

## Symptomen van een janboel-organisatie

GO staat voor *Get Organised*. Een GO-organisatie is een organisatie die goed georganiseerd is. Goed georganiseerd zijn, impliceert dat alle gebeurtenissen die ervoor kunnen zorgen dat een organisatie haar belofte aan de klant niet nakomt (de janboel), vooraf al voorkomen worden!

Maar worden er in een GO-organisatie dan geen fouten gemaakt? Nou, liever niet, maar in ieder geval worden fouten maar één keer gemaakt en niet bij herhaling keer op keer dezelfde fout.

Een GO-organisatie onderscheidt zich dan ook van andere organisaties door haar 'foutoplossend vermogen'. De kracht van de georganiseerdheid blijkt uit het vermogen om eventuele fouten direct te kunnen herleiden tot de oorzaak en de verantwoordelijke. Niet om iemand daarop af te rekenen, maar om zo de fout in de toekomst te voorkomen. De verantwoordelijke weet in zo'n geval goed gebruik te maken van de organisatie- en processtructuur om zich heen en weet de fout in de toekomst structureel uit te bannen. Dat is werkelijk continu verbeteren!

Een GO-organisatie kent een positieve cultuur waarin mensen elkaar vertrouwen, mét elkaar praten en niet óver elkaar. Waar een 'can do' in plaats van een 'no-can-do' mentaliteit heerst en mensen met plezier werken.

Er is niet veel voor nodig om organisaties of onderdelen daarvan te herkennen die niet GO zijn. Misschien zitten er herkenbare elementen in onderstaande bloemlezing van dagelijkse *bedrijfsgebeurtenissen* en *gedragingen*:

- **Managers die fysiek niet aanwezig zijn op de werkplek, die steeds worden 'weggezogen' van het primaire proces. De hele dag 'heel druk' zijn met het verwerken van e-mail of vergaderen.**
- **Medewerkers die teleurgesteld zijn, omdat hun verbeterideeën nooit worden opgepakt. Ze zijn daardoor cynisch, onverschillig, voelen zich niet verantwoordelijk en keren zich innerlijk af van de organisatie.**

- Medewerkers die beginnen te roddelen, respect verliezen voor de leiding. Ze worden bang voor verandering, kunnen nieuwe eisen niet aan. Kleine gebeurtenissen worden grote verhalen.
- Veel wisselingen binnen het management, kennelijk faalt de een na de ander. Er is niet één organisatie met één gezamenlijk gedragen doel. Ieder gaat voor eigen succes.
- Iedereen bemoeit zich met alles, maar niemand is eindverantwoordelijk. Er wordt veel met werk en klantvragen 'geping-pong'd' omdat verantwoordelijkheden niet duidelijk zijn.
- Voor alles wordt een project opgestart. De reguliere organisatie kan kennelijk geen verandertrajecten aan.
- Projecten claimen daardoor zodanig veel *resources* dat de reguliere productie of dienstverlening niet meer gegarandeerd kan worden. Projecten worden te laat of helemaal niet opgeleverd.
- E-mails worden niet of laat en ook soms onverwacht beantwoord. Iedereen komt om in de e-mails.
- Overleggen worden bijgewoond door mensen die geen idee hebben wat hun rol in het overleg is.
- Overleggen die altijd later beginnen, management en medewerkers die te laat komen voor een overleg en het onbesproken laten van dit gedrag.
- Slecht of niet voorbereid op een overleg verschijnen, vergaderstukken niet bij zich, vragen om mee te mogen kijken met de buurman of de boel nog langer ophouden om 'even een kopietje te maken'.
- Tijdens overleg kijken medewerkers doorlopend op mobiele telefoons en beantwoorden e-mails. Als er al een agenda is, wordt deze niet of nauwelijks gevolgd.
- Teamleiders die geen vast overleg meer houden met medewerkers, maar zeggen: "Als er iets is weet je mij te vinden." Ze hebben immers 'geen tijd' voor vaste overleggen.
- Bureaus vol met stapels papier, e-mail inboxen met honderden e-mails en medewerkers die uren per dag tijd besteden aan zoeken naar de juiste informatie.
- Een sfeer van wantrouwen binnen de organisatie. Managers en medewerkers voelen dat het een gezegd wordt, maar het ander gedacht.

- Er worden veel fouten gemaakt en dus is er veel kostbaar herstelwerk nodig. Er wordt veel geklaagd door klanten.
- De ene reorganisatie volgt de andere op. Telkens krijgt de structuur de schuld, maar geen enkele structuur lijkt de juiste. Er wordt gesaneerd op mensen, maar niemand weet waarom.

Het kan leuker, met meer plezier, waardering onderling en van klanten en met beter resultaat.

*Get Organised* en wees onverslaanbaar als individu en als organisatie!

## Een GO-organisatie is een consciëntieuze organisatie

De Universiteit van Nederland<sup>2</sup> zond een intrigerend college uit van Prof. Dr. Erik Scherder en dr. Kilian Wawoe over de vraag: met welke persoonlijkheid of karaktereigenschap heb je het meeste succes op de werkvloer? Die vraag wekte mijn interesse, omdat een organisatie immers bestaat uit een samenstelling van persoonlijkheden die samenwerken om bepaalde doelen te bereiken.

In elke taal kunnen we aan de hand van een enorme hoeveelheid bijvoeglijke naamwoorden uiting geven aan wat we van elkaar vinden. Al deze bijvoeglijke naamwoorden zijn binnen de arbeidspsychologie samengevat tot vijf *samengestelde persoonlijkheden*. Deze vijf worden aangeduid met de term 'The Big Five'. De beginletters van deze persoonlijkheden vormen het woord OCEAN. De vijf persoonlijkheden zijn:

- 1 **O**pen (openstaan voor nieuwe ervaring en invalshoeken).
- 2 **C**onsciëntieus (nauwgezet, gefocust, doelgericht, doen wat je moet doen).
- 3 **E**xtraversie (graag naar buiten treden, tegenover introversie).
- 4 **A**greeable (aardig, vriendelijk, anderen helpen).
- 5 **N**eurotisch (Ook wel emotionele instabiliteit genoemd).

Uit duizenden studies blijkt een eenduidig antwoord op de vraag welke de meest succesvolle persoonlijkheid op de werkvloer is. Dat is de consciëntieuze persoonlijkheid. Consciëntieuze managers en

medewerkers onderscheiden zich, omdat ze taakgericht zijn. Ze doen wat ze moeten doen en laten wat ze moeten laten.

Het riep bij mij de vraag op of een organisatie ook een persoonlijkheid kent. In de uitleg van de vijf OCEAN-persoonlijkheden zie ik veel parallellen met het functioneren van organisaties of onderdelen daarvan.

Het bracht mij ertoe om een relatie te leggen tussen deze persoonlijkheden en een daarop te baseren organisatiedimensie.

Het kostte niet veel moeite om de link te leggen tussen de succesvolle, consciëntieuze persoonlijkheid op de werkvloer en de kenmerken die worden toegekend aan een GO-organisatie. Een GO-organisatie is immers, evenals de consciëntieuze medewerker, nauwgezet, gefocust, doelgericht en betrouwbaar.

Organisatie-eigenschappen laten zich, zeker in middelgrote en grote ondernemingen, zelfs op afdelingsniveau onderscheiden. Vaak is de dimensie direct af te lezen aan het karakter van de leidinggevende. Soms in weerwil van de organisatiedimensie vliegt de invulling per afdeling alle kanten uit.

Ken je hem: de leidinggevende die de hele dag van het een naar het ander vliegt, nooit gespot wordt zonder mobieltje aan het oor, overal te laat komt en eigenlijk al eerder weg moet, zijn stukken niet bij zich heeft, geen tijd heeft gehad om ze te lezen, afijn: druk, druk, druk.

Zijn deur staat altijd open, alleen hij zit er nooit als je binnen komt lopen, maar ja: druk, druk, druk...

Waar Manfred Kets de Vries de neurotische leiderschapsstijl koppelt aan de neurotische organisatie, leg ik in deze de verbinding tussen de consciëntieuze leider en de consciëntieuze organisatie. Neurotische leiders krijgen een neurotische organisatie, consciëntieuze leiders een consciëntieuze organisatie, zo simpel is dat.

Consciëntieus zijn gaat in deze dus over de mate waarin de organisatie doelgericht is, planmatig te werk gaat en betrouwbaar levert

wat ze moet leveren. Het weerspiegelt de mate waarin iedereen in de organisatie gefocust is en mede daardoor juist flexibel kan zijn. Flexibiliteit in de juiste zin van het woord, namelijk wendbaar en aanpasbaar.

Juist omdat in de consciëntieuze organisatie iedereen de afspraken kent en zich daaraan houdt, is deze uiterst betrouwbaar en kunnen medewerkers zich snel aanpassen aan veranderende omstandigheden.

Natuurlijk bestaat een organisatie uit een samenstel van persoonlijkheden. Hoe groter de organisatie, hoe meer van de binnen OCEAN genoemde karakters zullen voorkomen. Dat is maar goed ook. Vanuit diverse andere theorieën over groepsdynamiek blijkt dat complementaire karaktereigenschappen een positieve uitwerking hebben op de resultaten.

Maar net als bij gedragskenmerken van de mens, gaat het ook hier om dominantie. Welke dimensie is binnen jouw organisatie het meest dominant en wat zegt dat over de georganiseerdheid van de organisatie?

Een GO-organisatie onderscheidt zich van andere organisaties door de hoge mate van betrouwbaarheid in het managen van de belofte aan de klant en vervolgens het invullen of nakomen van die belofte. Oftewel: een GO-organisatie is als geheel een consciëntieuze organisatie.

Maar lopen we in deze consciëntieuze GO-organisatie dan niet het gevaar dat de organisatie of haar medewerkers hieraan ten onder gaan? Staat een GO-organisatie gelijk aan de bureaucratische hiërarchische cultuur of de sterk prestatiegerichte marktcultuur? Waardoor de hang naar procedures en prestatie zo groot is dat leidinggevendenden hun mensen (en zichzelf) over de kling jagen?

Niet als we het goed doen en dus op tijd remmen! Met op tijd remmen, bedoel ik dat een GO-organisatie in haar missie, visie en doelstellingen ook benoemt op welke wijze zij haar doelen wenst te

behalen. Welke bewuste cultuurkeuze zij daarbij voor ogen heeft. Stel je eens voor hoe lekker het is als je dat gewoon weet voordat je ergens gaat werken, zodat je weet wat de gewenste bedrijfscultuur is en je dus kunt afwegen of die cultuur je past.

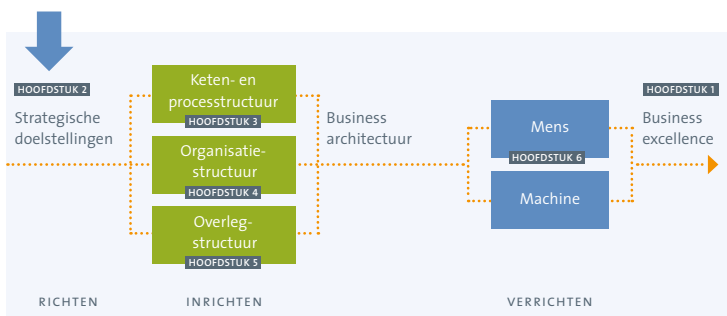
Als organiseren datgene is wat je doet, voordat je iets doet, zodat het geen janboel wordt als je het doet, betekent dit dat we een GO-organisatie ook doelgericht moeten *inrichten*. Die inrichting moet er borg voor staan dat leidinggevenden en medewerkers zichzelf zodanig kunnen organiseren dat ze onverslaanbaar zijn in hun bijdrage aan de realisatie van de doelen.

Waarom je van jouw organisatie een GO-organisatie moet willen maken, moet nu inmiddels wel duidelijk zijn. De voordelen voor klanten, medewerkers en aandeelhouders zijn ruimschoots aanwezig.

Laten we gaan kijken hoe we een organisatie GO kunnen maken. We beginnen met het bepalen van de doelgerichtheid.

# HET RICHTEN VAN EEN GO-ORGANISATIE

Zoals in de inleiding aangegeven, zullen we het ontstaan, ontwerpen en werken van een GO-organisatie bespreken aan de hand van de termen *richten*, *inrichten* en *verrichten*. Deze termen komen niet uit de lucht vallen. Kwaliteitsmodellen zoals ISO<sup>3</sup> en het INK-managementmodel<sup>4</sup> grijpen terug op dit inrichtingsprincipe om stapsgewijs de kwaliteit van een organisatie te kunnen borgen. Voor mij zijn het zorgvuldigheidstappen die bij de opzet van een nieuwe organisatie, het uitvoeren van een audit of beoordelen van een bestaande organisatie behulpzaam zijn om het *meest effectieve ontwerp* te bepalen.



Onder het *richten* versta ik het koers uitzetten voor de organisatie. Niet ongeveer, maar zo specifiek mogelijk!

Het *richten* is een verantwoordelijkheid van de opdrachtgevers. In de meeste gevallen hebben we het dan over de aandeelhouders. Denk echter in het geval van de overheid maar aan de vertegenwoordigers van de aandeelhouders (lees: de samenleving) en dus de Tweede Kamer, Provinciale Staten of de gemeenteraad.

Met het *richten* start het verwachtingsmanagement. Als we immers tijdens het *richten* niet duidelijk maken wat we precies van de organisatie verwachten, kunnen we ook niet verwachten dat de organisatie iets zal waarmaken.

Het *richten* van de organisatie kan worden vergeleken met het maken van een briefing aan een architect voordat hij gaat starten met het ontwerpen van een huis. Hij moet immers weten wat de wensen, eisen en randvoorwaarden van de klant zijn.

Hoe duidelijker de klant kan aangeven wat zijn visie op wonen is, welke harde eisen hij stelt aan de woning, welke sfeer hij wil dat de woning uitstraalt, wat de woning mag gaan kosten en wanneer hij wil dat de woning klaar is, hoe beter de architect zijn werk kan doen en hoe beter hij kan zorgen dat de klantverwachting waar wordt gemaakt.

Het zo specifiek mogelijk aangeven van de richting van de organisatie is echter geen synoniem voor een stugge en starre, onbuigzame organisatie. Integendeel. Naarmate een organisatie en de medewerkers zich kunnen focussen op de realisatie van duidelijke doelstellingen, ontstaat daarbinnen juist ruimte en vrijheid. Vrijheid bestaat juist alleen wanneer de kaders daarvan duidelijk zijn aangegeven.

Een mooi voorbeeld is basisschool De Regenboog die een prachtige nieuwe locatie kreeg. De oude school was gevestigd in een drukke, bebouwde omgeving. De kinderen hadden binnen de L-vorm van het gebouw een klein schoolplein om te spelen.

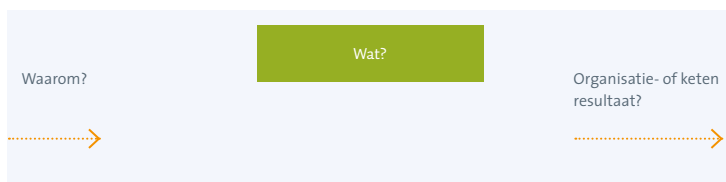
De nieuwe locatie bevond zich aan de rand van de wijk. Rondom de eveneens L-vormige school, bevond zich een zee van ruimte waar de kinderen konden spelen. Deze prachtige ruimte was echter nog niet omsloten door een hek, dat gebeurde een paar weken later.

Wat bleek? De kinderen bleven in de tussenliggende periode binnen de kleine L-vorm van de school. Pas na plaatsing van de omheining rond het nieuwe, ruime grondoppervlak, verspreidden de kinderen zich om gebruik te maken van hun nieuwe vrijheid.



De opdrachtgevers bepalen in de fase van het *richten* van een GO-organisatie nadrukkelijk waartoe de organisatie nu precies dient, oftewel wat haar bestaansrecht is.

De output van het *richten*, is een duidelijke beschrijving van het *wat - waarom - met welk resultaat!* van de organisatie.



FIGUUR 2: DE START VAN EEN GO-ORGANISATIE; HET RICHTEN

Het goed formuleren van doelstellingen op alle niveaus binnen de organisatie is geen eenvoudige opgave, maar het is wel noodzakelijk. Want hoe anders dan door duidelijk doelen te stellen, zijn we in staat om *doelgericht*, oftewel *effectief* te zijn.

Als we in de volgende hoofdstukken het belang van de *procesarchitectuur* en de bedrijfsprocessen bespreken, zal duidelijk worden dat meetbare, gedragen doelen een randvoorwaarde zijn om een goed proces te kunnen ontwerpen, besturen en uitvoeren.

Hoe duidelijker de richting van een organisatie bepaald is, hoe beter we de organisatie op die doelstellingen kunnen *inrichten* (hoofdstuk 4, 5 en 6). En hoe plezierig is het om in een goed ingerichte organisatie uiteindelijk de werkzaamheden te mogen *verrichten* om de doelstellingen dan ook waar te maken. Dat is GO-werken!

**Als je niet weet naar welke haven je wilt,  
is geen enkele wind de juiste.**

Het *richten* van een organisatie, of zoals we later zullen zien elk onderdeel daarvan, is meer dan het bepalen van een visie en missie. Het formuleren van een visie en missie alleen is namelijk on-

voldoende om te kunnen bepalen welke inrichting de organisatie moet hebben. De meeste missies en visies bestaan nu eenmaal uit 'fluffy' taalgebruik en de gebruikelijke doodoeners. Ieder bedrijf wil effectief en efficiënt zijn, een bijdrage leveren aan de samenleving, klantgericht zijn en goed voor zijn medewerkers. Dat mag, maar om de organisatie goed te kunnen *inrichten* hebben we concrete, meetbare doelen nodig. Wanneer vinden we nu echt dat we een succes zijn? Zowel op kwantitatieve doelen, zoals omzet en winst, maar ook op de klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid.

De minister van Justitie is de opdrachtgever van de Nederlandse politie. De klanten, de Nederlandse samenleving, worden vertegenwoordigd door de Tweede Kamer.

Het is aan de minister om duidelijk te maken wat hij nu eigenlijk wel en niet van het politieapparaat *verwacht* en wanneer hij vindt dat de politie daarin *succesvol* is.

Hoe kunnen we anders bepalen hoeveel tijd, geld en energie we in het geheel moeten gaan stoppen? Hoeveel dienders hebben we dan nodig? In welke soorten en maten? Met hoeveel bureaus en hoeveel auto's?

Zonder duidelijke richting geen effectieve inrichting!

## Strategische workshops

De organisatie *richten* kost tijd! Die tijd wordt dubbel en dwars terugverdiend, maar het kost tijd!

Ik heb zelden meegemaakt dat een directie of bestuur, ook wel aangeduid als het strategisch niveau, vooraf een redelijke inschatting maakte van de benodigde hoeveelheid tijd. Onderschatting van de benodigde diepgang ligt op de loer!

Als het dan eenmaal gelukt is om dit strategisch niveau ervan te overtuigen om nog eens goed stil te staan bij de visie, missie en gezamenlijke doelstellingen, wordt meestal door de algemeen directeur, CEO of bestuurder de fameuze woorden gesproken: "Als we daar volgende week nou eens gewoon twee uur tegenaan gooien."



Mijn vaste respons is: “Laten we eens starten om jullie twee dagdelen goed met de koppen tegen elkaar te gooien, dan kunnen we zien of we al iets bruikbaars hebben.”

We denken dat we echt wel weten waartoe onze organisatie ‘op aarde is’ en wanneer deze succesvol is, maar dat valt in de praktijk erg tegen.

Waar zit hem dat nu in? In ieder geval niet in het willen, maar eerder in een (nog) niet kunnen.

**Wie nergens naartoe onderweg is, komt daar waarschijnlijk nog terecht ook.**

Door te bepalen *wat* de organisatie nu eigenlijk moet doen, *waarom* zij dat doet en met *welk resultaat*, leggen we de basis om de organisatie GO te gaan *inrichten*.

Dat *inrichten* zal leiden tot een ontwerp van de *businessarchitectuur* van de organisatie. De *businessarchitectuur* bestaat uit de *keten- en procesarchitectuur*, de *organisatiestructuur* en de *overlegstructuur*.