



‘Meer aandacht voor strategie en mensen graag’

Aan aandacht voor de organisatie van de sociale dienst schort het nergens. Maar veel managers hebben onvoldoende aandacht voor strategie en mensen, constateert onderzoeker Feliz Goos.

TEKST: PETER BOORSMA, FOTOGRAFIE: HOGE NOORDEN

Mensen zijn het belangrijkste kapitaal van de organisatie'. Maar weinig sociale diensten zullen dat ontkennen. Toch legt de aandacht voor mensen het in de praktijk vaak af tegen die voor organisatorische kwesties, constateerde Feliz Goos tijdens zijn onderzoek aan de Rijksuniversiteit Groningen. Goos sprak het afgelopen jaar met achttien managers van sociale diensten over hun managementopvatting. Die opvatting is actueel omdat sociale diensten transformeren van dossierhouder in een partner voor burgers die werken aan reïntegratie en participatie. En dat in een bijzondere complexe context. Tegelijk eist het bestuur dat managers zo efficiënt mogelijk omspringen met de middelen.

Het werd Goos al snel duidelijk dat de organisatorische uitdagingen veel aandacht van managers opslurpen. "Het grote gevaar is dat dit ten koste gaat van de aandacht voor mensen en strategie, waardoor de organisatie het niveau van dossierhouder uiteindelijk nauwelijks ontstijgt." De opvatting van de manager heeft zijn weerslag op de organisatie. "Juist daarom is het belangrijk dat een manager van tijd tot tijd bewust stil staat bij het formuleren van zijn opvatting", aldus Goos.

KERNBEGRIPPEN

Volgens Goos kunnen managers met de kernbegrippen 'mens', 'strategie' en 'organisatie' hun managementopvatting bepalen. Opvattingen zijn een mix van rationaliteit, emotie en ervaringen, waarbij emoties en vaak vroege ervaringen maken dat managers meer of minder geboeid worden door deze begrippen. De een heeft nu eenmaal meer gevoel voor organisatie, de ander meer voor strategie of mensen. Het kernbegrip 'mens' heeft vooral betrekking op het mensbeeld van de manager. Het gaat om een visie op de aard van alle mensen, inclusief die van hemzelf.

Veel opvattingen over mensen gaan uit van kwalitatieve en kwantitatieve menselijke tekorten. Deze hebben het overbruggen van de kloof tussen gebrekkigheid, onvolledigheid en onvolgroeidheid van de mens (lees: medewerker of uitkeringsgerechtigde) en het voldoen aan maatschappelijke normen als onderliggende laag. Een ander mensbeeld gaat uit van de kwaliteiten en capaciteiten van ieder mens.

Het kernbegrip 'strategie' gaat om het streven naar de 'beste oplossing'. Een keuze is strategisch als er sprake is van meerwaarde, bijvoorbeeld in afnemende kosten, toenemende kans van slagen, toenemende herkenbaarheid, afnemende doorloop tijd, enzovoort. Bij het kernbegrip 'organisatie' gaat het om zaken als bestuur, doelen, (keten) processen, organisatieontwerp, leiderschap, rapportages, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, beleidsnotities en functieomschrijvingen.

ONDERNEMINGEN

In het ideale geval bestaat een opvatting uit een evenwichtige uitwerking en samenhang tussen de kernbegrippen. "Je ziet dat terug bij toonaangevende ondernemingen als Semco, Southwest Airlines, Ikea en Apple. In de praktijk krijgt het ene begrip vaak meer aandacht dan het andere. Maar dat hoeft niet per se negatief te zijn." Neem bijvoorbeeld een sociale dienst waar de opvatting door 'strategie' gedomineerd wordt. Daarin staat het doel voorop; 'het doel heiligt de middelen'. Per situatie wordt bekeken welke middelen of medewerkers het beste kunnen worden ingezet om de ondernemingsdoelstellingen te realiseren. Goed functioneren is de norm. Een manager met deze opvatting creëert een sociale dienst met een kleine vaste kern van medewerkers, met daaromheen een grote flexibele schil. Centraal idee is medewerkers alleen in te zetten op die terreinen waarin zij expert zijn. 'We gaan helemaal voor de klant'

'Organisatorische kwesties slurpen vrijwel alle aandacht op'

kan de lijfspreuk zijn van een sociale dienst waar het kernbegrip 'mens' domineert. "Het gaat in zo'n sociale dienst minder om de organisatie, maar meer om de klantmedewerker relatie. In het personeelsbeleid gaat het dan om ondernemerschap, de creativiteit en de ambitie van medewerkers. Het gaat om de inspiratie van de leidinggevende die voortkomt uit het geloof met 'iets bijzonders en waardevols bezig te zijn'."

SPORTTERMEN

Aan de hand van de kernbegrippen 'mens', 'organisatie' en 'strategie' onderscheidt Goos acht typologieën van managementopvattingen. Zo kan het ook zijn dat er in de dienst geen duidelijke opvatting is. "Zo'n situatie mag niet te lang duren." Pas als de manager zich aan de hand van de drie kernbegrippen bewust is geworden van zijn opvatting, kan hij zijn sociale dienst verder inrichten, stelt Goos. "In sporttermen zou je zeggen: wetgeving en bestuursopdrachten vormen de krijtlijnen en de regels van het spel. Daarbinnen is het de manager die bepaalt hoe de sociale dienst organisatorisch wordt ingericht, met wie hij 'het grote spel wil spelen' en wat de beste oplossingen zijn om te scoren. Zodat de sociale dienst dé partner wordt waar burgers écht vertrouwen in hebben als het gaat om reïntegratie en participatie", aldus Goos, "Dus is het belangrijk dat een manager tijd neemt om te reflecteren, bijvoorbeeld door met iemand te praten die de juiste vragen stelt en hem helpt zich bewust te worden van zijn eigen opvatting." *

Feliz Goos (1959) is in 2009 afgestudeerd als master human development aan de Rijksuniversiteit Groningen met een onderzoek naar de hr-opvattingen van managers van sociale diensten. Als directeur van Gaudium houdt hij zich bezig met onderzoek en advies op het snijvlak van human resources en sociale zekerheid. Daarnaast is hij interim-manager.