



E-book

We kijken wel goed. Maar niet volledig.

Over waarom organisaties soms de verkeerde oplossing kiezen doordat een deel van wat er werkelijk speelt buiten beeld blijft.

Oorspronkelijk geschreven in 2015 – herziene versie 2017

Inleiding

Nog niet zo lang geleden gingen maatschappelijke ontwikkelingen voor ons gevoel nog niet zo snel. Op planmatige en gestructureerde wijze konden mens en organisatie zich ontwikkelen en vooruitkomen. In die periode was de omgeving redelijk voorspelbaar en konden problemen door middel van feitelijke kennis worden opgelost. De juiste oplossing was voor iedereen duidelijk. Iedereen wist waar hij/zij aan toe was. Er was een duidelijke hiërarchie in de organisatie en de werkzaamheden konden rechtlijnig gemanaged en gemonitord worden.

Permanent wildwatervaren

De afgelopen drie decennia heeft de maatschappij, mede door de ontwikkeling van de ICT, zich zodanig ontwikkeld, dat van maakbare samenleving geen sprake meer is. Veranderingen gaan veel sneller, zienswijzen zijn veel minder lang houdbaar, waardoor er een continue behoefte aan nieuwe informatie, ideeën, producten is ontstaan. Deze behoeften zorgen ervoor dat de maatschappij veel dynamischer, complexer en veeleisender is geworden.

Het gevolg hiervan is dat organisaties en mensen, veel meer dan vroeger, moeten meebewegen om aansluiting te behouden bij diezelfde samenleving. Steven Covey noemt dit 'Permanent wildwatervaren'.

De ontwikkelingen gaan zo snel dat ze voor veel organisaties gewoonweg (nog) niet zijn bij te houden. Uit onderzoeken blijkt dat naar schatting 70% van alle projecten en verandertrajecten mislukt.

Goede intenties, minder goede resultaten

Is men dan niet goed bezig? Jawel, met het inzicht dat organisaties hebben doen ze het wel goed, maar ze missen steeds elementen... Op basis van de geldende managementprincipes wordt onder andere ingezet op best practices, reorganisatie, schaalvergroting en fusie, procesoptimalisatie, en grote investeringen in de informatievoorziening of het investeren in houding en gedrag bij medewerkers.

In veel gevallen blijkt dat organisaties en adviesbureaus er alles aan hebben gedaan om de projecten toch te laten slagen of om conflicten te verminderen. En toch blijken, uit bovenstaande onderzoeken, de resultaten vaak bedroevend te zijn! Sterker nog. De maatregelen werken vaak averechts. Bedrijven gaan failliet, bestuurders worden aangeklaagd vanwege mismanagement en er is veel onrust op de werkvloer.

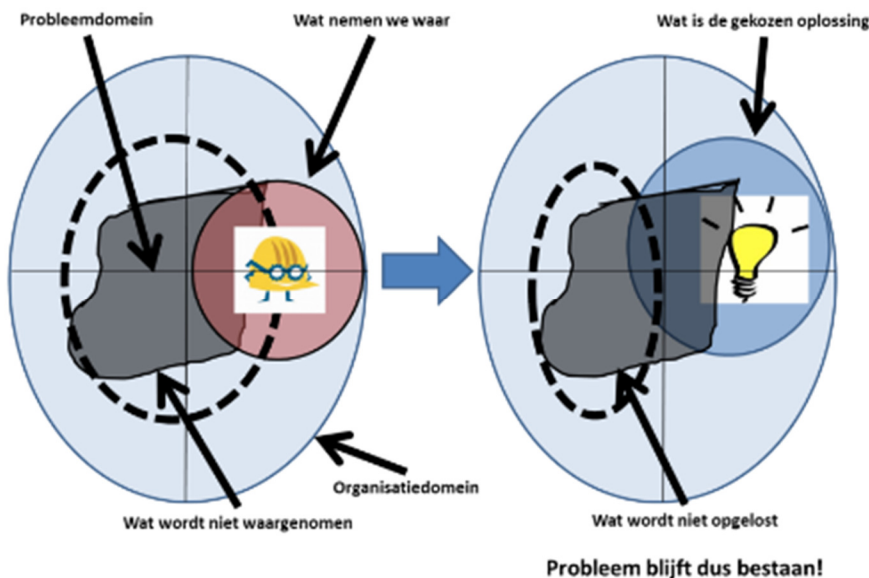
Uit recente onderzoeken blijkt dat 60 tot 80% van alle ziekteverzuim niets te maken heeft met ziekte, maar met demotivatie, arbeidsconflicten, te hoge werkdruk, gebrek aan plezier en innerlijke betrokkenheid.

Organisaties kijken wel goed maar niet volledig

Het is vaak OF – OF

In mijn optiek kijken veel bestuurders of managers wel goed maar niet volledig. Het is vaak OF – OF. OF de projecten kloppen niet. OF de mensen functioneren niet. OF de verandering zelf komt op het verkeerde moment. OF het management communiceert niet, OF..... OF..... OF..... Doordat er niet volledig wordt gekeken is de kans groot dat de verkeerde oplossing voor het verkeerde probleem gegeven wordt.

Op basis van datgene wat zichtbaar is wordt veelal en met hoogwaardige instrumenten ingezet op organisatieontwikkeling en uiteindelijk blijken de resultaten in de praktijk tegen te vallen met alle gevolgen van dien.



Hierdoor gaat er veel geld verloren en ontstaan weer andere problemen. In veel gevallen is de balans van de organisatie voor jaren verstoord. Zoals dit praktijkvoorbeeld illustreert.

In de gezondheidszorg had men te kampen met grote wachtlijsten. Vanuit het ministerie werd de oekaze opgelegd dat deze zo snel mogelijk moesten worden weggewerkt met relatief weinig extra middelen. Om aan de vraag van de maatschappij te kunnen voldoen werd de productiviteit in een zorginstelling opgevoerd en werden medewerkers onder druk gezet. Het proces werd ondersteund door extra administratieve controlemiddelen. De wachtlijsten werden korter wat de directeur uiteindelijk een betere functie opleverde. De lange termijn gevolgen voor de organisatie waren echter desastreus. Medewerkers konden patiënten niet meer de kwaliteit bieden die ze nodig hadden en er ontstond binnen de organisatie een afreken- en angstcultuur.

Waarom kijken organisaties wel goed maar niet volledig?

Het besturen van organisaties is één van de meest complexe bezigheden die er bestaan. Dit heeft te maken met het feit dat organisaties blootstaan aan interne en externe beïnvloedingsfactoren. Factoren die vaak diepe invloed op het functioneren van

organisaties hebben en die vooral raken aan een onderstroom waar mensen niet of nauwelijks bewustzijn op hebben.

Deze onderstromen zitten zo diep in mensen verankerd en zijn zo krachtig en hebben invloed op alle beslissingen die genomen worden.

Een typische onderstroom is verliesaversie. Dit wil zeggen dat mensen koste wat het kost geen tijd, geld of andere dingen willen verliezen en ondanks de risico's die dit met zich meebrengt hier toch aan vast blijven houden. Een voorbeeld van verliesaversie is een ICT project dat vertraging heeft opgelopen, zonder de nodige tests en checks toch 'live' laten gaan.

Een andere onderstroom is commitment aan een afspraak. Dit wil zeggen dat iemand aan een bepaalde afspraak blijft vasthouden ondanks dat dit niet of averechts in een bepaalde situatie werkt.

Een laatste voorbeeld dat ik wil aanhalen is dat financiële prikkels botsen met sociaal belang. Financiële prikkels zijn op de lange termijn destructief en verhogen egoïstisch gedrag en zijn moeilijk verenigbaar met altruïsme.

Het eerder genoemde praktijkvoorbeeld van de zorginstelling is een oervorm van de onderstroom 'commitment aan een afspraak' in combinatie met het gegeven dat financiële prikkels botsen met sociaal belang. De directeur had zich gecommitteerd aan de oekaze van het ministerie zonder rekening te houden met de sociale gevolgen voor de organisatie.

Twaalf mogelijke oorzaken waarom organisaties wel goed maar niet volledig kijken

Achtereenvolgens zoom ik kort in op twaalf mogelijke oorzaken, verdeeld over vier thema's die verband kunnen houden waarom organisaties wel goed, maar niet volledig kijken en die verband houden met onderstromen.

De vier thema's zijn:

1. Maatschappelijk
2. Organisatorisch

3. Cultureel
4. Persoonlijk

1. Maatschappelijk

De maatschappelijke fixatie op korte termijnresultaten

De maatschappelijke fixatie is gericht op korte termijnresultaten en kijkt minder naar wat echt van belang is voor de organisatie. Doordat men situaties snel geregeld of onder controle wil hebben, vergeet men het huiswerk goed te maken en te snel in oplossingen denken met te vaak negatieve gevolgen voor de organisatie en haar omgeving.

Het economisch belang gaat boven alles

Veel bestuurders laten zich leiden door het economische belang van een onderneming. Het gaat vaak om de korte termijn, waarbij geld verdienen, winstmaximalisatie en aandeelhouderstevredenheid centraal staan. Vaak onder druk gezet door externe invloeden. De economische activiteit wordt boven alles gesteld; ook boven onze leefomgeving en omgangsvormen.

Sterke drang om te willen beheersen

In onze kennismaatschappij is het zwaartepunt van al onze activiteiten komen te liggen op kennis en informatie. Hierbij gaat het steeds om: planning, beheersing en verantwoording afleggen alsof we hierdoor in 'maakbare' wereld leven. Op veel universiteiten, hogescholen en instituten ligt de nadruk op optimalisatie, waarbij best practices ontwikkeld worden die voor iedere situatie toepasbaar zouden moeten zijn.

2. Organisatorisch

De organisatie als gevangene van zijn eigen systeem

In veel organisaties is de structuur of het model leidend. Als mensen in hetzelfde systeem geplaatst worden zullen zij, hoe verschillend ook, over het algemeen gelijksoortige resultaten produceren. Managers en medewerkers hebben vaak het gevoel op een bepaalde manier te moeten handelen om niet met het systeem in conflict te komen. Tegenwoordig meestal ondersteund met ICT systemen. Het resultaat is een soort keurslijf met een verlamme werking op de gehele organisatie. Organisaties zijn als het ware vaak gevangen van hun eigen systeem geworden.

De mythe van een hecht managementteam

In veel organisaties wordt van het managementteam verwacht dat zij samen de complexe, functie-overschrijdende zaken regelen die van levensbelang zijn voor de organisatie. Bij tegengestelde belangen wordt vaak de schijn opgehouden van een hecht team dat vaak leidt tot verwaterende compromissen. Vaak wordt dit versterkt door die mensen die het beste hun meningen weten te verdedigen. Diegenen die zich goed kunnen verdiepen in complexere zaken worden vaak niet gehoord of laten niet van zich horen.

Alleen wat meetbaar is, is waarheid

In zowel de samenleving en in organisaties heeft men de neiging om alleen rekening te houden met de meetbare elementen, zoals gedrag en capaciteiten. De moeilijk meetbare en vaak onzichtbare overtuigingen, drijfveren en identiteit worden vaak als lastig ervaren. En omdat veel managers moeite hebben en moeite moeten doen om deze informatie boven tafel te halen, blijven deze zaken onbespreekbaar. Terwijl ze bijvoorbeeld wel van grote invloed zijn op de wijze waarop medewerkers samenwerken.

3. Cultureel

De vijand zit buiten

Je kent het wel de afschuifcultuur. Als er iets misgaat dan bestaat de neiging om de schuld buiten jezelf neer te leggen. De ene keer ligt het aan de omstandigheden. De volgende keer is het een collega of een andere afdeling die niet op tijd of het juiste heeft geleverd. In sommige gevallen zal dit zo zijn, en in veel gevallen niet. Dan hebben we zelf niet opgelet, hebben we te hoge verwachtingen gehad of hebben we ja gezegd tegen iets waar we geen nee tegen konden zeggen.

Geen fouten mogen maken

Ieder mens maakt fouten. In veel organisatieculturen is dit echter onbespreekbaar. Sterker nog in sommige organisaties kan dit zelfs reden voor ontslag zijn. Voor veel mensen is dit de reden om ze te verdoezelen of te vermijden en schieten mensen in de kramp. Het gevolg hiervan is dat er een klimaat van angst en afschuiving ontstaat en dat mensen niet leren van de fouten die toch gemaakt worden.

Groepsdynamica

Een ander fenomeen zijn de groepsdynamische processen. Hoe gaan we met elkaar om? Hoe gedragen groepen zich of hoe zit het met diepere drijfveren? Binnen organisaties zijn er veel verschillende groepen te onderscheiden die competitief van aard zijn of waar onderhuidse spanningen zorgen voor een moeizame samenwerking of die elkaar juist door dik en dun steunen. Vaak is er weinig bewustzijn op de verschillen in de groep en de onderhuidse spanningen die zorgen voor moeizame onderlinge samenwerking.

4. Persoonlijk

Ik ben mijn positie

Managers en medewerkers verwarren hun positie met hun identiteit. Vaak bekommeren zij zich uitsluitend om hun eigen positie en voelen ze weinig intrinsieke verantwoordelijkheid voor de resultaten van de gehele organisatie. In veel organisaties wordt dit gestimuleerd doordat een functieomschrijving vast ligt en competentie gedreven is.

Individueel belang staat centraal

Het individuele belang van veel organisatieleden is centraal komen te staan. Vaak ingegeven door een persoonlijke drang om succesvol te zijn en een goed leven te hebben. Competitief en doelgericht wordt naar het hoogst haalbare gestreefd. Dit kan versterkt worden door prestatiegerichte beloningen. In de praktijk zorgt dit voor verwijdering en gebrek aan betrokkenheid en in sommige gevallen zelfs tot graaigedrag.

Weg van de pijn

Als mens willen we zo snel mogelijk weg van de pijn. Wanneer iets niet lukt, als het slecht gaat met de organisatie, als er veel wantrouwen onderling is, willen de meeste mensen ervan weg. Externe partijen, nieuwe modellen en systemen moeten dan voor verlichting zorgen. Soms of op korte termijn kan dit helpen. Meestal heeft deze 'pijn' echter een diepere oorzaak, waarvoor iets anders nodig is.

Samenvattend!

Naarmate de wereld zich verder ontwikkelt en de dynamiek en complexiteit toenemen, wordt de beheersbaarheid alleen maar kleiner. Door de ontstane complexiteit is de wereld minder maakbaar en laat deze zich niet meer beheersen door het 'oude denken'.

De praktijk wijst telkens weer uit dat de werkelijkheid anders is en dat veel maatregelen, op basis van het 'oude denken' niet of alleen in mindere mate gewerkt hebben. Complexe omgevingen laten zich helaas niet gestructureerd besturen.

OF-OF denken biedt geen soelaas

Het OF – OF denken zal geen soelaas bieden, omdat de meeste vraagstukken niet vanuit één perspectief zijn op te lossen.

Het besturen van organisaties is één van de meest complexe bezigheden die er zijn. Dit heeft vooral te maken met onderstromen die er zijn. Dit zorgt ervoor dat organisaties vaak niet in hun kracht staan en dat er veel energie verloren gaat doordat aan 'meningen'.

De conclusie is gerechtvaardigd dat een slechte prestatie meestal niet ligt aan het systeem, of aan een technische of bedrijfskundige oorzaak, maar aan de mens. Alleen mensen hebben het bewustzijn en zijn in staat om veranderingen door te voeren.

Een bewustere aanpak

Dit betekent dat mensen in organisaties op een andere manier naar vraagstukken mogen gaan kijken. En het bewustzijn mogen krijgen op hun 'voorkeursroute' om problemen op te lossen. En dat het mogelijk is om te leren om vanuit andere invalshoeken naar vraagstukken te kijken en bewuster voor een aanpak te kiezen. Het mooie is dat de kans op een succesvolle verandering vergroot wordt.

Voor de leiding van de organisatie is het daarom van belang om open staan voor een andere manier van kijken op organisatievraagstukken en het lef te hebben om een andere aanpak te kiezen. Ik noem het EN-EN denken.

EN – EN denken

EN – EN denken houdt in dat dat je van meerdere perspectieven tegelijkertijd naar situaties en problemen gaat kijken. De meeste vraagstukken hebben zowel een zachte (mens / cultuur) als een harde (organisatie / omgeving) oorzaak. Organisaties die wel goed, maar niet volledig kijken bedenken vaak een verkeerde oplossing voor het verkeerde probleem.