

WAT ALS WE DE MENS OP DE EERSTE PLAATS ZETTEN?

Jaap Peters

Wie orde zaait, zal chaos oogsten. Dit is duidelijk zichtbaar in organisaties waar rationele mechanisatie en sterke controle de voorkeur heeft (ook al wordt gezegd van niet). Het is met name zichtbaar in de wildgroei aan stafdiensten en abstracte bestuursstructuren die losgezongen zijn van de dagelijkse praktijk (management by staff). Oorzaak is veelal het verticale 'harkjessysteem' dat het zicht op de horizontale werkelijkheid vertroebelt. Oftewel: er zijn te veel managers die te sterk top-down sturen. Hierdoor komen de vakmensen die direct met 'de klant' in contact zijn in de verdrukking.

Eind 2004 verscheen mijn derde boek: *Intensieve Menshouderij*. Inmiddels een bijna ingeburgerd begrip. De mens opgesloten in een planning-en-controlcyclus die een ander voor hem heeft bedacht. Daar ging de film *The Matrix* (1999) over. Je autonomie wordt afgenomen en als dat stelselmatig plaatsvindt raak je eraan gewend. Een organisatie is sowieso niet concreet, het is een illusieproductie tussen je oren ('Your mind makes it real', aldus Morpheus in *The Matrix*). In die zin is het niet meer dan een verhaal tussen je horen. Mijn moeder (93) zegt: 'Ik weet wel dat God niet bestaat, maar ik geloof er toch in. Daarom heet het een geloof, Jaap.' Als we allemaal ongeveer hetzelfde verhaal tussen de oren hebben noemen we dat een cultuur. We praten over de organisatie, net als over de economie, alsof het een mens is: het gaat goed of slecht met de economie of met de organisatie: je hebt zelfs verwaarloosde en levende organisaties. Gareth Morgan schreef (1986) een prachtig boek daarover: *Beelden van organisatie*. Je kunt je immers heel wat inbeelden.

Jij werkt niet in een organisatie, de organisatie werkt in jou

De consequentie is helder: de organisatie werkt in jou! Welke verhaal of welk construct hebben jij en je collega's over het begrip 'de organisatie'? Als eerste interventie vragen wij vaak: teken je organisatie zoals jij die voor ogen hebt. Het grappige is dat veruit de meeste deelnemers een verticale hiërarchie tekenen met tops, middles en bottoms. En dan tekenen ze links op de flipover vaak nog de belangrijkste afdelingen (hoofdzaken) en rechts van het midden de minder belangrijke afdelingen (bijzaken). Dat geeft al met al een aardig beeld over de denkwijze. Paul Valens (1946-2018) noemde dat in 1993 organogramologie. En het organisatieleven is vrij simpel: *cultuur volgt structuur* (Larman's Law). Bijna alle organisaties worden getekend als een verzameling verticale silo's. En eenmaal georganiseerd in silo's krijg je de bijbehorende problemen (langs elkaar heen

werken) er gratis bij en worden pleisters als agile, lean en scrummen gezien als oplossingen om alsnog langs die silo's te komen. Daar is een briljant boek over geschreven: *The Silo Effect* (Gillian Tett, 2015). Merkwaardig genoeg nooit vertaald. De meeste mensen deugen wel, maar als een silostructuur grip krijgt op je hersenen kunnen er gekke dingen gebeuren. Een soort virus dat normaal denken over organiseren nog maar nauwelijks mogelijk maakt. Daarom is het studieboek *Rijnlands organiseren* noodzakelijk. Studenten leren wel talloze pleisters plakken, maar kennen geen volwaardig en doordacht alternatief!

De organisatie is mijn gereedschap

We bereiken het beste resultaat door samenwerken en de organisatie is daarbij mijn gereedschap! In het boek staat een voorbeeld van de technische groothandel Rensa die samen met de concullega's samenwerkt om gezamenlijk klanten op een bouwlocatie zo goed als mogelijk te ondersteunen en daardoor niet met tien toeleveranciers met tien verschillende vrachtwagens komen aanrijden.

Het bijna vergeten Europese alternatief: 'Doe wat nodig is'

Het West-Europese alternatief noemen we 'Rijnlands organiseren' (naar de landen waar de Rijn door heen loopt: Zwitserland, Duitsland, Nederland, maar deze vorm is ook nauw verbonden aan de Scandinavische landen). In het Rijnlandmodel zijn medewerkers niet de 'human resources' in handen van managers. De organisatie ligt juist in handen van de vakmensen die zelfstandig beslissingen nemen en dankzij hun werkzaamheden 'in de voorste linie' bepalend zijn voor het succes. Zelfsturing, samenwerking, oefenen (vakmanschap) en leren: ze spelen in Rijnlandse organisaties een belangrijke rol. Vergelijk het met een gemiddeld terrasje: er is een leefwereld (daar waar de gasten zitten). De voorste linie (serveerster/ober) heeft een mandaat om menselijk maatwerk te leveren en stuurt vervolgens de achterkant (de ondersteunende diensten: keuken, bar) aan. Het geheim van een goede organisatie is dat je de coördinatie in het centrum van de leefwereld legt (op het terras; of in het geval van Rensa op de bouwlocatie) en niet in de top van de organisatie, omdat die daar in de regel juist maximaal ver vandaan zit. Dat geheim leren ze je – tot dusver – niet op de business-



schools! De bedenkers van de Omgevingswet 2022 (publieke sector) moeten hier wel weet van hebben. Maar vanaf 2021 is het redelijk alternatief vanuit de organisatiekunde ook mogelijk om de simpele reden, dat nu eenmaal niet iedere organisatie een money-making-machine is. Dan is voor die Amerikaanse wijze van managen namelijk wel iets te zeggen. Silo's kunnen je makkelijker verzelfstandigen en aan- en verkopen op de beurs. Is het bedrijf zelf echter geen handelswaar dan moet je een goedwerkend alternatief achter de hand hebben: vanuit de rauwe omgeving via de voorste linie naar de achterkant (ondersteunende diensten). Niks 'systems first': eerst het (menselijk) maatwerk, de rest volgt! Wat we zeker weten: (1) de klanten zijn meer dan tevreden (maatwerk), (2) de medewerkerstevredenheid is hoger (voldoening) en (3) niet onbelangrijk, het is een stuk goedkoper (kosten).

