

De Organisatiefilosoof



Ben Kuiken

**De
Organisatie
filosoof**

**Hoe je door anders denken,
anders kijken en anders praten
organisatievraagstukken écht
kunt aanpakken**

Met een voorwoord van Mathieu Weggeman



Uitgever: S2uitgevers
Redactie: MM Redactie bureau
Ontwerp omslag en binnenwerk: Peter Slager, Garage BNO
Druk en afwerking: Tipoprint
ISBN: 9789492528421
NUR: 801

Copyright © Ben Kuiken, 2019
www.benkuiken.nl
www.S2uitgevers.nl

Als je dit boek onder de scanner of het kopieerapparaat legt, vraag je dan even af of dit recht doet aan alle uren werk die aan dit boek zijn besteed. Het overnemen van kleine stukjes tekst voor gebruik in kleine kring is geen probleem. Bedrijven, overheids- en onderwijsinstellingen die een deel van de tekst willen kopiëren kunnen een bijdrage overmaken aan Stichting Reprorecht. Twijfel je hierover of wil je foto's of (delen van) dit boek overnemen voor commerciële doeleinden, neem dan contact op met de uitgever.

|||||

***‘Het zijn niet de dingen zelf die ons verwarren,
maar onze denkbeelden daarover’***

Epictetus (ca. 50 - 130 nC)

|||||

Inhoud

Woord vooraf

Mathieu Weggeman

11

Inleiding

17

Het begin

27

Hoofdstuk 1

Filosofie voor organisaties, of:
het probleem van de lekkende kraantjes

29

Deel I:

**Anders denken, anders kijken en anders praten
over organisatieproblemen**

47

Hoofdstuk 2

Anders denken – Kant en
de stuiterende biljartballen

49

Hoofdstuk 3

Anders kijken – Hoe zou het zijn
om een vleermuis te zijn?

63

Hoofdstuk 4

Anders spreken – Ga je mee taal spelen?

77

Deel II

**Hardnekkige problemen in organisaties,
en hoe je daar ook anders naar kunt kijken**

91

Hoofdstuk 5

Ook zo'n last van **werkdruk**?

93

Hoofdstuk 6

De markt dwingt ons, of: hoe **de organisatie**
een ding werd

109

Hoofdstuk 7

Alles onder **controle**?

125

Hoofdstuk 8

Succes is een keuze (of toch niet?)

139

Het Einde

153

Hoofdstuk 9

De vele **rollen** van de organisatiefilosoof

155

Literatuurlijst en verder lezen

171

zakelijk. Daar is op zich niet zo veel mis mee. Het heeft ons tenslotte ver gebracht: ‘We hebben een mooi huis in de stad waar ons bedrijf gevestigd is, ik verdien behoorlijk dus eten we vaak buiten de deur, we hebben alle twee een auto en gaan drie keer per jaar op vakantie.’

Maar hoe zinvol vind je wat je van maandag tot vrijdag aan het doen bent? Gaat het ergens over? Moet dat het resultaat zijn van 2000 jaar beschaving: de drang tot winst-maximalisatie? Hoe staat het met je zorg en aandacht voor liefde, schoonheid en rechtvaardigheid? Is jouw winst hun verlies? *Zie* je de ander die het minder goed getroffen heeft of pech heeft gehad nog wel staan? Is er mededogen en compassie?

Allemaal menselijke waarden die er in de gebruikelijke zakelijke en rationele benadering meestal maar bekaaid vanaf komen. Zou al dat georganiseer en gewerk niet juist het geluk van de mens moeten dienen? Is de organisatie er primair voor zichzelf, voor de medewerkers en de eigenaren, of is de organisatie er vooral voor haar omgeving?

Je zou het stellen van die vragen door alle drukte zomaar kunnen vergeten. Gelukkig herinnert *De Organisatiefilosof* ons er weer aan. Ben Kuiken laat zien hoe je met filosofie anders kunt denken, kunt kijken en praten over de zin van werk en organisaties en over de problemen die daarmee samenhangen. Zoals gezegd, gebeurt dat in dit boek op een praktische manier. We hebben hier niet te maken met een zwaar filosofisch traktaat maar met licht pragmatische beschouwingen geïllustreerd met voorbeelden en voorzien van suggesties, allemaal gericht op het anders kijken naar de bekende hardnekkige problemen in

onze organisaties en bij de mensen die met elkaar besloten hebben de organisatie te *zijn*. Daarmee zijn die problemen nog niet opgelost, maar krijgen ze wèl de aandacht die ze verdienen.

Ben Kuiken nodigt ons uit om te gaan spelen met nieuwe gedachten in de speeltuin in ons hoofd. Dat is vaak een aangename bezigheid die hoop kan geven. Want door te spelen ontdek je nieuwe mogelijkheden voor jezelf en voor je omgeving.

Wat mij betreft hebben we in deze tijd meer aan een *homo ludens* dan aan een *homo economicus*. *De Organisatiefilosoof* helpt u om er een te worden!

Eijsden, 25 augustus 2019

Prof.dr.ir. Mathieu Weggeman
Hoogleraar Organisatiekunde aan de TU/e

Inleiding

De directeur van een scholengroep met meerdere vestigingen in het noorden van het land constateert dat de beleidsstukken, de nieuwe rekenmethode en de gezamenlijke visie die het Centraal Bureau heeft ontwikkeld nauwelijks 'landen' in de organisatie. Zij vraagt een adviseur om de scholengroep te helpen met 'beter communiceren'. Zij denkt aan een training 'communiceren', te beginnen met de medewerkers van het Centraal Bureau en eventueel uit te breiden naar de gehele organisatie.

De adviseur annex organisatiefilosoof vraagt of de communicatie wel echt het probleem is, of dat er misschien een ander probleem achter schuilgaat. In de meeste organisaties wordt namelijk volop gecommuniceerd, zegt hij, en het is maar de vraag of de medewerkers op de scholen wel zitten te wachten op nóg meer communicatie in de vorm van visiedocumenten en beleidsplannen. Zij zijn al behoorlijk druk met hun hoofdtak, goed onderwijs geven aan jonge mensen. En dan moeten ze ook nog al die beleidsstukken en visiedocumenten lezen.

Zou het kunnen dat het beeld van communiceren dat de directie heeft (namelijk vooral het zenden van informatie) het probleem veroorzaakt? Hoe zou het zijn om dat beeld te vervangen door het beeld van de dialoog? Een goede dialoog draait niet alleen om zenden, maar ook om luisteren naar elkaar. Ga eens luisteren op de scholen waar de docenten mee zitten, zo luidt het advies van de organisatiefilosoof.

als je ingrijpt. Je goedbedoelde interventie kan zomaar een averechts effect hebben, bijvoorbeeld omdat mensen jouw ingreep compleet anders interpreteren dan jij het had bedoeld. Kan gebeuren, daar leer je van en de volgende keer probeer je wat anders. Of hebben ze je gewoon niet goed begrepen, en wil je het nog wel een keertje uitleggen?

Uitleggen, ingrijpen, problemen oplossen: je kunt er maar druk mee zijn. En als je daar lol in hebt, dan moet je dat vooral lekker blijven doen. Maar als je denkt: kan dat nou niet anders?, dan zou je prima eens bij de filosofie te rade kunnen gaan.

Jij bent namelijk niet de enige die het druk heeft. Jouw interventies, verbeterplannen en de communicatie daarover (en die van je collega-managers, -bestuurders en -adviseurs) houden niet alleen jou bezig, maar ook de professionals van de organisatie. Mensen die gewoon hun werk zo goed mogelijk willen doen. En die best bereid zijn om dat werk steeds een stapje beter te doen, die willen leren met en van elkaar en het ook leuk vinden om af en toe een nieuwe werkmethode uit te proberen. Maar het moet wel leuk blijven.

Boeven vangen

Slaan we met andere woorden niet een beetje door in het continu willen verbeteren? Zijn we in organisaties niet wat te veel bezig met het aanpakken van allerlei problemen, van de hoge werkdruk en de communicatie op de afdeling tot klantgericht werken, met het risico dat het eigenlijke werk eronder lijdt? Dat is wel het signaal dat ik regelmatig

krijg van veel professionals, in het onderwijs, bij de politie, in de zorg, het bedrijfsleven en overal waar mensen met hart en ziel hun werk doen. Ze hebben het druk, en niet alleen met de dingen die zij als hun eigenlijke werk zien: lesgeven, boeven vangen et cetera.

Dan hebben we het in eerste instantie natuurlijk over de administratieve rompslomp, die soms veertig procent van de werktijd van professionals opslokt. Maar ook die papierberg is het indirecte gevolg van de wens in organisaties om het werk continu beter, effectiever en efficiënter te doen. Want als je wil *weten* hoe je het doet en of je het beter doet dan gisteren, dan zul je wel moeten *meten*. Toch? Meten is tenslotte weten. Daarnaast zijn organisaties tegenwoordig ook nog eens vrijwel permanent in re-organisatie, kanteling en vernieuwing en lopen er vaak gelijktijdig tientallen verbeterprogramma's en trainingen. Allemaal dingen die mensen van hun werk afhouden, en waardoor ze het druk hebben.

Neem een training of zelfs een heel programma timemanagement om het probleem van de hoge werkdruk aan te pakken: als je er even over nadenkt, besef je hoe zot het eigenlijk is. Maar het gebeurt. Met de beste bedoelingen. En zo zuchten professionals in organisaties onder de goed bedoelde initiatieven en interventies van managers, bestuurders en hun adviseurs.

Hoe we denken over organisaties

Dat ligt nadrukkelijk niet aan jou en je collega-managers, -bestuurders en -adviseurs; ook jullie doen, daar ben ik

Gelukkig kunnen we bij het beantwoorden van die vragen putten uit een rijke traditie van bijna drieduizend jaar filosofie, die het denken over denken tot kunst en kunde heeft verheven. Hoe denken we over organisaties, in welke taal doen we dat, en wat zien we eigenlijk als we zeggen dat we naar de organisatie kijken? En hoe kun jij de boel een beetje opschudden, zodat we uit de groef van ons denken kunnen komen (en in de *groove*, zou mijn muzikale vriend Rik Spann zeggen)?

Filosofisch gereedschap

In dit boek krijg je het filosofische gereedschap aangereikt om anders te kijken, anders te praten en anders te denken over de organisatiewerkelijkheid. Dat doen we heel praktisch, door die werkelijkheid en de problemen die zich daarin voordoen bij de kop te pakken en alternatieve ziens- en denkwijzen voor te stellen. Daarmee los je die problemen niet per se op, maar ontstaat er wel ruimte in je hoofd en in het gesprek om er anders naar te kijken, anders over te denken en anders over te praten.

In het eerste deel gaan we anders leren denken (hoofdstuk 2), anders leren kijken (hoofdstuk 3) en anders leren spreken (hoofdstuk 4) naar en over de organisatiewerkelijkheid. Hoe doe je dat? Wat kunnen we leren van drieduizend jaar filosofie over de manier waarop wij mensen denken, kijken en spreken? Welke tools heeft zij ons ter beschikking gesteld om dat te doen?

In het tweede deel van het boek gaan we aan de slag met een aantal hardnekkige ideeën die veel bestuurders en ma-

nagers kopzorgen bezorgen. Zoals het idee dat werk altijd leuk moet zijn en het paradigma dat daarachter schuilgaat (hoofdstuk 5). Of het idee dat de organisatie een ding is die je in een bepaalde richting kunt sturen (hoofdstuk 6). Veel managers en bestuurders denken dat ze controle moeten hebben over wat er in de organisatie gebeurt, terwijl ze vaak zelf wel weten dat die controle slechts beperkt is. Hoe ga je daarmee om? (hoofdstuk 7). En we gaan het hebben over de (illusie van) succes (hoofdstuk 8) en hoe die onze hoofden allemaal op hol doet slaan.

Filosofie en de rol van de organisatiefilosoof

Maar we beginnen eerst maar eens met het leggen van een goede basis: wat is filosofie en wat kan filosofie bijdragen aan organisaties? Niet dat de filosofie zich nuttig dient te maken voor de economisch gedreven mens. In tegendeel: ook daar mag (moet?) je als filosoof je vraagtekens bij plaatsen. Maar de filosofie was wel altijd al praktisch gericht, in de zin dat ze ons helpt om na te denken over het leven en over de manier waarop we dat leven vormgeven. En dus ook over werk, dat de laatste decennia steeds belangrijker lijkt geworden, en de organisatie daarvan.

Het laatste hoofdstuk gaat over de verschillende rollen van de organisatiefilosoof. Dat is geen beschermd beroep, iedereen kan het en mag het beoefenen. Ga dus vooral spelen, met taal, met beelden en in de speeltuin in je hoofd. Spring op de schommel en verander je perspectief. Wees de nar van de organisatie, en vertel de koning (voorzichtig!) dat hij geen kleren aan heeft. Zoek inspiratie in

sprookjes, kunst, liefde, sterke verhalen en schud de boel in je organisatie eens lekker op.

Niet serieus? Juist wel, bloedserieus. Helaas zijn we spel en spelen, sprookjes en kunst, rituelen en magie gaan beschouwen als iets leuks voor erbij, als bijzaken. Maar juist daarin kunnen we de inspiratie en de mogelijkheden vinden om de organisatie echt te vernieuwen, om uit de groef van ons gemeenschappelijk denken te ontsnappen en weer bezig te gaan met de dingen die er echt toe doen.

Ga je mee?