

13

Luc Hoebeke:
'Wat als we de
dagelijkse praktijk
eens serieus namen?'

Brechtje Kessener

Organisatiesdeskundige Luc Hoebeke adviseerde vele bedrijven en instellingen. In 1994 schreef hij zijn enige boek: *Making Worksystems Better: A Practitioner's Reflections*. Hoebeke wil organisaties en de mensen daarbinnen beter laten functioneren. Hij is ervan overtuigd dat de praktijk en het dagdagelijkse handelen daarbij als vertrekpunt moeten worden genomen en niet de procedures, het beleid of de strategie. Hij staat kritisch tegenover theoretische beheersingsmodellen. Hij stelt dan ook dat zijn eigen conceptuele framework nooit tot werkelijkheid mag worden verheven, maar gezien moet worden als een hulpmiddel voor het gesprek en het begrijpen en interveniëren in taakgerelateerde werksystemen.

Managen is in essentie een proces van betekenisgeving.

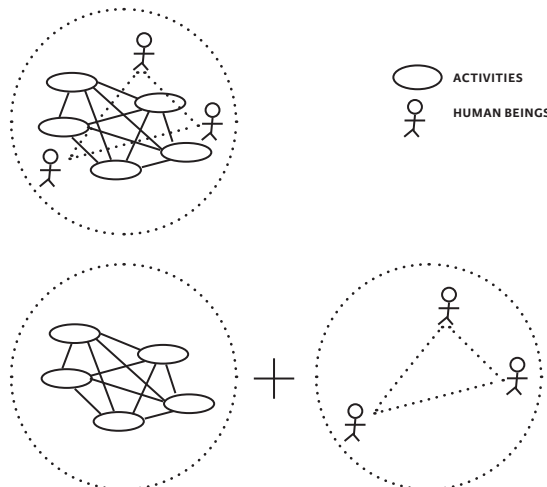
Hoebekes stringente vertrekpunt biedt een aantal zeer interessante inzichten over organisaties, managen, hiërarchie, strategie, control en audit die ik in dit hoofdstuk wil toelichten. Die inzichten helpen mij om oog te blijven houden voor die werkelijkheid. Indachtig zijn vertrekpunt begin ik met een vraag die leefde bij een organisatie van kindcentra. Vervolgens schets ik telkens een of enkele van Hoebekes inzichten en verbind die met die praktijk. Ik eindig met de positionering van Hoebeke (en mijzelf) in het landschap van systeemdenkers, enkele aanvullingen op zijn gedachtegoed en de relevantie van zijn inzichten – juist in deze tijd.

4Kids Kindcentra is een kinderopvangorganisatie van enkele tientallen vestigingen en een hoofdkantoor. Kortgeleden is er een nieuwe bestuurder aangetreden, die inhoudelijk en maatschappelijk gedreven is. Samen met een groep medewerkers formuleert ze een nieuwe missie met elementen als 'passende kinderopvang', 'wijkgericht werken', 'er zijn voor alle kinderen' en 'kinderen begeleiden tot veerkrachtige mensen'. De nieuwe bestuurder vraagt mij de ontwikkeling van de organisatie richting de nieuwe missie mee vorm te geven.

13.1 Werksystemen in plaats van organisaties

Hoebeke gebruikt stevast het woord *work systems* om organisaties aan te duiden. Hij ziet het werksysteem als een *human activity system*: een open systeem van onderling gerelateerde mensen en onderling gerelateerde activiteiten. Figuur 13.1 toont zijn grafische weergave daarvan.

FIGUUR 13.1 HOEBEKES WEERGAVE VAN EEN WERKSYSTEEM



Vervolgens geeft hij een definitie:

A work system is a purposeful definition of the real world in which people spend effort in more or less coherent activities for mutually influencing each other and their environment. (Hoebeke, 1994, p. 9)

De notie human activity system en het plaatje zijn goed te volgen, maar de definitie is lastiger te begrijpen. In stukjes wordt het gemakkelijker. Het einde van de definitie is een andere verwoording van het human activity system: mensen die hun best doen om door middel van meer of minder samenhangende activiteiten elkaar en hun omgeving te beïnvloeden. Met ‘a purposeful definition’ brengt Hoebeke een extra element in, namelijk dat een werksysteem een doelbewuste uitsnede van de werkelijkheid is. Hij benadrukt de betekenis die betrokkenen geven aan hun werkelijkheid – niet zichtbaar in de tekening, maar zeer relevant. Hoebeke illustreert dit met het voorbeeld van een bibliotheek. De definitie van een bibliotheek als ‘een instelling die boeken ordelijk bewaart’ functioneert in de praktijk heel anders dan ‘een instelling gericht op het uitlenen van boeken’. In de eerste bibliotheek zijn bezoekers en leners lastig, in de tweede vormen zij de reden van bestaan.

III

De missie van de nieuwe bestuurder is sterk gericht op de ontwikkeling van alle kinderen. Dit lijkt op de Scandinavische praktijk, waar hoogopgeleide pedagogisch medewerkers kinderen stimuleren en begeleiden in hun groei en ontwikkeling. Kindontwikkeling wordt daar gezien als fundament voor gelijkheid in de samenleving en als preventie voor schooluitval en criminaliteit. Binnen 4Kids wordt, net als in de rest van Nederland, (nog) de nadruk gelegd op de opvang en verzorging van kinderen. Dit komt voort uit de historie van kinderopvang als arbeidsmarktinstrument: door kinderopvang kunnen moeders werken. Bijgevolg wordt opvang door familie of burens vaak verkozen boven opvang door een kinderopvangorganisatie.

In het werksysteem staan de activiteiten van betrokkenen en de betekenis die zij daaraan hechten centraal. Hiermee is ook relevant wie die betrokkenen, de *people* in de definitie, zijn. Hoebeke definieert drie archetypische rollen: de actoren – de mensen die de output realiseren, ofwel de producten of diensten produceren; de klanten – de mensen die voor- of nadeel onder vinden van de geproduceerde producten of diensten; en de eigenaren – de mensen die het productieproces kunnen stopzetten, in de praktijk de juridische eigenaar en de wet- en regelgeving handhavende instanties. De *purposeful definition*, de bedoeling van het werksysteem, wordt gedefinieerd in de interacties tussen deze drie soorten betrokkenen. Daar ontstaat het wereldbeeld dat het transformatieproces en de bedoeling erachter betekenisvol maakt.

Hoebeke wil met het concept ‘werksysteem’ afstand nemen van de gebruikelijke juridische en contractuele associaties bij het begrip ‘organisatie’ en de daaraan verbonden macht, voorrechten en status. Hij vindt deze associaties minder relevant voor het begrijpen en interveniëren in taakgerelateerde werksystemen. Om werksystemen beter te maken, moet je oog hebben voor de

dagelijkse praktijk, de 'echte' mensen die elkaar kennen, samenwerken en in hun onderlinge dialoog betekenis toekennen aan hun werk. Soms zijn dat mensen die niet eens in dienst zijn bij de organisatie, zoals vrijwilligers, een leverancier of een samenwerkingspartner. Die horen dan dus ook bij het werksysteem. En soms, als hun definitie van de werkelijkheid sterk verschilt, werken mensen in verschillende werksystemen zelfs als ze juridisch bij dezelfde organisatie werken.

Sommige locaties van 4Kids zijn gehuisvest in een schoolgebouw. Wanneer leerkrachten en pedagogisch medewerkers los van elkaar kinderen lesgeven respectievelijk opvangen, spreek je van twee werksystemen. Wanneer leerkrachten en pedagogisch medewerkers samen gaan werken aan de doorgaande ontwikkelingslijn van de kinderen, ontstaat een werksysteem. Het feit dat ze bij twee juridische entiteiten werken, maakt het samen werken soms wel lastiger. De nieuwe bestuurder streeft naar nauwere samenwerking met scholen en zorginstellingen. En is daarom recent enkele pilots met Integrale Kind Centra en speciale zorggroepen gestart.

13.2 De menselijke maat

Omdat, zo stelt Hoebeke, mensen slechts met een beperkt aantal andere mensen betekenisvolle relaties kunnen aangaan, is de omvang van een werksysteem beperkt. De omvang van de groep beïnvloedt de intensiteit van relaties en interacties en daardoor de mate waarin de groepsleden elkaars wereldbeelden en waardesystemen kunnen begrijpen en beïnvloeden. Hoebeke onderscheidt drie soorten groepen met elk een eigen type werk en eigen *span of relations*:

- ♦ *creatieve groep – 5 tot maximaal 9 personen*: de actoren in deze kleine groep kunnen voldoende interacteren om elkaars wereldbeelden en waardesystemen goed te begrijpen en samen nieuwe beelden te vormen. Zij kunnen dermate sterke sociale relaties aangaan dat zij samen risico's aandurven en tot nieuwe dingen kunnen komen. Zij kunnen unaniem moeilijke besluiten nemen, zich daaraan echt verbinden en ze tot uitvoer brengen. Daarmee kan een creatieve groep tot radicale vernieuwing komen.
- ♦ *reflectieve groep – 30 tot maximaal 80 personen*: de actoren in de reflectieve groep kunnen voldoende interacteren en zich voldoende verbinden aan de groep om te reflecteren op de betekenis van hun activiteiten en de output daarvan. Geleidelijke aanpassing van wereldbeelden en betekenissen is daardoor mogelijk. De betrokkenheid van de leden varieert, maar vanwege de omvang van de groep stoort het niet als iemand een keer afwezig is of als de één er meer energie in steekt dan de ander. De groep kan tot consensus komen, tot besluiten waarover geen van de leden een veto uitspreekt.
- ♦ *adaptieve groep – 200 en maximaal 700 mensen*: de omvang van de groep maakt het onmogelijk dat alle leden elkaar persoonlijk kennen en onderling interacteren. Daarmee werken de onderlinge afstemming en aanpassing van betekenissen niet meer vanzelf. De adaptieve groep is eerder een netwerk van werksystemen die, om de benodigde samenhang in bete-

kenissen over de werkelijkheid te behouden, hun onderlinge relaties meer zullen moeten expliciteren. Dit betekent een toenemende mate van specialisatie, differentiatie en formalisatie binnen en tussen de werksystemen.

De geschikte omvang van een werksysteem hangt dus samen met de aard van het werk. Wanneer het produceren van de producten en diensten veel creativiteit vraagt en risico met zich meebrengt, zijn creatieve groepen geschikt. Wanneer de producten en diensten vrij routinematig kunnen worden geproduceerd, kan dat in reflectieve groepen. Grotere organisaties bestaan uit meerdere, losjes gekoppelde werksystemen. De verschillende werksystemen zijn verbonden door mensen die lid zijn van meerdere werksystemen. Voor (sociale) innovatie worden dan veelal kleinere, vaak tijdelijke, creatieve (project)groepen gevormd.

Met enkele honderden medewerkers heeft 4Kids de omvang van een adaptieve groep. De geografisch verspreide locaties functioneren als reflectieve groepen. Daarnaast is er een klein hoofdkantoor met enkele centrale diensten, als losjes gekoppelde, reflectieve groepen. Regio- en unitmanagers vormen de menselijke verbindingen tussen de locaties en het hoofdkantoor. Net zoals de uitvoerende medewerkers van de centrale diensten Pedagogiek en Klantadvies die zijn gekoppeld aan locaties. Daarnaast zijn werkwijzen en werkafspraken vastgelegd in procedures en beleid. Voor nieuw beleid en (sociale) innovaties vormt 4Kids meestal (creatieve) werkgroepen, waaraan zowel medewerkers van het primaire proces als medewerkers van het hoofdkantoor deelnemen. Ondanks deze verbindingen voelen met name de pedagogisch medewerkers op locaties een afstand tot het hoofdkantoor. Er is sprake van een centraal bepaald product- en prijsbeleid en er is weinig ruimte voor wijkgerichte differentiatie.

III

13.3 Managen doen we allemaal

Interessant en relevant, zeker nu zelfsturing en zelforganisatie populair zijn, is Hoebeke's definitie van managen. Managen gaat in zijn optiek niet over een hogere of meer verantwoordelijke positie of functie. Sterker, hij stelt dat je alleen verantwoordelijk kunt zijn voor je eigen individuele activiteiten die bijdragen aan de realisatie van de beoogde output. Hoebeke erkent dat het handig is om een aanspreekpunt aan te wijzen, maar dat gaat om aanspreekbaarheid (*accountability*) en niet om verantwoordelijkheid (*responsibility*). Zijns inziens kun je nooit verantwoordelijk zijn voor andermans bijdragen. Alleen wanneer je zelf alle activiteiten voor de output verricht, dus de enige actor in het werksysteem bent, ben je zelf geheel verantwoordelijk.

Wat is managen dan wel? Daarvoor grijpt Hoebeke terug op zijn definitie van een werksysteem als 'meer of minder coherente activiteiten'. Management gaat zijns inziens over creëren van die coherentie, opdat actoren, klanten en eigenaren (de ontwikkeling van) het transformatiepro-

ces, de output en de bedoeling herkennen. Daarmee is managen in essentie een proces van betekenisgeving, gericht op samenhang tussen activiteiten, uitgedrukt in de gedeelde bedoeling.

Als betekenisgevend proces is managen dus ook altijd gekoppeld aan mensen – mensen in meervoud, want alle betrokkenen samen geven betekenis aan hun eigen en andermans werk. Dit gebeurt tijdens de dagelijkse keuzemomenten in het werk. Voorbeelden zijn de keuze van de agent om te waarschuwen of te bekeuren, de keuze van de treinconducteur om te wachten op de vrouw die het perron op komt rennen of om stiptheid belangrijker te vinden en de keuze van de schoonmaakster om het doekje nog even te blijven gebruiken of het eerst nog eens uit te spoelen. Op dat soort momenten blijkt wat de professional belangrijk vindt en welke betekenis hij toekent aan zijn werk. Organisaties die geen enkele eigen keuzeruimte geven aan hun werknemers, bijvoorbeeld omdat alles minutieus is voorgeschreven in procedures, zijn geen human activity systems, stelt Hoebeke. Iedereen, dus niet alleen degenen die managersfuncties vervullen, draagt bij aan de benodigde coherentie in het werk. Natuurlijk draagt niet iedereen hieraan evenveel bij, maar het is een interactief, relationeel proces en de ene bijdrage is niet belangrijker of hoger dan de andere. Met zijn definitie van managen haalt Hoebeke de positie van de manager wat onderuit, maar tegelijkertijd maakt hij alle actoren verantwoordelijk voor de eigen keuzen en bijdragen.

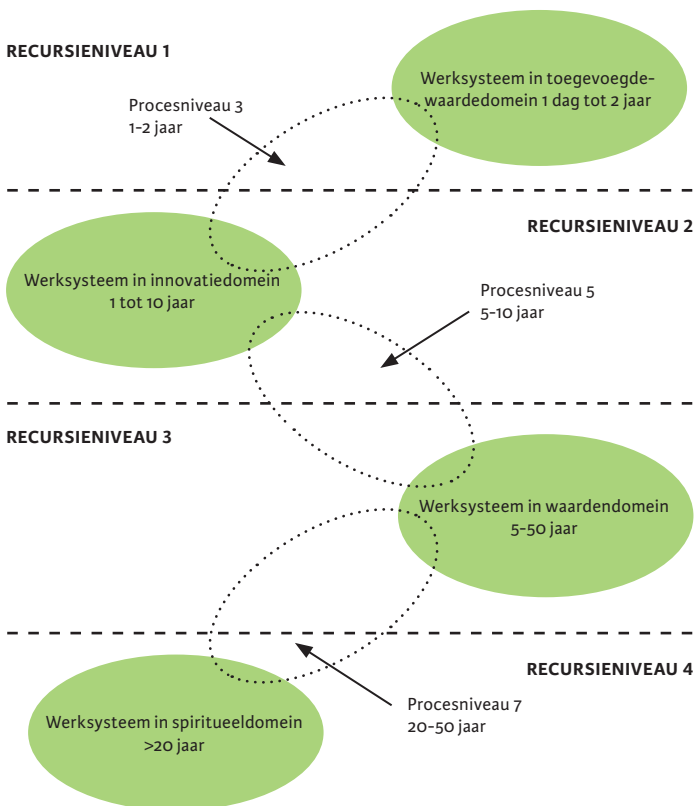
De gedeelde betekenis is overigens niet altijd hetzelfde als de expliciet uitgesproken of beschreven bedoeling, zoals verwoord in de missie, visie of strategie. Zo kan op papier de klant koning zijn, maar werken de actoren vooral om geld te verdienen en/of de baas tevreden te houden. Zolang klanten de producten en diensten blijven afnemen en de eigenaar niet ingrijpt, is die impliciete betekenis voldoende coherent om als werksysteem te blijven bestaan. Echter, het risico op incoherentie is in die situatie groter en daarmee ook de kans dat het werksysteem uit elkaar zal vallen.

Medewerkers van 4Kids zijn niet gewend aan veel eigen verantwoordelijkheid. Beslissingen werden door het hoger management genomen en er werd gewerkt op basis van opdrachten. Ook wet- en regelgeving schrijft veel voor over de organisatie van het primaire proces. Zoals eerder vermeld, is het primaire proces vooral gericht op het veilig, gezond en gezellig opvangen van kinderen. 'Passende kinderopvang', 'wijkgericht werken', 'er zijn voor alle kinderen' en 'kinderen begeleiden tot veerkrachtige mensen' zijn niet alleen inhoudelijk anders, maar leggen ook veel meer professionele verantwoordelijkheid bij de medewerkers. Ze vragen een sterker primair proces met veerkrachtige medewerkers en veerkrachtige locaties.

13.4 Hiërarchie van processen, niet van mensen

Als iedereen managet, is er dan geen hiërarchie in een organisatie? Jawel, stelt Hoebeke, maar deze hiërarchie gaat over niveaus van werkprocessen en niet over mensen. De hiërarchie is geënt op de tijdspanne van het proces. Die tijdspanne is de betekenisvolle tijdseenheid van het proces, vaak de tijd tussen de activiteiten in de transformatieproces en het zichtbaar worden van de resultaten ervan. Een hoger proces managet niet een proces van lagere orde, maar creëert condities voor het proces van lagere orde. Om dat te benadrukken, tekent Hoebeke processen van een hogere orde steevast onder processen van een lagere orde. Hij onderscheidt acht procesniveaus met een eigen *time span*, die hij verdeelt over vier domeinen (zie figuur 13.2).

FIGUUR 13.2 HIËRARCHIE VAN PROCESSEN, VERDEELD OVER VIER DOMEINEN



Toegevoegdewaardedomein

Bovenaan staat het toegevoegdewaardedomein (*added value domain*), het domein van de routinematige productie, de *shopfloor*. Hier worden de (relatief homogene) eisen van de (groepen) klanten getransformeerd naar vervulling van die eisen. De waarde van de producten en

diensten hangt af van de mate waarin de geleverde producten en diensten qua doorloop- en levertijd, hoeveelheid, kwaliteit en prijs aansluiten bij de klantbehoeften. Binnen het toegevoegdewaardedomein onderscheidt Hoebeke drie procesniveaus, met bijbehorende tijdspanne:

- ♦ procesniveau 1: het vervullen van klantbehoeften door het produceren en leveren van de gevraagde producten en diensten: één dag tot drie maanden,
- ♦ procesniveau 2: het voorzien in de middelen, technologie, methoden en specificaties voor de output als condities voor procesniveau 1: drie maanden tot een jaar,
- ♦ procesniveau 3: het aangaan en onderhouden van relaties met de omgeving als condities voor procesniveau 2 en het ontwikkelen alternatieve producten, diensten, werkwijzen en middelen voor bestaande klanten: of een tot twee jaar.

Het merendeel van het organisatieleven speelt zich af in het toegevoegdewaardedomein. Met het derde procesniveau ontstaat een relatief autonoom werksysteem dat zelfstandig in een redelijk stabiele omgeving kan opereren en overleven. Daarbij zijn voldoende coherentie en congruentie nodig tussen binnen en buiten, tussen de interne en externe relaties. In de reguliere productie zijn routines en structuren behulpzaam. In kleine werksystemen maakt de veelvuldige interactie het mogelijk in onderlinge afstemming al veel te regelen. In grotere organisaties (adaptieve groepen) is het ook nodig de onderlinge afhankelijkheden tussen de verschillende werksystemen te expliciteren.

4Kids levert verschillende soorten kinderopvang, zoals dagopvang voor 0- tot 4-jarigen en buitenschoolse opvang voor kinderen van 4 tot 12 jaar. De bestaande processen in het toegevoegdewaardedomein zijn:

- Procesniveau 1: de opvang en zorg voor, de interactie met en het aanbod van activiteiten aan kinderen door de aanwezige medewerkers, in de beschikbare ruimtes en met de beschikbare inrichting en spelmaterialen. De kenmerkende tijdspanne is een week, omdat ouders opvang zoeken voor specifieke dagdelen in elke (reguliere) week. Het omgaan met de dagelijkse verstoringen, zoals een ziek kind, regen tijdens het buitenspelen of de leverancier die vergeet het brood te brengen, worden op dit niveau opgelost.
- Procesniveau 2: het zorgen voor een schone, veilige en uitdagende leefomgeving, geschoolde medewerkers, een uitdagend activiteitenprogramma en een sluitend rooster, waarmee aan alle wettelijke eisen wordt voldaan. Op dit niveau horen ook de afwegingen over het volgen van opleidingen en de aankoop van nieuw spelmateriaal of andere meubels. Bij het creëren van deze condities voor procesniveau 1 kunnen medewerkers gebruikmaken van de bestaande relaties met het hoofdkantoor of met samenwerkingspartners in de wijk.
- Procesniveau 3: het goed blijven aansluiten bij de (veranderende) behoeften van ouders en wijk, bijvoorbeeld door het aanpassen van openingstijden, ruilmogelijkheden van dagdelen, prijseenheid en niveau, soorten arrangementen (aantal dagdelen, wel of niet vakantieopvang), maaltijden, activiteiten en dergelijke. Daarnaast gaat dit over het goed blijven aansluiten op ontwikkelingen, aangedreven vanuit de hogere procesniveaus.

Het opleidingsniveau van pedagogisch medewerkers ligt op mbo-3 of -4 en er is weinig tot geen taakdifferentiatie; deze medewerkers zijn vooral 'op de groep'. Tegelijkertijd is er veel operationeel regelwerk en is de variatie aan verstoringen in het primaire proces groot. Bijgevolg zijn het vooral de locatiemanagers die regelen en de dagelijkse verstoringen op niveau 1 oplossen. Dat vraagt veel tijd en energie. Procesniveau 3 en zelfs een deel van niveau 2 wordt grotendeels centraal op het hoofdkantoor opgepakt. De invulling van rollen en taken wisselt en er is geen gedeeld beeld van bijvoorbeeld de rol van locatie- of regiomanager.

Innovatiedomein

Het innovatiedomein (*innovation domain*) gaat over het ontdekken en creëren van toegevoegde waarde in de toekomst. Veranderingen in de omgeving van het werksysteem moeten worden vertaald naar nieuwe producten en diensten. De waarde van het nieuwe product of de nieuwe dienst wordt bepaald door de aantrekkelijkheid, de technische, sociale, culturele en politieke haalbaarheid door de omgeving, de technische en mentale overdraagbaarheid naar het toegevoegdewaardedomein en de mate waarin de innovatie past in een context (zoals laadpalen die nodig zijn voor elektrische auto's). Wisselwerking en interactie tussen het innovatiewerksysteem, de omgeving en het toegevoegdewaardedomein zijn hiervoor bepalend.

In dit domein onderscheidt Hoebeke ook drie processen. Het laagste niveau in dit domein noemt hij ook procesniveau 3 om de verbondenheid tussen de domeinen en de gelijkenissen tussen de processen te benadrukken. De niveaus en tijdspannen in het innovatiedomein zijn:

- ♦ procesniveau 3: het aanbodgedreven creëren van (radicalere) nieuwe producten en diensten en nieuwe markten: één tot twee jaar,
- ♦ procesniveau 4: de ontwikkeling van nieuwe product- en dienstideeën door het conceptualiseren van subtiele veranderingen in waardesystemen van stakeholders in: twee tot vijf jaar.
- ♦ Procesniveau 5: het ontwikkelen van de toekomstige, op andere waarden gebaseerde samenleving door het conceptualiseren ervan en het vormen van nieuwe relatie(netwerken): vijf tot tien jaar.

In het innovatiedomein wordt projectmatig gewerkt, vaste structuren werken niet. Wanneer projectleden elkaar niet regelmatig zien, zullen ze explicietere afspraken maken over ieders bijdragen en verantwoordelijkheden. Door mensen vanuit de lagere procesniveaus te laten deelnemen aan pilots kan de koppeling tussen het toegevoegdewaardedomein en het innovatiedomein gemaakt worden. Het vijfde procesniveau bevindt zich op het randje van de organisatie. Het gaat hier over conceptualiseren en realiseren van vele samenhangende veranderingen in wet- en regelgeving, technologische infrastructuur en paradigma's van betekenisgeving. Hiervoor zijn (verandering in de relaties tussen) de overheid, bedrijven, onderzoeksinstituten enzovoort nodig.

De bestuurder acteert op procesniveau 5, heeft een zichtbare rol in de brancheorganisatie en probeert actief de politieke en publieke opinie te beïnvloeden. Zij gaat relaties aan met de lokale politici en potentiële partners als scholen en zorginstellingen en legt een basis voor pilots om verdergaand samen te werken. Op niveau 4 wordt de visie gericht op kindontwikkeling, passende kinderopvang en het bijdragen aan sociaal-maatschappelijke gelijkheid geconcretiseerd. Dat gebeurt bijvoorbeeld in ideeën als Integrale KindCentra, waarin scholen en kinderopvang werken aan een doorlopende ontwikkelingslijn en met zorggroepen waarin kinderen met speciale aandachtsbehoeften kunnen worden opgevangen.

Geïnspireerd door de hogere procesniveaus zijn de innovaties (niveau 3) in het innovatiedomein verstrekkender dan de innovaties in het toegevoegdewaardedomein. Het gaat bijvoorbeeld over het toelaten van 'aandachtskinderen' die andersoortige interactievaardigheden van medewerkers vereisen en andere arrangementen, activiteiten, samenwerkingspartners enzovoort. De ontwikkeling daarvan kan alleen plaatsvinden in onderlinge samenhang en in interactie met de (nieuwe soort) ouders, kinderen, medewerkers en samenwerkingspartners.

De nieuwe missie speelt zich nog af op niveau 5, met enkele pilots op niveaus 4 en 3. Het waarmaken van de missie, het stimuleren van kindontwikkeling, triggert andere keuzen en afwegingen over vrijwel alles: over de wijze waarop de pedagogisch medewerkers dagelijks met de kinderen en ouders omgaan, over een dienstenpakket waarin kindontwikkeling dominant is dan opvang (hetgeen impact heeft op bijvoorbeeld de af te nemen dagdelen) en over de ontwikkeling van een ander relatienetwerk (met scholen, zorg- en welzijnsinstellingen en gemeentelijke sociale wijkteams). Deze verandering raakt alle aspecten van de organisatie. Dat kan alleen met en door alle medewerkers. De veranderingsopgave gaat over het 'van papier' en 'in het hoofd, hart, buik en handen krijgen' van de nieuwe missie.

Waardesystemendomein

Het domein van waardesystemen is nog minder tastbaar dan het innovatiedomein. Dit domein speelt zich af in en tussen mensen, daar waar nieuwe taal, betekenissen en waarden ontstaan. Het gaat over het integreren van de innovaties, het ontwikkelen van nieuw gedragsrepertoire, de congruentie tussen denken en doen, het tolerant zijn voor andere culturen, talen en wereldbeelden en het ter discussie kunnen stellen van het eigen waardesysteem.

Volgens Hoebeke functioneren de meeste mensen op meerdere niveaus tegelijkertijd, met een gebruikelijk maximum van drie niveaus. Vaak hebben mensen een voorkeur voor een bepaald domein: ze voelen zich thuis in het toegevoegdewaardedomein of juist in het innovatiedomein. Echter, aan de activiteit zelf kun je niet direct afleiden op welk niveau iemand functioneert, zoals de volgende parabel uit Hoebekes boek mooi illustreert.

The story of the four stonemasons

During my travels I came to a city and saw on its outskirts great works being undertaken by many stonemasons. I started to inquire what was happening and asked one: 'What are you doing?' He

answered: 'I am cutting my 20 stones a day, so that in the evening I can go home with my daily wage and am able to feed, clothe and shelter my wife and children.' I went to a second stonemason and again asked what he was doing. He answered: 'I am struggling with a new chisel that I designed last week. Some of the stones cannot be cut because of their difficult grain. I don't like to throw them away and am looking to cut them beautifully against that grain. I have nearly succeeded in making the right chisel: four of my previous attempts have failed, but I have the feeling that now I am succeeding.' I went to a third stonemason and again asked what he was doing. He answered: 'Look around you! Don't you see that I am building a cathedral?' Much impressed, I went to a fourth stonemason and asked what he was doing. He turned his head towards me, looked me straight in the eyes and said: 'Don't you see that I am cutting stones?' After that I stopped travelling and lived in that city, because it was a good place to stay. (Hoebeke, 1994, p 39-40)

13.5 Drie soorten informatieprocessen: strategie, control en audit

Geënt op het serieus nemen van de dagelijkse praktijk en het betekenisvol samenwerken aan producten en diensten voor klanten, bouwt Hoebeke een andersoortig begrippenkader op. Zijn laatste set inzichten gaat over informatieprocessen. Hoebeke ziet informatie als het ruwe materiaal om betekenissen te creëren, te onderhouden en over te dragen. Daarmee zijn informatieprocessen dus essentieel voor de hiervoor beschreven manier van managen. Hoebeke onderscheidt drie soorten informatieprocessen, namelijk strategische, control- en auditprocessen. Hij sluit hiermee aan op het gebruikelijke jargon, maar kent er weer zijn eigen betekenis aan toe.

Strategische informatieprocessen

Strategische informatieprocessen zijn alle gesprekken waarin de betrokkenen bij het werksysteem een (meer) gedeelde betekenis ontwikkelen over hun output en bedoeling. Direct of indirect gaat het dus altijd over de bestaande of gewenste relatie van het werksysteem met zijn omgeving. Hoe concreter en duidelijker de betrokkenen voor ogen hebben wat de gewenste output is, hoe gemakkelijker zij kunnen bepalen hoe ze (efficiënt) kunnen omgaan met problemen. In die gesprekken worden verschillende perspectieven op een vraagstuk of situatie onderzocht en gewogen. Door de (steeds meer) gedeelde betekenissen kunnen actoren ook onafhankelijk van elkaar coherent werken en besluiten. Maar dit werkt alleen als actoren van het werksysteem zelf deze gesprekken voeren. Strategie is, net als managen, dan ook een voortdurend proces, speelt op elk procesniveau en is van iedereen. Alleen zo kan het werksysteem zijn coherentie onderhouden en dus levensvatbaar blijven.

Voorbeelden van strategische informatieprocessen binnen 4Kids op de verschillende toegevoegdewaardeveniveaus:

- procesniveau 1: de formele en informele gesprekken tussen pedagogisch medewerkers over de dagelijkse dilemma's die zij tegenkomen in hun werk. Het kan gaan over het omgaan met zieke kinderen, het aantal medewerkers op de groep gezien het aantal 'aandachtskinderen' en het soort uitje dat past bij de kinderen. Behulpzame strategische informatie hierbij bestaat uit pedagogische richtlijnen en de missie van de organisatie.
- procesniveau 2: gesprekken over de gebruikelijke en gewenste dagindeling, de kenmerken van een goed activiteitenprogramma, benodigde competenties van medewerkers bij de omgang met een autistisch kind in de groep en de voor- en nadelen van zelf opvangen versus het inzetten van een flexwerker bij zwangerschapsvervangning.
- procesniveau 3: gesprekken over de effectiviteit van de locatie als geheel, waaronder de gesprekken met (potentiële) ouders en de mensen die actief zijn op procesniveau 4. Relevante strategische informatie betreft bijvoorbeeld tevredenheidsonderzoeken, wachtlijsten en benchmarks. Strategische informatie over de relatie met de eigenaar gaat daarnaast vaak ook over de zakelijke kanten als de financiële gezondheid van de locatie.

4Kids heeft pedagogische coaches die sinds kort de locaties ondersteunen. Zij stimuleren het gesprek over de pedagogische kwaliteit met en tussen medewerkers. Pedagogisch medewerkers spreken veel minder over bijvoorbeeld financiën. Strategische informatie en informatieprocessen op met name de niveaus 2 en 3 zijn lokaal onderontwikkeld en lagen vooral op het hoofdkantoor.

Controlinformatieprocessen

De controlinformatieprocessen gaan over het monitoren en zo nodig ingrijpen op de transformatieprocessen. Dit zijn (cybernetische) feedbackprocessen, waarin informatie over input, transformatieproces en output wordt vergeleken met een norm (die gebaseerd is op de strategische informatie). Als niet voldaan wordt aan de norm, dan moet er worden bijgestuurd door de actoren zelf, benadrukt Hoebeke. Hij stelt dat het werksysteem zichzelf kan en moet reguleren; externe controle is vragen om bedrog. Andere waarschuwingen die hij meegeeft, gaan over de omvang van controlinformatie (mensen kunnen geen tientallen indicatoren monitoren), de erkenning dat er altijd risico's onafgedekt blijven (er zijn altijd meer onverwachte omstandigheden dan je kunt voorzien) en de noodzaak in te grijpen en niet te verzanden in verklaringen of rechtvaardigingen als de norm niet wordt gehaald. Zijn suggesties voor een goede inrichting van het controlinformatieproces gaan over: de frequentie van monitoring (hoe lager het procesniveau hoe frequenter) en het voorkomen van informatieoverload (door alleen de informatie zichtbaar te maken die vraagt om bijsturen): de uitzonderingen wanneer niet wordt voldaan aan de norm.

Voorbeelden van controlinformatieprocessen binnen 4Kids op de verschillende niveaus:

- procesniveau 1: het wekelijks of dagelijks bijstellen van de roosters op basis van de aan- en afwezigheid van kinderen, het aanpassen van de bestellingen op basis van het tekort of teveel aan eten en het aanpassen van het programma van een kind op basis van de informatie die de ouders 's ochtends doorgeven.
- procesniveau 2: het maandelijks checken en zo nodig bijstellen van de temperatuur van de koelkast, het volgen van re-integrerende medewerkers en het laten begeleiden van een specifiek kind door een medewerker die dat goed kan.
- procesniveau 3: het signaleren dat potentiële klanten (ouders) minder goed reageren op de rondleidingen, dat steeds meer ouders vragen om rondleidingen, dat het ziekteverzuim op de locatie stijgt of dat de bezettingsgraad van de groepen daalt.

4Kids beschikt over vrij veel, maar slecht ontsloten data. Er is geen cultuur van datagedreven sturen en er zijn enkele, voornamelijk financieel geënte normen en kengetallen. Managers sturen voornamelijk op intuïtie en tacit knowledge. Er is net een begin gemaakt met de concretisering van de missie in (organisatiebrede) resultaten en indicatoren.



Auditinformatieprocessen

De derde soort informatieprocessen, de audits, is gericht op een beter en diepgaander begrip van de bedoeling van het transformatieproces zelf, van de benodigde middelen en het gebruik van die middelen. Dit vraagt reflectie op – en dus enige afstand van – de hectiek van het dagelijkse handelen. Daarmee hebben audits volgens Hoebeke altijd een hoger procesniveau dan het niveau dat geaudit wordt.

Hoebeke onderscheidt verschillende soorten auditinformatieprocessen:

- ♦ ad-hocaudits, wanneer er iets fout gaat en actoren op basis daarvan gaan onderzoeken wat de achtergronden of aanleidingen hiervan zijn,
- ♦ preventieve audits, gericht op het voorkomen van problemen door een maandelijks of jaarlijkse inspectie,
- ♦ probleemgerichte audits, gericht op het oplossen van problemen en het verkennen van mogelijkheden en kansen.

Audits zijn in essentie gericht op leren, maar wanneer de nadruk wordt gelegd op verantwoording en zeker wanneer boetes of straffen kunnen worden opgelegd, verdwijnt het leerproces makkelijk naar de achtergrond. Auditinformatie is een rijke bron voor de strategische informatieprocessen. Patronen in controlinformatie zijn bruikbare input voor auditprocessen en soms kan auditinformatie van het ene niveau gebruikt worden als controlinformatie voor het niveau daarboven.

Voorbeelden van auditprocessen binnen 4Kids op de verschillende toegevoegdewaardeprocesniveaus:

- procesniveau 1: afgelopen periode heeft 4Kids geïnvesteerd in een pedagogische leerinfrastructuur. Zo hebben de kinderdagverblijfm medewerkers vrijwel allemaal een video-interactietraining gehad, waarin medewerkers samen reflecteren op een aantal interactievaardigheden aan de hand van eerder opgenomen videobeelden.
- procesniveau 2: de kinderopvang moet voldoen aan verschillende wet- en regelgeving die wordt gehandhaafd door de GGD. Daarvoor maken de locaties een risico-inventarisatie gezondheid en een risico-inventarisatie veiligheid. 4Kids vult die aan met bijvoorbeeld een intern kwaliteitssysteem, waarbij medewerkers van de ene locatie de kwaliteit van de leefomgeving in een andere locatie beoordelen.
- procesniveau 3: externe informatie is nodig om te leren op het derde niveau. Voorbeelden zijn wijkanalyses, benchmarks, lezen van het vakblad *Kinderopvangtotaal*, actieve betrokkenheid bij een branchevereniging en het volgen van wet- en regelgeving.

4Kids heeft op pedagogisch gebied een goede leerinfrastructuur, maar op de andere aspecten veel minder. Door het strenge optreden van de inspectie, de ver doorgetrokken regelgeving en de handhaving met boetes worden de inspectiebezoeken eerder als verantwoordingsmoment dan als leermoment ervaren. Het derde niveau is op de locaties onderontwikkeld, het wijkgericht werken is nieuw en staat nog in de kinderschoenen.

De genoemde voorbeelden van informatieprocessen gelden voor het toegevoegdewaardedomein. Op de hogere procesniveaus zijn proces en output steeds moeilijker te onderscheiden, waarmee de informatieprocessen abstracter worden en een ander karakter krijgen. Zo is de inzet van mensen en middelen in het innovatiedomein eerder een zelfgekozen limiet dan een feedbackindicator. Ik laat deze niveaus hier daarom buiten beschouwing.

13.6 Organisatieontwikkeling bij 4Kids

Hoebeke beschrijft hoe een organisatie volgens hem zou kunnen en moeten functioneren. In die ideale organisatie is aanpassing aan veranderingen in de omgeving als het ware ingebouwd. Hoebeke besteedt nog geen bladzijde per procesniveau aan de ontwikkeling ervan. En wat hij daarover zegt, is congruent met zijn noties over de transformatieprocessen: als je een goed genoeg beeld hebt van hoe de output eruit zou moeten zien, volgt daaruit het proces om dat te realiseren.

Als programmamanager was ik een klein jaar betrokken bij 4Kids om de doorontwikkeling van de organisatie richting de missie vorm te geven. In mijn beleving vraagt de nieuwe missie met elementen als 'passende kinderopvang', 'er zijn voor alle kinderen' en 'kinderen begeleiden tot veerkrachtige mensen' van alle medewerkers om opnieuw en actief betekenis te geven aan hun werk en handelen. Het is een wat paradoxale

opdracht om meer verantwoordelijkheid (of zoals ze het zelf noemen: eigenaarschap) te tonen. Dit betekent ook dat ik geen programma kan 'voorschrijven', maar dat ik een proces moet inrichten waarin betrokkenen zelf actief meebouwen aan het programma. Ik maak dus een 'programma dat geen programma is' en dat slechts als startpunt voor het gesprek dient. Daarbinnen houd ik een aantal aandachtspunten in het oog:

- Het doordenken en doorzien van de betekenis van deze missie vraagt om creativiteit en om het durven aangaan van risico's. Daartoe is een creatieve groep nodig die de veranderingen in het relatiernetwerk oppakt, de aanzet voor radicalere vernieuwingen in het dienstenaanbod bedenkt en vooral ook een persoonlijk inspirerend rolmodel vormt (waarde en spiritueel domein). Daartoe vorm ik een kerngroep die de organisatieverandering.
- De gevraagde verandering strekt van niveau 5 tot 1 en zal daarmee waarschijnlijk vijf tot tien jaar duren. Mijn eigen inschatting is dat twee tot drie jaar actieve en nabije begeleiding het proces onomkeerbaar zal maken. Het programma zal dus in ieder geval zo lang moeten lopen.
- In het programma moet veel aandacht zijn voor de concretisering van de missie tot op het niveau van het dagelijks handelen – of in Hoebekes termen: aandacht voor de strategische informatieprocessen op elk procesniveau. Dat gebeurt op de werkvloer, in de reguliere werkoverleggen enzovoort. Het programma kan dit stimuleren met bijvoorbeeld een spelvorm of gespreksleidraad, in gearrangeerde gesprekken over de organisatie en de locatie van de toekomst, in het belichten van mooie voorbeelden, de persoonlijke relatie met leden van de kerngroep enzovoort.
- De verandering kan alleen slagen als alle aspecten en niveaus van de organisatie in onderlinge samenhang en met en door betrokkenen wordt opgepakt. Het meest logisch is dan een pilot met de locaties in een wijk die zichzelf opnieuw 'uitvinden', inclusief de transformatie en informatieprocessen op alle procesniveaus. De lessen en ervaringen krijgen vorm in de rollen en verantwoordelijkheden van alle (groepen) medewerkers op alle niveaus (van individuele pedagogisch medewerker tot wijkgroeplocatie-managers). Binnen de pilot zijn locatie- en wijkgebonden creatieve groepen nodig.
- In de samenwerking tussen de pilots en het hoofdkantoor wordt ook opnieuw 'uitgevonden' welke centrale diensten centraal en kaderstellend blijven en welke lokaal gestuurd moeten worden om het wijkgericht werken te ondersteunen. Een eerste keuze van de centrale en lokale thema's is handig.

Alle medewerkers moeten hogere procesniveaus leren oppakken. De regio-, locatie- en stafmanagers moeten daarnaast projecten trekken, hun medewerkers begeleiden en als voorbeeld fungeren. Extra begeleiding voor deze groepen is nodig.

13.7 Hoebeke in het land der systemen

Hoebeke was een praktijkman, maar hij kende de vakliteratuur goed. Naast zijn praktijkervaringen bouwde hij door op een aantal concepten en systeemdenkers. Zo herkende Hoebeke zich zeer sterk in Peter Checklands manier van denken over kennis en de waarheid (zie hoofdstuk 10). Hoebeke refereerde aan Checklands verwoording ervan: 'The map is not the territory' (weer overgenomen van Bateson), waarmee hij stelt dat een model slechts een weergave van

de werkelijkheid is. Een model biedt (slechts) taal om te spreken over de werkelijkheid. Je moet dus altijd weer terug naar die concrete werkelijkheid en je interactie met de organisatie en de mensen daarbinnen. Vandaar ook zijn vraag: 'Wat als we de dagelijkse praktijk eens serieus namen?'

Daarnaast bouwt Hoebeke door op een aantal inhoudelijke concepten, expliciet noemt hij zelf:

- ♦ *human activity system van Peter Checkland*: Hoebeke neemt Checklands definitie van het human activity system over, namelijk dat het systeem bestaat uit een transformatieproces, bestaande uit onderling gerelateerde activiteiten, dat een specifieke input in een specifieke output transformeert (zie hoofdstuk 10). De mensen in het systeem vervullen, aansluitend bij Checklands definitie van een human activity system, de verschillende archetypische rollen van klant, medewerker en eigenaar.
- ♦ *Viable Systems Model van Stafford Beer*: Hoebeke is sterk gecharmeerd van de elegantie en strengheid van het VSM (zie hoofdstuk 6). Hij vindt echter ook dat Beer en zijn volgers veel nadruk leggen op de pathologie van het systeem en een voorkeur hebben voor (zeer) grote systemen. Hoebeke focust juist op het hele praktische, dagelijkse werk in kleine systemen. De procesniveaus, domeinen en de verschillende informatieprocessen zijn geïnspireerd op het werk van Beer;
- ♦ *time spans van Elliott Jaques*: de door Jaques beschreven hiërarchie van tijdspannen vormt een belangrijk fundament voor Hoebekes denken (zie hoofdstuk 20). Hoebeke verbindt de hiërarchie aan een typologie van activiteiten en niet aan een typologie van relaties tussen de mensen, zoals Jaques deed. Daarmee ont-psychologiseert hij de tijdsdimensie.

Hoebeke verwijst ook, zij het in een voetnoot, naar Maturana en Varela (zie hoofdstuk 33). Van hen neemt hij het zelfreproducerende karakter van systemen over, waarbij systemen een bepaalde eigen autonomie hebben, hun omgeving selectief waarnemen en daarmee interacteren. Dit zien we terug in het vermogen van het werksysteem om zich te blijven aanpassen aan zijn omgeving en in de notie dat betrokkenen zelf managen en zelf actoren zijn in de informatieprocessen.

13.8 Ten slotte

Ik werk als organisatieadviseur en programmamanager dagelijks met betrokkenen aan het beter functioneren van hun organisaties. Net als Hoebeke heb ik, doorbouwend op verschillende systeemdenkers, mijn eigen manier van kijken en denken ontwikkeld (Kessener, 2010). Hoebeke was een van mijn inspiratiebronnen, maar op een aantal punten ga ik verder.

Zo richt Hoebeke het werksysteem geheel op de klant. De transformatieprocessen zijn allemaal gericht op het ontwikkelen of produceren van output voor klanten. De beoogde coherentie in betekenis gaat over de betekenis van die output. Actoren of medewerkers en eigenaren zijn wel

betrokken bij dat betekenisgevingsproces, maar het gaat niet over de betekenis die het werksysteem voor hen heeft. Dat is mijns inziens echter wel relevant. Het maakt uit of een medewerker werkt voor het geld, om zich te ontwikkelen en/of omdat hij intrinsiek de output voor klanten wil produceren. Evenzo is het van belang of een eigenaar snel wil cashen, vooral regels wil handhaven, zich verantwoordelijk voelt voor het inkomen van medewerkers en/of zich intrinsiek aan de bedoeling van het systeem verbindt. Een werksysteem heeft dus ook een betekenisrelatie met de medewerkers en eigenaren. Evenzo heeft het werksysteem een ruilrelatie met medewerkers en eigenaren. En dus zijn er ook output en transformatieprocessen gericht op medewerkers (bijvoorbeeld personeelsplanning, salaris, opleiding en ontwikkeling) en op eigenaren (bijvoorbeeld verantwoordingsrapportages en dividend). Deze blijven in het model van Hoebeke onderbelicht.

Hoebekes afkeer van macht, voorrechten en status is mogelijk de reden dat de rol van de eigenaar weinig aandacht krijgt in zijn boek. Maar daarmee is macht niet weggetoverd. Sterker nog: volgens mij is macht een onlosmakelijk aspect van menselijke verhoudingen, en dus ook van human activity systems en organisaties. Volgens Checkland en Hoebeke heeft de eigenaar de macht het werksysteem te stoppen. In de dagelijkse werkelijkheid zijn dat meestal de juridische eigenaar, de financier (bank) en/of de handhavende instanties. Echter, ook de (verenigde) medewerkers en klanten hebben macht over het systeem. Het werksysteem kan alleen blijven voortbestaan als alle drie de archetypische stakeholders zich blijven verbinden. Zo hebben medewerkers op een krappe arbeidsmarkt relatief veel macht over de organisatie. Behalve in monopolies hebben klanten altijd de mogelijkheid om naar een concurrent te gaan. En organisaties proberen met abonnementen klanten te binden of het ze lastiger te maken te vertrekken. Het meenemen van het machtsaspect in elke stakeholdersrelatie zou het model verrijken.

Ik sluit me aan bij het streven naar en de noodzaak van coherentie in betekenissen over de bedoeling van het werksysteem. Met het toevoegen van de betekenis voor medewerkers en eigenaren, naast die voor klanten, wordt dit voortdurend doorlopende betekenisgevingsproces nog belangrijker. In mijn optiek is volledige coherentie een illusie: klanten, medewerkers en eigenaren hebben verschillende rollen en belangen en zullen dus verschillen in betekenissen. Het erkennen van het machtsaspect in hun relaties met het werksysteem maakt het makkelijker te begrijpen welke betekenissen zwaarder en welke minder zwaar wegen. Dan is navolgbaar waarom een zorgorganisatie in de praktijk meer aandacht besteedt aan administratie en het voldoen aan de inspectienormen dan aan het zorg verlenen: de macht van de inspectie is groter dan die van de klant. Of dat machtige aandeelhouders meer invloed kunnen hebben op de bedrijfsvoering dan de klanten of medewerkers.

De nieuwe missie leeft vooralsnog sterk bij de bestuurder en enkele betrokkenen uit het missietraject. De klanten en de medewerkers zullen nog verder meegenomen moeten worden in de nieuwe bedoeling voor het werksysteem. Alleen als ook zij zich daarin (voldoende) kunnen vinden, heeft het werksysteem met die nieuwe missie bestaansrecht. De Raad van Toezicht staat achter de beoogde veranderingen, maar de inspectie en wet en regelgeving beperken de vrijheidsgraden van de organisatie. Dit werkt ook door in de aansturing van de veranderingen. Want ondanks de sterk op kind en medewerkers gerichte bedoeling, wil de bestuurder ook dat nieuwe, meer op wijk en locatie gerichte systemen en processen heel beheerst worden ingevoerd. Wat enigszins paradoxale sturing van de organisatie oplevert.

Ondanks mijn kanttekeningen vind ik Hoebekes koppeling van betekenisgeving en transformatieprocessen uniek en veel rijker dan menige andere zienswijze. Zijn uitwerking naar en verbinding met reguliere begrippen als managen, hiërarchie, strategie en control zijn goed doordacht en passen erg goed bij de huidige ontwikkelingen in Nederland. Sinds enkele jaren is sprake van een groeiende weerstand tegen regeldruk, een roep om betere kwaliteit van dienstverlening in onder andere de zorg en het onderwijs, een herwaardering van professioneel werk, een stijgende populariteit van het Rijnlands organiseren, een groeiende behoefte aan zingeving (zeker bij de jongere generaties) en een steeds krappere wordende arbeidsmarkt. Deze ontwikkelingen vragen om een wijze van organiseren waarbij de belangen en behoeften van klanten en medewerkers beter gezien en vervuld worden. Hoebeke geeft daarvoor veel handvatten. Zijn boek uit 1994 is dan ook nog steeds zeer de moeite waard.

13

Biografie van Luc Hoebeke

Luc Hoebeke is geboren in het Belgische Kortrijk en is geschoold als ingenieur. Als organisatieadviseur was hij betrokken bij vele organisaties en instellingen en hij heeft een sterke affiniteit met informatietechnologie en de relatie tussen informatietechnologie en organisatie. Hoebeke was verbonden aan de Universiteit Leuven en geassocieerd met de Universiteit van Amsterdam, de Universiteit Leiden en de University of Cape Town en met Sioo.

Literatuur

- ◆ Hoebeke, L. (1994). *Making Worksystems Better: A Practitioner's Reflections*. Chichester, NJ: Wiley & Sons.
- ◆ Kessener, B. (2010). 'Geen verandering zonder organisatiekundige bagage'. *Management & Consulting*, 2(10), 34-36.