

De ontkrachte organisatie

1 Partners dragen hun steentje bijⁱ

In mijn artikelⁱⁱ *'De lamgeslagen professional'* betoogde ik dat in nogal wat organisaties sprake is van een cultuur die drempels opwerpt voor professioneel handelen. Drempels die de aandacht afleiden van de enige vraag die er voor iedere professional toe doet: *'Doe ik vanuit mijn maatschappelijke opdracht de goede dingen op de goede manier?'*. Hierdoor worden gemotiveerde professionals uit hun kracht gehaald en lamgeslagen.

Dit artikel besluit met de conclusie dat het gevolg van het ontkrachten van professionals een verzwakte organisatie is, die worstelt met haar maatschappelijke functie. Daarmee leg ik de bal bij de bestuurders en managers van deze organisaties. Zij zijn immers degenen die het tij kunnen keren!? Maar dat is te kort door de bocht. De bal ligt in veel situaties ook nog ergens anders.

In *'De lamgeslagen professional'* noemde ik al de situatie waarin een organisatie te maken heeft met een externe partij die een grote en zelfs beslissende stem heeft in het 'waarom', 'hoe' en 'wat'. Vooral overheden, maar ook financiers, of bijvoorbeeld toezichthouders kunnen met wetten, regels, protocollen en procedures veel invloed hebben op een organisatieⁱⁱⁱ en het maatschappelijke domein of de regio waarin deze actief is. Zij werken op zeven manieren het ontkrachten van organisaties nogal eens in de hand.

1.1 Slecht doordachte ideeën

Veel door de rijksoverheid, financiers en toezichthouders geïntroduceerde veranderingen, wetten, regels, procedures en protocollen, leunen sterk op een of enkele leidende gedachten. Zo werden en worden positieve effecten verwacht van bijvoorbeeld ondernemerschap, integrale samenwerking, schaalvergroting, marktwerking, decentralisatie of juist centralisatie, klantgerichtheid, keuzevrijheid, bedrijfsmatig denken en doen, volledige transparantie, eigen kracht en sociale cohesie, toenemende doelmatigheid of prestatiegericht inkoopbeleid.

Voor al deze uitgangspunten of gedachten geldt dat zij onder sommige omstandigheden positieve effecten hebben en onder andere zeker niet. Zodra algemene geldigheid wordt gesuggereerd, gaat het mis. En dat is nogal eens het geval. Vooral de rijksoverheid toont vaak een heilig geloof in de wetmatigheid van dit soort leidende gedachten. Het gaat er me hier niet om of de verwachte positieve resultaten – onder specifieke voorwaarden en omstandigheden – al dan niet mogelijk kunnen zijn. Waar het me wel om gaat is dat in veel gevallen het diepe geloof:

- vertrekt vanuit misverstanden en mispercepties;
- is gebaseerd op een gebrekkige kennis van zaken;
- complexiteit van bijvoorbeeld de samenleving, organisaties, een werkerterrein, of het menselijke brein, onderschat en maakbaarheid wat al te gemakkelijk veronderstelt;
- is gebaseerd op vage terminologie die door betrokkenen verschillend wordt uitgelegd en zelden is uitgewerkt in heldere operationele termen.

Ondanks dat er vaak sprake is van lijvige beleids- en strategiedocumenten, zijn vaagheid en onzekerheid meestal troef en wordt de verantwoordelijkheid voor verdere uitwerking en succesvolle implementatie bij partijen in de samenleving gelegd.

1.2 Eenzijdige nadruk op geld

Behoorlijk wat door de rijksoverheid, financiers en toezichthouders geïnitieerde veranderingen worden gemotiveerd door financiële overwegingen. De boodschap is dan veelal dat de kosten te hoog zijn en dat deze omlaag kunnen door doelmatiger te werken, de introductie van concurrentie, samen te werken, de burger keuzevrijheid te bieden, of bijvoorbeeld door goedkoper in te kopen omdat tot op de dag van vandaag te duur wordt ingekocht. Zeker in combinatie met het benadrukken van ondernemerschap, gaat alle aandacht dan al snel uit naar geld.

En dat is ronduit gevaarlijk. De economische theorie leert dat er vier vormen van rationaliteit zijn, vier manieren om weloverwogen keuzes te maken en beslissingen te nemen. Wat is de rationele keuze in het

licht van: (1) het maximaliseren van gezochte – financiële – opbrengsten; (2) het naleven van gerespecteerde waarden en normen; (3) het houden aan wetten en regels; (4) de balans met gevoelens of intuïtie? Op het moment dat beslissingen uitsluitend nog worden gebaseerd op overwegingen ten aanzien van (financiële) opbrengsten, verdwijnen de andere vormen van rationele besluitvorming uit beeld. Prachtig beschreven missies, visies, kernwaarden en *why's* ten spijt, is geld alles bepalend. Ongemerkt wordt de kloof tussen de maatschappelijke functie of idealen en de dagelijkse realiteit groter en groter. Ik schreef al eerder dat *'ondernemerschap meer kapot maakt dan u lief is'* in reactie op de soms ronduit naïeve en gevaarlijke kijk op ondernemerschap in de non-profit- en not-for-profitsector^{iv}

1.3 Druk van anderen

Iedereen heeft te maken met krachten waarop niet of nauwelijks invloed kan worden uitgeoefend. Bewindspersonen van de ministeries voelen de druk van de tweede kamer, de media, lobbyisten en de publieke opinie. Ambtenaren voelen diezelfde druk en daar boven op nog die veroorzaakt door de bewindspersonen. Deze wordt “doorgesluist” naar de bestuurders en managers van de organisaties in het veld. En dat brengt met zich mee dat zij zich nogal eens gedwongen voelen om ‘A’ te doen terwijl ‘B’ hun sterke voorkeur heeft.

1.4 Dubbele binding.

Oprachten zoals meer doen met minder, individueel maatwerk leveren terwijl er juist meer vastgelegde procedures en protocollen worden geïntroduceerd, of met meer lef opereren terwijl tegelijkertijd het toezicht wordt verscherpt, zijn voorbeelden van situaties waarin al snel sprake is van dubbele binding. Er liggen dan twee tegenstrijdige opdrachten op tafel die onmogelijk tegelijkertijd kunnen worden uitgevoerd. Het is of het een, of het ander. Vaak valt de onverenigbaarheid niet op omdat er sprake is van een vooronderstelling die in de weg staat. Hiervan is bijvoorbeeld sprake wanneer op voorhand wordt geroepen dat organisaties altijd doelmatiger en dus goedkoper kunnen werken. Of wanneer de wetgever keer op keer stelt dat partijen in het veld de door wet- en regelgeving geboden speelruimte onvoldoende benutten, zonder te concretiseren welke speelruimte daar dan is. Maar ook wanneer enerzijds wordt opgeroepen om daadkrachtig en met lef op te treden en anderzijds de macht van een of enkele marktpartijen sterk wordt vergroot zodat meer lef grotere risico's met zich meebrengt. Denk maar aan de enorm gegroeide macht van de zorgverzekeraars en de hierdoor veranderde positie van huisartsen en apothekers.

1.5 Onderschatting^v

Voor de rijksoverheid benadert interventies en veranderingen nog te vaak alsof het relatief eenvoudige, goed voorspelbare en beheersbare processen zijn. Die ook nog eens top down planbaar en beheersbaar zijn. De te zetten stappen, de resultaten daarvan en de doelstellingen die zo worden bereikt, zouden zich vooraf laten bedenken. In eenvoudige situaties, zoals de herinrichting van een bedrijfsrestaurant, is dat ook zo. Onze samenleving kent echter een flink aantal zeer complexe problemen. Voorbeelden zijn files, vergrijzing, stijgende zorgkosten, op levensstijl gebaseerde gezondheidsproblemen, veiligheid, kinderen en jeugdigen die tussen wal en schip vallen, verpauperende wijken, privacy, overconsumptie, of milieuvervuiling.

De complexe aard van deze problemen maakt dat er geen kant-en-klare oplossingen zijn. Oplossingen moeten gezocht worden in vele “experimenten” die zeer divers kunnen zijn. Vooruitgang kan alleen worden geboekt door te experimenteren, waar te nemen wat de effecten zijn en dan de volgende stap te zetten. Diegenen die onder alle omstandigheden willen vasthouden aan planmatige, vooraf bedachte benaderingen, trekken in deze situaties aan het kortste eind.

1.6 Verliezen kost niets.

Veel bewindspersonen, politici, beleidsmakers en ambtenaren hebben geen *'skin in the game'*. Of nu sprake is van falen of slagen, na de bewindperiode ligt een nieuwe functie in het vizier, iedere verkiezing schudt de kaarten opnieuw. Een nieuw kabinet, brengt nieuwe kansen. Daarnaast willen tal van bedrijven en instellingen maar wat graag een voormalig bewindspersoon, politicus, of topambtenaar in hun gelederen opnemen. Afgetreden en weggestuurd, of niet.

Nergens geldt zo vaak dat succes wordt gezien als het resultaat van het eigen optreden en mislukking als het gevolg van tal van externe, vanzelfsprekend onbeïnvloedbare factoren. Waarvan overigens de onwil of onkunde van met naam en toenaam genoemde veldpartijen er een is. In behoorlijk wat gevallen “kost”

falen de betrokken bewindspersonen, politici, beleidsmakers, of ambtenaren weinig tot niets. En in zo'n situatie is het nemen van risico's, hoe onverantwoord ook, geen enkel probleem.

1.7 Verborgene belangen.

Er zijn heel wat voorbeelden van belangen die lang niet altijd expliciet op tafel komen, maar wel een stevige rol spelen bij het formuleren van nieuw beleid en nieuwe wetten of regels. Denk maar aan belangen zoals het voorkomen van 'gedoe', mijn carrièreperspectief, imago, de positie van de bewindspersoon, het tegemoet komen aan mogelijke onrust in de tweede kamer, mijn beloning, de publieke opinie, ontwikkelingen binnen het electoraat, financiële ambities, niet weten hoe dit te verkopen aan de eigen achterban, de behoefte om resultaat te zien "binnen mijn ambtsperiode", of het buiten de deur willen houden van "lastige" doelgroepen. Ook andere redenen dan de behoefte om de maatschappelijke functie van een organisatie te versterken of het resultaat voor doelgroep of maatschappelijk domein te maximaliseren, spelen met andere woorden vaak een rol. Organisaties kunnen hierdoor behoorlijk uit koers raken.

2 Rebelse bestuurders en managers

Bestuurders en managers die netjes binnen de door externe partijen zoals overheden, financiers en toezichthouders bepaalde kaders blijven, die koste wat het kost binnen de lijntjes blijven kleuren, hebben hier geen adequaat antwoord op. Zij passen zich keer op keer aan en wringen zich in bochten om vooral niet over grenzen heen te gaan. De gecombineerde effecten van de organisatiecultuur en de invloed van externe partijen, versterken de ontkrachting van de professionals in het team en daarmee van de organisatie.

Rebelse bestuurders en managers zijn beter in staat om hun organisatie sterk te maken en te houden. Zij leggen de bal terug waar deze hoort. Bij overheid, financier, toezichthouder, of welke andere verantwoordelijke partij dan ook. En als dat nodig is, dan veranderen zij de regels van het spel, zoeken de grenzen op, gaan daar waar het kan zelfs over heen. Zij hebben daarvoor een hele goede reden.

Rebelse bestuurders en managers beseffen als geen ander dat het enige wat er toe zou moeten doen het antwoord is op de vraag, *'Doen wij vanuit onze maatschappelijke opdracht de goede dingen op de goede manier?'*. Met de gezamenlijke en individuele waarden van het team als fundament. In de voortdurende en telkens herhaalde zoektocht naar het antwoord op deze vraag bewegen rebelse bestuurders en managers bewust tussen samenwerken en vechten. Zij kleuren zowel binnen als buiten de lijntjes. Niet alleen in de eigen organisatie, maar ook daarbuiten. Zij vragen hetzelfde van hun team. In het besef alleen zo voldoende kracht te krijgen om de resultaten te kunnen boeken voor samenleving en doelgroep die iedereen met hart en ziel wil.

ⁱ Zie voor een onderbouwing 'Rebel met een reden', Jos van der Horst, uitgeverij SWP, 2018.

ⁱⁱ De lamgeslagen professional. Op LinkedIn gepubliceerd de dato 29 juli 2018. Dit artikel kan desgewenst gratis opgevraagd worden via horst@quantanpm.nl.

ⁱⁱⁱ Dit geldt vooral voor veel non-profit en not-for-profit organisaties, maar ook ondernemingen die actief zijn in een maatschappelijk domein waar deze externe partijen een bepalende rol spelen. Bijvoorbeeld doordat de financiële condities en de belangrijkste spelregels door hen worden vastgesteld.

^{iv} Zie hiervoor 'Onderneem met zin. En behoud uw gezonde verstand!', Jos van der Horst, Uitgeverij SWP, 2010.

^v Dit is des te opmerkelijker omdat de overheid beschikt over tenminste één analyse die dit aan het licht heeft gebracht: Op 13 februari 2008 verscheen het eindrapport van de parlementaire commissie Dijsselbloem die onderzoek deed naar onderwijsvernieuwingen. In dit rapport is de hier door mij geformuleerde conclusie ook opgenomen.