

We presteerden nog lang en gelukkig

Een sprookjesboek voor organisatieverbetering

Door Tjip de Jong & Simon van der Veer (oktober 2011)



‘We presteerden nog lang en gelukkig’ laat zien dat er meer te leren valt van sprookjes als het gaat om organisatieverbetering dan van managementboeken. Helemaal in tijden van de mondiale crisis waar we in zitten, zijn het misschien wel juist sprookjes die ons vertellen hoe wij uit de put kunnen komen.

De inspiratie voor dit boek waren niet gelouterde managementdenkers als Jim Collins, Stephen Covey of John Kotter. Juist het werk van schrijvers als Hans Christian Andersen, de gebroeders Grimm en Charles Perrault waren de inspiratiebronnen! We kunnen veel leren van de slimheid van Klein Duimpje, de onnozele hebbelijkheid van koning Midas, of de truc die Hans uithaalt met de heks als hij met Grietje gevangen zit.

Het doel van dit sprookjesboek is om vanuit een ander perspectief te kijken naar hoe organisaties opereren, werken en overleven. Vaak gaat dat namelijk niet vanzelf. Ons dagelijks werk valt of staat met samenwerken. Maar soms liggen niet alle kaarten op tafel, of is het onduidelijk wat het gezamenlijk belang is. Dat is vaak het begin van spanning en complexiteit. Zeg maar: gedoe. Sprookjes zijn een spiegel om je mee te verwonderen en laten ons snel zien welk dieperliggende dynamiek maakt dat de dingen niet altijd vanzelf gaan. Bovendien kunnen sprookjes je helpen zoeken naar een mogelijke oplossing.

De sprookjes in ‘We presteerden nog lang en gelukkig’ bieden inspirerende handvatten om werk te maken van verbetering binnen jouw team, afdeling en organisatie. Elk

sprookje kent een moraal die wij relateren aan de organisatiecontext. Deze moraal verbinden we aan terugkerende valkuilen in organisaties. Ook beschrijven we praktijkvoorbeelden van organisaties die succesvol omgaan met deze valkuil, om hiervan te kunnen leren. Daarnaast sluit elk hoofdstuk af met praktijkopdrachten om in je organisatie aan de slag te gaan. En we bieden leestips aan om je verder te verdiepen in de magische wereld van organisatiesprookjes. Na elk hoofdstuk is er volgens een intermezzo waarin een bekende managementexpert en leiders zijn of haar perspectief op het sprookje deelt. Lees intermezzo’s van onder andere: Toon Gerbrands, Arend Ardon, Joseph Kessels, Jaap Peters en Marijke Lingsma.

Rortom, of het nou gaat over strategie, diversiteit, leiderschap, samenwerken of innovatie, in de sprookjes uit dit boek is het allemaal al eens voorbijgekomen. Sprookjes zijn er al eeuwenlang. En ze zullen de meeste managementboeken overleven. Op deze manier biedt ‘We presteerden nog lang en gelukkig’ een fris perspectief op organisatieverbetering en -vernieuwing. Tegelijk geeft het boek ook praktische voorbeelden en handvatten om direct aan de slag te gaan. Een van die praktische voorbeelden is bijvoorbeeld ‘De nieuwe kleren van de keizer’.

Praktijkvoorbeeld uit 'We presteerden nog lang en gelukkig' De nieuwe kleren van de keizer

'De nieuwe kleren van de keizer' vertelt het verhaal over twee sluwe kleermakers die de keizer bedotten met magische, onzichtbare kleren. Alleen slimme en intelligente mensen kunnen namelijk de kleren zien. De keizer laat zijn belangrijkste vertrouwelingen de kleren bekijken, maar iedereen is bang voor zijn of haar positie, omdat ze geen kleren zien. Niemand maakt echter hun twijfels bespreekbaar. Met als effect een naakte keizer op straat. Uiteindelijk zegt een jongentje, die nog onbevangen is, de waarheid en doorbreekt het patroon.



Een van de grootste valkuilen in organisaties is dat de dialoog tussen (top)management en medewerkers pas plaatsvindt nadat de verbeterplannen al zijn 'dichtgetimmerd' (door het topmanagement). Vaak leveren deze dialogen tegenstrijdige informatie op, maar doordat we al zo geloven dat de oplossing gaat werken, overtuigen we

anderen van ons eigen gelijk en verdwijnt het gedoe onder de tafel. Er zijn geen kleren, maar niemand maakt dat openlijk bespreekbaar. We conformeren ons, met grote gevolgen tot gevolg. Veel activiteiten binnen organisaties stranden door gebrek aan die openheid. De nieuwe kleren van de keizer leert om het 'onbespreekbare bespreekbaar' te maken.



UIT DE PRAKTIJK

Hoe kan het anders? De Raad van Anders bij Microsoft

Veel organisaties kennen controlerende, of ondersteunende organen, zoals een raad van toezicht, raad van commissarissen, een bestuur of adviesorgaan. Strategische keuzes worden in deze raden afgewogen en getoetst. Eén van de terugkerende inzichten uit de kredietcrisis met de grote internationale banken liet zien dat diverse raden van commissarissen onvoldoende toezicht hebben gehouden. Tegenovergesteld, ze zijn meegegaan in de dominante gedachte om bijvoorbeeld bonussen maximaal te verhogen en korte termijn gewin na te jagen. Een voorbeeld van hoe het anders kan is Microsoft Nederland. Zij kwamen tot het inzicht dat de raad van advies te vaak bestond uit mensen die hetzelfde denken en doen als die uit de raad van bestuur. Diversiteit in dialoog was hierdoor lastig te organiseren. Daarom

hebben zij hun raad van advies omgetoverd in 'de Raad van Anders'. Deze Raad van Anders heeft als functie om het bedrijf een spiegel voor te houden. En in deze raad zitten, zoals het woord 'anders' al zegt, elk jaar andere mensen met andere kenmerken, achtergronden en perspectieven. In 2008 bestond die raad uit jongeren tussen de 16 en 20 jaar en in 2009 uit ambtenaren. In 2010 stond de Raad van Anders in het teken van diversiteit, met onder meer vertegenwoordigers van verschillende vrouwenorganisaties. Microsoft wilde zich hiermee open stellen voor advies over hoe de organisatie meer vrouwen kan aantrekken. Kortom, door de Raad van Anders voorkomt Microsoft dat bovenin de organisatie waar de 'keizers' zitten, steeds dezelfde gesprekken plaatsvinden met dezelfde uitkomsten, en een aantal meningen en opvattingen gaan overheersen.