. (Bijvoorbeeld Het Parool, 25-08-07) Websites als GekOpKlanten.nl, Trosradar.nl, Kassa.vara.nl en DeLaatsteMeter.nl rapporteren dagelijks over de irritaties van klanten. Ondank alle ellende soms best humoristisch om te lezen. Zo meldt Walther Ploos van Amstel in De laatste meters van de supply chain hoe een zending voortreffelijke wijnen voor de deur van zijn huis in Amsterdam wordt gedeponeerd. De exquise wijnen werden in snel tempo door de dakloze grootgebruikers, waar Amsterdam in grote getale over beschikt, op de stoep van zijn woning opgeslobberd. De betreffende drankzaak annex vinoloog is gespecialiseerd in goede wijnen maar niet in het goed afleveren van de spullen: "Daar zijn we niet voor!" Tja, leve de klant! In dit geval dus de dakloze grootgebruiker.

In een onderzoek onder 6.000 personen van Egbert Jan van Bel, docent marketing aan de Universiteit van Amsterdam, bleek dat tweederde van de Nederlanders negatief is over de klantvriendelijkheid. Hij publiceerde de resultaten in het boek Kloteklanten. Een veelbetekenende titel! "Ik vind het resultaat onthutsend", aldus de auteur. "Banken, telecombedrijven,

autodealers: ze schofferen, schepen af en gedragen zich arrogant. Vaak zijn ze maar in één ding geïnteresseerd: hoeveel kan ik aan de klant verdienen?”

Robert Kroon schrijft in zijn boek [Wij pikken het niet langer](#) hoe consumenten het kookpunt naderen, het wachten beu zijn, in opstand komen en zich steeds feller beginnen te weren.

Men weet van deze ergernissen, ook de betrokken bedrijven en instellingen maar gebeurt er wat? Het lijkt er eerder op dat het alleen maar erger wordt. En dat terwijl de aanpak om dit aan te vatten in de kern heel simpel is. Er zijn bovendien genoeg ervaringen en voorbeelden beschikbaar. In kort bestek verschaf ik u een inkijkje in een paar mogelijke oplossingen.

Klantgerichter werken: Hoe moeilijk kan dit zijn?

- Walther Ploos van Amstel heeft het over '[One-face-to-the-customer](#)'. Eén persoon dus die de verantwoordelijkheid voor de klacht oppakt. En terecht want dat is vaak de grootste klacht: "Niemand pakt de verantwoordelijkheid!" Voor een grote organisatie werkt dit als volgt: Zie een callcenter of een klachtenbalie als eerste lijnszorg. Is ook goedkoop als het een klacht betreft die gemakkelijk te verhelpen is. Maar zorg voor een tweede lijn die echt iets kan doen bij ontevreden klanten. Eén persoon die voor de klant in de weer is en die je kan aanspreken (en bellen) tot alles werkt. Deze customer service agent, baliemedewerker of vakbekwame monteur moet natuurlijk ook de 'power' hebben om op te treden en knopen door te hakken.

- Een tweede heel andere aanpak: Deze is er op gericht om álle teams van een organisatie klantgerichter te laten werken. De kern noem ik "De 3 vragen benadering die ik zelf bij een businessunit van SaraLee heb mee mogen maken. Ieder onderdeel van de organisatie tot en met de teams op de werkvloer gaan met 3 vragen aan de gang. 1. Wie zijn jullie klanten. 2. Weten jullie al op welke punten jullie kunnen gaan scoren bij jullie klanten. 3. Hoe ziet jullie actieplan eruit om te gaan scoren? Na 1 jaar waren er 150 verbeterinitiatieven die met elkaar een indrukwekkende

verbetering van de klantgerichtheid te zien gaven. Dit traject werd direct aangestuurd door het topteam, regelmatig waren er voortgangs- en uitwisselingsbijeenkomsten met de teamleiders. Als de voortgang stagneerde was er assistentie beschikbaar om het betreffende team weer vlot te trekken.

- Nog een voorbeeld, nu van Maister ([Maister](#), p 5). Het betreft een 'Professional Service Firm'. Elk kwartaal zendt de baas een e-mail naar alle cliënten. De e-mail bevat 3 buttons: een groene voor als de cliënt tevreden is, een oranje als er enige twijfels zijn en een rode als men ontevreden is. De baas bekijkt persoonlijk alle replies. Elk signaal dat oranje of rood is loopt hij persoonlijk na. De organisatie is opgebouwd uit kleine gespecialiseerde units telkens aangevoerd door een partner. Elk kwartaal worden de scores voor alle units bekend gemaakt aan alle medewerkers tot en met de postkamer toe.

Waren dit drie ingewikkelde verhalen? Het gaat hier om zaken die heel duidelijk zijn; en eigenlijk heel simpel. Denkt iemand nu: "Tjonge, tjonge, dit gaat mij boven de pet?" Welnee, de reactie is eerder "Als het zo simpel is waarom gebeurt dat dan niet?" Goede vraag!

Organisatierot

Ik heb het voorbeeld van falende klantgerichtheid bewust wat uitgewerkt want dit type problemen komt in organisaties vaak voor. Met weet wat er niet goed gaat; men weet ook wat eraan te doen is maar het gebeurt niet. Omdat dit organisaties aanvreet noem ik het "[Organisatierot](#)". Andere voorbeelden zijn: gebrekkige interne coördinatie; verspilling van materialen; medewerkers die afhaken of voortdurend ruzies creëren; hoge afkeur van eindproducten; leveranciers die zich niet aan afspraken houden, precaire verhoudingen binnen teams, heilige huisjes en hobbyïsme, voortwoekerende fricties tussen units, te lange levertijden, producten met middelmatige of zelfs slechte kwaliteit, uitpuilende magazijnen. Men weet ervan maar er gebeurt niets.

Dit verschijnsel is eigenlijk nog een graadje erger dan het vastlopen van bepaalde veranderingen. Hoe is dit mogelijk? Waarom wordt dit soort

zaken niet aangepakt?

Auteurs als [Leenen](#) en [Maister](#) pogen een antwoord te geven op deze vraag. [Pfeffer en Sutton](#) wijden er een fors boek aan. Ik verschaf u een bondig overzicht van de beschreven valkuilen en belemmeringen; het geeft een idee. Een paar van deze punten zult u misschien herkennen als u naar uw eigen werkomgeving kijkt:

- Oude routines blijven domineren; "we hebben al genoeg te doen; het komt er allemaal maar bij".
- Moedeloosheid, "er valt altijd wel wat te zeuren"
- De aanpak wordt te ingewikkeld gemaakt. Veel praten, analyseren, studeren, veel papier, nota's en rapporten
- Topmanagement komt wel met mooie verhalen maar doet er verder niets aan
- Men is murw van alle veranderingen en gelooft het wel
- Managers zijn bezig met de verkeerde dingen: ERP, ABS, SWOT, RFD, INK.
- De lijnorganisatie te beginnen met de top negeert de problemen of gaat er sloom mee om.
- Ellebogenwerk, "internal politics", vazallengedrag, kliekvorming.
- Staforganen en consultants zijn ermee bezig; de reguliere organisatie wacht af.
- Een groot geloof in hypes die van alles beloven maar uiteindelijk niets realiseren.
- Veel gedoe met project- en stuurgroepen die beleidsvoornemens en actieplannen produceren waar vervolgens niets mee gebeurt.
- Angst, spanningen, hufterig gedoe, onderling geharrewar.
- De werkdruk in combinatie met tekorten aan bekwaam personeel.
- Men verwacht veel van nieuwe systemen en betere regels en procedures die uiteindelijk alleen maar meer rompslomp en ontwijkend gedrag oproepen.

Meestal spelen wel een aantal van dergelijke factoren; maar wat hebben we hieraan? Veel van deze zaken vallen onder 'organisatierot'. Dat ze maar blijven bestaan en tegen beter weten in steeds erger worden dat is

nou net het probleem. Een dergelijke waslijst verschaft eigenlijk niet veel greep op het probleem. Integendeel. Waar beginnen? En deze lijst is nog niet eens uitputtend.

De kneep

De discussies over het vlot trekken van verandering en het terugdringen van organisatierot zijn hiermee op dood spoor gekomen. Naar mijn gevoel draaien we in een kringetje rond. Als we niet uitkijken komen we uit bij nog uitgebreidere analyses met nog meer relevante factoren. Meer van hetzelfde dus. Maar de problemen blijven bestaan. We moeten weg van de symptomen.

Ik ben bij een belangrijk punt in mijn betoog. We kunnen goed benoemen wat er speelt, maar wat doen we eraan! Daar zit de kneep. Stagnatie van goed bedoelde veranderingen, regeldrift en systeemzucht, slechte communicatie; een te grote afstand tussen uitvoering en leiding etc. etc., maar dan? Men leert er kennelijk mee te leven. De dagelijkse werkdruk vraagt al genoeg aandacht. Het geloof dat het anders kan begint te ontbreken, het hoort er bij. Men raakt murw, sommigen cynisch. Ondertussen draait de organisatie door dus zó erg is het allemaal ook weer niet. Waarom ons nog drukker maken dan we het al hebben! En waar zou men moeten beginnen?

Cirkel gesloten: Er ontstaat op den duur een patroon in houding en gedrag – een bepaalde organisatiecultuur – die het voordeel biedt van een zekere gemoedsrust en stabiliteit.

Hebben we hiermee de grenzen van beter organiseren verklaard? Het geschetste patroon geeft een verklaring. Maar ik vind het een verklaring van niks. Moeten we dan ook maar bij de pakken neer gaan zitten? We zijn nog geen stap verder met de oplossing.

Op zoek naar de kritieke factoren

Nogmaals: We moeten weg van de symptomen. Maar wél de onderliggende drijfkrachten zien te vinden! De factoren dus met de grootste hefboomkracht die de vicieuze cirkel kunnen doorbreken. Als we

die kunnen benoemen zijn we hopelijk ook in staat oplossingen te vinden. Daartoe wil ik kijken naar meer niveaus van analyse. De ruimte waarin ik naar verklaringen zoeken wil ik vergroten. Ik waag een poging op drie niveaus van analyse:

1. Het niveau van het individu.
2. Het niveau van de organisatie.
3. Het niveau van economie en maatschappij.

Drie analyses.

Waar zitten gewenste veranderingen op vast? Ik ga op zoek naar de gaat?"

1. Het niveau van het individu

Maister komt met een pakkende metafoor. De metafoor van de dikke roker: [De "fat smoker"](#)! De dikke roker weet wat goed voor hem is; iedereen om hem heen weet het ook: stoppen met roken en minder eten. Wat doet de dikke roker? Hij steekt er nog een op en hij gaat lekker eten. Een pakkend beeld; herkenbaar voor iedereen. We weten maar al te vaak wat we eigenlijk moeten doen om gezond te blijven maar we doen het lekker niet. Tja, herkenbaar, maar lost dit wat op? Want we weten allemaal dat de dikke roker heel lang kan volharden in zijn ongezonde gedrag. Maister heeft een suggestie: adviseurs, coaches en trainers kunnen hier een belangrijke rol spelen. Hij stelt: De hoogste vorm van advisering is het doorbreken van het patroon en het sterker maken van de betreffende manager. En vervolgens verwijst hij naar de ferme sturing en de discipline die een baas aan de dag moet leggen om zijn mensen echt aan de gang te krijgen. Aha, denk ik dan. Hier hebben we misschien een goede hefboom. Een fermere sturing dus en "Afspraak is afspraak"; dat betekent een ander spel gaan spelen en minder vrijblijvende interactie in de organisatie. Daarmee schakelen we dus eigenlijk over naar het niveau van de besturing van de betreffende organisatie, niveau 2 dus. Maister doet dat wel maar schoorvoetend. Het blijft bij hem hoofdzakelijk een individueel ding: "De essentie is dat het alleen werkt als het individu het voor zichzelf doet en er als persoon voor heeft gekozen" ([Maister](#), p 12). Ik zoek verder.

2. *Het niveau van de organisatie*

Hiervoor ga ik met u terug naar de drie korte voorbeelden over de aanpak van klantgerichtheid. Het waren drie verschillende oplossingen maar er zat wel één bepaald concept achter: Hoorde u iets over analyses, nadere studies of rapporten; niets daarvan. Ging het over projectgroepen, taskforces of stuurgroepen. Niets daarvan. Bovenal ging het over de verantwoordelijkheid voor klanten en het toedelen van die verantwoordelijkheid aan medewerkers en/of teams. En vervolgens de voortgang bewaken en de uitkomsten en resultaten zichtbaar maken en uitwisselen. Samengevat: De reguliere lijnorganisatie te beginnen bij de top zorgt ervoor dat mensen hun verantwoordelijkheid oppakken; ik noem dit: "Sturen op verantwoordelijkheid". Hoe men die verantwoordelijkheid voor verbetering invult laat men over aan de verantwoordelijke vakman of professional met de relevante operationele kennis. Ik noem dit: "Beleid omlaag, acties omhoog." En ook geen eindeloos geanalyseer en gepraat. Het motto daarbij is heel pragmatisch: "Doe wat werkt!" Soms nog aangevuld met de leuze: "De echte wijsheid zit in het doen!"

Ik denk niet dat u van deze motto's erg verbaasd opkijkt. Maar ze impliceren wel een breuk met het gangbare verandermanagement. Uitgebreide analyses, goed uitgewerkte stappen-plannen, innovatieve ERP, INK, SWOT, BSC tools en systemen, stuur- en projectgroeporganisaties, soms nog versterkt met taskforces, gideonbendes en opleidingstrajecten ... Zeer indrukwekkend allemaal maar al dit schoons legt het naar mijn idee af tegen een paar simpele principes die gedurende het hele verandertraject houvast geven. "Stuur op verantwoordelijkheid" en "Beleid omlaag en acties omhoog zijn" daar voorbeelden van. Daar hoort een [integreerend concept](#) bij, een theorie, elders door mij uitgewerkt. Bij dit concept hoort ook een motto. Een motto dat [Lewin](#) al twee generaties terug verkondigde, namelijk: "Niets is zo praktisch als een goede theorie!"

Behalve de povere kwaliteit van veel verandermanagement is er nog een tweede factor die bijdraagt aan het vastlopen van gewenste

veranderingen: Binnen veel organisaties speelt een bepaalde spanning tussen 'hoog' en 'laag'. Ik noem dit wel eens het oerconflict binnen organisaties omdat het bijna altijd de onderlinge verhoudingen onder druk zet. Peter van Straaten heeft, al jaren geleden, een paar meesterlijke schetsen hierover vervaardigd: Twee directeuren kijken uit het raam van hun bedrijf. De een zegt tegen de ander: "Er is een boel onrust in het bedrijf. Laten we de mensen op hun gemak stellen met een paar onbegrijpelijke maatregelen". Een andere schets: Twee bazen lopen door het bedrijf en kijken met een schuin oog naar een medewerker. De een zegt tegen de ander. "Ik vertrouw die vent niet. Voor een medewerker zeurt ie wel erg weinig".

Ironie, een scheutje cynisme? Hoe dan ook, heel herkenbaar. De schetsen laten iets zien van de beelden die managers soms van hun medewerkers hebben. Andere voorbeelden zijn "De werkvloer ligt altijd dwars; ze zijn gewoon niet in beweging te krijgen; altijd maar dat wantrouwen". en "Aan de OR blijf je informatie geven; je moet het wel 100 keer uitleggen." Sommige van deze beelden gaan een eigen leven leiden en komen zelfs terecht in de serieuze managersliteratuur zoals: "Het middenkader is de 'leemlaag' waar alles in vastloopt".

Ook voor de professionals aan de voet van een organisatie zijn doorgaans genoeg dingen te vinden die een stereotype beeldvorming, maar dan over de leiding, mogelijk maken: "Ze zijn alleen maar bezig met controles, regels en protocollen" en " Ze maken je gek met hun modellen en systemen". Het betreft vaak reacties die een zekere machteloosheid en boosheid tonen. Reacties die zich richten op de fusiedrift, de bureaucratische rompslomp, de schaalvergroting en de afstand ten opzichte van de leiding die maar bezig lijkt met mission-statements, modellen, beheerssystemen en externe contacten. Alle kans dus op een cynische houding, niet alleen van de werkvloer maar ook van het management. (Zie bijv.: [Cynisme op de werkvloer](#))

Zo ontstaan er zichzelf versterkende spiralen van negativisme. Heel vaak zie ik deze spiralen ontstaan in de relatie staf – lijn en in de relatie

management - medewerkers. Aan beide kanten wel te verstaan! De uitkomsten zijn ongenoegen over en weer en 'blame the other for your own problems'. Lastig om te doorbreken; 'feelings are facts', nietwaar.

Deze twee factoren: onhandig verandermanagement en het 'oerconflict' zijn ongetwijfeld een deel van de verklaring. 'Een deel' want het patroon van 'hoog vs. laag' leidt lang niet in alle organisaties tot een spiraal van wantrouwen en negatief gedoe. En er zijn genoeg voorbeelden en praktische wenken op het gebied van verandermanagement beschikbaar om het beter te doen. Denk maar aan mijn relaas hiervoor over falende klantgerichtheid en hoe dit te veranderen is. We stappen over naar het volgende niveau.

3. Het niveau van economie en maatschappij

Laten we weer het voorbeeld nemen van falende klantgerichtheid. De gangbare redenering is dat de concurrentie tussen organisaties maakt dat klanten een alternatief hebben. Dus als het hen niet bevalt lopen ze weg. Vanzelf komen in de onderlinge concurrente aldus de betere organisaties boven drijven. "The invisible hand" van Adam Smith zal ik maar zeggen. Klinkt plausibel maar gebeurt het ook? Is er een concurrent van het UWV? Misschien wel van uw energiebedrijf maar heeft u het idee dat het wat uitmaakt? Wel eens van bank, verzekeraar of internet provider proberen te veranderen? Een heel gedoe, veel rompslomp en heeft het geholpen? En de talloze overheidsinstellingen, de zorg, het ziekenhuis? Om allerlei redenen zijn klanten helemaal niet zo ambulant. De al eerder genoemde [Leenen](#) geeft tal van voorbeelden van bedrijven die blijven volharden in inefficiënte werkwijzen en klantonvriendelijk gedrag.

Ondanks dit verschijnsel gaat er van marktwerking in tal van sectoren wel degelijk een competitieve druk uit. Deze druk kan leiden tot bestuurlijke bezinning en verstandig verandermanagement.

Ik ben op zoek gegaan naar organisaties die minder last hebben van organisatierot en die er in slagen hun primaire proces tot en met de klant continu te verbeteren. Hoe doen die organisaties dat? Wat werkt wél?

Drie voorbeelden, heel compact samengevat:

- [BRAKEL Interieurgroep](#) vangt groei inventief op. Om goed in te kunnen spelen op de verlangens van een toenemend aantal klanten en telkens weer maatwerk te kunnen leveren is assertief personeel nodig. Flexibel maatwerk vraagt medewerkers die vanuit een grotere verantwoordelijkheid en dus zelfstandiger de klant kunnen bedienen. Daar worden de medewerkers dus op aangesproken en waar nodig in ondersteund. Het bedrijf draait prima en weet zich keer op keer te onderscheiden. (Meer info [hier](#))

- Het Friese bedrijf [Efka Additives](#) is in 2005 uitgeroepen tot het meest competitieve en innovatieve bedrijf van Nederland, onder meer omdat het lef toont en werknemers veel vrijheid geeft. Een vraag van een klant over verf, drukinkt of een andere produkt moet binnen 24 uur beantwoord zijn. Het is een platte organisatie, beducht voor elke vorm van bureaucratie. Efka nodigt zijn klanten geregeld uit op zijn hoofdkantoor vlak bij Heerenveen. Om zo voeling met hen te houden. "Als je weet wat er bij de klant speelt kun je daar met nieuwe producten op inspelen."

- [DAF Trucks](#): Continue verbetering van het productieproces door de lijn. Tien jaar geleden eigenlijk failliet nu weer een bloeiende onderneming. "We zoeken constant naar verbeteringen en we hebben onze oren gesloten voor behoudende argumenten als zo doen we dat nu eenmaal", aldus president directeur Aad Goudriaan. Op de werkvloer blijft men zoeken naar verbeteringen.

Hier kunnen we van leren. Het betreft bedrijven die hun organisatie zo in elkaar hebben gestoken dat de verantwoordelijkheid voor klant en produkt vaak gemakkelijker opgepikt wordt. Kleine organisaties met een platte structuur waar de bazen weten wat er speelt in de uitvoering zijn dan in het voordeel. Sommige grote organisaties weten dit besturingsmodel vast te houden door de organisatie op te knippen in kleine eenheden met een eigen resultaatverantwoordelijkheid en door "de centrale directie" oftewel "het hoofdkantoor" oftewel "de holding" klein te houden. En vooral door alle teams in de organisatie een duidelijke verantwoordelijkheid voor resultaat en klant toe te wijzen. DAF trucks, nu onderdeel van PACCAR en Efka, onderdeel van CIBA, zijn daar voorbeelden van.

Ander patroon van relaties en verantwoordelijkheden

Een belangrijk moment in dit betoog! Hier zien we dat mede door de concurrentiedruk er iets gebeurt. Iets heel interessants: Het verandermanagement en het besturingsmodel annex het organisatieontwerp vloeien in elkaar. Anders geformuleerd en gelijk maar heel duidelijk gesteld: verandering en verbetering zijn een integraal onderdeel van het reguliere werk en dus ook van het normale dagelijkse management geworden.

Dit is een heel ander spel geworden. Hier steekt het patroon van relaties en verantwoordelijkheden anders in elkaar. Het spel van 'Hoog versus Laag' krijgt minder kans. De verantwoordelijkheid voor verbetering is tweede natuur aan het worden.

Het betreft een besturingsmodel dat gekenmerkt wordt door een uitgekiende balans tussen sturing en eigen verantwoordelijkheid. Hiermee beginnen we een factor met grote hefboomkracht in het vizier te krijgen. Een goede invulling van die balans kan de hiervoor aangegeven grenzen doorbreken. Daar zijn langzamerhand meer dan genoeg overtuigende praktijkvoorbeelden van. Sommige van zeer recente datum, sommige met een meer klassieke signatuur zoals bepaalde coöperaties en franchise formules. Denk aan onze bloemenveilingen, de RABO-bank en de HEMA. Telkens is sprake van een mix van ondernemerschap en gezamenlijke kracht, een mix ook van autonomie en centrale sturing.

We praten in dit verband over een ontwikkeling met een stevige voorgeschiedenis die, in allerlei variaties al tijden lang, onderdeel is van ons economisch leven. *(Meer voorbeelden en een uitwerking van dit concept in [Verandermanagement](#) en [Organizational Innovation in Historical Perspective](#))*

Deze meer historische manier van kijken heeft mij op het spoor gezet van de balans "sturing – eigen verantwoordelijkheid"; een concept dat verwijst naar menselijke vaardigheden om de onderlinge relaties te hanteren en beter te organiseren. Welnu, hoe zit het met deze vermogens? Kunnen we vanuit dit historische perspectief een verklaring vinden van het onvermogen en de onmacht die we signaleerden bij vragen als: Waarop

lopen verandertrajecten vast? Waarom blijft 'organisatierot' doorgaan? Ik las een kort historisch intermezzo in.

Organiseren in historisch perspectief

Economen als [Beinhocker](#) en [Powelson](#) beschrijven de evolutie van het economisch leven. Een evolutie die ook een evolutie van gedrag en organisatievormen was. Er is een tijd geweest dat wij in De Nederlanden vóórlagen op dit terrein. De legerhervormingen van Prins Maurits waren voor een belangrijk deel organisatorische innovaties: een andere manier van bevelvoering en organisatieontwerp. Legeraanvoerders uit heel Europa kwamen de kunst bij ons afkijken. De eerste multinational van de wereld, de VOC was gebaseerd op een innovatief organisatieontwerp en een besturingsmodel waarin onafhankelijke ondernemers en investeerders op basis van continuïteit samengebracht werden in één organisatie.

Historisch gezien is er een eeuwenlange ontwikkeling van organisatievormen en gedrag. [Powelson](#) en [Elias](#) beschrijven de processen van civilisatie en die hiermee verbonden zijn. De verhoudingen tussen en binnen organisaties worden gepacificeerd en beschaafder. Men slaat er niet meer op; tiranniek optreden werkt niet meer. Dronkenschap, geraas en getier, lijntrekkerij, schreeuwen en schelden worden beetje bij beetje gekanaliseerd en bedwongen. Er ontstaan reglementen voor goed gedrag bijvoorbeeld voor bijeenkomsten van ambachtslieden die in de middeleeuwen in gilde verband hun professie probeerden te reguleren. Hierin staan gedragsregels als: "Verboden om meer bier te morsen dan je met de voet kan bedekken; niet in vieze rommel lopen maar fatsoenlijke kleding aantrekken; geen beledigende taal uitslaan; ook niet een mes naar iemand uitsteken."

Vroege fabrikanten als Wedgwood en Regout stelden in de 18e eeuw gedragsregels op als: "Niet met ballen tegen de muren gooien; geen flessen met alcohol aan de mond zetten; niet tijdens het werk gok- en kaartspelen introduceren." Als men hierop betrapt werd dan merkte men dat meteen in kortingen op het uitbetaalde loon. Ook subversieve en obscene uitlatingen werden streng beboet.

Onze vroege zakelijke dienstverleners zoals de bankier Mees, in de 19e

eeuw, vaardigden tal van voorschriften uit, zoals: "Kwitantie-lopers mogen niet in kroegen komen." "Elkaar toeschreeuwen tijdens het werk is streng verboden."

We zien hier een beschavingsproces waarin het gedrag van mensen in organisaties verandert. Het ontwikkelen van een zekere beheersing van driften en impulsen heeft eeuwen geduurd. Het niveau van zelforganisatie in onze organisaties is toegenomen. Ook de besturing is veranderd: van strikte supervisie en reglementering naar het medeverantwoordelijk maken voor resultaten

Het spreekt niet vanzelf dat verworven vaardigheden behouden blijven en zich voortdurend verder ontwikkelen. De geschiedenis leert ons dat het om moeizame en kwetsbare processen gaat. Periodes van stagnatie, terugval en verruwing, zijn er onlosmakelijk mee verbonden. Achteraf lijkt zo'n ontwikkeling vanzelfsprekend en krijgen we het idee dat het om heel simpele zaken gaat: Wat meer discipline, niet schreeuwen of gaan lopen ballen tijdens het werk: Wat kan daar nou aan zijn!? Zeer bedrieglijk. Erasmus schreef aan het eind van de middeleeuwen een verhandeling over fatsoenlijk gedrag: "Je niet tijdens een gesprek de hele tijd bekrabbelen. Braken is geen schande maar maak 'den ander niet vuyl'. Tijdens het eten niet continu hoesten, snuiven en spuwen". Tot in de achttiende eeuw werd zijn verhandeling overal in Europa herdrukt; meer dan 150 edities! Het duurde vele generaties voordat dit redelijk gangbaar werd en deze vermogens al in de jonge jaren door de meest mensen opgepikt werden. Als dit al vele generaties nam dan is het geen wonder dat we de voortgaande ontwikkeling van sturing en zelforganisatie ook niet zo gemakkelijk in de vingers krijgen. *(Meer informatie over deze ontwikkeling vindt u [hier](#))*

Zelforganisatie en sturing als civilisatieprocessen

Hiermee ben ik weer bij de kern van mijn betoog: In welke mate worden deze vermogens in onze huidige maatschappij gecultiveerd, aangeleerd of misschien wel afgeleerd?

Laat ik twee ontwikkelingen in onze samenleving kort belichten:

1. Zelforganisatie en eigen verantwoordelijkheid

Een paar voorbeelden; ik begin met de ervaringen van Dick van der Toorn, directeur van TNS, Tower Network Systems. (*Volkscrant*, 21-09-06) Hij kan geen geschikte mensen krijgen; hij is zelfs de scholen langs gegaan. Het lukt niet. Waar gaat het mis? Een paar citaten: "Vaak onfatsoenlijk of ongeïnteresseerd gedrag. Vaak ook veel te hoge verwachtingen." Van de Toorn betaalt goede salarissen; prima arbeidsvoorzieningen dus. Maar zoals hij stelt "Er moet wel motivatie zijn en je moet wel willen leren."

Nog een voorbeeld van een schoolhoofd in het MBO: "Ik kan mijn jongens prima leren een wasmachine te repareren. Maar ze komen te laat bij de klant, bieden hun excuses niet aan, vegen hun vieze voeten niet, zetten hun pet niet af, gaan luid in een mobiel telefoontje staan praten en laten gereedschap liggen. De wasmachine is gerepareerd, maar de klant belt met een klacht en mijn leerling is zijn stageplaats of baan kwijt." En: "Het werk dat er is vergt een houding die velen niet hebben. Er is een schreeuwend tekort aan goede vaklui maar dat bereiken maar enkele van mijn leerlingen" (*Maandblad M, NRC Handelsblad, 09-07, p 20*)

Elk jaar weer vallen tienduizenden mensen uit de boot: Onvoldoende opgeleid en/of niet beschikkend over het gedrag dat in onze samenleving vereist is. De verklaring van deze narigheid heeft doorgaans te maken met hun buitenstaander- en achterstands positie. Vaak begint het al met de ouders. Soms alleen maar geïsoleerd of chaotisch en zonder vast werk, soms met allerlei schulden, relatieproblemen, slechte gezondheid, in de war; soms ook problemen met drugs en alcohol. Al met al een nog steeds toenemende groep van lieden die onze organisaties voor grote problemen stellen. Intern als medewerkers extern als klanten of afnemers van bepaalde diensten.

Ik heb het dan niet alleen over onze frontlijn soldaten die dag in dag uit hiermee geconfronteerd worden: bewakingspersoneel, politiemensen, leerkrachten, verplegend personeel, ambulancemedewerkers,

winkelpersoneel, professionals in de jeugdzorg, het openbaar vervoer, het baliepersoneel bij gemeentes en bij instanties als het UWV.

Ik heb het ook over de toenemende hufterigheid binnen organisaties. Het betreft de eigen medewerkers die uit de boot vallen: ruziemakers, tokki gedrag, alle verantwoordelijkheid voor verbetering afwijzen, veel verzuim, en bovenal heel slecht tegen kritiek kunnen, de ander heeft het altijd gedaan. U moet uw oor eens te luisteren leggen bij onze Arbo diensten die in toenemende mate met deze problemen worden geconfronteerd. Aan zelforganisatie en eigen verantwoordelijkheid hoeven we in dit verband niet te denken. Daar komen we in de verste verte niet aan toe.

Hier ligt dus een blokkade. Het civilisatieproces – of het nu de opvoeding is, het onderwijs of de gemakzucht van ons allemaal om dit soort verschijnselen in de publieke ruimte maar zoveel mogelijk te negeren - bereikt een grote groep mensen niet. Deze groep komt steeds meer in de marge van het maatschappelijk en economisch leven.

2. De besturing vanuit de top

Nu de situatie aan de andere kant van het sociale spectrum. Wat speelt daar. Voorziet de leiding in een manier van sturing die noopt tot een grotere verantwoordelijkheid voor produkt en klant? Sommige bestuurders zeker; hiervoor heb ik de nodige voorbeelden gegeven maar velen komen er niet aan toe. Ze zijn bezig met andere dingen. De dagelijks bestuurlijke besognes gaan vaak een heel andere kant uit: Acquisities, fusies, belangrijke klanten, de relaties met werkvelden, brancheverenigingen en bonden, lastige externe optredens voor pers, radio, TV, bijeenkomsten met financiële analisten, aandeelhouders en belangengroepen, verantwoording aan RvC of de Raad van Toezicht.

Als dit het spel is waar Raden van Bestuur ingetrokken worden: Heel begrijpelijk en "Fact of life!". Het betekent wel dat het interne besturingsmodel en de aanpak van interne veranderingen niet erg hoog op de agenda komen. Er is zelfs het risico dat de bestuurlijke reflex van controlesystemen en regelgeving alle kansen krijgt. "Want je wilt toch weten hoe de zaken ervoor staan." En dat 'vanzelf' de interne besturing in

handen komt van staven en managers die vooral rust in de tent moeten houden.

Om aan deze dynamiek te ontsnappen valt niet mee. Ik vraag mij af of bestuurders zich wel genoeg bewust zijn van deze valkuil. Ook Raden van Commissarissen en Raden van Toezicht dragen hier een belangrijke verantwoordelijkheid.

Daarbij komt nog dat zich een paar tendensen in de economische en maatschappelijke ontwikkeling voordoen die de kans dat men dit spel kan en wilt doorbreken alleen maar doen afnemen.

Onderzoek van de TU Delft constateert een toenemende managers-bureaucratie. Ik citeer: "de alsmaar uitdijende managersbevolking heeft als gevolg een afname van de arbeidsproductiviteit én van het tempo van technologische vooruitgang." En: "De belangrijkste oorzaak van de negatieve productiviteitseffecten wordt gezocht in de hoge mate van sturing, coördinatie, controle en (loon-)ongelijkheid waardoor de betrokkenheid en motivatie van werknemers om kennis, ervaring en vaardigheden in te zetten ten bate van de organisatie afnemen." (ESB, 08-09-06)

Groot, groter, grootst; het betekent meer prestige voor de bestuurders en vaak ook meer geld. Het formeren van holdings, koepels, raden van bestuur en hoofdkantoren neemt veel aandacht weg van de operationele processen. Om de boel transparant en bestuurbaar te houden komen er systemen, kengetallen, kaderafspraken, procedures en protocollen. Uitdijende staforganen helpen hier krachtig bij. De weerstanden van de professional vallen wel op maar worden al gauw gezien als onvermijdelijke randverschijnselen en achterhoede gevechten. Met andere woorden 'de hoog versus laag dynamiek' zet stevig door.

Ook non-profit organisaties kunnen ernstig lijden onder schaalvergroting regelgeving en systeemzucht. Ziekenhuis-fusies, bovenschools-management, steeds grotere ROC's, de koepels en fusies in de zorg, fusies van universiteiten met HBO's. Wat zien we anders dan toenemende

bestuurlijke drukte, steeds meer managers en aan de basis een toenemend gevoel dat het zo niet langer kan.

Geert Mak weet wel raad met deze ontwikkeling. Mak is historisch goed onderlegd en zijn feitenkennis in combinatie met enige journalistieke flair brengt hem tot de volgende diagnose (Mak, 2004):

“We hebben nu te maken met een ‘new boys netwerk’. Het ‘old boys netwerk’ is aan het uiteenvallen. In dit netwerk ging misschien van alles mis maar exorbitante zelfverrijking uit de bedrijfskas was volstrekt not done. Niemand wilde doorgaan voor een graaiende parvenu”. Dat is volgens Mak snel aan het veranderen; hij schrijft:

“Er is de afgelopen decennia binnen sommige leidinggevende kringen in de private en semi-publieke sector een mentaliteit ontstaan die sterk doet lijken aan de regenteske uitwassen van de achttiende eeuw. De beloning staat in geen enkele verhouding meer tot de feitelijke werkzaamheden en de bereikte resultaten. Falen wordt zelden of nooit meer gestraft. Met marktwerking heeft dit alle niets meer van doen. Bijna dagelijks maken de kranten melding van bestuurders die ondanks hun evidente mislukking weggelaten worden met handen vol goud.”

Waar gaat dit heen? Mak stelt: “We zien, voor onze ogen, zich een historische cultuurbreuk voltrekken, een ‘high trust society’ die in snel tempo bezig is te veranderen in een ‘low trust society’. Dit betekent meer controles een almaar toenemende regelgeving en bureaucrativering en een afname van durf, flexibiliteit en ondernemerschap. Met het vertrouwen verdwijnt ook de bestuurlijke wijsheid. De nieuwe manager heeft geen idee hoe desastreus zijn houding is voor het middenkader, voor de inzet van de mensen op de werkvloer, voor de trouw aan collega’s en organisatie”

Welnu, geen wonder dat de problemen van klantgerichtheid en innovatie blijven liggen en dat een fris bestuurlijk model nog lang op zich kan laten wachten!

Mak is behoorlijk pessimistisch. Laten we de mening van Geert Mak nog

eens toetsen aan die van Jaap van Duijn, een gevestigde econoom hoogleraar aan drie universiteiten. Van Duijn heeft dit jaar het boek '[De groei voorbij](#)' gepubliceerd over de economische toekomst van Nederland. Wat ziet hij in het verschiet?

Van Duijn geeft de voorbeelden van ABN, VNU, Vendex en PCM. Hij ziet een vast patroon: Het zittende management laat zich paaien door de belagers. Voorzover de managers mogen blijven worden hun steevast hoge beloningen in het vooruitzicht gesteld. Het is aldus altijd in het eigen belang van de managers om de zaak te verkopen. "Nergens worden CEO's zo rijk van als het uitleveren van de onderneming die zij managen". "Ondernemers zijn vervangen door managers die enkel bezig zijn met het beheersen van processen. Daarmee is de wereld van targets en bonussen dominant geworden."

Van Duijn stelt: In de achttiende eeuw, de 'Eeuw van verval' die volgde op de 'Gouden Eeuw' gebeurde dit ook. Steeds grotere inkomensverschillen die op niets gebaseerd zijn, behoudzucht en afnemende lust naar vernieuwing. Concurrentie uit lage lonen landen. Emigratie van een belangrijke groep goed opgeleide Nederlanders. Nu dan: 220.000 vacatures en tegelijk 375.000 werkelozen; schrijnende tekorten aan leraren en vaklui.

Ik weet niet wat uw indruk is. Maar van Duijn komt bij mij zeker niet optimistischer over dan Geert Mak. Eigenlijk is het hetzelfde verhaal in andere woorden. En dan wel het verhaal van een insider met een gemakkelijke entree tot de boardrooms van het bedrijfsleven, in zijn boek onderbouwd met een berg cijfermateriaal. Ook in dit verband kunnen we naar mijn mening spreken over een proces van decivilisatie, van schaamteloze graaierij en hebzucht. Ikonen van bestuurlijk gezag als commissaris Kok, de Numico topman Bennink, bestuursvoorzitter Groenink en de RvC van ABNAMro doen er opvallend weinig aan om deze indruk te vermijden.

Van twee kanten in de tang

Organisaties worden in de tang genomen door twee processen die zich afspelen aan de uiteinden van het maatschappelijk spectrum.

De toppen van organisaties zijn al gauw druk in de weer met allerlei belangrijks: fusies, strategische allianties, contacten met belangrijke klanten en leveranciers, onvermijdelijke crisissituaties, pers en tv. Geen wonder dat men voor de besturing stevig leunt op het volgende echelon en de staven. Geen wonder dat die zich concentreren op het efficiënt regelen van de lopende zaken. Want dat wordt van hen verwacht. Geen wonder dat het beheersen van de werkprocessen met systemen en regels de bestuurlijke reflex blijft. Hoe hou je anders de vinger aan de pols en de boel aan de gang?

Let wel, ik maak geen bestuurder mee die hierbij staat te juichen. Het is eerder zo dat men gevangen raakt in deze dynamiek.

Oh ja, dan zijn er ook nog de professionals op de werkvloer die van alles signaleren. En dan is er nog de verhuftering en het gebrek aan gekwalificeerde mensen. Dit kunnen we maar zeer gedeeltelijk onze organisaties aanrekenen; het is een maatschappelijk probleem. Geen wonder dat leidinggevenden en managers niet goed weten hoe ze hun mensen daarbij moeten steunen. Immers, we zijn dit ambacht opnieuw aan het uitvinden. Onderwijl gaat er een boel energie zitten in de onvermijdelijke incidenten.

Dit is een heel andere verklaring dan het syndroom van de dikke roker; ook een heel andere dan de verklaringen vanuit de afzonderlijke organisatie zoals falend verandermanagement of te weinig benul van bestuurlijke alternatieven. Dat is misschien wel waar maar daarachter zit de economische en maatschappelijke druk die de energie op heel andere dingen richt en er voor zorgt dat het de bestaande routines zijn die de organisatie aan de gang houden.

Wat moeten hiermee? Hoe erg is dit en is hier op de een of andere manier wat aan te doen? Wederom neem ik een kijkje in de historie.

Wederom het historisch perspectief

Historisch gezien is de ontwikkeling van organisaties en van onze samenleving bijna altijd gepaard gegaan met een nog veel grotere bende dan waarmee we nu geconfronteerd worden. Dat geldt ook voor periodes van ongekeerde opgang zoals de gouden eeuw of de industriële revolutie.

De historische feiten werken relativiserend. Waar komt het op neer? Onze organisaties zitten in de tang van twee decivilisatie processen. En groep economische uitvallers: slecht opgeleid en niet beschikkend over de discipline en de omgangsvormen die aansluiten op een reguliere werkring. Aan de andere kant van het sociale spectrum hebben we de toenemende bestuurlijke drukte van meer managers, regels en systemen; in sommige gevallen verstrengeld met de nomenklatura van het new boys network zoals van Duijn en Mak dat beschrijven.

"Nou en?" Ben ik geneigd te zeggen, heel vervelend, en als het voort blijft woekeren ook bedreigend voor maatschappij en organisatie. Maar het zijn geen hogere machten die dit in stand houden. Het is allemaal mensenwerk. Aanpakken dus deze problemen.

Ruwe omgangsvormen, geweld, afpersing, corruptie, de dwang en uitbuiting van onbetrouwbare autoriteiten zijn historisch gezien en ook nu nog in grote delen van de wereld aan de orde van de dag. Een paar jaar terug had ik een adviesopdracht in Rusland. Op het laatste moment ging de opdracht niet door want de betreffende directeur lag in het ziekenhuis vanwege een aanslag op zijn leven, beraamd door zijn concurrent.

In dit perspectief verbleken onze zorgen over falend kennismanagement, stagnerende veranderingen en het gebrek aan sociale innovatie. Het is al heel wat en eigenlijk zeer bijzonder dat er dag in dag uit een enigszins gecoördineerde inspanning verricht wordt door zeer grote aantallen mensen die zonder al te veel gelazer goederen en diensten blijven produceren. Het gesmade model van de 'command & control' pyramide met een overvloed aan regels blijkt in een netwerk van gepacificeerde verhoudingen, een enorme economische verworvenheid.

Door het civilisatieproces van de afgelopen generaties zijn we losgekomen van de meest scherpe uitingen van lomp gedrag, corruptie, hebzucht en geweld. We schrikken onevenredig als blijkt hoe gemakkelijk deze impulsen weer opvlammen. Nu dagelijks toezicht en dwang van ouders in onze samenleving om allerlei redenen zijn afgenomen merken we tot onze schrik dat baldadigheid en brutaliteit gemakkelijk opspelen. En weten we nauwelijks meer hoe we in deze tijd de nog ongeremde impulsen van jonge kinderen moeten disciplineren en opgroeiende pubers in een gareel kunnen krijgen. Precies op dezelfde manier liggen bedenkelijke deals, bouwfraude, Ahold, Enron, roofridderkapitalisme, omkoping, fraude en corruptie voortdurend op de loer. Aanpakken dus.

Waar gewerkt wordt gaat het af en toe goed mis. Een samenleving zonder wantoestanden en spanningen bestaat niet. Het blijken juist keer op keer spanningen en wantoestanden te zijn die de noodzakelijke energie genereren voor maatregelen en een voortgaande positieve dynamiek. Jammer is wel dat dit pas achteraf blijkt; we kunnen nooit zeker zijn van de goede afloop.

Wat is eraan te doen? Hoe kunnen we bijdragen aan de goede afloop? Het laatste deel van mijn betoog gaat in op deze vraag.

Hoe verder met de verhuftering

Om te beginnen de toenemende hufterigheid, het korte lontje, de bedreigingen en het fysieke geweld. Mooie boel; je zal maar werken in een organisatie die daar regelmatig mee te maken heeft. Als mensen zich niet veilig meer voelen is het geen wonder dat allerlei ontwikkelingen en verbeteringen stagneren. "First things first!" Wat doen we eigenlijk om organisaties hufterproof te krijgen?

In onze tijd zijn we zo goed als verleerd om processen van fatsoenering en disciplinerend vorm te geven en vol te houden. Een van de uitkomsten van het civilisatie proces, dat wij de afgelopen generaties doorgemaakt hebben, is een zeer ingehouden gebruik van dwang en een groot inlevingsvermogen in de problemen die de medemens ondervindt. Twee mooie verworvenheden! Maar ik sluit niet uit dat wij op deze twee

verworvenheden gemakkelijk te manipuleren zijn en dat we ons al snel schuldig voelen als er maatregelen genomen moeten worden. We lopen er dan omheen en hopen maar dat het goed zal komen. We vinden het al gauw een aantasting van persoonlijke vrijheid en waardigheid. En natuurlijk valt meteen de kreet "Discriminatie!" Iedereen heeft immers recht op zijn eigen identiteit! Maar wat als deze identiteit leidt tot werkeloosheid en verloedering? Dat is pas aantasting van persoonlijke vrijheid en waardigheid.

We denken te gemakkelijk en te snel dat fatsoen, discipline en acceptabel gedrag vanzelf wel opgepikt zullen worden. Dit leer- en opvoedingsproces is een ambacht dat we opnieuw aan het uitvinden zijn. En dit vraagt meer dan top-down disciplineren en onderuit de zak geven. Mensen moeten immers ook leren verantwoordelijkheid te nemen voor de effecten van hun gedrag. Dit blijkt het lastigst. Onze vermogens om mensen daarop aan te spreken zijn vaak nog beperkt.

Met elkaar hebben we dit aan alle kanten laten glijpen; ook de meer gevestigde groepen in onze samenleving. We hebben niet alleen moeite met de nieuwe burgers uit andere landen maar ook met de nieuwe burgers uit eigen kring. Zie bijvoorbeeld de grote populariteit van steeds meer TV programma's over het opvoeden van kleine kinderen en het weer in het gareel krijgen van pubers. De les in al die programma's is hetzelfde: Om het leefbaar te houden heb je afspraken nodig waar mensen zich aan houden. Discipline dus. De tweede les is: Wees je bewust van de effecten van je eigen gedrag. Leer fatsoen in de omgang met anderen.

De mensen die zich deze lessen niet eigen maken komen onvermijdelijk in de periferie van het economisch leven terecht. "Komen terecht in de periferie van het economisch leven". Mooie formulering; nietwaar. Ik had hier eerst staan: "Groeien op voor galg en rad".

Waarom wijd ik hier over uit? Waarom redeneer ik in dit verband graag vanuit een historisch civilisatie perspectief? Onze vermogens tot

samenwerken zijn historisch gezien moeizaam ontwikkeld. Beter organiseren wordt begrensd door de menselijke vermogens op dit terrein. De historie laat zien hoe we deze vermogens met ups en downs in de loop van de eeuwen hebben ontwikkeld. De afhankelijkheids ketens die ons met elkaar verbinden zijn thans langer en dichter dan ooit tevoren. Beter organiseren heeft alles te maken heeft met onze vermogens om de relatienetwerken waarin we werken soepel te doen functioneren. Men dient zich verantwoordelijk te voelen voor de kwaliteit van de eigen werkrelaties tot en met de klant. Vandaar dat mensen met weinig gevoel voor de effecten van hun houding en gedrag steeds minder kans maken.

Op dit moment zitten we nog met de gebakken peren. De problemen op dit gebied worden eerder groter dan kleiner. Wat we tegenkomen is dat veel mensen zowel binnen als buiten organisaties slechts met moeite in deze ontwikkeling mee kunnen komen. Voorzover ze banen bemachtigen bezorgen ze vaak een boel overlast door hun lage niveau van scholing of door hun gebrekkige impulsbeheersing en vallen ze vroeg of laat uit de boot.

We weten veel te weinig van het hufterproof maken van organisaties. Wat weten we van de ervaringen van verantwoordelijke bestuurders; en vooral ook van de ervaringen van de frontlijnsoldaten zelf. Daar kunnen we veel van leren.

Ik ben meerdere professionals zoals [Mark Oskam](#) en [Bowen Paulle](#) op het spoor gekomen die hun ervaringen op dit terrein met ons delen. Ook het "Handboek Moraliseren" onder redactie van [Evelien Tonkens](#) ea. geeft de nodige ervaringen hoe we in onze tijd het beschavingsambacht weer kunnen oppakken.

Robert Sutton van Stanford University schreef onlangs het boek '[The no asshole rule. Building a civilized workplace and surviving one that isn't](#)'. Het gaat over hufters die geen respect tonen en anderen beledigen, bedreigen of belachelijk maken.

Sutton pleit ervoor in bedrijven een 'no asshole rule' in te voeren:

respectloos gedrag moet worden bijgesteld, anders volgt ontslag. Sutton geeft slachtoffers het advies hufters met hun gedrag te confronteren, het contact te beperken en het vooral niet persoonlijk op te vatten. Heeft dat geen effect en doet de leiding verder niets ga dan op zoek naar een andere baan, zo adviseert Sutton. Tja, goed advies, binnen bedrijven wel te verstaan. Want stel dat we deze regel strikt willen volgen dus ook in de dagelijkse contacten met klanten, cliënten en leerlingen. Zouden we dan nog leerkrachten, conducteurs, balie- en winkel personeel in Nederland overhouden?

Rhetorische vraag! We zijn er nog niet.

Slimmer sturen

Dan de besturing van verandering vanuit de top! Goede sturing vereist dat men niet gevangen raakt in de hiervoor geschetste bestuurlijke drukte. Bestuurlijke wijsheid betekent dat bestuurders en vooral ook Raden van Commissarissen en Toezicht bedacht zijn op deze vaak onbedoelde dynamiek. Voorziet men dan te weinig aandacht voor competitiever en beter organiseren: welnu zorg er dan voor dat het volgende echelon de met hen vastgestelde visie op beter organiseren en managen daadwerkelijk kan realiseren.

Dit is slechts een deel van de oplossing. Want als de top geabsorbeerd wordt door het spel van "groot, groter, grootst" rondom overnames en saneringen, herstructureringen, creatieve financiële deals gekoppeld aan gouden handdrukken, opties en aandelenpakketten dan is de uitweg niet zo gemakkelijk. Dan krijgt het door Mak en van Duijn geschetste spel van risicomijdende verstarring, gebrek aan elan en ondernemerschap en stagnerende sociale innovatie alle kansen om zich te ontplooiën.

Daartoe moet het maatschappelijk krachtenveld van de politiek en de publieke meningsvorming gemobiliseerd worden. Gelukkig zijn er een toenemend aantal professionals die hun ervaringen en ideeën over het huidige bestuurlijk functioneren van organisaties beschrijven en bijdragen aan het publieke debat. Ik noem in dit verband auteurs als [Maikel Batelaan](#), [Eckart Wintzen](#), [Jaap Peters](#), [Grimbert Rost van Tonningen](#) en [Arie de Geus](#), die ieder op een geheel eigen wijze hieraan bijdragen. In dit

verband maak ik graag melding van de website InnovatiefOrganiseren.nl waar Edwin Lambregts en Richard Puyt, twee PGOMC afgestudeerden, continu ervaringen en ideeën op dit terrein bediscussiëren.

Synergie, opsplitsen of klein binnen groot

Levert dit debat wat op? Wordt duidelijk waar het heen gaat? Is er wat aan te doen? Laat ik u wijzen op de volgende interessante ontwikkeling. Het betreft grote organisaties als holdings, concerns en koepels. Veel van deze organisaties kampen met een fiks probleem. Synergie! Wie gelooft er nog in? 1 Plus 1 is geen 3, zelfs geen 2! De flitskapitalisten, in de vorm van opkoopfondsen, private-equity partijen of zwerfkapitalisten, weten dat al lang en verdienen veel geld door grote concerns te ontmantelen. De onderdelen los van elkaar blijken veel meer waard dan met elkaar binnen één bedrijf. Dus: splitsen, afstoten, scheiden en afslanken! Maar het zittende management is toch niet blind! Die kan dit toch ook. En inderdaad hier en daar gebeurt dat en in toenemende mate, ook om zich te beschermen tegen de zwerfkapitalisten. Voorbeelden zijn AkzoNobel, Ahold en DSM. Wat overblijft moet zijn toegevoegde waarde wél bewijzen anders blijft men een prooi. Daarmee komt het klein binnen groot model met een duidelijke resultaatverantwoordelijkheid van de onderdelen onmiskenbaar steeds meer in beeld.

Waarom gaat dit nog zo schoorvoetend? Onkunde? Of speelt hier wat van Duijn stelt: "Nergens worden CEO's zo rijk van als het uitleveren van de onderneming die zij managen". Maar dan is er toch ook nog de Raad van Commissarissen? Of raken die gevangen in ditzelfde spel? Kortom, bij ieder concern dat het slachtoffer wordt van zwerfkapitalisten past de vraag: Hebben Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen zitten slapen of heeft men zijn zakken lopen vullen?

Op een andere manier is dezelfde redenering ook van toepassing op onze publieke en non-profit organisaties. Hoe groter hoe meer bureaucratie. Vergelijkend onderzoek van ziekenhuizen in Nederland verschaft indicaties dat kleine ziekenhuizen beter presteren dan de grote. Voor zorgkoepels en mammoet schoolorganisaties geldt hetzelfde. Wat doen de besturen

hieraan: Opsplitsen in zelfstandige onderdelen en ontmantelen van het hoofdkantoor of het klein binnen groot model? Zijn Raden van Bestuur en Raden van Toezicht hier al mee bezig? Staat het hoog op hun agenda's. Ik betwijfel het. En er zijn geen zwerfkapitalisten die hier de boel opschudden. Maar het publieke debat begint wel duidelijkheid te verschaffen. Zoveel duidelijkheid dat in de politiek de VVD, de PvdA en de SP de functie van zwerfkapitalisten op zich genomen hebben. Deze partijen maken steeds duidelijker te streven naar kleinschaligheid en de menselijke maat. Wie had ooit kunnen denken dat deze partijen elkaar in deze rol zouden tegenkomen! En dan nog wel – onbedoeld uiteraard – in lijn met de veel gemaakte zwerfkapitalisten in het bedrijfsleven!

Uit de klem van de bestuurlijke drukte

De kern van mijn betoog op dit onderdeel is dat bestuurders zich niet moeten laten vangen in de dynamiek van bestuurlijke drukte: Acquisities, fusies, belangrijke klanten, de relaties met werkvelden, brancheverenigingen, bonden, en ga zo maar door. Wellicht niet te vermijden maar ontwikkel dan wel een visie op een verstandig bestuurlijk model en zorg ervoor dat volgende echelons de mogelijkheden hebben om daarnaar te handelen. De realisatie daarvan is niet alleen een kwestie van visie maar ook van verandermanagement.

Op deze beide terreinen is veel winst te behalen; op alle niveaus van de organisatie, wel te verstaan. Neem het voorbeeld van [Arie Langhorst](#) manager van de Veegdienst in de Haag. Toen hij begon was er een ziekteverzuim van bijna 30%, de dienst werkte weinig efficiënt: veel overwerk en veel toezicht. Nu verantwoordelijke veegteams, laag ziekteverzuim en zeer efficiënt. Hoe? Door met geduld en respect de mensen consequent aan te spreken op hun verantwoordelijkheid. Of [Paul Verburgt](#), vijf jaar geleden benoemd als directeur van ArboNed. Hij werkt vanuit een visie van resultaatverantwoordelijke teams. Veel regelgeving heeft hij afgeschaft. De paarse krokodil waart er rond! Als medewerkers twijfelen over de effectiviteit van een regel moeten ze dit aankarten. Bijna altijd krijgen ze gelijk. Beoordelingsgesprekken inclusief de hele papierwinkel erom heen: afgeschaft. Van 115 managers naar 15. Ook de staf is drastisch uitgedund, bijv. van 17 HRM functionarissen naar 3. De

belangrijkste reden: Managers en staven willen regelen. Dat leidt vooral tot onnodige standaardisatie en bestuurlijke drukte. Laat de teams het zelf regelen. De teams beschikken over 3 indicatoren: omzet, klanttevredenheid en kwaliteit. Ondanks het feit dat de gedwongen winkelnering van Arbo-diensten, een paar jaar geleden, is afgeschaft behaalt ArboNed met zijn 1100 medewerkers prima resultaten. Kijk ook eens naar VDL: ruim 7000 medewerkers; in de bussenbouw, metaal- en kunststofbewerking. Moeilijke markt; de maakindustrie heeft het zwaar maar dit bedrijf floreert! Het bedrijf is opgebouwd uit eenheden die maar zelden veel groter zijn dan 100 medewerkers. Een miniem hoofdkantoor en een hele platte organisatie. Eenheden mogen het op hun eigen manier aanpakken mits hun resultaten positief blijven. *(Voor een korte beschrijving van VDL, zie dit [artikel](#) van Edwin Lambregts)*

Bij deze voorbeelden, hoe uiteenlopend ook, zien we telkens een paar opmerkelijke organisatie- en veranderprincipes terugkomen. Leren we hiervan? Ik vroeg Arie Langhorst of er veel belangstelling was van collega's in zijn branche. Het antwoord was ontkennend; ik vroeg hetzelfde aan Paul Verburgt, ook zijn reactie was ontkennend. Emile Lohman heeft in de ziekenhuiswereld een bestuurlijk model geïntroduceerd, gebaseerd op dezelfde principes. Veel belangstelling ervoor? Welnee. [Eckart Wintzen](#) heeft onlangs een boek gepubliceerd over het celmodel van BSO, gebaseerd op kleine resultaatverantwoordelijke eenheden en op het terugdringen van regelgeving en bureaucratie. Men prijst de originele vormgeving van het boek en men vindt het allemaal heel interessant maar gebruikt men zijn ervaringen? Ik merk er niets van.

Cirkel gesloten

Het is u wellicht al opgevallen: hiermee is de cirkel van mijn betoog gesloten: Goede oplossingen genoeg maar worden ze wel opgepakt? Daarmee lopen we aan het einde van dit college nog eens luid en duidelijk tegen de grenzen van het beter organiseren aan.

Ik vind dit een intrigerende en eigenlijk zeer uitdagende situatie. Ik zal doorgaan met publiceren en adviseren. Ik blijf werkzaam als vennoot van

[Holland Consulting Group](#). Wat betreft publiceren verkeer ik, als hoofdredacteur van het internet-magazine [ManagementSite](#), in de bevoorrechte positie om een groot publiek van professionals te kunnen bereiken. ManagementSite heeft zich ontwikkeld tot een [netwerk](#) van een dozijn sites. 60.000 Professionals zijn als lid en abonnee op dit netwerk aangesloten. Het netwerk is opgezet volgens de principes van 'klein binnen groot' en 'sturen op eigen verantwoordelijkheid'. Het motto is "Wil grenzen verkennen en blokkades doorbreken. Kritisch, wars van hypes, altijd op zoek naar wat wél werkt." Dit motto dekt heel goed het programma waaraan ik in de nabije toekomst wil blijven werken. Het is ook de inzet van dit afscheidscollege geweest.

Samenvatting

Veel van onze bezigheden om organisaties beter te doen functioneren dragen bij aan effectiever managen en organiseren. Maar niet alles is succesvol. 'Beter organiseren' loopt vast op drie manieren:

- Vele grootscheepse verandertrajecten verzanden.
- De mogelijkheden om de resultaten van organisaties te verbeteren zijn vaak opvallend aanwezig maar worden niet opgepakt.
- Veelbelovende besturingsmodellen ondervinden weinig belangstelling.

We laten hiermee een groot potentieel aan resultaatverbetering liggen. Waar liggen de blokkades en wat is er aan te doen? Op 3 niveaus wordt dit vraagstuk bekeken:

1. Het niveau van het individu.
2. Het niveau van de organisatie.
3. Het niveau van economie en maatschappij.

Meestal zoeken we de verklaring op niveau 1 en 2. "Bestaande routines zijn nu eenmaal moeilijk te doorbreken" of "Het management pakt het verkeerd aan" of "De medewerkers vertonen weerstand". Dat zal best maar hoe komt dat dan? En is het vastlopen van 'Beter organiseren' wel echt hieraan te wijten?

Ik zoekt een groot deel van de verklaring op niveau 3. Elke samenleving

staat voor de uitdaging haar niveau van beschaving en fatsoen te borgen en verder te ontwikkelen. Dat gaat nooit vanzelf. Stagnatie, verruwing en decivilisatie liggen altijd op de loer. Lomp gedrag, gewelddadigheid, onbeschaamde graaiërij, exorbitante zelfverrijking en corruptie moeten, elke generatie weer, bedwongen worden. Op twee fronten signaleer ik stagnatie en decivilisatie:

1. Een toenemende groep van uitvallers binnen en buiten organisaties die niet over de vaardigheden beschikken om aan te klampen. Verhuftering, desinteresse en 'het korte lontje' zetten organisaties op tilt.
2. De bestuurlijke drukte van meer managers en meer regels, versterkt door de competitie om 'prestige en poen'. De bestuurlijke reflex van controle en systeemdwang krijgt de overhand. De organisatie loopt het risico te verloederen.

Op beide fronten is een beschavingsoffensief aan de orde.

Maatschappelijke en economische druk is daartoe een voorwaarde. De kennis en kunde om vervolgens vanuit de organisatie zelf tot een aanpak te komen zijn voor een deel beschikbaar en worden met de nodige voorbeelden beschreven.