

Het Angelsaksische en Rijnlandse organisatiemodel: niet of/of maar en/en!

Vorige week gaf ik een training aan een zorgteam dat de ambitie heeft om zich door te ontwikkelen naar een zelforganiserend team. Veel onderwerpen en oefeningen passeren de revue en er worden, zoals vaak gebeurt, een aantal interessante zijpaden bewandeld. Sommige zijpaden zorgen voor meer inzicht, andere geven stof tot nadenken. Zo ook kwam het gesprek op wat de essentiële verschillen zijn tussen Angelsaksisch en Rijnlands organiseren. Terwijl ik één en ander uitleg en de verschillen in beeld breng door een tekening met een harkje en een amoëbe, valt het licht zomaar ineens op de verbindende relatie tussen de twee modellen. Het is helemaal niet een of/of relatie, het is en/en! Angelsaksisch én Rijnlands vullen elkaar aan en versterken elkaar in het realiseren van het doel en de bestemming van de organisatie. En misschien daar nog wel voorbij.

Al eerder had ik de overtuiging dat beide modellen naast elkaar konden bestaan in één organisatie. Tegelijk zag ik op hetzelfde moment dat de toepassing van beide modellen binnen één organisatie in de praktijk al tientallen jaren voorkomt en voor enorme spanningen zorgt. Natuurlijk, als je ervan uit gaat dat je ergens voor of tegen moet zijn, dan voelt het alsof je een keuze moet maken tussen Angelsaksisch of Rijnlands. Maar dat is volgens mij nu juist niet het geval.

Waar ontstaat de spanning tussen Angelsaksisch en Rijnlands organiseren?

Even terug naar de oorsprong. De oorspronkelijke bedoeling van het Angelsaksische model was een communicatiemodel. Steeds meer is het een instrument van command & control geworden. Een manier om managers het gevoel te geven dat zij in control zijn. Regels, beleid en vaak ook top down communicatie zijn hierin leidend. In een aantal situaties, vooral waar binnen organisaties direct en/of erg nauwkeurig geacteerd moet worden, werkt dit model zeer adequaat. Bijvoorbeeld ten tijde van crisis. In onderstaand figuur het harkje als symbool.

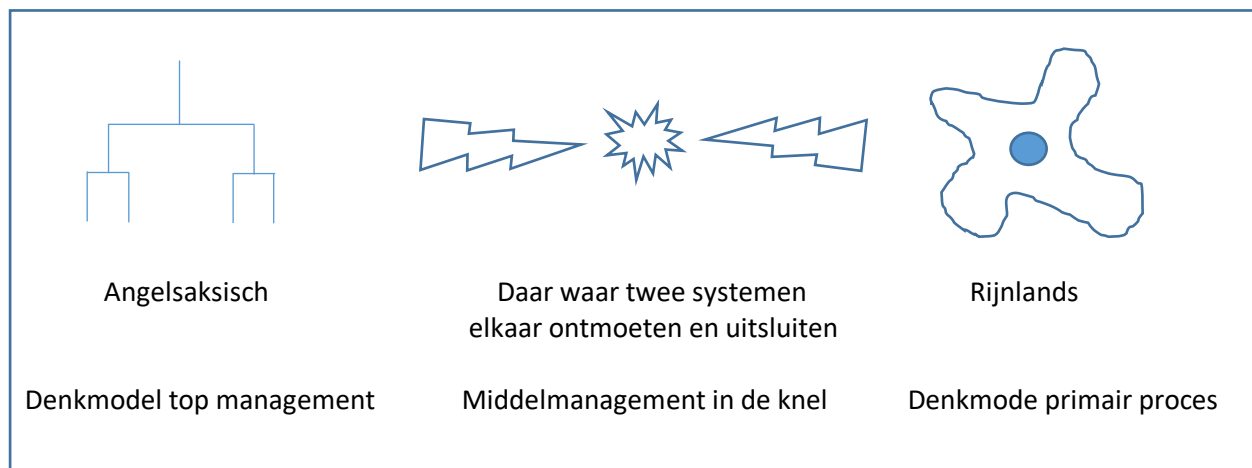
En dan: Rijnlands organiseren. In mijn beleving staat in het Rijnlands model vooral vakmanschap en vertrouwen centraal. En laten dit nu al sinds mensenheugenis de centrale waarden zijn op de werkvloer in zorgorganisaties. Voor mij is de kern van iedere zorgorganisatie het primaire proces. Het hart van de organisatie waar het dagelijkse werk en het contact met de cliënt plaats vindt. Met zorgprofessionals die dit werk hebben gekozen om kwalitatief goede zorg en ondersteuning aan cliënten te kunnen bieden. In onderstaand figuur de amoëbe als symbool.

Omdat bij de meeste (zorg)organisaties het management vorm heeft gekregen op de command & control manier en het primaire proces werkt vanuit vakmanschap & vertrouwen ontstaan, precies op het raakvlak van deze organisatiemodellen, conflicten.

Bij crisis in (zorg)organisaties heb ik vaak ervaren dat het primaire proces zich van de top van de organisatie afsluit en zich beperkt tot de kern van hun werk (en het bestaansrecht van de organisatie): het naar beste kunnen begeleiden en ondersteunen van de doelgroep, in feite de reden waarom zij dit vak zijn gaan uitoefenen. Of zoals Simon Sinek het zegt: datgene waar zij hun wekker voor zetten. Rijnlands in zijn puurste vorm. Dat betekent niet dat dit altijd perfect wordt uitgevoerd, het gaat hierbij vooral om de intentie. Hoe je het organiseert is een ander verhaal.

Het kan niet anders dan dat er conflicten in organisaties ontstaan waar twee tegengestelde modellen elkaar ontmoeten. In goede tijden is dit niet zo merkbaar omdat zorgprofessionals in het primaire proces hier doorgaans de schouders over ophalen, er informeel en onderling met elkaar over praten en gewoon doorgaan met het uitvoeren van de core business van de organisatie. Of zoals het mij soms wordt verteld; "Er is weer wat nieuws bedacht, ik buk totdat het weer voorbij is en dan ga ik gewoon verder met datgene wat de doelgroep écht nodig heeft".

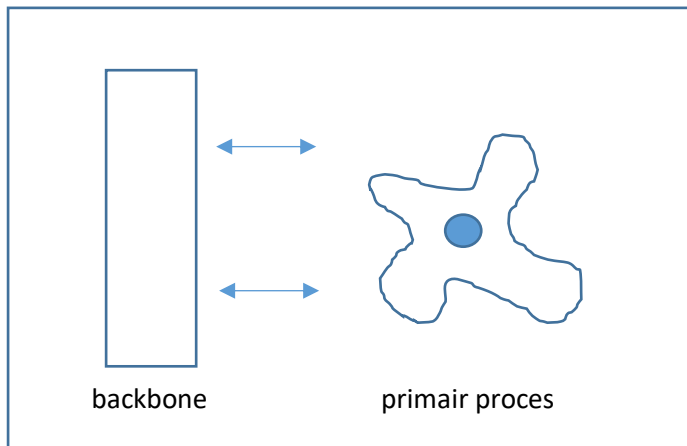
In tijden dat het slechter gaat met de organisatie wordt deze tegenstelling erg duidelijk. Regelmatig krijgt het primaire proces de schuld van wat er niet goed gaat en valt er niet meer te bukken. Er ontwaakt een oude reflex bij het management wat zich vertaalt in meer beheersinstrumenten, meer overleg en een basaal wantrouwen. De lijnen worden strakker aangetrokken, vragen zijn niet meer aan de orde en er komt meer controle. Niet zelden wordt er besloten om meer management aan te stellen om in control te komen. De roep om de sterke man of vrouw is dan goed hoorbaar. Het resultaat is voorspelbaar, helemaal als de standpunten verhard en de overtuiging van het eigen gelijk en de eigen waarheid sterker wordt. Frustratie en vervreemding van de organisatie binnen het primaire proces, verwarring en in veel gevallen verkramping (vasthouden en terugvallen in oude, bekende gewoontes) in de top van de organisatie zijn het gevolg. Met name het middelmanagement ervaart hier de gevolgen van, omdat zij precies klem komt te zitten tussen deze twee modellen. Demotivatatie of een burn-out komt bij hen veelvuldig voor.



Waar ligt nu de oplossing?

Is het zo dat er een keuze gemaakt moet worden tussen óf Angelsaksisch óf Rijnlands? Nee! Zoals zo vaak is de oplossing eenvoudig. Hoe zou het eruit zien als we het beste van twee werelden, in dit geval het beste van twee organisatiemodellen, zouden combineren? Het vinden van een balans waarin de structuur, de rollen en verantwoordelijkheden, de orde van de organisatie wordt gerespecteerd waardoor besluiten op de juiste plek worden genomen, kaders duidelijk zijn en afspraken worden uitgevoerd. Een omgeving waarbinnen professionals enerzijds vorm kunnen geven aan hun eigenaarschap en talenten en anderzijds hun vakmanschap kunnen tonen. Met die zaken bezig kunnen zijn waar zij 'hun wekker voor hebben gezet'. De verbinding tussen medewerkers onderling en de verbinding met het bestaansrecht van de organisatie zal hiermee een grote impuls krijgen. Stel je voor wat dit voor medewerkers, cliënten en de organisatie betekent.

Het ondertussen wat belegen 'kantelen' van de organisatie kan hier een belangrijke rol in spelen. Wat iedere organisatie en alle zorgprofessionals nodig hebben is een stuk zekerheid. De zekerheid dat een aantal onderdelen zo goed geregeld zijn dat zij zich er geen zorgen over hoeven te maken en dus niet de aandacht van het primaire proces afleiden. Zaken als financiën, gebouwen, verkoop, inkoop, in feite de zaken die veel routine vragen en specifieke deskundigheid. Deze basis, de backbone van de organisatie, moet op orde zijn. Solide en ondersteunend aan het primaire proces. Passend bij organisaties in de zorg zorgen deze diensten er voor dat medewerkers in het primaire proces ontzorgd worden. Dat kan er als volgt uit zien:



Door deze zekerheid kan een lerende omgeving gerealiseerd worden waarbinnen ideeën, fouten en successen bespreekbaar zijn en het primaire proces zich volledig kan richten op de kern van de organisatie. Datgene wat het bestaan van die organisatie rechtvaardigt.



Als interimmanager werk ik vaak in de rol van MT-lid of adviseur. Veelal binnen zorginstellingen. Daarnaast begeleid en ondersteun ik als trainer en coach zowel managers als medewerkers individueel en in groepen in een dwarsdoorsnede van de organisatie. Van strategie tot operatie.

www.martinbreed.nl