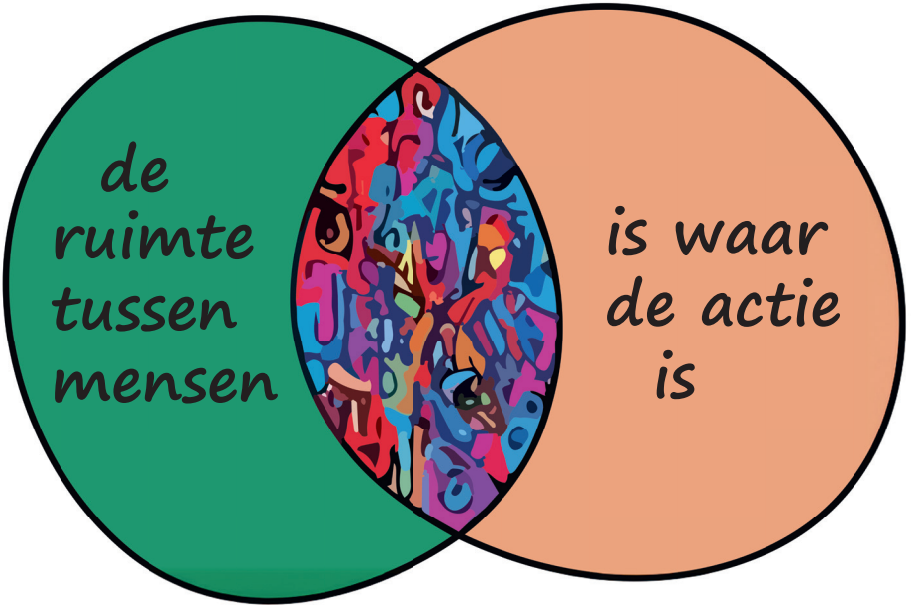
PAUL VAN SCHERPENSEEL

Vlak landers zien het muurtje niet


de
ruimte
tussen
mensen
is waar
de actie
is

Inleiding

Wat in organisatieplannen opvalt, is dat de inrichting van de organisatie centraal staat. Hoe de dynamiek op de werkvloer in goede banen moet worden geleid, staat er welbeschouwd niet in. Dit is echter juist het aspect waar medewerkers het over willen hebben, want ze hebben daar dagelijks mee te maken. Het is dan ook niet vreemd dat het voor leidinggevenden elke keer een hele uitdaging is om medewerkers zover te krijgen dat ze eigenaarschap tonen en zich voor een plan inzetten. Toch staat de inhoudelijke inrichting in volgende plannen weer centraal.

De titel *Vlaklanders zien het muurtje niet* gaat over de ervaring van leidinggevenden dat ze tijdens het uitvoeren van plannen steeds tegen dezelfde lastige kwesties aanlopen. Dit hoeft echter nog niet te betekenen dat die kwesties hardnekkig zijn. De vraag is of hun aanpak wel op het niveau aangrijpt waar de kern van de uitdagingen zit. Het openingshoofdstuk gaat hier verder op in en laat zien dat wat een hardnekkig vraagstuk lijkt, een 'muurtje' kan zijn waar je overheen kunt stappen. Maar of je kunt zien of het een 'muurtje' is, hangt af van de bril waarmee je naar het doorvoeren van plannen kijkt.

Het is belangrijk dat organisatieplannen verder gaan dan de inhoudelijke voorbereidingen en dus de statische kant van een doel. Wat medewerkers vooral willen weten, is hoe ze slagvaardig met de veelheid aan belangen en opvattingen op de werkvloer kunnen omgaan. Die zorgen ervoor dat de samenwerking niet vanzelf goed verloopt.

Hoe beter medewerkers weten hoe ze met die grillige werkelijkheid kunnen omgaan, des te sterker ze zich voelen om initiatief en verantwoordelijkheid te nemen. Dit is het fundament van een wendbare organisatie, maar precies wat in een inhoudelijke aanpak ontbreekt.

Dat bleek duidelijk uit de plannen van de meer dan 400 geïnterviewde leidinggevenden in mijn praktijkonderzoek. Die gingen allemaal over de inhoudelijke inrichting van de organisatie. Op de vraag waar hun grote uitdaging bij het doorvoeren van plannen zat, antwoordden deze leidinggevenden allemaal hoe ze de dynamiek op de werkvloer beter konden beïnvloeden en de betrokkenheid van medewerkers bij hun plannen konden vergroten. Hun plannen boden daar echter geen handvatten voor.

Drie onderwerpen vormen de basis voor dit boek en bepalen ook de opbouw ervan:

- hoe we geneigd zijn te denken en waar dat door komt;
- hoe het inhoudelijke (systeem)denken organisaties in de weg zit om effectiever te worden;
- hoe organisaties wel sterk in effectiviteit kunnen groeien en wendbaar kunnen worden.

Het derde onderwerp gaat in op wat succesvolle organisaties kenmerkt en wat in dit boek centraal staat, namelijk dat hun medewerkers dezelfde taal spreken. Dat is de beste garantie voor goede onderlinge samenwerking en eigenaarschap. In de wetenschappelijke literatuur wordt het spreken van dezelfde taal

vaak aangeduid met een *gedeeld mentaal model*, maar ik vind dezelfde taal spreken aansprekender. Zoals zal blijken in dit boek kunnen organisaties veel meer doen om ervoor te zorgen dat medewerkers dat ook gaan doen.

UITWERKING IN HOOFDSTUKKEN

Wie ziet hoe de werkomgeving het gedrag van medewerkers beïnvloedt, begrijpt beter waar organisatievraagstukken echt ontstaan. Daardoor wordt ook duidelijker hoe je ze structureel kunt oplossen. Je ziet dan ook beter hoe je van medewerkers een sterk collectief smeedt. Hoofdstuk 1 *Vlaklanders zien het muurtje* niet, werkt dit uitgangspunt uit. Het biedt een concreet en empirisch onderbouwd kader om gedrag te duiden en laat zien hoe je gewenst gedrag in de organisatie structureel kunt bevorderen.

Wat veranderprocessen voor leidinggevenden uitdagend maakt, is dat er veel factoren spelen die elkaar beïnvloeden. Daardoor lijkt het logisch dat zulke processen moeizaam verlopen. Toch hoeft dat niet zo te zijn. Hoofdstuk 2 *Als een vraagstuk complex is, zegt dat nog niets over de oplossing* laat zien dat de sleutel ligt in het verkleinen van het grijze gebied rondom plannen. Het hoofdstuk lost daarmee een belangrijke bron van negatieve dynamiek en verwarring op de werkvloer op. Door het grijze gebied dat plannen altijd omringt gericht te verkleinen, maak je de organisatie voorspelbaar. Het wordt voor medewerkers daardoor gemakkelijker om initiatief te nemen en eigenaarschap te tonen.

Voorspelbaar zijn betekent niet dat je alles in procedures probeert vast te leggen. Het gaat erom dat je bent voorbereid op situaties die van het reguliere proces afwijken. Crisisorganisaties zijn voorbeelden van voorspelbare organisaties. Zij kunnen het zich niet veroorloven om pas over een situatie na te denken als die zich voordoet. Ze zorgen er daarom voor dat ze op een aantal te verwachten scenario's zijn voorbereid en weten welke vragen ze zich in die situaties dienen te stellen om snel tot besluiten en gepaste actie te komen. In dit boek betekent voorspelbaar zijn dat een organisatie voorbereid is op redelijkerwijs te verwachten afwijkingen op het reguliere proces. Je sterkt medewerkers in hun handelingsvermogen door dat te doen.

Hoofdstuk 3 *Het goede voorbeeld geven? Zorg dat de kraan dicht is,* belicht hoe leidinggevenden ervoor kunnen zorgen dat het doorvoeren van plannen voortvarend verloopt. Het laat leidinggevenden anders naar hun eigen effectiviteit kijken en specifiek dat hun effectiviteit als leidinggevende niet alleen van henzelf afhangt, maar vooral van hoe consistent zij en collega-leidinggevenden als groep handelen. Dit is voor veel organisaties een grote uitdaging. De handvatten in dit hoofdstuk helpen leidinggevenden om te organiseren dat ze met één stem spreken. Hun organisaties kunnen dan krachtige stappen vooruitzetten.

Een effectieve organisatie doet meer dan plannen goed uitvoeren. De grootste uitdaging is altijd hoe je de bereikte

resultaten vasthoudt. Hoe zorg je ervoor dat medewerkers zich daarvoor blijven inzetten? Wat hebben zij daarvoor nodig? Dat is het onderwerp van hoofdstuk 4 *Praten over cultuur levert niks op*. Dit hoofdstuk laat zien hoe een organisatie medewerkers invloed biedt op de kwaliteit van de onderlinge samenwerking. Hoe beter ze daar sturing aan kunnen geven, des te meer ze bereid zijn om zich voor de resultaten van plannen te blijven inzetten.

Om de organisatie elke dag een beetje effectiever te maken, is een open houding een vereiste. Leidinggevenden geven vaak aan dat ze willen dat hun organisatie een lerende organisatie is, maar staan ze er ook werkelijk voor open? Wat houdt dat eigenlijk in en hoe ontsluit je inzichten die je hebt opgedaan? Dat zijn de onderwerpen van hoofdstuk 5 *PDCA: Plan Doesn't Change Anything*. Dit hoofdstuk helpt organisaties te breken met wat ze graag doen en in plaats daarvan te focussen op wat er echt toe doet. Een lerende organisatie impliceert dat er een leerklimaat op de werkvloer is. Het echte leren gebeurt tenslotte daar; medewerkers merken dan pas wat de gevolgen van plannen en nieuwe situaties voor hun werk werkelijk zijn. Dit hoofdstuk maakt duidelijk wat nodig is om een effectief werk- en leerklimaat op de werkvloer te realiseren. Ook biedt het handvatten die helpen om inzichten goed te ontsluiten en op het netvlies van medewerkers te houden.

Dit boek laat zien hoe het dominante denken in organisaties belemmerend werkt om een goede interne samenwerking structureel van de grond te krijgen en de organisatie wendbaar te maken. Aanvullend biedt het een vernieuwende kijk op wat nodig

is om de organisatie voorspelbaarder te maken in hoe ze met de grillige buitenwereld omgaat. Dat is de basis voor medewerkers om een sterk handelingsvermogen te ontwikkelen en om slagvaardig met lastige situaties te kunnen omgaan. Ook lukt het dan om van medewerkers een krachtig collectief te smeden. Via voorbeelden wordt duidelijk hoe je een effectieve manier van werken stevig in de organisatie kunt verankeren. Dan ligt er een solide basis om een wendbare organisatie te worden.