

Verdraaide organisaties

Door Maria Jongsma

Mooi denkkader

Het boek "Verdraaide organisaties" biedt een mooie handreiking voor organisaties in ontwikkeling. En dat is in kinderopvangland aan de orde van de dag in deze periode van krimp en recessie. Wouter Hart gebruikt aansprekende voorbeelden uit bv. zorg, sport en onderwijs. Ondanks het feit dat in het boek geen voorbeelden uit de kinderopvangbranche komen zijn de principes goed te vertalen. Zijn schrijfstijl is heel toegankelijk en hij legt de principes uit aan de hand van praktijkvoorbeelden. In de slotbeschouwing legt de auteur uit dat hij geen theoreticus is- maar dat hij zijn analyses maakt door heel goed naar processen in organisaties te kijken, na te denken en te praten met betrokkenen en deskundigen. En het resultaat is een basismodel dat in de dagelijkse praktijk herkenbaar en bruikbaar is.

Een aanrader voor managers, bestuurders en toezichthouders.



Historisch perspectief

In management voeren maakbaarheid, planning en beheersbaarheid vaak de boventoon. Maar onze wereld is niet zo maakbaar als we denken- in periodes van veel ontwikkelingen in de omgeving komen we er niet met planning en procedures alleen. Bedrijfsvoering in complexe organisaties in een woelige omgeving is ingewikkeld geworden.

"The intuitive mind is a sacred gift and the rational mind is a faithful servant. We've created a society that honours the servant and has forgotten the gift". (Albert Einstein)

Verdraaien van de denkrichting

Volgens Wouter Hart lopen veel organisaties vast op complexiteit en bureaucratie omdat de denkrichting verdraaid is. Hij verklaart dit aan de hand van de leefwereld en de systeemwereld. In de leefwereld gaat het om het hier en nu, om feitelijk gedrag dat we zien als bijvoorbeeld een ober de soep opdient of een verpleegster een verband aanlegt. Het is de wereld waarin we ademen, bang zijn, overleggen. In de leefwereld ontmoet kinderen, ouders en pedagogisch medewerkers elkaar.

Om te zorgen dat het werken in de leefwereld goed verloopt hebben we om de leefwereld een systeemwereld gebouwd. Een weergave van de leefwereld zoals een plattegrond de weergave is van een weg. De systeemwereld bestaat uit allerlei afspraken over hoe je in de leefwereld zou moeten werken en ligt vast in beleid, procedures, regels, instructies etc. De systeemwereld hebben we ingericht om ons werk in de leefwereld te vergemakkelijken. De gedachte is, dat als de systeemwereld helemaal goed voor elkaar is, dat we dan automatisch de goede dingen doen en dat we dan bereiken waar de organisatie voor staat: de bedoeling. Kortom: de denkrichting van buiten naar binnen.

Werken vanuit de bedoeling

De meest succesvolle leiders en ondernemingen werken andersom: Bij alles wat ze doen starten ze vanuit de bedoeling. Ze zorgen er voor dat de bedoeling van de organisatie betekenis krijgt en geladen wordt met leidende principes. Dit biedt richting voor alle betrokkenen bij de organisatie. Medewerkers krijgen een groter gevoel van eigenaarschap en kunnen en nemen meer verantwoordelijkheid. En pas op basis daarvan wordt de systeemwereld ingericht die ook ondersteunend blijft. Dit is de natuurlijke denkrichting: van binnen naar buiten.

Het resultaat: hogere klantwaardering, grotere medewerkertevredenheid en betere financiële resultaten.

Betrokken professionals

Werken vanuit de bedoeling leidt tot betrokken professionals en dat maakt nu juist in dienstverlenende organisaties het verschil! Uitvoerend professionals halen hun inspiratie niet uit de systeemwereld, maar uit de bedoeling en uit de klant die geholpen moet worden. We merken in ons eigen leven hoe hoog de kwaliteit is die we leveren als we ons gezien, betrokken en uitgedaagd voelen en geïnspireerd worden doordat we aan de juiste bedoeling bijdragen. Daar kunnen perfect in elkaar gezette procedures niet tegenop.

Prepare-Act-Reflect

Een van de onderdelen die ik prikkelend vond was de tegenhanger van de de PDCA-cyclus. Dat is in de werksystematiek van veel organisaties een heel werkbaar model van verwkern van feedback. Wouter Hart noemt als beperking van dit model dat dit over de performance alleen iets zegt over dat er gedaan is wat er gepland is. Niet of de professional gedurende de performance steeds op zoek is naar informatie die vertelt of hij/zij de goede insteek heeft, of de goede toon wordt aangeslagen. Dat gaat over kwaliteit op het moment van leveren van de dienst en vraagt om een houding waarin ruimte is voor onmiddellijke feedback. Dit is een proces dat tussen leidinggevende en professional moet worden ingeveld en naar mijn mening een mooi voorbeeld van werken in een lerende organisatie.

Werkbare handvaten/Inspiratie voor de verschillende managementniveaus

Op een begrijpelijke en inzichtelijke manier beschrijft Wouter Hart de stappen die je moet zetten om daadwerkelijk vanuit de bedoeling te werken. Hij geeft o.a. het watermerk voor de leidende principes, en de ontwikkelbloem met de verschillende aspecten. Het is geen lineair proces maar elk van de punten kan opgepakt worden. De schrijver daagt uit om aan de slag te gaan.

En het boeiende van het boek is, dat het voor de verschillende niveaus in de organisatie inspiratie kan bieden, niet alleen voor managers maar ook voor de Raad van Toezicht want die houdt zich bij uitstek bezig met de bedoeling van de organisatie.

Wouter Hart
in samenwerking met Marius Buiting
Verdraaide Organisaties
Terug naar de bedoeling
Kluwer, Deventer ,2012
ISBN 978 90 213 10573
157 pagina's €28,50