1 Waarom juist nú dit boek?

Wie een Aziatische metropool bezoekt, ervaart de geweldige dynamiek die daar heerst. Na generaties lang rammelen aan de ketting van het collectivisme, komt daar op alle niveaus de ondernemende energie vrij die veel Aziaten in de genen zit. Met als gevolg jaloersmakende economische groeicijfers en een zich met horten en stoten verbredende welvaart. Die is nog lang niet voor iedereen weggelegd en gaat ook nog lang niet gepaard met de individuele vrijheid die wij kennen. Toch nemen de gunstige condities hiervoor op de langere termijn steeds meer toe door de groeiende middenklasse.

Met de vrijheid, de ruimte voor eigen initiatief, de inventiviteit die we hier in Nederland kennen, zouden we toch zeker zo goed moeten presteren als de opkomende economieën in Azië die we nu als onze grote concurrenten beschouwen! Wat is er aan de hand dat dit niet, of slechts mondjesmaat gebeurt?

Grote delen van onze economie lijden onder inertie, een geringe gerichtheid op dienstbaarheid en een gebrek aan durf. Nu komen daar in hoog tempo ook nog grote fraudegevallen bij. Veel meer dan met een financiële crisis kampen we met een mentale energiecrisis. Die wordt vooral veroorzaakt door een gebrek aan gemeenschapszin, verbeeldingskracht, gevoel voor realiteit en moed. Wie durft er nog de nek uit te steken en het verschil te maken door risico's te nemen en duidelijk te maken waarvoor hij staat? Zijn we in ons deel van de wereld niet te veel hangmedewerker of hangbestuurder geworden?

1.1 Klimaat van zelfgenoegzame ijdelheid

Natuurlijk zijn er ook in Nederland gedreven en succesvolle ondernemingen en non-profitorganisaties. Die zitten lang niet alleen aan de randen van de economie, zoals geldt voor veel internetstart-ups en andere creatieve initiatieven. Ook gevestigde organisaties weten zich soms verrassend te vernieuwen. En kijk eens rond op universiteiten, hogescholen en andere onderwijsinstellingen, waar veel enthousiaste en geëngageerde studenten en docenten met hun toekomst en die van de wereld bezig zijn! Maar zodra de studenten in de 'grotemensenwereld' belanden, moeten juist zij zich aanpassen aan een wonderlijke wereld vol gedateerd denken, dubieuze machtsrelaties en betekenisloze rituelen. Of erger, dan blijkt er helemaal geen baan op maat voor hen te zijn. Het is een wereld waarin het primair gaat om het behoud van machtsposities en verworven rechten. Met mensen die bevangen lijken door een vorm van angst – angst voor gezichtsverlies, afwijzing, uitsluiting of zelfs ontslag. En misschien zijn ze gewoon dodelijk vermoeid na jarenlang roofbouw te hebben gepleegd op zichzelf en hun omgeving. Ondertussen wordt jong talent gesmoord in dit klimaat van zelfgenoegzame ijdelheid van onze 'vermoeide helden'. Om te overleven rest dan nog slechts de keus tussen je schaamtevol schikken en de eer aan jezelf houden. Zo begint het grote energie- en kwaliteitsverlies.

1.2 Met liefde voor het vak waarde creëren

We mogen niet accepteren dat in veel werkomgevingen de drive niet meer aanwezig is om vol enthousiasme en met liefde voor het vak samen echt het verschil te maken. Dat we nog slechts vinken in plaats van vonken. Vonken is nodig om waarde te creëren voor de klant en voor onszelf, in wat voor vorm dan ook: mooie, slimme en verantwoorde producten; dienstverlening die problemen van klanten echt oplost; patiëntgerichte in plaats van aandoeninggerichte zorg en noem maar op.

Alles en iedereen past zich aan. Aan elkaar. Aan de loop der dingen. Aan allerlei modieuze trends. Aan de tijdgeest van controleren en protocollen volgen in plaats van elkaar te vertrouwen en het gezonde verstand te gebruiken. Zo ontstaat als vanzelf een beperkte keuze tussen het bestaande en hetzelfde. En daarmee zetten we onszelf vorstelijk op slot.

Op de een of andere manier lijken we hierop het zicht te zijn kwijtgeraakt. Alles en iedereen past zich aan. Aan elkaar. Aan de tijdgeest van controleren en protocollen volgen in plaats van elkaar te vertrouwen en het gezonde verstand te gebruiken. Aan allerlei modieuze trends. Aan de loop der dingen. Zo ontstaat als vanzelf een beperkte keuze tussen het bestaande en hetzelfde. En daarmee zetten we onszelf op slot. Zo ontstaat bij iedereen – leiders en volgers – een chronisch gebrek aan eigenliefde, initiatief, liefde voor de klant, voor het vak en waardering van de menselijke maat. Met als logisch bijproduct verstarring en totaal gebrek aan besef en waardering voor wat mensen en organisaties kunnen. Zo belanden we in een wereld die niemand wil en die vrijwel niemand bevredigt. Ondertussen groeit in ons deel van de wereld de veranderingsurgentie – geen samenleving, organisatie of mens kan zich immers straffeloos onttrekken aan natuurwetten en veranderende omstandigheden op de markt, in technologie en in de bevolkingsopbouw. Er gebeurt zo veel en er gebeurt zo veel tegelijkertijd!

1.3 Meer van hetzelfde leidt nergens toe

Prestatieverbetering zal niet voortkomen uit de combinatie van nog meer vaart maken, angst exploiteren en situaties onnodig ingewikkeld maken. Integendeel, werkomgevingen met veel willekeur en machtsmisbruik zijn angstaanjagend en zeer ongezond. Mensen haken af en worden er ziek van. Als deze organisaties ook nog eens topzwaar zijn en er te veel mensen rondlopen die hun geld verdienen met het compliceren van situaties – alleen maar beleid produceren, toekijken en controleren – dan is het drama compleet. De regeldruk ontmoedigt het tonen van leiderschap en organisaties raken volstrekt in zichzelf

gekeerd en worden zeer veranderingsresistent. Niet omdat mensen niet willen veranderen, maar omdat hun hele context hen aanmoedigt om vooral geen risico te nemen en pas op de plaats te maken.

1.4 Veranderingsurgentie

Snel wordt nu duidelijk dat we onszelf rijk rekenen en voor de gek houden. Ook bastions van betrouwbaarheid blijken frauduleuze verdienmachines en het politieke stelsel is zijn legitimiteit in hoog tempo aan het verliezen. Zelfs 'de bank die het anders doet' blijkt een doodgewone bank, met een onwetende en ruziënde bedrijfsleiding, een verziekte bedrijfscultuur en een tandeloos intern toezichtapparaat. Hoe hard kan een bedrijf van zijn voetstuk vallen?

Toch zien we slechts het topje van de ijsberg. Het zijn geen incidenten en zelfs de grootste optimist kan niet volhouden dat we het nu gehad hebben. Wellicht zijn de problemen ook zo groot, dat voor een goede nachtrust een portie ontkenning nodig is. Want hoe is het anders te verklaren dat op zichzelf intelligente mensen ervoor kiezen hun kop in het zand te steken, problemen te verbergen en voor zich uit te schuiven, ingrijpen uit te stellen en net te doen alsof er niets aan de hand is – terwijl de realiteit het vroeg of laat toch wint van wensdenken of waandenkbeelden? We dansen op een vulkaan, waarbij iedereen zijn stinkende best doet, maar te vaak het gevoel bestaat dat we ondanks deze inspanningen niet heel veel verder komen, of zelfs ronduit achteruitboeren. Kennelijk doen we precies die dingen waardoor de zaak vastloopt. Heel onpraktisch als het je eerlijke intentie is om de boel vooruit te helpen.

Wie is er nog bereid om buiten de comfortzone op zoek te gaan naar nieuwe antwoorden en de daartoe benodigde persoonlijke risico's te nemen?

1.5 Wie is nog moedig genoeg om zich te laten verontrusten?

Ondertussen hebben we te maken met stagnatie en krimp; overal politieke crises en slechte economische cijfers, nergens meer structurele hervormingen en echte vernieuwing. Veel leiders blijken ijdeltuiten en angsthazen en hebben helemaal geen zin in fundamentele zelfanalyse of ander innerlijk ongerief. Laat staan dat zij veel aandrang voelen om plaats te maken voor mensen die wel met twee benen in de huidige tijd staan. Zo houden zij zichzelf en hun organisaties – bewust of onbewust – gevangen in de waan van eergisteren. Terwijl ze toch met overmorgen bezig zouden moeten zijn; niet met stapsgewijze verandering maar met sprongsgewijze vernieuwing. Wie is nog gewetensvol en moedig genoeg om de kat de bel aan te binden en zich te laten verontrusten? Wie is er nog bereid om buiten de comfortzone op zoek te gaan naar nieuwe antwoorden en de daartoe benodigde persoonlijke risico's te nemen?

1.6 Organisaties helpen zichzelf opnieuw uit te vinden

Wat kunnen we eraan doen? Met zo veel onvoorspelbaarheid en zo veel trendbreuken staan we voor de taak ons niet te laten verlammen, maar om onverstoorbaar en rustig te blijven en de 'kunst van slow management' te beoefenen. Zodat we vanuit wijsheid en innerlijke balans onze organisaties kunnen helpen zichzelf opnieuw uit te vinden. Dat is ook nodig om te voorkomen dat we paniekerig van incident naar incident blijven hollen en stagneren in onze ontwikkeling.

En het kan! Want wezenlijk aan ieder mens is het vermogen tot leren, om zichzelf zodoende tot volle wasdom te brengen. Vaak moet daar ook het nodige voor afgeleerd worden. Dit geldt net zo goed voor organisaties. Ook zij moeten beginnen met ontsnappen aan dwingende, castrerende en censurerende opvattingen en verhoudingen. Dit is geen makkelijk en soms een pijnlijk proces, zeker voor diegenen die nu voordeel trekken van gedateerde denkwijzen (en de bijbehorende zelffelicitaties in de vorm van bonussen) en van de managementsymbolen en -rituelen die op diep wantrouwen zijn gebaseerd.

1.7 Op zoek naar nieuwe perspectieven van organiseren

We zijn eraan gewend om te gaan met groei; niet met stagnatie en al helemaal niet met krimp. Als iets in onze huidige tijd duidelijk wordt, is het wel dat we op zoek moeten naar een nieuwe organiseerlogica en meer bewustzijn van de situatie. We hebben doorbraken nodig die ons helpen aan meer inzicht in het functioneren van organisaties en een dieper begrip van de redenen waarom problemen steeds maar weer terugkeren.

Het allerbelangrijkst is dat we gaan zien hoe die problemen te maken hebben met onze eigen aannames, overtuigingen en catastrofale fantasieën. Echt veranderen vraagt om het herijken en omdenken van diepgewortelde waarden en de bijbehorende emoties. Want zolang iemand overtuigd is van bepaalde, dikwijls met ongetoetste waarden geladen opvattingen, blijft het moeilijk om objectieve en feitelijke informatie op te nemen die dit dominante waardesysteem weerlegt. Denk aan de discussies over bonussen en hun veronderstelde positieve invloed op de performance. Doordat die aanname niet wordt getoetst, blijven de oude opvattingen feitelijk heersen en blijven machthebbers gewoon hun bonussen incasseren. Tegelijkertijd wordt duidelijk dat de meeste toppers liever leven met problemen die ze niet kunnen oplossen, dan met oplossingen die ze niet begrijpen.

1.8 Voor wie is dit boek een aanrader?

Met dit boek willen we je prikkelen tot zelfanalyse op de manier van een ontdekkingsreiziger met een open geest, waarbij je behoudt en uitbouwt wat echt werkt, en afrekent met onnodige ballast. Wees als een krijger voor de menselijke geest, die in de onmiddellijke omgeving begint te doen wat nodig is en zich daarbij niet laat afleiden door rookwolken en achterhoedegevechten of bang laat maken door mogelijke repercussies.

Dit boek concentreert zich op het beantwoorden van de vraag *onder welke mentale en organisatorische condities je van mensen mag verwachten dat*

ze duurzaam het beste van zichzelf geven. Dus is dit boek een steuntje in de rug voor alle organisatieprofessionals, die:

- aanvoelen dat deze tijd vraagt om lenige, mensvriendelijke organisaties en initiatiefrijke, gelukkige medewerkers;
- verantwoordelijkheid willen nemen voor hun eigen aandeel in het ontstaan van problematische situaties en terugkerende moeilijkheden;
- nu willen doen wat nodig is, bij voorkeur door niet af te wachten, af te schuiven en te goochelen met verantwoordelijkheden;
- doelmatigheid willen koppelen aan de menselijke maat;
- hun eigen overtuiging willen volgen, in plaats van lijdzaam allerlei onnutte dingen te doen, zonder passie, 'omdat het moet van de baas';
- geïnteresseerd zijn in het bewerkstellingen van sprongsgewijze vernieuwing, in plaats van verdwalen in stapsgewijze vertraging;
- zichzelf zien als belangrijke slaag- of faalfactor, ook als dit leidt tot de oncomfortabele gedachte dat ze hoogstwaarschijnlijk zelf een deel van het probleem zijn (door de eigen onbewuste aannames en kenmerkende defensieve strategieën).

Pas als steeds meer mensen het gevoel krijgen dat er iets fundamenteel fout aan het lopen is, hangt verandering in de lucht. Het aantal mensen met dat gevoel neemt gelukkig toe. Alleen slagen zij er niet in zichzelf te organiseren. Ze verdienen hulp. Dit boek heeft de ambitie ze een steuntje in de rug te geven om vandaag te doen wat morgen nodig is.

1.9 Leeswijzer

Wie over organisatievernieuwing leest, komt terecht in een labyrint van aannames, opvattingen en theorieën. Getoetst en ongetoetst, intuïtief en bewezen, modieus of voor altijd geldend. Velen suggereren met iets nieuws te komen, terwijl ze feitelijk voortbouwen op wat filosofen en collega's al eerder bedacht hebben. Dit boek behoort tot deze laatste categorie. Niks nieuws onder de zon, maar door de combinatie

van inzichten hopelijk uitnodigend tot zelfanalyse en sprongsgewijze vernieuwing.

Dit boek is opgebouwd uit vier delen:

1. Na deze inleiding nemen we in het deel VANDAAG de hier-en-nu-situatie van organisaties en hun gezichtsbepalende functionarissen onder de loep. In de hoofdstukken 1 tot en met 4 wordt duidelijk waar de pijn zit – op individueel en collectief niveau. Zo wordt de veranderingsurgentie duidelijk.
2. In hoofdstuk 5 bereiken we het kantelpunt tussen VANDAAG en MORGEN. In dit hoofdstuk, met als titel *De stille kracht van authenticiteit en vertrouwen*, maken we ruimte voor zelfreflectie; hopelijk met een open hart en diepgaand. Want zonder voldoende zelfinzicht ben je hoogstwaarschijnlijk een slaaf van je eigen aannames en automatische reflexen. Daarom kun je ontwikkelingsprocessen alleen nieuw leven inblazen door je aannames en overtuigingen te veranderen, en zelf te laten zien hoe verandering er in de praktijk uitziet. Je wordt vanzelf kleurijker en je inbreng krijgt meer soortelijk gewicht en overtuigingskracht. Dit hoofdstuk is dus bedoeld als rustpunt en uitnodiging tot verdieping.
3. Daarna volgt het onderdeel MORGEN, met talloze praktische suggesties om het MORGEN vandaag al mogelijk te maken – desnoods in uitgeklede versie. Maar begin nú met doen wat morgen nodig is, want overmorgen ben je te laat! De hoofdstukken 6 tot en met 12 zetten dan ook aan tot actie en bieden aanknopingspunten om vandaag te doen wat morgen nodig is.
4. In de bijlagen vind je praktische tools waar je onmiddellijk mee aan de slag kunt en die toegang geven tot de gewenste toekomst. Zonder moeilijkdoenerij of langdradigheid – wie gelooft er nog in lijvige beleidsnota's en slaapverwekkende PowerPointpresentaties?

Vandaag

Ik ren dus ik ben

Fouten ontkennen, bagatelliseren of afschuiven

Verantwoordelijkheid ontlopen

Vinken in plaats van vonken

Organiseren rondom machtsposities

Cosmetisch veranderen

Vandaag

Ik ren dus ik ben

Routen ontkennen.
Dagdatelisteren of afschuiven

Verantwoordelijkheid
ontlopen

Vinken in plaats van
vonken

Organiseren rondom
machtsposities

Cosmetisch
verandering

2 Ruimte maken voor vernieuwing

In de huidige economie veranderen tijdens het spel continu de spelregels. *Sneller*, *slanker* en *meer servicegericht* zijn hierbij de toverwoorden. De combinatie van een kwakkelende economie en snelle veranderingen (wisselende coalities en netwerken, sociale media, globalisering) confronteert iedereen met nieuwe uitdagingen. Bedrijven moeten zichzelf heruitvinden voordat de markt hun producten te duur of te middelmatig vindt. Dat is lastig. Bij vernieuwing worden we vaak gehinderd door oude gewoontes, bestaande machtspatronen en traditionele opvattingen over organisatie-inrichting en werkwijzen. Dit geldt helemaal bij de stress als we de eigen organisatie op de schop moeten nemen. Dat voelt als snijden in eigen vlees, is pijnlijk en uiterst oncomfortabel. Met als gevolg: uitstelgedrag, energie- en geloofwaardigheidsverlies en onhandig in- en extern communiceren. Het omgangsklimaat verhardt, de saamhorigheid vermindert en de energie raakt steeds meer naar binnen gekeerd.

Gelukkig zijn organisaties *built to change* en zijn mensen geboren om zichzelf tot volle ontwikkeling te brengen. En gelukkig is er altijd ongezien, en dus ongebruikt potentieel. Maar dan moeten we bereid zijn om op allerlei fronten het nodige opruimwerk te doen, zodat we weer bewegingsruimte krijgen en vooruitkomen. Dit hoofdstuk geeft een voorproefje van wat daarvoor nodig is.

2.1 Bedrijfsvoering op het scherp van de snede

Door het huidige globale herverdelingsvraagstuk wordt duidelijk dat in ons deel van de wereld organisaties zijn ontstaan die te groot, te

duur en te log zijn geworden. Kijk naar de reusachtige organisaties in de woningbouw, zorg, bancaire wereld en in het onderwijs, aangevoerd door stoere bestuurders die niks anders doen dan 'kralen rijgen' (schaalvergroting) en megalomane, vaak zeer risicovolle investeringen aangaan. Na de dip van 2001-2003 ging het opkrikken van beurswaarden met geleend geld (*hedging*) en het inzetten van derivaten om grof geld te verdienen, in plaats van om risico's af te dekken, in verhoogd tempo verder. Ook toezichthouders raakten de draad volledig kwijt. Zo ontstonden grootschalige bureaucratische organisaties, die *too big to fail* en vooral *too big to lead* zijn, zeker nu lenigheid, innovatievermogen en effectieve procesbeheersing geëist worden. Het is ook simpelweg niet meer te doen om aan dit soort organisaties leiding te geven of er effectief toezicht op te houden.

Nu diezelfde bestuurders en toezichthouders een list moeten verzinnen voor de rampspoed waar ze zelf mede debet aan zijn, komen ze vaak niet verder dan rigoureuze bezuinigingen en ontslagrondes. Of stellen ze (boekhoud)regels en (kapitaals)eisen die de instabiliteit nog verder vergroten. Of fuseren en acquireren ze nog meer, en creëren zo nog grotere organisaties. Of vergeten ze hun eigen kosten en privileges onder de loep te nemen. De interventies komen voort uit dezelfde manier van denken die de problemen heeft doen ontstaan. Zo wordt het medicijn al snel weer een nieuw en nog dreigender probleem.

Dit probleem is niet oplosbaar op hetzelfde niveau van denken dat deze problemen heeft voortgebracht (vrij naar Einstein). De dominante logica creëerde immers de problemen van dit moment. Die logica vol ongetoetste aannames zit in de hoofden van genoemde bestuurders en is vaak gekoppeld aan een ongezonde portie narcisme en verborgen egocentrisme. Valt van deze mensen nog heel veel goeds te verwachten?

Wat zou wel kunnen helpen?

- Onder ogen zien dat we vastgelopen zijn en dat 'meer van hetzelfde' ons hoogstwaarschijnlijk nog verder de put in zal helpen.
- Onder ogen zien dat de stagnatie van verandering meestal in ons eigen hoofd begint met foutieve aannames en gevolgtrekkingen.
- Voor frisse energie en diversiteit aan bestuurstafels zorgen. Er is meer dan genoeg talent, maar het zit zelden aan de juiste tafels.

- Vertragen, onderzoeken, verdiepen en beter kijken naar wat er fundamenteel aan de hand is. Met een open mind, in contact en in verwondering, omdat je dan zoveel meer ziet dan in een staat van vermeende persoonlijke alwetendheid.
- Leren genieten van onzekerheid, het omarmen van onveiligheid en het vertrouwd raken met mislukking. Allemaal vreemd en ongemakkelijk misschien, maar wel heilzamer dan een continue vlucht vooruit.
- Terugkeren op onze schreden en een wezenlijk nieuwe weg inslaan.

Hoe erg is het om aan jezelf toe te geven dat de problemen te groot en wellicht zelfs onoplosbaar zijn geworden? En hoe erg is het dan om jezelf met een korreltje zout te nemen? Het is altijd gemakkelijker een kunstig geconstrueerde leugen uit te dragen – met vele vage abstracties, bijvoorbeeld: 'Nederland veiliger en crisisbestendiger maken', dan dat je duidelijk maakt waar het op staat. Zeker als je het antwoord zelf ook nog niet helemaal weet en er zoveel druk op de ketel staat. Toch is dat laatste precies wat er op dit moment moet gebeuren. We moeten op zoek naar wat werkt en dit onmiddellijk de ruimte geven, zonder dat het volledige antwoord al in beeld is.

Op zoek naar de steen der wijzen kunnen we alvast beginnen met het maken van ruimte voor vernieuwing. Want vooral grootschalige en centralistisch geleide bedrijven zitten bomvol met leidinggevenden en staffunctionarissen die geen enkel contact met de (eind)klant meer hebben en geen flauw benul van wat er in hun markt gebeurt. Hun toegevoegde waarde komt neer op het beheersen van het onbeheersbare en het controleren van het oncontroleerbare. Een dure hobby van wisselende coalities met vooral 'nee-zegmacht'. Zij zijn goed geworden in het complex maken van de organisatorische werkelijkheid, zelden in het eenvoudiger maken daarvan. Het erge is dat ze er ook nog goed mee verdienen! Voor hen is echt vernieuwen en versimpelen vooral bedreigend voor de eigen positie. En het is moeilijk om hierover met hen in gesprek te gaan. Meestal halen ze dan buitengewoon intimiderend uit. Begrijpelijk, want het is deel van hun overlevingsstrategie.

2.2 Meer bereiken met minder

De essentie van organisatievernieuwing is: meer bereiken met minder gedoe. Een belangrijk onderdeel hiervan is *het omlaag brengen van de kosten van toekijken en controleren.* Hoog in de organisatie beginnen levert hierbij de grootste winst op; hier zitten immers de duurste mensen met de grootste afstand tot de klant. Ook letterlijk; hun kantoren zijn meestal degelijk afgeschermd van de buitenwereld en ook met de bedrijfsvloer bestaat dikwijls alleen gereguleerd contact, als dat er al is. Dus als hier gesneden wordt in de kosten, heeft de klant hier het minst last van. Dit geldt natuurlijk ook voor de dure stafdiensten, die vaak al helemaal geen contact meer hebben met de klant van het bedrijf.

EFFECTIEVE INTERVENTIES: WIE DURFT?
Iedereen die bezuinigingsdoelstellingen serieus neemt, moet in eerste instantie kijken naar het beperken van de kosten van 'toekijken en controleren'. Dit kan via een samenhangend geheel van de volgende interventies:

a Ontmythologiseren. Vrij algemeen is de misvatting dat de samenleving zich louter ontwikkelt door politieke interventies en een organisatie door de briljante gedachten van de leiders. Het wordt hoog tijd om fundamentele vragen bij deze aannames te stellen over alles wat velen voor waar aannemen. Want de crisis betreft niet alleen de economie, maar ook de politiek, de democratie, de moraal en het uiteenvallende sociale en culturele weefsel. Binnen dit geheel zien we veel managers, managementlagen en andere vormen van hogere domhoudkunde, maar helaas slechts bitter weinig leiderschap, verbeeldingskracht en mensen die echt hun nek uitsteken. Eén ding is wel duidelijk: wie ook nu nog denkt de problemen met oud denken te kunnen oplossen, zal achterblijven met een enorme restfractie van aanvullende problemen. Het is daarom hoog tijd om alternatieve denksporen over organiseren en leidinggeven te ontwikkelen, en de bijbehorende onrust te verdragen. Ver-

wacht niet te veel van de ander, en investeer zelf meer. Wie het weet, mag het zeggen ... Maar dan serieus!

b Onthiërarchiseren. Hoeveel vrijgestelde leidinggevenden heeft een organisatie echt nodig zonder ten onder te gaan aan richtingloosheid en inefficiëntie? En hoeveel leidinggevenden kan een organisatie verdragen zonder al te veel interne (leider)gerichtheid en afhankelijkheidsgedrag te produceren? Zelden is een organisatie gediend met te veel managers en leidinggevende lagen. Als vertrouwen in de motivatie van mensen en hun zelforganiserend vermogen de norm wordt, als medewerkers hun leiders om goede redenen vrijwillig en intuïtief volgen, en als het selectie- en opleidingsproces van nieuwe medewerkers goed verloopt, kan een organisatie het al snel af met minder managers en managementlagen. Dat scheelt al gauw twee derde van de managementkosten. Bovendien zullen we ook medewerkers zien opveren als de regeldruk en het bijbehorende micromanagement minder worden.

Een verplichting voor grotere bedrijven is om het personeelsvertegenwoordigend overleg te organiseren in regelmatig bij elkaar komende praatgroepjes met 'nee-zegmacht' – ook wel ondernemingsraden genoemd.

c Ontmedezeggenschappen. Een verplichting voor grotere bedrijven is om het personeelsvertegenwoordigend overleg te organiseren in regelmatig bij elkaar komende praatgroepjes met 'nee-zegmacht'– ook wel ondernemingsraden genoemd. Deze gewoonte ontstond in de jaren zestig van de vorige eeuw onder aanzienlijk andere marktomstandigheden en arbeidsmarktverhoudingen. Nu is het vooral een dure en tijdrovende afleidingsmanoeuvre, waarbinnen mensen functioneren die vaak net zo geïsoleerd zijn van hun achterban als hun bazen van hun medewerkers. Zeker als ze ook nog gedeeltelijk of helemaal zijn vrijgesteld van reguliere taken of gewoon het begripsvermogen missen om echt te snappen waar het

over gaat. Niemand wordt hier blij van en het is bovendien een kostbare bezigheid. Het is een machtsblok met een wezensvreemde doelstelling; in feite een lapmiddel dat bij een gezonde bedrijfsvoering overbodig is. En als die bedrijfsvoering dat niet is, maakt het lapmiddel de bedrijfsvoering niet gezonder. Bovendien neemt de machtsafstand tussen leiding en werkvloer er alleen maar door toe. Niets is immers zo frustrerend als toestemming te moeten geven voor iets wat je niet volledig doorziet. En medewerkers zien dit zelf ook wel; er zijn nog nauwelijks or-kandidaten te vinden. Dus stoppen maar met dat geformaliseerde overleg en beginnen met het actief betrekken van iedereen die bij een bepaald vraagstuk is betrokken. Dit gaat veel sneller en ieders kennis wordt adequaat gebruikt.

d Ontstaffen. Hoeveel functioneel specialisten heeft een organisatie echt nodig om slagvaardig te kunnen manoeuvreren in een complexe wereld vol regelzucht? Maar ook: hoeveel overhead en afleidende activiteiten kan een organisatie aan zonder ten onder te gaan aan functionele suboptimalisatie en de daarbij bijbehorende regelzucht? Beleidsmakers zijn superproducenten van functioneel beleid. De mindere goden, beleidscontroleurs, zijn de waakhonden van de functionele orde. Daarom zijn die ook weinig geliefd bij de meer integraal verantwoordelijke functionarissen. Met pakweg de helft minder beleid en beleidsfunctionarissen wordt de organisatie vanzelf leaner, durft meer en wordt goedkoper. Bovendien houdt iedereen veel meer tijd over voor de kernactiviteiten en betere prestaties.

Met pakweg de helft minder beleid en beleidsfunctionarissen wordt de organisatie vanzelf *leaner*, durft meer en wordt goedkoper. Bovendien houdt iedereen veel meer tijd over voor de kernactiviteiten en betere prestaties.

e Ontregelen. Hoeveel regels heeft een gezonde organisatie nodig om samenhangend en geordend te kunnen functioneren? Maar ook: zijn regels afdwingbaar als mensen ze niet begrijpen of als vijandig ervaren? Toch zegeviert telkens het regelwoekermechanisme. En bij problemen bedenken we er nog wat extra maatregelen en controlemechanismen bij. Het oude bewustzijn produceert steeds meer protocollen, professionele codes en toezichthouders. Met als gevolg dat als het definitief misgaat, niet meer duidelijk is waaraan de patiënt precies is overleden. In ieder geval wordt steeds duidelijker dat het bestaande regelwoekermechanisme enorm veel aandacht en energie van iedereen vraagt en niet leidt tot meer effectieve controle. Iemand moet dit mechanisme stoppen; producten en diensten worden er te duur en medewerkers te gedemotiveerd van. Effectieve ordening en beheersing moet worden gezocht in het vasthouden aan een beperkt aantal principes. De Tien Geboden zijn zo gek nog niet. Maar ook andere grote bedrijven zijn erin geslaagd een effectief regelkader te creëren. Wat de organisatie oppakt en zich eigen maakt, is letterlijk meer waard dan lichaamsvreemde procedures en protocollen, die vooral afstotingsverschijnselen oproepen. Bedenk bovendien maar eens wat minder regel- en verantwoordingsdruk de onderneming zou opleveren in termen van toegenomen klantgerichtheid en bewegelijkheid!

f Ontschotten. Een mechanistisch ontworpen en functioneel bestuurde organisatie toont meestal één zwak punt, namelijk dat ze is opgedeeld in kleine onderdelen. Hierdoor wordt het geheel onherkenbaar en onbestuurbaar. Iedereen is vooral bezig met functionele suboptimalisatie – het uitbreiden van de eigen invloed in het bureaucratisch netwerk en het verbeteren van het eigen specialisme, ongeacht het resultaat voor het totaal. Niemand is nog effectief bezig om de punten met elkaar te verbinden.

g Ontbangen. De mechanismen die machogedrag, en competitie- en scoringsdrift voeden, worden door de mensen aan de top bewust of onbewust toegepast. Ze accepteren geen 'andersoortigen' in hun omgeving, want ze voelen intuïtief aan dat hun eigen kliek van

'resultaatgerichte mannen' tot de monocultuur leidt die nodig is om de status-quo te handhaven. Om in deze wereld mee te doen is totale overgave *(total surrender)* noodzakelijk. En als je eenmaal zo ver bent gekomen, kun je nauwelijks meer terug, doordat je te veel schepen achter je hebt verbrand. Deze mannen leveren hun individualiteit en hun gevoel van eigenwaarde in. Daar krijgen ze aanzien en veel geld voor terug. Maar als je boven je stand leeft, is er natuurlijk ook de voortdurende angst voor ontmaskering en demotie. Als de nood aan de man komt, blijft er niet veel meer over dan een treurende kanariepiet op de bank. Er moet meer zijn dan je staande houden. Echte vernieuwing vraagt om de ondubbelzinnige inzet van gebalanceerde mensen. Dit geldt helemaal voor mensen in leidinggevende rollen, van wie verwacht mag worden dat ze ruimdenkend en onverstoorbaar zijn.

Waarom gaat er zo veel tijd op aan meetings waar niemand graag heen gaat en die ook zelden tot betere en breder gedragen ideeën of besluiten leiden?

g **Ontritualiseren**. Hoeveel coördinatiemechanismen heeft een gezonde organisatie nodig waarbinnen de bevoegd- en verantwoordelijkheden helder en integraal belegd zijn en ook iedere medewerker weet waarop hij wordt aangesproken? Is het echt nog nodig elkaar voortdurend voor de voeten te lopen en ons suf te vergaderen? Waarom gaat er zo veel tijd op aan meetings waar niemand plezier in heeft en die ook zelden tot betere en breder gedragen ideeën of besluiten leiden? En als we dan toch vergaderen, waarom doen we dat dikwijls dan zo beroerd? Zie voor onmiddellijke verbetering hoofdstuk 8 over constructieve vergadergewoontes. En stel voortaan bij elk (vergader)ritueel twee vragen: 1 Draagt dit bij aan onze doelstelling? En 2 Kost dit energie of levert het energie op? Uitsluitend bij twee ja's is de activiteit de moeite waard.

Onze abstracte en technische kennis wordt alsmaar geavanceerder. Dit staat in schril contrast met de ruimte die we besteden aan businessspiritualiteit, teambuilding en interpersoonlijke ontwikkeling; een gevaarlijke onbalans. De fijnzinnigheid, opmerkingsgave en innerlijke rust die nodig zijn om moderne organisaties te besturen, ontbreken daardoor steeds meer. Een Ferrari vraagt nu eenmaal meer rijkunst dan een scootmobiel. Om het gebrek aan rijkunst te compenseren, vervalt men in steeds meer controlezucht. Zo groeien het ongerief en het wantrouwen; een kostbare affaire waar niet tegenop te controleren valt. Efficiënt is een *low trust*-organisatie daarom nooit; wantrouwen vereist immers dat je continu op je hoede bent en een bijbehorende hoeveelheid energie aan controle-inspanningen besteedt. Dus kan het goedkoper? JA! Maar alleen bij een op vertrouwen gebaseerde organisatiecultuur. Bovendien kosten mogelijke bloopers op een lager niveau veel minder dan de foute inschattingen in de top.

Een *low trust*-organisatie is nooit efficiënt!

We mogen veel efficiëntie- en effectiviteitswinst verwachten van dingen niet meer doen of veel minder doen. Alles wat geen klantwaarde toevoegt en waarvan niemand blij wordt, moet stoppen. Alleen zo ontstaat de ruimte voor verbetering; meer concentratie op wat echt waarde toevoegt in de ogen van de klant, meer klantgerichtheid en meer empowerment van de medewerkers, en vooral minder gerichtheid op het bevredigen van de controlezucht van staven en externe controleorganen. Al zul je bij deze laatste groep in de praktijk natuurlijk soms concessies moeten doen.

2.3 Besparen zonder verlies

Vooral in (grote) organisaties ontbreekt de moed, de informatie of het vermogen om de realiteit onder ogen te zien, zeker op topniveau. Hierdoor neemt men ongeïnformeerd besluiten en komt men niet veel verder dan brandjes blussen, bezuinigen en mensen ontslaan, waarbij

men gemakshalve dikwijls vergeet de eigen kosten als eerste op de schop te nemen. Het is symptoombestrijding die niet leidt tot duurzame verandering of meer innovatievermogen. Eerder mogen we verwachten dat de maatregelen de bestaande toestand verergeren.

Ook organisatieprofessionals (hrm-functionarissen, organisatieadviseurs, trainers) dragen vaak goedbedoeld bij aan het verergeren van de situatie. Ingehuurd om te zorgen voor meer ondernemerschap, klantgerichtheid, slagvaardigheid, innovatievermogen of verbondenheid, bereiken ze vaak het tegendeel: meer ongeloof, cynisme en afhankelijkheidsgedrag. Hoe kan het ook anders, zolang mensen in de praktijk ervaren dat deze professionals vooral met hun eigen speeltjes bezig zijn, zonder dat ze echt serieus genomen worden door het senior management en zonder dat hun toegevoegde waarde voor het bedrijfsresultaat duidelijk is? Deze functionarissen worden dik betaald, dus leidt het terugbrengen van hun activiteiten onmiddellijk tot grote besparingen.

Zijn wij wanhopig? NEE! Is redding mogelijk? JA! Is het moeilijk? NEE! Is het de moeite waard om aan de rampzalige condities van Moeder Aarde en menig bedrijf nog iets te *willen* doen? NOGMAALS JA! Maar we staan WEL op een KEERPUNT!

Einstein: 'Echte waanzin is precies hetzelfde blijven doen en er een ander resultaat van verwachten.'

In ieder geval geldt de oneliner van Einstein: 'Echte waanzin is precies hetzelfde blijven doen en er een ander resultaat van verwachten.' Toch is dit wat er in de zakenwereld gebeurt. Met nog meer energie rent men over dezelfde doodlopende weg. Tot over de pijngrens. Totdat men erbij neervalt omdat de energie (lees *motivatie/gezondheid/reputatie*) op is. De grote vraag van vandaag is natuurlijk of er andere manieren zijn waarbij we met inzet van veel minder energie, veel meer bereiken. Maar voordat we daaraan toekomen, gaan we in het volgende hoofdstuk eerst kijken welke barrières ons tegenhouden om diepgaand te veranderen. Terwijl we tegelijkertijd heel goed voelen dat er een nieuw tijdperk aanbreekt. Dat schuurt en doet soms pijn.