



Efficiencydenken leidt tot falend leiderschap

De eendimensionale oriëntatie van bedrijven en managementopleidingen op efficiency is één van de belangrijkste beperkende factoren van leiderschap. Het leidt tot een rudimentair wereldbeeld met verstrekkende gevolgen. Een beschouwing over oorzaken en gevolgen.

Wie dagelijks het financieel economische nieuws op radio, tv, in kranten, bladen en via het internet volgt, kan niet anders dan constateren dat in veel Nederlandse bedrijven het efficiencydenken prevaleert. Goedkope arbeidskrachten afkomstig uit landen aan de randen van Europa oogsten de komkommers, tomaten en aardappels, de maakindustrie heeft het werk uitbesteed naar lage lonenlanden, medewerkers worden vervangen door robots en computers in gestroomlijnde processen, toeleveranciers tot op het bot uitgemolken en de rekening pas maanden na dato van levering betaald. Alles onder het motto van 'de markt dwingt dit af.' 'De markt' is echter niks meer en niks minder dan een samenspel tussen mensen. Het zijn dus mensen – leiders van bedrijven en organisaties waaronder ook overheden – die deze keuzes maken en die daarmee verantwoordelijk zijn voor de effecten. Ook op langere termijn.

Delicate verschillen en nauwe samenhang

Efficiency en effectiviteit zijn twee begrippen die weliswaar nauw met elkaar samenhangen maar een delicaat verschil kennen. **Efficiency ofwel doelmatigheid** is de mate waarin tijd, menskracht, grondstoffen en geld worden ingezet. Een efficiënt proces vergt weinig middelen. **Effectiviteit ofwel doeltreffendheid** is de mate waarin het beoogde doel of resultaat wordt gerealiseerd. Iets is effectief als het werkt zoals bedoeld.

Ondanks de logisch lijkende samenhang tussen deze twee zijn verreweg de meeste bedrijven *sec* georganiseerd vanuit de principes van efficiency, waarbij winst, groei, omzet en expansie voorop staan. Alsof alleen de rationeel-economische aspecten ertoe doen. Dit geldt zelfs voor ziekenhuizen, scholen, universiteiten woningbouwverenigingen en culturele instellingen. Het dictaat van de doelmatigheid zou wel eens mede ten grondslag kunnen liggen aan het groeiende aantal frauderende specialisten, plagiërende wetenschappers en zichzelf verrijkende corporatie directeuren die hun kans schoon zien of zich genoodzaakt voelen.

Het ongebreidelde streven naar efficiency resulteert in de praktijk tot een manier van werken die onvoldoende recht doet aan de sociologische en psychologische kant van bedrijven. Dat deel van de organisatie waarin de adem, de ziel en de hartenklop van organisaties huist. Niet-maakbaar, wel fundamenteel, omdat daar het geweten van het bedrijf zit, de moraliteit, het besef dat het bedrijf een rol te vervullen heeft die verder reikt dan maatschappelijk verantwoord gedrag en een bijdrage leveren aan het bruto nationaal product.

Elke organisatie is namelijk ook een zinderend, zoemend samenspel van mensen met een individueel en collectief bewustzijn¹. Zichtbaar en voelbaar in cultuur, identiteit en collectieve intelligentie. Mensen dus die kunnen nadenken en hun vak verstaan. Leidinggevend doen met die wetenschap echter nauwelijks iets, druk als ze zijn met prestaties, productie, investeringen, aantallen, vermogen, winst, groei en andere rationeel-economische wetmatigheden en cijfermatigheden. Toch leeft het gros van hen in de veronderstelling daarmee de efficiency te dienen. Kijk je naar hun daden dan zijn ze vooral ineffectief en inefficiënt. Een markant voorbeeld is de manier waarop de thuiszorg is georganiseerd en wordt geleid. Voor elke handeling een

¹ Overheid en maatschappelijke organisaties volgen marktorganisaties vaak veel te eenzijdig, artikel van Chris Juta, TPC April 2008



'specialist', een overmaat aan managers en ontevreden cliënten. Je kunt inderdaad zorg niet organiseren als een fabriek van machine onderdelen, zoals ook ondernemer Jos de Blok (Buurtzorg) stelt.

Totalitair denksysteem

Het thuiszorgmodel is het zoveelste bewijs van het failliet van het maakbaarheidsdenken en -organiseren. Het idee dat alles wat mensen doen en laten te beïnvloeden en te sturen is. In dit geval door het werk van de thuiszorg op te knippen in een arbeidsspecialisatie waar Taylor jaloers op zou zijn geweest. Aan alle handelingen zijn productienormen toegekend. Scholen, politie, ziekenhuizen, universiteiten en orkesten worden geleid vanuit dezelfde rigide geestdodende organisatieprincipes. Aan deze principes ligt een totalitaire, tot in detail gecultiveerde manier van organiseren ten grondslag, die menselijke arbeid en menselijk denkvermogen reduceert tot productiefactoren. Te vangen en te knechten in één uniform, ordenend systeem waarin alles ondergeschikt is aan efficiency.

Diversiteit als ordenend principe

Twee voorbeelden van mensen die radicaal andere keuzes maken. Ricardo Semler (Semco) en Jos de Blok (Buurtzorg). Veelgevraagde sprekers. Inspirerend, bevlogen en enthousiasmerend, aldus menig leider die hen heeft aangehoord. Economisch succesvol ook, als je er de cijfers erop naslaat. Desondanks vindt hun manier van werken tot dusver weinig navolging. Althans in Nederland. Daar is een aantal redenen voor. De belangrijkste:

- Ontbreken van visie, moed en zelf-reflecterend vermogen.
- Conformisme: zich voegen naar het bestaande.
- Cynisme en gemakzucht.

Semco

Ricardo Semler (Sao Paulo, 1959) is CEO en hoofdeigenaar van Semco SA. Dit bedrijf produceert technologische toepassingen voor onder meer militaire doeleinden. In zijn bedrijf bepalen de medewerkers het beleid, de koers en de aanpak, de rol van het management is daaraan ondergeschikt. De omzet bedroeg in 2013 US\$ 212 miljoen. Dit was in 1988 nog US\$ 30 miljoen. **Achterliggende gedachte:** hang naar vrijheid.

Radicale keuzes:²

- Zelfsturing en zelforganisatie: werknemers nemen de besluiten, bepalen zelf grotendeels het beleid, kiezen de managers en stellen het eigen salaris vast. Salarissen aan top bescheiden.
- Vertrouwen: medewerkers krijgen en nemen eigen verantwoordelijkheid. Beperkt aantal regels en protocollen, geen organigram, geen functiebeschrijvingen.
- Extreem platte organisatie: drie niveaus van besluitvorming: operationeel, divisie overstijgend en strategisch.
- Kleine productie eenheden en satelliet vestigingen: 25 – 150 mensen.
- Informatievoorziening: iedere medewerker kan de balans en winst- en verliesrekening inzien en lezen (opleiding gehad).
- Geen privileges (parkeerplaatsen, lease-auto's, secretaresses en eigen werkplekken).
- Periodiek wisselen van functie.

² www.innovatieorganiseren.nl. artikel 'Vernieuwend en bruikbaar' door Erik van Alkemade, 24 maart 2013



Buurtzorg

Buurtzorg, opgericht door Jos de Blok, heeft 55.000 cliënten op jaarbasis, zit op bijna 700 locaties en telt meer dan 7.600 medewerkers. Tussen 2007 en 2013 groeide de omzet van € 1 miljoen naar € 230 miljoen. Buurtzorg is een thuiszorgorganisatie die met kleine teams, bestaande uit (wijk)verpleegkundigen en wijkziektenverzorgenden, wijkverpleging levert. **Achterliggende gedachte:** fabrieksmatige aanpak in zorg werkt niet.

Radicale keuzes³:

- Zelfsturing en zelforganisatie: kleine zelfstandig werkende teams van generalisten (max 12 medewerkers) die hun eigen huisvesting regelen.
- Geen managers en teamleiders, geen functioneringsgesprekken, geen marketing.
- Focus op zelfstandigheid patiënten in plaats van productienormen.
- Dag en nacht bereikbaar.
- Vertrouwen in de vakbekwaamheid van medewerkers. Beperkt aantal regels en protocollen.
- Geen privileges, bescheiden beloning aan de top.

Semco en Buurtzorg zijn beide georganiseerd vanuit het diversiteitsdenken. Mensen, vraagstukken en ontwikkelingen zijn zo divers dat het onzinnig is daar één uniform beleid met uniforme productie- en prestatienormen op los te laten. Beide organisaties functioneren uitstekend zonder allengs uitdijend, zichzelf in standhoudend middenkader dat zich een slag in de rondte controleert met behulp van uniforme systemen, uniforme manieren van werken en uniforme controlemechanismen. Ergo: juist het toelaten van de diversiteit draagt bij aan de doelmatigheid en doelgerichtheid van Semco en Buurtzorg.

De prijs van efficiency

Rationaliteit heeft een hoge prijs in velerlei opzichten. Het efficiency denken infantiliseert medewerkers en het degradeert mensen tot productiemiddelen. Letterlijk human resource. Hele horden leiders en managers besteden het grootste deel van hun tijd aan het voeren van formele gesprekken, mensen in hun gareel krijgen en houden en het vervolmaken van een tot in de kleinste details geperfectioneerd administratief systeem waarin processen, protocollen en regels schijnzekerheid verschaffen en benchmarking de strafmaat bepaalt. O wee als je onder de norm presteert, niet voldoet aan de prestatie indicatoren of een fout maakt. Dan is het al snel oei, foei, doe. Geen wonder dat zelfs hoogopgeleide professionals zich wel drie keer bedenken voordat ze zelf een besluit nemen of eigenstandig zonder goedkeuring van hun baas iets in gang zetten.

Het is onmogelijk een volwassen en wederkerige relatie op te bouwen en te onderhouden wanneer leiders alleen maar een oordeel vellen op grond van prestatie indicatoren. Die doen geen enkel recht aan de kleurrijkheid en diversiteit van mensen in organisaties, maar zijn een povere en tot mislukken gedoemde poging mensen te dwingen in het dictaat van de doelmatigheid. Het structurele, geïnstitutionaliseerde ontkennen van 'wat des mensen is' leidt in nogal wat gevallen tot immoreel leiderschap dat nog maar één doel dient. Zoveel mogelijk winst maken en daar zelf ook het nodige aan overhouden. Ziedaar de kritiek van de samenleving.

Werkgesprekken gaan zelden of nooit over persoonlijke verantwoordelijkheid, verdriet, angst, twijfels en andere levensvragen. Alsof medewerker en leidinggevende daarvoor de woorden zijn vergeten. Het zou wel eens een van de belangrijkste oorzaken kunnen zijn van het uitgesproken cynisme op veel werkvloeren. Variërend van wantrouwen en scepsis tegenover goede bedoelingen van de leiders en andere medemensen tot grote ongevoeligheid voor de effecten en gevolgen van de eigen daden.

Oordelen vellen over mensen en resultaten op grond van uitsluitend prestatie indicatoren is ook nog eens oerdom. Iedere medewerker heeft namelijk simpelweg bepaalde prestaties te leveren. Daar is niks mis mee. Verreweg de meeste medewerkers zijn het daar trouwens roerend mee eens. Wat zij van hun leidinggevende

³ www.p-lus.nl. Interview 21 februari 2014 en lezing Jos de Blok voor KPMG, 'Wie orde zaait zal chaos oogsten' www.kpmg.com



willen is dat hij of zij hem of haar als mens ziet, beoordeelt en behandelt en niet als inwisselbare productiefactor. Leiders die dat niet willen begrijpen, kunnen dan in eigen ogen nog zo efficiënt zijn, ze oogsten uiteindelijk slechte resultaten en nul betrokkenheid. En waar geen mens het over heeft: ze kosten bedrijf en samenleving ook nog eens handen vol geld. Eigen salaris, emolumenten, werkgeverslasten, ineffectieve medewerkers, hoog ziekteverzuim. Niet voor niets zijn verreweg de meeste leiders voorbijgaande verschijnselen van zeer tijdelijke aard. Vergeten op de dag dat ze weer verder trekken op hun route naar eeuwige roem.

Bekrompen wereldbeeld

Aan het efficiencydenken ligt een aantal oorzaken ten grondslag, te beginnen meteen bekrompen wereldbeeld. Kennis is verworden tot consumptie. Voed mij, in plaats van te onderzoeken, na te denken, te interpreteren en beschouwen, te overwegen, heroverwegen en een standpunt in te nemen. Slechts weinig mensen zijn gewend aan en bereid tot het harde werken dat leidt tot begrijpen, doorgronden, duiden en uiteindelijk tot het creëren van echt nieuwe dingen. Kennis dus die vooruitbrengt en ont-wikkelt. Inderdaad in de dubbele betekenis van het woord. Mede daardoor is er in veel bedrijven een alarmerend gebrek aan kritisch en intellectueel denkvermogen.

Critici van het eendimensionale efficiencydenken, waaronder de Duitse filosoof Axel Honneth⁴ en de Belgische psycholoog Paul Verhaeghe⁵, stellen dat eendimensionaal efficiencydenken leidt tot een kijk op de samenleving waarin mensen niet meer als levende wezens worden gezien, maar als dingen of grootheden zonder individuele identiteit. En inderdaad: menselijke arbeid en menselijk handelen hebben een denkbeeldige autonomie gekregen, waarin elk individu onafhankelijk van anderen, te allen tijde zijn eigen besluiten kan nemen en daarvoor zelf verantwoordelijk is. In werkelijkheid zijn medewerkers, en trouwens ook hun leiders, overgeleverd aan de ontwikkelingen in de buitenwereld en het bedrijf, aan de mooie en nare kanten van het leven en aan de grillen en luimen van hun bazen. Ze bepalen wel zelf hoe ze daarmee omgaan.

De Amerikaanse theaterregisseur Peter Sellars zegt in een interview met Rob Riemen van het Nexus instituut, dat veel mensen hun bestaan en alles wat daarmee samenhangt hebben gereduceerd tot iets maakbaars, simpels en eendimensionaals⁶. Hij refereert daarmee aan één van de meest verstrekkende effecten van de commercialisering van nagenoeg alle levensdomeinen. De taal en het denken zijn gekrompen. Zodanig dat veel mensen, ook leiders, alleen nog kunnen praten over de complexe, gelaagde en pluriforme werkelijkheid in het jargon van de reclame en de commerciële wereld. Precies die plaatsen waar waarde en identiteit gelijk staan aan prijs en prestige en alleen al daarom geen enkel verband houden met de verbeeldingsrijke taal die het werkelijke leven met alles wat daarbij hoort weerspiegelt. Volgens de Amerikaanse politicoloog Benjamin Barber⁷ kan een systeem dat zich uitsluitend fundeert op winstgevendheid en alle andere waarden nivelleert tot 'verwaarloosbare externiteiten', een beschaving totaal vernietigingen. En ja, ook een bedrijf is onderdeel van de beschaving, ongeacht of het mondiaal, regionaal of lokaal functioneert

De gevolgen van deze ontwikkelingen zijn verstrekkend. De kijk van nogal wat leiders op leiderschap, zichzelf en op de rol en positie van het bedrijf waar ze werken reikt niet verder dan de belangen van de onderneming en zichzelf. Waardoor hun leiderschap is losgezongen van het veel grotere, pluriformer en gelaagder geheel, dat ook nog eens bestaat uit een verscheidenheid aan contexten. Zelfs na het volgen van een peperdure bedrijfsopleiding zijn ze nauwelijks in staat in eigen gekozen, heldere woorden te vertellen wat leiderschap voor hen inhoudt, wat hun doel en streven is, hoe ze dat willen bereiken en waarom ze er zo over denken. Laat staan dat ze ooit, samen met hun medewerkers, op zichzelf en de eigen daden en de effecten van die daden

⁴ Axel Honneth (Essen, 1949), hoogleraar Filosofie in Frankfurt en Directeur van het *Institut für Sozialforschung*. Belangrijk onderzoeksonderwerp: fundamentele erkenningsrelaties.

⁵ Paul Verhaeghe, schrijver van onder meer het boek *Identiteit* dat verscheen in 2012.

⁶ Strategieën van vergetelheid (Rob Riemen, Nexus Instituut) interview met Peter Sellars (Pittsburg, 1957) Hoogleraar World Arts and Culture U.C.L.A.

⁷ Benjamin Barber (1939) Amerikaans politicoloog in 'De infantiele consument', (2007).



reflecteren. Ze zijn niet gewend om diegravende gesprekken te voeren die verder reiken dan de dingen van alledag en weten trouwens ook niet hoe dat moet, gevormd als ze zijn door het gedachtegoed en de taal van het efficiencydenken. Kinderen van de Verlichting, hoogopgeleid, rondloend in onwetendheid omdat ze geen zinnig gesprek meer kunnen voeren over de ongrijpbare kanten van het bestaan. Dat resoneert in de manier waarop mensen leiding geven en leiding ontvangen.

Scheppen én vernietigen

Dankzij ICT en technologische ontwikkelingen is de wereldeconomie veranderd in een uitermate flexibel en tegelijkertijd ook zeer opportunistisch systeem van organiseren, waarin winst en aandelhouderswaarde de belangrijkste parameters zijn. Aldus de Catalaanse Socioloog Manuel Castells⁸. Werk moet zo goedkoop worden verricht dat de inspanningen van mensen en de vakkennis die ze hebben bar weinig of niks meer waard lijken te zijn en de mens volledig inwisselbaar. Grote bedrijven grazen de wereld rücksichtslos af, op zoek naar nog goedkope productielocaties en nieuwe afzetmogelijkheden. De scheppende kracht van deze manier van werken is nihil. Zeker op langere termijn. Inmiddels zijn hele ecologische systemen totaal vernietigd en verdwenen en is de kloof tussen arm en rijk sterk toegenomen.

Digitale dementie

Het voortdurend in cyberspace verkeren beperkt het denken en werkt taalarmoede in de hand. Dat blijkt ook uit onderzoek van de Duitse geheugenexpert Manfred Spitzer⁹. Hoe meer mensen gebruik maken van computers, hoe meer hun geheugen en het vermogen tot zelf nadenken en zelf scheppen achteruit gaat. Bovendien veroorzaken digitale media spraak- en leerproblemen, aandachtsstoornissen, stress en depressie. Zie daar de conclusie uit een even boeiend als alarmerend betoog. En inderdaad. We staan in verbinding met Jan en alleman en verwijlen in de geest overal en nergens, tegelijkertijd zitten we gewoon vast aan de plaats waar we zijn. Die inmiddels alle kenmerken heeft van een virtueel panopticum: iedereen is er gevangene én cipier. Het is een plek waar de menselijke taalvaardigheid en het denken dat daar de basis voor is, zich voegt naar de technologie in plaats van andersom. De wereld in 140 lettertekens. Angstaanjagend.

Om de werkelijkheid om hen heen enigszins te begrijpen en te kennen hebben mensen aanzienlijk meer geestelijke bagage nodig dan rationeel-economische kennis. Ook om te kunnen anticiperen op de toekomst. Zeker nu de mythe van de maakbaarheid is doorgeprikt en blijkt dat we op nagenoeg alle levens- en werkdomeinen onverminderd afhankelijk zijn van anderen.

Dwarse denkers en dissidenten

Leiderschap dat in existentie van de mens is gefundeerd, dat dus denken en leven als één beschouwd, is niet aan te leren. Ondanks de pretenties van adviseurs en opleidingsinstituten. Afgaand op het gebrek aan moreel en zingevend leiderschap en de hoge mate van conformisme onder leiders, is de constatering gerechtvaardigd dat de effecten van de gangbare MBA opleidingen desastreus zijn. Zoals ook Henry Mintzberg¹⁰ en andere scherpzinnige onderzoekers jaren her al stelden. Alle goede bedoelingen en intenties van de mensen die zo'n opleiding volgen ten spijt.

Eenmaal in het web van het verlangen een leider te zijn, zich spiegelend aan enkele zeer groten der aarde, is het slechts zeer weinigen gegeven, zelfs op de relatief kleine schaal waarop ze functioneren, doelmatig en doeltreffend leiderschap te realiseren. Daar verandert het frequent refereren aan aansprekende leiders als Mahatma Gandhi en Nelson Mandela niks aan, hoe oprecht dit refereren ook is bedoeld. Men is namelijk vergeten dat zij hun status van activist en terrorist pas ontstegen na hun dood of toen ze uit de gevangenis kwamen. Gandhi en Mandela hebben een leven geleid waar geen leider of manager vrijwillig voor kiest, zelfs

⁸ Manuel Castells (Hellin 1942), hoogleraar Sociologie en Stadsplanning, Universiteit van California, Berkely

⁹ Manfred Spitzer, 'Digitale dementie, hoe wij ons verstand kapotmaken' (2013)

¹⁰ Zie ook de uitzending 'de geboren leider' van Jeroen Smit. http://www.ntr.nl/player?id=TELEA_1059859



niet met lease auto en andere statusverhogende emolumenten. Scherp beschouwd is spiegelen aan idolen van hun niveau gemakzuchtig en arrogant.

Leiderschap ontwikkelt zich namelijk alleen in zichzelf, als een zich traag ontvouwende eigenschap. Een reeks van kenmerken die tot uiting komen in wisselwerking tussen de context waarin je werkt, waar je vandaan komt, welke mensen je hebben gevormd, wie en wat er werkelijk toe doen in je leven en hoe jij je leven inhoud en betekenis wilt geven. In feite gaat het om weten, begrijpen en doorgronden en daar zelf de gevolgen uit trekken en naar handelen. Dat zal ieder mens zelf moeten doen, in zijn doolie eentje en met anderen. Reflecteren, traag denken, de tijd nemen, gesprekken voeren van mens tot mens, waarin je elkaar in de ogen kunt kijken en waarin zowel de nuances als het scherp van de snede de weg zijn waarlangs je met elkaar tot inzicht komt. Iets dat zich een leven lang herhaalt, voor wie wil blijven begrijpen, weten en doorgronden. Leiderschap is nooit af, kost moeite, doet pijn, is elke keer weer anders en het gebeurt niet in systemen, processen en procedures maar in de werkelijke wereld. In het ouderwetse spreken met en ontmoeten van elkaar zonder de vervormende versimpeling die inherent is aan rationaliteit.

Conformisme

De meeste mensen willen er graag bij horen, geen dissident zijn maar een gewaardeerd medewerker die ertoe doet voor het bedrijf, voor collega's en voor managers. Gezien, herkend en erkend worden. Dat is een van de belangrijkste redenen waarom ze zich voegen naar de norm, waarin ongewone standpunten en een afwijkende mening in het beste geval als een curiositeit worden beschouwd.

Het conformisme en de opvattingen die daarbij horen staan doelmatig en doeltreffend leiderschap in de weg. Weliswaar is het populair te zeggen dat je als leider tegenspraak en kritiek moet organiseren. Dat kost zoveel tijd, alleen al vanwege het feit dat je over zaken zult moeten praten en discussiëren, dat leiders doorgaans liever opteren voor gelijkgestemden. Grote stappen, snel thuis en iedereen tevreden. Dat zich onderweg altijd dingen aandienen die invloed hebben op de kwaliteit van besluiten blijft daardoor buiten beeld.

Doelmatig en doeltreffend leiderschap komt niet tot uiting in een goed betaalde functie, auto van de zaak, secretaresse, groot huis met een hek eromheen en als het een beetje meezit uiteindelijk een eigen chauffeur en een zetel in de Bestuursburelen. Sterker nog: het is zeer twijfelachtig of de leiders in het centrum van de macht de mensen zijn waar medewerkers van bedrijven bij gedijen. Ze zouden wel eens aanzienlijk meer bezieling kunnen ontlenen aan dwarse denkers en dissidenten, ook al ontberen deze de goeroestatus. Wat geenszins betekent dat bijvoorbeeld de leiderschapsopleidingen moeten worden afgeschaft. Op zich zijn deze nuttig. Zij het te beperkt om er in dit doorlopend veranderende tijdperk iets mee te kunnen. Daarvoor heeft een mens meer én andere geestelijke bagage nodig. Ook om zichzelf en de anderen te kunnen zien en beschouwen, vanuit een eigen, diep doorvoeld denkkader. Zelf vertrouwen te hebben.

Gezond boerenverstand

De aandacht voor leiderschap veronderstelt dat bedrijven en mensen er wel komen met goed leiderschap, wat dit ook moge inhouden. Medewerkers hoeven dan alleen nog maar te volgen. De manier van werken van Semler en De Blok – en trouwens ook van een hele trits andere ondernemers en leiders – bewijst dat mensen, mits ze voldoende ruimte krijgen en van fouten mogen en kunnen leren, prima in staat zijn zelf hun afwegingen en keuzes te maken op grond van hun eigen gezonde boerenverstand en kennis van het vak. De meeste mensen hebben helemaal geen leiders nodig. Simpelweg omdat ze hun werk goed willen doen. Daarmee geven ze namelijk betekenis én inhoud aan hun leven. En ja, dat kunnen ze zelfs in de complexe, fluïde, pluriforme werkelijkheid van vandaag de dag zonder dat ze voortdurend op de vingers worden gekeken door een MBA geschoolde leider die geen snars weet van hun vak. Ze beschikken namelijk over denkvermogen, verantwoordelijkheidsgevoel en de wil het goed te doen. Mits ze de gelegenheid krijgen én nemen om open en onbevangen te kijken naar de ontwikkelingen in de wereld om hen heen en in hun werk en daar hun eigen mening en visies tegenover te zetten.



In het kort komt het erop neer, dat ieder mens zelf de verbinding zal moeten kunnen leggen tussen de eigen waarden, opvattingen en daden en het grotere geheel. Dat kan hij alleen als hij ook te rade gaat bij zichzelf, weet waar hij vandaan komt en wat voor hem belangrijk is. De rationele principes waarop veel bedrijven zijn georganiseerd en de instrumentele, technische toepassing van het leiderschap zoals dat tot nu vaak tot uiting komt, staan dit echter niet toe. Waardoor leiders blijven zeuren over medewerkers 'die hun verantwoordelijkheid niet nemen'. Het is hun eigen onzekerheid en onvermogen, culminerend in allerlei technische vertalingen en interpretaties van hoe te handelen, die de zelfstandigheid van hun eigen medewerkers beknot en ze degradeert tot onnadenkende wezens. Medewerkers zijn daar overigens zelf bij. Alleen al daarom kunnen ze vragen stellen en een mening geven als hen iets niet bevalt of als ze iets niet begrijpen of anders willen.

Geen targetfetisjisten

Semler en de Blok doen een paar dingen radicaal anders. Daar ligt een ander denken aan ten grondslag dan dat wat businessopleidingen prediken. Semler: "Het idee dat leiderschap slechts voor weinigen is weggelegd en dat het gepland, gestructureerd en ontwikkeld kan worden is achterhaald." Zijn medewerkers bepalen zelf hoe ze hun werk verrichten en welke beloning daar tegenover staat. Volgens Jos de Blok zijn "veel organisaties beter af zonder leiders en managers, omdat mensen verreweg de meeste dingen onderling heel goed kunnen regelen. Net als vroeger". Vakmanschap, vertrouwen, reflectie, dialoog en leren van ervaringen zijn de belangrijkste pijlers onder het succes van zijn bedrijf. Waar alles draait om de mensen voor wie de zorg is bestemd en de cultuur er een is van 'doe maar normaal'. Ook daar kleine zelfsturende teams zonder targetfetisjisten.

Samenvatting

Het dictaat van de doelmatigheid heeft zulke totalitaire kenmerken, dat het één van de voornaamste oorzaken is van niet-doeltreffend leiderschap. Het infantiliseert medewerkers, staat vernieuwing in de weg en leidt tot uitwassen waar de samenleving geen genoeg meer mee neemt. Hieraan ligt een complexe reeks factoren ten grondslag waarop geen eenduidig antwoord te geven is. Leiders zullen daarin zelf hun weg moeten vinden en zelf moeten bepalen welke radicale keuzes zij willen maken om zowel doelmatig als doeltreffend te zijn.

Beperkende factoren	Ontwikkende factoren
Eendimensionale oriëntatie: de manier van organiseren is gebaseerd op uitsluitend of vooral rationeel-economische aspecten van organiseren.	Gelaagde oriëntatie: zowel de rationeel-economische aspecten als de sociologische en psychologische aspecten van de organisatie zijn ingebed in het leiderschap en de manier van organiseren. Ze zijn alledrie even belangrijk.
Een hoge mate van uniformiteit.	Een hoge mate van diversiteit.
Veel regels, protocollen en processen waaraan mensen zich moeten houden.	Vrijheid van handelen binnen vooraf vastgestelde kaders. Het gezonde boerenverstand prevaleert.
Mensbeeld: de mens is een calculerende homo economicus die rationeel, efficiënt en logisch denkt en handelt en aldus zijn behoeften bevredigt.	Mensbeeld: de mens is een homo faber (werkende mens), een denkend en scheppend wezen met een aangeboren drang tot arbeid en creativiteit, omdat hij hiermee inhoud en betekenis geeft aan zijn bestaan.
Deterministische bedrijfsfilosofie: elke gebeurtenis of stand van zaken is veroorzaakt is door eerdere gebeurtenissen volgens de causale wetten die de wereld regelen en beheersen. Kennis is absoluut.	Probalistische bedrijfsfilosofie: 'de werkelijkheid' bestaat, maar kan nooit volledig kan worden gekend. Met voortschrijdende kennis kan men hooguit een beetje dichterbij de waarheid komen. Kennis is niet-absoluut.
Bronnen die zich beperken tot de gangbare managementliteratuur en rationeel-economisch nieuws. Dat wat je moet weten over je werk.	Bronnen die de beeldrijke verhalen van leven en werken weerspiegelen (literatuur, theater, muziek, beeldende kunst, dans, film et cetera). Dat wat je moet weten over het leven.
Waardering van het conformisme.	Waardering van het dwarse denken.

