

AMI////

07/08

de Kameleon organisatie

door Martijn Jong

de Kameleon organisatie

door Martijn Jong

voorwoord

Bestaat de dynamische organisatie die zich als een kameleon aanpast aan veranderende omstandigheden? Hoe werkt zo'n organisatie? En wat kun je doen om die dynamiek in je organisatie te stimuleren?

Op deze vragen is dit boekje gericht. De rol en positie van de professional wordt daarbij een centrale rol toebedeeld. Hij vervult immers in veel organisaties een spilfunctie. Zijn denk- en werkracht en vrijheid om zelf aan het eigen werk invulling te geven, zijn cruciaal voor succes. Toch lijkt de toenemende regeldruk en verantwoordingsnoodzaak de aandacht van de professional steeds verder van zijn kerntaken af te leiden.

De gedachten en ideeën in dit boekje zijn mede gebaseerd op gesprekken met Boskalis (Jan den Hartog), Rijkswaterstaat (Mechelien van Son), de Raad voor de rechtspraak (Maurice van de Mortel), KEMA (Franke Jongsma) en fiNext (Jan Kees van Lent). Zij zijn een bron van inspiratie geweest.

De kernen van de Kameleon organisatie zijn met mijn collega Raymond Maas ontstaan. In 2008 willen wij hier samen mee verder. Dit boekje is dan ook niet een eindresultaat, maar eerder de aftrap van een nieuwe ontwikkeling. Wij zullen onze klanten en relaties daar actief bij blijven betrekken en hopen hierover in 2008 met u in gesprek te gaan.

Namens het AMI team,
Martijn Jong

de Kameleon organisatie

Inleiding	8
Vrijheid	16
Verantwoordelijkheid	20
Eisen	24
Ambitie	28
Omgevingsgerichtheid	32
Zichtbaarheid	36
Vertrouwen	38
Durf	42
De Kameleon organisatie	46

inleiding...

Tijdens mijn studie wilde ik zoals velen wat bijverdienen. Veel van mijn studievriendjes hadden daarvoor mooie baantjes. Chauffeur, hosten tijdens evenementen of een meer administratieve functie. Dat alles was voor mij niet weggelegd. Dus schreef ik mij in bij een aantal uitzendorganisaties en al snel stond ik aan de lopende band kroketten in te pakken.

Op mijn eerste dag, na twee uur verwoed kleinere dozen in grotere dozen te hebben gezet, werd ik van de lijn gehaald. De chef had een pleister voor me. Er was op een van de dozen een vlekje geconstateerd en dat zou van mij afkomstig zijn. Een van mijn vingers had inderdaad een schrammetje. Na mijn krokettencarrière volgde het ophangen van uitlaten die gespoten moesten worden en kartonnen kokers in een bak met vet leggen. Dat laatste was, naar ik aanneem, om die kokers waterdicht te maken. Mijn collega deed dat al tien jaar. Toch kon hij tot mijn verbazing niet uitleggen wat het nut van onze handeling was. Zoals hij me ook het antwoord op de vraag waar die kokers überhaupt toe dienden schuldig moest blijven. Dus deden we gewoon gezellig ons werk.

Voor managers kan dit een aantrekkelijk perspectief zijn. Medewerkers die luisteren naar wat je hen opdraagt en uitvoeren waar ze voor zijn. Die werken volgens de richtlijnen die jij voorschrijft en leveren wat je van hen verlangt. Aansturen op directieve wijze is plots geen zwak ontwikkelpunt, maar een noodzakelijke kracht.

Toch is dit niet het werkveld en de dynamiek in vele organisaties. Een groot deel van het Nederlandse bedrijfsleven en van overheidsorganisaties werkt met *zelfstandige professionals* die *in goed samenspel* diensten en producten realiseren.

Zelfstandige professionals

Een professional heeft een vak: de kapper, de metselaar, de advocaat, de rechter, de IT specialist, de chirurg of de leraar. Deze professional kenmerkt zich, als hij zijn vak goed verstaat, door:

- De competentie om te kunnen leveren wat wordt verlangd.
- Liefde voor zijn vak.
- De zelfopgelegde ambitie om dit vak tot in de perfectie te beoefenen.
- Het kunnen plaatsen van zijn prestatie in een breder geheel.
- Een volledig zelfsturend vermogen.

Dat betekent dat de goede professional zonder prikkeling van buiten kan en levert wat noodzakelijk is. Omdat hij dat kan en wil, maar ook omdat hij weet dat hij degene is die deze bijdrage moet leveren. De chirurg zet de incisie, maar zal de wond niet verzorgen. Zoals de verpleger niet de scalpel ter hand zal nemen.

Professionals gedijen niet goed bij directe aansturing. Zij zijn daar eerder wars van, want zij zijn immers de specialist. Zij willen dat wij hen als zodanig zien. Dat wij hen benaderen met respect voor hun vak en de bijdrage die zij leveren. Een goede professional heeft die aansturing ook niet nodig, omdat hij in staat is zichzelf aan te sturen, het uiterste van zichzelf te verlangen en op eigen kracht en initiatief zijn ontwikkeling door te zetten.

In goed samenspel

Professionals kunnen niet meer zonder elkaar. Daarvoor is de wereld te complex en te dynamisch geworden. Een arts kan een patiënt niet meer gezond maken. Dat gaat van huisarts, naar cardioloog, naar internist en weer terug. Voor een nieuwe spaarlamp heb je specialisten nodig voor de ontbranding, de dikte van het glas en de relatie met het armatuur, om dan natuurlijk niet de marketingspecialisten te vergeten.

Goed samenspel kenmerkt zich door:

- De gemeenschappelijke opgave voorop te stellen.
- Op de eigen bijdrage en prestatie te concentreren.
- Bereid te zijn om je voor de ander op te offeren.
- Aanspreekbaar te zijn op de kwaliteit van je product/dienst.
- Een duidelijk beeld te hebben van degenen met wie je samenspeelt.

De hoekspeler van een handbalteam concentreert zich op het zijn van een goede hoekspeler, alvorens hij zich concentreert op de teamprestatie in de wedstrijd of richting het kampioenschap. Toch mag hij tegelijkertijd, in alles wat hij doet, dit doel niet uit het oog

verliezen. Het voordeel van deze handbalspeler ten opzichte van vele andere professionals is dat:

- Duidelijk is wie er in zijn team zit.
- De doelen eenvoudig zijn te concretiseren (plek op de ranglijst).
- De prestaties zeer zichtbaar zijn en de feedback dus direct is.

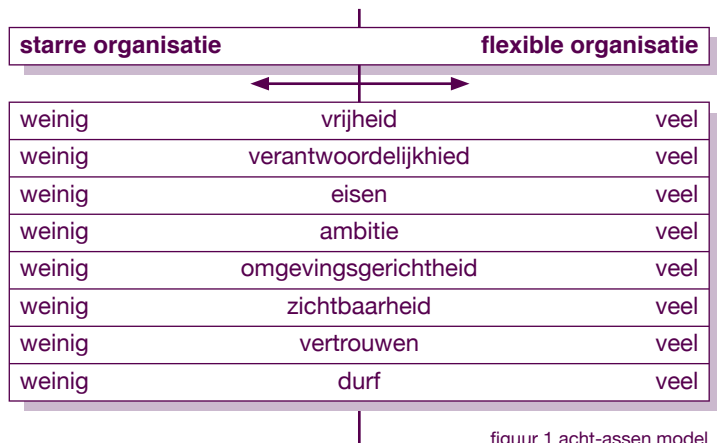
Toch kan het ook in de sport misgaan. Is de voorzitter onderdeel van het team? Is de ambitie realistisch gesteld? Verschuilen de spelers zich? Is er wel voldoende kwaliteit?

Het voortdurende gesleutel aan onze organisaties, de inrichting daarvan en de sturing daarbinnen, lijkt een uitdrukking te zijn van onze ontevredenheid daarover. Waarom zijn we niet in staat onze organisaties met enige houdbaarheid vorm te geven? Wat is er zo lastig aan het regisseren van professionals? Waarom luisteren zij niet en kiezen ze hun eigen pad? Waarom spelen ze niet goed samen? Hoe kun je 'bovenin' verantwoordelijkheid dragen, terwijl die 'onderin' geëffectueerd wordt? En welke rol kun je als manager daarin vervullen?

Dit boekje is geschreven voor organisaties die voor hun succes afhankelijk zijn van goed samenspelende professionals. Het doel is samen met de lezer te verkennen:

- Wat de kernmerken zijn van *een goede professional* en *goed samenspel*.
- Wat de mogelijkheden zijn om de professionals en/of het samenspel op een hoger niveau te brengen.
- Hoe de ideale organisatie van samenspelende professionals zich kenmerkt.

De basis voor de zoektocht naar de ideale organisatie loopt langs een aantal aan elkaar verbonden assen van organisatiesturing en inrichting (zie fig. 1).



figuur 1 acht-assen model

Het acht-assen model

Deze acht assen omvatten de belangrijkste opgaven in de organisatiesturing en inrichting en bepalen de mate van flexibiliteit van de organisatie. Zij geven een antwoord op de vraag 'ben je wel of niet in staat om snel de wijze van werken in je organisatie aan te passen aan wat de omgeving (markt/maatschappij) van je verlangt?'

Het uitgangspunt daarbij is dat organisaties het snelst en eenvoudigst op veranderingen in hun omgeving kunnen inspelen, wanneer zij:

- Een hoge mate van vrijheid aan de professional toekennen.
- Daaraan een hoge mate van eigen verantwoordelijkheid verbinden.
- Hoge eisen stellen aan de kwaliteit daarvan.
- Werken met professionals met een hoog ambitieniveau.
- Het werk in dienst stellen van hun omgeving.
- De professional het gevoel durven te geven dat zij daartoe het vertrouwen genieten.
- Op alle niveaus hun prestaties zichtbaar maken (automatische feedback).

Daar is natuurlijk iets voor, maar ook iets tegen te zeggen. Want met veel vrijheid en verantwoordelijkheid op een laag niveau in de organisatie, kunnen de invloed en sturingsmogelijkheden van de top minder worden. De professional bepaalt immers zelf wat hij wel/niet doet, hoe hij aan zijn werk invulling geeft en langs welke weg hij dat aanpakt. Hij laat dat niet over aan zijn leidinggevende, maar neemt zelf de touwtjes in handen.

Een dominante stroom in onze huidige managementtheorieën wijst daarentegen de kant op van de professional. Een groot verandervermogen wordt gekoppeld aan het vermogen om de midden- en onderlagen van de organisatie (de werkvloer) te mobiliseren en committeren. Dat wordt in de praktijk weliswaar vaak ingevuld met ‘trucjes’ om die lagen te laten denken dat zij invloed hebben op de te varen koers, terwijl de realiteit is dat de richting vooral nog van boven wordt uitgerold. Toch wordt de zoektocht naar commitment steeds serieuzer genomen. Door medewerkers

en/of partijen verderop in de keten (cliënt of klant) eerder te betrekken en centraler te stellen in de keuzeprocessen die aan vernieuwingsambities ten grondslag liggen.

De acht assen van organisatiesturing en inrichting zijn onderling aan elkaar verbonden. Vrijheid zonder verantwoordelijkheid en hoge eisen die men aan de kwaliteit van het werk stelt, kunnen en mogen we niet los van elkaar zien. Zoals ook een hoog vertrouwen in de professional is vereist en de durf om de verantwoordelijkheid op dat niveau neer te leggen.

In de volgende paragrafen verkennen we de acht assen verder met als doel de dilemma's die met elke as gepaard gaan te ontdekken en analyseren. Dat moet duidelijker maken hoe het vertrouwen in de professional van woorden naar daden is om te zetten.



vrijheid

DuPont, een groot petrochemisch bedrijf, stuurt al jaren op veiligheid. Het doel is wereldwijd een imago te realiseren dat bij DuPont de ongevallen op elk niveau tot een minimum beperkt blijven. Dit is in alle lagen van de organisatie tot het uiterste doorgevoerd en daarmee is het overal tastbaar. Wanneer je als bezoeker een trap oploopt en niet de leuning vasthoudt, corrigeren zij je daar direct op. Dat gebeurt niet zomaar, want als er in een team iemand met een hamer op zijn duim slaat, krijgt de betreffende manager hiervan een vermelding in het dossier. Mocht dat bij toeval snel daarna nog eens gebeuren, dan krijgt de manager een ticket en mag hij naar het hoofdkantoor in de Verenigde Staten komen. Daar mag hij vervolgens aan de Raad van Bestuur uitleggen hoe dit heeft kunnen gebeuren. Automatisch betekent dat een aantekening in het dossier met de bijbehorende consequenties voor het verdere verloop van de DuPont carrière.

De raad van hoofdcommissarissen van de politie is het hoogste bestuursorgaan van het politiekorps. Zij zijn en voelen zich verantwoordelijk voor alles wat het functioneren van de politiediensten aangaat. Daarin liggen dilemma's besloten. Zo zijn zij verantwoordelijk voor alles wat er binnen het korps gebeurt, maar tegelijkertijd is hun directe invloed op het dagelijks functioneren van de diender op straat zeer beperkt. Dat geldt

natuurlijk ook voor de minister van justitie. Zij wordt naar de kamer geroepen en kan haar portefeuille verliezen als een agent op straat een inschattingsfout maakt. Immers, zij is formeel eindverantwoordelijkheid, zo wordt betoogd.

De recente discussie over het fietslampje is een sprekend voorbeeld. Na jaren heeft de Nederlandse fietser dan eindelijk licht op zijn fiets. Weliswaar niet zoals in de wet besloten ligt, maar met behulp van knipperende lampjes aan tassen en kleding. De agent op straat is al lang blij dat de fietser licht heeft en gedooft dit gebruik. Hij handelt niet naar de letter van de wet, maar naar de geest daarvan en om de veiligheid en ordehandhaving te dienen. Toch meent de raad van hoofdcommissarissen te moeten ingrijpen, omdat de agent de regels, zoals opgesteld, niet exact naleeft. Regels zijn regels en het korps is er om ervoor te zorgen dat zij die regels handhaven. Over de handhaving en of aanpassing van de regels wordt lange tijd gediscussieerd. Of moet de diender hier niet gewoon zijn professionele vrijheid krijgen?

De vrijheid om naar eigen inzicht je werk in te vullen, te doen wat volgens de eigen professionele inschatting ‘het beste’ is, is een belangrijke voorwaarde om in te kunnen spelen op wat de omgeving verlangt. Als de professional de vrijheid krijgt om zijn eigen afwegingen te maken, leggen we de druk om dat goed te doen op het niveau waar de professional de prestatie daadwerkelijk moet leveren. De verpleger aan het bed, de diender op straat, de architect en engineer aan de tekentafel. Vakmensen die in staat moeten worden geacht snel op de situatie toegesneden keuzes te maken. Elke situatie is immers anders, zo zal de professional stellen, en zal daarmee op haar eigen merites beoordeeld moeten

worden. En dat is ook zo. Het wel of niet dragen van een identiteitsbewijs is een overtreding waarvoor beboet moet worden. Maar of dat een 'ernstig vergrijp' is, hangt af van de situatie waarin de agent de overtreding constateert. Dat kan en moet de minister niet (willen) beoordelen. Daar is de agent voor.

De vrijheid voor de professional legt de druk om goede afwegingen te maken op de plek waar het werk gebeurt. Een bijeffect is dat de vrijheid om eigen keuzes te maken, de motivatie om het werk goed te doen stimuleert. De afwegingen doen er namelijk toe, er is invloed en een belangrijke plek in het leveren van de prestatie. De gedachte van vrijheid kunnen we doortrekken naar alles wat die professional betreft, zijn prestaties maar ook bijvoorbeeld de werkcondities en beloning.

fiNext

fiNext is een middelgrote financiële dienstverlener die haar oorsprong kende bij Ricardo Semler. Nu, als dochter van Ordina, is zij nog steeds een zelfsturende organisatie die zelfsturing echt in haar genen heeft. En dit met succes.

Belangrijke ontwikkelingen:

- Zelfsturing staat centraal in het fiNext organisatiemodel en de organisatiesturing. Medewerkers werken in kleine teams die op basis van hun prestaties zelf hun werkinvulling en arbeidsvoorwaarden (secundaire en primaire beloning) bepalen. Ook het aannemen van nieuwe medewerkers doen de teams zelf. Centraal stuurt men niets. Er is een kernteam dat zaken faciliteert (zoals training en opleiding), maar deelname geschiedt
-

op vrijwillige basis. fiNext groeit dankzij haar succesvolle dienstverlening in het aantal medewerkers stevig.

- Recentelijk vond een herinrichting plaats. Nieuwe clusters en nieuwe teams hebben zich geformeerd om de organisatie beter en directer aan te laten sluiten bij vragen in de markt. Dit is relatief geruisloos (zonder gemopper en gemor) gebeurd en iedereen heeft daaraan actief bijgedragen.

Belangrijke opgaven:

- Begin klein, begin lokaal en begin met de juiste mensen. Zo zijn ze gestart. Deze uitgangspunten vasthouden, ook bij een steeds verdere groei van de organisatie (hou het klein, hou het lokaal en hou de juiste mensen), is een belangrijke conditie voor succes.
- De starters zijn ook de leiders. Die leiders hebben het geloof en het vertrouwen in de nu 150 collega's dat zij dezelfde kwaliteit leveren, met dezelfde passie werken en dezelfde ambities nastreven. Ingrijpen op welk onderdeel dan ook, betekent het einde van het model. Alleen de weg van de dialoog is open en die weg kan veel tijd en energie kosten. Goed voorbeeld doet goed volgen.
- Het model bewijst haar succes op alle fronten in deze voor fiNext goede tijden. De resultaten en rendementen zijn prima en de beloningen stevig. Is de zelfsturende kracht sterk genoeg om in moeilijker tijden afscheid te nemen van mensen en beloningen?

verantwoordelijkheid

Vrijheid is een groot goed. Zelf mogen en kunnen bepalen wat je doet en wilt, waar je zin in hebt en wat je leuk vindt, is inmiddels een kernelement in ons welzijnsbegrip. Zonder vrijheid geen welzijn en geluk. De vrijheid van meningsuiting is daar een uitdrukking van. Toch gaan ook met dit basisrecht verantwoordelijkheden gepaard. Zodra mensen zich in hun geloof of overtuiging aangetast of gekwetst voelen, komen ze tegen deze vrijheid in opstand. Immers, als vrijheid van meningsuiting uitmondt in het moedwillig beledigen van anderen, komt dit recht onder druk te staan.

Daar is wat voor te zeggen, want aan de vrijheid om naar eigen inzicht en overtuiging je werk en leven in te richten, is de verantwoordelijkheid om dit 'goed' te doen verbonden. Deze verantwoordelijkheid willen en durven nemen, is een belangrijke voorwaarde voor succes in het werken met professionals. Als de vrijheid om het eigen werk te managen niet gepaard gaat met de wens hiervoor de volledige verantwoording te nemen, loopt het systeem vast. Als de eindverantwoordelijkheid verplaatst (lees hiërarchisch naar boven schuift), is ook de vrijheid verdwenen. Dan wordt de professional gewoon weer die kroketten inpakker die zijn orders opvolgt en luistert naar de baas. Daar tegen protesteren is dan geen optie meer.

Werken we dan met professionals die deze wens hebben? Professionals die een sterke behoefte hebben aan de vrijheid om naar eigen inzicht de prestatie te leveren? Professionals die de daarbij noodzakelijke verantwoordelijkheid graag willen dragen? De toenemende roep om 'geef me de ruimte' lijkt daarvoor een aanwijzing. Dat duidt op deze toenemende behoefte. Wanneer je althans naar de professional luistert.

Neem je de maatschappelijke discussies van de afgelopen periode als leidraad, dan lijkt de neiging van de top een andere te zijn. Dan lijkt het alsof zij de verantwoordelijkheid, ondanks de roep van de professional zelf, daar niet neer durven te leggen. Zo wordt voor een beter samenspel in de jeugdzorg een elektronisch dossier als het redmiddel gezien (verantwoordelijkheid bij het systeem?). En als projectteamleden niet goed samenspelen kijken we naar de projectmanager (verantwoordelijkheid bij de baas?).

In de hogere echelons van de organisatie roepen ze steeds luider om een stuurhut of cockpit. En ook dat is een signaal. Om te kunnen sturen op hoofdlijnen, zijn dat prima instrumenten. Maar leveren die ook de mogelijkheid om effectiever te sturen op afstand? De werkvloer ervaart dit als het invullen van excelsheets die gaan over zaken die niets met het werk te maken hebben. Die aangeven wanneer je met een activiteit begonnen bent en wanneer je weer klaar was, maar niet wat de kwaliteit en toegevoegde waarde van de activiteit is geweest.

Zo kan een huishoudelijke hulp verantwoording afleggen over het aantal klanten die hij op een dag heeft geholpen. Wat heeft hij voor die klanten gedaan en hoe lang is hij met elke activiteit bezig geweest. Maar of die oude dame met beginnende alzheimer zich

nog op haar gemak voelt in haar eigen huis, lijkt bijzaak te zijn. Want ja, is dat eigenlijk de verantwoordelijkheid van die hulp in de huishouding wel?! Terwijl het daar om draait.

Het alternatief voor de stuurhut en cockpit is, vanuit onze menselijke neiging om te willen beheersen en controleren, een weinig aantrekkelijk perspectief: de verantwoordelijkheid voor een goede dienstverlening zo maximaal mogelijk onderin de organisatie neerleggen, bij de professional die deze verantwoordelijkheid moet dragen, voelen en waarmaken. Dan zullen we de neiging om allerlei ingenieuze meetsystemen op te zetten, om toch stiekem te controleren of het wel goed gaat, moeten onderdrukken. Nee, wanneer het misgaat spreken we daar die professional direct op aan. En ondertussen blijven we investeren in de kwaliteit en ontwikkeling van professionele arbeidskrachten.

eisen

**Iedereen kent de files. We mopperen en klagen of horen dit aan.
Waar is Rijkswaterstaat mee bezig?**

Rijkswaterstaat

Belangrijke ontwikkelingen binnen Rijkswaterstaat zijn:

- Markt tenzij.

Rijkswaterstaat wil zoveel mogelijk de markt (aannemers, ingenieursbureaus) benutten en bij haar werk inzetten. Ook die verantwoordelijkheid 'laag' neerleggen en bij de professionals houden. Dat roept de vraag op 'hoe vult Rijkswaterstaat haar positie als (professioneel) opdrachtgever in?' Want zij is als opdrachtgever op afstand de regisseur, maar tegelijkertijd eindverantwoordelijk voor een fatsoenlijke besteding van 'onze' belastinggelden.

- Publieksgericht werken.

Rijkswaterstaat wil de meest publieksvriendelijke uitvoeringsorganisatie binnen de Rijksoverheid worden. De wensen en eisen van 'de klant' (de maatschappij) moet zij voorop stellen. De weggebruiker centraal. Maar dat kan uiteraard op spanning komen te staan met wat de professional vanuit zijn kennis en ervaring adviseert.

- Integraal Project Management als organisatiemodel.
Rijkswaterstaat heeft vijf specialistische rollen benoemd gericht op de kernprestaties van alle projecten: de techniek (inhoud), het contract (de realisatie door de markt), de omgeving (in beleving van last en genot), de risico's (inclusief beheersmaatregelen) en het project als geheel (de integratie tussen deze vijf).

Om deze ambities te kunnen realiseren staat Rijkswaterstaat voor een aantal stevige opgaven:

- Heb je voor deze stappen de juiste mensen in huis? En wanneer dat niet het geval is, hoe haal en hou je de juiste mensen binnen en hoe gooi je de juiste mensen eruit?
- Kan de markt deze ambities wel aan? Willen zij de kant van meer verantwoordelijkheid en grotere en integraal aanbesteedde werken wel op en kunnen ze dat waarmaken? Ook als de tendens naar het aanbesteden van grotere opdrachten doorzet, want daarmee gaan tevens steeds grotere spelers ontstaan. Gaat dat niet juist ten koste van het concurrentiemechanisme?
- Hoe geef je invulling aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid die bestaat? (Een team realiseert alleen projectsucces als een ieder zich maximaal voor het gehele project inzet.) Hoe geef je invulling aan de verdeelde verantwoordelijkheid die is gecreëerd? (Ieder teamlid heeft in de nieuwe rolverdeling een eigen afgebakend deelstuk.) Daar komt bij dat hoe duidelijker je afbakent, hoe beter je kunt aanspreken op het deelstuk, maar hoe minder je kunt aanspreken op het geheel – en omgekeerd. Kun je kiezen? En zo ja, durf je dat?
- Rijkswaterstaat stoot met het opschalen naar het opdrachtgeverschap en het meer op afstand willen staan van de inhoud tegelijkertijd een belangrijk deel van haar kennis en ervaring af. Zij gaan steeds minder weten. Kun je als regisseur dan nog

wel bepalen wat goed of fout is (en een andere weg inslaan dan de verantwoordelijkheid van de goed of fout ook onderin neer te leggen)? Tijd voor de super senior? Perfecte areaal documenten?

Hoe verhouden de situatie en de opgaven van Rijkswaterstaat zich tot de as 'eisen stellen'?

Om tot goede prestaties te komen is de vrijheid en de daaraan gekoppelde verantwoordelijkheid nodig om als professional naar eigen inzicht invulling aan het vak te geven. Maar die vrijheid mag uiteraard niet vrijblijvend zijn, want aan de kwaliteit van de dienstverlening of het op te leveren product stellen ook anderen dan de professional zelf eisen. Zo kan het gebeuren dat wat de professional vanuit de vakinhoud als wenselijk en goed beschouwt, de wens van de klant of ontvanger niet vervult. Dat kan in de inhoud zitten: *“maar ik wil helemaal die medicijnen niet gaan gebruiken”*. Het kan ook zitten in de wijze waarop de professional de dienst of het product levert: *“kun je dat ook op een voor mij begrijpelijke manier uitleggen?”*.

Niet alleen de professional zelf, maar vooral zijn omgeving kan en moet dus eisen stellen aan de kwaliteit die de professional levert. Niet alleen de klant of ontvanger, maar zeker ook het (top)management moet dat doen. Zij moeten, vaak mede namens de omgeving, duidelijk maken in de meest brede zin wat die eisen zijn. Dat betreft:

- 1 eisen aan het eindproduct
 - 2 eisen aan de wijze waarop dat product wordt aangeboden
-

3 eisen aan de bijdrage die de professional moet hebben aan de gehele organisatie

Een belangrijke functie van het (top)management is om op strenge doch rechtvaardige wijze deze eisen aan de professional over te brengen. Over deze eisen valt niet te onderhandelen. Voldoet een professional niet, dan kan niets anders volgen dan directe 'afrekening' en stevige bijsturing. Dat is de prijs die zowel het management als de professional bereid moet zijn te betalen voor de eerder verkregen vrijheid en verantwoordelijkheid.

Wat zou dit kunnen betekenen voor Rijkswaterstaat?

Om goed in te kunnen spelen op de ontwikkelingen die op Rijkswaterstaat af komen, moet zij op de as 'eisen' aan de kant van hoog (veel) zitten. Dat betekent een hoge graad van prestatie-eisen en een directe afrekening daarop. Een strenge en scherpe aanpak op het moment dat een professional een eis aan de kwaliteit van de inhoud of de aanpak (of bijdrage aan de organisatie of het gehele project) negeert. Oftewel meteen op ingrijpen en nooit laten passeren. Daar wordt bovenop gezeten.

De Rijkswaterstaat managers moeten de eisen doorvertalen naar hun professionals. Zij zullen op alle fronten hoge eisen moeten stellen aan de technisch-, contract, omgeving- en project-managers. Zoals dat ook voor hen onderling zal gelden. Om daar vervolgens in de relatie naar de marktpartijen op een professionele wijze invulling aan te geven. Streng doch rechtvaardig en in het licht van de gezamenlijk te realiseren projectprestatie.

ambitie

Met Boskalis gaat het op dit moment meer dan uitstekend, wanneer we ons baseren op financiële berichtgeving uit de media. De vraag is wereldwijd enorm toegenomen. Er zijn veel projecten in portefeuille en de financiële prognoses worden keer op keer naar boven bijgesteld.

Boskalis

Het lijkt een paradox. Op korte termijn de operationele druk om de projecten uit te voeren en op de langere termijn de druk om vooruit te blijven kijken en te proberen om nu dingen in gang te zetten en te ontwikkelen. Zodat je op het moment dat je dat nodig hebt, er ook staat. Dit zie je terug in de cultuur. Boskalis heeft een cultuur van doeners die in staat zijn om zich volledig te richten op de te leveren prestatie en anticiperen op de dingen die gebeuren en aandacht vragen. Dat geeft een hoge mate van flexibiliteit in de organisatie met mensen die dat fantastisch vinden, kunnen improviseren en die creatief oplossingen bedenken. Deze kracht probeert Boskalis ook toe te passen bij het omgaan met en inspelen op dynamiek en veranderingen in de organisatie. In 2003 en 2004 hebben zij de broekriem aangetrokken en hebben ze afscheid moeten nemen van een aantal mensen. Ze hebben een aantal programma's op een lager pitje gezet, omdat ze de middelen daarvoor niet hadden.

Nu hebben ze de middelen en moeten ze de tijd en beschikbaarheid vinden om te investeren in hun mensen. Dat legt natuurlijk een behoorlijke claim op de mensen die veel werk met elkaar moeten verzetten. Maar hun mentaliteit is echt ongelooflijk.

Die mentaliteit vind je in de hele organisatie. Bijvoorbeeld aan boord van de schepen en op projecten om met elkaar de schouders eronder te zetten en de klus te klaren. Dit zijn de collectieve competenties, zoals samenwerken en ondernemerschap en oplossingsgerichtheid en het praktisch vermogen. Dit zijn de krachten van de organisatie; enorm waardevol. Al hun interventies en investeringen moeten concreet rendement opleveren en direct toepasbaar zijn.

De druk om te presteren komt met de vrijheid en verantwoordelijkheid hard op de professional af. Hij heeft de ruimte om naar eigen inzicht te handelen en collega's en klanten rekenen hem af op de prestaties die hij levert. Zo lijkt ook het takenpakket van het (top)management behoorlijk aangescherpt te worden. Zij zetten de grote lijnen uit, nemen de tijd om de richting te verkennen en strategie te bepalen om daarmee de professional beter van dienst te kunnen zijn. Aan het succes van dit systeem ligt een aantal veronderstellingen ten grondslag:

- 1 De professional ontvangt directe feedback op de prestatie van collega's en klanten uit zijn directe omgeving.
- 2 De professional neemt deze feedback zeer serieus en zet direct actie op de negatieve feedback die hij ontvangt.
- 3 De professional heeft een onbegrensde ambitie om het uiterste met zijn vak te bereiken en wil zich blijven ontwikkelen.

- 4 De professional is transparant in waar hij in gebreke moet blijven vanwege een gebrek aan kennis en ervaring (en schakelt collega's in).

Een constructief kritische, zelfreflectieve, ambitieuze, open en transparante professional.

Dat lijkt te conflicteren met de vele professionals die wij elke dag tegenkomen. De automonteur die niet fatsoenlijk in staat is uit te leggen wat hij tijdens de grote beurt aan de auto heeft gedaan. Die vervolgens, wanneer je even doorvraagt, defensief en achterdochtig reageert. De monteur hierop aanspreken maakt het waarschijnlijk alleen maar erger, dus je laat het maar lopen. Je hoopt er maar het beste van en rijdt enigszins gefrustreerd weer huiswaarts.

Waar de ambitie ontbreekt en waar we geen hoge eisen aan de output van de professional mogen stellen, kunnen vrijheid en verantwoordelijkheid niet worden weggegeven. Een voorwaarde voor kwalitatief hoogwaardige dienstverlening is de ambitie van de professional om dat waar te maken. Als die ambitie ontbreekt, stort het systeem als een kaartenhuis ineen. De leraar die niet tot het uiterste wil gaan om zijn leerlingen goed over de streep te trekken en zich niet laat aanspreken op de resultaten die hij boekt, frustreert het professionele dienstverleningsproces. Deze 'eis' is een voorwaarde voor succes. De gezelschap moet de meester willen worden. Niet alleen in de inhoud van het vak, maar ook in de wijze waarop hij dat vak weet te 'verkoppen'.

Wijst hij die ambitie (en de feedback die daarbij hoort) af, dan moet hij daarvoor zijn vrijheid en verantwoordelijkheid inleveren. Hij wordt weer 'opgesloten' in het managementsysteem, terwijl

dat systeem niet in staat is hem goed te instrueren. Daarmee zijn de faalcondities, waar we zojuist afscheid van hebben genomen, weer geherintroduceerd.

De rol van het (top)management in organisaties van samenwerkende professionals lijkt met een stevigere rol van de professional steeds kleiner te worden. In het prikkelen en stimuleren van de ambities van de professional blijft voor het management echter een belangrijke rol weggelegd. De rol van het management is het creëren van de condities om de ambitie van de professional te prikkelen. Dat grijpt terug op de eerdere veronderstellingen:

- Zorgen dat er directe feedback is.
- Niet laten gebeuren dat de professional deze feedback wegwuift.
- Ontwikkelmogelijkheden creëren en daarvoor ruimte maken.
- Zorgen dat de ambitieuze professional zich niet overschat en anderen betreft.

omgevingsgerichtheid

KEMA is een internationaal bedrijf waar 1500 mensen werken. Zij hebben drie kernactiviteiten: A testen en certificeren (KEMA-keur), B meten en inspecteren en C consultancy.

KEMA

De dynamiek in de KEMA tak van sport komt ondermeer vanuit regelgeving en deze is bepalend voor de bedrijfsvoering. Brussel, dansjes rondom Kyoto, daar kunnen zij wat mee. Die ontwikkelingen moet KEMA op de voet volgen. Daarnaast adviseren zij beleidsmakers. Aan de product kant is KEMA goed vertegenwoordigd in allerlei normeringcommissies.

Intern positioneert KEMA zich als een enorm innovatieve club. Dan word je ook gevraagd voor bepaald type opdrachten. Innovatie en duurzaamheid zijn een belangrijke driver. Bijvoorbeeld het energie eiland waar ze onderzoeken hoe je door middel van getijde en windkrachten energie kunt opwekken, opslaan en benutten. Hoe kun je op innovatieve manier in projecten ook risico nemen? Er zijn innovaties gaande rondom blauwe energie; de spanning tussen zout en zoet water en daar energie uit halen. Windmolenparken in zee en op andere locaties.

Bij elkaar kruipen om de nieuwe lijnen uit te zetten. Een sterkte en zwakte analyse uitvoeren en die combineren met kansen en bedreigingen om op basis daarvan de strategie voor de komende jaren uit te zetten. Deze neiging om op de hei te gaan zitten, de deuren dicht te trekken en in afzondering keuzes te maken, lijkt welhaast onweerstaanbaar.

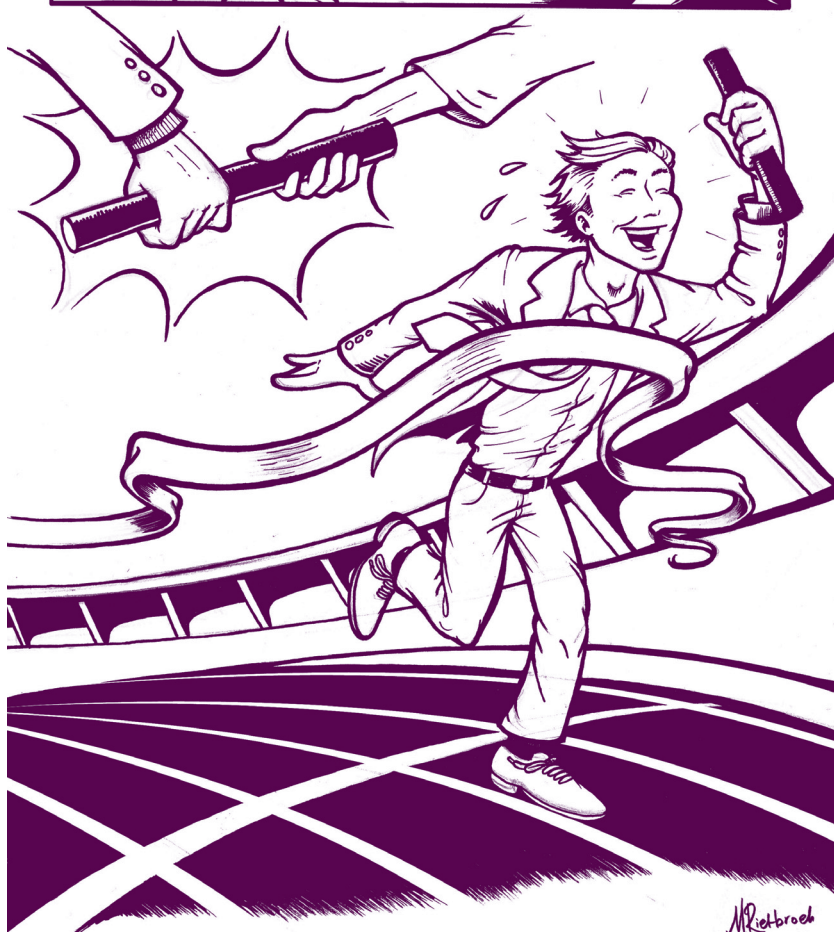
Zelden zie je mensen erop uit trekken om in gesprek te gaan met klanten en leveranciers of om de omgeving te bevragen over wat zij zien als belangrijke ontwikkelingen en wat de vragen zijn waar zij mee puzzelen. De professional heeft een ingebouwde neiging om kritische feedback vanuit de omgeving te negeren en daar zeker niet actief naar op zoek te gaan, want hij is immers de professional.

Omgevingsgerichtheid in de letterlijke betekenis van het woord is, net als een onbegrensde ambitie, een cruciale drijver om te presteren. Alles in het teken stellen van de toegevoegde waarde die jouw prestatie heeft voor het geheel. Daarnaast met regelmaat de geleverde prestatie toetsen aan de vraag wat de betekenis daarvan is voor het grotere geheel. De professional is wellicht maar een klein onderdeel van de gehele keten of levert een bijna onzichtbare bijdrage aan het eindproduct of de integrale dienst. Omgevingsgerichtheid betekent dit, hoe klein de bijdrage ook is. Het succes daarvan wordt mede getoetst aan het succes van het geheel.

Meer concreet, de tandarts rekent zich af op de kwaliteit van het gebit van zijn cliënten en realiseert zich dat het samenspel tussen hem en de kaakchirurg daarop grote invloed heeft. Zoals ook de architect zich verantwoordelijk voelt voor de realisatie

van zijn ontwerp en niet gaat wijzen naar de verantwoordelijkheid van de aannemer om zijn ontwerp goed uit te voeren. De gebruiker en de klant, degenen waar het uiteindelijk om draait, worden centraal gesteld in elk onderdeel van het productieproces of dienstverleningstraject. Waarbij de goede professional in staat is te denken en acteren over zijn eigen verantwoordelijkheidsgebied heen. Wat zou dat toch mooi zijn.

Sturen op de inhoud, is voor managers al jaren ‘streng verboden’. Sturen op hoofdlijnen en sturen op afstand is het huidige management credo. Maar sturen waarop dan? Professionals zijn van nature gericht op hun vak en daarmee automatisch minder geïnteresseerd in het vak van de ander. De professional is een specialist met hoogwaardige kennis op zijn onderdeel in het proces. Hoewel de perfecte professional in staat is te denken en werken in het licht van het grotere geheel, zal dat in veel situaties niet het geval zijn. Een schone taak van de manager is om de professional te prikkelen over zijn eigen vakgebied heen te kijken.



zichtbaarheid

In één van de eerste wedstrijden van Hedwiges Maduro voor het Nederlands elftal waren de commentaren achteraf opvallend positief. Hij zou meer rust brengen in het elftal en door zijn spel kwam het spel van veel andere spelers beter tot hun recht. Dat zette zich helaas niet door. Zijn vorm werd minder en zijn selectie voor het Nederlands elftal kwam ter discussie te staan. Hij zou zich verschuilen, zoals veel spelers die uit vorm zijn dat doen. In plaats van de bal opeisen, van de bal en de positie weglopen.

Sportprestaties zijn enorm zichtbaar. De klant staat naast het veld en heeft een prima zicht op hoe het spel zich ontwikkelt. Wie wat doet en bijdraagt en wat dat oplevert. De sporters (en andere betrokkenen) krijgen directe feedback op hun prestaties. Zo hoor je in elk voetbalstadion tenminste een aantal keer per wedstrijd “hij is een hondenlul” en is het voor de scheidsrechter direct duidelijk wat een deel van het publiek van zijn beslissing vond. Dat fenomeen, de zichtbaarheid van de prestatie en de directe feedback die dat genereert, is een sterke stimulans voor het leveren van topprestaties. Verzaken kun je niet. Hoewel het blijkbaar zelfs in de topsport mogelijk is je ‘te verstoppen’.

De zichtbaarheid van prestaties die professionals in organisaties leveren, is vaak veel lager. Je bent maar een klein onderdeel van het geheel, een onderdeel van een nieuwe chip of een paragraaf in een jaarplan. Dat maakt niet alleen de prestatie minder zichtbaar, maar veelal ook de wijze waarop je daarmee aan het werkt bent. Door het gebrek aan zichtbaarheid van de prestatie verdwijnt de directe feedback en daarmee de prikkel om scherp te blijven werken. Dat demotiveert.

Er wordt veel geïnvesteerd in het motiveren van medewerkers. Dat start bij de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden en het creëren van een aangename werkomgeving en werksfeer en eindigt veelal bij uitjes, cadeautjes en andersoortige beloningen. Dat motiveert inderdaad, maar daarmee wordt niet de essentie geraakt van waar mensen echt warm van worden. Het hebben van succes, succes beleven en successen vieren, vormen de fundamenteën van motivatieprocessen. Dat is ondertussen tot diep in onze maatschappij doorgedrongen. Zelfs de zwemlessen, met de 'ik-heb-mijn-hoofd-voor-het-eerst-onder-water-gestoken-diploma's' werken langs deze principes.

In vele organisaties ontbreken natuurlijke mechanismen om het succes gevoel te creëren en te vieren. Daarmee worden belangrijke kansen om de motivatie te stimuleren gemist. Dat start bij het zichtbaar maken van wat een ieder heeft gepresteerd in het licht van het individu-overstijgende resultaat. Successen kunnen dan worden gevierd, maar ook de negatieve feedback komt eerder en sneller op de plek waar die hoort. Niet in de centrale klachtenbox, maar op het bureau van de verantwoordelijke professional.

vertrouwen

De jeugdzorg is veelvuldig in het nieuws. Helaas vaak met slechte berichten. Kinderen die worden verwaarloosd en andere gezinsdrama's. De vraag is, hadden we dit kunnen voorkomen? Zo ja, hoe? En natuurlijk ook, wie is er verantwoordelijk? Wat speelt er in de jeugdzorg?

Jeugdzorg

Belangrijke ontwikkelingen:

- De wet op de jeugdzorg is in 2004 in werking getreden. Elk kind heeft daarmee recht op zorg. De provincie is daarvoor verantwoordelijk. Zij, als regisseur in de jeugdzorg, moet voor elk kind passende zorg leveren. Die verantwoordelijkheid is duidelijk belegd.
- Staat die verantwoordelijkheid niet (te) ver weg van waar het allemaal echt gebeurt? Operatie Jong adviseert om de verantwoordelijkheid (en dus ook de geldstromen) terug te brengen naar gemeentelijk niveau. Recentelijk is besloten om in elke gemeente een centrum voor jeugd en gezin op te richten.
- Tegelijkertijd lijken de excessen (die de belangrijkste aanleiding zijn van de vele discussies over de jeugdzorg) eerder toe dan af te nemen. Dat is veelal een reden om nog meer geld voor de jeugdzorg vrij te maken. Geen wachtlijsten meer in de jeugdzorg!

Belangrijke opgaven:

- De jeugdhulpverlening is een veelkoppig monster. Meerdere geldstromen (provincie, AWBZ, justitie) en vele organisaties (scholen, huisarts, politie, maatschappelijk werk, Riagg, bureau jeugdzorg, zorgaanbieders, de provincie, gemeenten, ziekenhuizen, de geestelijke gezondheidszorg, etc.) hebben een belangrijke plek in de zorg voor onze kinderen. Hoe houden we al die organisaties met hun eigen belangen en autonome posities op een lijn?
- Een kind in een probleemsituatie heeft veelal geen geïsoleerd, afgebakend 'probleem'. Het betreft vaak complexe en meerdimensionale vraagstukken. Dit vereist betrokkenheid van verschillende instanties met meerdere kennis en ervaringsgebieden. Ouders zijn vaak onderdeel van het probleem en er zijn broertjes en zusjes. Dan moet de ene instantie wel zeer goed op de hoogte zijn van wat de andere instantie doet.
- Veel gehoorde oplossingen zijn het EKD (elektronisch kind-dossier) en het benoemen en beleggen van doorzettingsmacht (één partij die de macht en bevoegdheid heeft om voor een kind passende zorg te organiseren en te coördineren). Politiek bestuurlijk wenselijke oplossingen, waarvan we maar moeten afwachten of zij de professionals en cliënten in de jeugdzorg echt een stap verder helpen. Valt er dan geen kind meer tussen de wal en het schip?

39

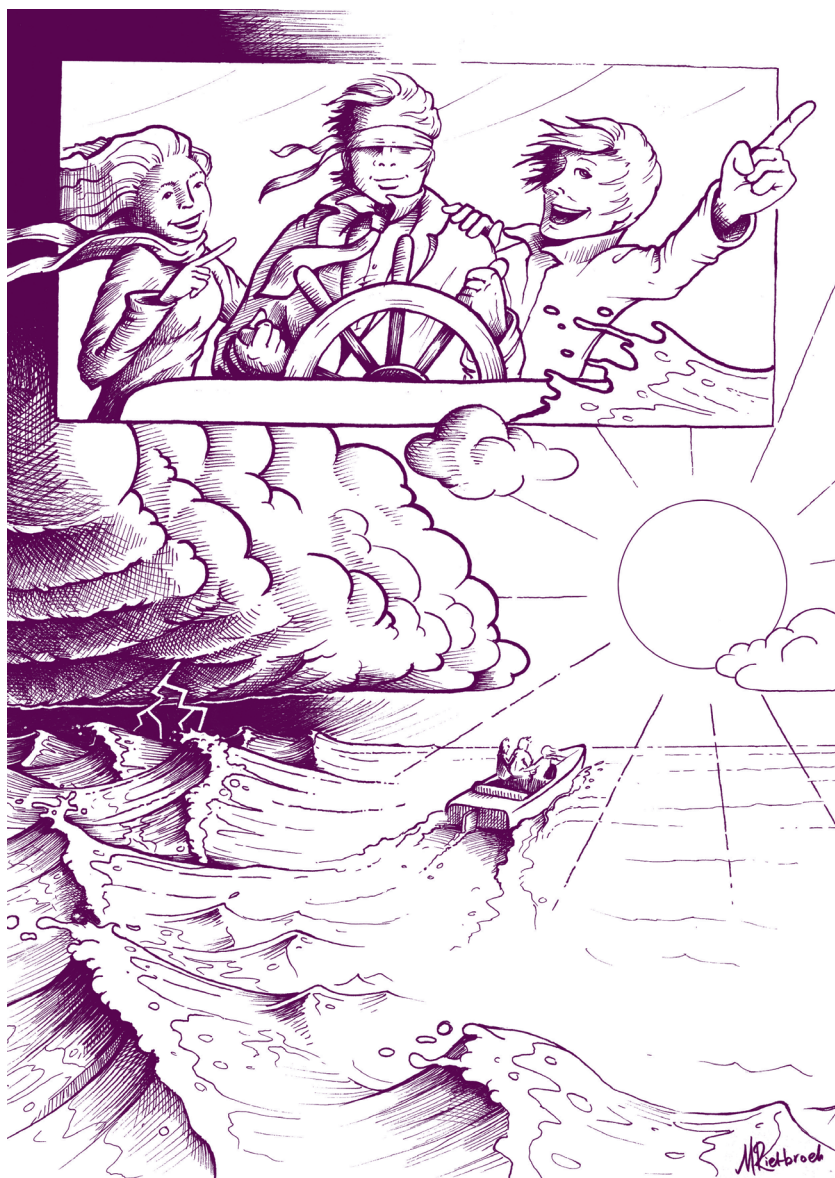
Een cliënt die langdurig hulpbehoevend is, dat betreft het merendeel, krijgt in zijn zorgtraject te maken met bij benadering 86 verschillende hulpverleners. Elk van deze hulpverleners heeft uiteraard een specifieke en zinvolle bijdrage aan het gehele hulpverleningsproces. Het is alleen maar te hopen dat deze

kwalitatief hoogwaardige hulpverlener in staat is goed samen te spelen met die andere 85 collega's.

Ook de wachtlijsten in de jeugdzorg zijn een belangrijk terugkerend politiek maatschappelijk onderwerp. Met enige regelmaat worden daarvoor stevige of extra budgetten vrijgemaakt, omdat een kind eenvoudig weg niet op hulp mag wachten! De wachtlijstproblematiek is echter niet zo eendimensionaal. Op het niveau van de professional (de uitvoering) kunnen de wachtlijsten eenvoudig worden weggewerkt, zonder het probleem echt op te lossen. Door een eerste intakegesprek te houden, is een cliënt van de wachtlijst af en zijn daarmee direct de wachtlijsten teruggebracht. Terwijl natuurlijk na dit eerste intakegesprek de echte hulp niet geboden wordt.

De professionals zelf hebben daar wel ideeën over. Laat ons meer tijd steken in het leveren van de zorg zelf in plaats van het afleggen van verantwoording daarover. Gooi er een paar kwaliteitsmeters uit. Laat ons een integraler deel van de zorg oppakken door de indicatie en hulpverlening weer bijeen te brengen.

Dat vraagt om vertrouwen in de professional. Natuurlijk moeten de condities om het werk goed te kunnen doen worden gecreëerd, maar het start bij het geven van vertrouwen. Zijn we daartoe in staat? Want stel je eens voor dat jij de gedeputeerde bent in een provincie waar een moeder haar kinderen ombrengt, terwijl ze op hulp zat te wachten. Durf jij dan aan te geven dat je langs de weg van het vertrouwen in de professionals werkt?



durf

Meer politie op straat en zwaardere straffen. Het gevoel van rechtvaardigheid of teleurstelling over het gevoel van een gebrek daaraan. Ook de rechterlijke organisatie is al jaren met haar vernieuwing bezig. Imago, ICT en een efficiënte bedrijfsvoering krijgen veel aandacht. Wat is de koers die de rechterlijke organisatie vaart?

De Rechterlijke organisatie

Belangrijke ontwikkelingen:

- De rechterlijke organisatie heeft de vernieuwing letterlijk in eigen hand genomen. Met het Programma Versterking Rechterlijke Organisatie (2000 – 2002) heeft zij naast de kwaliteit van haar uitspraken en vonnissen, voor het eerst ook verantwoordelijkheid genomen voor de totstandkoming daarvan. De rechter als integraal manager met een breed en opgerekt verantwoordelijkheidsgebied. Hij is nu niet alleen de baas over de inhoud van de uitspraak, maar ook over het productieproces daaromheen.

- De Raad voor de rechtspraak is opgericht. Een bestuursorgaan voor en door rechters gepositioneerd tussen de rechtbanken en het Ministerie van Justitie. Met als belangrijkste verantwoordelijkheid het managen van ‘de pot met geld’ van de rechterlijke organisatie.
- Een rapport van de commissie Deetman ter evaluatie van de nieuwe bestuursinrichting. Belangrijkste conclusies:
A Dring het aantal overlegorganen terug (de onafhankelijkheid van de rechter lijkt de oorsprong te zijn van vele overlegorganen).
B Raad hou je bij de leest (zorg dat je de formatie niet verder uitbreid en concentreer je op je kerntaken).

Belangrijke opgaven:

- In de afgelopen tien jaar is het beheer en de productie op orde gebracht. De achterstanden zijn grotendeels weggewerkt, de kwaliteit is gestegen en de financiën zijn op orde. De prijs die daarvoor is betaald zijn verharde verhoudingen, een grotere nadruk op verantwoording en het volgen van de procedures daaromheen (‘ik hou me aan de productieafspraken’). Daarmee lijkt de zelfsturing (hoewel die in de wet op inhoud vastligt) te zijn afgenomen. Is dat wel wenselijk; tijd voor een volgende fase?
- Leiderschap in de organisatie versterken. Meer mensen die het hoofd boven het maaiveld durven uitsteken; tegen de stroom in willen en kunnen roeien. En de complexiteit van de organisatie terugdringen. Sturen op vertrouwen in plaats van op grip.
- De formele organisatie is nu ingericht en heeft zich ‘gezet’. De vraag is in hoeverre die aansluit bij de informele machtsstructuur. Er is integrale verantwoordelijkheid op elk niveau en een stevig en sterk consensus en overlegmodel. Maar hoe ben je in staat daarin snel tot keuzes te komen en te anticiperen op ontwikkelingen in je omgeving? Hoe richt je al die neuzen?

Durf is in het kader van de jeugdzorg reeds genoemd. De durf om een onvoorwaardelijk vertrouwen in de professional te hebben. De verantwoordelijkheid te durven nemen om de vrijheid en verantwoordelijkheid aan de professional te geven. Ook als je in zwaar weer terecht komt.

In goede tijden met de wind in de zeilen, als de rendementen goed zijn en de prestaties uitstekend, is het relatief eenvoudig de professional maximale vrijheid te geven. Het gaat immers toch goed?!

Maar in zwaar weer, als de opdrachten uitblijven, de cliënten ontevreden zijn, de media je op de korrel neemt, ontstaat de neiging de touwtjes weer in eigen hand te nemen om de regierol zwaarder in te vullen en van bovenaf sterker de koers uit te zetten. Terwijl juist ook in zwaar weer de professional het verschil maakt. Feitelijk staat hij immers aan het roer. Hij bepaalt de snelheid waarmee door het zware weer wordt gevaren en de koers kan worden verlegd.

Op die momenten de verantwoordelijkheid laag in de organisatie te durven houden, is een belangrijke opgave voor het top- en middenmanagement.

de Kameleon organisatie

De acht assen van organisatieinrichting en -sturing zijn onderling aan elkaar verbonden.

- vrijheid
- verantwoordelijkheid
- eisen
- ambitie
- omgevingsgerichtheid
- zichtbaarheid
- vertrouwen
- durf

Veel vrijheid moet gepaard gaan met veel verantwoordelijkheid, hoge eisen, hoge ambities, een hoge omgevingsgerichtheid, veel zichtbaarheid, veel vertrouwen en durf. Als één van deze assen op weinig of laag staat, heeft dit een directe invloed op de andere assen. Die schuiven automatisch mee. Met andere woorden: de laagste score bepaalt, hoe flexibel je bent.

In organisaties van samenwerkende professionals bepaalt de professional de kwaliteit van de dienstverlening of het product op het laagste niveau. De kwaliteit van de professional en de

kwaliteit van het samenspel tussen deze professionals is hiervoor bepalend. Dat betekent dat de invloed van het (top)management op de daadwerkelijk te leveren prestaties beperkt is of beperkter zou moeten zijn.

Op momenten dat de omgeving (maatschappij, klanten, eindgebruikers, leveranciers, concurrenten) in beweging komt, heeft dit invloed op de eisen die worden gesteld aan het werk dat de professionals leveren. Wie kan daarop sneller inspelen dan die professional zelf?

Dat veronderstelt dat de sturingsprincipes, die aan het acht-assen model ten grondslag liggen en de hoge eisen die dat stelt aan de professional zelf, voor de volle honderd procent gerealiseerd zijn. Dat is uiteraard niet de realiteit in vele (alle) organisaties. Hoewel fiNext een goed voorbeeld is van hoe ver je daarin kunt komen. Daarmee krijgt dit boekje een meer richtinggevende betekenis. Het is bedoeld niet om de wet voor te schrijven, maar om de gedachten over organisatiesturing en inrichting en de eisen die we aan de professional stellen aan te scherpen. Zodat we toe kunnen werken naar een consistente aanpak om de professional zelf weer meer centraal in onze organisaties te plaatsen.

boeken en essays van AMI

Essays

- 2000 **Het avontuur en de beproeving.**
Peter Storm.
- 2002 **Strategy in projects.**
Peter Storm.
- 2003 **Rekenkamers in onderzoek.**
Martijn Jong, Natalie Rosman en Peter Storm.
- 2004 **Doorpolderen of doorpakken.**
Raymond Maas, Bernard Sluis en Nicole Thomas.
- 2005 **Wie werkt er nog alleen?**
Ewout Boogaard, Peter Storm en Chantal Savelsbergh.
- 2006 **Projectmatig werken, procesmatig werken.**
Raymond Maas en Wouter Visser.
- 2007 **Implementeren is...**
Raymond Maas.

Boeken geschreven door AMI-consultants

- 2003 **Resultaatgericht verbeteren.**
Nicole Thomas en Cecile van Berkum.
- 2006 **Managen voor dertigers.**
Martijn Jong en Nicole Thomas.

AMI

AMI is een professioneel implementatiebureau dat organisaties en medewerkers met raad en daad ondersteunt bij veranderingsprocessen, beleidsontwikkeling, projectmanagement en persoonlijke ontwikkeling.

Wij leveren onze bijdrage aan excellente projecten, gezonde organisaties en gedreven medewerkers. AMI consultants opereren vanuit vestigingen in Maastricht en Den Haag.

AMI

AMI Maastricht

Burghtstraat 25
6227 RR Maastricht
T 043-3251199
F 043-3259353
E info@ami-consultancy.com

AMI Den Haag

Herderstraat 10
2512 CV Den Haag
T 070-3629922
F 070-3629921
E info@ami-consultancy.com

Uitgever

AMI

Illustraties

Lemon Art, Neerbeek

Vormgeving en opmaak

Sluisdesign, Stramproy

Druk

Drukkerij Gijseberg, Eindhoven-Maasmechelen (B)

ISBN 978-90-806103-9-2

NUR: 801

Trefwoord: management algemeen

de Kameleon organisatie

Bestaat er een dynamische organisatie die zich als een kameleon aanpast aan veranderende omstandigheden? Hoe werkt zo'n organisatie? En wat kun je doen om die dynamiek in de organisatie te stimuleren?

Op deze vragen is dit boekje gericht. De rol en positie van de professional wordt daarbij een centrale rol toebedeeld. Hij vervult immers in veel organisaties een spilfunctie. Zijn denk- en werkkraft en vrijheid om zelf aan het eigen werk invulling te geven, zijn cruciaal voor succes. Toch lijkt de toenemende regeldruk en verantwoordingsnoodzaak de aandacht van de professional steeds verder van zijn kerntaken af te leiden.