

'HIJ ZAAGT DE POTEN ONDER JE STOEL VANDAAN.'

BULLSHIT

Door: Marianne van Duuren

Het boekje ligt voor me, zo'n 165 bladzijden, het oogt dun voor een 'managementboek'. Dat zal gezien de titel wel de bedoeling zijn.

De ondertitel intrigueert me: Terug naar de essentie van organisaties. Iedereen die onze maatschap en onze zienswijze kent zal begrijpen waarom. Dat is ook ons thema. Waar gaat het om in organisaties, hoe trouw zijn we daaraan en wat is de rol van de manager en nog sterker: wat is de toegevoegde waarde van het management ten aanzien van het primaire proces?

Ik las het boek tijdens mijn vakantie, ik had dus ruim de tijd om te lezen, te denken, te noteren, me te verwonderen en me te ergeren. Want dat is het aardige aan dit boek. Het zet aan tot actie in het hoofd. En volgens mij moet een boek dat doen, het moet wat teweegbrengen, want met bevestiging van je eigen ideeën of verwerving van andere ideeën kom je geen stap verder. Het boek nodigt uit tot dialoog.

Wanneer ik het boek bekijk vanuit onze rol als organisatieadviseur, als (interim)manager, dan kan ik dit boek zien als een zaag. Hiermee kunnen we de poten onder onze eigen stoel vandaan zagen. En vanuit een wankel positie is het goed kritisch naar jezelf te kijken!

100 jaar organisatiewetenschappen

De auteur, Jos Verveen, beschrijft dat Taylor met zijn eerste boek *The Principles of Scientific Management* een 'revolutie' startte. Taylor kan gezien worden als de 'uitvinder' van de organisatiewetenschappen en hij introduceerde het fenomeen management, hij scheidde het denken en het doen

en ontwikkelde methodes om zijn gedachtegoed in praktijk te implementeren. Jos Verveen is van mening dat een volledig nieuwe industrie, zoals die van het organisatieadvies, later gevolgd door de industrie van het communicatieadvies, aan Taylor te danken, of liever te wijten is.

Taylor vond dat organisaties beschouwd konden worden als machines die je kunt besturen. Verveen beschrijft in zijn boek dat die maakbaarheid onmogelijk is. En hoewel we deze visie bij meer mensen (Manfred Kets de Vries bijvoorbeeld) terugvinden, blijft het idee van maakbaarheid tot op heden overeind, zorgt voor het inkomen van organisatieadviesbureaus en toont de onmisbare(?) rol van het management. Verveen pakt de zaag en zaagt alle poten resoluut door.

Was het de bedoeling dat het instellen van een extra laag (managementlaag) zou leiden tot productiviteitsverhoging? Dat lijkt dan geenszins bewezen en het is ook niet bewezen dat investeringen in het management rendabel zijn (Verveen). Taylor zou hebben gesjoemeld.

Leiderschap en management

Het is – denk ik – wel van belang om het begrip management dan even goed te definiëren. In onze opleiding hebben wij, de maatschap, het over het verschil tussen leiderschap en management. Binnen de functie van manager komen beide rollen, die van de leider en van de manager, expliciet naar voren. Verveen lijkt met name zijn twijfels te hebben over de organiserende (management)rol van de manager. Hoezo denken en doen scheiden? De vakkundige medewerkers kunnen hun eigen werk heel

goed zelf organiseren! Mits deze medewerkers echt vakkundig zijn en weten wat de organisatie wil en daar schort het nogal eens aan. En als de organisatie het al niet precies weet, wat moet de medewerker dan?

Visie is leidend

De visie van de organisatie is namelijk leidend. Natuurlijk zult u zeggen, dat is toch altijd zo. Toch beschrijft Jos Verveen met vele voorbeelden de organisaties die de weg zijn kwijtgeraakt, die bijvoorbeeld als doel hebben winstmaximalisatie of continuïteit. En dat is niet de essentie van het bedrijf. Terug naar de essentie is voor de kinderopvang bijvoorbeeld dat je eraan wilt bijdragen dat kinderen de mooiste herinneringen krijgen. Of zich zo volledig mogelijk kunnen ontwikkelen. Of voor de fietsenfabriek dat iedereen in de gelegenheid wordt gesteld mooie fietstochten te maken. Omdat die fietsenfabriek dat nu eenmaal heel erg belangrijk vindt. En die visie, die richt het handelen van de vakkundige medewerkers. 'Is dat echt zo eenvoudig?' schrijft Verveen. 'Ja! Als u scherp voor ogen hebt waar het in essentie om draait dan kan een kind de was doen. Als u niet scherp voor ogen hebt waar het in essentie om draait, wordt het ingewikkeld. Dan lijken er organisatieproblemen te komen, maar dat zijn geen organisatieproblemen. Het zijn symptomen van een dieperliggend probleem: uit het oog verloren zijn waar het om draait.'

Maar omdat we het als een organisatieprobleem benaderen, lossen we het ook op als een organisatiepro-



bleem. We gaan opnieuw structuren of regels instellen en afspraken maken en zo stapelen we het ene probleem op het andere.

Toch gebeurt het natuurlijk vaak genoeg dat er medewerkers zijn die niet bijdragen aan het vervullen van de toekomstdroom van de organisatie. Tja, misschien ben je als organisatie dan niet duidelijk geweest of heb je de verkeerde mensen aangenomen. Afscheid nemen dus! Want iedereen moet bijdragen aan de uitvoering van de visie. Heb je eenmaal die mensen, dan kan het eigenlijk al bijna niet meer fout gaan zou je zeggen.

En waarom rigoureuus afscheid nemen en niet aan de slag met trainingen of cursussen? Dat heeft naar mijn idee te maken met het deterministische mensbeeld van Jos Verveen. Hij staat op het standpunt dat mensen hun eigen gedrag zelden echt kunnen veranderen. En hij weet zich gesteund door organisatiepsychologen. Mensen kunnen hun talenten wel verder ontwikkelen, maar nieuwe competenties ontwikkelen zit er niet in.

Geen managementmodel

Dit 'managementboek' beschrijft niet wat u wel moet doen, wel wat u niet moet doen. Verveen schrijft dat hij niet weet wat u moet doen in uw situatie. Er zijn immers geen wetma-



De transformatie van het schoolgebouw

tigheden. Maar als u weet waar u voor staat met uw organisatie en wat de essentie is van uw bedrijf dan wijst de weg zich 'vanzelf'. Niet dat deze weg makkelijk is, niet dat er dan niet regelmatig wat fout gaat, want dat gaat zeker gebeuren. Verveen wil afrekenen met het idee dat, wanneer we alles maar goed organiseren en managen, we alle risico's uitsluiten, dat is namelijk niet mogelijk. 'We kunnen niet aan de ene kant roepen dat we vooruitgang, vernieuwing en ondernemerschap willen, en aan de andere kant roepen dat alles wel volledig strak geregisseerd moet zijn...'

Dit boek is een prachtige handreiking voor dialoog in uw organisatie. Om het gesprek op gang te brengen of we nog allemaal weten waar we voor staan en waar we voor gaan. Om ons af te vragen wat de toegevoegde waarde is van het management en vooral welke waarde we vinden dat het management zou moeten hebben.

Even nog een laatste citaat: 'Organisaties betalen [...] een zware prijs als ze niet organiseren waar het om draait, maar het laten draaien om de organisatie.'

Ik weet zeker dat er in de kinderopvang veel ondernemers te vinden zijn die zich hier in kunnen vinden.

Marianne van Duuren @MEvanDuuren
Maatschap van Duuren, van Zuylen & partners W: dzmaatschap.nl

BULLSHIT MANAGEMENT; Terug naar de essentie van organisaties | Jos Verveen | 2011 | Academic Service | ISBN 97 8905 261 84 70

Tijdens de eindconferentie van het Netwerkbureau Kinderopvang op 22 juni ontving Martin Flier, directeur Kinderopvang bij ministerie van SZW, het eerste exemplaar van het boek 'De Transformatie van het schoolgebouw' uit handen van Yvette Vervoort, de projectleider van het Netwerkbureau. Het boek is het resultaat van onderzoek naar de mogelijkheden van transformatie van bestaande schoolgebouwen naar 'gebouwen voor kinderen'.

De behoefte aan dagarrangementen voor kinderen groeit. Daarom wordt er naar mogelijkheden gezocht gebouwen te realiseren die kinderen de

hele dag kunnen ontvangen en waarin ruimtes efficiënt worden gebruikt.

In opdracht van het Netwerkbureau Kinderopvang heeft de faculteit Bouwkunde van de TU Delft een onderzoek gedaan naar de mogelijkheden van transformatie van bestaande schoolgebouwen tot 'gebouwen voor kinderen'. Het resultaat is de theoretische onderbouwing van de mogelijkheden voor slim ruimtegebruik. En van wat dat betekent voor de omvang van ruimtes, de positionering ten opzichte van elkaar, de bijruimtes, de routing door het gebouw, de klimaatinstallaties en de buitenruimtes.

Door experts wordt ingegaan op het ontwerp van het gebouw, kleurgebruik, binnenklimaat, buitenruimte, stedenbouw en investeringen. Een selectie uit door studenten gemaakte ontwerpvoorstellen biedt een waaier aan misschien niet direct te realiseren, maar wel inspirerende oplossingen.

De transformatie van het schoolgebouw | *Sien van Dam, Susanne Komossa, Lidwine Spoormans* | 2011 | Uitgeverij THOTH | ISBN: 978 90 6868 581 7

Gebouwen voor kinderen

De kwaliteit van schoolgebouwen is een punt van aanhoudende zorg. De gebouwen zijn te klein, te groot of de kwaliteit deugt niet. Bovendien zijn de maatschappelijke verwachtingen van schoolgebouwen veranderd. Voorzieningen voor kinderen zoeken elkaar steeds meer op. Multifunctionele accommodaties worden een spel in de wijk. Opvang en onderwijs komen steeds meer in één gebouw. Daarvoor moeten bestaande schoolgebouwen worden verbouwd. Deze 'transformatie' is een belangrijke opgave voor de komende jaren en dat is dan ook het thema van de Sardes Speciale Editie *Gebouwen voor kinderen*.

Transformatie wil zeggen dat bestaande gebouwen op een slimme manier worden verbouwd en beter worden benut, zodat kinderopvang, buitenschoolse en tussenschoolse opvang, peuterspeelzalen en onderwijs kunnen worden verenigd in één gebouw of in een samenhangend cluster van gebouwen. Om in de maatschappelijke behoefte aan goede gebouwen voor kinderen (0-12 jaar) te kunnen voorzien, het voorzieningenniveau in krimpgebieden op peil te houden en te zorgen

voor een goede kwaliteit van de gebouwen zal er veel meer en intensiever moeten worden gekeken naar de mogelijkheden die er zijn om gebouwen te transformeren.

Gebouwen voor kinderen | *Frank Studulski, Jeanette Doornenbal, e.a.* | 2011 | *Sardes Speciale Editie 11* | *Sardes* | ISBN 978 90 5563 113 1

