

Lezing HKU, Utrecht 31 oktober 2017

Omgedraaid organiseren – een kwestie van menselijke vervulling of verminking

Ik ga het hebben over leidinggeven, besturen, managen; organiseren. Ik zal beweren dat door de gangbare manier van organiseren mensen in de versukkeling raken, zelfs verminkt worden, wat een enorm verlies van menselijk talent en geluk betekent, en dat organisaties, en de samenleving als geheel, erdoor hun presterend vermogen en hun vitaliteit verliezen. Ik zal dat uitleggen en ik zal ook vertellen hoe het dan wel moet; het idee van omgedraaid organiseren. Tenslotte geef ik een aantal voorbeelden van omgedraaid organiseren.

Omgedraaid organiseren: het idee

Het idee van omgedraaid organiseren is in feite heel simpel en voor de hand liggend.

In een traditionele organisatie staat de realisering van het doel, denk bijvoorbeeld aan het bouwen van een boot, voorop en is de organisatie een systeem waarin mensen worden ingezet, met beloningsprikkelers gestuurd en verbruikt om dat doel zo effectief en efficiënt mogelijk te realiseren.

In de omgedraaide organisatie wordt de zaak - omgedraaid. Het productieproces, het bouwen van een boot, wordt gezien en ingericht als een leerproces voor mensen en de organisatie, een proces waarin mensen en de organisatie groeien, sterker worden. Dus doel en middel worden hier omgedraaid. Voorop staan de mensen, *human flourishing*, en de organisatie, *system survival* of *system resilience*. Het proces van het bouwen van de boot is daarvoor een middel.

In beide gevallen wordt een boot gebouwd, zeker. Maar waar in het eerste geval mensen verbruikt worden gaan in het tweede geval de mensen en de organisatie erop vooruit. Mensen ontwikkelen hun creatieve, morele en sociale vermogens en die komen beschikbaar voor de organisatie. En passant levert dat ook een betere materiele uitkomst, een mooiere en betere boot op, want erin verwerkt zijn de toegenomen capaciteiten, de toewijding en het engagement van de makers. En de volgende boot wordt nog beter, want de organisatie wordt slimmer en sterker van elke boot die ze bouwt. Zo krijg je dus een positieve spiraal van doelen en middelen: het eerste doel (bouw een boot1) wordt middel voor het tweede doel (versterk de organisatie1) en dat wordt weer middel voor het derde doel (bouw een betere boot2) en dat wordt weer middel voor het vierde doel (een nog sterkere organisatie 2), enzovoorts. Omgedraaid organiseren is, met andere woorden een *self propelling* proces van innoveren en bloeien.

Dat is het idee, simpel, bedriegelijk simpel.

Omgedraaid organiseren, hoe moet dat?

Omgedraaid organiseren vertrekt vanuit het inzicht dat doelen die gerealiseerd moeten worden, of problemen die vragen om een oplossing, het aangrijpingspunt en de grondstof kunnen vormen voor processen waarin mensen gaan groeien en bloeien door zelf en samen met anderen aan de slag te gaan. En de uitdaging van omgedraaid organiseren is het om dit proces op gang te brengen en te bevorderen, aan de hand dus van een te realiseren doel of op te lossen probleem. Het is dat doel of probleem dat daarvoor de grondstof en het aangrijpingspunt levert. En het product van omgedraaid organiseren is een presterende, vitale organisatie waarin mensen hun creatieve, morele en sociale talenten aanspreken, ontwikkelen en inzetten voor de organisatie.

Let wel: zo'n vitale organisatie kun je niet maken, niet planmatig tot stand brengen. Je kunt mensen niet dwingen om loyaal te zijn, zich te engageren en echt hun best te doen, om al hun talenten aan te spreken en te ontwikkelen en voor de organisatie in te zetten. Maar je kunt wel organiseren op een zodanige manier dat je goede kans maakt dat bedoelde processen op gang komen en zich ontvouwen. Dat is omgedraaid organiseren.

Hoe ziet zo'n groeiproces van mensen en organisatie eruit? Hoe doe je dat, omgedraaid organiseren? De ingrediënten voor zo'n proces zijn bekend: coöperatieve interactie / teamverband, eigenaarschap, betekenis en vakmanschap. Ik zal ze kort één voor één kort behandelen, maar eigenlijk gaat het om één proces waarin het één het ander vooronderstelt en weer genereert.

1. De kern van het groeiproces is coöperatieve interactie, mensen die samenwerken met een *joint intentionality*. Mensen die samen aan de slag zijn met een gedeeld doel voor ogen leren elkaar kennen en erkennen, als professional en als mens. Ze ervaren, in jargon, *a sense of recognition*. In het persoonlijk contact ontwikkelen ze emotionele disposities als empathie, zorgzaamheid, loyaliteit, generositeit. Omgedraaid organiseren houdt dus in dat je rekening met de menselijke maat, zodat ontmoeting tussen betrokkenen, en ook de ontmoeting van jou als leidinggevende met betrokkenen mogelijk is en voor de hand ligt. Relatie en prestatie gaan hand in hand. Alleen in verbanden met menselijke maat kunnen mensen *a sense of belonging* ervaren, het gevoel dat je deel bent van een groep die jou waardeert als professional en als mens. Zo alleen ontstaat het wij-gevoel van een teamverband waarin mensen elkaar steunen en aansporen tot bijzondere prestaties. We doen het samen; je bent het egoïsme voorbij. Dat disciplineert en dat voelt toch goed.

2. Het beleven van een *joint intentionality* impliceert al dat mensen het gevoel ervaren dat ze samen betekenisvol bezig zijn, dat ze werken en bijdragen aan iets wat belangrijk is en groter is dan henzelf. Dat ze, weer in jargon, *a sense of purpose* ervaren. Die *sense of purpose* wordt oneindig veel sterker beleefd als ze gedeeld wordt met anderen; als de *purpose* constitutief wordt voor de groepsidentiteit. Het gevoel dat we samen iets moois verrichten, bijdragen aan iets dat groter is dan wijzelf, waarde toevoegen aan het geluk van mensen, aan een betere samenleving; dat gevoel maakt dat we ons daar extra voor willen

inzetten en dat we volhouden, ook als het even tegenzit. Dus, leidinggevende, verzin slimme manieren, die er niet te dik bovenop liggen, om dat hogere doel, de organisatiemissie, de gedeelde *purpose* in herinnering te brengen, voor de geest te laten halen, periodiek te vieren...

3. en, leidinggevende, laat betrokkenen zelf zoveel mogelijk de regie over het concrete probleemoplossings- of doelrealiseringstraject; bemoei je zo weinig mogelijk met het inrichten en organiseren van het werk, met het stellen van targets en de verdeling van taken. Coöperatieve interactie, *joint intentionality*, al die dingen krijgen alleen een kans als mensen in de mate dat mensen eigenaarschap ervaren, *a sense of agency*. Hier gaat het om de beleving van zelfregie. De discretionaire ruimte om naar bevind van zaken te kunnen handelen; het vertrouwen dat in je gesteld is; de vrijheid die je gekregen hebt om verantwoordelijkheid te dragen. Zo'n *sense of agency* speelt op het niveau van de individuele persoon en is dan gekoppeld aan je professionele competentie, aan jouw bijdrage aan de teamprestatie. Maar eigenaarschap wordt nog veel sterker beleefd op het niveau van het team, wij, de groep: we staan en we gáán er samen voor.

Zo'n omgedraaide organisatie, waarin de relaties tussen de leden gekenmerkt worden door persoonlijke erkenning, empathie en generositeit; mensen die samenwerken met een *joint intentionality*, een gezamenlijke inzet voor een hoger doel; en met een gedeelde drive om uit te blinken en steeds beter te worden in wat men doet – zo'n werkgemeenschap zal inderdaad in staat zijn om buitengewoon te presteren en om zich te blijven ontwikkelen en door te blijven groeien.

Daartegenover hebben we dus de traditionele organisaties: zakelijke, rationele systemen, waarin mensen en middelen worden ingezet om gestelde doelen te realiseren. Doelen worden hier geformuleerd in materiele uitkomsten, in aantallen, centen of procenten. Daarbij wordt er van uitgegaan dat werknemers rationele, calculerende individuen zijn die uitsluitend hun eigenbelang dienen, dus met prikkels gestuurd moeten worden. We geven hen targets mee, en protocollen en werkinstructies, en we rekenen hen daarop af. We dwingen aapjesgedrag af door middel van financiële straffen en beloningen, en ja, voor een individu dat uitsluitend zijn eigenbelang dient, is het *no pay, no play*.

De grote paradox is dus dat dit organisatieprincipe, resulterend in hiërarchische functiesystemen die zijn ingericht op maximaal resultaat, in feite juist kapot maakt wat nodig is om resultaat te boeken, om als organisatie succesvol te zijn en te blijven. *Sense of recognition, belonging, agency* en *purpose*, vertrouwen, prosociale emotionele disposities – we helpen ze effectief om zeep en doen er alles aan om te verhinderen dat ze zouden kunnen ontstaan.

Omgedraaid organiseren is soms knap lastig

Let wel: omgedraaid organiseren is allesbehalve soft. Je bent wel degelijk aan het sturen, heel sterk en precies zelfs. Maar je stuurt niet uitsluitend op het zo effectief en efficiënt oplossen van het probleem of realiseren van het doel. Nee.

Waar je op stuurt is dat dit oplossingstraject of doelrealiseringstraject zoveel mogelijk een proces is waarin betrokkenen hun creatieve, morele en sociale vermogens aanspreken en optimaal ontwikkelen. Daarop stuur je, daarvoor schep je de condities, en daarop spreek je de mensen ook aan. Zitten we op de goede weg, ontwikkelen we onze competenties, innoveren en excelleren we? Je stuurt dus op een dubbel en daardoor beter en duurzamer resultaat: aan het eind van het traject is het doel gerealiseerd en is ook het doelrealiserend vermogen van de organisatie versterkt.

We zagen al: mensen ontwikkelen hun talenten niet onder sturingsdwang. Met straffen en belonen genereer je alleen aapjesgedrag, geen *human flourishing*. Natuurlijk moet je mensen fatsoenlijk belonen en hen laten delen in de winst die het gevolg is van de collectieve prestaties. Maar die financiële beloning is een resultaat, niet het begin en het motief. Voorop staat die *joint intentionality*, die gedeelde inzet voor een hoger doel dat alleen gerealiseerd kan worden als elke medewerker de kans krijgt én neemt om zijn talenten te ontwikkelen. *Human flourishing*, menselijke vervulling en de vitaliteit van de organisatie – dat zijn twee kanten van één proces, van één positieve spiraalbeweging.

Het belang, de draagwijdte hiervan wordt nog duidelijker als we het tegenovergestelde scenario uittekenen. Het scenario dat hoort bij de traditionele manier van organiseren, waarin mensen níet de ruimte krijgen en aangespoord worden om in coöperatieve interactie hun creatieve, morele en sociale talenten en prosociale emotionele disposities als empathie en generositeit te ontwikkelen. Daar zien we mensen die niet gezien en als mens erkend worden, die niets met anderen om handen hebben en zich met anderen verbonden voelen, mensen die hun inzet als zinloos ervaren, die er niet toe doen, die geen idealen hebben of betekenis ervaren, mensen die zich speelbal voelen van externe krachten waar ze geen vat op hebben, mensen die willoos de instructies van hogerhand volgen, mensen die alleen reageren op straf- en beloningsprikkel, mensen die bang zijn voor vrijheid en die verantwoordelijkheid uit de weg gaan, mensen die worden gedegradeerd tot apen die een voorbedacht plan of script uitvoeren; met zulke mensen gaat van alles mis, ze raken verminkt, ze worden verminkt en ze verminken zichzelf. Tegenover menselijke vervulling staat verminking. Dan ontwikkelen mensen “talenten” en emotionele disposities van een heel ander soort: angst, apathie, egoïsme, wantrouwen, wrok en cynisme, haat en woede, ressentiment en gewelddadigheid.

Dat kan allemaal gebeuren. En daar hebben we invloed op door de manier waarop we organiseren. Als we dat op omgedraaide wijze doen, kunnen we hopen dat we eraan bijdragen dat het de goede kant op gaat. Gaan we door met de overgeleverde technocratische en instrumentele manier van besturen en organiseren, dan weten we zeker dat we de verkeerde kant op werken; dat mensen verminkt raken, verder verminkt raken.

Het feit dat je als leidinggevende hier het verschil kan maken legt een grote verantwoordelijkheid op je schouders. Die verantwoordelijkheid kun je niet afschuiven op je medewerkers. Want misschien willen die op voorhand wel heel iets anders.

Bijvoorbeeld, dat jij als leidinggevende hen, zoals Emmanuel Mounier zegt, *beschermt tegen onrust, beproeving en risico*. Dat jij het probleem van hen afneemt en voor hen oplost. Dat jij de regie neemt en hen heel precieze instructies geeft, en vooral geen vrijheid en eigen verantwoordelijkheid; misschien zijn ze liever vrijwillige slaven, bang voor vrijheid. Of willen ze het liefst met niemand iets te maken hebben, niet samenwerken, niet aangesproken worden en geen verantwoording af hoeven te leggen. Met rust gelaten worden en vanaf de zijlijn klagen of hun slachtofferschap koesteren. Afijn, je hebt overal mensen voor, en ook al begrijp je dat al die attitudes zelf weer product van hun biografie en van hoe we in het verleden met mensen en elkaar zijn omgegaan, hoe we in het verleden hebben georganiseerd; het maakt omgedraaid organiseren wel knap lastig.

It's in your hands – menselijke vervulling of verminking. Stuur je uitsluitend op het zo effectief en efficiënt realiseren van je doel of oplossen van het probleem – en neem je verminking op de koop toe? Of maak je het probleem of het doel tot aangrijpingspunt voor een proces waarin betrokkenen hun creatieve, morele en sociale vermogens en prosociale emotionele disposities optimaal ontwikkelen? Natuurlijk vraagt niemand van jou het onmogelijke, maar wel dat je niet onder de maat van het mogelijke blijft. *Do no harm* is hier niet genoeg, of eigenlijk: is geen optie, want het is het één of het ander: menselijke vervulling of verminking.

Omgedraaid organiseren is erop gericht om mensen te laten bloeien, tot vervulling te laten komen. Maar dat kan soms knap lastig zijn!

Buurtzorg – een goed voorbeeld

Natuurlijk zijn er allerlei initiatieven die de goede kant op wijzen. Neem Buurtzorg, een radicale breuk met de hiërarchische regel- en prikkelgestuurde systemen en een mooi voorbeeld van omgedraaid organiseren. Buurtzorg is een grote platte organisatie zonder bureaucratie en zonder hiërarchische managementlagen. Buurtzorg bestaat uit honderden – op dit moment 650, om precies te zijn - zelfsturende teams van gekwalificeerde zorgprofessionals die goed worden toegerust. Elk team, rond 12 professionals groot, is verantwoordelijk voor de zorg in een wijk of dorp, en heeft binnen de organisatiemissie van Buurtzorg een grote mate van handelingsvrijheid om het werk zelf in te richten. Elke professional heeft op haar beurt weer een grote mate van handelingsvrijheid om een persoonlijke relatie met haar cliënten aan te gaan en mensgerichte zorg op maat te leveren.

Wat zijn precies de lessen van Buurtzorg waar het gaat om organiseren?

De eerste is: behandel professionals niet als instrumenten die je stuurt met instructies en targets en die je prikkelt met beloningen en sancties, maar zorg ervoor dat ze de bedoeling (*purpose*) van de organisatie kennen en dat ze goed zijn toegerust.

De tweede: organiseer professionals in zelfsturende teams op menselijke maat, ... en de derde: laat die teams een ruime mate van vrijheid, autonomie om hun werk zelf te organiseren. Het teamverband is een plek van ontmoeting en ontwikkeling, waar mensen elkaar stimuleren en aanspreken op de gedeelde

verantwoordelijkheid die gepaard gaat met de ervaren vrijheid; daar bloeien mensen en ontwikkelen ze zichzelf en de organisatie.

De vierde: laat die teams van professionals veel autonomie ook waar het gaat om de relatie met de cliënten en hun omgeving. Dan kunnen ze beter omgaan met de variatie in die werkelijkheid en optimale mensgerichte zorg op maat leveren, dan kunnen ze ook met hun cliënten natuurlijke gedragspatronen ontwikkelen, relaties vestigen van wederzijdse erkenning en zorg.

Een omgedraaide binnenkant, dat wil zeggen in de relatie tussen top en basis, in dit geval tussen management en frontline zorgprofessionals, gaat hier naadloos over in een omgedraaide buitenkant, de relatie tussen die professionals en de cliënten en hun omgeving. Het verlenen van zorg wordt motief voor, en ingebed in, een ontmoeting van mensen. Dat is allemaal goed voor de cliënten, goed voor de kwaliteit van het werk, goed voor de professionals – en ook goed voor de manager.

Daarbij is de zorg zelf ook omgedraaid van aard. Wat wil dat zeggen? Het gaat niet alleen om het verlenen van goede zorg op maat maar ook om het herstellen of versterken van het zorgende vermogen van de cliënt én van – dit is heel belangrijk: - nadrukkelijk ook van de mensen in diens omgeving, zoals familieleden, burens en anderen. Het feit dat iemand zorg nodig heeft levert hier motief en materie op voor de versterking van relaties waarin mensen elkaar ontmoeten en hun zorgende vermogens ontwikkelen. De zorgbehoefte wordt het aangrijpingspunt voor een coöperatief proces op microniveau! Zo ontstaat het beeld van een omgedraaid georganiseerde keten.

Omgedraaid handelen is niet alleen goed voor de cliënt en de omgevende gemeenschap, maar ook voor de professional, die zelf immers ook als mens groeit. Ik heb de data niet maar ik maak me sterk dat de Buurtzorgers met meer plezier hun werk doen, gelukkiger zijn en langer meegaan. Wat hier op het spel staat wordt mooi geïllustreerd door de volgende passage uit een lezing van de filosoof Paul van Tongeren. Hij gaat over onderwijsgeven, de relatie tussen docent en leerling.

Eerst zegt van Tongeren: “Mensen zijn niet wat ze zijn vóórdat ze met elkaar in relaties van erkenning en zorg treden. Een mens wórdt mens door de wijze waarop en de mate waarin hij als mens erkend en bemind wordt. En die erkenning en die liefde worden niet apart gegeven, maar in al de manieren waarop mensen met elkaar in relatie staan.” Dan vervolgt hij en zegt over de relatie tussen docent en leerling: “De toewijding van een leraar aan de leerling maakt niet alleen zijn onderricht effectiever; ze vormt ook de leerling tot een mens die er mag zijn. De leraar verdient niet alleen geld door de lessen die hij geeft, maar wordt ook mens door de mate waarin hij door de leerling als persoon erkend wordt – of hij wordt verminkt doordat die erkenning niet plaats vindt”.

Heel mooi. Menswording kan plaatsvinden in al de manieren waarop mensen met elkaar in relatie staan. Het onderwijs is daarvoor een goed vehikel. En het onderwijs zelf wordt er, en passant, effectiever van. Maar ik hoef u niet uit te leggen dat de wijze waarop we het onderwijs georganiseerd hebben er juist op

gericht is dat de relatie tussen docent en leerling vooral géén ontmoeting is tussen twee mensen, maar gestript wordt tot op het functionele bot van de transfer van gespecificeerde kennisinhouden. Of, om in het domein van Buurtzorg te blijven: hier zou het werk van de professional weer gereduceerd worden tot het wassen en verbinden van x open benen per dag.

Het moet en het kan anders – nog twee voorbeelden

Omgedraaid denken en handelen is natuurlijk in feite een manier van in het leven en in de wereld staan. Als je omgedraaid in de wereld staat ben je niet meer voortdurend op zoek naar problemen-om-op-te-lossen, doelen-om-te-realiseren, nee. Je ben voortdurend op zoek naar aangrijpingspunten om processen van coöperatieve actie en *human flourishing* op gang te krijgen of te ondersteunen. En die blijken er, als je omgedraaid kijkt, altijd in overvloed te zijn; genoeg problemen, genoeg doelen die daarvoor aangrijpingspunten zijn. Je wordt je dan ook zeer bewust van alle vermindering die we, onbedoeld, met onze traditionele manieren van handelen, organiseren en besturen teweegbrengen, en van alle kansen die we missen op menselijke vervulling en vitale maatschappelijke verbanden. Twee voorbeelden nog hoe het anders en beter kan, beide over het zogenaamde integratieprobleem.

Stelt u zich de volgende situatie voor. Een jongen met Marokkaanse ouders heeft een andere jongen van zijn scooter getrokken, hem mishandeld en zijn scooter afgepakt. De politie spoort en pakt de dader op, hij krijgt een strafproces, wordt veroordeeld en komt in de gevangenis. Zo doen we dat.

Maar we kunnen het ook anders aanpakken, omgedraaid. Dat is wat de professionals van de Eigen Kracht Centrale doen. Dat werkt als volgt. Ze nemen contact op met de dader en met het slachtoffer, en ook met de familie en andere personen in de sociale omgeving van elk. Ze bereiden beide partijen goed voor op een bijeenkomst waarin de twee partijen de gelegenheid krijgen om er samen uit te komen, om in onderling overleg tot genoegdoening en herstel te komen. Bij die bijeenkomst zelf is niemand van buiten aanwezig, de uitkomst ervan is geheel afhankelijk van wat er zich tussen die mensen gedurende de bijeenkomst afspeelt. Het kan zijn – in de praktijk gebeurt dat overigens niet vaak – dat de partijen er niet uitkomen, en dan kan nog altijd het reguliere strafproces zijn beloop krijgen.

Een casus uit de praktijk.

Het moment van de bijeenkomst is aangebroken, de Eigen Kracht begeleider verlaat de zaal, trekt de deur achter zich dicht en laat de twee partijen aan hun lot over – goed voorbereid, zeker, maar de uitkomst is aan hen. De bijeenkomst duurt drie uur, dan gaat de deur open, de begeleider loopt naar binnen en hem wordt verteld dat de partijen tot een vergelijk zijn gekomen. Mooi. Onderwijl kijkt hij rond, en hij ziet aan de gezichten van de mensen dat het allemaal nogal heftig is geweest. Dan ziet hij in zijn ooghoeken plotseling de moeder van het slachtoffer opstaan en naar de moeder van de dader lopen, haar snikkend omarmen, en hij hoort haar zeggen: Ooh, ik vind het allemaal zo erg voor jou!

Let op: hier is nota bene een misdaad tot materie en motief gemaakt voor relaties van wederzijdse erkenning en zorg, hier zijn creatieve, morele en sociale vermogens gegroeid, hier is vertrouwen ontstaan, en emotionele disposities zijn hier prosocialer geworden; met andere woorden, hier vindt – dankzij een misdaad - echte integratie plaats!

Het laatste voorbeeld.

Een paar jaar geleden schreef ik een preadvies voor de amateursectie van de KNVB. Dat ging toen over het probleem dat opgefokte en agressieve Marokkaanse jongens in veel verenigingen alleen maar zaten te zieken en niets positiefs bijdroegen. De KNVB nodigde een aantal partijen uit om met voorstellen voor aanpak te komen, iets anders dan lik-op-stuk of gouden regels. Ik schreef toen een advies waarvan het volgende verhaaltje de kern vormt. Op een zaterdag na de wedstrijd loopt de voorzitter van de vereniging langs een groepje van vier Marokkaanse jongens die na de wedstrijd op hun scooter nog een beetje zitten te chillen. Hij zegt ze goedendag. Op de zaterdag erna later loopt hij op het groepje af. Ha jongens, in september bestaat onze club 50 jaar en daar willen we een mooi feest van maken, voor jong en oud en de hele buurt. Ik ben met een kleine feestcommissie al begonnen met de voorbereidingen en nu zaten we te denken: misschien kunnen jullie helpen met het organiseren van de muziek? Jullie weten natuurlijk veel meer van rap en dat soort muziek, dus die muziek, dat laten we dan helemaal aan jullie over. Denk er ns over na, of jullie dat zouden willen doen, oké? Dan hoor ik het wel.

Dit kan het begin van een ommekeer zijn. Niet alleen voor die vier jongens, die zich erkend en gezien voelen, die ervaren dat ze ertoe doen en het vertrouwen krijgen – al die dingen die mensen zo hard nodig hebben om te bloeien. Het kan ook het begin van een ommekeer zijn voor de club als geheel, voor de manier waarop mensen in de club met elkaar omgaan; voor integratie.

We moeten echt radicaal anders gaan denken, kijken en handelen. Het gaat om de bloei van mensen en de toekomst van onze organisaties, van de samenleving. Alleen omgedraaid organiseren kan ons redden!

Cor van Beuningen