



## Naar evenwichtige organisaties

<< *We willen volledige vrijheid, maar tegelijkertijd volledige bescherming tegen alle mogelijke risico's van het leven. (Jaap Ellerbroek)* >>

In het leven staan we regelmatig bloot aan ergerlijke, frustrerende, soms zelfs onrechtvaardige zaken. Een telefoonbedrijf dat ondanks de tijdige opzegging toch

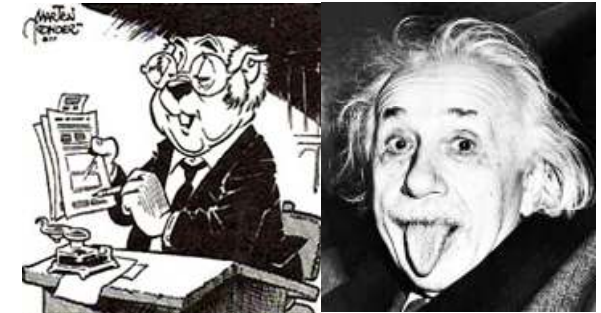
maandelijks de abonnementskosten blijft innen. De gemeente die maanden bezig is met een bouw aanvraag. De helpdesk die je niet helpt maar je afscheept met een incidentnummer. Bestellingen die stevast zoek raken. Managers die met forse bonussen naar huis gaan terwijl er geen geld meer is voor de afvloeiingsregeling van het personeel van het failliete bedrijf. Overlast van drugstoerisme, dreiging van extremistische groeperingen, de kredietcrisis. Het leven zit vol bedreigingen. Steeds als zich ergens een probleem voordoet, zie je over het algemeen twee soorten reacties:

- De ene reactie roept om strengere regels, strakkere procedures, betere controle en handhaving. Bescherming van de rechten van consumenten, burgers, aandeelhouders, werknemers. Uitbanning van risico's met alle middelen
- De andere reactie doet een beroep op de menselijke waarden. Men wil gehoord en individueel beoordeeld worden. Men verlangt integriteit en inlevingsvermogen van bestuurders, begrip voor uitzonderlijke situaties, persoonlijk ingrijpen door ambtenaren, helpdesk en baliemedewerkers

Bij alle grote crisissen zien we controlerende regulerende reflexen. Tegelijkertijd zuchten vele organisaties, klanten, medewerkers onder een stortvloed van regels. We willen zeker weten dat onze zorgpremies goed besteed worden, maar willen niet dat de wijkverpleegster de helft van de tijd bezig is met registratie en verantwoording. We vragen persoonlijke bezieling van onderwijzers, maar willen wel exact beschrijven wat de leerlingen na groep acht moeten kennen en kunnen.

We zitten in een spagaat van schijnbaar tegengestelde behoeftes, van antwoorden op problemen die elkaar lijken uit te sluiten.

Regelmatig staan er vrije geesten op die in hun organisatie ruimte claimen voor hun creativiteit. Tegelijkertijd zien we managers, controllers, auditors, stafleden juist aandringen op heldere procedures en goede controlemiddelen.



*Elke organisatie heeft controllers en vrijdenkers nodig*

## Visie

<< *You don't drown by falling in the water, you drown by staying there.*

*(Edwin Cole)* >>

Een van de grote uitdagingen waar organisaties voor staan, is het vinden van een juiste balans tussen de systemen, procedures, regels en controlebehoefte enerzijds en de ruimte voor vrijheid, creativiteit, ontwikkeling en menselijkheid anderzijds. De systeemkant zorgt voor rust en regelmaat en de borging van, voorspelbare, resultaten. De kernwaarden zijn hier zekerheid, voorspelbaarheid, efficiency. De wereld van de systemen zorgt ervoor dat klanten hun bestellingen op tijd krijgen, de facturen van leveranciers volgens afspraak betaald worden, salarissen worden uitgekeerd en aandeelhouders rendement op hun investeringen ontvangen. Samengevat praten we hier over de **functionele kwaliteiten** van een organisatie. Het is aan de systeemkant om deze kwaliteiten vorm te geven.

Aan de andere kant hebben organisaties en de mensen die daarin werkzaam zijn, behoefte aan vrijheid en ontwikkeling, aan ruimte om te experimenteren, eigen beslissingen te nemen. Dit is de kant waar juist onverwachte dingen kunnen en mogen gebeuren, waar risico's genomen kunnen worden en mensen mogen leren van hun fouten. Vanuit deze kant van de organisaties ondervinden klanten persoonlijk contact, hier wordt de regels met mildheid toegepast en zijn uitzonderingen de regel. We praten hier over de zogenaamde **mensgerichte kwaliteiten**. Kernwaarden zijn hier vrijheid, verantwoordelijkheid, menselijkheid, ondernemerschap.

Mensen willen ruimte hebben om hun eigenheid in hun werk te leggen, om zich te onderscheiden en trots te kunnen zijn op hun bijdrage. Klanten willen gezien worden en hebben behoefte aan erkenning voor hun vragen en problemen. Het zijn deze

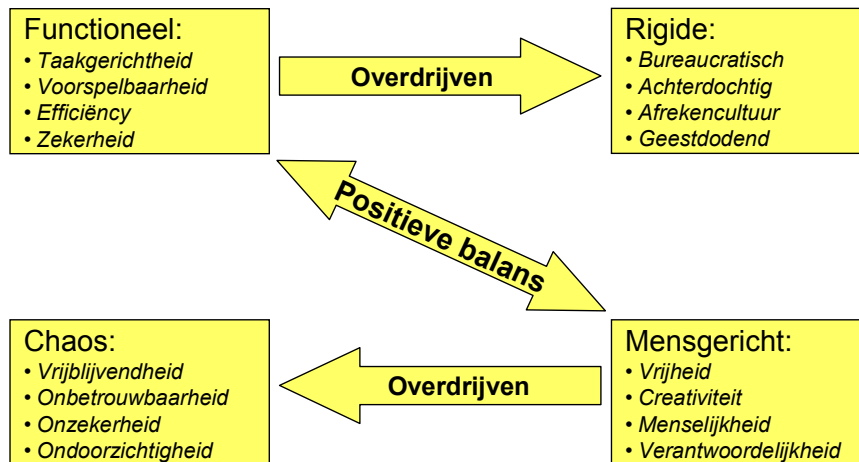
wezenlijke, menselijke behoeften die de tevredenheid van alle betrokkenen, klanten, medewerkers, het thuisfront, enzovoort, bepalen.

Organisaties waar de systeemkant overheerst ten koste van de vrijheid en menselijkheid, zijn vaak star en rigide. Hier raken de klanten gefrustreerd en tellen de medewerkers hun dagen tot het pensioen af.

Organisaties die juist tekortschieten aan de systeemkant en waar de vrijheid is doorgeschooten, zullen in chaos wegzinken.

Hier tiert de vrijblijvendheid welig en verliezen klanten hun vertrouwen.

De dualiteit tussen functionele en de mensgerichte kwaliteiten is mooi in beeld te brengen via de zogenaamde kernkwadranten van Daniel Ofman:



De kunst van het ondernemen bestaat uit het vinden van de juiste balans tussen beide kwaliteiten. Dit betekent het ontwerpen en implementeren van heldere en levende systemen. Tegelijkertijd moeten de voorwaarden geschapen worden voor de kwaliteiten in de organisatie op het menselijke, creatieve, verantwoordelijke werk. Een van de belangrijkste zaken hierbij is gelegen in de scholing van individuen, op alle niveaus in de organisatie, om met wijsheid en bezieling invulling te geven aan de mogelijkheden en verantwoordelijkheden die het menszijn met zich meebrengt.



*De menselijke maat siert de Euro*

Ellerbroek ccim levert op verschillende manier een bijdrage aan het dynamische evenwicht in organisaties:

- Consulting & organisatie advies: ontwikkeling van organisaties
- Coaching & training: ontwikkeling van de medewerker in de organisatie
- Interim management: ondersteuning van veranderingsprocessen van binnenuit

Het resultaat is een duurzame organisatie, waar medewerkers trots op zijn, klanten zich mee verbonden voelen en die op een natuurlijke wijze meebeweegt met de buitenwereld.

## Consulting

<< De hele organisatie is zo fijn gespecialiseerd en elke onderafdeling is zo geheel afhankelijk van de andere, dat niemand ook maar een ogenblik zijn eigen weg kan volgen. (Henry Ford) >>

Aan de functionele kant bestaat een uitgebreid referentiekader om tot efficiënte

processen te komen. Te denken valt aan ISO, ITIL, Prince2, HACCP, SOx, IFRS, enzovoort.

In feite praten we aan de systeemkant over de geestelijke erfenis van managementgoeroes als F.W. Taylor, Henri Fayol en Max Weber. Het was Henri Ford die volop met dit ideeëngoed aan de slag ging.

Hoewel deze theorieën vaak worden afgedaan alsof ze niet meer van deze tijd zijn, kunnen deze

inzichten nog steeds bijdrage aan het verbeteren van de doelmatigheid van organisaties. Het betreft modellen en inzichten die hun waarde nog steeds bewijzen.

Voorwaarde is wel dat dergelijke ideeën op de menselijke maat moeten worden ingepast. Dit betekent dat in elk systeem, het menselijke oordeel uiteindelijk boven de regels en voorschriften gaat. Zo kan voorkomen worden dat mensen zich gevangen voelen in een systeem. Goed toegepast bieden deze modellen de mogelijkheid om juist ruimte te geven aan verantwoordelijkheid en vakmanschap, aan individualiteit en menselijkheid. Inspiratie voor deze benadering kan gezocht worden bij managementgoeroes als Elton Mayo, Peter Senge, Daniël Ofman en, in extremis, Ricardo Semler



*De mens in dienst van de machine*

Door in het verandertraject expliciet aandacht te geven aan de mensgerichte waarden, kan ook veel, vaak terechte, weerstand tegen de verandering omgebogen worden in enthousiasme. Wie zich gewaardeerd ziet in zijn toewijding en vakmanschap, kan een machtige bondgenoot worden bij elk verbeteringsproject.

Als consultant help ik organisaties een gezonde dynamiek op gang te brengen tussen de functionele kant en de mensgerichte kant. Ik adviseer, daag uit, denk mee en ontwerp processen, procedures, organisatiestructuren, besturingsmodellen, beloningssystemen, enzovoort.



*Gevangene van het systeem*

## Coaching & training

<< *Je gaat het pas zien als je het door hebt. (Johan Cruijff)* >>

Het zijn de individuen die vorm geven aan de mensgerichte kwaliteiten van organisaties. Daarbij maken zij gebruik van waarnemingsvermogen om een goed beeld te krijgen van een situatie, inlevingsvermogen om de situatie uit het perspectief van de ander te begrijpen, zelfreflectie om de eigen rol en verantwoordelijkheid te bepalen, oordeelsvermogen om tot besluiten te komen en communicatieve vaardigheden om deze besluiten in de sociale context tot leven te brengen. Al deze vermogens en vaardigheden zijn het resultaat van een ontwikkelingsproces. Een proces dat bij de opvoeding is begonnen en dat een leven lang voortgaat.

Als coach en trainer help ik individuen en groepen bij dit ontwikkelingsproces. Het leidend thema is hierbij het vermogen tot zelfsturing. Aan de menselijke kant van bedrijven kom je er niet met regels of voorschriften, maar ben je aangewezen op je vermogen om zelf sturing te geven aan je daden. Het komt dan aan op waarnemingsvermogen, (zelf)inzicht, beoordelingsvermogen en besluitvaardigheid. Hierbij werk ik in organisaties rond drie thema's:

- o Zelfsturing & ik: mensen ondersteunen om sturing te nemen over hun eigen ontwikkeling. Wie ben ik, wat drijft mij, welke doelen stel ik mij en wat moet ik ontwikkelen om deze doelen te bereiken?
- o Zelfsturing & wij: welke rol en verantwoordelijkheid neem ik op in deze organisatie? Hoe zorg ik ervoor dat ik in deze organisatie het vertrouwen

verdien? Wat kan en wil ik voor de anderen betekenen? Hoe kan ik invloed uitoefenen op mijn directe omgeving?

- o Zelfsturing & zij: hoe zien wij onze klanten, leveranciers, de buitenwereld? Wat zijn hun behoeftes? Wat willen wij voor hen betekenen? Welke bijdrage willen wij leveren? Hoe kunne wij het vertrouwen winnen en behouden? Welke verantwoordelijkheid nemen wij voor de samenleving waarin we opereren?

Instrumenten hiervoor zijn groepstrainingen, vaardigheidstrainingen, scholingsactiviteiten, coaching, intervisie, counseling en mediation.

Overigens verzorg ik zelf niet alle vormen van scholing en training. Veelal adviseer ik mensen om training of scholing te volgen bij gespecialiseerde instellingen.

## Interim Management

<< *You see that cemetery? It's filled with people who were indispensable to their companies (Ricardo Semmler)* >>

Soms is er meer nodig dan coaching, advies en training om organisaties verder te helpen. Bij fusies en reorganisaties, bij het ontstaan van nieuwe afdelingen, bij crisissen of na het vertrek van leidende personen, kan druk om tot snelle verandering te komen zeer groot zijn. Dan is het adviseren en ondersteunen vanaf de zijlijn onvoldoende. In deze gevallen stap ik zelf tijdelijk in een sturende rol om acute bedreigingen het hoofd te bieden en ruimte te scheppen voor een duurzame ontwikkeling.

Als interim manager breng ik de processen op orde en help ik de mensen om zichzelf verder te ontwikkelen. Door zelfsturing te stimuleren, bewerkstellig ik snel dat de organisatie mij niet meer als interim manager nodig heeft.

## Contact

Wilt u meer weten over mijn benadering van organisatievraagstukken?

Bel, schrijf of mail naar:

Jaap Ellerbroek  
Krullelaan 29, 3701 TB Zeist  
06-43 28 41 47  
jaap@ellerbroek.nl

