

Foute besluiten

In deze rubriek reflecteert managementadviseur Wim van Hennekeler op besluitvorming in organisaties. Hij laat zien welke bewuste en onbewuste processen spelen bij het nemen van besluiten.

L'ORGANISATION, C'EST NOUS

Ik vind dat wij een lelijke organisatie hebben.' Zo verzuchtte een directielid van een hightech bedrijf ooit, tijdens een gesprek dat ik met haar had. Er was veel gedoe in de organisatie. Er waren conflicten in het directieteam. In de markt ging het met de onderneming ook bergafwaarts. Ik was door de moedermaatschappij van het bedrijf gevraagd om hun problematische dochter weer op de rails te krijgen.

Nu klinkt een 'lelijke organisatie' misschien wat vreemd. Een organisatie is een sociaal construct en geen visueel waarneembaar ding. Toch begreep ik precies wat zij bedoelde. In het bedrijf was geleidelijk aan een situatie ontstaan waarin de belangrijke spelers niet het beste in elkaar naar boven haalden, maar eerder het slechtste. Dat gold zeker voor de directieleden in hun onderlinge dynamiek. Ze zochten voortdurend elkaars allergiezones op, niet elkaars onderscheidende kwaliteiten. Ook pasten hun formele rollen in bijna alle gevallen niet bij hun sterke eigenschappen. De directievoorzitter was een briljant wetenschapper met veel originele ideeën, maar geen teamleider en als voorzitter van vergaderingen een redelijk drama. De controller had juist een scherp oog voor het teamproces, maar werd geacht zijn mond alleen open te doen als het over cijfers ging. Et cetera. De directieleden zagen zonder uitzondering als een berg op tegen hun vaste maandagochtendvergadering. Hun chagrijn sijpelde de organisatie in, wat de sfeer op de werkvloer ook weer negatief beïnvloedde. Een lelijke organisatie dus.

Het opvallende was dat de directieleden het de hele tijd over 'de organisatie' hadden als de veroorzaker van hun dagelijks ellende. Het lag niet aan henzelf,

maar aan de organisatie. Zich verschuilend achter dit abstracte, anonieme begrip, draaiden ze de hele tijd om de hete brij heen: dat zijzelf die organisatie waren en daar als leidinggevenden zwaar hun stempel op drukten.

De lelijkheid van de organisatie school er in dat de meerwaarde ontbrak die het collectief zou moeten bieden ten opzichte van de som van de kwaliteiten van de individuen. Sterker nog, de organisatie leverde zelfs een negatieve meerwaarde. Individueel verstond iedereen in het algemeen zijn vak wel, maar met elkaar maakten ze er een potje van, al langere tijd in een neerwaartse spiraal.

Misschien kunnen we dan ook omgekeerd stellen dat een mooie, schone organisatie gekenmerkt wordt door een hoge meerwaarde van het collectief ten opzichte van de som van de individuen. Vergelijk het met teamsporten. Een team met de beste spelers wordt niet automatisch kampioen. Er zijn relatief veel kampioenen waarbij juist het team optimaal presteert, ook al hebben andere teams misschien individueel betere spelers. In het jargon wordt dan gezegd dat het team 'goed staat'. Dat gaat niet alleen over het positieospel; het gaat ook over elkaars kwaliteiten maximaal kennen, benutten en aanvullen. En over hoe de spelers zich tot elkaar verhouden. Vertrouwen ze op elkaar? Zien ze elkaar niet te veel als concurrenten? Domineren ego's of zijn die ondergeschikt aan het teambelang?

Ik hoor managers geregeld zeggen dat hun organisatie 'staat'. Daarmee bedoelen ze in de praktijk nogal eens dat de organisatiestructuur bepaald is, met rollen,

taken en verantwoordelijkheden. De hark, zo gezegd. Of in sporttermen: de opstelling. Als de sfeer volgens de manager dan oké is, vindt hij of zij vaak dat ook de *teamspirit* 'geregeld' is. Echter, daarmee hebben we nog geen mooie organisatie: een verzameling mensen waar het collectief meer presteert dan de som van de individuele kwaliteiten. Er zijn organisaties met goed beschreven rollen en verantwoordelijkheden waar de sfeer in de directie goed is, die toch geen mooie organisaties zijn. De onderlinge verstandhouding kan dan wel goed zijn, maar dat kan ook betekenen dat managers veelal uit hetzelfde hout zijn gesneden. Dat ze niet complementair zijn qua kwaliteiten en attitude, elkaar zelden uitdagen of tegenspreken of een lage mate van diversiteit hebben. Voor goed leiderschap en goede besluitvorming zijn dit stuk voor stuk flinke alarmbellen.

Ook de directievoorzitter van het bedrijf met de lelijke organisatie meende dat het bedrijf wel beter zou gaan functioneren als de sfeer zou verbeteren. Hij organiseerde daarom herhaaldelijk uitjes en teamevents. Die werkten averechts. Leuk of gezellig werd het nooit zolang de echte problematiek niet werd besproken en aangepakt. Legendarisch in dat kader was een team-event waarbij ze met elkaar gingen karten. Als er één sport is die onderlinge concurrentie aanwakkert, dan is het karten wel.

Een van de belangrijke interventies in dit verandertraject was het adresseren van de persoonlijke verantwoordelijkheid, waarbij men niet 'de organisatie' de schuld kon geven. Een van de stellingen in het veranderproject was, Lodewijk XIV parafrase-

rend, *L'organisation, c'est nous*. Dat leidde tot lastige momenten, maar er ontstond ook perspectief. Immers, vanuit die verantwoordelijkheid kun je als management-team zaken verbeteren, achter iets abstracts als 'de organisatie' kon men zich niet langer verschuilen. Simpele testjes zoals het vaststellen van eenieders sterke kanten in teams werkten al als flinke *eyeopeners*. De directieleden leerden elkaars specifieke potentiële bijdrage aan de organisatie beter kennen en waarderen. Rollen werden anders ingevuld, veel beter passend bij individuele kwaliteiten en toegesneden op een nieuwe strategie en structuur.

Toch was dit geen gemakkelijk traject. In enkele gevallen waren de verhoudingen zodanig verstoord dat mensen de organisatie verlieten. Uiteindelijk werd het wel een mooie organisatie, maar ze kwamen van ver. Hun leerpunt was, zoals een van hen het uitdrukte, dat je 'net als je auto, je ramen en je kleren, je ook regelmatig je organisatie moet schoonmaken. En daar net als met die andere zaken niet te lang mee wachten'.

Wim van Hennekeler is managementadviseur en auteur van *Foute Besluiten*.

