



KADERDOORBREKING EN ORGANISATIE-VERNIEUWING

Wanneer je verantwoordelijk bent voor het functioneren van een organisatie of organisatie-onderdeel dan rust de last van de levensvatbaarheid van die organisatie op je schouder. Het aardige van organisaties is, dat ze bij uitstek mensenwerk zijn. Wanneer mensen iets maken dan zitten mensen eraan vast. Als ze het gemaakte niet onderhouden dan vergaat het vroeg of laat. Dat geldt niet alleen voor de hele concrete materiële zaken als gebouwen, apparaten en andere spullen maar het geldt ook voor procedures, regels, afspraken, beslissingen, enz.

De natuur zoals wij die aantreffen regenereert uit eigen kracht, de mens maakt er deel van uit en kan die natuur genieten maar ook schaden. We putten uit de natuurkrachten bij het maken van de mensenwereld. Deze natuurkrachten benutten we met de menselijke geest, de menselijke intelligentie, we vormen ze om tot mensprodukten. Deze mensprodukten vergaan uiteindelijk weer.

Je kunt ervan uitgaan, dat de mens alles wat hij creëert zelf moet onderhouden en verzorgen wil het levensvatbaar blijven. Alles spreekt de mens toe, stelt de mens vragen. Als de ramen vuil zijn vragen zij schoon gemaakt te worden, als de mens een afspraak gemaakt heeft vraagt die afspraak nagekomen te worden. Als er een regel geldt dan vraagt die regel gevolgd te worden, enz. Het zijn onderhouds- en verzorgingsvraagstukken. Dat het ons niet altijd lukt aan deze noodzaken te voldoen leidt tot een tweede soort vraagstukken, nl. problemen. Problemen ontstaan doordat we onderhoud nalaten, zaken niet verzorgen maar ook doordat zaken verouderen of doordat ontwikkelingen en onvoorziene omstandigheden het bestaande achterhalen.

Onderhoud en verzorgingsvragen kunnen we beantwoorden met de intelligentie die bij het maken gold. We kunnen binnen bestaande en bekende kaders opereren. Bij problemen ligt dit anders. Problemen zijn naar hun eigen aard niet te beantwoorden. We moeten op zoek naar oplossingen. Daarvoor moeten wij een denkproces doormaken, daarvoor moeten wij met anderen communiceren en met anderen zoeken. Problemen vragen gekend te worden, vragen doorgrond te worden, waarbij oplossingen gezocht moeten worden.

Problemen appelleren aan onze denk- en doekaders. We moeten onze blik verruimen, we moeten oog krijgen voor nieuwe ideeën en andere mogelijkheden.

In eerste instantie richten we ons met het probleemoplossen op het herstel van het bestaande. We beogen de continuïteit van wat er is. Vaak lukt dat ook, we vinden oplossingen die de voortgang van het bestaande mogelijk maken. Maar het kan

zijn dat we problemen tegenkomen die zich niet laten oplossen, die voortdurend terugkeren en ons normale denken en doen confronteren. Wij worden uitgedaagd om onze denk- en doekaders te doorbreken.

Dit soort vragen hebben te maken met "hoe" wij met de vraagstukken omgaan. Het zijn vernieuwingsvragen voor ons eigen denken en doen. Zij vragen van ons een proces waarin wij onze verhouding tot het vraagstuk in beweging brengen. Vernieuwing is een moeilijke zaak omdat het alleen lukt als wij onze opvattingen en onze sturende principes willen vernieuwen. Wij houden echter van onze opvattingen en we zijn niet bereid die te laten vallen, laat staan ons opvattingen van een andere aard eigen te maken.

Zo kan het zijn, dat we met alle macht proberen een teruglopende omzet te pareren door onze klanten met van alles en nog wat te voorzien in de hoop hun aandacht vast te houden. Desondanks kan de terugloop doorgaan tot een punt waarop we ons aanbod werkelijk in heroverweging moeten nemen. Op dergelijke wijze kunnen we geconfronteerd worden met vernieuwingsvragen. Deze vragen confronteren ons met de noodzaak onze wijze van denken en doen te doorbreken en toe te werken naar een nieuw inzicht en een nieuwe handelswijze.

Vernieuwing

De sterke tendens in veel organisaties, om de leidinggevende medewerkers in hun ondernemende kwaliteit aan te spreken door hen een grotere mate van resultaatverantwoordelijkheid en bijbehorende speelruimte toe te wijzen, duidt in de richting van een permanentere aandacht voor innovatie en een toenemende druk op de vermogens van mensen hun eigen situatie in ontwikkeling te brengen.

Dit zal echter pas effect sorteren wanneer we de moed hebben eens kritisch te kijken naar een aantal sturende opvattingen waarmee wij onze organisaties managen en die vernieuwing en ontwikkeling van de organisatie frustreren en belemmeren.

Bestaande opvattingen

Een eerste en invloedrijke opvatting is, dat de organisatie "mensonafhankelijk" moet zijn. De organisatie wordt ingericht op grond van algemene principes die door een aantal denkers uitgedacht zijn. Taylor, Fayol, McGregor, Machiavelli, enz. hebben het organisatiedenken in verregaande mate beïnvloed.

Je kunt b.v. in heel wat organisatiebesturen een terminologie en denkwijze tegenkomen die gebaseerd is op Van der Schroefs organisatieleer die op de universiteiten in de zestiger jaren gedoceerd werd. De organisatie dient, volgens Van der Schroef, op een bepaalde wijze gestructureerd te zijn, functies en procedures en andere ordenende principes zoals hiërarchie en coördinatie geven vorm aan de organisatie. Dit leidt in de praktijk tot opvattingen als "niemand mag onvervangbaar zijn", "na drie jaar overplaatsen, anders komt er teveel verbinding", "reorganiseer als er verandering nodig is", "structureer als je wilt beheersen", enz. Dit leidt tot uitsluiting van onbekend gedrag en vernieuwend handelen. Daar moeten aparte kaders voor geschapen worden. De meeste organisaties worden dan ook niet ouder dan enkele decennia.

Een tweede invloedrijke opvatting is dat planning, uitvoering en controle drie gescheiden managementfuncties moeten zijn. Deze scheiding geeft een grote beheersbaarheid van het proces en maakt, dat denk- en doefouten gefilterd worden. Je kunt dus eigenlijk niet de gehele verantwoordelijkheid dragen maar moet voortdurend in afhankelijkheid van anderen de eigen deeltaak volbrengen. Dit sluit ondernemerschap uit omdat juist daarin de samenhang van planning, uitvoering en controle door de ondernemer gerepresenteerd wordt. Alles zelf (met het eigen team) doen is voor de ondernemer-vernieuwer uitgangspunt en voorwaarde voor succes.

Een derde opvatting is dat denken en handelen voorspelbaar moeten zijn. We leggen doelen vast, we plannen activiteiten, we richten een beheersingsapparaat in. Onvoorspelbaarheid proberen we af te vangen met scenario's maar ook met macht. Vernieuwing houdt juist vooral onvoorspelbaarheid in. Het gaat om een zoek- en experimenteerproces waarin van fouten geleerd moet worden. Dat gaat vaak dwars door bestaande kaders heen, ja juist in confrontatie met het bestaande. Investeringsresultaten zijn in hun resultaat, als het gaat om vernieuwing, onvoorspelbaar. De rentabiliteit van vernieuwingsinvesteringen is niet te berekenen zoals bij vervangings- en onderhoudsinvesteringen.

Een vierde opvatting is dat er systematisch gewerkt moet worden. Het werk wordt gevangen in systemen, processen worden beheerst met meet- en regelsystemen. Alles moet in een berekenbare verhouding tot elkaar gebracht worden. Vernieuwen vraagt wel een grote innerlijke discipline en een stap voor stap voortgaan maar het onttrekt zich aan de gebruikelijke beheersingssystematieken omdat het er nu juist om gaat de creatie van een nieuwe systematiek in het denken en handelen vorm te geven.

Een vijfde opvatting is dat er een onderscheid is in mensgericht en taakgericht werken en leiding geven. Dat duidt erop, dat taken en mensen twee verschillende grootheden zijn, d.w.z. dat er oog kan zijn voor de taak zonder oog voor de mens en andersom. Dat geldt voor gevestigde situaties mogelijk of anders gezegd, dat kan men zich permitteren in gevestigde situaties.

Bij vernieuwing gaat het nu juist om de verbinding mens en taak. Het gaat niet om met een vernieuwingstaak bezig te zijn zonder daarbij juist maximaal oog te hebben voor de mens die de taak doet. Immers vernieuwing komt nu juist uit een nieuw menselijk denken en handelen voort.

Een zesde opvatting is dat er sprake is van sterktes en zwaktes van de organisatie. Ook dat is een manier van kijken die past bij gerealiseerde, gevormde realiteiten. Een organisatie kan op dit moment sterktes en zwaktes hebben. Bij vernieuwen houdt dit onderscheid op. Sterktes en zwaktes geven beide mogelijkheden tot kaderdoorbreking, juist de samenhang van sterktes en zwaktes geeft een indicatie waaruit de vernieuwing kan bestaan. "Ziekteprocessen" b.v. zijn processen van gezond worden wanneer daarmee de sturende krachten en opvattingen worden vernieuwd.

Een zevende opvatting is dat problemen oplosbaar zijn met behulp van specialismen en expertise. Alleen problemen die zich binnen de bestaande kaders manifesteren zijn oplosbaar met expertise.

Er zijn problemen die nu juist niet opgelost moeten worden, ze zijn de manifestatie van nieuwe mogelijkheden, van nieuwe kansen, ze openen de deur naar nieuwe ideeën en nieuwe vermogens.

Een achtste opvatting is dat mensen te motiveren zijn. Er zijn allerlei theorieën en visies op dit punt ontwikkeld. Wat motiveert mensen, wat kun je als leidinggevende doen om mensen te motiveren, het wordt in modellen en aanpakken voorgetoverd.

Bij vernieuwing zit de motivatie in de zaak zelf. Het gaat niet om een vraagstuk van motiveren maar om het kanaliseren van de aanwezige motivatie die uit de verbinding met de zaak zelf voortkomt.

Een negende opvatting is, dat er sprake is van organisatieontwikkeling in fasen waarbij de richting is van simpel naar complex en van samenhangend naar gedifferentieerd. In de uitkristallisering van bestaande kaders kan dit zo zijn. Maar bij vernieuwing gaat het mogelijk juist om het tegenovergestelde, d.w.z. dat we complexe, d.w.z. voor het menselijk bewustzijn moeilijk te vatten realiteiten zo omvormen

dat we er een nieuwe verbinding mee kunnen krijgen en dat we de dingen in samenhang kunnen gaan zien. Dat geldt zeker voor organisatievernieuwing.

Er zullen ongetwijfeld meer opvattingen te vinden zijn die ons denken en doen bij organiseren en organisatie sturen. Deze opvattingen representeren paradigma's die overheersend zijn in deze eeuw.

Het paradigma van de "maakbare en beheersbare werkelijkheid" en het paradigma van de "vooruitgang" zijn daarin dominant.

Georganiseerde werkelijkheid

De werkelijkheid van ons doen en laten en van de organisatie zoals wij die gemaakt hebben weerspiegelt deze opvattingen en paradigma's.

- . We richten gebouwen en kamers, bureaus en werkplekken met die opvattingen in.
- . We maken plannen, schrijven ze op, leggen ze anderen op.
- . We creëren arbeidsprocessen naar deze opvattingen, regelen werktijden.
- . We hebben een hiërarchie van functies en functionarissen.
- . We geven elkaar opdrachten, we controleren elkaar.
- . We vergaderen met voorgegeven agenda's.
- . We dragen pakken, uniformen.
- . We praten een bepaald jargon.
- . We schrijven gestructureerde rapporten.
- . We betalen lonen naar functie, ontvangen maandelijks salaris, enz., enz.

Het garandeert georganiseerd, geregeld, zich herhalend gedrag binnen vastgelegde kaders. Dat geeft ons zekerheid, beheersbaarheid, orde en regelmaat.

We ondergaan dagelijks de werkingen van de op deze opvattingen ingerichte organisatie. Zij is van de mens geëmancipeerd, heeft zich verzelfstandigd, is ook in zekere zin anoniem geworden.

Enerzijds kunnen we de organisatie zien als cultuurprodukt van onze tijd, d.w.z. als manifestatie van gangbare sturende opvattingen die het denken en handelen richten en vorm geven. Anderzijds toont de organisatie zich als structuurprodukt, d.w.z. als ruimtelijke vorm van de waarneembare processen, activiteiten en inrichtingen die het menselijk denken en handelen kanaliseren.

De mens ervaart de werkingen van de anonieme organisatie en wordt geconfronteerd met de gevolgen daarvan in zijn eigen leven.

Onzekerheid

Onlangs besteedde personeelbeleid veel aandacht aan het vraagstuk van opleiden. Daarin werd in vele toonaarden aangegeven dat er een toenemende aandacht van management voor de noodzaak van opleiden is maar dat er nog veel wordt opgeleid zonder een duidelijke oriëntatie omtrent het waartoe en waarom. Blijkbaar moet management zich meer bezig gaan houden met het menselijk potentieel wil zij haar plannen realiseren.

De nog steeds toenemende reorganisatiedrift in vele ondernemingen en overheidsorganisaties brengt tegelijkertijd vele mensen in onzekerheid. Zij benaderen de personeelfunctionaris maar ook de opleidingsfunctionaris met vragen over wat er met hen gaat gebeuren. De antwoorden zijn in veel gevallen niet te geven omdat niemand precies weet hoe de reorganisaties gaan uitwerken en of er ooit nog wel eens niet meer gereorganiseerd zal worden.

De enige zekerheid die veel werkende mensen hebben is die van de onzekerheid.

De natuur en de mens worden op de proef gesteld. Dit toont zich mijns inziens nog het meest in de toenemende aandacht voor vraagstukken met betrekking tot het fysieke en psychische immuunsysteem van mens, natuur en maatschappij. Hoeveel aanslagen kunnen we nog verwerken voordat het systeem dat deze aanslagen neutraliseert is aangetast?

Het meest schrijnend toont zich dit voor wat betreft de mens in vraagstukken als aids, stress, zelfmoord, voor de natuur in het milieuvraagstuk, voor de maatschappij in vraagstukken rondom maatschappelijke normen en wetgeving. Ook onze organisaties dreigen hun weerstand te verliezen doordat ze losgeraakt zijn van hun voedingsbronnen.

Het lijkt mij toe dat het van essentieel belang is dat wij onze organisaties weer polen aan de belangrijkste energiebronnen en bronnen van inspiratie. Dat is een kernopgave van hen die organisaties sturen en ontwikkelen. Is er in de organisatie een dergelijk zoeken aan de gang? Waarin toont zich dat?

Poling van de organisatie

Ik wil hier drie bewegingen aantippen waarin zich dit mijns inziens laat zien.

Allereerst de beweging van het **klantgericht werken**. Veel organisaties komen tot het inzicht dat de eigen existentie ligt in de handen van de klant. De klant geeft de organisatie bestaansrecht en het is de klant die bron is voor creatieve innovatie. Onderzoeken hebben aangetoond, dat bijna alle belangrijke innovaties voortkomen uit contacten met

klanten. Wie is mijn klant en wat betekenen ik voor hem is een kernvraag. Die vraag is confronterend voor hen die alleen oog hadden voor de taakvervulling en zich geen zorgen hoefden te maken om de afname van het resultaat van hun werk. Betreft men de klant bij het gebeuren met uitsluitend eigen voordeelmotieven dan zal men in kort-cyclisch werken en steeds wisselende klantgroepen terecht komen. Het beleid met betrekking tot de markt en de klant raakt een voedingsbron van de organisatie. Is er weinig bewustzijn voor de verzorging van deze bron door een eenzijdige interactie dan droogt deze bron voor de organisatie op.

Een tweede beweging is die van **kwaliteit van mens en organisatie**. Aandacht voor de menselijke vermogens en voor de kwaliteit van werkproces en samenwerken raakt de bron waaruit nieuwe ideeën geboren worden. Doordat de mens weer gepoold raakt aan het werkproces en daarin op zijn vermogens wordt aangesproken is er het appèl op de verbinding met de wereld van de creatieve, werkzame ideeën. Gebeurt dit alleen vanuit opportunistische rendementsmotieven dan zal er vooral gezocht worden naar korte termijn successen en zullen de opblaaiende vuurtjes van enthousiasme snel doven. Nieuwe ideeën betreffen niet alleen het "wat", een nieuw produkt of aanbod, maar betreffen ook het "hoe", een nieuwe aanpak of werkwijze. Is men niet bereid aan zich zelf te werken dan droogt de creatieve bron snel op. De goede mensen gaan weg.

Een derde beweging is die van de **menselijke ontmoeting**. Ziet management de mensen uitsluitend als tools waarmee resultaten gehaald moeten worden dan zal zij voortdurend deze mensen moeten blijven voeden met opdrachten en incentives. Mensen willen gezien worden en willen in de ontmoeting met elkaar geïnspireerd en geraakt worden. In iedere organisatie is er de bron van de gemeenschap van mensen die met elkaar iets willen realiseren. De ontmoeting van mensen komt tot stand als gelijkwaardigheid van mensen beleefd wordt.

Nieuwe opvattingen

Om deze poling aan de bronnen als permanente activiteit te kunnen realiseren is het nodig dat wij bewustzijn ontwikkelen voor opvattingen die dit mogelijk maken en die in zekere zin contrasteren met de opvattingen die nu bij management gangbaar zijn.

Opvattingen die in dit licht eigen gemaakt kunnen worden door management zijn o.a.:

- . We knopen alles aan mensen vast. De persoonlijke verantwoordelijkheid en initiatiefkracht vormt het draagvlak voor de levenskracht van de organisatie.

Dat betekent dat het proces van oordeelsvorming een groot gewicht krijgt. Alle mensen die op de een of andere manier een zaak mee moeten dragen zijn in het proces van oordeelsvorming rondom die zaak betrokken.

- . Leidinggevenden zijn zij die mandaten hebben om beslissingen voor een organisatie te nemen. Een mandaat wordt gegeven door allen die de consequenties van beslissingen moeten dragen. Een mandaat is niet voor eeuwig maar kan teruggeven c.q. genomen worden.
- . We proberen eerst uit voordat we invoeren. Niet alleen geldt dit b.v. voor nieuwe collega's, maar ook voor nieuwe produkten en werkwijzen. Het nieuwe kan zich slechts stap voor stap in het bestaande integreren. Het bestaansrecht van het nieuwe moet zich tonen.
- . Managementprocessen zijn zoekprocessen. Zo is b.v. het proces van strategische planning een permanent zoekproces waarin men steeds weer door de werkelijkheid verrast wordt. Dit zoeken vraagt een permanent gesprek met elkaar over mogelijkheden die we willen benutten en het afscheid nemen van activiteiten die eigenlijk geen zin meer hebben.
- . Een goede voorbereiding is het halve werk kan ertoe leiden dat we niet voortdurend onze routines afdraaien maar even nadenken voordat we doen. Guido Gezelle schreef eens "denkt aler gij doende zijt en doende denk dan nog".
- . Het gaat bij het werken en samenwerken om het samen bewegen. Het heeft geen zin als de een beresterk en snel is waardoor de anderen steeds achterblijven. Samen bewegen is een kunst. Daarbij geldt steeds het resultaat van het totaal.
- . Afspraken maken we met elkaar en we houden ze. Er is alleen sprake van een afspraak als die wederzijds is.
- . Iedereen die creatief wil werken maakt zijn eigen tools. De spullen waarmee we werken hebben we zelf gekozen, de omstandigheden waarin we werken hebben we zelf ingericht.

Het valt niet mee dergelijke opvattingen als organisatie te praktiseren. Het is de taak van de topleiding om zich hieromtrent te bezinnen en ruimte te scheppen voor het ontstaan van nieuwe opvattingen. Dat is een essentieel onderdeel van het aspect "risico nemen" en kaders doorbreken. In de organisatie is het netwerk van mensen aanwezig dat dit proces van vernieuwing kan dragen. De topleiding zou deze mensen moeten zoeken en aanspreken als de ondernemers van de vernieuwing. Zo kan de organisatie gepoold blijven aan haar levensbronnen en zelf worden tot een scheppend en voedend organisme voor haar omgeving.