

## We hebben een monster gecreëerd

Hoe komen we daar van af?

**We hebben een monster gecreëerd. Wat zeg ik, één monster? We hebben er minstens twee gemaakt. En nu zitten we met de gebakken peren. Oftewel: professionals die zich beperkt voelen in hun autonomie en vakmanschap, klanten die ontevreden zijn en zich niet gehoord voelen en een knagend gevoel van wantrouwen en ontevredenheid.**

In dit artikel stel ik je voor aan de monsters die we gemaakt hebben en ik denk dat ik weet hoe we ze ook weer een kopje kleiner kunnen maken. Niet dat 't makkelijk is trouwens. Het gaat niet zonder slag of stoot.

### Het systeem als monster

Het eerste monster waar ik je graag aan voor wil stellen is 'het systeem'. Het systeem staat voor bureaucratie, de regels en procedures die we met z'n allen hebben opgetuigd. Het idee om zo'n systeem te ontwerpen was eigenlijk helemaal zo gek nog niet. Zonder systeem moet iedereen elke keer het wiel opnieuw uitvinden. Alles is maatwerk, terwijl dat niet altijd per se zo is. En dus kwamen er regels en procedures. Deze waren bedoeld om de professionals, de werknemers, te ondersteunen. Dat bespaarde tijd, er was minder kans op fouten en zo kon de klant beter geholpen worden. Een prachtig iets dus, dat systeem.

Helaas is er ergens iets misgegaan. We zijn de oorspronkelijke rol van het systeem uit het oog verloren. We zijn de balans kwijtgeraakt en langzamerhand heeft het systeem de macht overgenomen. Binnen het systeem is nauwelijks ruimte voor maatwerk, vandaar dat het een unique selling point is als een bedrijf wel maatwerk levert. In een situatie die in balans is, levert de professional maatwerk en gebruikt hij het systeem ter ondersteuning voor zaken die hetzelfde zijn. In zo'n situatie wordt de klant altijd als een individu beschouwd, niet als een nummer.

Wanneer de situatie uit balans is, voelt de professional zich beperkt door, misschien zelfs gevangen in, het systeem. Hoe kan vanuit zo'n situatie de klant optimaal bediend worden? Dat kan simpelweg niet. Dus ook de klant is de dupe van het systeem. Einstein heeft een prachtige uitspraak gedaan die hier goed van toepassing is: "The intuitive mind is a sacred gift and the rational mind is a faithful servant. We have created a society that honors the servant and has forgotten the gift." In zo'n context moet alles meetbaar zijn en logisch te beredeneren. Er is geen plek voor zaken die niet in een hokje passen; ze worden simpelweg



passend gemaakt en onderworpen aan een procedure of terzijde geschoven op de stapel 'hopeloze gevallen'.

In zo'n werkklimaat kan de volgende (waargebeurde!) situatie zich voordoen: bedrijf X maakt al jaren product Y met een stabiele kwaliteit. Bedrijf X moet echter z'n omzet verhogen en de kosten verlagen. Dus wordt er gezocht naar mogelijkheden en het oog valt op product Y. Product Y heeft bepaalde specificaties waar het aan moet voldoen, maar daar zit ruimte in. Dus wordt besloten iets minder van de ene grondstof en iets meer van de andere grondstof te gebruiken. Tijdens de testprocedure voldoet het product nog steeds netjes aan de gestelde eisen en het nieuwe product wordt geleverd aan klanten. De klanten zijn echter ontevreden: het product is van minder kwaliteit dan ze gewend zijn en ze sturen het terug. Bedrijf X houdt z'n poot echter stijf; het product voldoet aan de gestelde specificaties, dus klanten moeten niet zeuren. De realiteit wordt ondergeschikt gemaakt aan het systeem. Volgens het systeem klopt het en dus is er geen discussie mogelijk.

### **Omgekeerde wereld**

Met de groei van de macht van het systeem heeft er ook een verschuiving plaatsgevonden van wie er is voor wie. Of om het anders te stellen: wie is de held in het verhaal en wie de helpende hand die de held ondersteunt bij het bereiken van zijn bestemming? In het oorspronkelijke idee zijn bedrijven er om hun klanten te bedienen. De organisatie is er om de klant te ondersteunen in het bereiken van zijn doel. De organisatie gebruikt medewerkers om die klant te ondersteunen en de organisatie stelt de medewerkers 'tools' ter beschikking, zodat zij hun werk optimaal kunnen uitvoeren.

Inmiddels lijkt het echter de omgekeerde wereld te zijn. De organisatie is een bolwerk van regels en procedures geworden die de werknemer niet stimuleren, maar belemmeren in het uitvoeren van zijn functie. Door deze beperkte speelruimte kan de werknemer de klant niet optimaal van dienst zijn. Hij kan de klant een aantal hokjes aanbieden; hopelijk is er eentje bij die aardig past. Natuurlijk is dit een zwart-wit beeld van de werkelijkheid, maar het is geen fictie. Het systeem is de held van het verhaal en medewerkers en klanten moeten zich aanpassen en de juiste formulieren invullen, zodat er uiteindelijk een groen vinkje verschijnt. Daarmee is deze 'held' tegelijkertijd een monster in het verhaal van de medewerker en de klant.

Ik ben het afgelopen jaar veel gemotiveerde professionals tegengekomen die een boel te klagen hadden. Ze kwamen uit de zorg, werkten in het MKB of bij de overheid en zeiden eigenlijk allemaal hetzelfde: de organisatie van het werk, de regels, de randvoorwaarden zijn verstikkend, er wordt niet geluisterd naar de werknemers, er wordt veel te weinig gebruik gemaakt van hun kennis en 'het' is allemaal slecht geregeld. "Waarom zoek je dan geen andere baan?" vroeg ik dan regelmatig. En altijd was het antwoord hetzelfde: "Omdat mijn werk zo leuk is en ik het fijn vind om echt iets voor mijn klanten te kunnen betekenen."



Is het niet zonde dat deze gepassioneerde werknemers belemmerd worden door het systeem? Stel je eens voor wat het zou betekenen voor klanten als al een paar van die belemmeringen opgeheven zouden worden...

### **De ander als monster**

Het tweede monster dat we gecreëerd hebben, is de ander. Werknemers zien hun werkgevers als het monster, de vertegenwoordiging van het systeem. Werkgevers zien werknemers als het monster, ze zijn ongemotiveerd, zijn cynisch en ze presteren onvoldoende. Het bijproduct van dit monster is wantrouwen. Het is moeilijk elkaar te vertrouwen als je elkaar (onbewust) als het monster ziet, of als dat een beetje te sterk is uitgedrukt, als een obstakel om jouw doelen te bereiken.

Wat gebeurt er als je elkaar niet vertrouwt? Dan stel je regels op, je legt afspraken vast en bepaalt in een procedure wat de beste manier is om te werken; je moet tenslotte toch samenwerken. Zo wordt het systeem verder gevoed. Op die manier schuiven we als werkgever en als werknemers de verantwoordelijkheid af. De verantwoordelijkheid om vertrouwen te tonen, met elkaar in gesprek te gaan en waar nodig de confrontatie aan te gaan. We laten het systeem de plek innemen van menselijk contact en het ervaren van hoogte- en dieptepunten. We willen alles in de hand en onder controle houden en daarbij vergeten we even dat het leven nu eenmaal bestaat uit hoogte –en dieptepunten. Als we deze willen uitbannen, omdat we bang zijn voor de dieptepunten – slechte kwartaalcijfers, een kapitale fout of de gevolgen van een verkeerde inschatting – dan halen we het leven uit de organisatie en daarmee de ziel. Zowel werkgevers als werknemers worden marionetten van het systeem.

Wanneer werknemers zich verschuilen achter de regels en hun verantwoordelijkheid ontlopen, worden werkgevers in hun standpunt bevestigd dat werknemers ongemotiveerd zijn en niet bereid zijn een stapje harder te lopen. Wanneer werkgevers blijven hameren op meetbare prestaties en efficiënt werken en geen oog hebben voor de andere kant van de medaille (voldoening, persoonlijke ontwikkeling, trots), blijven werknemers werkgevers als de kille vertegenwoordiging van het systeem zien dat geen oog heeft voor wat er echt op de werkvloer speelt.

### **Lef is de eerste stap**

Wat is er nu nodig om deze monsters een kopje kleiner te maken? Het eerste en allerbelangrijkste dat nodig is, is lef. Lef om het monster te lijf te gaan. En het lef om de eerste te zijn die opstaat. Om je niet te laten weerhouden door het feit dat het monster zo groot is en zo wijdvertakt en dat je niet weet waar je moet beginnen. Wacht niet tot een ander de eerste stap neemt, maar kijk wat jij vandaag kunt doen. Hoe klein ook... Het vraagt ook lef om die ander te gaan vertrouwen, om op zoek te gaan naar hetgeen jullie verbindt.





Wat mensen verbindt in een organisatie is te vinden in het DNA van ieder individu en in het bedrijfs-DNA. Stel nu dat je het DNA leidend zou maken... Buig je eens over de volgende vragen:

- Waar komen we vandaan?
- Waar willen we naartoe?
- Waarom doen we wat we doen?
- Welke betekenis willen we hebben?
- Op welke manier/volgens welke waarden willen we dat doen?
- Waar zijn we goed in en waar liggen onze minder sterke punten?

Het lijkt misschien een simpel lijstje, maar het zijn vragen waar een enorme diepte en breedte achter schuilgaat. Deze vragen leggen het wezen van je organisatie bloot, laten zien wie je als medewerker bent. Het geeft het vertrouwen dat je hetzelfde wilt (en als blijkt uit de antwoorden dat je niet hetzelfde wilt, kun je altijd nog afscheid van elkaar nemen). Als je hier als organisatie en individuele medewerker - van receptioniste tot directeur - antwoord op kunt geven en vanuit die basis de organisatie en het klantproces in zou kunnen richten, dan weet ik zeker dat het systeem weer dienend wordt in plaats van overheersend.

Dan wordt er weer uitgegaan van de kracht, kennis en kunde van de professional. Dan ziet de werkgever geen ongemotiveerde, onverantwoordelijke medewerker meer, maar iemand die vol plezier werkt en daarin voldoening ervaart. En werknemers zien dat het werkgevers niet alleen te doen is om het meetbare, maar dat ook zij trots willen zijn op het bedrijf en wat het presteert.

### **Benodigd: visie**

Het (her)ontdekken van het DNA is niet iets wat je op een namiddag doet. Het uitdragen en implementeren ervan al helemaal niet. Het zijn trajecten die tijd en energie in beslag nemen, maar die anderzijds ook veel energie opleveren. De energie die loskomt zorgt vervolgens voor verrassende prestaties, werkplezier, klanten die je echt als toegevoegde waarde ervaren en een krachtige profilering. Werken vanuit je DNA is daarmee niet iets waar iedereen mee aan de slag zal gaan. Het is voorbehouden aan de bedrijven en mensen die geen genoegen nemen met de huidige situatie, die een sterke visie hebben op hoe het ook zou kunnen zijn en die bereid zijn daar hun steentje aan bij te dragen.

---

© Lianne van de Weerdhof, december 2014

Op dit artikel berust copyright. Wil je het geheel of gedeeltelijk overnemen? Neem dan contact met mij op: [welkom@lelixor.nl](mailto:welkom@lelixor.nl) of 06-11343515.

