

opbouw
LEIKE
VAN OSS

ONS VERMOGEN

Weder opbouw

OPNIEUW TE BEGINNEN

Boom

JAAP VAN
T HEK
Weder

opbouw

LEIKE

VAN OSS

ONS VERMOGEN

Weder opbouw

OPNIEUW TE BEGINNEN

Boom

T HEK

JAAP VAN

Weder

Inhoud

Voorwoord door Hans Vermaak	5
Inleiding	13
DEEL EEN	21
1. Organisaties uit het lood	23
1.1 Maatschappelijke vraagstukken	24
1.2 Publieke terreinen	24
1.3 Publieke organisaties	26
1.4 Politieke en maatschappelijke keuzes	28
1.5 Samenvatting	31
2. Vastlopen in versnelling en vertraging	33
2.1 De belofte van de moderniteit	34
2.2 Versnelling	35
2.3 De triade versnelling, groei, innovatie	38
2.4 Beheersing	39
2.5 Razende stilstand	41
2.6 Samenvatting	43
3. In elkaar grijpend ongemak	45
3.1 Verdwenen resonantie	45
3.2 Neveneffecten van verstomming	49
3.3 Ongemak grijpt in elkaar	55
3.4 Samenvatting	57
4. De echokamer	59
4.1 Organiseervraagstukken	60
4.2 In de echokamer	62
4.3 Wat zijn symptomen van zo'n echokamer?	63
4.4 Blind voor signalen	65
4.5 Kanarie in de kolenmijn	68
4.6 Samenvatting	69

5. Fundamenten	71
5.1 Wat we niet meer zien	72
5.2 Eenzijdigheid	73
5.3 Fundamenten uit het lood	74
5.4 Samenvatting	78

DEEL TWEE 79

6. Wederopbouw: versterken van fundamenten	81
6.1 Wederopbouw	82
6.2 We kunnen opnieuw beginnen	83
6.3 Op de puinhopen	84
6.4 Goede voorbeelden	85
6.5 De organisatie als stabiel-dynamische hub	85
6.6 Versterken en verzetten	85
6.7 De praktijk is altijd complexer	86
6.8 Samenvatting	87

Interview met Rutger Hageraats	88
--------------------------------	----

7. Adaptief en instrumenteel vermogen	95
7.1 Adaptief vermogen	96
7.2 Hoe herken je dat het adaptief vermogen uit het lood is?	101
7.3 Adaptief vermogen versterken	103
7.4 Waar moeten we ons tegen verzetten?	108
7.5 Wat hebben we te doen?	110
7.6 Samenvatting	111

Interview met Wolfgang Hövelmann	112
----------------------------------	-----

8. Complexiteit en maakbaarheid	117
8.1 Complexiteit	118
8.2 Hoe zie je dat complexiteit buiten beeld valt?	120
8.3 Complexiteit centraal zetten	123
8.4 Waar moeten we ons tegen verzetten?	128
8.5 Wat hebben we te doen?	130
8.6 Samenvatting	131

Interview met Petra de Jongh	132
------------------------------	-----

9. Tijd: Chronos en Kairos	137
9.1 Tijd als fenomeen	138
9.2 Hoe zie je of het fundament tijd aandacht vraagt?	142
9.3 Tijd nemen in organiseren	142
9.4 Waar moeten we ons tegen verzetten?	145
9.5 Wat hebben we te doen?	146
9.6 Samenvatting	146
Interview met Erik Pool	147
10. Moraliteit en amoraliteit	153
10.1 Ethiek en moraliteit	154
10.2 Waaraan zien we dat aandacht voor moraliteit nodig is?	157
10.3 Waar kunnen we aan werken?	159
10.4 Waar moeten we ons tegen verzetten?	167
10.5 Wat hebben we te doen?	168
10.6 Samenvatting	168
Interview met Lex de Boer	170
11. Gemeenschap en individu	175
11.1 De gemeenschap	176
11.2 Hoe herken je of aandacht voor de gemeenschap nodig is?	177
11.3 Wat betekent het voor organisaties?	179
11.4 Waar moeten we ons tegen verzetten?	187
11.5 Wat hebben we te doen?	189
11.6 Samenvatting	189
Interview met Marije van den Berg	191
12. Opgave voor organisatieprofessionals	197
12.1 De organisatieprofessional als wederopbouwwerker	198
12.2 Wat staat ons te doen?	202
12.3 Waar moeten we ons tegen verzetten?	206
12.4 Wat hebben we te doen?	207
12.5 Samenvatting	207

13. Wat moet je met dit boek?	209
Overzicht fundamenteen	217
Over de auteurs	225
Literatuur	227

Inleiding

Organisaties zijn bijzondere uitvindingen. Het zijn constructies die ervoor zorgen dat mensen die elkaar niet kennen aan iets gemeenschappelijks kunnen werken. Het zijn samenwerkingsvormen die ons in staat stellen om op het niveau van de maatschappij en de wereld in gezamenlijkheid keuzes te maken en zaken te realiseren die je als eenling of kleine groep niet voor elkaar krijgt. Organisaties vormen met elkaar een gemeenschapsweb dat ons mensen tot een collectief maakt in plaats van een verzameling eenlingen (Harari, 2017). Dat zie je in het groot in de wereld en in onze maatschappij, dat zie je op kleinere schaal in organisaties.

Wij werken graag in en met – vooral publieke – organisaties. En we hebben er buikpijn over. Buikpijn omdat we zien dat de effecten die we beogen met onze organisaties lang niet altijd worden gerealiseerd. Misschien nog een beetje wranger: de effecten zijn soms zelfs averechts en bijsturen blijkt lastig. En dat lijkt in de afgelopen jaren alleen maar erger geworden.

De neveneffecten van wat we gebouwd hebben, zijn soms echt beroerd. Onze wereld is op een aantal manieren onomkeerbaar stuk, de vraagstukken zijn niet meer eenvoudig op te lossen. De klimaatcrisis en de uitstervende natuur zijn inmiddels onomkeerbare rampen in slow motion geworden. Maar ook de kwetsbaarheid van de democratie, de grote verschillen tussen rijk en arm, de ongewisse en ongestuurde opkomst van AI en de woekerende sociale media zijn vraagstukken die – zeker in onderlinge wisselwerking – onoverzichtelijke problematieken en dynamieken opleveren.

Er zijn geen makkelijke oplossingen voor te vinden. Niet alleen omdat we van mening verschillen over de ernst en urgentie ervan, of over de maatregelen die genomen moeten worden, maar vooral omdat er een waanzinnig complex systeemvraagstuk is ontstaan. Tim Fransen, cabaretier en filosoof, spreekt over een ‘calamiteitperk’: in elkaar grijpende crises die op zichzelf al ernstig zijn, maar met elkaar leiden tot een ondoorgrondelijke kluwen. Een clusterproblematiek die groter lijkt dan onze oplossingsvermogens.

Organisaties zijn knooppunten in de maatschappij, verbonden met en geraakt door de grote vraagstukken van deze tijd. Tegelijkertijd is het de vraag of organisaties wel geëquipeerd zijn om in zo'n context vitaal te blijven en bij te dragen aan de oplossing van die vraagstukken. Wij denken dat we in een aantal opzichten fundamenteel anders moeten gaan kijken naar wat we in organisaties te doen hebben. Zijn de huidige – vaak impliciete en vanzelfsprekende – grondslagen voor organiseren nog wel passend? Wij denken dat we blind geworden zijn voor de eenzijdigheid van die grondslagen, waardoor we blijven doorbouwen op een fundament dat misschien wel meer bijdraagt aan de problemen van deze tijd dan aan de oplossingen.

ZIJN DE HUIDIGE – EN VAAK IMPLICIETE EN VANZELFSPREKENDE – GRONDSLAGEN VOOR ORGANISEREN NOG WEL PASSEND?

De organisatie centraal

Er is veel literatuur over anders organiseren, zeker als het gaat om lokaal en participatief organiseren in complexe maatschappelijke vraagstukken. We leren steeds meer van hoe je dat kunt doen en er ontstaan steeds meer succesvolle praktijken. Transitiedenkers ontwikkelen methoden die – vaak in kleine contexten – leiden tot duurzame vernieuwing op grote maatschappelijke thema's. Zo komen Marije van den Berg en Nico Groen met een boek met de titel *Je bent niet de baas, maar je moet er wel iets mee*. Hans Vermaak ontwikkelt in zijn boek *De logica van de lappendeken* een alternatief repertoire voor opschalen. Hij laat zien dat juist lokaal samenwerken ertoe leidt dat er een netwerk van verbindingen ontstaat.

Wij denken echter dat we ook naar het fenomeen organisatie zelf moeten kijken. Organisaties zijn doelgericht georganiseerd en hebben een gelegitimeerd leiderschap; dat maakt ze relatief overzichtelijk in een samenleving die heftig in beweging is. Het maakt ze tot potentiële startpunten voor anders werken en anders met elkaar omgaan. Maar diezelfde organisaties zijn, denken wij, fundamenteel uit het lood, waardoor ze niet in staat zijn om de noodzakelijke vernieuwing echt te ondersteunen.

Publieke organisaties

Dit boek gaat vooral over publieke organisaties. Die zijn een belangrijke spil in de maatschappij vanwege de diensten die ze aan de samenleving leveren. Als ze slecht functioneren, verzwakken ze het vertrouwen in de democratie. Wij voelen ongemak bij hoe fragiel ze geworden zijn door de verschraling die deze organisaties de laatste jaren hebben meegemaakt. We zien dat ze niet in staat zijn of gesteld worden gemaakte fouten uit het verleden te herstellen. Veel bestuurders geven signalen af dat alle nieuwe politieke ambities en voorgenomen veranderingen er niet meer bij kunnen. Soms wordt getwijfeld of een organisatie op termijn wel kan blijven leveren.

Hoewel we denken dat de noodzaak voor wederopbouw in meerdere typen organisaties aanwezig is, geldt met name voor publieke organisaties dat zij een unieke plek en rol hebben in onze maatschappij. Juist dat maakt dat daar wederopbouw nodig is: om weg te komen uit de eigen fragiliteit én om de noodzakelijke rol in complexe vraagstukken goed op te kunnen pakken.

Waarom wederopbouw van fundamenten?

We zien veel goedbedoelde pogingen om organisaties aan te passen zodat ze passen bij de opgaven van onze tijd. Soms lukt dit behoorlijk, vaak ook niet. Aanpassen is dan te oppervlakkig. Wij denken dat dat komt omdat er een dieperliggend vraagstuk aan de orde is. De uitgangspunten op basis waarvan we onze organisaties bouwen, helpen ons niet meer bij de vraagstukken die nu aan de orde zijn. We moeten naar de fundamenten van organiseren.

**DE UITGANGSPUNTEN OP BASIS
WAARVAN WE ONZE ORGANISATIES
BOUWEN, HELPEN ONS NIET MEER
BIJ DE VRAAGSTUKKEN DIE NU AAN
DE ORDE ZIJN. WE MOETEN NAAR DE
FUNDAMENTEN VAN ORGANISEREN.**

Daarom hebben we dit boek *Wederopbouw* genoemd: we hebben aan die fundamenteën iets te doen. We beschrijven hoe vijf fundamenteën van organiseren uit het lood zijn geraakt. Ieder fundament, zo stellen wij, bestaat uit een dynamisch evenwicht van twee aspecten, een stabiliserend en een dynamiserend aspect, die elkaar aanvullen en in balans houden. Als de samenhang daartussen verdwijnt, raakt een van de twee aspecten uit het zicht ten faveure van het andere aspect. Wanneer we bijvoorbeeld heel gedetailleerd en instrumenteel organiseren, zal het oplossend vermogen van professionals worden gesmoord. Als we omgekeerd de professional niet ondersteunen met goed werkende instrumenten zwabbert de organisatie alle kanten op. Wederopbouw betekent werken aan samenhang en herstellen van dat fundamentele evenwicht: het ene aspect heeft weer ruimte nodig, terwijl het andere minder dominant moet worden gemaakt.

In dit boek stellen we dat met name het stabiliserende aspect dominant is geworden en dat het dynamiserende geïsoleerd en geërodeerd is geraakt. Het dynamiserende helpt organisaties omgaan met complexiteit, met het onverwachte, met het niet planbare, met gemeenschapskracht en met moraliteit. Het is het lokaal gestuurde, het emergente, het oplossend vermogen van de praktijk. Natuurlijk is die andere, stabiliserende en instrumentele kant er ook, maar die werken we in dit boek niet uit. Die kant behoort tot onze dominante organisatieblik. Daar zijn al boekenkasten vol over geschreven.

Metaforen

Natuurlijk is wederopbouw een metafoor. Er is niet letterlijk iets materieels stuk, het gaat vooral om het verleggen van aandacht, zodat er een ander evenwicht ontstaat. Je zult in dit boek merken dat we verschillende typen metaforen gebruiken om te beschrijven wat we bedoelen. Soms hanteren we statische metaforen: fundament of uit het lood. Soms zijn het dynamische woorden: opbouwen, versnelling, stilstand, evenwicht. Soms organische: schraalheid verzachten, immuunsysteem, ontsteking. Wederopbouw laat zich niet in een enkele metafoor vangen.

Opbouw van het boek

Dit boek bestaat uit twee delen. In het eerste deel beschrijven we de uitdagingen waar zowel maatschappij als organisaties voor staan. In deel twee zetten we perspectieven centraal waarvan wij vinden dat we daaraan moeten werken, die wederopbouw nodig hebben. In de hoofdstukken 1 tot en met 5 verkennen we wat de uitdaging is waar organisaties voor staan en wat er volgens ons op een diepere organiseerlaag aan de hand is. We

beschrijven hoe organisaties uit het lood geraakt zijn door de gevolgen van de neoliberale cultuur (hoofdstuk 1) en hoe we terechtgekomen zijn in een dynamisch evenwicht van voortdurende versnelling (hoofdstuk 2). In hoofdstuk 3 kijken we naar de effecten van die voortdurende versnelling, zowel in de maatschappij als in organisaties.

Als organisatieprofessionals hebben we al best wat kennis van dit alles. Sterker, we hebben al veel inzichten en aanpakken waarmee we vraagstukken vandaag anders kunnen benaderen dan hoe we er gisteren mee omgingen. Tegelijkertijd merk je hoe lastig dat toch nog is. In hoofdstuk 4, 'De echokamer', beschrijven we waarom we als organisatieprofessionals weliswaar de symptomen van die uit het lood geslagen fundamenteen goed zien, er vaak ook best goede dingen mee doen, maar toch vastlopen. In hoofdstuk 5 brengt onze analyse ons bij basisfundamenteen van organiseren. Fundamenteen die we vanzelfsprekend vonden en die desondanks geërodeerd of verwaarloosd zijn geraakt. Als we echt duurzaam en fundamenteel willen veranderen, moeten we kijken naar die fundamenteen.

In deel 2 starten we in hoofdstuk 6 met de vraag wat wederopbouw eigenlijk inhoudt. Als mens kunnen we altijd opnieuw beginnen, dus dat kunnen mensen in organisaties ook. Maar wat betekent dat? In de daaropvolgende vijf hoofdstukken kijken we naar de vijf fundamenteen waarvan wij denken dat daarin de samenhang is verdwenen. In ieder hoofdstuk beschrijven we de geërodeerde kant van het fundament, hoe je kunt zien dat het fundament aandacht vraagt en wat daarvoor nodig is. Aan het einde van ieder hoofdstuk vermelden we kort welk tegenwicht nodig is om te zorgen dat de dominante geworden kant wat aan impact verliest. In hoofdstuk 12 kijken we naar wat aandacht voor wederopbouw betekent voor de organisatieprofessional. Wat hebben wij te doen als we aan de fundamenteen van organisaties willen werken? Als we denken dat wederopbouw nodig is, wat vraagt het van ons om daaraan ook te mogen en kunnen werken? Hoofdstuk 13 tot slot is de epiloog van dit boek.

Schouders waarop we staan

Dit boek is een vervolg op *Onmacht – In samenleving en organisatie*, ons vorige boek uit 2020. Toen *Onmacht* uitkwam, werd er nog nauwelijks geschreven over de doorgeschoten neoliberalisering, de postmoderne versplintering en de individualisering. Inmiddels is dat ongeveer gemeengoed.

Waar we onmachtig van worden en waar we last van hebben, kun je op veel manieren duiden. We zijn erg onder de indruk van de analyse die de socio-

loog Hartmut Rosa maakt in zijn boeken over versnelling, resonantie en ontoegankelijkheid. Zijn werk biedt een ingang om beter te begrijpen wat er in organisaties aan de hand is, hoe we uit de onmacht weg kunnen komen. We maken in dit boek volop gebruik van zijn denken.

Daarnaast is er een aantal auteurs wier inzichten we graag gebruiken. Daar zijn klassieke denkers bij als Hannah Arendt en Michel Foucault. Zij hebben scherpe gedachten over hoe de mens en de wereld met elkaar verbonden zijn. Maar ook hedendaagse auteurs hebben ons geïnspireerd. Anna Lowenhaupt Tsing bijvoorbeeld; zij schreef het boek *De paddenstoel aan het einde van de wereld*, een hoopvol boek over hoe op puinhopen nieuwe dingen kunnen ontstaan. Thijs Lijster schreef het boek *Wat we gemeen hebben*, over het verdwijnen van de meenten en hoe we als mensen over het vermogen tot *commoning*, het steeds weer maken van nieuwe meenten, beschikken. Herman Tjeenk Willink schreef twee prachtige boeken over de aantasting van de democratische rechtsorde en gaf een mooi inzicht over welk denken de overheid zo heeft ondermijnd. Allemaal bieden ze een perspectief op de maatschappij waarvan wij denken dat het helpend is om te benutten in het kijken naar organisaties.

Voor dit boek lazen we veel boeken en artikelen over onderwerpen aan de randen van ons vak, om te begrijpen wat er in de maatschappij aan het gebeuren is en om op andere manieren naar organisaties te kunnen kijken. Leike deed dat onder andere in het kader van de theorie-ateliers die ze samen met mede-theorie-nerd Hans Vermaak organiseerde. Jaap participeerde in de tweede reeks daarvan, en is sowieso een veelvraat als het gaat om boeken die als metaforen werken voor ons vak.

Het bracht ons naar literatuur die we anders niet zo snel gelezen zouden hebben. Niet al die literatuur is rechtstreeks in dit boek terechtgekomen, maar we willen het de lezer niet onthouden. We hebben daarom een uitgebreide literatuurlijst gemaakt waarin je niet alleen de verwijzingen, maar ook andere inspiratiebronnen terugvindt.

Praktijk aan het woord

We zijn voor dit boek ook bij de praktijk te rade gegaan. Het is namelijk relatief makkelijk om abstract te beschrijven wat er nodig is, maar die abstracte taal raakt nog maar weinig aan het subtiele, precieze, kleine, stapsgewijze handelen dat in de praktijk nodig is. We hebben een aantal bestuurders en managers gevraagd ons hun verhaal te vertellen. Je vindt onze interviews met hen tussen de hoofdstukken. Daarin wordt zichtbaar met welke complexe systeemcontexten bestuurders te maken hebben en hoe zij geconfron-

teerd worden met de dilemma's die daarin besloten liggen. Hun praktijkbeschrijvingen leggen de complexiteit van het systeem bloot en doen verslag van het werk dat nodig is om daarmee om te gaan.

Wat is dit voor een boek?

Dit boek is geen blij, maar wel een hoopvol boek. Tim Fransen beschrijft in zijn boek *In onze tijd* het verschil tussen optimisme en hoop. Optimisme is de overtuiging dat het wel goedkomt. Je hoeft dus eigenlijk niks te doen, want het komt wel goed. De wereld van vandaag geeft geen aanleiding tot optimisme. Hoop daarentegen is het geloof dat het, als je er maar aan werkt, goed kan komen. Hoop betekent dat je ergens aan te werken hebt.

DIT IS GEEN BLIJ BOEK, MAAR WEL EEN HOOPVOL BOEK: EEN BOEK OVER ORGANISATIES EN OVER ONZE SAMENLEVING EN DE MANIER WAAR- OP WE ONS ORGANISEREN.

We zijn in dit boek best scherp. Dat doen we om twee redenen. We zijn ongerust over hoe het gaat. We willen iets zichtbaar maken wat zonder die scherpte in de nuance verloren gaat.

En we roepen onszelf en onze collega's op tot actie. Dat vraagt een stevige stellingname. Het is een boek dat waarschuwt tegen te grote instrumentalisering en verschraling, en dat probeert te beschrijven welke fundamenteën in deze tijd juist aandacht nodig hebben. En natuurlijk begrijpen we dat de werkelijkheid veel meer nuances heeft. Dat is maar goed ook.

Wij schrijven om te begrijpen en we schrijven daarmee ook voor lezers die willen begrijpen. We doen je geen oplossing aan de hand en we hebben geen zeven-stappen-voor-wederopbouw voor je geschreven. We bieden een organisatiekundige en veranderkundige blik op onze huidige tijd. Je kunt het een managementboek noemen, omdat we over organisaties schrijven, maar het is evenzeer een boek over onze samenleving, over de manier waarop we ons als mensheid of als Nederlanders organiseren.

We hebben met velen daarom iets fundamenteels te doen. Dit boek is voor iedereen die een rol heeft in het organiseren van alles wat een organisatie tot een organisatie maakt. We richten ons tot iedereen die invloed kan uitoefenen op de ontwikkeling van de organisatie, maar misschien wel in het bijzonder op degenen die daarin een verantwoordelijkheid dragen, die erover gaan. Adel verplicht immers.

Dank

Onze dank gaat uit naar iedereen die een tijdje met ons op pad was in onze zoektocht naar de fundamenteën van organiseren. Je blik verbreden is makkelijk en fijn als anderen met je meedenken. Veel dank ook aan degenen die het boek in een eerdere versie hebben gelezen. Soms waren we even uit het veld geslagen door de diepgang van hun commentaar. Maar nadat we waren opgekrabbeld, waren we enorm blij met de soms stevige feedback. Dank dus aan Marije van den Berg, Margot van Bergen, Lex de Boer, Rutger Hageraats en Marijke Spanjersberg voor jullie reacties. Dank ook aan de organisatieprofessionals die we mochten interviewen en die zo bijdroegen aan het verbinden van praktijk aan theorie: Marije van den Berg, Lex de Boer, Rutger Hageraats, Wolfgang Hövelmann, Petra de Jongh en Erik Pool. Dank aan Hans Vermaak voor zijn prachtige voorwoord en de gezamenlijke verkenningen aan de randen van het vak. Dank aan Elisa Koehof en Yola Claasen voor hun scherpe oog voor detail. Dank aan Douwe Hoendervanger die weer in één keer een mieters ontwerp maakte, waarin de vorm de inhoud zo mooi ondersteunt. Dank aan Sandra Buijtel en Freek Talsma van Boom uitgevers, die van ons manuscript weer een echt boek maakten.

Slotwoord

Velen vroegen ons of we weer een ON-boek gingen schrijven na *Onveranderbaarheid*, *Ondertussen*, *Onderweg*, *Onomkeerbaar* en *Onmacht*. Juist na die laatste hadden we de behoefte een boek te maken dat weliswaar voortkomt uit kritiek op het bestaande (zo kijken we nu eenmaal), maar dat ook perspectief en hoop zou bieden. Waar kun je wel aan werken? Al schrijvend ontstond het begrip wederopbouw. Het geeft goed weer dat er flinke kaalslag heeft plaatsgevonden, maar ook dat we opnieuw kunnen beginnen. Dat geeft hoop in chaotische tijden. Die gunnen we ook de lezers van harte.

Leike van Oss en Jaap van 't Hek

Jena, Tournavaux, De Koog, Oostmahorn, Utrecht, Maarssen

DEEL EEN

1



Organisaties uit het lood

Goethe schreef in 1797 *Der Zauberlehrling*, een gedicht over een tovenaarsleerling die tot taak kreeg om in afwezigheid van de tovenaars de werkplaats op te ruimen. De leerling wordt al snel moe en bovendien is het een vervelend klusje dat je heel goed iemand anders kunt laten doen. Dus betovert hij een bezem die hem de taak uit handen kan nemen. Helaas maakt de bezem er een natte bende van. Te laat realiseert de tovenaarsleerling zich dat hij geen spreuk kent om de bezem weer in het gareel te krijgen of te laten stoppen. Terwijl in de werkplaats meer en meer water komt te staan, hakt de leerling in wanhoop de bezem aan stukken, maar de bezem stopt niet. De stukken blijken zich te ontpoppen tot nieuwe bezems.

De tovenaarsleerling bracht iets op gang waar hij geen controle over bleek te hebben. Zou zoiets ook aan de hand zijn bij veel van de organiseervraagstukken waar we nu mee te maken hebben?

De wereld van organiseren en veranderen is een optimistische wereld vol beloften. We proberen organisaties steeds een beetje beter, mooier en leuker te maken. We zoeken naar manieren van organiseren die passen bij de vraagstukken waar we mee te maken hebben. We zoeken naar oplossingen om de resultaten te verbeteren, te vergroten of te versnellen. We gebruiken theorie en inzichten uit de praktijk om organisaties betekenisvolle en prettige plekken te laten zijn voor de mensen die er werken.

Het is onze kracht en onze valkuil. Ons vooruitgangdenken en -optimisme maakt onze waarneming soms eenzijdig. We hebben vaak meer oog voor het positieve dat we beogen dan voor de neveneffecten die er immers ook altijd zijn, want 'ieder voordeel heb zijn nadeel'. Laten we wel wezen, in organisaties en in de maatschappij is veel aan de hand wat je als neveneffecten zou kunnen typeren. Er zijn nogal wat ontwikkelingen die nooit zo bedoeld zijn,

maar die wel de wereld van vandaag domineren. In dit hoofdstuk verkennen we de neveneffecten van onze manier van organiseren en de dominante krachten die daartoe geleid hebben.

ER ZIJN NOGAL WAT ONTWIKKELINGEN DIE NOOIT ZO BEDOELD ZIJN, MAAR DIE WEL DE WERELD VAN VANDAAG DOMINEREN.

1.1 Maatschappelijke vraagstukken

Publieke organisaties komen de laatste jaren in een steeds grotere maatschappelijke turbulentie terecht. We leven in een kwetsbaar geworden wereld, waarin voor vraagstukken als klimaat, stikstof, vrede en veiligheid geen eenduidige antwoorden bestaan. Zelfs de internationale rechtsorde, een organiseerprincipe van onoverzienbaar groot belang, desintegreert in hoog tempo. Het zijn complexe vraagstukken waarvoor kantelpunten al vaak bereikt zijn, zonder dat we een uitweg hebben. Vraagstukken ook waarover we maatschappelijk heftig verdeeld zijn. Onderliggend zien we bovendien de samenleving in twee delen uiteenvallen. De kloof tussen rijk en arm, praktisch en theoretisch geschoold, stad en platteland, met en zonder migratieachtergrond, tevreden en afgehaakt. Guy Standing (2011) spreekt over een precariaat, een groep mensen wier omstandigheden en mogelijkheden precair zijn en die daar ook niet meer uitkomen. We zien een escalatie van problemen bij dat precariaat, waartegen alle pogingen daar iets aan te doen volstrekt niet zijn opgewassen. Dit vormt een bron van onmacht en onvrede. Er staat veel op het spel in de wereld, in de vraagstukken die je daarin kunt onderscheiden en waarin onze publieke organisaties een rol spelen.

1.2 Publieke terreinen

Op meerdere – publieke – terreinen loopt onze manier van organiseren vast. We hebben chronische personeelstekorten in de zorg, bij de politie en in het

onderwijs, we krijgen het openbaar vervoer niet meer bemenst, er bestaan lange wachtlijsten in organisaties die de kwetsbaren in onze maatschappij ondersteunen. Jongeren kunnen geen woning vinden, we weten ons geen raad met klimaat en stikstof, sociale media vergroten controverses, het vertrouwen in de overheid is op een dieptepunt. Er gaan dingen echt mis: we krijgen de toeslagenaffaire en de schadeafhandeling in Groningen maar niet opgelost. De parlementaire enquêtecommissie aardgaswinning Groningen repte van systeemfalen en het ziet ernaar uit dat dat niet alleen het aardbevingenprobleem zelf betreft, maar vooral het onvermogen de schade te herstellen. Waardoor de vraag rijst of ons bestuurlijke systeem wel is opgewassen tegen de inhoudelijke opgaven van deze tijd.

Ook minder publiek zichtbare organiseervraagstukken zijn soms ingewikkelder dan we hoopten. Neem bijvoorbeeld de kakelverse Omgevingswet, bedoeld om ruimtelijke processen makkelijker te maken. Die is zo gecompliceerd geworden dat het de vraag is of de daarvoor noodzakelijke ICT het aankan. Hoewel er grote twijfels zijn of het überhaupt kan gaan werken, is toch tot invoering besloten.

Het UWV is een uitkeringsverstrekker die zijn taak zo menselijk en vriendelijk mogelijk wil doen, maar als handhaver van het rechtmatige gebruik van die uitkeringen ook streng moet zijn. De complexiteit van de wetgeving maakt het zelfs voor specialisten vaak onmogelijk het recht op uitkering goed te berekenen.

Politieke keuzes hebben de basiswerkprocessen van de Belastingdienst kwetsbaar gemaakt door onafzienbare verbijzonderingen, uitzonderingen en nieuwe maatregelen.

De voormalige sociale werkplaatsen voeren de Participatiewet uit en balanceren voortdurend tussen het bieden van werk voor mensen die elders niet aan de bak kunnen komen en het draaien van voldoende productie om de kas kloppend te houden.

Het onderwijs levert steeds meer leerlingen af met een beperkte taalvaardigheid en duikelt in internationaal vergelijkend onderzoek van de top naar het putje. Dat betekent dat straks aanzienlijke delen van de bevolking onvoldoende kunnen lezen. Stel je eens voor wat dat voor de samenleving betekent. Ondertussen neemt het lerarentekort alleen maar toe.

In de ouderenzorg is sprake van personeelstekorten, terwijl het aantal cliënten stijgt en de zorgbehoefte steeds complexer en intenser wordt.

In de jeugdzorg willen verschillende departementen hun eigen werk-

terreinen *in control* houden, terwijl de gemeenten als uitvoerders daarvan zoeken naar manieren om lokaal werkende oplossingen – met te weinig geld – te laten passen in de verantwoordingslogica's uit Den Haag.

1.3 Publieke organisaties

Publieke organisaties zijn belangrijke kernen in dit soort maatschappelijke dynamieken, omdat ze aan bovenstaande vraagstukken werken en omdat een deel van die vraagstukken voortkomt uit hoe ze werken. We moeten onder ogen zien dat het effect van het handelen van publieke organisaties vaak anders is dan officieel beoogd en beleden. Deels komt dat voort uit doelen die op gespannen voet staan met elkaar. In het interview met Lex de Boer in dit boek wordt mooi zichtbaar hoe het commerciële doel dat zijn organisatie meekrijgt van de politiek, op gespannen voet staat met het doel om een plek te zijn voor kwetsbare groepen in de samenleving.

Deze spanning is nog expliciet en navolgbaar. Ingewikkelder is het als de organisatie een onbedoeld doel blijkt te produceren, zoals bij de Belastingdienst. Stafford Beer (1994) formuleerde de systeemwet: 'The purpose of the system is what it does.' Oftewel: het echte doel van een organisatie wordt zichtbaar in het organisatiehandelen. Dat kunnen niet-intentionele doelen blijken. Zo blijkt een onbedoeld doel van de Belastingdienst discrimineren te zijn. Natuurlijk was dat nooit het expliciete doel. Maar het is wel wat de Belastingdienst voortbrengt in de poging misbruik te bestrijden. Het is hard om te constateren, want dat wilde destijds niemand, expliciet noch impliciet. En toch ontstaat het.

Externe en interne dynamieken grijpen bovendien steeds op elkaar in. Interne keuzes hebben hun externe effecten, en externe verwachtingen hebben hun effect op de interne organisatie. Herman Tjeenk Willink laat in zijn publicaties (2019, 2023) voortdurend zien hoe eerder gemaakte keuzes het publieke bestel onder druk zetten: '... het functioneren van de overheid wordt niet als een politiek probleem onderkend, maar als een ambtelijk-organisatorisch probleem gezien'. Daarmee worden politieke keuzes gepositioneerd als een technische uitvoeringskwestie waarin kolen en geiten worden gespaard. De loyale uitvoerders komen om in de complexiteit, die het gevolg is van het politieke wensdenken, en schieten tekort in het nakomen van de politieke beloften ten opzichte van de almaar ontevredener burgers. Burgers die gepaaid worden met beloften van oplossingen zonder ongemak,

met maakbaarheid waar dat onmogelijk is en met *quick fixes* voor complexe kwesties.

Kwesties die bovendien niet meer zomaar opgelost kunnen worden. Haagse ambtenaren worden geacht loyaal te zijn aan hun (politieke) bazen, maar ook aan de samenleving die ze dienen. Loyaliteiten schuren en kraken waar besluiten politiek logisch zijn, maar maatschappelijk slecht uitwerken.

Ook binnen publieke organisaties is het niet altijd even prettig (meer). Je kunt natuurlijk de stelling hanteren dat dat al nooit het geval was, maar dat is niet ons punt. Het gaat ons om wat we nu zien gebeuren. We kunnen niet anders constateren dan dat veel publieke organisaties schrijnend schrale verschijnselen geworden zijn. Ons publieke bestel wordt verarmd door bezuinigingen, ombuigingen, taakstellingen en 'meer doen met minder'. Publieke organisaties wordt niet aflatend gevraagd om efficiënter, kleiner, goedkoper te worden. De kaasschaaf of hakbijl raakt vaak eerst de ondersteunende processen, want bij publiek geld moeten de krappe middelen eerst naar de handen aan het bed, naar de burger, naar het primair proces. Maar vaak is snel daarna toch ook het primair proces aan de beurt, omdat er in de ondersteunende sfeer niet veel meer te halen valt. Het leidt er vaak toe dat de organisatie zelf liefdeloos behandeld wordt, fragiliseert en beroofd wordt van zijn veerkracht en weerbaarheid. Je kunt niet eindeloos in die organisaties blijven knijpen alsof het nog wel een tandje minder kan.

WE KUNNEN NIET ANDERS CONSTA- TEREN DAN DAT VEEL PUBLIEKE ORGANISATIES SCHRIJNEND SCHRALE VERSCIJNSELEN GEWORDEN ZIJN.

De klassieke bureaucratie, een organisatievorm die onderscheid des persoons elimineert en het werk standaardiseert, is niet meer geschikt voor die almaar toenemende complexiteit, maar is vaak nog wel de basis voor organiseren. We zoeken daarbovenop en ernaast naar structuren die helpen om enerzijds routines snel, accuraat en zeker te verrichten, en tegelijk te voorzien in talloze verbijzonderingen, uitzonderingen en maatwerk. Natuurlijk zien leden van samengestelde gezinnen graag dat het kind voor de wet vier

ouders heeft, maar dit soort maatwerk is voor publieke organisaties wel een bureaucratische uitdaging.

We stapelen stuurlijn op stuurlijn in de wens om alle gelijke gevallen gelijk te behandelen en in dezelfde constructie alle ongelijke gevallen ongelijk, maar dan wel zodanig dat de gelijke ongelijke gevallen wel weer gelijk worden behandeld. Omdat we zien dat al die uitzonderingen de zaak duur en onoverzichtelijk maken, gieten we de regels in algoritmes, stoppen die in computers en gaan er dan van uit dat de uitkomst overeenkomt met de bedoelingen. En dat in een wereld die verder individualiseert en verbijzondert, en waarin burgers/consumenten almaar meer eisen stellen om gezien en gefaciliteerd te worden door de overheid.

WE STAPELEN STUURLIJN OP STUURLIJN IN DE WENS OM ALLE GELIJKE GEVALLEN GELIJK TE BEHANDELEN EN ALLE ONGELIJKE GEVALLEN ONGELIJK, MAAR DAN WEL ZODANIG DAT DE GELIJKE ONGELIJKE GEVALLEN WEL WEER GELIJK WORDEN BEHANDELD.

1.4 Politieke en maatschappelijke keuzes

Hoe we publieke organisaties hebben georganiseerd staat niet op zichzelf, maar is een effect van politieke en maatschappelijke afslagen die we in de afgelopen decennia genomen hebben. De neveneffecten van ons organiseren zijn dus net zo goed, of misschien wel vooral, de neveneffecten van een aantal maatschappelijke keuzes die zijn gemaakt.

DEEL TWEE

6



Wederopbouw: versterken van fundamenten

Anna Lowenhaupt Tsing (2021) gaf haar boek *De paddenstoel aan het einde van de wereld* de ondertitel *Leven op de ruïnes van het kapitalisme* mee. Het is een optimistisch boek over een vernietigde wereld. Een realistisch boek dat zichtbaar maakt dat ook als dingen echt fout gelopen zijn, er nieuwe manieren van organiseren ontstaan. De matsutake, de paddenstoel waar het in het boek over gaat, blijkt te groeien op overblijfselen van leeggeroofde en vernietigde bossen in Oregon. In Japan is diezelfde matsutake een bijzondere, kostbare paddenstoel met mythische waarde. Een symbool van de herfst, dat je de ander in een mooi doosje cadeau doet. In haar boek schetst Tsing hoe er in het geroofbouwde bos in de Verenigde Staten niet alleen nieuw leven ontstaat, maar dat met dat nieuwe leven van die paddenstoelensoort een nieuwe verzamelaarsgemeenschap, een nieuw soort economie en nieuwe handelsverbindingen naar Japan ontstaan. Een nieuw soort economie die eerder gebouwd is op kwetsbaarheid dan op de sterkste die wint. Een vorm van wederopbouw die anders is dan 'terug naar het oude'. Het is wederopbouw op basis van wat er (over) is.

Ook in organisaties hebben we wederopbouwaandacht nodig om fundamenteel anders te kunnen organiseren. Wat houdt wederopbouw in?

6.1 Wederopbouw

In dit boek gaat wederopbouw over het herzien van de fundamenteën van organiseren. Het gaat over in evenwicht brengen wat uit het lood is geschoten, aandacht geven aan wat buiten het blikveld is geraakt. Het is ons erom te doen om perspectieven te bieden voor vraagstukken die we op de oude voet niet meer kunnen hanteren. Het gaat over destabiliseren wat ongezond en te dominant geworden is, en versterken van levensvatbare andere manieren van organiseren. Niet *‘from scratch’*, maar werkend vanuit waar we nu staan, zoekend naar wegen die ons helpen met het organiseren van vraagstukken van deze tijd.

RESTAURATIE MAG DAN VOOR SOMMIGEN AANTREKKELIJK LIJKEN, MAAR WE KUNNEN NIET TERUG IN DE TIJD.

Het idee van wederopbouw is niet nieuw. We zien veel publicaties over maatschappelijk relevant of vernieuwend organiseren. We doen een greep uit de boeken-top 100 bij Managementboek. Denk bijvoorbeeld aan *De beleidsbubbel* van Marije van den Berg, *Tricky tijden* van Jitske Kramer, *Wat nu!?* van Thijs Homan en Rob Wetzels, *Morele ambitie* van Rutger Bregman, *Omarm de chaos* van Jan Rotmans en Mischa Verheijden, *Ben jij al activist?* van An Kramer, *Perspectief* van Angela Stoof, *Allianties voor een duurzame toekomst* van Jaap Boonstra en Marcos Egueguren en *De logica van de lappendeken* van Hans Vermaak. Allemaal boeken die laten zien dat anders organiseren noodzakelijk is en kan.

In dit deel van het boek kijken we wat wederopgebouwd moet worden aan de fundamenteën die we aan het einde van deel 1 beschreven. Niet om terug naar vroeger te bewegen. Restauratie mag dan voor sommigen aantrekkelijk lijken, maar we kunnen niet terug in de tijd. Dat we – wij ook – terugverlangen naar sommige normen die gaandeweg verloren zijn gegaan, wil niet zeggen dat we ook de inrichting van onze wereld en onze systemen kunnen terugbouwen.

Interview met Rutger Hageraats

‘Je moet het systeem ontregelen,
en lokaal kan dat.’

Rutger Hageraats is bestuurder bij het Nederlands Jeugdinstituut (Nji), een nationaal kenniscentrum dat actuele kennis over opgroeien verzamelt, verrijkt, duidt en deelt. Een van de thema's waar het Nji zich mee bezighoudt, is de jeugdzorg.

In dit interview wordt het adaptieve karakter van het werkveld zichtbaar: veel partijen die allemaal zoeken hoe te behouden wat belangrijk is en zich toch aan te passen aan veranderende omstandigheden. Voor het Nji betekent dit voortdurend zoeken naar waar ruimte te geven, waar mee te bewegen en waar een grens te trekken. De adaptieve dynamiek van de interne organisatie spiegelt daarin de adaptieve dynamiek van het werkveld.

Rutger: ‘Er zijn steeds meer mensen die een beroep doen op professionele hulp om te kunnen functioneren in de samenleving. Individualisering, prestatiedruk, een sneller wordende samenleving, het feit dat je individueel verantwoordelijk wordt gehouden voor geluk of ongeluk, succes of falen, het zijn allemaal aspecten van deze tijd die van invloed zijn op het gevoel van mensen of zij het leven aankunnen of hulp nodig hebben. In 25 jaar is de behoefte aan jeugdzorg gegroeid van 1 op de 27 kinderen naar 1 op de 7. Die toename kost natuurlijk veel geld. De verantwoordelijkheid voor de jeugdzorg is in 2015 naar de gemeenten gegaan, vanuit het idee dat het lokaal adequater en goedkoper zou kunnen. Tien jaar na de decentralisatie blijken die aannamen niet te kloppen.’

Jeugdhulp is een breed vraagstuk

‘Het vraagstuk van de jeugdzorg is diep maatschappelijk, ook cultureel. Te vaak wordt de suggestie gewekt dat er iets met kinderen aan de hand is, dat zij hulp nodig hebben. Terwijl het lang niet altijd gaat over kinderen zelf maar over hun omgeving, de context waarin zij opgroeien. Het kan beginnen bij ouders die moeite hebben om overeind te blijven, gezinnen die gecon-

fronteerd worden met uitsluiting. Het kan ook gaan over bestaanszekerheid, prestatiedruk en uitval. Als je als kind om een of andere reden niet kunt meekomen in het onderwijs, mis je een belangrijke beschermende factor; een rijke verwelkomende schoolomgeving die je positief uitdaagt is zo belangrijk. Kortom, het vraagstuk van de jeugdzorg begint vaak niet bij de kinderen die zorg nodig hebben, maar elders.

De antwoorden moeten we zoeken in een samenleving waarin liefdevolle aandacht en stevige begeleiding samengaan, waarin niet de perfectie maar de kwaliteit van de relatie ertoe doet. Als we wat basaler in het hier en nu kijken naar het beleid dan zien we dat veel problemen helemaal niet door jeugdzorg verholpen kunnen worden. Je moet hiervoor ook kijken naar zorgverzekeringen, de nogal dwingende Participatiewet, bestaanszekerheid, de woonmarkt die groepen naar de marge drukt, et cetera. Ook kansengelijkheid moet je elders zoeken.'

Slagboomdiagnostiek

'In plaats van te handelen vanuit een brede blik op deze aspecten leidt de enorme groei van het jeugdzorggebruik tot de reflex om kortetermijnoplossingen te zoeken, bijvoorbeeld via "slagboomdiagnostiek": een poging om de toestroom naar de zorg te beperken door criteria te maken welk kind wel of niet wordt toegelaten tot de jeugdzorg, welk probleem ernstig genoeg is voor hulp en welk probleem misschien niet. Een instrumentele benadering, die steeds terugkeert en niet in lijn is met wat deskundigen adviseren. Die zien immers dat de jeugdzorg geconfronteerd wordt met vraagstukken die elders ontstaan.'

'Slagboomdiagnostiek kennen we al uit andere wetten. We weten uit de praktijk dat die mechanismes niet het doel dienen. Het lokt verzwaring van de indicatie uit, tot zwaarder maken van de problemen dan ze zijn. En als je erbuiten valt, komen problemen elders terug. Bovendien druk je professionals in een keurslijf van indicatiestelling en behandeling, in plaats van hen te vragen het vraagstuk professioneel en inhoudelijk te bekijken in de juiste context en met betrokkenen de goede weg te zoeken.'

'Als de roep om een concreet antwoord echter aanhoudt, omdat alternatieven te ingewikkeld lijken, dan wordt het moeilijk om weer van zo'n instrumenteel pad af te komen. Mensen gaan erin geloven. Dan kunnen wij als Nji vanuit kennis wel blijven roepen dat het onverstandig is en niet meewerken aan de invulling ervan, maar dan zoekt het betreffende ministerie wel naar

Over de auteurs

Leike van Oss (1964) en Jaap van 't Hek (1953) vormen sinds 1997 Organisatievragen en zijn lid van De Ambachtsschool voor Organiseren en Veranderen. Ze adviseren organisaties en vervullen de rol van interim-manager, coach en opleider.

Leike en Jaap staan met hun adviespraktijk dagelijks in de modderige werkelijkheid van organisaties. Samen met opdrachtgevers en andere betrokkenen knutselen en prutsen ze aan verandering in de werkelijke wereld; praktisch, stap voor stap, steeds in contact met wat er echt gebeurt, met wat er lukt en wat mislukt.

Die praktijk bracht hen tot kritische reflecties op het organisatieadviesvak waarin modellen, ideologieën en versimpelingen de mainstream zijn. Het bracht hen ertoe te schrijven over de *ONveranderbaarheid van organisaties* (2008), *Ondertussen in de organisatie* (2012) en *Onmacht in organisatie en samenleving* (2020).

Tussentijds schreven ze twee veranderkundige handboeken, *Onderweg. Pragmatisch veranderen in robuuste organisaties* (2014) en *Onomkeerbaar. Organisatiegedrag veranderen* (2016), waarin ze organisaties benaderen als robuuste gehelen die zich niet zomaar laten veranderen.

Ze werken beiden vooral in publieke organisaties, zijn dol op hardnekkige vragen en het helpen zoeken naar waarom het gaat zoals het gaat alvorens richting te willen geven aan de organisatie of de verandering.

Leike heeft een bomvolle agenda, Jaap is inmiddels zomerpensionado.

DE UITGANGSPUNTEN OP BASIS WAARVAN WE ONZE ORGANISATIES BOUWEN, HELPEN ONS NIET MEER BIJ DE VRAAGSTUKKEN DIE NU AAN DE ORDE ZIJN. ER ZIT NIETS ANDERS OP DAN NAAR DE FUNDAMENTEN ONDER ONZE MANIER VAN ORGANISEREN TE KIJKEN.

Organisaties hebben steeds meer en vaker te maken met vraagstukken die we niet kunnen oplossen, en ook niet goed kunnen hanteren. Crises volgen elkaar op, tuimelen over elkaar heen en versterken elkaar. Onze organisatiereflexen zijn daarbij niet altijd behulpzaam.

Leike van Oss en Jaap van 't Hek vinden dat we fundamenteel anders moeten gaan kijken naar wat we in organisaties te doen hebben. Zijn de huidige grondslagen voor organiseren nog wel passend? Zijn we niet blind geworden voor de eenzijdigheid van die grondslagen, waardoor we blijven doorbouwen op fundamenten die misschien wel meer bijdragen aan de problemen van deze tijd dan aan de oplossingen?

In *Wederopbouw* verkennen Jaap en Leike de dynamiek waar we in terechtgekomen zijn en komen ze uit bij de fundamenten van organiseren. Fundamenten die volgens hen uit het lood getrokken zijn en wederopbouw aandacht nodig hebben. Zij zoeken antwoorden in de kracht van het adaptieve systeem, de gemeenschap, de noodzaak moraal terug te brengen en anders met tijd om te gaan. Ze gaan in op de belangrijke rol van organisatieprofessionals in de organiseercrisis van onze tijd. Dit boek geeft inzicht en ruimte om vraagstukken toekomstgericht te hanteren. Het biedt hoop en nieuwe perspectieven aan iedereen die werkt in en met organisaties: van manager tot adviseur, van opleider tot politicus, van activist tot toezichthouder.

