

Colofon

Illustraties: David Velt, Vigics

Ontwerp en vormgeving: Rimke Bartels, Twin Media bv

Foto auteur: Rodney Kersten, rodneyphotography.com

Tekstadvies en redactie: Nienke van Oeveren, Boekredactie

Uitgever: Donald Suidman, BigBusinessPublishers

ISBN 9789491757426

eerste druk, april 2017

© 2017 BigBusinessPublishers Utrecht

www.bbpublishers.nl/dynamisch-organiseren

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, social media of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Glenn Frijde

DYNAMISCH ORGANISEREN

Stop met (re)organiseren! Het gaat vanzelf!

INHOUD

Voorwoord 6 > Inleiding 8



p. 14

> 100 jaar efficiency

De bedrijfskundige tijdlijn 17
Hang naar het taylorisme 20
De huidige tijdgeest 21
De nieuwe generatie 22
Prestatienormen 23
Moderne maatschappij 24
Case Netvlies 25



p. 30

> De organisatie als organisme

Samenwerken 33
De evolutietheorie 36
De evolutionaire definitie van organiseren 37
Het organogram voorbij 38
Betekenisvol samenwerken 39
Dynamisch organiseren 41



p. 42

> Het DNA van dynamisch organiseren

De tien eigenschappen 45
Constance onzekerheid 51



p. 52

> Dynamisch organiseren

Samenwerking visualiseren 55
Werkmodel 56
Besturing 60
Onderlinge verwachtingen 61
Case FCB 63



Bibliografie 119 > Naschrift en dankwoord 120



p. 68

> Dynamisch bedrijfskundige principes

Samen grip hebben 71
 Zelfregulerend vermogen 72
 Participanten en partners 73
 Rollen 75
Case Oxyma 78



p. 82

> Groei en ontwikkeling

Beheersen door ontwikkelen 85
 Realisatie en creatie 85
 Blijven uitblinken 86
 Groei vraagt om structuur 87
 Groei gaat vanzelf 88
 Talent in ontwikkeling 89
 Teams samenstellen 91
 Probleemoplossend
 vermogen 94



p. 96

> Het besturings- vraagstuk

Forward en backward
 besturing 99
 Zelfsturing 99
 Succesfactoren van besturing
 100
 Van managers naar
 regisseurs 100
 De drie rollen in het besturings-
 model 102
 Samenwerking tussen de
 regisseurs 102



p. 104

> De omslag maken

De ziel van het systeem 107
 Vitale identiteit 109
 De waarestromen bepalen 110
 Core talent per vitaal
 onderdeel 110
 Visualiseren 112
Case Ziggo 113

VOORWOORD

De samenleving verandert en ontwikkelt zich razendsnel. Digitalisering en robotisering spelen daar een grote rol in en de invloed van de economische recessie van de afgelopen jaren is niet te ontkennen. De overheid treedt noodgedwongen terug en vraagt van inwoners en bedrijven een grote zelfredzaamheid en meer verantwoordelijkheid. Verantwoordelijkheid voor zichzelf, voor elkaar en voor de leefomgeving. Bij jongere generaties zien we andere behoeften ontstaan. Ze zijn minder materieel georiënteerd en zingeving wordt belangrijker. Wat kan ik betekenen? Hoe kan ik mijn leven zinvol maken?

De voormalige besturen van mijn fusiegemeente Hollands Kroon (48.000 inwoners) hadden in 2010 en 2011 een vooruitziende blik. De strategische visie van de nieuwe gemeente sprak over ruimte voor ontwikkeling, vergaande digitalisering en zelfredzaamheid en verantwoordelijkheid van inwoners, bedrijven en instellingen. Vanaf de daadwerkelijke fusie in 2012 hebben we dan ook consequent gewerkt aan het realiseren van die visie. Daar heb je mensen voor nodig die vertrouwen krijgen, die zelfstandig en zelfredzaam zijn en die hun verantwoordelijkheid nemen. Inmiddels werken onze 350 mensen in zelfsturende teams en hebben we geen managers meer, maar slechts drie directeuren, waarvan ik er een mag zijn.

We sturen niet meer op aanwezigheid, we bepalen niet meer hoe mensen hun werk moeten doen. We hebben geen verlofregeling en –registratie meer, we fiatteren geen declaraties. We hebben zelfs geen functies meer; mensen hebben takenpakketten die ze zelf samenstellen op basis van interesse, talenten en voorkeuren. Het gevolg is een wendbare en flexibele organisatie, waar-

door we snel en effectief resultaten halen met als bijkomend voordeel dat de bedrijfsvoeringskosten aanzienlijk zijn gedaald.

Dat ontstaat niet vanzelf. Vertrouwen in je organisatie begint met vertrouwen *geven*. Met minder management is het belangrijk dat mensen verantwoordelijkheid nemen, reflecteren op zichzelf en elkaar en persoonlijk leiderschap ontwikkelen. Dit vraagt in eerste instantie veel van mensen. Mensen moeten ontdekken waar ze goed in zijn, waar ze echt plezier in hebben, moeten fouten maken en daarvan leren. Ze moeten kwetsbaar durven zijn, hulp durven vragen en elkaars kwaliteiten erkennen en inzetten. Het gaat uiteindelijk allemaal om je toegevoegde waarde voor je team, voor je organisatie.

Bij deze ontwikkelingen kwamen we tot de conclusie dat de huidige functiewaarderingsystemen en beoordelingssystematieken niet meer aansloten bij onze praktijk. Het gaat bij ons immers niet meer om inspanningsverplichtingen maar om resultaatverplichtingen, om het inzetten van je talenten en om je toegevoegde waarde.



Beoordelen doen we niet meer en het waarden van prestaties gebeurt bij ons niet meer door een leidinggevende maar door de collega's.

We vinden het belangrijk en consistent om het kijken naar toegevoegde waarde op alle vlakken in de organisatie toe te passen. We zien dat de toewijding en het werkplezier bij onze teams enorm toeneemt omdat iedereen de ruimte krijgt om te ontwikkelen en het voor iedereen duidelijk is wat hij of zij bijdraagt. Dat is een fantastische ontwikkeling die we nu **dynamisch organiseren** noemen.

Wij hadden aanvankelijk geen term voor de wijze waarop we werkten. Die had Glenn Frijde wel. En niet alleen had hij een definitie voor onze manier van werken, hij kon het ook duiden en, wat nog veel belangrijker was, hij had handvatten en woorden voor wat wij deden. Hij hielp ons een systematiek te ontwikkelen die niet uitgaat van het waarden van functies, maar van het waarden van mensen en hun talenten. Wij ontmoetten Glenn min of meer bij toeval in onze zoektocht naar mensen die ons

konden helpen bij het ontwikkelen van een nieuw waarderings- en beloningssysteem. We hadden al meer dan een jaar pogingen gedaan zonder bevredigend resultaat. Hij snapte onmiddellijk waar we mee worstelden: het doorbreken van oude denkpatronen en vaste gewoonten.

Hij is een vrije denker, hij is onconventioneel en heeft een mensbeeld dat volledig aansluit bij het onze en kan dat feilloos vertalen naar nieuwe manieren van kijken. Met hem hebben we een waarderingsystematiek kunnen ontwikkelen die uniek is voor de overheid en die waarschijnlijk uniek is in Nederland. De systematiek sluit naadloos aan bij onze filosofie en onze visie en helpt ons in onze verdere ontwikkeling. We staan aan de vooravond van de implementatie die halverwege 2017 moet zijn afgerond. We prijzen ons gelukkig dat we Glenn op onze ontdekkingsreis hebben ontmoet.

Dit boek is een geweldige aanrader. Wij hebben namelijk ervaren dat vele organisaties worstelen met de nieuwe vraagstukken die opdoemen in de huidige samenleving.

De 'oude' antwoorden en oplossingen bieden immers steeds minder soelaas. Ik ben ervan overtuigd dat de visie van Glenn op dynamisch organiseren en het benutten en waarden van talenten van mensen een zeer adequaat antwoord biedt. Het boek is dan ook meer dan alleen een steun in de rug; het is een bevestiging van vermoedens, een woordenboek voor diegenen die de talenten van mensen als basis zien voor een flexibele organisatie die zich constant aanpast en zich vormt naar de waarde ervan voor haar omgeving. Voor mensen die een natuurlijke samenwerking willen om hiermee een krachtige organisatie te laten ontstaan. Het boek geeft een antwoord op de vragen van organisaties, managers en mensen die worstelen met de vraagstukken van deze tijd.

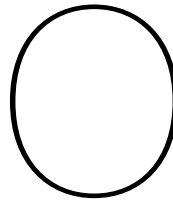
Anja van der Horst
*directeur bedrijfsvoering
gemeente Hollands Kroon*



INLEIDING







p dit mo-
ment is er
maatschap-
pelijk-econo-
misch veel
aan de hand.

In bedrijven merk je dat de druk toeneemt om sneller te innoveren, beter mee te bewegen en nog efficiënter te werken. Een heroriëntatie van het business- en verdienmodel is bij veel bedrijven zelfs een primair en constant aandachtspunt geworden. Fundamentele ontwikkelingen die een andere zienswijze vereisen

dus. Wie dit fenomeen tot in de kern analyseert, ziet een continue versnelling van de samenleving en daarmee een steeds complexere omgevingsdynamiek.



Efficiency lijkt een voordehandliggende oplossing om sneller te innoveren en mee te bewegen. Het is voor menig bedrijfsvoering de belangrijkste succesfactor en is per slot van rekening één van de belangrijkste basisbeginselen van de bedrijfskunde. Maar zoals gezegd vereisen de genoemde versnelling en complexe omgevingsdynamiek een andere focus. Efficiency is nog steeds van belang, maar is louter een hygiënefactor geworden. Constante aanpassing is nodig als een soort nieuwe efficiency. Het tempo waarin een bedrijf zich kan aanpassen aan de gewijzigde marktomstandigheden is de nieuwe, bepalende succesfactor!

Constant aanpassen

De noodzaak van constante aanpassing heeft directe gevolgen voor de mensen die in bedrijven werken. De traditionele bedrijfskundige inzichten die leiden tot statische structuren, afdelingen en functiehuizen bieden niet meer het antwoord op de steeds sneller wijzigende marktomstandigheden. Deze tradities vertragen en bedreigen zelfs elke vorm van continuïteit. De steeds sneller veranderende context vereist telkens opnieuw een andere samenstelling van talenten van mensen.

De complexiteit van de vraagstukken kunnen we alleen maar aan door samen te werken naar deze gedifferentieerde talenten van mensen. Het onderscheidend vermogen van een bedrijf wordt bepaald door het realtime organiseren van talent naar de vraagstukken van het moment! Dit fenomeen noemen wij voor het gemak *dynamisch organiseren*.

De woorden dynamisch en organiseren zijn niet toevallig gekozen. Dynamisch organiseren gaat niet over een andere manier van werken binnen de heersende bedrijfskundige context, maar over het leggen van een compleet nieuw fundament onder het begrip *organiseren*. Voor dit nieuwe begrip van organiseren is anders kijken naar hetzelfde noodzakelijk.

We stellen in dit boek organiseren gelijk aan de betekenis van het woord *organisme*. De wijze waarop organismen zich voortbewegen of blijven voortleven, heeft heel erg te maken met de dynamiek ten opzichte van hun omgeving. Biologisch gezien kunnen organismen alleen voortbestaan als zij zich blijven aanpassen aan hun omgevingscontext. Organisaties moeten dat ook anno nu om te kunnen voortbestaan. Dit dynamische aanpassingsvermogen is dan ook de kern van dynamisch organiseren.

Voortdurend vanuit toegevoegde waarde

De basisgedachte van dynamisch organiseren is dus constant organiseren! Constant vanwege voortdurende aanpassing aan de steeds sneller veranderende context en organiseren vanwege het samenwerken in verschillende samenstellingen van gedifferentieerde talenten van mensen. Let wel, ik heb het hier niet over een organisatie maar over steeds opnieuw organiseren naar de vraagstukken van het moment. Dus stop met de zogenaamde organisatie-inrichting en start met het constant organiseren van mensen! Organiseer talenten van mensen steeds opnieuw naar de markt vraag en -omstandigheden. Het gaat om het voortdurend clusteren van talenten rondom wat op dat moment het doel dient. Niet de functies, maar de verschillende talenten van mensen zijn bepalend voor het succes.

De tweede basisgedachte van dynamisch organiseren is het hebben van toegevoegde waarde. Het bestaansrecht van bedrijven wordt bepaald door de vraag of zij van waarde zijn voor hun omgeving. Gefocust zijn op financieel gewin staat haaks op deze basisgedachte. Het is daarom van belang dat bij het organiseren niet de func-

tionele onderdelen van het bedrijf gedifferentieerd worden, maar juist de activiteiten waarlangs waarde voor de omgeving wordt gecreëerd. De samensmelting van activiteiten die samen waarde creëren is volgens Lean Six Sigma een waarde-stroom. Uiteindelijk gaat het hier niet specifiek alleen om de waarde-stroom, maar vooral om het nut en de noodzaak van waarom het bedrijf bestaat. Als deze werkelijk waarde creëert, ontstaat er betekenis voor alle mensen die er werken en daarvoor ook voor hun omgeving. Zo zal in het bedrijf per waarde-stroom naar toegevoegde waarde moeten worden samengewerkt om succesvol te zijn.

Cases

Deze nieuwe kijk op organiseren komt niet uit de lucht vallen en is ook zeker niet onbeproefd. Er is een aantal moedige mensen die het lef hadden buiten de gebaande paden te treden en oplossingen te vinden voor complexe organisatorische vraagstukken. Dit boek bevat vier cases waarin directeurs vertellen hoe zij dynamisch organiseren hebben toegepast:

- Philip Lomans, mede-eigenaar van Netvlies
- Ronald Morcus, algemeen directeur van Oxyma
- Hermien Wiselius, directeur van arbeidsmarktorganisatie FCB
- Milfred Hart, destijds VP operations van Ziggo en Christian Berghout, destijds Manager Corporate Finance & Investor Relations

In de laatste case vertelt Milfred Hart hoe hij er tegen aanliep dat alle methoden en technieken die je kunt bedenken waren toegepast in hun bedrijfsvoering. Toch kon de operatie van Ziggo zich nog steeds niet aanpassen aan de snelheid van veranderingen in met name het IT-landschap en de behoeftes van gebruikers daarin. Men was zover doorgeorganiseerd dat de communicatie niet meer ging over het leveren van waarde maar over de procedures en regels en wie wat wel en wie wat niet zou moeten doen. Er was geen sprake van samenwerken en ook zeker geen sprake van het bij elkaar brengen van de benodigde talenten voor de vraagstukken van het moment. In de case beschrijft Hart hoe hij zijn bedrijfs onderdeel van achthonderd mensen ging leiden vanuit maximale regelruimte en flexibiliteit.

Opbouw

In dit boek verkennen we hoe het in de tijd gezien zo ver gekomen is dat efficiency de belangrijkste succesfactor werd. In hoofdstuk 1 sta ik stil bij de oorsprong van bedrijfskunde en waarom het zo moeilijk is de basisgedachte daarvan los te laten. Maar de tijdgeest waarin bedrijfskunde ontstond, was een andere dan de huidige tijdgeest. We zitten midden in het digitaliseringstijdperk dat nu al snel overgaat in robotisering, met alle gevolgen van dien. Ik laat daarom in hoofdstuk 2 zien wat de omgevingsfactoren zijn waar we rekening mee moeten houden bij het organiseren van samenwerken. Om deze veranderingen aan te kunnen, moeten we alles wat we weten durven loslaten. De omstandigheden van nu zijn fundamenteel anders dan die van toen en vereisen daarom een dynamische kijk in plaats van een statische. We komen tot het inzicht dat het woord *organisatie* zijn betekenis ontleent aan *organisme*. We bouwen met de evolutietheorie de organisatie als organisme opnieuw op en noemen het dynamisch organiseren. In hoofdstuk 3 zien we dat dynamisch organiseren geen vast omlinnende of in beton gegoten benadering van organiseren is. Organiseren doe je constant, waarbij je iedere



keer weer opnieuw kijkt hoe op dat moment de samenstelling eruit komt te zien. Organiseren is dus niet iets dat we met een momentopname vastleggen in structuur. In hoofdstuk 4 beschrijf ik hoe de werking van de organisatie vanuit dynamiek kan worden opgebouwd en staan we stil bij de definitie van besturing vanuit evolutionair perspectief.

Met het dynamisch organiseren-perspectief zijn de meeste bedrijfskundige principes niet meer passend. Het zou een behoorlijk boekwerk worden om alle klassieke bedrijfskundige principes helemaal naar dit nieuwe perspectief uit te werken. In hoofdstuk 5 worden daarom de meest bepalende bedrijfskundige principes opnieuw opgebouwd. Denk hierbij aan vraagstukken als beheersing, efficiëntie en effectiviteit. Naast deze vraagstukken zien we dat het constante streven naar groei één van de huidige bedrijfskundige principes is die leidt tot veel leed. Het gekke is dat vanuit evolutionair perspectief groei en ontwikkeling ook bepalende factoren zijn. Echter het doel is niet steeds groter worden, maar steeds beter aangepast zijn aan de context. Ik neem je daarom in hoofdstuk 6 mee in wat volgens evolutionair perspectief groei en ontwikkeling zijn.

We zien door het evolutionair perspectief het menselijk lichaam metaforisch als organisatie. Daardoor kun je het management zien als het hoofd van het lichaam. In ons hoofd zitten immers meerdere organen die allemaal druk bezig zijn prikkels en stoffen van buiten op te nemen, te verwerken en op te slaan. Ons hoofd is niet de baas van ons lichaam. We spreken daarom ook niet meer over een hoofd (manager) van een afdeling, maar de drie *dominante rollen* in besturing. In hoofdstuk 7 zijn de drie dominante besturingsrollen gericht op mensen, inhoud (expertise) en business (van waarde zijn) uitgewerkt.

De omslag maken naar een dynamische organisatie is geen vaststaand recept. Het begint allemaal met anders durven kijken en op jezelf leren vertrouwen. Door betekenisvol intensief met anderen te samenwerken ontstaat vanzelf de samenstelling en de inrichting. In hoofdstuk 8 sta ik stil bij een aantal stappen om tot het evenwicht in de DNA van dynamisch organiseren te komen. Uiteindelijk sluiten we af met de case van Ziggo waarin de toepassing en de complexiteit van omgeving om daadwerkelijk de omslag te maken geschetst wordt.

Bedrijven zijn van en voor mensen. Ook jij verlangt naar dynamisch organiseren. Zoek niet naar het hoe, dat zit in jezelf. Het enige wat nodig is, is het inzicht dat hierna volgt en daarmee kun je deze aanpassing zelf doen!

7



HET BESTURINGS- VRAAGSTUK





POWER TO THE PEOPLE



In de klassieke bedrijfskunde is management een bepalend principe voor de besturing - in evolutionair perspectief niet. Wel is in evolutionair perspectief de omgeving bepalend voor het doen bloeien van het geheel. Daarom bespreek ik in dit hoofdstuk specifiek hoe je als bestuurder een omgeving creëert waarin je het mogelijk maakt dat het geheel en de afzonderlijke onderdelen daarin kunnen blijven excelleren. Ook hier is het dominant benodigde

talent het vertrekpunt. De besturing zien we als het hoofd van ons lichaam, met het dominante talent om alle prikkels van buiten zodanig te verwerken dat het lichaam zich aanpast aan de omstandigheden en zo kan voortbestaan. De basisgedachte is dat voor organisaties, mensen, inhoud (expertise) en business (van waarde zijn) bepalende factoren zijn voor de interactie met de omgeving. Ik laat zien hoe je deze factoren met focus organiseert en hoe jouw rol eruitziet.



Forward en backward besturing

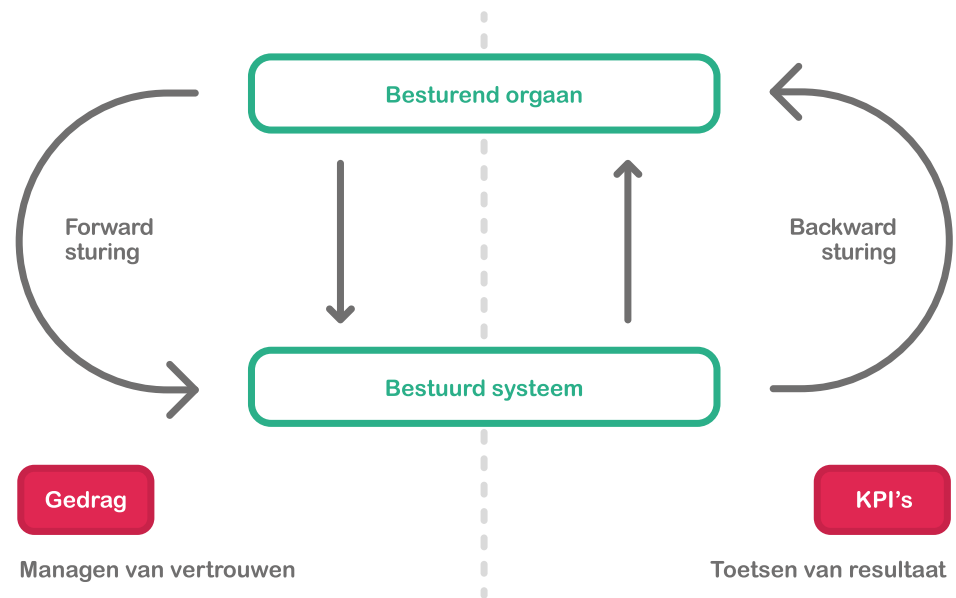
De besturing van een organisatie is volgens professor Ton de Leeuw een evenwicht tussen het besturend orgaan en het besturend systeem. Het besturend orgaan ontvangt informatie uit het besturend systeem en deze wordt op haar beurt beïnvloed door de keuzes van het besturend orgaan, schrijft hij in zijn boek *Systeemleer en organisatiekunde*. Dit evenwicht vraagt naast de perfecte focus op de resultaten (*backward besturing*) ook nadruk op forward besturing. *Forward besturing* geeft grip op gedrag, waardoor het daadwerkelijk bereiken van de beoogde resultaten meer voorspelbaar en zeker is. De nadruk ligt op het plaatsen van mensen in hun kracht en het daarmee optimaal benutten van talent in relatie tot de dromen en doelstellingen van de organisatie.

Backward besturing draait om de controleerbare resultaten (KPI's). De nadruk ligt op cijfers en andere controleerbare maatstaven. Een belangrijke constatering is dat alleen sturen vanuit resultaten het wantrouwen in de organisatie vergroot en dat er daarmee een vorm van afrekencultuur ontstaat die ander gedrag met zich mee-

brengt. Het maximaliseren van het resultaat eist een evenwicht tussen sturen op output (kritische performance indicatoren (KPI's) en input (kennis, kunde en gedrag van mensen). Daarbij is het vertrekpunt het zien wat nodig is (forward) om van waarde te zijn.

Zelfsturing

Het succes van een systeem is afhankelijk van de kunst om multidisciplinair samen te werken. Multidisciplinair omdat verschillende zienswijzen en daarmee verschillende oriëntaties en talenten van mensen samen



Figuur 7.1 Forward en backward sturing

moeten smelten om tot oplossingen te komen. Maar multidisciplinair samenwerken naar toegevoegde waarde is het lastigste wat er is! Want hoe zorg je ervoor dat er grip is op zowel de inhoud, de ontwikkeling, als op het resultaat?

Het managen van de processen zoals in een fabriek beperkt letterlijk elke vorm van creativiteit en inventiviteit, terwijl de toegevoegde waarde en het voortbestaan van het systeem juist daarop gebaseerd zijn. Het steeds verder verbeteren van de efficiency is gelegen in het steeds beter samenwerken en verbinden van deskundigheden op momenten dat dat opportuun is. Daarom is het noodzakelijk elke rol zijn eigen beslissingsruimte mee te geven in het oppakken van zijn deel van het geheel. Kort gezegd: mensen doen het zelf. Echter, wat ze mogen, moet wel passen bij wat ze kunnen. Als dat niet het geval is, wordt samenwerken vanuit eigen verantwoordelijkheid al een stuk lastiger. Op deze basisgedachte is het besturingsmodel van ieder willekeurig systeem geënt.

Succesfactoren van besturing

Uitgangspunt van samenwerken is dat de participanten in het systeem zelf het ‘werk’ coördineren richting resultaat. Management dat integraal stuurt op het ‘werk’ lijkt dan overbodig. De rol van manager zoals we die nu kennen komt daarom helemaal te vervallen. De participanten in het systeem hebben wel ondersteuning nodig bij het creëren van mogelijkheden tot werk, verdienen aandacht voor hun eigen ontwikkeling en moeten kunnen klankborden met experts over de vakgebieden waarop ze actief zijn. Deze drie ondersteuningsvraagstukken zien wij als de drie bepalende succesfactoren van het systeem waar afzonderlijk op geëxcelleerd zou moeten worden.

De besturing van een dynamische organisatie staat dus in dienst van het systeem. Het is een logische samenhang van focus op de meest bepalende factoren voor het succes van het systeem. Zo kan voor een bepaald systeem bijvoorbeeld de hoge mate van ‘technische’ kundigheid (expertise), de beschikbare talenten van mensen (mensen) en executie kracht (resultaat) van uitermate groot belang zijn. Door op deze drie factoren, die overeenkomen met de eerder genoemde bepalende factoren voor interac-

tie met de omgeving, afzonderlijk in samenhang te excelleren ontstaat succes op drie vlakken:

- expertise: inhoudelijk excelleren
- mensen: participanten die excelleren
- business: toegevoegde waarde met resultaat en daarmee voortbestaan

De afhankelijkheid tussen besturing en het systeem zijn in figuur 7.2 verbeeld als een soort van zonnestelsel. Er is geen hiërarchie, wel afhankelijkheid! Ons hoofd is niet de baas van ons lichaam. We spreken daarom ook niet meer over een hoofd (manager) van een afdeling, maar de drie *dominante rollen* in besturing. Zonder dat de dominante talenten alles van buiten naar binnen vertalen en andersom, kan geen enkel systeem voortbestaan. Dat is de bijdrage van de besturing aan het systeem!

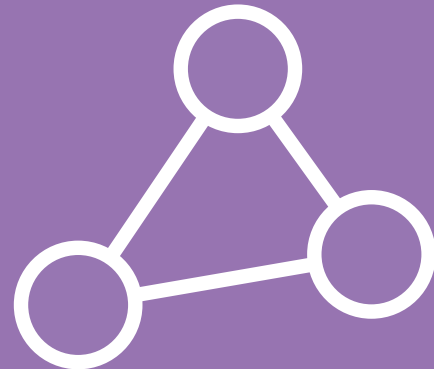
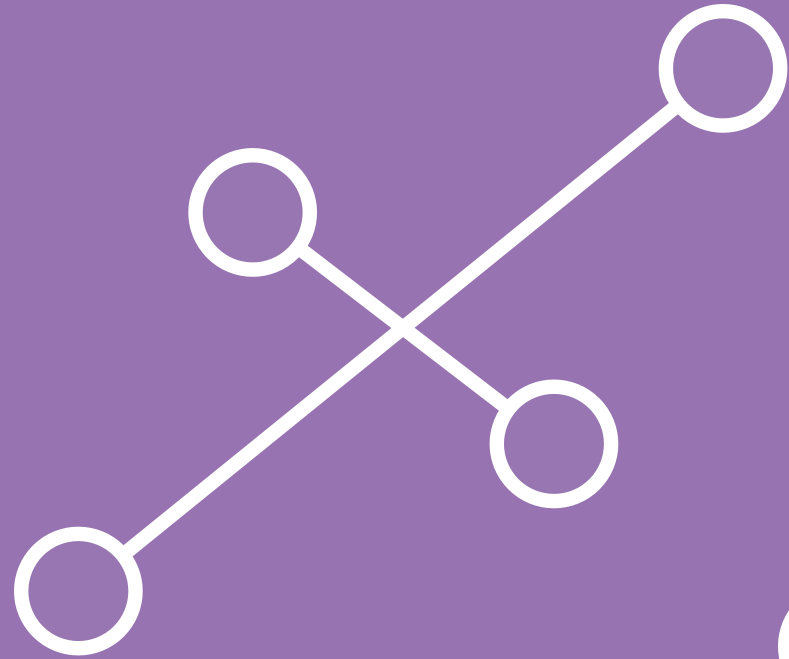
Van managers naar regisseurs

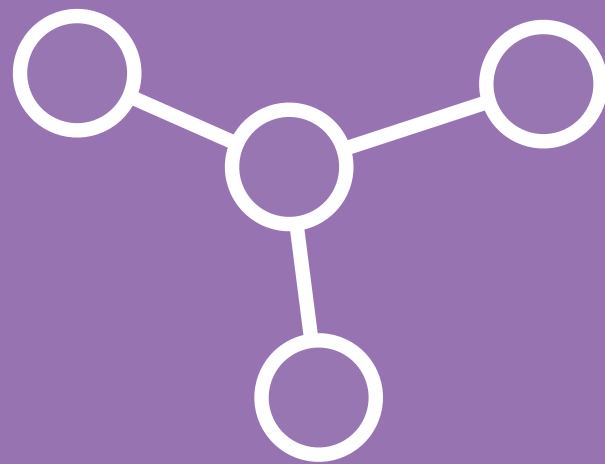
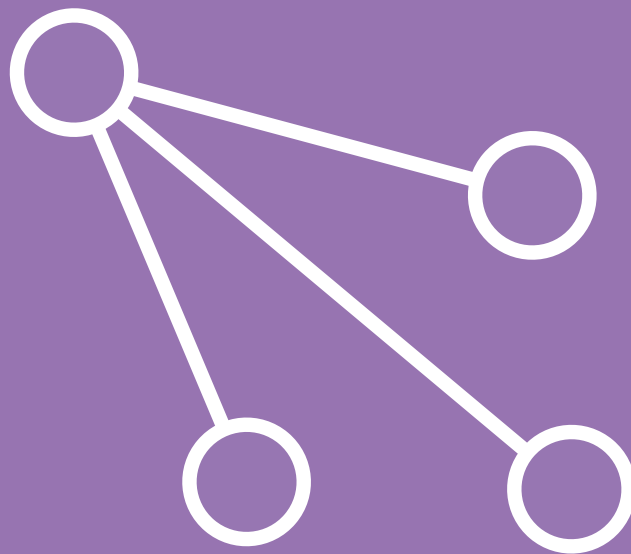
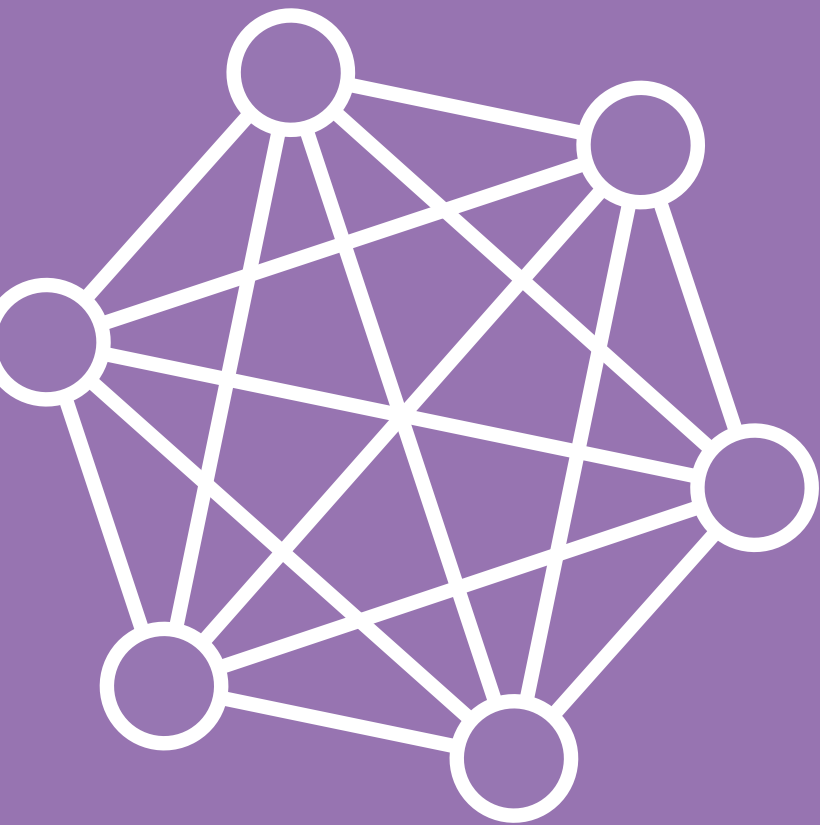
De besturing van een dynamische organisatie bestaat uit regisseurs die het systeem ondersteunen zodat het kan excelleren. De regisseur is de ‘artistiek’ leider van de uitkomst van het werk; hij weet precies hoe hij het systeem kan laten schitteren en laten

5



DYNAMISCH BEDRIJFS- KUNDIGE PRINCIPES







Bekeken vanuit evolutionair perspectief zijn de meeste bedrijfskundige principes niet meer passend voor het constant organiseren van samenwerking. De basis hiervan ligt in de statische manier van kijken dat alles wat wij in bedrijven doen, overheerst. Het evolutionaire perspectief vereist veel meer dynamische principes die de natuur van samenwerken en daarmee de tien eigenschappen van constant organiseren als basis nemen (zie hoofdstuk 3). Het zou een behoorlijk boekwerk worden om alle klassieke bedrijfskundige principes helemaal naar dit nieuwe perspectief uit te werken.

We kiezen er dus voor om de meest bepalende bedrijfskundige principes opnieuw op te bouwen.

We starten met het meest bepalende vraagstuk in de heersende bedrijfskunde: beheersing; hoe blijven we in control? Vervolgens stellen we vast dat medewerkers echt bewust moeten participeren in de samenwerking en daarmee niet het klassieke psychologische contract van werknemer met de organisatie mogen hebben. Ze werken niet voor het geld maar omdat het doel ze aanspreekt en ze daarin bewust iets willen bijdragen. Ook zien we dat het concept 'klant' zoals we die in de klassieke bedrijfskunde kennen niet zo kan blijven bestaan.



Samen grip hebben

In control zijn oftewel grip hebben gaat over de vraag in hoeverre we alles wat in de organisatie gebeurt richting beoogde resultaten kunnen beheersen; het managementvraagstuk van de klassieke bedrijfskunde. Beheersing gaat letterlijk over in hoeverre we alles wat zich voltrekt machtig of meester zijn. Het mooie van taal is dat betekenis van deze woorden ook van toepassing zijn op de manier waarop mensen met dit dominante talent – beheersing – gedreven worden. De psychologie achter ‘machtig’ en ‘meester’ zijn is letterlijk terug te vinden bij mensen die de behoefte hebben om grip te hebben. Deze mensen zouden naar hun dominant talent prima passen in de klassieke betekenis van de functie van manager. Het is daarom dan ook geen wonder dat bij een transformatie van de tayloriaanse benadering naar dynamisch organiseren het vraagstuk ‘hoe hou ik grip?’ bij de managementrollen bepalend is.

Als we de psychologie van grip hebben gewoonweg vertalen naar ‘de verwachtingen meester zijn’, hebben we misschien wel de juiste vorm van grip te pakken. Verwachtingen waarmaken door gewoonweg de beste willen zijn door constant je toege-

voegde waarde te evalueren. Als iedereen op deze manier met elkaar samenwerkt en we samen zo de vraagstukken ‘meester’ willen zijn, is beheersing een logisch principe geworden. Uiteraard is het psychologische contract van een medewerker in de klassieke bedrijfskunde daar niet passend bij. De medewerker van een dynamische organisatie kiest er voor onderdeel te zijn en krijgt betekenis door zijn bijdrage en creëert samen met anderen toegevoegde waarde.

Grip hebben in een natuurlijke samenwerking op de beoogde toegevoegde waarde heeft niets te maken met de macht van enkelingen, maar met de kracht van het systeem; de manier waarop de samenwerkende mensen onderling hun verwachtingen waarmaken. De manier waarop ze zo zijn opgesteld en participeren waarin ze in flow zijn. Daarbij is leiderschap essentieel! En dan met name het hebben van een bestemming (doelen), weten wat er voor nodig is daar te komen en mensen inspireren om het beste uit zichzelf te halen. Degeenen die in deze rol terecht komen voor een groep hebben deze leiderschapsrol van nature verkregen door de essentiële elementen te laten zien. Dit natuurlijk leiderschap mag in dezen niet verward worden met een in functie benoemde manager die

leiding geeft. Sterker nog: naar evolutionair perspectief is deze functie niet nodig.

In dynamische organisaties zit grip hebben in de relatie tussen de toegevoegde waarde van het systeem en de eigen wil daarin te participeren. Door deze bewuste participatie en de wil het beste uit eigen vermogen te halen ontstaat een bepaalde mate van gedrevenheid. In competitie management noemt men dit gedrag ondernemend vermogen en soms zelfs betrokkenheid. In feite is iedereen die bewust met zichzelf bezig is op zijn niveau ondernemend. Doordat mensen dit bewustzijn hebben, ervaren ze in hun omgeving vaak iets van pijn of verlangen om dingen beter te doen of juist voor een ander van betekenis te kunnen zijn. Deze diepe drang veroorzaakt vaak een leidende rol in het geheel die anderen mogelijk inspireert daar onderdeel van te willen zijn. Op deze manier weten mensen elkaar in een opwaartse spiraal te beïnvloeden en daardoor stelselmatig beter te worden in wat ze doen en daardoor samen grip te hebben op het van betekenis zijn en blijven voor hun omgeving, zoals je zag in de case van Netvliet.

Ten derde is grip hebben onderling verwachtingen managen. Als mensen echt niet

zelf iets willen bijdragen, moeten ze er door het systeem (samenwerkingspartners) op aangesproken worden. Verandert er niets dan moet er hard worden opgetreden door van de persoon afscheid te nemen. Zoals een niet-lichaamseigen orgaan altijd door het systeem zal worden afgestoten. Als de bijdrage niet stelselmatig klopt, zullen de anderen er last van ervaren en daarnaar moeten handelen. Dat moeten we ook aan het systeem overlaten, anders ontstaat het zelfregulerend vermogen niet dat van essentieel belang is voor het doen slagen van een natuurlijke samenwerking.

Zelfregulerend vermogen

De gedachte van zelfregulering staat in het geval van afscheid nemen van mensen haaks op de huidige manier van bedrijfsvoering waarin een manager dit doet en haaks op de regelgeving. Het opbouwen van dit zelfregulerende vermogen van een groep mensen die transformeert van klassieke bedrijfskundige principes naar evolutionaire principes gaat dus niet vanzelf en direct. In de overgang naar een dynamische organisatie is het daarom van belang mensen de ruimte te bieden dit gedrag te ontwikkelen en te laten zien.

In dynamische organisaties zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden dus een verschrikkelijk raar fenomeen. Per slot van rekening verhouden organen zich vanuit de verschillende dominante talenten tot elkaar. Bij een gezonde samenwerking van

mensen moeten we daarom ook nastreven dat het bepalen en overgaan van grenzen door de dominante talenten, in de vraagstukken van het moment, in de manier van samenwerken worden bepaald. Daarin doen we er verstandig aan het collectieve





begrip 'je bent zo goed als de omgeving vindt dat je bent', als beheersingsmechanisme te kweken. Uiteraard staat of valt dit beheersingsmechanisme met in hoeverre elk individu zijn talenten kent (dus weet wat hij kan) en past bij wat hij mag.

'Wij gaan echt uit van het individu. Als je tien campagnemanagers hebt, kunnen die een taak dus alle tien op een heel andere manier invullen. Al was het ook alleen maar omdat het om tien verschillende klanten gaat die weer verschillende behoeftes hebben.'

Ronald Morcus, Oxyma

Een ander beheersmechanisme bij klassieke bedrijfsvoering (vooral bij beursgenoteerde bedrijven), is winstmaximalisatie. In de drang deze doelstelling te realiseren wordt vaak gegrepen naar een optelsom van efficiencymaatregelen. Want hoe lager we de kosten krijgen, hoe hoger de marge (met het liefst een klein beetje meer omzet). Als we de basisgedachte van de natuurwetenschappen op dit mechanisme loslaten, kunnen we stellen dat dit een vorm van crimineel gedrag is. Bestuurders vreten dan letterlijk hun eigen organisatie op. Als we naar toegevoegde waarde samenwerken en we onderling geen energie verspillen maar elkaars talenten gebruiken daar waar

nodig, is dit mechanisme van winstmaximalisatie meer een automatisme dan iets wat we moeten managen. Uiteindelijk is het het enthousiasme van de mensen dat verkoopt en bepalend is voor het zelfregulerend vermogen. Als nu de gedachte 'Oh wat simpel!' je bekruipt, dan klopt dat. De belemmerende overtuiging dat het complexer is zit verscholen in het zien van klassieke bedrijfskunde als de waarheid.

Participanten en partners

In een dynamische organisatie bestaan zoals in de natuur de concepten 'klant' en 'medewerker' niet; alles in het ecosysteem werkt met elkaar samen om te kunnen leven. Onderling hebben ze betekenis voor elkaar. Daarom is het van belang in deze context het concept 'klant' en 'medewerker' zoals wij dat tot nu toe kennen, volledig los te laten. Medewerkers zijn participanten omdat ze bewust moeten kiezen onderdeel te willen zijn van het geheel. Klanten zijn partners omdat ze onderdeel zijn van het ecosysteem.

Als de waarde van het systeem echt iets toevoegt, leidt dat tot een hoge betrokkenheid van participanten en partners. Kees

Cools heeft in zijn boek *Controle is goed, vertrouwen is beter* aangetoond dat er een grote relatie is tussen motivatie, vertrouwen en beslissingsvrijheid. Hoe groter de beslissingsvrijheid hoe groter de motivatie en vaak hoe groter het vertrouwen. Allemaal woorden die volgens de meeste theoretici leidden tot hoge performance. In de sales is de welbekende kreet: Enthousiasme verkoopt! De meeste mensen zullen wel herkennen dat de optelsom van de door Kees Cools benoemde actoren leiden tot een groter enthousiasme. Participanten maar ook partners die oprecht enthousiast zijn zullen dit enthousiasme delen omdat ze geloven in de toegevoegde waarde van het bedrijf.

Zorgen dat participanten en partners enthousiast zijn over de gezamenlijke bijdrage is een van de belangrijkste doelen geworden van een organisatie. Een ieder die participeert of onderdeel is moet het gevoel van betrokkenheid, beslissingsvrijheid en inspiratie ervaren en vooral op een manier dat ze zelf het gevoel hebben betekenis te hebben en te krijgen. We kunnen dit ook marketing noemen.

Rijn Vogelaar pleit in zijn boek *De Superpromoter* ervoor om de aandacht te richten op

de klant als partner. Als een partner oprecht enthousiast is en zijn enthousiasme deelt omdat hij gelooft in de toegevoegde waarde van het bedrijf, is het een superpromoter. Zijn aanbeveling wordt door zijn omgeving ook als serieus ervaren. De superpromoter heeft drie kenmerken: hij is enthousiast, deelt dit enthousiasme en heeft invloed. De meest gehoorde oorzaken van enthousiasme zijn overigens: nieuw & origineel, positief verrast, authentiek, bevordering

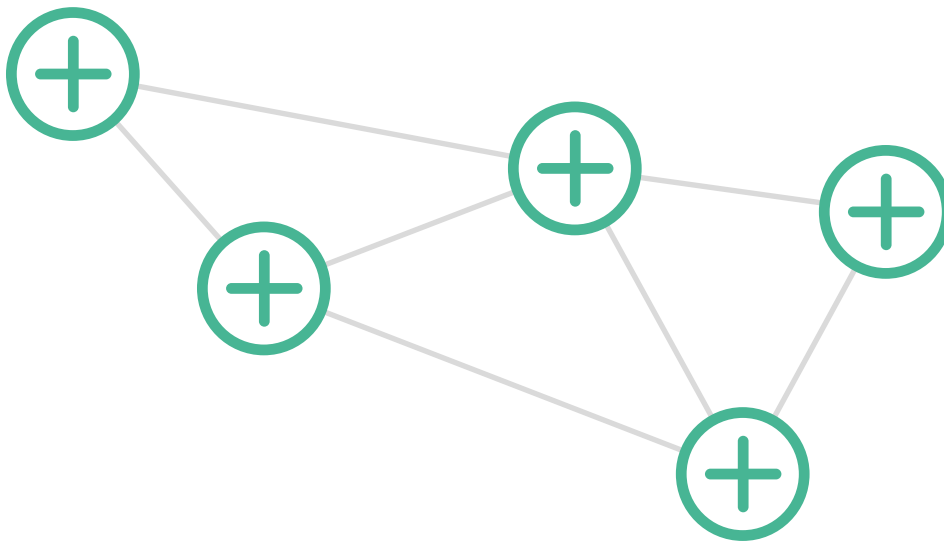
sociale contacten, handig, probleemoplossend of gewoonweg beter, transparant en eerlijk, mooi of ontroerend of simpelweg goedkoop.

De invloed van enthousiasme moeten we niet onderschatten, want partners en superpromoters kunnen voor exponentiële groei zorgen. Een prachtige toepassing van dit fenomeen is crowdsourcing. De partner kan ook de rol van coach, motivator of inspira-

tor vervullen, maar een partner kan ook antipromoter worden als er weinig geluisterd wordt naar zijn kritische opmerkingen. De weg naar partnerschap beschrijft Vogelaar als een evolutie op zoek naar langetermijnsucces dat niet alleen maar meer bepaald wordt door productleiderschap, prijsleiderschap of klantgerichtheid. Hij onderscheidt drie stappen in partnerschap:

- Streven naar tevredenheid.
- Sturen op enthousiasme; een soort van liefdesrelatie met de beoogde partner. De keerzijde hier is dat liefde blind maakt en dat het soms dan weer tijd wordt voor wat anders.
- Sturen op daadwerkelijk partnerschap.

Vogelaars stelling is dat bedrijven die partners weten te creëren en voeden de meeste omzet zullen draaien en de beste reputatie zullen genieten. Dit omdat de partners niet alleen zelf enthousiast zijn, maar ze ook anderen overtuigen met hun enthousiasme. Zo'n superpromoter houdt je de spiegel voor en bewaakt de ziel waardoor je bedrijf automatisch op koers blijft; hij weet precies wat aanslaat en wat niet, spreekt zijn waardering uit is daarom een belangrijke energiebron, vooral voor een ieder die participeert in de samenwerking. Een superpromoter zal niet alleen de meest





relevante verbeterpunten aandragen, hij zal ook meedenken in de oplossing en is door zijn inzet bovendien kostenbesparend (denk aan marketingkosten, verkoopkosten, R&D-kosten en kwaliteit-bewakingskosten).

Zorg er dus voor dat je klanten geen klanten zijn maar partners waarmee je samen werkt aan het hebben van toegevoegde waarde. Alleen dan zal het geheel beter gaan presteren.

Rollen

De beslissingsvrijheid en -bevoegdheid van iedereen die participeert moet op elk niveau zo maximaal mogelijk zijn. Daarom hebben besluitvorming en sturing in deze context een andere betekenis; participanten krijgen rollen die samenhangen met hun niveau van probleemoplossend vermogen en met de activiteiten die zij kunnen, willen en mogen uitvoeren. In totaal gaat het om acht rollen zoals in figuur 5.1 te zien is. Binnen de eerste vier rollen tot en met Specialist worden concrete vraagstukken opgelost. Binnen de vier rollen daarna, vanaf Professional, gaat het om abstracte vraagstukken.

Die eerste vier rollen in de binnenring van figuur 5.1 houden zich bezig met concrete problemen. De eerste drie rollen zijn zelfs volledig gebaseerd op routines. De problemen die mensen met deze rollen oplossen, zijn per definitie concreet, omdat de oplossingen zijn vastgelegd in gedetailleerde werkvoorschriften, regels en procedures.

Maar ook het werk binnen de vierde rol van de concrete rollen (Specialist) – die ook de eerste rol van constant aanpassen is – is erop gericht om concrete problemen op te lossen. Het gaat dan om zaken die nog niet geregeld zijn, of zich niet laten regelen en iedere keer om een eigen aanpak vragen. De kennis die daarvoor nodig is, betreft de methoden en technieken van een vakgebied: het toepassen van instrumenten. Dat geldt voor het opstellen van de balans- en resultatenrekening, het ontwerpen van constructietekeningen, het verkopen van kant-en-klare producten, het ontwerpen van een brochure, het programmeren van een geautomatiseerd systeem, het schrijven over actuele gebeurtenissen in de krant, het begeleiden van dak- en thuislozen, het coördineren van een uitvoerend team en ga zo maar door. Het gaat dus steeds om bekende oplossingen, maar die toch iedere keer om een eigen, specifieke aanpak vragen.

De Specialist vervuld zijn rol op de grens van abstracte en concrete problemen. In figuur 5.1 zien we duidelijk dat de Specialist over beiden vlakken wordt gepositioneerd, vanwege het op maat kunnen toepassen van de benodigde methoden en technieken en daardoor letterlijk de verbindende lijn van abstractie en concrete.

Deze eerste vier rollen houden zich bezig met concrete vraagstukken, die zodanig gestructureerd zijn dat de oplossing op basis van kennis en ervaring gevonden kan worden. Het timmeren van een nieuwe deur is een concreet probleem, net als het maken van een transportplanning of het bijwerken van een administratie. In alle gevallen weet de persoon wat hij moet doen, omdat hij zich de noodzakelijke kennis op school of door ervaring heeft eigen gemaakt. Maar ook het werven van een nieuwe collega is een concreet probleem, omdat de methoden en techniek om dit te doen door anderen zijn uitgedacht. In alle gevallen gaat het om opzichzelfstaande opdrachten die door spelregels, procedures of een bekende aanpak kunnen worden gedaan. Kennis van het vak, kennis ook van de producten en affiniteit en betrokkenheid met het werk zijn de belangrijkste eigenschappen waarover de participant moet