

Op drift

OPINIE: WOUTER HART

Het stormt. In de weerbarstige complexiteit van wet- en regelgeving, technologische ontwikkelingen, schaalvergroting, verantwoordingsplicht en financiële zorgen is het aan onze organisaties om rust te bewaren – het schip op orde te houden en de mensen binnenboord. Om dit te bereiken zijn we een queeste gestart, een *queeste naar control*, met een rotsvast vertrouwen in planbaarheid, beheersinstrumenten en transparantie. Maar steeds meer merken we dat dit ons niet gaat redden. Beheersbaarheid leidt tot meer onbeheersbaarheid en het schip raakt op drift.

Hoe komt het dat logische interventies onlogische uitkomsten hebben? Hoe krijgen we meer grip op onze processen en kunnen we het hoofd bieden aan de tijden die gaan komen? Wanneer er in ons land ergens een incident plaatsvindt, komt op een mooie wijze onze manier van denken naar buiten. Er komt een onderzoekscommissie die de verantwoordelijke moet aanwijzen én de commissie moet aanbevelingen doen om zeker te stellen dat het nooit meer gebeurt.

De aanbevelingen zijn altijd instrumenteel van aard en vergroten de bureaucratie en de controle erop. Zo is er naar aanleiding van de Voldendamramp en de vuurwerkramp in Enschede een scherpere regelgeving gekomen voor de brandveiligheid en heeft de brandweer de opdracht gekregen om dit te controleren.

De enige uitkomst kan zijn dat het land nu veiliger is geworden, omdat voorkomen nu eenmaal beter is dan genezen. Misschien weer wat minder leuk om een onderneming in te starten, want dit word je door alle regels haast onmogelijk gemaakt, maar in ieder geval veiliger. Of niet?

De brandweer bestaat voor tachtig procent uit vrijwilligers en binnen die vrijwilligersgroep dreigt een totale leegloop. Met als een van de belangrijkste redenen dat ze het werk simpelweg niet leuk meer vinden. Dat ze alleen nog maar bezig zijn met procedures en niet meer met het vak zoals zij het zich voorgesteld had-

den toen ze eraan begonnen. Is het land echt veiliger als er geen brandweer is om een volgende brand in een ander café überhaupt te kunnen blussen?

Als we de cijfers in de zorg zien – de tijd die een gemiddelde professional met daadwerkelijk zorg verlenen bezig is (23 procent volgens onderzoek van het CBO onder verpleegkundigen) en het aantal zorgprofessionals dat de zorg zou willen verlaten (50 procent, Nationale Enquête ‘Werken in de zorg’) – dan is het geëitimerd om de vraag te stellen of alle pogingen om de zorg te beheersen ook geen averechtse effecten hebben. Ons vertrouwen in instrumenten is te groot geworden.

Vertrouwen in instrumenten

Wanneer we in het gedrag van professionals binnen organisaties een probleem ervaren, zoeken we de oplossing vaak door het probleem weg te halen bij het natuurlijke gedrag van de professional. We richten dan bijvoorbeeld een staffunctie in, maar veel vaker nog komen we met een instrumentele oplossing. Als het integrale gedrag aan de top niet goed is, komen we met een *code Tabaksblad* – de gedragscode voor beursgenoteerde bedrijven. Het effect ervan is dat de integriteit niet toeneemt maar afneemt. De morele toetsing wordt immers vervangen door het instrument, waardoor de aandacht voor de morele toets zelf door de tijd heen steeds meer naar de achtergrond zal verschuiven. Een ander voorbeeld zou kunnen zijn dat er door professionals te weinig wordt stilgestaan bij het effect van hun handelen op de klant. Zou de aanwezigheid van een klanttevredenheidsmeting ertoe kunnen bijdragen dat rechtstreekse feedback aan de klant minder wordt gevraagd? Kunnen beoordelingsgesprekken ertoe leiden dat leidinggevend worden verleid hun feedback op te sparen tot dat ene moment in het jaar? Stimuleert een procedure werkelijk het klantgericht denken en vergroot de audit



Wouter Hart



het leervermogen op de werkvloer?

Allesmaal simplistisch neergezette en zeer suggestieve vragen, maar mijn overtuiging zal duidelijk zijn: we hebben de neiging om ons vertrouwen te leggen in een wereld van procedures, criteria en instrumenten die wellicht niet leiden tot de meest logische uitkomst. Omdat de wereld simpelweg minder maakbaar en beheersbaar is dan we geleerd hebben en omdat we het middel nu eenmaal heel erg snel tot doel verheffen als we de bedoeling ervan uit het oog verliezen.

Wie weet nog wat de bedoeling is

Wat zou er gebeuren wanneer we onze beheersing niet meer in handen zouden leggen van de afgeleide werkelijkheid van modellen, procedures en instrumenten? Maar dat we in plaats daarvan direct in de echte werkelijkheid blijven: het gedrag van de professionals in relatie tot *de bedoeling* van de organisatie. Een voorbeeld wederom uit de politiewereld.

Vorige week had ik een gesprek met een teamchef van de politie. Hij klaagde erover dat de hele financieringssysteematiek geënt was op kwantificeerbare aspecten en noemde als voorbeeld de bonnenquota. Iedere wijkagent moet 100 bonnen per jaar schrijven – het maakt niet uit of je in het hartje van de stad werkt of alleen op het platteland waar niets gebeurt. In de beoordelingsgesprekken moet daarover worden gerapporteerd. Het gevolg is dat ook hier tal van averechtse effecten ontstaan. De aandacht van de wijkagent gaat zich vanzelf richten naar het voldoen aan de kwantificeerbare eisen zoals die bonnenquota en de beoordelingsgesprekken gaan dus nauwelijks meer over andere aspecten. Bovendien merken agenten dat ook en worden ze verleid zich toch vooral op die kwantificeerbare zaken te richten in hun werk. Niet omdat ze leiden tot de beste resultaten vanuit de veiligheid gezien, maar simpelweg omdat ze nu eenmaal kwantificeerbaar zijn.

In plaats daarvan zouden de teamchef en de professional samen gesprekken moeten hebben over de *bedoeling* van hun werk, hoe ze dat kunnen realiseren en welke plek het uitschrijven van een bon daarin heeft. Een goed begrip daarvan kan maken dat een bon een prima middel is en dat perverse bijwerkingen worden voorkomen. De manager kan uiteraard alsnog eens in de zoveel tijd kijken welke agent er hoeveel bonnen uitschrijft en er vervolgens voor kiezen om die agent met heel veel bonnen of juist die met heel weinig bonnen uit te nodigen voor een gesprek. Het instrument (de bon) is dienstbaar aan de bedoeling van de agent (orde handhaven) en de manager kiest voor een vorm van beheersen die daaraan weer ondersteunend is.

De kern is dat alles *verankerd* is in de *bedoeling* en wordt *beheerst* in de werkelijke wereld van professioneel gedrag zoals dat van een uitvoerende medewerker en een manager verwacht mag worden.

De term *beheersen* is dan minder vastgezet dan in de huidige drang naar total control en heeft meer de klank van 'het beheersen van de taal' – je kent vast niet alle woorden en maakt soms een spelfout meer of minder, maar desalniettemin is er sprake van beheersing.

Een dergelijke benadering van beheersen is veel opener dan hoe we nu tegen beheersen aankijken. De kracht van onze taal is daarbij ook juist dat we geen standaard zinnen uit ons hoofd leren maar de taal begrijpen en er zodoende in iedere situatie mee uit de voeten kunnen. Daarmee is het veel flexibeler dan vooraf opgestelde procedures.

Tijd voor onderscheid

Er zijn dus twee manieren om naar dat woord 'beheersen' te kijken. In de 'total control' manier van beheersen worden zaken als het ware vooral *vastgezet*. In de voorgestelde manier van beheersen blijft het meer *open*.

Nu is de toon van dit artikel tot nu toe dat het vastzetten fout is en het open laten goed. Dit is niet wat ik wil zeggen. Het gaat er in mijn ogen vooral om dat we leren onderscheid te zien tussen wat we wel en niet vastzetten. En dat we beide kanten op een andere manier gaan benaderen. Nu hebben we te veel de neiging alles vast te zetten. Niet alleen verliezen we daardoor variatie en flexibiliteit die soms gewoon nodig zijn omdat de werkelijkheid zelf ook variatie kent en flexibiliteit vraagt. Maar een ander negatief gevolg van dat we zoveel zaken vastzetten, is dat we het simpelweg niet aankunnen en steeds achter de feiten aan lopen: papieren procedures raken achterhaald, rapporten blijven in de kast liggen, afspraken worden niet nagekomen, doelstellingen niet gehaald enzovoort.

In plaats daarvan zouden we alleen het meest minimale moeten vastzetten en daar dan ook strak op moeten sturen inclusief optreden tegen overtredingen, veel consequenter dan nu het geval is. Al het andere moeten we open laten en beheersen alsof het een taal is. Waarbij de bedoeling het ankerpunt is voor al het handelen en de professional wordt toegerust om de juiste keuze te maken in lijn met de vraag van de klant en de identiteit van de organisatie. Wat mij betreft een uitdagende nieuw opgave voor ons mooie vakgebied!

Informatie over de auteur

Wouter Hart is organisatieadviseur bij Brainshare.