

Voorwoord



Gedurende mijn werkervaring bij diverse organisaties en de vele klimtochten die ik met groepen gedaan heb, heb ik mij voortdurend verbaasd over het gedrag van mens en organisatie; in positieve en negatieve zin. Ik vond het leuk om deze ervaringen te analyseren en op te schrijven. Ideeën opdoen en uitwerken is een heel creatief proces. Veel mensen zijn geneigd om ogenschijnlijk complexe zaken naar de achtergrond te verbannen. Ik vind het een uitdaging om ogenschijnlijke complexiteit naar een eenvoudige maar reële schets te vertalen.

De doelgroep die ik voor ogen heb zijn mensen die meer willen begrijpen van managementstijlen, gedrag, bedrijfskundige fenomenen en de effecten die het op elkaar heeft. Dit boek is niet bedoeld om mensen wat te leren, maar om te inspireren.

Ik dank alle mensen die mij bewust of onbewust geïnspireerd hebben.

De wereld verandert, bouwstenen veranderen, bedrijven veranderen en mensen veranderen. Management, bewustzijn en leiderschap moeten mee veranderen.

1 Inleiding

We gaan op weg.....

Organisaties zijn inspirerende omgevingen. Het is een geheel aan complexiteit van mensen, middelen en omgevingen. Alle bouwstenen binnen een organisatie werken op elkaar in. De intermenselijke relatie is op zich al heel bijzonder. Er zijn vele managementboeken geschreven over organisaties en hoe je deze kunt besturen. Al die boeken beschrijven een waarheid. Dit boek beschrijft niet een nieuwe stijl van organisatiekunde of management, maar observeert en maakt de complexiteit eenvoudig. Het geeft overzicht en inzicht van belangrijke bouwstenen binnen een organisatie.

De onderwerpen zijn gericht te helpen bij het antwoord te geven op vragen als:

- Waarom gedragen mensen zoals zij zich gedragen,
- Waarom gedragen organisaties zoals zij zich gedragen,
- Wat is het nut van een (besturing)instrument,
- Doen we wel de juiste dingen,
- Doen we dingen in de juiste volgorde,
- Gaan we netjes met elkaar om,
- Etc.

Dit boek is opgebouwd uit losse, column achtige stukjes, die een bouwsteen of gebeurtenis beschrijft.

Deze zijn los van elkaar te lezen maar hebben uiteindelijk wel een samenhang. Immers, alles werkt op elkaar in.

Het zijn stuk voor stuk beschouwingen met aan het eind een samengevat moraal.

Voor de een is het de waarheid voor de ander helemaal niet.

Belangrijker is dat één en ander je aan het denken zet, je inspireert, et cetera.

Inhoud

1	Inleiding	3
2	De aanloop: basis van bedrijfsvoering.....	6
3	Het bedrijf: de essentie	7
4	Het spel: de dingen doen.....	8
5	Kop van Jut: de manager	10
6	De tegenhanger: de projectmanager	14
7	Zij die het doen: alle medewerkers	17
8	De tijd: invloed van informatie	20
9	Vertrouwen en verbinden: het organigram?.....	22
10	De medewerker: haar perspectief en 'het nieuwe werken'	25
11	Het compromis: de vervuiling	27
12	Een bedrijf: haar ontwikkeling.....	29
13	Spanning: een potentieel verschil	31
14	Werken (z)onder Architectuur	33
15	De pijlers van elke organisatie.....	40
16	Efficiëntie en de duivelsdriehoek	43
17	De relatie: management en medewerkers.....	48
18	De praktijk: wanneer het niet goed gaat	51
19	De praktijk: de open deur en zwak versus krachtig management	58
20	De praktijk: besluitvorming	60
21	De praktijk: en de prioriteiten	62
22	Discrepantie tussen de feitelijke volwassenheid en de theoretische.....	66
23	De praktijk II: de comfortzone	70
24	De manager: de ideale schoonzoon/dochter.	73
25	De theorie: een probleem oplossen.	76
26	De praktijk: missie, visie en route.....	78
27	De theorie: de identiteit.	81
28	Epiloog: en wat hebben we eraan	83

2 De aanloop: basis van bedrijfsvoering



Een bedrijf heeft middelen zoals geld, processen en mensen (bouwstenen). Wat voor een soort bedrijf maakt in wezen niet uit; dit kan zijn een grote multinational, lokale overheid of zelfs een gezin. Dat klinkt misschien gek maar een gezin verschilt niet veel van een organisatie (misschien alleen de omvang). Er is een gemeenschappelijk doel, je doet het met meerderen, er is leiding, er worden afspraken gemaakt en er is controle op naleving van de afspraken.

Dit brengt ons tevens tot de kern van bedrijfsvoering en welke rollen daarbij horen:

- een gemeenschappelijk *doel*; de leider *wijst* het doel aan,
- maken van *afspraken*; iedereen *maakt* afspraken,
- doen; iedereen doet wat zij *moet* doen,
- *bijsturen* als het nodig is; de manager houdt de *koers*.

Anders gezegd:

- de leider wijst,
- de manager stuurt,
- iedereen spreekt af,
- iedereen doet.

De rol van de leider is in de bedrijfsvoering als het goed is maar heel beperkt; hij is er en doet niets.

De manager zorgt dat het proces loopt zonder dat hij zelf een bijdrage levert aan de inhoud; hij faciliteert.

Iedereen doet wat zij *moet* doen. Dit lijkt zich te herhalen, maar het is wel belangrijk en de rode draad door het verdere verhaal.

Maar goed, dat zijn de rollen. Een bedrijf heeft processen.

Processen hebben ondersteunende systemen, systemen en processen hebben complexiteit en complexiteit geeft gedoe. Gedoe en de rollen die mensen hierin hebben, leveren op zich ook weer gedoe op.

Blijf bij je rol en zorg dat die zuiver is.

De stukjes in dit boek kunnen handvatten bieden om hiermee om te gaan.

3 Het bedrijf: de essentie



Voor elk bedrijf geldt, er gaat iets in, er is nijverheid en er gaat iets uit. Ongeacht of het nu gaat om een vereniging, stichting, B.V of overheidsorgaan. De stakeholders rond het bedrijf zijn ook altijd hetzelfde: je hebt de financierder, de leverancier (grondstoffen) en de klant. De financierder bepaalt het product en de kwaliteit, de klant maakt de keuze (al dan niet gedwongen) om het product af te nemen. Bij gedwongen afname wordt als voorbeeld bedoeld: burgers die een uitkering o.i.d. afnemen van de overheid.

Altijd is er sprake van aanbod en afname. Het kenmerk van het afgenomen product wordt bepaald door het bedrijf zelf. Dat kenmerk wordt bepaald door de cultuur en de omgeving van het bedrijf. Er is altijd input en output.

De wijze van het genereren van de output is afhankelijk van de eisen die de investeerder stelt en de omgeving waarbinnen het bedrijf opereert. Maken we middenklassers of extravagante automobielen. Faciliteren we belminuten of leveren we zorg. De investeerder bepaalt de kwaliteit en de omvang. Meer geld, bij gelijke omvang, betekent meer kwaliteit. Althans, dat kan de investeerder afdwingen. Het bedrijf zelf is verantwoordelijk voor het zo efficiënt mogelijk inzetten van het beschikbare kapitaal. De investeerder rekent het bedrijf af op het behaalde resultaat. Hoe generiek kan het zijn?

***Een bedrijf is: er gaat iets in en er komt iets uit.
Het bedrijf is het kenmerk van het product.
De investeerder bepaalt de kwaliteit.***

4 Het spel: de dingen doen



Als je een bedrijfsvoering van een afstand gade slaat, kun je een vergelijking maken met het spelen van een spel. In het geval van "Mens erger je niet" is het gemeenschappelijke doel de pionnen naar een thuisbasis te brengen en elkaars concurrent zijn. Er zijn regels (de spelregels volgens de leider) die nageleefd worden, er zijn omstandigheden (de dobbelstenen) en er is competitie (wie is het eerste klaar).

Je kunt je voorstellen dat de bedenker of schepper van het spel de leider is. De leider is er, maar doet niets. En toch wordt het spel gespeeld! Zonder de leider is er geen spel. Dit lijkt weer griezelig veel op de filosofie van de Taoⁱ, deze stelt: *"Een krachtig leider doet niets, hij geeft mensen het vertrouwen opdat zij alles zelf doen en kunnen doen"*.

En dan de manager, wat doet die? Hij is de spelleider. Hij zorgt ervoor dat de dingen worden gedaan die de leider heeft bepaald. Het interessante is, dat we ons kunnen afvragen of het altijd nodig is om managers te hebben (spelleider). Immers: als men enthousiast en eerlijk volgens de regels speelt (de professional), is het helemaal niet nodig om een spelleider te hebben. Maar....., als men het spel moet spelen met mensen die niet kunnen tellen, moet je iemand hebben die het aantal ogen leest en dicteert hoeveel stapjes een pion mag zetten. Dit voorbeeld is natuurlijk het andere uiterste. Het niveau van professionalisme of verantwoordelijkheidsgevoel bepaalt de noodzaak van de aanwezigheid van een manager.

Een spel impliceert natuurlijk ook competitie. De een streeft altijd naar een overwinning, de ander vindt het spelen alleen al leuk. Iets er tussenin kan natuurlijk ook.

Stel dat je alleen maar strebers hebt. Het spel zou kunnen ontaarden in vals spelen, ruzie en *gedoe*. Het kan natuurlijk ook dat er mensen meedoen, omdat ze het alleen maar leuk vinden

om te spelen. Het doel zal wel eens niet behaald kunnen worden. Stel dat men is gaan spelen, omdat het regent. Als het stopt met regenen, stopt men ook het spel, zonder zich af te vragen of er wel 1 pion in een thuisbasis is gekomen. Een gemengd gezelschap lijkt ideaal om een spel te spelen. Je hebt dan maar heel beperkt management nodig. De gezelligheidsspelers willen geen gedoe en zullen wijzen op 'justice and fun'. De strebers zorgen dat het doel bereikt wordt. Het management hoeft er alleen maar voor te zorgen dat iedereen aan de tafel blijft.

Het is de kunst om de balans te zoeken naar de soort spelers waarmee je de rol van het management zoveel als mogelijk kunt beperken. Een juiste melange minimaliseert de noodzaak van management. Management remt af, het dempt. Vanuit management kun je te maken krijgen met interventies en die leggen het spel voor een tijd stil.

Professionaliseer je mensen en zoek de balans in strebers en spelers.

Zo zie je dat alles met elkaar samenhangt. Zo gaan we van "Mens erger je niet" naar de Tao en verbinden professionalisme met het onnut van management.

Bedrijfsvoering is als een spel: er is een doel, er zijn spelregels, er is een omgeving en mensen die het doen. Een goede leider is aanwezig, maar niet zichtbaar en doet niets.

Managementsnut is omgekeerd evenredig aan de mate van professionaliteit.

Je hebt strebers en spelers.

Pluriforme teams hebben minder management nodig.