

BLIJF MET JE TENGELS VAN ORGANISATIES AF

Al twintig jaar vertel ik opdrachtgevers dat ik weliswaar als bedrijfskundige ben opgeleid, maar niets meer met deze opleiding doe. Dat bedrijfskunde studeren hoogstens handig is geweest om 'de taal van managers' te leren spreken. Ik realiseer me sinds kort dat ik daarmee deze opleiding schromelijk tekort heb gedaan. Bedrijfskunde – en meer specifiek organisatiekunde – blijkt een vak te zijn. Zelfs als je, zoals ik – sociaal constructionist – gelooft dat organisaties niet bestaan, maar slechts sociale constructen zijn.

Deze ontdekking – dat organisatiekunde een vak is – deed ik tijdens het opleiden van ruim honderd ervaren organisatieadviseurs in de afgelopen jaren. Ik ontmoette daartussen psychologen, ICT'ers, sociologen, historici, sportdocenten, neerlandici et cetera. Ik bleek iets als vanzelfsprekend te veronderstellen wat het allerm minst is: als je in een organisatie effectief wilt interveniëren, moet je weten waarin je intervenueert en hoe organisaties werken, en ontworpen en aangestuurd worden. Als je deze kennis ontbeert, dan heb je geen idee, waarin je je beweegt.

Zo adviseer ik op dit moment bij een Veiligheidsregio, waar de hype van 'zelforganisatie' of 'zelfsturing' voet aan de grond heeft gekregen. De directie probeert krampachtig haar medewerkers verantwoordelijkheid te geven. Echter, de directie – meestal niet als manager opgeleid, het zijn veelal doorgegroeiende brandweermannen – begrijpt niet dat medewerkers geen verantwoordelijkheid kunnen dragen als zicht op waaraan zij bijdragen in het grotere geheel ontbreekt. Een voorbeeld. Een operationeel manager van de brandweer en een operationeel manager van de ICT-afdeling krijgen steeds ruzie met elkaar. Dit keer over een nieuw

aan te schaffen applicatie voor een brandweerpост. De eerste zorgt ervoor dat zijn jongens op zijn post iedere dag met een goed geoutilleerde auto kunnen uitrukken; de tweede – trouw aan zijn opdracht – centraliseert alle ICT-budgetten en probeert de wildgroei aan applicaties terug te brengen en daarmee ook de kosten. De directie probeert dit probleem op te lossen door deze twee leidinggevenden om tafel te zetten: waarom zij geen klik hebben en elkaar niet opzoeken. Daarmee gaat deze directie echter voorbij aan het feit dat zij zelf het vraagstuk heeft veroorzaakt: als je geen strategie ontwikkelt over wat je centraal en wat je decentraal doet en waarom, noch daarbij een passende organisatie ontwerpt, dan doet iedere medewerker wat hem of haar van pas komt om zijn deelopdracht te kunnen realiseren. Het conflict ligt op de loer, zonder dat dit iets te maken heeft met *incompatibilité des humeurs*.

Je wilt niet weten hoeveel van de ervaren adviseurs, die ik opleidde, dit soort 'sociale interventies' voorstelden en deden in dit soort situaties. Terwijl zo'n situatie vraagt om een strategische afweging en een herontwerp van de organisatie. Mijn respons: blijf er met je tengels van af als je geen verstand van organisaties en organiseren hebt!

Shirine Moerkerken werkt als veranderekundige bij *Strange | Strategy and Change* en helpt organisaties bij de wijze waarop zij antwoorden geven op maatschappelijke vraagstukken. Zij leidt daarnaast collega-adviseurs op, waaronder bij Sioo. Tevens geeft zij een 15-daagse leergang Intervenieren. Zij schreef over haar vak in haar boek *Hoe ik verander*.

