

Jaap Peters en Hester Heringa:

‘Managers zijn onbewust bezig met beurswaarde creëren’

Er is een groot verschil tussen managen en organiseren, betogen organisatieadviseurs Jaap Peters en Hester Heringa in hun nieuwe boek *Bij welke reorganisatie werk jij?* Het kan best zijn dat managers aan hun doelstellingen voldoen, maar hun organisatie toch niet vooruit helpen, schrijven ze. Peters is bekend van zijn bestseller *Intensieve Menshouderij* en is een van de initiatiefnemers van Slow Management.

- DOOR HANS VAN DER KLIS

- FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN



Een goed gemanagede kruising in Asperen.

Bij welke reorganisatie werk jij? is de opvolger van *Intensieve Menshouderij*, het boek waarmee Jaap Peters (1956), organisatieactivist bij DeLimes organisatieontwikkeling, en Judith Pouw in 2004 nogal wat stof deden opwaaien. Richtte het duo zijn pijlen destijds op de overdaad aan management en de gevolgen daarvan voor mens en omgeving, nu gaan Jaap Peters en Hester Heringa (1976) een stap verder: zij stellen vast dat het Angelsaksisch geïnspireerde managementmodel faalt, en dan met name in de non-profitsector. Managen, houden Peters en Heringa ons voor, is niet hetzelfde als organiseren. Het toepassen van Amerikaanse managementmethoden en -technieken leidt op papier misschien wel tot een goede organisatie, maar zorgt in werkelijkheid voor een situatie waar mensen langs elkaar heen werken, gevangen zitten in protocollen en waar kwaliteit en klantgerichtheid uit het oog raken. 'Iedereen kent de verhalen', zegt Peters. 'Voorbeelden van hoe je van het kastje naar de muur wordt gestuurd. Mensen hebben niet goed in de gaten hoe dat komt. In het boek hebben wij een foto opgenomen van een kruising in het dorpje Asperen, Hesters woonplaats, waar een woud aan verkeersborden staat. Een prachtige illustratie van hoe managers de verantwoordelijkheid opknippen met als doel de wereld overzichtelijker en efficiënter te maken. Iedereen die een bord heeft neergezet voldoet aan de doelstellingen van zijn eigen organisatie, maar niemand begrijpt waarom het resultaat het doel volledig voorbij is geschoten.'

Outsourcen

Peters en Heringa hebben smakelijke anekdotes paraat. 'Kort geleden hielden wij een lezing bij een gemeente, waar de catering was uitbesteed', vertelt Heringa. 'In een businesscase is het natuurlijk goedkoper om je catering te outsourcen. Dan heb je die kosten niet en heb je geen probleem als iemand ziek is. Toen de bijeenkomst uitliep tot na 17.30 uur en wij nog iets wilden drinken, werd duidelijk dat het misschien toch niet zo slim was. Het meisje van de catering kon alleen drinken verzorgen als wij een budgetnummer hadden. Wij hadden geen budgetnummer. Wij wilden spontaan iets drinken. Jaap bood haar voor de grap nog contant geld aan, maar dat mocht ze niet aannemen. Op papier klopte het systeem, want in theorie was het goedkoper. Maar het is een papieren werkelijkheid.' Er bleek overigens wel een schaduwsysteem waar frisdrank toch gratis en zonder budgetnummer te verkrijgen was.

Peters maakte iets vergelijkbaars mee toen hij college gaf aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Wegens een gebrek aan ruimte

week hij met zijn studenten uit naar een naastgelegen gebouw, waar zij een lokaal konden gebruiken op de 14^e verdieping. 'Een van mijn cursisten werkte daar en vertelde dat zij beneden koffie konden bestellen. Maar elke keer dat de catering naar boven moest, werden zes euro logistieke kosten in rekening gebracht. Het gevolg: het wemelde op de 14^e etage van de kleine koffiezetapparaten, want niemand

wil natuurlijk die zes euro betalen. Los van het feit dat het om te lachen is, word ik er ook gewoon witheet van, want dit zijn dezelfde problemen die organisaties als de jeugdzorg teisteren. Vergeet niet dat in zo'n organisatie met veertien etages echt kerels zitten die miljoenen verdienen. En niemand die zegt: verdomme jongens, wat is dit voor onzin? Niemand!'

Beurswaarde

Peters kan behoorlijk uit zijn slof schieten. Het is een van de redenen dat hij zijn boeken met een coauteur schrijft. 'Ik krijg nog wel eens het verwijt dat mijn geschriften uitblinken door hun gebrek aan nuance', zegt hij. 'Zelf vind ik dat het wel meevalt, anders zou ik het anders doen.' Hester Heringa, die zelf als organisatieadviseur voor DeLimes heeft gewerkt en tegenwoordig kleine zelfstandige is, had dan ook de taak de grote lijn in het betoog te bewaken. Die ligt in het verlengde van wat Peters de afgelopen jaren heeft gepubliceerd, maar bevat ook nieuwe elementen. 'Iemand zei mij kort na verschijning dat hij niets nieuws in het boek had kunnen ontdekken', vertelt Peters. 'Maar dat is volgens mij niet juist. Waar het om gaat is het volgende: Bij DeLimes zijn we lid van het Amerikaanse Netwerk van Organisatieontwikkelaars (ODN). Wij gaan regelmatig naar Amerika, wij lezen de belangrijkste managementauteurs, wij verdiepen ons in hun managementmethoden en -technieken. Maar wat veel mensen uit het oog verliezen, is dat die primair bedoeld zijn om beurswaarde te creëren. Ze zijn



Hester Heringa: 'Er zijn voorbeelden waar mensen op tijd hebben ingegrepen door meer te doen dan van hen verwacht kan worden.'

niet bezig met klantgerichtheid, ze zijn niet bedoeld om kwaliteit te leveren. Ze zijn alleen gericht op het beïnvloeden van de dagelijkse beurskoersen. Dat geldt voor alle onderdelen van de bedrijfsvoering, ook voor marketing, pr, communicatie. Maar als je deze methoden en technieken gebruikt om beurswaarde te creëren voor niet-beursgenoteerde ondernemingen en organisaties, dan creëer je in mijn ogen iets wat buitengewoon gevaarlijk is. Dat is de reden dat wij verschillende voorbeelden uit de jeugdzorg beschrijven. Wanneer je in die sector gaat werken met Amerikaanse managementmethoden en -technieken, worden de tekortkomingen pijnlijk zichtbaar.'

Jeugdzorg

Peters doelt op de verhalen over jonge kinderen die, ondanks de bemoeienis van soms wel tientallen hulpverleners, toch op cruciale momenten niet kunnen rekenen op de juiste hulp. Soms heeft dat fatale gevolgen. 'Als wij een foto opnemen in ons boek waar wij de wildgroei aan verkeersborden laten zien, is dat grappig', zegt Heringa. 'Mensen kunnen er nog wel om lachen als het om verkeersborden gaat, ze vinden de weg toch wel. Maar het is in feite hetzelfde probleem als in de jeugdzorg. Als het gaat om het meisje van Veendam, is het echt niet grappig meer.'

Heringa doelt op het verhaal van de 14-jarige Natasja, kind uit een probleemgezin in Veendam, die in juli 2008 gedurende twee maanden gruwelijke martelingen door haar ouders moest doorstaan. Het gezin was al jaren bekend bij jeugdzorg. Toch kon het kennelijk op een drama uitlopen. 'Niemand wil dat het misgaat', zegt Heringa. 'De mensen die met het gezin werken, zijn er allemaal ziek van. En er moeten soms moeilijke keuzes gemaakt worden. Dat zeg ik niet om dit te bagatelliseren. Er zijn voorbeelden waar mensen op tijd hebben ingegrepen door meer te doen dan van hen verwacht kan worden. De vraag is of je die doortastendheid van mensen kunt verwachten.'

Heringa schetst de problemen waar jeugdzorgwerkers mee te maken hebben: managers sturen op overdag werken, want dat is goedkoper dan 's avonds of in het weekeinde en je kunt gemak-

'ELKE KEER DAT DE CATERING NAAR BOVEN MOEST, WERDEN ZES EURO LOGISTIEKE KOSTEN IN REKENING GEBRACHT.'



Jaap Peters: 'Ik zeg honderd keer hoe het wel moet. Ze doorgronden het niet omdat ze nu eenmaal liever blijven 'managen' en snelle oplossingen zoeken.'

je dus ook de oplossing vinden. Maar er is niemand die daar gebruik van maakt. Dat kun je de man op de werkvloer niet verwijten, maar de managers wel. Kennelijk zijn zij niet in staat de stukken te doorgronden waarin staat hoe het moet. Ik denk dat het komt doordat ze van hun vak, management, te weinig begrijpen. Want ze zijn onbewust bezig met beurswaarde creëren. Ze zijn niet bezig met hun vak.' Peters vertelt dat hij tijdens lezingen vaak te horen krijgt dat hij wel zegt hoe het niet moet, maar niet hoe het wel moet. Onzin, vindt hij. 'Ik zeg honderd keer hoe het wel moet. Ze doorgronden het niet omdat ze nu eenmaal liever blijven 'managen' en snelle oplossingen zoeken. Neem de Amsterdam ArenA. We hebben er niet voor niets een foto van op het omslag gezet. De ArenA is gebaseerd op het San Siro in Milaan, maar daar schijnt de zon anders te staan. Daar hadden ze even niet op gelet. Het gevolg is dat het gras niet wil groeien. Mensen die

kelijker plannen. In het kader van de transparantie moeten jeugdzorgwerkers van tevoren aanmelden wanneer zij komen controleren. Heringa: 'Maar wanneer vinden de ergste misstanden plaats? Als de ouders vol zitten met speed en andere troep. Dat is in het weekeinde en 's avonds, niet overdag. De probleemouders weten bovendien precies hoe het werkt. Zij zijn gediagnosticeerd als zwak begaafd, maar hebben het systeem wel door. Hoe kan het dat al die hbo'ers en universitair geschoolde managers de tekortkomingen van het systeem niet zien?'

Amsterdam ArenA

Peters en Heringa hebben de jeugdzorg niet alleen uitgekozen omdat de voorbeelden zo schrijnend zijn. Er is nog een reden, vertelt Peters. 'Alles staat van A tot Z beschreven in openbare stukken. En daar kun

'KENNELIJK ZIJN MANAGERS NIET IN STAAT DE STUKKEN TE DOORGRONDEN WAARIN STAAT HOE HET MOET.'

vragen hoe het dan wel moet, adviseer ik naar het Gelredome in Arnhem te gaan kijken. Daar rijden ze het veld naar buiten. Dan krijg ik te horen: dat is bij ons geen reële optie. Waarom niet? Ik zeg het wel, maar jij wilt het niet horen. En niemand die ervan wil leren, want in de stadions van FC Groningen, FC Twente en AZ hebben ze nu dezelfde problemen. Ze hebben gezien hoe het niet moet en hoe het wel

Pleidooi voor Slow Management

Ooit stond Peters aan de wieg van het blad *Slow Management*, een tijdschrift in boekvorm. Voor *Bij welke reorganisatie werk jij?* is gekozen voor de omgekeerde weg, namelijk een boek in de vorm van een magazine, compleet met columns, interviews en kaders. Eén van de columns die hij heeft opgenomen publiceerde hij eerder op de website van *Management & Literatuur*. 'Tijd voor de Nederlandse Menselijke Maat- autoriteit (NMMa)', luidt de kop. Het is een pleidooi voor de herinvoering van de menselijke maat in de not-for-profitsector.

De aanleiding voor deze als persbericht vermomde noodkreet was de ergernis over de almaar doorgaande fusies in het voortgezet onderwijs, dat ook steeds meer vervuild raakt door het marktdenken en waar de kwaliteit uit het oog verloren wordt. 'Vroeger ging het nog om zuilen, tegenwoordig moeten de scholen met elkaar concurreren', zegt Peters. 'Het kan zomaar voorkomen dat het ene jaar de katholieke school of de openbare school 300 of 400 leerlingen meer heeft dan een jaar eerder. En dan heeft de christelijke school er te weinig. Dat is

heel erg onhandig, want de ene school heeft op zo'n moment geen lokalen en geen docenten en de andere school heeft geen leerlingen meer. Er is niemand die erop zit te wachten. De mensen die dit bedenken verliezen niet alleen de kwaliteit uit het oog, maar brengen scholen onnodig in problemen.' Die gevolgen van de Amerikaanse managementcultuur moet een halt worden toegeroepen, vinden Peters en Heringa. 'Het is niet onze bedoeling om aan managementbashing te doen', verzekert Peters. 'Maar het is wel een pleidooi om weer

te gaan organiseren in plaats van te managen. Veel ideeën zijn al eens opgeschreven, dat weet ik best. Het is net als met voetballen: zestien miljoen mensen hebben er verstand van, maar er zijn er slechts 500 die een KNVB-diploma hebben. Dat geldt voor dit onderwerp ook. Iedereen heeft er een mening over, maar er zijn maar een paar experts. Als een van die experts zou ik dit willen zeggen: jongens, het vak bestaat uit iets meer dan monodisciplinair kijken naar planning en geld.'

moet en toch kiezen ze voor de eerste optie. Snap jij het nog? Er zit ongetwijfeld een financiële logica achter, maar ik begrijp het niet. Misschien dat ze denken dat binnen afzienbare tijd toch iedereen op kunstgras speelt.'

Tijd

Het voorbeeld van de ArenA laat zien dat het element tijd en belangrijke rol speelt in het betoog van Peters en Heringa. 'Je zou kunnen zeggen dat het stilzetten van de tijd, zoals in de glastuinbouw, het mogelijk maakt de boel naar je hand te zetten', legt Peters uit. 'Dat idee zit ook al verstopt in *Intensieve Menshouderij*. In de film *The Matrix* zijn twee verhalen met elkaar verweven: in het ene deel staat de tijd stil en in het andere deel beweegt de tijd. Op het moment dat je de tijd stilzet en wij niet meer bewegen, is de context altijd identiek en kun je de werkelijkheid naar je hand zetten. Dan zou je San Siro wel in Amsterdam kunnen neerzetten. Je ziet deze Amerikaanse managementmethoden en -technieken ook terug in het American Football, waar ze de tijd voortdurend stilzetten. Het geeft de illusie van maakbaarheid. Maar als de tijd doorloopt, zoals in de realiteit, is het veel belangrijker om ook de context in ogenschouw te nemen. Een parkeerwachter die een week lang een auto verkeerd geparkeerd ziet staan, is blij dat hij zeven keer een bon kan uitschrijven. Dat is zijn taak en nog beter: hij haalt zijn doelstelling. Een politieagent zou zich na enkele dagen afvragen wat er aan de hand is. Hij ontdekt misschien wel dat een bepaald gezin dreigt te ontsporen. Zo'n agent opereert in de echte tijd en ziet de gebeurtenissen in hun samenhang. Hij moet dus ook de regie hebben over de organisatie die zich achter hem bevindt. Dat is bij een parkeerwachter uitgesloten: die opereert in een Amerikaans model, waar de verantwoordelijkheid bij het hoofdkantoor ligt. Bij een beursgenoteerde onderneming als McDonald's is dat niet erg, want die is maatschappelijk toch niet zo relevant. Maar als dat gebeurt in het onderwijs, de jeugdzorg of de thuiszorg, krijg je wantoestanden.' •

BIJ WELKE REORGANISATIE WERK JIJ?

Jaap Peters, Hester Heringa

Van Duuren Management / 2009 / gebonden / 184 blz.

€ 29,90

Met 'Bij welke reorganisatie werk jij?' willen de auteurs de lezer een visie op organiseren en op managen aanreiken. Peters en Heringa laten veel praktijkvoorbeelden de revue passeren, die goed zijn gemanaged maar slecht georganiseerd. Wat is er fout gegaan en hoe zou dat beter kunnen?

INTENSIEVE MENSHOUDERIJ

Jaap Peters, Judith Pouw

Scriptum / 2004 / gebonden / 188 blz.

€ 19,95

Dit boek gaat over de wijze waarop wij organisatie inrichten: Hoe produceren wij het organiseren? Organisaties worden ingericht volgens bepaalde principes, het wegnemen van vrijheidsgraden van de medewerkers op de werkvloer is bijvoorbeeld een standaard organisatiepatroon.

