

# Boeken



## Over spiekbrieftjes, verdraaide pijlen en de menselijke conditie van het handelen

Organisaties zijn ingewikkeld. Als baas komt soms de gedachte bij je op dat het prettig zou zijn om eens wat grip te krijgen op de complexe beweeglijkheid ervan. En hoe fijn zou het niet zijn om ook het menselijk gedrag dat die beweeglijkheid veroorzaakt, een beetje in de hand te hebben? Om aan deze behoeften tegemoet te komen zijn nog al wat modellen en instrumenten ontwikkeld: de Balanced Score Card, de SWOT-analyse, de PDCA-cyclus, de leerstijlen van Kolb, de veranderkleuren van De Caluwé, de zeven eigenschappen van effectief leiderschap van Covey, om er maar een paar te noemen. Maar hoe zaten die ook alweer precies in elkaar?

Vorig jaar is er een boek verschenen waarin al die bekende modellen zijn opgenomen: *Spiekbrieftjes voor topmanagers*. Auteur Tjip de Jong heeft er maar liefst 90 volgens een vaste indeling (dit model helpt je bij ...; de belangrijkste boodschap is ...; dit model is populair om ...) bewerkt tot korte,

heldere en overzichtelijke handreikingen. Of spiekbrieftjes, zoals hij ze noemt, al overschrijdt het formaat ruimschoots de binnenkant van een hand. Handig als receptenboek als je iets te managen hebt? Voorin het boek vind je aanbevelingen die in die richting wijzen: 'Een manager hoeft niet alles te weten. Wat je niet weet kun je gewoon in dit boek opzoeken', 'Dit boek hoort bij de persoonlijke standaarduitrusting van elke manager' en 'Als dit boek je niet verder helpt, zou een carrière-switch op zijn plaats zijn'. Maar het boek is toch niet helemaal de instrumentele allesweter die het op het eerste gezicht lijkt te zijn. En dat komt door een interessante rubriek die ook deel uitmaakt van elk spiekbrieftje: 'vooral niet gebruiken wanneer'. Zo lees je dat de *Veranderformule van Gleicher* - ik moet bekennen dat die nieuw voor mij was - je heel snel inzicht biedt of je veranderinitiatief kans van slagen heeft, maar je vindt ook het advies om deze formule niet te gebruiken als je juist weerstand in de organisatie wilt bespreken. Bij de leiderschapsstijlen van Quinn staat: 'het bepalen van je stijl door middel van een test kan een prettig overzicht van stijlen geven, maar ze veranderen de praktijk niet. Daar zijn

andere interventies voor nodig'. Het zijn precies dit soort commentaren die de instrumentaliteit van al die 'relevante managementmodellen' prettig relativeren en een blik werpen op een werkelijkheid die niet zo gemakkelijk is plat te slaan. Het is vast geen toeval dat het woord 'gesprek' nogal eens valt in deze vooral-niet-gebruiken-rubriek. Een model gebruiken is één, op zoek gaan naar wat het eigenlijk is dat je naar een spiekbriefjesboek doet grijpen is wat anders.

'Laat dit topboek voorlopig het laatste managementboek zijn, het helpt om de komende jaren eindelijk te gaan doen wat we weten', verzucht een 'recensent' op de cover. Ik heb het idee dat juist rond dat weten & doen toch ook een ander boek weleens erg behulpzaam kan zijn. Dat boek is *Verdraaide organisaties* van Wouter Hart. Met slechts één model (dat overigens niet in het boek van De Jong voorkomt). Een model, zo varieert de auteur op Cruijff, waarvan je de reikwijdte pas ziet als je het snapt. Laten we een poging doen.

Het model is opgebouwd uit drie concentrische cirkels. Centraal, maar in de tweede ring, staat de leefwereld, de wereld zoals we die in het hier en nu waarnemen, waarin we werken, leidinggeven, vergaderen, bang zijn, de bus pakken, ruzie maken en samenwerken. De wereld waarin een leraar les geeft, waarin een leerling druk aantekeningen maakt en een ander gaapt, waarin een schoolleider een beoordelingsgesprek voert.

Om ervoor te zorgen dat het werk in die wereld een beetje prettig en handig verloopt, hebben we om die leefwereld een tweede wereld gecreëerd, de systeemwereld die de buitenste ring vormt. Deze wereld is te beschouwen als een weergave

van de leefwereld in de vorm van afspraken, zoals beleid, procedures, targets, instructies, verantwoordings-eisen, formats, enzovoorts; precies zoals een kaart de representatie is van een verzameling wegen.

Zo'n systeemwereld is erg handig, zelfs onmisbaar want dan hoeven we niet steeds het wiel uit te vinden, of zoals Wouter Hart het formuleert, 'zonder de systeemwereld zouden we continu in een situatie van oorlog zijn'. Maar als we niet oppassen, betalen we voor de vrede een hoge prijs. In toenemende mate zijn we die systeemwereld namelijk aan het vullen vanuit de gedachte dat als we die helemaal 'af' krijgen, in de leefwereld de goede dingen worden gedaan en daarmee de bedoeling van de organisatie, datgene waarvoor de organisatie bestaat, wordt bereikt. Dan denken we van buiten naar binnen: van de systeemwereld via de leefwereld naar de bedoeling, die in het model van Hart de binnenste cirkel vormt. Wanneer je denkt dat de leefwereld maakbaar en beheersbaar is, pak je problemen in de leefwereld via de systeemwereld aan door een regel te bedenken of een procedure aan te passen. En als we de volmaakte systeemwereld hebben, hebben we ook het volmaakte gedrag gecreëerd. Wanneer dat toch niet het geval blijkt te zijn, is het in de systeemwereld niet goed gegaan en moet de regel aangescherpt, de procedure aangepast of een register toegevoegd worden.

Maar, zo schrijft Hart, de meest succesvolle ondernemingen en ook grote leiders denken precies andersom. Zij vertrekken vanuit de bedoeling (zoals een leerling helpen met zijn leren en zijn ontwik-

keling), zorgen dat die volop betekenis krijgt in het werk van alle dag waarbij 'eigenaarschap' en 'verantwoordelijkheid' centrale begrippen zijn. Ondersteunend daaraan wordt de systeemwereld ingericht. Harts boek is een vurig pleidooi om waar organisaties met systeemwerelden-als-waterhoofden van buiten naar binnen zijn gaan denken, de denkpijl om te draaien.

In hun bijdrage aan de recente bezetting van het Maagdenhuis stelden rebelse docenten drie eisen aan het college van bestuur: een tijdelijke stop op de verkoop van UvA-gebouwen, directe actie om de universiteit te democratiseren en een onafhankelijk onderzoek naar de financiële situatie van de UvA. Daarnaast werd een langere-termijndoel naar voren gebracht: een financiering die minder is gebaseerd op studentenaantallen. Je kunt je met het model van Wouter Hart afvragen of met die eisen de pijl wel de goede kant op staat. Wat is eigenlijk de bedoeling waar de rebellen voor vechten? Komt die in beeld vanuit hun eisen? Of hadden ze eigenlijk andersom moeten beginnen?

Het is interessant dat voor het pleidooi van Hart ondersteuning te vinden is in een filosofisch meesterwerk uit 1958. In dat jaar, op de drempel van de moderne tijd, een jaar na de lancering van de eerste Spoetnik, verscheen *De menselijke conditie*. Daarin analyseert Hannah Arendt drie fundamentele, menselijke activiteiten: arbeiden, werken, handelen. Wat zijn de kenmerken van die drie

activiteiten? Een schets in een paar regels om de gedachten te bepalen.

*Arbeiden* is de verzameling activiteiten die corresponderen met de biologische processen van het menselijk lichaam, geboorte, leven, sterven. Het zijn steeds terugkerende werkzaamheden die pas ophouden als ook het leven eindigt, zoals de zorg voor eten en drinken, voor de gezondheid van het lichaam. Maar ook het verrichten van huishoudelijke taken zoals koken, schoonmaken, verzorgen is arbeid.

*Werken* is alles wat met mensenhand gemaakt word, het niet-natuurlijke aspect van het menselijke bestaan. Werken is de wereld van techniek, ambacht en vakmanschap. Van creativiteit. Van gereedschappen en werktuigen. Van plannen maken en realiseren. Van regels en meten. Doelen en middelen. De werkende mens verklaart zich boven de natuur, waarvan hij zich afscheidt, die hij wil beheersen en soms moet vernietigen: om hout te kunnen bewerken moet eerst een boom worden omgehakt.

*Handelen* is verbonden met het netwerk van menselijke relaties. Natuur en materie spelen geen rol bij het spreken, overtuigen, zaken in beweging zetten. Handelen is noodzakelijk omdat niet alle mensen hetzelfde zijn. Want, zo schrijft Arendt, het is niet de Mens die op de aarde leeft en de wereld bewoont, maar mensen. Deze pluraliteit maakt dat het handelen - anders dan het werken - niet beheersbaar is; dat ondanks goede bedoelingen, effecten van het handelen verkeerd kunnen uitpakken; dat handen vuil gemaakt worden. Handelen is daarom 'risicovol'.

Volgens Arendt zijn alle drie activiteiten in een werkzaam leven aan de orde en daarin geïntegreerd aanwezig. Arbeid is behalve noodzakelijk om in leven te blijven, ook gelukmakend. In het werk toont zich de trots op wat gemaakt of verricht is. In het handelen erkennen we elkaar en maken we elkaar zichtbaar. Uiteindelijk, zo stelt Arendt, vindt de mens zijn bestemming als mens niet in arbeid of werk, maar in het handelen. Dit onder de aandacht brengen was haar doel. En dat was hard nodig, want de klassieke waardering voor handelen en spreken was danig in het nauw gekomen door het moderne streven naar gezondheid en nuttigheid, naar veiligheid en voorspelbaar rendement.

De zorg die Hart in zijn boek uitspreekt, heeft een geschiedenis en blijft door de actuele discussies over goed onderwijs, goede zorg, goede politiek de moeite van het 'hertalen' waard. De werkende mens is bezig in de buitenste ring van Wouter Hart, de systeemwereld. Daar worden de blauwdrukken, de regels, de stroomschema's gemaakt. De leefwereld is het domein van de handelende mens. Hier vinden de ontmoetingen plaats, worden de verhalen verteld, is vrijheid en autoriteit, worden beloften uitgesproken en vertrouwen geschaad. In de leefwereld worden initiatieven genomen en ontstaat innovatie. De leefwereld is de publieke ruimte waar burgerschap getoond en politiek bedreven wordt.

De verleiding om het heil te zoeken in een uitdijende systeemwereld is begrijpelijk, omdat die zo prettig overzichtelijk en geordend oogt. Maar die wereld brengt de menselijke bestemming, waar

Arendt over spreekt, niet dichterbij, zoals ook Wouter Hart in meer eigentijds idioom uitvoerig betoogt ('Het verschil tussen een bevlogen professional en een niet-bevlogen professional is onmetelijk groot'). Als je bevlogenheid en eigenaarschap in een organisatie wilt, zit er niets anders op: neem de bedoeling als houvast, stimuleer variatie, houd je ogen open voor gebeurtenissen die zich plotseling aandienen, stel vragen, nodig uit en kies voor 'high trust and low tolerance'. Geen recepten, maar uitgangspunten om te verdraaien. Aan de slag dus in de leefwereld, en okay, als het je helpt mag je best een keertje spieken.

**Gerritjan van Luin**

#### **Gelezen**

Jong, T. de (2014). *Spiekbrieftjes voor managers. Alle modellen in één boek*. Utrecht: Kessel & Smit Publishers.

Hart, W. (2012). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Deventer: Vakmedianet.

Arendt, H. (2009). *De menselijke conditie*. Amsterdam: Boom. Vertaling van *The Human Condition*.