

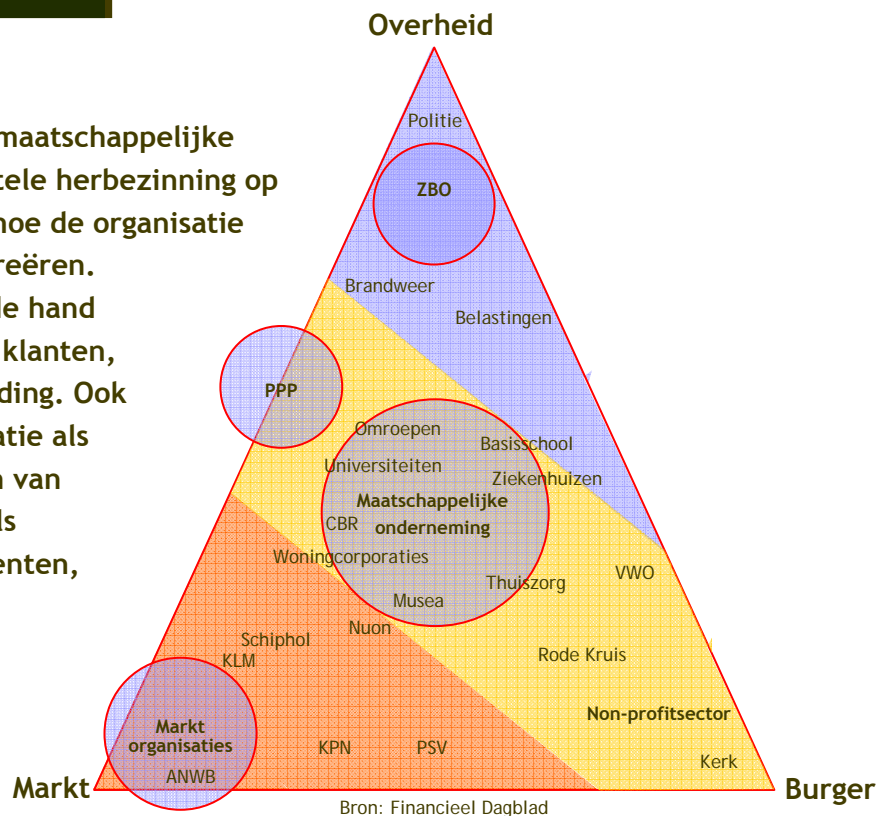
Overheid en maatschappelijke ondernemingen volgen marktorganisaties veel te eenzijdig

C. Juta

Marktwerking dwingt overheid en maatschappelijke ondernemingen tot een fundamentele herbezinning op waar de organisatie voor staat en hoe de organisatie waarde voor haar omgeving gaat creëren.

Marktorganisaties lijken het voor de hand liggende voorbeeld. En dus zijn er klanten, is er industrialisering en is er branding. Ook het bestuurlijk model - de organisatie als maakbaar instrument in de handen van financiers en bestuurders - staat als voorbeeld. Maar provincies, gemeenten, ziekenhuizen, zorg- en welzijnsinstellingen, enzovoorts, hebben een volstrekt eigen dynamiek. Eenzijdig marktorganisaties als voorbeeld nemen, gaat onherroepelijk ten

koste van de eigen identiteit en daarmee ten koste van het vermogen om waarde te creëren voor burgers, bewoners, patiënten, cliënten, leerlingen, luisteraars, kijkers, slachtoffers, belastingplichtigen. Een pleidooi voor meer balans.



MET MARKTWERKING EN MAAKBAARHEID IS IN ZICH ZELF NIETS MIS

Maakbaarheid en marktwerking zijn broer en zus van elkaar. Marktwerking zorgt voor prestatiedruk en maakbaarheid zorgt voor aantrekkelijke prestaties.

De essentie van marktwerking is dat je als organisatie moet aantonen dat je meerwaarde hebt en dat als je die meerwaarde niet kan aantonen, er geen 'markt' voor je is. Marktwerking betekent dat je als organisatie de realiteit als spiegel hebt voor het eigen functioneren, dat je je bestaansrecht als organisatie elke dag moet verdienen. Dat je niks voor niks krijgt. Dat je gedwongen wordt om transparant te zijn, om zoveel mogelijk kwaliteit te leveren in zo weinig mogelijk tijd met zo weinig mogelijk mensen. Marktwerking is een zege. Het zorgt voor betaalbare kwaliteit en echtheid. Want consumenten en klanten zijn steeds beter geïnformeerd en collectief ook steeds intelligenter met elkaar. Onechtheid of onvoldoende kwaliteit en functionaliteit worden genadeloos doorgeprikt.

Maakbaarheid is een product van de Verlichting: de wereld is een groot en ingewikkeld uurwerk dat wetenschappers uiteindelijk volledig zullen kennen, zullen kunnen nabouwen en perfectioneren. Maakbaarheid als principe losgelaten op organisaties betekent dat je naar een organisatie kijkt als een maakbaar 'construct': er gaan grondstoffen en/of halffabricaten in (input) → er wordt een product gemaakt (throughput) → die producten worden afgezet voor meer geld dan ze gekost hebben (output). Industrialisering is het proces waarin dit construct steeds meer een machine wordt en die machine steeds minder afhankelijk wordt van menselijke besluiten, dus ook minder blootgesteld wordt aan menselijk falen. Aanpassen van de machine betekent het opnieuw configureren van verantwoordelijkheden & bevoegdheden, van de stromen (geld, goederen, informatie), van de middelen, van de competenties van medewerkers en management. Als je dat doet komen er andere of goedkopere producten uit de machine rollen, of producten met een betere kwaliteit.

Maakbaarheid losgelaten op dienstverlening genereert de trend die we overal tegenkomen in de marktsector: industrialisering van de dienstverlening. Klanten en consumenten krijgen hun vragen via de computer beantwoord. Inkoop gebeurt steeds meer via webwinkels. Ook bank- en verzekeringsdiensten worden steeds meer via Internet in gestandaardiseerde en geautomatiseerde vorm aangeboden. 'Shared service centers' voor het afhandelen van vragen van personeel zijn ook een vorm van industrialisering van dienstverlening. En de voor iedereen misschien wel meest zichtbare - en vaak meest ergerlijke - vorm van industrialisering van dienstverlening zijn de als paddenstoelen uit de grond schietende contact centers.

Maakbaarheid is - net als marktwerking - een buitengewoon krachtig ordeningsprincipe. Maakbaarheid creëert voor bestuurders een weg om de uitdaging van marktwerking succesvol aan te gaan.

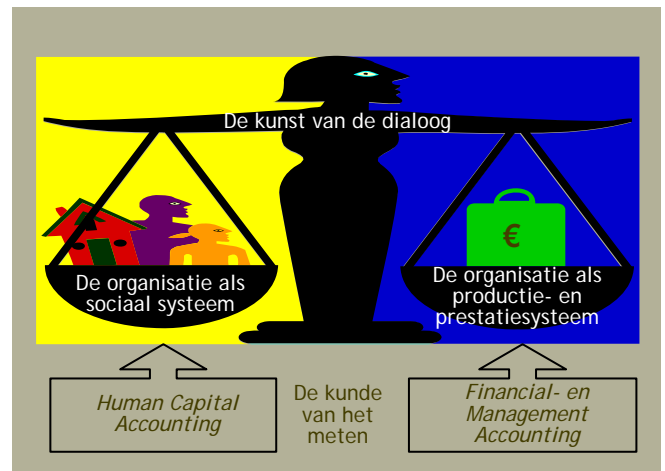
Ondernemerschap en maakbaarheidsdenken zijn twee handen op één buik. Welke ondernemer gelooft niet dat hij het kan 'maken'?

Krachtige bestuurders als Scheepbouwer bij KPN of Bennink bij Numico hebben aangetoond dat ze een organisatie weer 'op de rails' kunnen krijgen. Maakbaarheid ten top.

MAAR ALS DE BALANS TUSSEN PRESTATIE EN BELEVING VERSTOORD RAAKT, GAAT HET FOUT

Maakbaarheid en industrialisering spelen zich maar aan één kant van de balans af. Een organisatie is natuurlijk meer dan alleen een productie- en prestatiesysteem. De organisatie is óók een niet-maakbaar, evoluerend, sociaal systeem: een zich ontvouwende entiteit, gekenmerkt door individueel en collectief bewustzijn, door identiteit en cultuur, door collectieve intelligentie. Iedere werknemer is tegelijkertijd werkzaam in deze twee systemen. Iedere bestuurder en manager is altijd naar de balans op zoek: waar kan ik dingen nog 'maken' en waar moet ik het proces alleen maar faciliteren? Waar moet ik ingrijpen en waar niet?

Er is een oude wet: $E = K \times A$. Ofwel: effectiviteit is het product van kwaliteit en acceptatie. Ook in die wet kom je die balans weer tegen: je kunt nog zoveel technische kwaliteit geleverd hebben, als er geen acceptatie is, gebeurt er gewoon niks. Generaliserend zou je van een polariteit kunnen spreken: hebben versus zijn, outside-in versus inside-out, korte versus lange termijn, direct gewin versus duurzaamheid.



Iedere organisatie heeft z'n eigen balans tussen deze twee systemen. Wat organisaties doet verschillen van elkaar is hoe die balans eruit ziet. In sterk product- en verkoopgedreven organisaties is die balans heel anders dan in dienstverlenende bedrijven die meer sturen op identiteit & cultuur en klantwaarde. Er is geen slecht of goed. Het enige dat van belang is: dat je die balans kent en dat je als bestuur weet wanneer er disbalans is.

De tabel op volgende bladzijde beschrijft deze twee manieren van kijken en denken schetsmatig. Het is een in managementland breed geaccepteerde - maar nog weinig in de praktijk gebrachte - tweedeling.

Paradigma	Organisatie = sociaal systeem	Organisatie = productie- en prestatiesysteem
Algemene omschrijving	Een organisatie is een evoluerend sociaal systeem, een niet-maakbare configuratie van betrekkingen tussen mensen.	Een organisatie is een maakbare productie- geldmachine, een puur op het leveren van prestaties gerichte, maakbare, configuratie van afspraken.
Marktvisie	BEEPP: Be relevant, engage, entertain, participate, en Prove! Organisaties overleven op hun markt door zich te onderscheiden in identiteit en cultuur, door sociale innovatie, door 'waarde' te creëren voor klanten, consumenten, cliënten, patiënten, leerlingen, burgers, kiezers.	Virtuous circle: increase in aggregate output → learning curve effects → economies of scale → increased production efficiency → reduced costs → lower prices Organisaties overleven op hun markt door steeds meer te doen met steeds minder mensen, door gerichte marketing & sales, door technologische- en productinnovatie.
Kern elementen	Welzijn, gevoelens & emoties, de droom, loyaliteit, vertrouwen, passie, gemeenschapszin, zingeving, verbinding, sociale netwerken, communicatie, persoonlijke ontwikkeling, teamontwikkeling, effectiviteit, beleefde / ervaren klantwaarde, sociaal kapitaal, dienstbaarheid, leiderschapontwikkeling, vele stakeholders.	Welvaart, ratio, ambitie, dealgerichtheid, contract, functies, taken, competenties, productieafspraken, doelen, planning, efficiëntie, productiviteit, kosten, financiële toegevoegde waarde, financieel kapitaal, industrialisatie, control, beheersen, ordenen, Management Development, stakeholders zijn financiers en bestuurders.
Visie op leiderschap	Leiderschap is nodig om over werkelijkheidsbeelden te communiceren en zo een gemeenschappelijk beeld van de werkelijkheid te creëren.	Management is ervoor om de machine zo efficiënt en zo hard mogelijk te laten draaien.
Symptomen van disbalans	Werknemers: inertie, ontevredenheid, frustratie, dwars liggen, fraude, klagen, traagheid, afnemende loyaliteit met de werkgever, negen tot vijf mentaliteit, ja zeggen en nee doen, groot personeelsverloop. Klanten: niet loyale klanten: ze stappen zo over naar de concurrent, klanttevredenheid die daalt of maar niet wil stijgen. Organisatie: oplopend vermijdbaar ziekteverzuim, dalend sociaal kapitaal, 'verkeerde' cultuur, innovatie komt niet van de grond, slecht imago als werkgever, zwabberend merk.	Werknemers: te weinig competent personeel, te weinig ambitie. Klanten: dalende omzet en marktaandeel, kosten die niet in de hand gehouden kunnen worden, niet rendabele producten. Organisatie: Onnodige fouten (op overdrachtsmomenten), stijgende doorlooptijden, achteruitlopende kwaliteit van het product, groter percentage vernietiging, onvoldoende planning, onvoldoende protocollen, onvoldoende managementinformatie.
Interventies	Organiseren / faciliteren van het continue proces van ontwikkeling van houding, gedrag en denken, investeren in teamvorming en teamleiderschap, zelfsturende teams en teambeloning invoeren, kernwaarden vaststellen, coaching, programma's voor leiderschapontwikkeling, invoeren 'human capital accounting', 'strategisch HRM', werving & selectie op softskills.	Herinrichten (organogrammen), redesign (processen), protocollisering (onzekerheidsreductie), certificering (INK, ISO, DIN), retooling (ICT), P&O onderbrengen in een 'shared service centre', programma's voor Management Development, individuele prestatiebeloning, competentie management, betere financial & management accounting.

ORGANISATIEONTWIKKELING IS BALANCEREN

Organisaties hebben altijd aan beide kanten van de balans verstoringen. Het is afhankelijk van *wie* er naar kijkt, *hoe* er over die balans wordt geoordeeld. 'Klassiek management denken' zal met overtuiging inzetten op veranderingen aan de productie- en prestatiekant. Ze hebben het gelijk aan hun zijde omdat er aan die productie- en prestatiekant vaak veel fout gaat. Overheid en maatschappelijke ondernemingen hebben hier echt ook nog veel te leren. Reorganisaties in deze managementbenadering resulteren in nieuwe organogrammen

en/of - het UWV is een voorbeeld - in gedetailleerde procesbeschrijvingen. In de follow up van deze reorganisaties blijkt dan altijd weer hoe moeilijk het is om die nieuwe structuren en systemen tot leven te laten komen in het sociale systeem dat de organisatie óók is. Met evenveel recht zullen anders kijkende en denkende bestuurders en managers de overtuiging zijn toegedaan dan dat je met interventies juist aan de sociale kant zou moeten beginnen. Omdat ze het probleem vooral als een cultureel probleem definiëren. En omdat ze met enige logica kunnen zeggen: als aan de sociale kant mensen *willen* veranderen - als er acceptatie is - volgen de veranderingen aan de productie- en prestatiekant vanzelf. In hún reorganisaties staan cultuur, kernwaarden, leiderschapsontwikkeling en teamvorming centraal en zij zullen te maken krijgen met de moeilijkheid om aan de harde eisen vanuit de markt te voldoen.

De praktijk is dat 'klassiek management denken' en daarmee outside-in denken domineert en dat interventies vrijwel altijd aan de productie- en prestatiekant van de balans plaats vinden. Niet alleen in de marktsector, maar nu ook bij overheid en maatschappelijke ondernemingen.

Wat er natuurlijk zou moeten gebeuren is:

- Dat je én kwantitatieve informatie op tafel krijgt over de ontwikkeling van *beide* systemen
- én dat je het dialogische proces met elkaar aangaat waarin die informatie betekenis krijgt. Uit deze dialoog komen dan interventies en plannen.

Als je zó organisatieontwikkeling organiseert, wordt 'gebalanceerde organisatieontwikkeling' een concept voor organische of autonome groei: groeien omdat mensen individueel en collectief groeien in hun respons op wijzigende marktcondities.

ZONDER IDENTITEIT & CULTUUR KAN EEN ORGANISATIE GEEN 'WAARDE' CREËREN

Cruciaal in het beoordelen van de balans tussen beide systemen, is het onderscheid tussen producten en/of diensten 'maken' en vervolgens waarde creëren met die producten en diensten als dragers van die waarde.

Waarde is de beleving van de 'klant' als hij een product of dienst krijgt aangeleverd.

Waarde ontstaat aan de balie van een gemeentehuis, in het gesprek tussen patiënt en zorgverlener of cliënt en hulpverlener. Waarde is de beleving hoe je geholpen wordt, hoe er naar je geluisterd wordt, hoe je begrepen en belangrijk gevonden wordt.

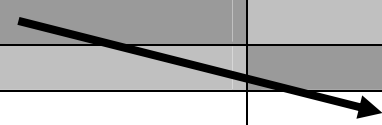
Waarde is het product van de wisselwerking, van de communicatie, tussen mensen. Hoe wezenlijker de communicatie, hoe groter de waarde.

Waar het om gaat: je hebt het productie- en prestatiesysteem nodig om tastbare producten en/of een diensten te produceren die goed moeten zijn en die zo efficiënt mogelijk en met zoveel mogelijk herhaalbare kwaliteit en continuïteit worden geproduceerd. En je hebt het sociale systeem nodig om met die producten en diensten - in de wisselwerking tussen mensen - waarde te creëren. Zonder identiteit & cultuur, zonder sociaal kapitaal, kan een organisatie geen waarde creëren.

De totale waarde van dienstverlening is altijd een som van de geproduceerde en de beleefde waarde. Geproduceerde waarde is in z'n simpelste vorm het verschil tussen omzet en

inkoopkosten. Klantwaarde is moeilijker kwantitatief te maken: het is de waarde van klanten die blijven en terugkomen, het is de extra prijs die klanten bereid zijn om te betalen, omdat ze die waarde beleven.

	Efficiënt producten & diensten produceren met het productie- en prestatiesysteem	Effectief waarde creëren in en met het sociale systeem
Geproduceerde waarde		
Klantwaarde		
Totale waarde		



De sterke Angelsaksische wind die in Nederland waait, maakt dat erg veel aandacht uitgaat naar geproduceerde waarde. Maar de belangstelling voor het creëren van klantwaarde groeit. Teveel producten beginnen op elkaar te lijken, waardoor organisaties het steeds moeilijker hebben zich te onderscheiden. De weg naar onderscheidend vermogen, evenals de weg naar meer winstgenererend vermogen, is om te leren meer klantwaarde te creëren. Onverbidlijk vraagt dit om aandacht voor de ontwikkeling van het sociaal systeem.

JUIST OVERHEID EN MAATSCHAPPELIJKE ONDERNEMINGEN MOETEN LEREN GEBRUIK TE MAKEN VAN HET OPGEBOUWDE SOCIAAL KAPITAAL

Overheid en maatschappelijke ondernemingen maken en verkopen geen tandpasta of een gloeilamp. Van de dienstverlening door overheid en maatschappelijke ondernemingen hangt veel af voor patiënten, cliënten, leerlingen, families, burgers, kiezers, reizigers, belastingbetalers, slachtoffers. Het gaat om hun lichamelijke en geestelijke gezondheid, hun onderwijs, hun woongenot, hun veiligheid, de ordelijkheid en - ook letterlijke - schoonheid van hun wijk/stad/land.

Als er een sector is waar het begrip 'waarde' betekenis heeft, is het wel bij provincies, gemeenten, ziekenhuizen, welzijnsinstellingen, woningcorporaties. Als er een sector is waar het sociale systeem op hoog niveau moet functioneren om die waarde te kunnen creëren, is

het wel in die sector. Krimpand sociaal kapitaal is zo ongeveer het laatste wat je daar zou willen zien.

Meer dan wie ook weten de werknemers in die sector dat: ambtenaren op provinciaal - en gemeentelijk niveau, werknemers van UWV en CWI, verplegend personeel in zorginstellingen, sociaal werkers / psychologen / gezinsvoogden / opbouwwerkers in welzijnsinstellingen, leraren op scholen, medewerkers van woningbouwcorporaties. Velen hebben bewust voor hun beroep gekozen. Je hoeft in die organisaties niemand uit te leggen dat ze niet alleen maar een 'product' verkopen, maar dat ze waarde creëren en dat het product alleen maar de drager is van die waarde. Zoals een leraar niet alleen maar een les afdraait, maar jonge mensen in hun ontwikkeling begeleidt en dat hij als mens daarin betrokken is. Zoals iemand die vuilnis ophaalt begrijpt dat hij een wijk - breder: ook de wereld waar hij zelf in leeft - schoon en leefbaar houdt. Zoals een verpleegster begrijpt dat ze niet alleen maar een pilletje komt brengen of het bed komt verschonen, maar dat ze met gezondheid bezig is van de patiënt én van zich zelf.

Dit individueel en collectief bewustzijn is een prachtig voorbeeld van het - vaak in vele decennia opgebouwde - sociale kapitaal waarover organisaties en een hele sector kunnen beschikken. De kunst en kunde van organisatieontwikkeling is om dit sociaal kapitaal - dus het sociaal systeem - als hefboom naar aanpassing aan de snel wijzigende omstandigheden te leren gebruiken.

En natuurlijk is het zo dat diezelfde geschiedenis waarin dat sociale kapitaal is opgebouwd, ook een sleepanker is waarvan overheid en maatschappelijke ondernemingen zich moeten verlossen. Er is dringend behoefte aan een nieuwe identiteit en een andere cultuur. Er is dringend behoefte aan 'sociale innovatie'. Er is harde noodzaak dat de organisatie als geheel - en de sector als geheel - leert hoe ze uit het karrenspoor moeten komen van gedragspatronen, waarden en intenties die niet meer van deze tijd zijn.

Zowel dit gebruik maken van het sociaal kapitaal, als het uit dit karrenspoor komen, zijn aspecten van één en hetzelfde proces waarin de organisatie als sociaal systeem tot ontwikkeling komt.

HET DRAAIT ALLEMAAL OM LEIDERSCHAP

Gebalanceerde organisatieontwikkeling is vooral het terrein van leiderschap en niet van management. Management houdt zich vooral bezig met het ontwikkelen en beheren van het productie- en prestatiesysteem. Voor zover nodig wordt 'human resource management' erbij betrokken, maar dit 'HRM' is altijd een afgeleide van de primaire doelstelling: optimaliseren van het productie- en prestatiesysteem. De primaire volgorde is: sociaal systeem volgt productie- en prestatiesysteem.

Het startpunt van leiderschap zit aan de andere kant van de balans: de organisatie is primair een sociaal systeem waarbinnen een productie- en prestatiesysteem is geconstrueerd. Het is een fundamenteel andere volgorde: productie- en prestatiesysteem volgt sociaal systeem. Ofwel: eerst komt individuele en collectieve bewustwording, dan pas komen de plannen.

Overheid en maatschappelijke ondernemingen zijn - doordat ze marktorganisaties als voorbeeld nemen - geneigd te kiezen voor management en de daarbij behorende volgorde. Dat is - in z'n eenzijdigheid - schadelijk voor zowel 'klanten' als werknemers en schadelijk voor Nederland als geheel.

Wat dit artikel beoogt duidelijk te maken is dat het loont om naar de balans te kijken. Dat het dus loont om aan beide kanten van de balans te meten en over die meetresultaten op het hoogste niveau in de organisatie de dialoog met elkaar te hebben. Dat is een buitengewoon inspirerend en goed - laagdrempelig, snel en goedkoop - te organiseren proces. Met een enorme hefboomwerking. Het is onwetendheid dat deze dialoog nog zo slecht van de grond komt.