

Willem Vrakking, 15 juni 2007

Dames en heren

1 Oud paradigma

,

1.1 Hoe was het?

Er is een tijd geweest dat maatschappelijke organisaties simpel en relatief klein waren en ook simpel en relatief klein bleven, daardoor hadden we er ook veel, ook nog eens naar zuil geordend.

Die schaal werd gekoesterd, de directies zaten vrijwel hun gehele leven op hun post.

Mensen bleven ook vaak hun hele leven trouw aan zo'n organisatie, dienstverbanden van 40 en 50 jaar kwamen regelmatig voor.

Daar hoorde dan wel vaak regenteske bestuurders bij, sigarenrokende heren die op achternamiddagen onder een goed glas bijeenkwamen.

Schaalvergroting was niet aan de orde, geen fusies, of overnames, geen fusiecode of NMA.

Er is natuurlijk wel het een en ander veranderd sindsdien.

Waar mag je bijv. nog roken.

En waar staat op vergadertafels nog alcohol.

De druk van buiten op de maatschappelijke organisaties leek toen beduidend minder dan dat dat nu het geval is.

1.2 Wat ging er mis

Er verschijnen nu boeken met titels als ‘controle is goed vertrouwen is beter’, van collega Cees Cools/ ook al als signaal en hang naar de oude paradigma’s want met control alleen komen we er echt niet.

In dat boek laat hij zien dat bedrijven als Enron en Ahold (hij behandelt 25 van die bedrijven) echt wel wat controle kenden maar dat hun bestuurders megalomane trekken kregen. Ten koste van alles groei wilden realiseren en op den duur ook moesten laten zien. Dan niet meer luisterden naar hun eigen organisatie. Ze werden betiteld als zonnekoningen en opvallend bijverschijnsel was ook dat ze vrijwel allen hun levenspartner verwisselden voor jongere modellen. Het succes was hun naar het hoofd gestegen en de toezichthouders lagen kennelijk in diepe slaap.

Vertrouwen krijg je pas als je leiders ziet bouwen aan het succes van hun onderneming met een tegenstrijdige mix van persoonlijke bescheidenheid en professionele wil. De mooiste maak-onderneming van ons land vind ik bijv. IHC Holland Merwede. Als een schip gereed is, volgt er een ceremonie bijna vergelijkbaar met een kerkdienst. De mensen die het schip gebouwd hebben –allemaal- recipiëren voor de collega’s, bazen en voor hun eigen dorpen uit de buurt. De managers van dit type bedrijven zijn vaak relatief onbekend. En het zijn juist deze managers die willen ontschotten, maar daarover later meer.

1.3 Ook bij M.O.'s missers

Er komen ook maatschappelijke organisaties in het nieuws omdat het met hun organisatie iets vreselijk mis is gegaan.

Denk aan Radboudziekenhuis en de cardiologen, en de te vermijden doden, de RvB is gevallen en een nieuw bestuur aangetrokken. Men wilde alles zelf kunnen en niet subspecialiseren en zo effectief samenwerken. Dan ontstaat er onvoldoende 'multiplication der Erfahrung' met dramatische gevolgen. Ik werk veel met ziekenhuizen om medische staven aan te sporen te ontschotten en procesgericht te gaan werken houd ik ze vaak het zogenaamde 'garagemodel' voor. Daar kan het met schreeuwmanagement i.p.v. nieuwe afspraken maken en weer dagen weken wachten op de bijdrage van een collega in een lopend onderzoek of behandelproces.

Denk aan onderwijsinstellingen die plotseling verkeerd gingen tellen als het gaat om inputfinanciering op basis van aantal geregistreerde studenten.

Onder de druk van de Governance-discussies sinds Tabaksblatt, ontstaan steeds meer bewuste toezichtsinspanningen van Raden van Toezicht, dat geeft ook weer bureaucratie, steeds meer afstand, door steeds meer controle, en termen als risicomanagement en prestatie-indicatoren vallen, en steeds meer managers die dat moeten bedenken, bijhouden en verantwoorden.

Omdat allemaal te kunnen ophoesten als kleine organisatie is niet te doen, zo vindt men dan maar al te snel, dus dan maar fuseren. De primaire processen worden dan overwoekerd, men kijkt niet

meer zelf onder de motorkap, verleert dat ook maar en roept onmiddellijk de wegwacht.

Wel goed om in dit verband te vermelden wat ik onder een kleine organisatie versta.

Mijn lezing: Men kent elkaar, men kent de klanten, de klanten kennen jou, de klanten denken mee en produceren mee.

Men is daardoor niet groter dan mogelijk 100 tot 200 mensen.

Men is in de ogen van Mintzberg een 'simple organization' ik noem het wel mini-organisaties of ook wel familie-organisaties. Als ik met die organisaties te maken heb dan kan iedereen meedoen aan het verbeterproces. En ik weet zelf maar al te goed wat het betekent voor je welzijn, want de organisatie waar ik in 1980 medeoprichter van was, is al sinds de beginjaren op haar duurzame streefomvang van circa 30 mensen.

2 Oude paradigmatiserende trends

2.1 Huidige trends

De hedendaagse organisationele processen wijzen dus vrijwel allen in een richting van schaalvergroting.

Fusies zijn normaal geworden.

Bestuurders willen de keten beheersen en verleiden andere bestuurders om te fuseren, want dan kan men onder **één** hiërarchie ontschotten, zo is de opvatting en dat levert dan ook nog synergie op.

Er ontstaat daardoor echter meer staffing en meer specialisatie, zaken waar je niet per definitie van kunt zeggen dat het verkeerd is, maar toch ...

De bij-effecten zijn echter al snel daar, en kort gezegd betekent het vaak een forse toename van de overhead zonder dat daardoor het primaire proces aantoonbaar verbetert.

Als de overhead niet bijdraagt aan de directe of indirecte productie mag ze zeker niet meer fte's bevatten dan 15% en kom daar maar eens om. De meeste overheidsorganisaties zitten dik boven de 20%.

Want taken en verantwoordelijkheden verdwijnen door deze trends uit de operationele lijn, uit de processen die daar werden aangestuurd.

Dat geldt voor PZ, maar ook voor zaken als innovatie in het primaire proces, de taken in de uitvoering worden daar door steeds armer en trekken daardoor weer minder getalenteerde mensen aan.

2.2 Negatieve fusie-effecten

Natuurlijk is daar iets voor te zeggen, als het met de uitvoering van deze taken droevig gesteld was, maar dan zijn er nog altijd meerdere oplossingen mogelijk om dat te verbeteren.

De oplossing om te fuseren t.b.v. van sterke stafvorming en dus specialisatie is er een die loodzwaar is en in veel afstand resulteert, het schept afwachtende houdingen, het schept verzueringen en berusting, het doet ondernemend gedrag verminderen en uiteindelijk totaal verdrogen, het voelt gewoon niet goed en de man/vrouw die het geheel moet aansturen, krijgt steeds grotere budgetverantwoordelijkheden, steeds meer cijfers om over te waken, neemt een of meer controllers en interne auditoren aan en weet zich ook nog eens zwaar getoetst door inspecties die deze bureaucratisering beantwoorden met hun eigen bureaucratisering.

2.3 M.O. praktijkvoorbeelden

De jongste ontwikkelingen die in de verkeerde richting gaan binnen maatschappelijke ondernemingen betreffen bijv. het primaire onderwijs, er was die school om de hoek –ouders vormden zelf het bestuur- het schoolhoofd was de sleutelfiguur en heeft ook gezag en aanzien in de buurt. Inmiddels weten we waar we zijn aangeland, elk jaar minder van dat type scholen, nu al minder dan 40% en we spreken nu over bovenschoolse leiding als we het hebben over management op afstand voorzien van staffing nog even en het eerste CvB voor het primaire onderwijs is ook geboren.

Maar ook de toenemende concentratie in gemeentenland wijst m.i. in de verkeerde richting. Van meer dan 1000 gemeentes naar minder dan 500. Provincies noemen dat eufemistisch **herindeling**.

In ons land gelooft het bestuur dat we efficiënt bestuur hebben als er tenminste 18.000 inwoners kunnen worden aangestuurd want dan is het ambtelijk apparaat groot genoeg voor alle taken subtaken en specialisaties Het gevolg is wel toenemende vervreemding tussen burgers en bestuurders, verlamdende verhoudingen waaruit nauwelijks iets positief uit voortkomt.

Het is maar welk paradigma je aan hangt, in een land als Zwitserland – toch niet minder ontwikkeld dan wij, kijken ze er heel anders naar, daar wordt flink samengewerkt vanuit autonome gemeentes van inwoners waar bij het vrij normaal is als die niet veel meer dan 500 of 1000 inwoners hebben, ongeveer zoals wij het 50 jaar geleden nog hadden. Zij hebben outsourcing en samenwerking boven in

hun organisatievaandel geschreven. Zij hebben een gemeentebestuur, inclusief burgemeester uit hun midden gekozen. En de bewoners uit die gemeente komen 2 x per jaar bijeen als volksvergadering – dus geen gemeenteraad nodig. We hebben het niet over een stalinistisch land.

En als we praten over de gezondheidszorg dan zien we dat daar al helemaal een grote afstand is ontstaan, steeds grotere ziekenhuizen die nog meer willen integreren en concerns willen vormen met sterke branding. Van de 200 ziekenhuizen ooit, naar nu al 100 en straks mogelijk nog maar 50. Het lijkt allemaal alleen te draaien om kosten, produktietijd en quota. ‘De boekhouders hebben het voor het zeggen’, zo klagen de dokters.

En bij het maken van mijn huiswerk voor vandaag stootte ik ook nog op een artikel van Depla (tweede kamerlid) over de corporaties wat zo in deze rij past:

Men wil naar megacorporaties omdat dat tot meer efficiency zou leiden. Uit onderzoek blijkt het tegendeel: de eerste drie jaar na de fusie nemen de overheadkosten vooral toe en ook op langere termijn is de efficiencywinst nauwelijks aan te tonen. Het omgekeerde lijkt ook in deze branche eerder waar: de beheerslasten bij de grotere corporaties met meer dan 10.000 woningen zijn hoger dan bij kleinere corporaties met 5 tot 10.000 woningen. Een negatief gevolg is ook hier, dat er grotere afstand tot de bewoners ontstaat, minder betrokkenheid en minder service. Buurt en bewoners worden er beter van als corporaties, gemeenten en bewoners aan elkaar gewaagd zijn. Door schaalvergroting wordt dit evenwicht doorbroken. Een corporatie krijgt de gelegenheid

om een buurt links te laten liggen, ze hebben genoeg andere buurten om zich druk voor te maken.

Je vraagt je dan natuurlijk af:

Waarom dit alles: macht blijkt een belangrijke drijfveer om te fuseren. Meer bedden, woningen, leerlingen etc, betekent meer invloed en meer aanzien. Vaak ontstaat er daarmee een groter budget en dat betekent in dit land meer salaris.

3 Kan het anders

3.1 Participatie van stakeholders

Ja we zien in andere werelden omgekeerde trends.

Van meer participatie van stakeholders i.p.v. minder.

Van meer Democratisering van de markt.

Van de specialist in een ziekenhuis die zegt 'trust me' naar de cliënt/patiënt die zegt 'show me'.

Van een massale retailer naar een massa retailers.

Dus van Wall Mart naar Ebay

Van een paar grote adverteerders naar vele kleine (voor auto's bijv.).

Van enkele kranten naar vele nieuwsbrieven.

Van web 1 naar Web 2.

Consumenten gaan uiteindelijk hun eigen webidentiteit creëren, zie web3 met second life etc.

Dit betekent een totale transformatie.

In de gezondheidsorganisaties zien we hier en daar ook al tegenbewegingen zoals wanneer er een zbe (zelfstandige behandel eenheid) wordt gecreëerd of een private kliniek. Mensen die daar dan weer gaan werken of als klant komen, zeggen vervolgens dat er een nieuwe wereld voor ze is opengegaan. Ze krijgen weer echt aandacht en de processen zijn rond om hen georganiseerd. Praktische ontschotting is ook te zien in enkele moderne huisartspraktijken waar huisarts, fysiotherapeut, en diëtist echt samenwerken in de eerste lijn. Een voorbeeld voor veel andere praktijken. Tegelijk is er in die groepspraktijken ook al weer gauw de dreiging van de bureaucratisering in vergelijking met de klassiek huisarts die alles zelf deed.

3.2 Communities

Maar Hoe kan je als volksvertegenwoordiger weten wat een mooi organisationeel concept is als je er nog nooit in gewerkt hebt, je leven hebt gesleten in organisaties die sterk verambtelijk zijn en waar de traagheid norm lijkt te zijn. De meeste van onze kamerleden hebben zo'n achtergrond. Weten eenvoudig niet uit eigen ervaring wat het is om in krachtige vitale organisaties te werken. Dat het kabinet 100 dagen gaat luisteren is 1, er zouden nog best wat werkstages op mogen volgen.

Deze nieuwe tijd levert heel nieuwe mogelijkheden op.

Er worden communities georganiseerd door ons zelf, we kunnen zelf bijdragen aan Wikipedia, aan YouTube.

Chaos die zichzelf structureert, kijk naar wat dus nu web 2 heet.

We vinden participatie toch belangrijker dan louter consument zijn, we regelen zelf wel de sturingsregels waar een en ander aan moet voldoen en als er wat fout gaat corrigeren wij (of andere individuen) dat wel weer.

Charles Leadbeater een Engelse innovatiefilosoof heeft daar een nieuw paradigma voor ontwikkeld kijk op ted.com

Hij zegt: Kijk naar het organisatieprincipe dat bekend staat als het beachmodel. Een mooie dag op het strand, veel mensen, en er ontstaat spontane zelforganisatie zonder enig verkeersbord, iedereen volgt de zelf uitgevonden regels. Er zijn geen zone-reguleringen, geen witte lijnen om je te vertellen waar je mag gaan en niet gaan. Men vermijdt op elkaars handdoek te stappen en

respecteert of bemoeit zich niet met de nabije burens. Het zijn tolerante publieke ruimtes, een beetje als de commons in het oude Engeland. En het leuke is iedereen geniet. Een stabiele organisatie ontstaat uit de verbinding van duizenden individuele en onderling verbonden beslissingen. Statussymbolen zijn er niet. Dit ontstaat ook omdat iedereen hetzelfde doel heeft: een prettig verblijf aan het strand realiseren. Je moet er niet aan denken dat microsoft hier het voor het zeggen had, we zouden voortdurend ons handelen moeten aanpassen en steeds weer nieuwe versies moeten kopen van de tools die we mee willen nemen naar het strand.

3.3 Duurzaamheid

Verbind die ideeën met ‘the living organisation ‘, het onderzoek naar de langstlevende organisaties, van oud-Shellman Arie de Geus en je ziet dat wat organisaties echt lang doet beklijven, neerkomt op een aantal eenvoudige regels die gerespecteerd moeten worden.

Men past zich voortdurend aan de omgeving aan, men investeert in ontwikkeling/innovatie, wel met conservatieve financiering, en vooral men hanteert gedecentraliseerde besluitvorming.

Wel leuk om te zien dat longevity studies, studies dus naar langlevende mensen daar ook het nodige over zeggen wat we ter harte kunnen nemen.

John Robbins goeroe in de USA op het terrein van lang gezond leven, heeft onderzocht wat de overeenkomsten zijn van een aantal communities (in Sardinië, Okinawa en een in Zuid-Californië) in de wereld waar men gemiddeld heel gezond, heel oud wordt. Dit trof hij aan:

Men leeft in 4 generatiecommunities,
Ieder kan iets zinvols bijdragen
en dus wel zelfstandig zijn en daarvoor veel in beweging, vegetarische levend
en naar boven jokkend over hun leeftijd (want ouderdom levert veel respect).

Wat leren we hieruit: klassieke waarden, we tellen mee, we doen mee, we besluiten mee, we dragen allemaal bij.

Als dat in je leading concept zit van je organisatie dan gaan de zaken voorspoedig.

De kern van 'kan het anders' is:
geen hiërarchieke zware organisaties optuigen,
maar contractuele verbindingen tussen kleinere
organisatie-eenheden die ieder in hun kracht zitten
en daardoor zo de schotten weten te slechten.

4 En dan over de woonzorgboerderij Hagert

4.1 leading concept

Kijk je naar wat hier tot stand is gebracht in samenwerking tussen particulier initiatief en maatschappelijke organisaties. Dan zie je sleutelwoorden als respect, vertrouwen, leadership, leidende concepten en volggroepen, daar wil je bijhoren.

Wat hier tot stand is gebracht zou je met Netwerkmanagement kunnen duiden, en dat is intensieve samenwerking zonder gebruikmaking van hiërarchische bevoegdheden maar functionerend op basis van gezag dat wordt toegekend en vertrouwen dat wordt verleend, dus vaak met informeel maar toch authentiek leiderschap.

De onderlinge bindingen beteugelen wel de volledig autonomie, maar dat is zelfsturing, zoals in het ‘beachmodel’ van Leadbeater.

De kosten /baten balans van ieder lid van een netwerk met het netwerk is redelijk in evenwicht, het zijn loosely coupled systems verbonden door contracten in tegenstelling tot de fixed coupled systems –verbonden door hiërarchie- die we de laatste jaren gebouwd hebben zien worden. Die betekenen een storing op één onderdeel en het hele systeem staat onder spanning.

De autonomie in het ‘loosely coupled system’ betekent invloed hebben op de eigen keuzes t.a.v. visie, strategie, competenties, structuur en cultuur zolang er maar respect is voor de verbindingen in het netwerk en wat die verbindingen aan restricties opleveren.

Mensen kunnen dat heel goed zelf regelen, kijk
maar weer naar het strand.

Voorwaarden zijn dan ook eenvoudig te schetsen:
er is informatiesymetrie, je bent op de hoogte van
en geeft informatie uit aan elkaar,

Er is inhoudelijk invloedshiërarchie i.p.v.
machtsgedreven hiërarchie.

Ieder brengt meer dan men wil ophalen.

Kracht gaat zo voor macht, authentiek leiderschap
voor autoriteit helder gedrag naar elkaar toe,
zonder verrassingen.

4.2 Mental mapping in overeenstemming

We hebben dan met elkaar een ‘mental mapping’

We denken hetzelfde over wat samenwerking inhoudt, we denken over bestuurlijk stijl gelijk, we zijn integer, m.a.w. onze bestuurlijk succesfactoren werken, we maken ons niet afhankelijk van omvangrijke staven of ambtelijke molens.

De macht van ‘met velen’ laat zien wat er kan ontstaan met communities die niet gericht zijn op meer spullen hebben, maar op meer zeggenschap hebben en meer mogelijkheden hebben om bij te dragen.

Innovaties komen zo ook al tot stand, bedrijven nodigen hun klanten uit om mee te praten over nieuwe producten.

Er zijn geen commando’s meer maar wel een leger aan vrijwilligers die doen wat ze leuk vinden en daarom bijdragen.

Kijk bijv. naar Linux, het gratis besturingssysteem, een initiatief gestart door Linus Thorvalds in 1992 waar over de hele wereld aan wordt bijgedragen of nog zo’n voorbeeld Wikipedia de laatste tellingen bij Wikipedia laten zien 300.000 mensen die meer dan 10 x hebben bijgedragen, meer dan 5 miljoen artikelen in 250 talen en dialecten.

De technologie stelt ons dan ook in staat om gedecentraliseerde werkwijzen toe te passen.

Maar pas op voor de grote concerns; ze staan klaar om uw werk te vermorzelen door schijnsteun, zie bijv. McDonalds die de landelijke commissie ‘sport en bewegen’ wil sponsoren voor honderdduizenden euro's als ze op hun placemats het logo van die commissie mogen afdrukken.

Wetenschappers die om redenen van hun bindingen met de farma-industrie niet zeggen wat

ze moeten zeggen van wat ze weten als het over medicijnen gaat. Lees Joop Bouma met zijn boek 'Slikken' of kijk naar de wetenschappers in de voedingsbusiness die niet zeggen wat ze wel weten als het over Obesitas gaat: een boek als 'fastfoodnation' van Eric Schlosser legt dat fraai bloot. Correlaties en causaliteiten te over tussen fast food en obesitas maar toch geen keihard halt roepen tegen de invloeden van de verkeerde voeding.

Numico publiceert trots dat door hun toedoen omega 3 nu ook in melk zit, hebben wetenschappers voor gezorgd.

Unilever met Becel heeft pro-active producten die ons gezonder moeten maken.

Of Actimel van Danone, zelf noemen ze dat 'functional health'. Dat zijn de grote winstmakers op dit moment.

Onze voedselproducten komen met verpakkingen met een of ander soort gezondheidsclaim. U zult er vermoedelijk wijs aan doen juist die producten te mijden die een gezondheidsclaim op hun verpakking hebben staan (Pollan, 2006).

Het is namelijk een signaal dat niet echt goed voedsel wordt 'gepimpt' met zo'n claim en als men zo'n claim nodig heeft kan je je beter wenden tot wat uit de organische moestuinen zal komen van De Hagert. Immers u wilt toch ook echt voedsel eten, rijk aan voedingsstoffen. Zo ziet u maar alles wordt zeer complex, het is al net zo als bij onze organisatieparadigma-discussie; het gaat over industriële grootschalige productie t.o.v. organische kleinschalige productie.

Het is dan goed om weer naar de zelf-organisatie te kijken van mensen die biologische productie nastreven en geen industriële voeding willen produceren. Zo iets past ook geheel bij een woonzorgboerderij die een zelforganisatie vormt, passend bij de simple organization modelling van Mintzberg.

4.3 Maatschappelijke communities

We hebben niet altijd een organisatie nodig om iets te organiseren

We hebben niet altijd iemand nodig om te controleren of zaken soms uit de hand lopen, de orde handhaven kan heel goed vanuit de gemeenschappen van betrokken mensen zelf komen, we moeten ze dan wel de besluitkracht geven.

Men pakt dan vervolgens die zaken op die moeten gebeuren en dus niet vanuit een tevoren bedacht model van taakverdeling, (dus geen rol cultuur kwekend).

Innovaties zullen tot stand komen door samenkomst van professionals en amateurs, ontwerpers en consumenten die hun ideeën met elkaar uitwisselen, u bent nu op een conferentie en wisselt ideeën uit en het mooie is wij kunnen naar steeds meer conferenties via internet, zie bijv. Ted.com

Kijk naar de succesfactoren uit de empirie van uw woonzorgboerderij creatie en wat valt op:

Visiegedreven vanuit een initiatief nemende kern, betrokkenheid en intrinsieke motivatie van particuliere partijen, dat geeft weer vertrouwen en energie aan anderen, iedereen die wil kan bijdragen door mee te werken, er is altijd wat te doen ook voor de vele vrijwilligers.

Veel investeren in netwerken, ieder doet waar ie goed in is, er is onderling vertrouwen.

Voor Draagvlak in de omgeving zorgen en daarmee ook natuurlijk doorzettingsvermogen.

We willen zelf bijdragen, ontspanning wordt ook weer een soort van bijdragen aan waar men in gelooft.

Meer vrije tijd voor velen, betekent dan meer collectieve massa-innovaties, een nieuw paradigma benutten, betekent dus daarop inspelen.

En de level vijfleiders (Jim Collins) onder u (u weet wel die bescheiden en ambitieuze doelzoekers onder u): gaan voort met

- * Ambitie richten op de maatschappij en duurzaam succes
- * Vanuit een realistisch beeld, gedisciplineerd en consistent gericht op samenwerking
- * Stap voor stap de juiste dingen doen en vliegwieleffect creëren
- * De juiste mensen erbij zoeken, mensen die houden van hun werk en houden van de mensen die met elkaar aan dezelfde doelstelling willen werken.

Ik wens De Hagert veel succes toe.

Dank u wel

Bronnen

Bouma Joop, Slikken, 2006
Collins Jim, Good to Great, 2005
Cools Cees, Controle is goed Vertrouwen is beter, 2005
Geus Arie de, The Living Company, 1997
Holland Consulting Group, Duurzaam Veranderen, 2005
Leadbeater Charles, We Think, 2007/8
Mintzberg, Structuring of Organizations, 1979
Pollan Michel, The Omnivore Dilemma, 2006
Robbins John, Healthy at 100, 2006
Schlosser Eric, Fast Food Nation, 2005

Willem Vrakking is bestuursadviseur verbonden aan Holland Consulting Group, Hoogleraar Strategie en Change verbonden aan de Erasmus Universiteit en toezichthouder van diverse organisaties.