

MARIJE VAN DEN BERG EN NICO GROEN

**Je bent
niet de
baas,** HET GEMEEN-
SCHAPPELIJKE
ORGANISEREN
**maar je
moet er
wel iets
mee**

Verhaal
met
Impact

MARIJE VAN DEN BERG EN NICO GROEN

**Je bent
niet de
baas, HET GEMEEN-
SCHAPPELIJKE
ORGANISEREN
maar je
moet er
wel iets
mee**

Verhaal
met
Impact

Inhoud

De buschauffeur in de nacht	9
-----------------------------	---

DEEL 1

VERWACHT NIET TE VEEL VAN ORGANISATIES (EN BAZEN)	16
--	-----------

We overschatten organisaties	19
Alle mensen zijn ongeveer even groot	25
Verwacht ook niet te veel van bazen	29
Leiderschap is een eigenschap van een systeem, niet van een functionaris	34
En ondernemerschap?	38

DEEL 2

OVERSCHAT MARKT EN STAAT NIET	40
--------------------------------------	-----------

Alleen variëteit kan variëteit absorberen	43
We hebben de markt overschat	47
We overschatten ook de overheid	51
Positie kiezen in de gemeenschap	56

DEEL 3

HERSTEL MAATSCHAPPELIJKE BALANS 64

Een stelsel van twee is nooit stabiel	67
We hebben dit vaker gedaan	70
Laten we de kleinste omweg kiezen	73
Coöperatief gedrag is (bijna) altijd goed	79
We hebben beheermodellen nodig	86
We kopen het gewoon	89
Wees middenstander	97

DEEL 4

VORM LOKALE GEMEENSCHAPPEN 104

Bij ons komt alles bij elkaar	107
Werken met wat er is	109
Tijd is een gemeenschappelijke hulpbron	113
Gezamenlijke actie leidt tot variëteit	119
Complexiteit opvreten	125

DEEL 5

MAAK RUIMTE VOOR WAT ER TOCH AL GEBEURT 130

Verrek	133
Stuurkunst	138
Een bevrijdende kijk op systemen	141
Sturen met wat ertoe doet	150

DEEL 6

LAAT JE NIET AFLEIDEN

154

Alles is er al	157
Wij zijn de buschauffeur in de nacht	160
Opgewekt kijken	163

GEHEIM KATERN

(VOOR ALS JE WÉL DE BAAS BENT)

166

De klussen voor de leider	169
Operationele medewerkers toerusten en uitrusten	172
De ondersteuningsfuncties inrichten en onderhouden	174
Je bent de <i>variety engineer</i>	177
Vacaturetekst voor een baas	179
 Later aan de bar ...	 183
Leestips	185
Doetips	190

De buschauffeur in de nacht

Een buschauffeur, midden in de nacht. Er stapt een dronken passagier in die luidruchtig wordt. De buschauffeur lost het op. Hij moet wel, zijn baas ligt in bed. Maar hij kan dat ook. Hij kent die gasten, weet wanneer hij streng of juist begripvol moet zijn, voelt haarfijn aan of iemand nog een waarschuwing verdient of dat hij beter kan stoppen bij de volgende halte waarvan hij weet dat er camerabewaking is. In een split second verwerkt hij tientallen signalen en ervaringen tot een beslissing die werkt.

Zijn praktische wijsheid staat tegenover de rapporten op het hoofdkantoor over ‘integrale veiligheidsbenaderingen in het openbaar vervoer’. Wat op papier een complex veiligheidsvraagstuk is, lost hij ter plekke op. Hij is een klein, zelfstandig regelsysteem dat verstoringen absorbeert nog voor ze het grotere systeem kunnen ontwrichten.

Zaterdagochtend vroeg. We bouwen een schuurtje achter ons eigen huis. In de dagen hiervoor zijn de bouwmaterialen aangevoerd. De tuin is leeg op de plaats waar

het moet komen, vrienden en familie met de juiste skills staan op tijd klaar en het schuurtje verrijst geheel naar onze wens. Als het een beetje wil, zitten we zaterdagavond, na een werkdag die in geen cao zou passen, met het hele ‘team’ aan de barbecue. In de zon tegen de muur van de nieuwe schuur. De ondernemingsraad heeft zich de hele dag niet laten zien en schoonmoeder bleek een uiterst adequate bhv’er.

Deze praktijk staat tegenover die op maandag, als we weer aan het werk gaan ‘voor de baas’. We zetten de auto op de parkeerplaats, pakken onze broodtrommel uit de kofferbak, doen onze hersens daar vervolgens in en melden ons bij de ‘uitvoerder’ voor instructies. We stellen vast dat niet alle spullen er zijn, dat de missie niet duidelijk is, dat de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden niet eenduidig zijn vastgelegd en dat het certificaat van de bhv’er is verlopen. We vinden dat iemand anders aan de opdrachtgever moet uitleggen dat de boel wat later wordt opgeleverd. De kroketten zijn weer eens koud in de kantine en de ondernemingsraad is vooralsnog tegen de door de top voorgestelde reorganisatie.

Wat zeggen deze voorbeelden? Zonder baas werken we beter; en ’s nachts en in het weekend lossen we problemen sneller op en werken we soepeler samen.

Dat wil niet zeggen dat bazen overbodig zijn. In organisaties zijn managers er gekomen omdat er iets nodig was. Die camera’s, waarop de buschauffeur rekende, komen er niet vanzelf. En de certificering van de bhv’ers in de bouw

is belangrijk, maar niet bedacht door bouwvakkers. En dat die chauffeur midden in de nacht überhaupt op pad is, zou zonder management waarschijnlijk helemaal niet gebeurd zijn.

Medewerkers denken dat ze ergens *niet* over gaan waar ze wel over gaan, terwijl managers denken dat zij ergens *wel* over gaan waar ze in werkelijkheid geen invloed op hebben. Medewerkers wachten op instructies. Managers vergaderen over dingen die ze niet kunnen beïnvloeden. Werkers voelen zich niet verantwoordelijk. Bazen eisen verantwoordelijkheid op zonder het werk te doen.

WIE NIET ZELF ZIJN POSITIE KIEST, KRIJGT ER EENTJE TOEGEWEZEN

Een huisarts schrijft een ingezonden brief in de krant. Zijn betoog? Huisartsen zien iedereen en alle zorgen van mensen komen in hun praktijk. Huisartsen zien zo heel goed de noden van de samenleving. En zij zien waar de democratie aan het falen is. Zijn voorstel: 'Laat huisartsen een belangrijke stem krijgen in een nieuw democratisch systeem.'

Wat gebeurt hier? Deze huisarts weet goed wat de samenleving nodig heeft. En hij is zo betrokken dat hij een ingezonden brief naar de krant stuurt. Maar hij vindt kennelijk dat hij nu niet bevoegd is iets eraan te doen. Hij wenst dat 'men' nadenkt over een nieuw democratisch systeem; dat dus iemand of iets hem bevoegd moet maken.

Hoe kan het dat een hoogopgeleide en betrokken man van ruim boven de achttien, die, zoals hij zelf zegt, goed

weet wat de samenleving nodig heeft, zichzelf niet bevoegd acht iets te doen? Niet in staat is anderen te vinden die samen met hem willen ondernemen wat nodig is?

In dit boek betogen wij dat de huisarts al bevoegd is. En dat hij zonder twijfel anderen kan vinden die met hem het nodige willen ondernemen. Als hij zich met zijn idee vertoont. (Er zijn voorbeelden.)

We stellen ook vast dat er niemand 'boven' hem is die hem nog meer bevoegd kan maken dan hij al is. En dat hij, zolang hij geen positie kiest, zich een positie laat toewijzen. Een positie waarmee hij niet tevreden is en waarvan de samenleving niet beter wordt. Zonde!

Wat voor de huisarts geldt, geldt ook voor ons. We zijn te lang lui geweest. We gaven onze macht weg: eerst aan patriarchen en idealisten, toen aan technocraten, bureaucraten en automaten, en nu aan populistten en autocraten. Dat was dom. Vrijheid komt niet vanzelf.

We zijn al bevoegd om veel te doen wat nodig is. En wat goed is. In de samenleving en in de organisaties waarin we een groot deel van onze tijd doorbrengen. Maar we gebruiken die bevoegdheid niet altijd op zo'n manier dat we er tevreden mee zijn. We laten ons een positie toewijzen; door 'het systeem', de organisatiemodellen, de baas, de markt, de overheid.

Wij stellen niet dat er geen machtsverschillen bestaan. Integendeel. We willen die machtsverschillen alleen niet als uitgangspunt nemen en al helemaal niet als uitkomst. We zijn het zelf die dat systeem, die baas, de markt en de

overheid de macht geven om dat te doen. Daarmee kunnen we ophouden, of op zijn minst bewuster en selectiever omgaan.

Voor de meeste goede dingen hoeft je geen toestemming te vragen. Aan wie zou je die trouwens vragen? Wie acht jij bevoegd om jou toestemming te geven?

Is dit een naïef betoog? Zeker! Als je naïef definieert als 'onbevangen'. Vrijmoedig en ongedwongen, zonder vooroordeel, schroom of remmingen handelen of reageren. Als je met zo'n 'naïeve' blik de wereld beschouwt, zie je dat we nog steeds met elkaar bepalen wat er gebeurt en wie het voor het zeggen heeft. Maar ook dat we simpelweg te veel overgelaten hebben aan en verwacht hebben van overheid, markt en organisaties.

En dat we ons eigen vermogen om iets te ondernemen enorm onderschatten.

Want de democratie is niet stuk; we gebruiken haar momenteel alleen niet zo slim.

Dat geldt ook binnen organisaties en ondernemingen: ook daar hebben we meer zeggenschap dan we denken. En kunnen we nog veel meer zeggenschap krijgen. En veel winnen. Voor onszelf en voor de onderneming.

Er zijn maar heel weinig organisaties die tot stilstand komen als de ondernemer of de bestuurder stopt met werken. Maar alle organisaties stoppen als het personeel ermee stopt. Organisaties functioneren in het echt niet als 'harkjes' en piramides, zo zitten ze alleen maar in ons hoofd. Ons betoog: leiderschap en ondernemerschap zijn

niet een eigenschap van een individu of een functionaris, maar van ons systeem. Wij stellen in dit boek dat je ook binnen organisaties veel meer bevoegd bent dan je denkt.

Het gemeenschappelijke organiseren. Dat is de kern van dit boek. In de buurt, tussen bedrijven, onder vak- of lotgenoten, in welk domein dan ook. Gemeenschap maken. Want vrijheid realiseer je niet in je eentje. En autonomie krijgt alleen betekenis in een sociaal verband.

We kennen die kracht. In de geschiedenis zijn grote vraagstukken altijd opgelost in gemeenschapsverband. We vertellen daarover en roepen op daarmee je voordeel te doen.

De wereld heeft mensen nodig die wél positie kiezen. Daar ga je niet over? Nou, je gaat er wel over, want iemand anders doet het niet. En kan het ook niet doen, voor jou.

Alle ruimte dus.

Dit geldt in het bijzonder voor degenen die al middelen, tijd, macht of privilege hebben. Juist zij kunnen niet wachten tot systemen eerlijk en inclusief worden gemaakt – door anderen. Wie bij machte is om systemen te veranderen of er iets beters voor in de plaats te zetten, moet hun lijf naar buiten slepen. Het gemeenschappelijke organiseren. Buren in een straat, leden in een vereniging, medewerkers in een sector, ondernemers op een bedrijventerrein.

Want of je nu ...

- ... als middenmanager vastzit ‘tussen beleid en uitvoering’ (terwijl je team ondertussen doet wat werkt);
- ... in de staf van een streekziekenhuis zit en steeds meer dakloze mensen op de zalen ziet (maar de verpleging wel een uitzieklek weet te regelen);
- ... in een buurt woont waar mensen elkaar niet aankijken (maar waar één buurvrouw elk jaar kerstkransjes uitdeelt);
- ... lesgeeft op een school waar toetsen de boventoon voeren (terwijl jouw klas ondertussen de leukste projecten doet);
- ... op een bedrijventerrein zit en je zorgen maakt over netcongestie en piektarieven (en je stiekem nadenkt over energie opwekken en delen met andere bedrijven);
- ... met andere ouders een vervallen speeltuin wilt opknappen (zonder op een plan van de gemeente te wachten);
- ... op zaterdagochtend een schuurtje bouwt met vrienden (terwijl niemand een functieomschrijving heeft);
- ... kunstenaar bent, jurist, activist, beleidsmedewerker, wethouder, controller, kaasboer of onderzoeker;
- ... de enige bent;

of gewoon denkt: dit kan anders;

ook voor jou geldt:

Je bent niet de baas, maar je moet er wel iets mee.



**Verwacht
niet te
veel van
organisa-
ties (en
bazen)**

In dit deel vertellen we over de beperkingen van grote organisaties. En van bazen.

We projecteren onze hoop onterecht op organisaties die vooral zichzelf in stand houden. We fantaseren over bazen die alles oplossen, terwijl hun functies te groot zijn voor gewone stervelingen. Maar heersen mag en moet iedereen over zichzelf doen.

We schrijven dit met een brede context in gedachten – hoe mensen samen betekenis geven aan hun omgeving, hoe ze relaties aangaan die verder reiken dan formele structuren, en hoe ze samen vorm geven aan wat er gebeurt, binnen én buiten organisaties. Als de baas er niet is. (We bespreken ook wat je aan hen hebt.)

Je zult zien dat de macht altijd doorbeweegt naar waar die nodig is, als we dat maar toestaan.

Haal het harkje uit je hoofd.

We overschatten organisaties

Als we eruit zijn dat er iets moet gebeuren, bedenkt al heel snel iemand dat we daarvoor een organisatie in het leven moeten roepen. Een ‘professionele’ organisatie bij voorkeur, die *dedicated* het betreffende vraagstuk gaat aanpakken.

Maar we overschatten structureel wat we met en in organisaties kunnen. En we zijn niet zo goed in organiseren als we denken. Bovendien: niet alles wat moet gebeuren, hoeft met een organisatie. Eromheen is veel ruimte om dingen te doen.

We zijn al eeuwen aan het organiseren. Er wordt echt goed over nagedacht en er is al heel veel ontwikkeld op het gebied van organisatieontwerpen. Je zou denken dat we zo langzamerhand weten hoe je menselijke samenwerking inricht. Toch lijkt het soms of we in organisaties nog steeds van incident naar incident strompelen.

We hebben de ‘anatomie’ van de organisatie aardig onder de knie. Het ‘skelet’, de onderdelen, de hokjes en de

lijntjes, kennen we door en door. We kunnen elke paar jaar kiezen tussen lijn-staf-, matrix-, project-, businessunit- en vele andere organisatie modellen. Dat doen we ook. (Steeds met een ander adviesbureau.)

Ook van de ‘fysiologie’, de processen, de goederen- en geldstromen, de plancyclus en de logistiek, weten we het een en ander. We kunnen alles wat we willen *just in time*, *lean* en *agile* maken, zelfs beleidsprocessen.

Daarmee knippen we alle overcapaciteit uit het systeem, terwijl we die overcapaciteit hard nodig hebben voor de ‘neurologie’ van de organisatie. Want het is de ‘neurologie’ waarmee we blijven worstelen.

We hebben het dan over de communicatie, de informatie-uitwisseling, de sturing en de cultuur, de historie, de overtuigingen en de identiteit van het systeem. Daar zit natuurlijk ook de ‘gekkigheid’, de stoornissen die het systeem in zijn geschiedenis heeft opgelopen.

Die neurologie is geen mechanisch onderdeel dat je kunt repareren of optimaliseren. Het is het geheel van interacties, interpretaties en betekenisgeving. Hier zit de ruimte voor vrijheid en creativiteit – aspecten die zich niet laten vangen in hokjes en lijntjes en al helemaal niet in een harkje, waarmee we de traditionele ordening in een organisatie modelleren.

Organisaties hebben vaak moeite om de signalen, de ‘herrie’ uit hun omgeving, om te zetten in bruikbare informatie die goed door het hele systeem stroomt en helpt de juiste beslissing op de juiste plek te nemen. Om die signalen te kunnen ontvangen en te kunnen omzetten in adequate en actuele stuurinformatie, grijpen ze steeds weer terug op de anatomie

of de fysiologie van de organisatie; de structuur, de afspraken en de processturing. Daarmee blijven ze reorganiseren en krijgen ze het wezen van het vraagstuk niet te pakken.

Het probleem zit juist in deze mechanistische benadering. We proberen een levend systeem te behandelen als een machine die we kunnen optimaliseren. We hebben een fundamenteel andere kijk nodig.

Naar levenskrachtige samenwerking kun je beter kijken als naar een bos. Niet een productiebos: recht, strak, doelmatig, maar breekbaar. Eén storm, één ziekte en alles is weg. Maar als een natuurlijk bos. 'Inefficiënt' met open plekken waar niets groeit, omgevallen bomen die liggen te vergaan, schijnbaar nutteloze ondergroei. Toch staat een natuurlijk bos er na een storm of een brand nog steeds. Het past zich aan, herstelt, evolueert. Die 'verspilde ruimte' in het natuurlijke bos is precies wat het sterk maakt. Een omgevallen boom? Kraamkamer voor nieuw leven. Een open plek? Broedplaats voor diversiteit. Schijnbaar rommelige ondergroei? Het immuunsysteem van het hele ecosysteem. Niet wegschoffelen. Zo is het ook met systemen voor samenwerking. We hebben niet een nog strakker georganiseerd bos nodig. We hebben dat ecosysteem nodig.

Daarom: verwacht niet zoveel van organisaties. Hou op met denken dat we organisaties veel beter kunnen maken. Het blijft mensenwerk. En menselijke samenwerking kent nu eenmaal haar grenzen. Bovendien, als we minder hoge verwachtingen hebben, hoeven we onze organisaties ook niet steeds aan te passen (specialisatie, schaalvergroting, SMART, *lean*, opgavegericht, et cetera).

Een opgewekte kijk op de chaos

Of je nu in een buurt, een bedrijf of een maatschappelijke organisatie werkt: overal zie je hoe de manier waarop we de boel organiseren, mensen van elkaar losmaakt, terwijl organisaties juist bedoeld waren om ons te verbinden.

Toch blijven we organisaties overschatten. Net zoals we de markt en de overheid overschatten. En bazen. (Maar we hoeven ze niet weg te doen.)

Ondertussen ónderschatten we onszelf en wat we voor elkaar kunnen krijgen. We zijn meer dan individuen met een mening en een pinpas. We zijn een gemeenschap met producerend en handelend vermogen. Kijk maar om je heen.

Dit boek is geschreven voor vrije mensen die de maatschappelijke balans willen herstellen. Het gaat over leiderschap en ondernemerschap als onderdeel van het systeem. Over beheermodellen in plaats van verdienmodellen. En over ontspannen sturen in onze complexe wereld.

Het laat zien hoe verandering werkt – niet door te wachten op ‘de baas’, maar door zelf positie te kiezen. Niet door nieuwe structuren op te tuigen, maar door bestaande systemen beter te laten werken. Verwacht geen handleiding of stappenplan. Dit is een helpend boek over hoe we het gemeenschappelijke organiseren, maar zonder te veel how-to’s. Voor iedereen die niet langer wil wachten tot een ander het oplost.

**Voor de meeste
goede dingen hoef je
geen toestemming
te vragen.**

