

Een integrale benadering in het veiligheidsdomein

Door Robert de Muralt

De zachtere componenten in een organisatie moeten in balans zijn met harde elementen.

Robert de Muralt pleit voor een integrale benadering in het veiligheidsdomein.

Hulpdiensten zijn erg gevoelig voor signalen uit hun omgeving en zullen zich moeten kunnen aanpassen aan de snelheid en veranderlijkheid van de wereld om hen heen. Politieke besluitvorming, samenwerking met veel verschillende partijen, technologische veranderingen et cetera hebben directe invloed op het functioneren. Goed gekwalificeerde en functionerende medewerkers zijn uiterst belangrijk en vormen de basis om de vaak complexe taken goed te kunnen uitvoeren. Om grip op deze complexe situatie te krijgen en te blijven houden is de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in de vorming van de veiligheidsregio's. Schaalvergroting door de regionalisering van de brandweer, grote investeringen in de informatievoorziening, het opzetten van samenwerkingsverbanden met regionale partners moest leiden tot effectieve en efficiënte dienstverlening. Maar wat zijn resultaten tot nu toe? Is de kwaliteit daadwerkelijk toegenomen? Leveren de systemen de gewenste informatie? Is het (nieuwe) dienstenportfolio afgestemd op de behoefte van de klant? Is er een effectievere en efficiëntere organisatie ontstaan? Verloopt de samenwerking beter, zowel intern als extern? Zijn de visie en de missie van de organisatie nog actueel? Om de benodigde professionalisering tot dusver te organiseren, werd vooral gekeken naar de *structuur* van de organisatie, processen en procedures, en naar de relatie met de politieke *omgeving*.

Maar...

Hoe zit het eigenlijk met de zachtere componenten in de organisatie? Is persoonlijk leiderschap een thema voor de ontwikkeling van de organisatie? Worden de verschillende culturen onderkend en erkend? En hoe staat het 'werkelijk' met de tevredenheid van de medewerker? Zijn de zachte en harde componenten in de organisatie in balans? En welke rol speelt het management in deze?

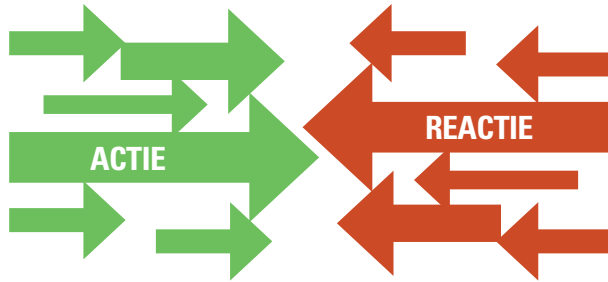


Beschouwing van de huidige benaderingswijze

Wanneer nader wordt ingezoomd op de huidige benaderingswijze, valt het volgende op:

1. Maatschappelijke fixatie op korte termijnresultaten

De maatschappelijke fixatie op korte termijnresultaten zorgt ervoor dat men een complexe situatie te snel onder controle wil hebben, waarbij eigenlijk vergeten wordt het huiswerk goed te maken. Oplossingen worden vaak ad-hoc en versplinterd benaderd. Het is actie – reactie.

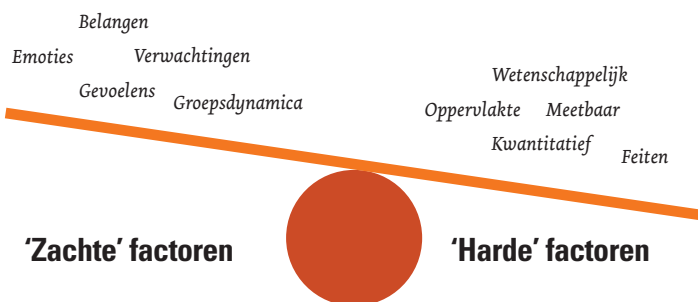


Het gevolg hiervan is dat men selectief waarneemt en dat daarbij zaken over het hoofd worden gezien. Er wordt vanuit de eigen bril gekeken en daarbij te snel in oplossingen gedacht, en dus voorbij gegaan aan de gevolgen voor de organisatie en de omgeving.

2. Men kijkt wel goed, maar niet volledig

De neiging bestaat om alleen rekening te houden met de 'harde' feiten en te vervallen in 'best practices'. Met best practices wint men tijd, 'harde' feiten zijn tastbaar en daardoor relatief eenvoudig verkrijgbaar. Hierbij wordt aan het feit voorbij gegaan dat organisaties misschien op elkaar lijken, maar tegelijkertijd uniek zijn en hun eigen specifieke karakteristieken (DNA) hebben.

Doordat men de situatie snel onder controle wil krijgen en vooral rekening houdt met de 'harde' feiten wordt onvoldoende rekening gehouden met de onderstroom aan belangen en emoties. De balans is eigenlijk volledig doorgeslagen naar de 'harde' en meetbare factoren, aangezien de neiging bestaat om datgene wat meetbaar is als 'de waarheid' te zien. In de praktijk zijn het juist die 'zachte' factoren die waarde toekennen aan de feiten en die de verschillende situaties in het juiste perspectief kunnen plaatsen.



3. Sterke drang om te willen beheersen

In de kennismaatschappij gaat het steeds meer om: informatieverzameling, planning, beheersing en verantwoording afleggen. Deze benadering moet tot succes leiden; alsof we hiermee in een 'maakbare' wereld leven. De afgelopen decennia heeft op veel universiteiten, hogescholen en instituten het accent gelegen op optimalisatie, waarbij 'best practices' werden ontwikkeld die voor iedere situatie toepasbaar zouden moeten zijn. De paradox is echter dat de ontstane complexiteit ervoor heeft gezorgd dat de wereld niet maakbaar is en zich niet laat beheersen door 'best practices'. Bij deze benadering mogen dus vraagtekens gezet worden, omdat de praktijk telkens weer uitwijst dat de werkelijkheid anders is en dat alle voorzorgsmaatregelen niet of alleen in mindere mate gewerkt hebben. Complexe omgevingen laten zich helaas niet gestructureerd besturen. De maatschappelijke fixatie op korte termijnresultaten, het feit dat niet volledig wordt gekeken in combinatie met de sterke drang om alles te willen beheersen leidt tot een situatie met hoofdzakelijk verliezers. De nadruk is komen te liggen op indekken en vermijden. Bovendien worden de oplossingen van deze problemen veelal buiten de eigen organisatie gezocht en uitbesteed aan externen. Veelal met als doel om persoonlijke schade te beperken. Met weerstand, stroperige projecten en moeizame besluitvorming tot gevolg. Vaak met gefrustreerde medewerkers die hun werk niet goed kunnen doen of buiten de oplossing gelaten worden.

Balans als leidraad voor een integrale benadering

Het uitgangspunt van de integrale benadering is dat effectieve organisaties in balans zijn met zichzelf en met hun omgeving en dat zij er naar streven op lange termijn gezond en dus weerbaar te zijn. De uniciteit van de organisatie of het organisatieonderdeel bepaalt de te volgen koers. De visie is erop gericht dat organisaties in hun eigen kracht komen te staan, waarbij vraagstukken vanuit dit perspectief worden behandeld. Binnen deze organisaties staat benutting van het menselijk potentieel voorop. Immers een organisatie is een samenwerkingsverband tussen mensen die een gezamenlijk doel nastreven. Het succes van iedere organisatie hangt af van de mens en de samenwerking tussen deze mensen om een bepaald doel te bereiken. De verantwoordelijkheid ligt zo laag mogelijk in de organisatie. Persoonlijk leiderschap waarbij verantwoordelijk 'voelen', betrokkenheid en collega's aanspreken op zijn/haar verantwoordelijk zoveel mogelijk wordt gestimuleerd.

Ieder mens, team, onderdeel, organisatie of stakeholder is uniek met zijn/haar eigen kwaliteiten, drijfveren en culturele achtergrond. Bij een stafafdeling werken bijvoorbeeld andere type mensen dan bij een operationele dienst. De bewustwording van de diversiteit en de acceptatie van de verschillende kwaliteiten en drijfveren zorgt voor herkenbaarheid en daardoor een betere 'fit' en minder weerstand. De organisatiestructuur moet per onderdeel logisch en werkbaar zijn om op een effectieve en flexibele wijze te kunnen opereren. Door interfaces tussen de verschillende onderdelen aan te leggen, worden communicatielijnen korter en ontstaat er begrip en inzicht voor de verschillende standpunten, drijfveren en doelen.

Leiderschap is dienend aan de organisatie en is gericht op het in balans houden van de organisatie, het behouden en versterken van de eigen kwaliteiten en moet in staat zijn, afhankelijk van de situatie, verschillende leiderschapsstijlen in te zetten. Er is geen goed of fout. Er is niet één waarheid over hoe georganiseerd of gehandeld moet worden. Er is niet één best practice. Het gaat om de werkbaarheid. Wat voor de ene organisatie of het ene onderdeel geldt, hoeft nog niet voor een andere te werken. Op ieder gegeven moment bevat een situatie meerdere dimensies van realiteit. Deze dimensies kunnen als volgt weergegeven worden:

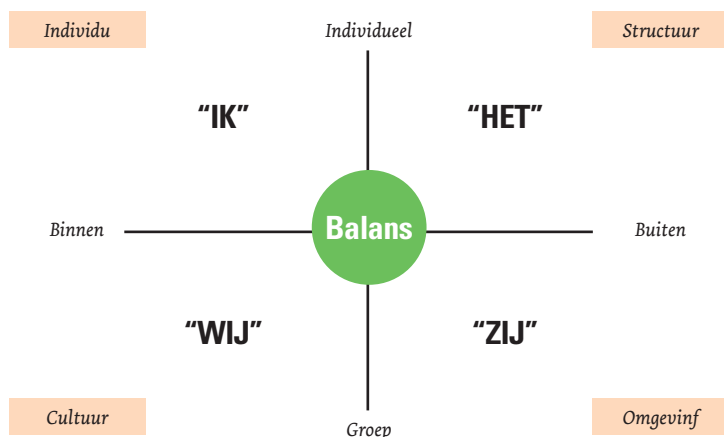
1e persoon: Hoe ervaar ik wat er nu gebeurt, emotioneel, mentaal en wat betekent dit voor mij (Ik – individu);

1ste persoon meervoud: Hoe beleven wij dit gemeenschappelijk; vanuit welke waarden – goed of fout, bijvoorbeeld, relaties – samen delen, et cetera (Wij – cultuur);

3e persoon: Wat zijn de objectieve feiten (Het – structuur);

3e persoon meervoud: Binnen welke feitelijke context vindt dit plaats (Zij – omgeving).

Alle dimensies zijn even waardevol en waar, maar afzonderlijk zijn ze onvolledig. Door een blik vanuit alle perspectieven tegelijkertijd ontstaat een integraal beeld, waardoor de oorzaak- en gevolgrelaties zichtbaar worden zodat ze op de juiste waarde geschat kunnen worden.



Balans in werking

Een organisatie is in balans als alle gezamenlijke onderdelen met elkaar in verbinding staan en dat er evenwicht bestaat tussen de vier verschillende krachtenvelden. Te weten:

zij – In harmonie met zijn omgeving;

wij – In harmonie met zijn organisatieonderdelen;

ik – In harmonie met zijn medewerkers;

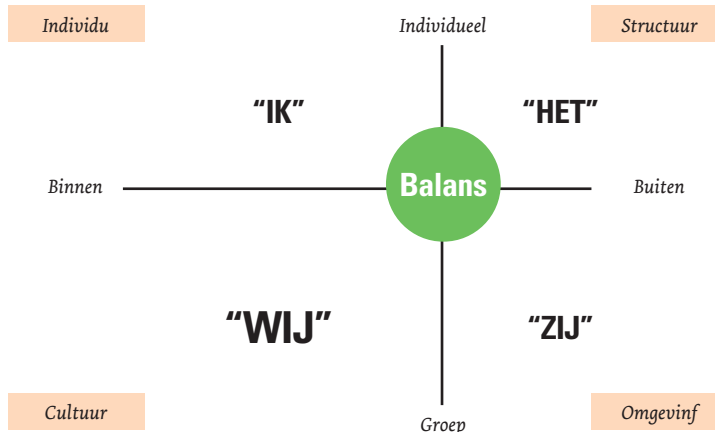
het – Een passende en werkbare structuur.

Dit betekent overigens niet dat deze krachtenvelden evenredig verdeeld moeten of hoeven zijn, bovendien zijn er tal van combinaties mogelijk. Het kan zijn dat organisaties of organisatieonderdelen een ander gewicht aan de verschillende krachtenvelden toekennen.

Voor iedere organisatie of organisatieonderdeel zal het evenwicht er anders uitzien. Dit is ook logisch, iedere organisatie heeft zijn eigen kenmerken. De gezamenlijke balans van de diverse organisatieonderdelen bepaalt de totale balans van een organisatie, waarbij het belangrijk is om inzicht te hebben in de onderliggende verhoudingen. Afhankelijk van de balans kan de horizontale of de verticale as in het kwadrant *Ik*, *Wij*, *Het*, *Zij* een andere plaats innemen.

Dit kan het beste aan de hand van een voorbeeld geïllustreerd worden.

Een operationele eenheid drijft in de praktijk op cultuur en de eenheid van de groep. Alleen door 'erbij' te horen, elkaar blind te kunnen vertrouwen en een duidelijke, vaak informele, hiërarchie kunnen de taken van een dergelijke eenheid succesvol worden uitgevoerd. Elementen die allemaal in het *Wij* kwadrant ondergebracht kunnen worden. Daarbij mogen overigens de andere aspecten niet vergeten worden. Deze zullen echter minder prominent aanwezig zijn.



Balans in een organisatie zorgt voor succes

De complexiteit en de gevoeligheid voor signalen uit de omgeving zijn voor organisaties in het veiligheidsdomein niet uit te bannen. De integrale benadering stelt eindverantwoordelijken in staat om breder naar de verschillende vraagstukken te kijken. Hierdoor kan een betere 'fit' bereikt worden, zowel intern als extern.

Met behulp van het 'balansdenken' wordt niet alleen vollediger gekeken naar structuur en omgeving, maar is ook veel gericht te werken met de sterk verschillende waardensystemen van alle betrokkenen. Door een beter begrip van deze 'zachte' elementen is een veel effectievere samenwerking mogelijk. Dit kan zich al snel praktisch vertalen in betere processafspraken, beter informatiemanagement en betere onderlinge communicatie. Hierdoor zal ook de effectiviteit van de organisatie toenemen.

Robert de Muralt heeft de passie om organisaties in hun kracht te zetten. Als zelfstandig adviseur werkt hij met een aantal collega's samen in met name de OOV wereld onder de labels Bedrijfsempowerment en IVkwadraat. Daarnaast is hij auteur van diverse boeken. Samen met Allard de Ranitz schreef hij het boek Op weg naar een duurzame organisatie (ISBN 9789012570992), wat de basis vormt voor dit artikel.