



## VIERKANTE BALLEN ROLLEN NIET

Terug naar de menselijke maat

*Financiële sturing en de mens centraal? Dat kan!  
Durf anders te denken en anders te zijn  
Je zult aangenaam verrast worden*

In “Vierkante ballen rollen niet” gaat het om de vraag of een organisatie goed kan functioneren met gedemotiveerde medewerkers. Door de sterker wordende trend van financiële sturing wordt steeds meer van mensen gevraagd zonder dat men zich afvraagt of het wel realistisch en haalbaar is. Het tevreden stellen van aandeelhouders lijkt belangrijker dan rekening houden met de menselijke maat. Medewerkers gaan zich daardoor indekken en doen alleen wat hen is opgedragen. Ze zorgen ervoor de schuld niet te krijgen en duiken onder het maaiveld. Het menselijke

potentieel wordt geweld aangedaan. De mens wordt gereduceerd tot een machine. Managers zijn soms net struisvogels, ze maken spreadsheets van de resultaten die als targets zonder pardon worden opgelegd. Vervolgens steken zij hun kop in het zand om bezwaren en argumenten waarom het anders moet niet te horen. Eén vleugel staat omhoog met daarin de spreadsheet, het doel dat moet worden bereikt. Een nieuwe managementstijl is ontstaan: struisheetmanagement.

Durf anders te denken en doorbreek het uitschakelen van het menselijke potentieel. Anders denken heeft structuur en durf nodig:

1. Structuur: het organisatiedenken met als symbool de traditionele piramide heeft afgedaan. Gebruik als symbool de organisatiediabolo met daarin het strategisch, dualistisch en het operationeel niveau. Ga uit van de achterliggende principes, de medewerkers worden dan uitgedaagd om hun kunnen in te zetten in het belang van henzelf en de organisatie.
2. Durf: de middelmanagers moeten zich bewust zijn van de dualiteit die er in organisaties is. De dualiteit van financiële sturing en de menselijke maat. Financiële sturing zal niet verdwijnen en van het menselijk “kunnen” wordt maar een fractie gebruikt. Deze twee werelden zijn een dualiteit waar de middelmanager mee wordt geconfronteerd. De middelmanager moet een dualiteitsmanager worden die deze twee werelden in elkaar weet te schuiven met behoud van het beste van deze beide werelden. De doorgeefmanager van targets heeft afgedaan.

Anders denken blijkt niet zo heel erg anders te zijn, het is meer durven anders te denken. De principes achter de organisatiediabolo zijn niet zo heel erg anders, zijn ook niet moeilijk. In het boek is een uitwerking gedaan van de drie niveaus, maar als dit met samengeknepen ogen door de oogwimpers wordt gelezen, dan staat er eigenlijk alleen maar: dialoog! Praat met elkaar. Luister naar elkaar, wees realistisch en vertrouw elkaar. Maak keuzes en durf ook een andere keuze te maken dan eigenlijk verwacht wordt. “Een andere keuze, dan heb je wat uit te leggen” is een kreet in het oude organisatiedenken. De anders denkende dualiteitsmanager wordt handvatten aangereikt om hiermee om te gaan. En ook deze handvatten zijn eenvoudig, ook daarin zit een grote mate van durven.

“Maar de werkelijkheid is zo complex, organisaties zijn zo moeilijk te doorgronden”. Deze stelling wordt van tafel geveegd. Wij maken de werkelijkheid complex, we doen het ons zelf aan. Daardoor hebben we nauwelijks meer zicht op wat er allemaal gebeurt, we raken het overzicht kwijt. Vanuit de stelling “Inzicht genereert compassie” wordt een organisatiedenkmodel als handvat aan de dualiteitsmanager aangereikt. Een denkmodel die hem helpt om de complexe werkelijkheid te ontrafelen. Die hem helpt inzicht te krijgen in zijn eigen organisatie. Vanuit dit inzicht kan hij een goede dialoog voeren met de beide werelden. Daarmee kan hij de dualiteit goed managen en de ontwikkeling van de organisatie sturen.

### **Eckart Wintzen over “Vierkante ballen rollen niet”:**

*Een fantastisch boek waarin Ton glashelder en in normale mensentaal uitlegt waarom traditionele, zogenaamd efficiënte modellen falen en hoe je ze kunt vervangen door een management concept dat uitgaat van de menselijke maat. Het resultaat is een bedrijfsvoering met gemotiveerde medewerkers, tevreden klanten en aan het eind van de rit toch een winstgevender bedrijf. Een 'must read' voor managers die willen scoren en tegelijk menselijk blijven.*

Het boek bestaat uit drie delen.

### Deel 1: Wandelen of reizen

De trend van strakke financiële sturing wordt in dit deel aan de kaak gesteld. De gevolgen zijn desastreus: korte termijn succes, gedemotiveerde medewerkers en klanten die gaan merken dat omzet belangrijker is dan hun tevredenheid. Klanten willen vergeleken worden met de natuur waar je in rondwandelt om er samen van te genieten. Maar soms heb je geen keuze, dan wil je wandelen en wordt je gedwongen om te reizen. Dit dilemma wordt in het eerste deel met een scherpe analyse uitgelegd. De conclusie is dat er wél degelijk een keuze is en dat het organisatiedenken moet veranderen. Het nieuwe organisatiedenken heeft drie niveaus, net als het oude organisatiedenken, maar de principes zijn anders. Echter met alleen een ander organisatiedenken kom je er niet. De middelmanager wordt dagelijks geconfronteerd met een dualiteit. Als hij dit niet goed weet te managen loopt hij het gevaar dat hij een doorgeefmanager wordt. Het is de keuze die hij zal moeten maken, doorgeefmanager of dualiteitsmanager. Hoe deze dualiteit te managen wordt uitgebreid uit de doeken gedaan. Of laat je je koken als een kikker?

*Een kikker in een pannetje met water zal daar niet uitspringen  
als men de temperatuur langzaam verhoogt.*

*Het resultaat is, ondanks het feit dat hij eruit kon, toch een gekookte kikker.  
Gooi je de kikker echter in een pannetje met kokend water, dan springt hij er wel uit.  
Het resultaat is dan een levende kikker.*

Noël M. Tichy

### Deel 2: De bijna gekookte kikker

De impact van financiële sturing op de mens wordt erg onderschat. In een casus, een werkelijke situatie, wordt de lezer meegenomen in een paar maanden bedrijfsvoering. De lezer ervaart wat er allemaal gebeurt en wat de impact daarvan is. De analyse uit het eerste deel wordt als een toneelstuk opgevoerd: je ziet en voelt wat er gebeurt. De middelmanager komt in het gedrang en de parabel van de gekookte kikker komt tot leven. Het gas wordt steeds een stukje hoger gedraaid en de kikker wordt langzaam gekookt.

Dit deel is een casus, het heeft twee functies:

- De lezer laten ervaren wat de gevolgen zijn van pure financiële sturing. De analyse uit het eerste deel wordt met een verhaal uit de praktijk beleefd.
- De casus wordt in het derde deel gebruikt om de handvatten, tools en modellen die aangereikt worden, toe te lichten.

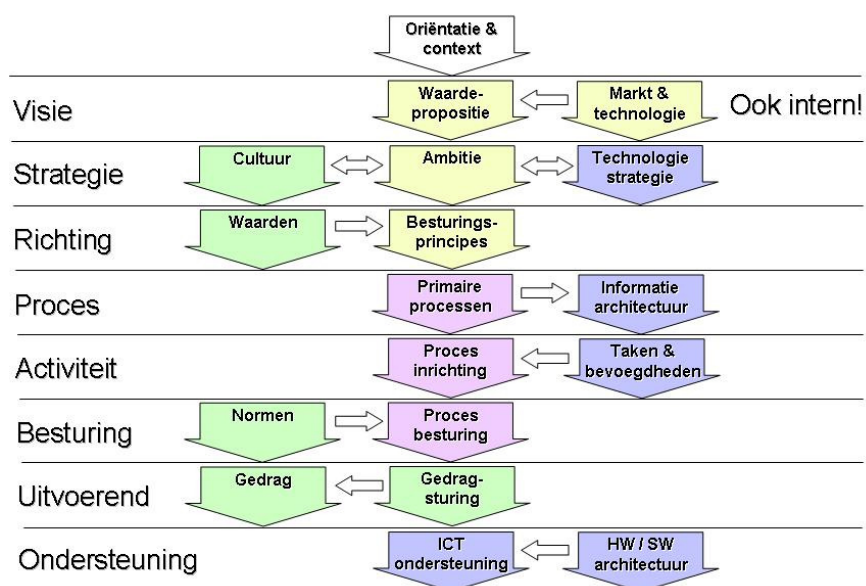
### Deel 3: Hoe zet je het gas lager?

Het gas uitzetten zal niet lukken, financiële sturing zal blijven. Concrete handvatten worden aangereikt om de organisatie goed te managen. Om de wereld van financiële sturing samen te laten gaan met het benutten van het menselijk kunnen. Hiervoor heeft de manager inzicht nodig in de samenwerking tussen organisaties en inzicht in het functioneren van zijn eigen organisatie. Met dat inzicht en de kunst hoe anderen effectief te benaderen, wordt het managen van de dualiteit zelfs leuk om te doen. Het zal gaan lijken op een stille revolutie met het menselijk kunnen hoog in het vaandel. Met het geloof dat een mens tot meer in staat is dan hijzelf en anderen voor mogelijk achten. Door dat goed te benutten worden medewerkers gemotiveerd en gestimuleerd. Targets worden dan zelfs een leuke uitdaging.

De handvatten die aangereikt worden in de vorm van tools en modellen, zijn eenvoudig toegankelijk. De dualiteitsmanager wordt in staat gesteld zijn denken te vormen en verkrijgt daardoor inzicht in de relaties en het functioneren van *zijn* organisatie. Dit inzicht stelt hem in staat om het andere organisatiedenken aan te durven.

Het derde deel lijkt op een leerboek organisatiekunde, maar dan wel een leerboek waar geen enkele eis aan vooropleiding wordt gesteld. Iedereen kan het begrijpen.

## Het Organisatie Denk- en Diagnose Model



Het Organisatie Denk- en Diagnose Model (ODM), zie [www.teeZet.nl](http://www.teeZet.nl) (© Ton Zeilstra, mei 2006) bestaat uit:

- Het denkmodel met de structuur als hierboven weergegeven.
- Zeer gedetailleerde uitleg van alle domeinen en relaties tussen domeinen
- Diagnosemodel met dezelfde structuur. Bij elk domein zijn vragen die de manager helpt om zijn eigen situatie te diagnosticeren.
- De mogelijkheid een stoplichtkleur te gebruiken voor elk domein en elke relatie tussen domeinen. Hierdoor verkrijgt de manager overzicht op één scherm.
- Mogelijkheid om meerdere diagnoses met elkaar te vergelijken, ook op één scherm.

Het denkmodel is een lagenmodel dat van generiek naar specifiek gaat, van waardepropositie naar concreet gedrag van medewerkers en ondersteuning van de bedrijfsvoering. De lagen hebben een onderlinge samenhang, de stap naar een onderliggende specifiekere laag moet in lijn zijn met de bovenliggende laag. Lagen beïnvloeden elkaar, zowel naar boven als naar beneden. Een laag bevat één of meerdere domeinen, die onderling verband met elkaar houden en elkaar beïnvloeden. De pijlen tussen de domeinen geven de horizontale beïnvloedingsrichting weer. De kleur van een domein geeft aan tot welk hoofddomein het behoort.

Het ODM is een model dat niets voorschrijft, het heeft geen niveaus, het bepaalt niet of iets goed of fout is, het stelt alleen maar vragen en geeft achtergrondinformatie. Het is uitsluitend bedoeld om inzicht te krijgen in de eigen organisatie, met de mensen die daar werken, de processen en de systemen. Inzicht in de eigen organisatie, zodat de manager kan nadenken over zijn eigen problemen. Met het diagnosemodel kan op eenvoudige wijze de bestaande situatie in kaart gebracht worden. Op één scherm wordt de situatie inzichtelijk gemaakt. Daaroverheen ligt het denkmodel met de onderlinge afhankelijkheden en relaties. Ervaring heeft geleerd dat alleen al door de bestaande situatie in kaart te brengen en dit te bespreken vanuit het denkmodel, er voldoende inzicht ontstaat om doelgerichte interventies te definiëren. Vaak is dit afdoende en zijn omvangrijke verbeterprogramma's niet nodig.

In het boek "Aan de slag met het ODM" (verschijnt medio februari 2008) wordt het ODM uitgebreid uitgelegd. Het bevat een Cd-rom om met het model aan de slag te gaan, handboek, instructie en demo's.