

Organisatieactivist Harold Janssen over:

# HET FAILLIET VAN MANAGEMENTINTERVENTIE

Iedere managementinterventie levert iets anders op dan de bedoeling was. Managen we veranderingen dan wel op de juiste manier? Of moeten we misschien wel ophouden met managen en dingen meer van onderaf laten gebeuren? Moeten we weer ruimte geven aan de vakman, die als geen ander de vinger op de zere plek kan leggen? Een gesprek met organisatieactivist en veranderkundige Harold Janssen.

Door Mirjam Hulsebos

**H**et is dit jaar precies honderd jaar geleden dat 'The principles of scientific management' van Frederick Winslow Taylor verscheen. Het Tayloriaanse gedachtegoed veroverde de wereld: van Canada tot Afrika en van Zuid-Amerika tot Azië, overal ter wereld hebben organisaties hun bedrijfsmodel naar Angelsaksisch voorbeeld opgezet. En dit is lange tijd ook erg succesvol geweest. Niet gek, vindt Janssen. "Honderd jaar geleden heerste er bittere armoe. Mensen leefden in beestachtige omstandigheden, en dat lokt beestachtig gedrag uit. Taylor zei: laat mensen die ervoor hebben gestudeerd bedenken hoe we gaan produceren. En laat de mensen op de werkvloer puur uitvoeren, zodat ze niet meer hoeven na te denken hoe ze iets het best kunnen doen." Het werkte. De efficiency en daarmee de arbeidsproductiviteit steeg met sprongen, evenals de salarissen van de medewerkers.

## Houdbaarheidsdatum

Honderd jaar lang heeft deze organisatie methode voor veel welvaart gezorgd, maar de rek is eruit. Om verschillende redenen. In de eerste plaats omdat we nu in een kenniseconomie leven. Kenniswerkers worden niet efficiënter als ze strak worden aangestuurd door een manager. Sterker, al die managementlagen zorgen eerder voor hogere dan lagere kosten. Bovendien is de maatschappij veranderd. Mensen laten zich niet langer de les lezen, maar nemen zelf de regie. Dat doen ze als consument, als patiënt, maar zeker ook als werknemer. Daar komt bij dat vrijwel alle Nederlanders in de top van de

Maslov-piramide zitten. Iedereen heeft een dak boven zijn hoofd en genoeg te eten. Zelfontplooiing is voor veel mensen belangrijker geworden dan nog meer geld verdienen. Dat maakt dat de houdbaarheidsdatum van het Tayloriaanse bedrijfsmodel in zicht komt, of misschien al gepasseerd is. Het kan Janssen niet snel genoeg gaan, vooral omdat hij de visie dat mensen niet mogen nadenken in de huidige tijd menonterend vindt. "In de bedrijfskunde spreek je over actoren en factoren. In de Tayloriaanse werkelijkheid zijn medewerkers op de werkvloer een factor in plaats van een actor. Alleen de managers zijn een actor. Hedendaagse organisaties hebben wel in de gaten dat medewerkers dat niet langer pikken en spreken daarom ineens van 'de menselijke factor'. En dat is ook precies wat ze nastreven: een glazuurlaagje menselijke benadering, maar in de kern moet iedereen netjes in de pas lopen en precies doen wat het systeem vereist." ICT is daarin een belangrijke schuldige, vindt Janssen. "Want juist door het volledige bedrijf strak te automatiseren en de software te laten bepalen hoe er wordt gewerkt, is er geen enkele ruimte meer voor menselijke inbreng." Als een medewerker op de werkvloer constateert 'eigenlijk maakt SAP ons proces onnodig ingewikkeld, waarom doen we het niet anders?', dan slaat de manager de schrik om het hart, want het kan niet anders. Het proces zit nu eenmaal in beton gegoten. Waar in vroeger tijden de kennis van de vakman centraal stond en hij gereedschappen gebruikte om zijn werk te vergemakkelijken, heeft Taylor het omgedraaid: het systeem en gereedschap staan centraal en de mens is het verlengstuk hiervan geworden.



Foto: Arjen van den Berg.

Harold Janssen: "Neem de tijd om de weerstand te overwinnen".

## Rijnlandse benadering

De wal begint het schip echter te keren. Neem bijvoorbeeld de vijf jaar geleden opgerichte thuiszorgorganisatie Buurtzorg. Jos de Blok, een oud-verpleegkundige en thuiszorgmanager, ergerde zich zo aan de manier waarop de Nederlandse thuiszorg is ingericht, dat hij Buurtzorg begon volgens Rijnlandse principes: minder regels, meer betrokkenheid. Buurtzorg vertrouwt op de vakkundigheid en het beoordelend vermogen van de wijkverpleegkundigen, die in zelfsturende teams samenwerken. Zij hebben de vrije hand om dat werk te doen waarvan zij denken dat het nodig is, ook al staat dat niet op de planning en ook al is daar geen indicatie voor. Bovendien verrichten die wijkverpleegkundigen al het werk, ook schoonmaken en simpele verpleegkundige taken als wassen. Toch kan het financieel uit om hooggeschoolde medewerkers dit laaggeschoolde werk te laten doen omdat op andere fronten wordt bespaard, bijvoorbeeld op overhead en administratieve rompslomp.

Janssen: "In de Rijnlandse benadering staan de lange termijn en de mens als belangrijkste bron van organiseren en vernieuwing centraal. Dat past veel beter bij de huidige kenniseconomie en bij de noodzaak om duurzamer te opereren." Buurtzorg heeft in vijf jaar tijd 25.000 klanten en 4.000 medewerkers weten te werven. Vaak stappen complete teams over van een traditionele thuiszorgorganisatie naar Buurtzorg, omdat ze bij hun vorige werkgever niet gehoord werden en in de pas moesten lopen, ook al wisten zij natuurlijk als geen ander dat ze de verkeerde kant uit liepen.

## Verandering van context

Bedrijven, of liever gezegd de managers in die bedrijven, vinden die roep om verandering van onderaf vaak maar lastig en vreemd. Zij zijn het toch die aan de touwtjes trekken?

Waarom luisteren werknemers niet gewoon naar wat zij zeggen? Janssen: "De meeste managers zien deze nieuwe logica als een lastige afwijking van de bestaande ordening. Ze zitten zo vast in hun manier van denken dat ze ziende blind zijn. Als ze naar zelforganisatie kijken, begrijpen ze gewoon niet wat ze zien, en proberen het dan maar te negeren of af te doen als niet relevant. Of erger nog: als weerstand. Als blijkt dat die aanpak niet werkt, dan volgen ze nog weer eens een nieuwe cursus projectmanagement of Prince2 omdat ze denken daarmee meer grip te krijgen. Daarmee dwalen ze alleen maar steeds verder af van het eigenlijke probleem. Want de grote verandering is dat het niet langer gaat om een verandering *binnen de context*, maar dat het gaat om een verandering *van context*. Dat vraagt om een heel andere aanpak."

Een aanpak van onderaf: luister naar wat medewerkers ervan vinden. Geef hen de autonomie terug om zelf beslissingen te kunnen nemen. Organiseer collectieve intelligentie. Gebruik processen en ICT om hen te ondersteunen, niet om hen in een keurslijf te dwingen. Weer noemt hij Buurtzorg als voorbeeld. In dat bedrijf is de ICT zo ontworpen dat medewerkers zo min mogelijk hoeven te administreren. "De ICT staat ten dienste van de medewerkers in plaats van andersom. Ze leggen alleen die informatie vast die ze nodig hebben om hun

werk goed te doen en zijn niet aan het *meten om te meten*”, constateert Janssen.

### Onderwijsvernieuwing

Buurtzorg is van scratch af aan begonnen. Een luxe die een bestaande organisatie niet heeft. Toch zijn er wel degelijk manieren om een bestaand bedrijf te veranderen. Kijk bijvoorbeeld naar NRC Next. Gewoon een nieuwe krant opzetten naast de oude. Maar je kunt ook stap voor stap toegroeien van een Tayloriaanse naar een Rijnlandse organisatiewijze. Janssen: “In evolutionaire processen zit nu eenmaal altijd een tussenfase waarin je van het ene naar het andere ordeningsprincipe gaat. Die tussenfase is de lastigste, want je hebt met beide systemen te maken. De uitdaging is dat je ervoor zorgt dat de organisatieonderdelen die al Rijnlands werken zich niet volledig afzonderen van de rest van de organisatie, maar dat er juist verbinding is.”

Hij noemt als voorbeeld het onderwijs. “Er zijn heel veel leraren die alle zogenaamde onderwijsvernieuwingen helemaal zat zijn. Die gewoon weer goed les willen geven, de kinderen centraal stellen en niet nodeloos allerlei rapportages invullen om het rapporteren. De verleiding is heel groot om de deur van het klaslokaal dicht te gooien en het gewoon op eigen houtje te gaan doen, maar daarmee bereik je hooguit het tegenovergestelde: Den Haag vindt dan dat leraren niet in de pas lopen en stort nog meer regeldrift over het onderwijs uit. Het is juist van essentieel belang dat je verbinding houdt, dat je laat zien hoe het ook kan in plaats je overal van af te sluiten. Dat is de enige manier om ervoor te zorgen dat de verandering niet in de kiem wordt gesmoord en dat politici, ambtenaren en managers nog meer structuren gaan aanbrengen.”

### Van onderaf

Dat is een opgave, maar met voldoende bevoegenheid en passie lukt er veel meer dan je denkt, vindt Janssen. Weer een voorbeeld: Estland had een groot afvalprobleem. De bossen lagen vol met afgedankte koelkasten en wat dies meer zij. Het zou de overheid miljarden kosten om dat te saneren, om het nog maar niet te hebben over de tijd die daarvoor nodig zou zijn. Geïrriteerd door al die milieuvervuiling riep een blogger mensen op zich in te zetten voor het schoonmaken van de Estlandse bossen. Al snel sloten zich professionals aan met specifieke kennis en vaardigheden van afvalsanering. Zij konden de boel in goede banen leiden. Via social media is de bevolking opgeroepen om op een zaterdag de bossen in te trekken en onder leiding van de professionals de handen uit de mouwen te steken. In vijf uur tijd was al het afval uit de bossen geruimd. En dat voor een fractie van het geld dat nodig was geweest als je er een Prince2-project van had gemaakt. “Dit voorbeeld laat zien dat je wel degelijk van onder af een grote verandering kunt bewerkstelligen. Er zijn voorbeelden genoeg van mensen die elkaar via social media oproepen zich in te zetten voor de goede zaak, denk aan de Arabische lente en de Occupy protesten.”

### Wie is Harold Janssen?

Harold Janssen is van huis uit communicatiespecialist. Hij had een succesvol communicatiebureau, maar voelde zich daarin beperkt en richtte daarom met enkele anderen in 2002 DeLimes op, bureau voor organisatieontwikkeling. DeLimes helpt organisaties bij hun groei naar een andere manier van organiseren, waarin de focus niet meer ligt op het systeem en de processen, maar op de mensen die er werken. De stelling van Janssen is: geef medewerkers hun vakmanschap terug. Gebruik processen en ICT daarbij als ondersteuning, in plaats van als keurslijf. Kijk voor meer informatie op [www.delimes.nl](http://www.delimes.nl)

Ook binnen organisaties en branches worden protesten georganiseerd. Nog niet in grote mate, en daarom kunnen managers het nog altijd afdoen als incidenten. Maar medewerkers pikken het steeds minder dat ze slaaf zijn van het systeem. “Denk aan de stakingen in de schoonmaakbranche vorig jaar. Die gingen veel meer om de menselijke waardigheid dan om het geld. Schoonmakers wilden gehoord worden. Ze waren het niet eens met de manier waarop de kwaliteit van hun werk wordt gemeten, en al helemaal niet met de almaar toenemende werkdruk die ontstaat door hevige prijsconcurrentie.” Schoonmaakbedrijf Hago greep deze disruptie aan om zichzelf opnieuw uit te vinden en richtte Hago Next op: gewoon overdag schoonmaken, zodat de schoonmakers feedback krijgen van de klant en daarmee veel nauwer kunnen aansluiten bij de wensen van de medewerkers op de werkvloer, die er immers het meest bij gebaat zijn als er goed wordt schoongemaakt. In plaats van duimendikke aanbestedingen met honderden regeltjes ging Hago weer gewoon terug naar de eenvoud: laat de eindklant bepalen hoe ze willen dat er wordt schoongemaakt in plaats van managers die ver van de werkvloer af staan.

### Neem de tijd

Toch is deze overgang van een Tayloriaanse naar Rijnlandse aanpak niet eenvoudig, waarschuwt Janssen. “Je hebt altijd te maken met geconditioneerde reflexen, zeker in de tussenfase. Die reflexen zitten niet alleen bij managers, maar ook bij medewerkers. Dat kun je ze niet kwalijk nemen, ze hebben als loonslaaf altijd precies moeten doen wat ze kregen opgedragen. Dan is het heel lastig om ineens zelf verantwoordelijkheid te dragen. Wees daarop voorbereid en val niet te snel in oude gewoontes terug. Neem de tijd om die weerstand te overwinnen.”

Mirjam Hulsebos is freelance journalist.