

Adriaan Bekman

# Horizontaal organiseren

*Nieuwe perspectieven voor goed organiseren*



cichorei

Bekman, Adriaan

Horizontaal organiseren / Adriaan Bekman – Amsterdam: Cichorei  
[www.uitgeverijcichorei.nl](http://www.uitgeverijcichorei.nl)

© 2018 Adriaan Bekman

ISBN 978 94 91748 77 6

Omslagafbeelding: Adriaan Bekman

Redactie, layout en zetwerk: Jaap Verheij

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

*No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means, without written permission from the publisher.*

# Inhoud

**Inleiding** 9

**Voorgeschiedenis** 10

**DEEL 1 DE HORIZONTALE DIMENSIE VAN GOED  
ORGANISEREN** 19

- 1 Het verschijnen van het vraagstuk van horizontaal  
organiseren in mijn praktijk** 20
  - IMO 22
  - Onderzoek 24
  - Een aantal kernpunten uit de reflecties gedestilleerd 44
  
- 2 Vier fundamentele doelstellingen voor horizontaal  
organiseren** 48
  - Systematisch met klanten werken 48
  - Systematisch kosten besparen en werkprocessen  
verbeteren 52
  - Systematische ontwikkeling van de medewerkers 55
  - Systematisch teams ontwikkelen 58
  - Samenvattend 60
  
- 3 Van verticaal naar horizontaal organiseren** 61
  - Introductie 61
  - Van baas-georiënteerd naar klant-georiënteerd 65
  - Van hiërarchie naar dialoog 69
  - Van taakgericht naar procesgericht 73
  - Van functie naar rol 75
  - Van functioneel naar persoonlijk 78

	Van probleem naar proces	81
	Van bedoelingen-gedreven naar effect-gedreven	82
	Van systemen naar principes	84
	Van push naar pull	87
	Van snel naar langzaam	89
	Van volgend naar initiatiefrijk	90
	Van uitvoerend naar verantwoordelijk	92
	Van medewerkschap naar leiderschap	93
	Van solist naar teamspeler	94
	Samenvattend	96
<b>4</b>	<b>Horizontaal leiderschap als proces</b>	<b>98</b>
	Introductie	98
	Iedereen is een leider	100
	De CEO als leider	102
	De manager als leider	104
	De professional als leider	105
	Persoonlijk leiderschap in leven en werk	106
	<b>DEEL 2 DE VERTICALE DIMENSIE IN HORIZONTAAL ORGANISEREN</b>	<b>109</b>
<b>5</b>	<b>Zes concepten voor het creëren van een goed gestructureerde en transparante verticale organisatie</b>	<b>110</b>
	Zes verticale concepten	111
	Concept 1: Initiatieven nemen, het creëren van goede ideeën	112
	Concept 2: Leiderschapscompetenties ontwikkelen	119
	Concept 3: Sturen met geld en cijfers	122
	Concept 4: Construeren en formatteren van de landkaart en de wegen	125
	Concept 5: Samenwerken	128
	Concept 6: Systemen en overleggen	129
	Samenvattend	131

<b>6 Kernvaardigheden voor horizontaal organiseren</b>	132
Inleiding	132
De vaardigheid tot praktisch handelen	133
De vaardigheden bij de sociale omgang met elkaar	136
De vaardigheid tot geestelijke creativiteit	138
Kernvaardigheden van horizontaal leiderschap	141

### DEEL 3 ORGANISATIES ALS GEMEENSCHAP

#### ONTWIKKELEN 143

<b>7 Ontwikkelen en veranderen van organisaties</b>	144
Introductie	144
Een ontwikkelinfrastructuur scheppen	144
Werken met opdrachtgevers, proceseigenaren en experts	147
De dialoog als wederzijdse waardenschepping	150
Processen, netwerken en visie	151
Onderzoeken, experimenteren, beslissen, doen	152

<b>8 De organisatie als gemeenschap</b>	154
Inleiding	154
De organisatie als gemeenschap	154
Persoonlijke gemeenschappen	155
Gemeenschap – leiderschap – zingeving	158
Leiderschapsdialoog	160

**Tot slot** 162

**Literatuur** 163

# Inleiding

Het heeft wel even geduurd voordat ik mij een duidelijk beeld kon maken over de huidige complexiteit van ons georganiseerde leven en de snelheid waarmee zaken zich hierin voltrekken en hoe wij daarmee omgaan. Dit omgaan vraagt van ons een permanent veranderen. In wezen vraagt dit om een wending van verticaal organiseren en leiderschap naar een meer horizontale manier van organiseren en leiderschap.

Dit betekent dat we ons enerzijds meer naar de klant toewenden en deze als uitgangspunt nemen voor het goed organiseren van processen. Anderzijds dat allen in de organisatie – CEO, middenmanagers en professionals –, de juiste gereedschappen in de hand krijgen waarmee zij in de hiërarchische, functionele en verticale organisatie zelfstandig goed mee kunnen doen in de sturing en in de gemeenschappelijke horizontale dialoog over de wezenlijke vraagstukken waar we voor staan.

In dit boek beschrijven we deze wending. Als basis nemen we de idee dat de menselijke schepping in essentie als organisatie verschijnt. Als kern van deze idee staat de gedachte dat een organisatie de verschijning is van de menselijke ziel.

De georganiseerde menselijke ziel is de verschijning van de mens in wording en zij is van een paradoxaal karakter. Die paradoxale ziel verschijnt in dit boek vooral als ons onophoudelijk streven naar bezieling en in ons creëren van zingeving, gemeenschapsvorming en leiderschap in het georganiseerde leven dat wij leiden.

Met dit boek horizontaal organiseren wil ik de vrucht van jarenlang samenwerken met mijn klanten aan organisatie ontwikkelingsvragen en daarop middels mijn boeken te reflecteren op een compacte wijze het licht laten zien.

## Voorgeschiedenis

De laatste twaalf jaar deed ik samen met anderen onderzoek naar goed organiseren met speciale aandacht voor het vraagstuk van leiderschap, zingeving en gemeenschap. Dit onderzoek was ingegeven door mijn zoeken naar nieuwe impulsen die een werkelijk andere, nieuwere en frissere dynamiek van organiseren en leiderschap mogelijk zouden maken. Ik constateer dat het vraagstuk van goed organiseren door goed leiderschap in de georganiseerde gemeenschap almaar meer om het lijf heeft. Dat komt door de ingrijpende ontwikkelingen in diezelfde periode waar het gaat om technologie, communicatiemiddelen, systemen, controles, specialismen, coördinatiemechanismen, financiële sturing, vakkennis en wat al niet.

Ook zijn we als families thuis georganiseerd geraakt. We zijn familiale organisaties geworden waarin anonieme functionele systemen hun plaats hebben gevonden. Kortom: we leiden een georganiseerd leven.

Er is naar mijn waarneming in deze periode een groeiende afstand ontstaan tussen topmanagers, middenmanagers en medewerkers in een steeds functioneler werkend georganiseerd construct, waarbij topmanagers samen met topmanagers, middenmanagers met middenmanagers en professionals met professionals in de weer zijn en allen met het systeem en haar doelen, maar mogelijk minder in contact zijn met elkaar dan eigenlijk nodig is. Er wordt gestuurd op resultaten, de cijfers moeten kloppen en iedereen heeft het druk, waarbij de aandacht voor de inhoud van het werk en de aandacht voor de klant uit het oog verloren kunnen worden en de zin van het werk zoek kan raken.

Er is daarentegen een groeiende aandacht in onze georganiseerde maatschappij voor protocollen, zekerheidssystemen,

inspecties en audits waarmee alle risico's af- en ingedekt moeten worden en waarmee de creatieve speelruimte van de mens wordt beperkt.

Kortom: Voor velen van ons is de werkdruk aan het toenemen en de vervuldheid van de ziel in het werk aan het afnemen.

Dat leidt tot afhakende professionals en managers, een stijging van burn-out bij professionals en managers (een op de zeven Nederlanders), een afwijzende houding bij jongere mensen om zich met een organisatie voor langere tijd te verbinden.

Dat baart ons zorgen en daagt ons uit.

Zou er sprake zijn van een stille leiderschaps crisis, een zingevings crisis, een gemeenschaps crisis in de georganiseerde gemeenschappen waarin we werken en leven?

Kunnen we zo verder of moeten we anders gaan organiseren?

We deden onderzoek.

## **We deden onderzoek naar leiderschap**

Allereerst deden we uitgebreid onderzoek naar het leiderschap in organisaties en concludeerden daaruit het volgende:

Leiderschap is oorspronkelijk gekoppeld aan die ene leider die de gemeenschap leidt. Hij bestemt het lot van mensen in de gemeenschap. Later leerden we managers kennen die als leidinggevers in organisaties optreden. Er zijn leidinggevers en leidingnemers. Vandaag zien wij persoonlijk leiderschap van de professionals die zelfstandig hun processen vorm en inhoud geven, gericht op hun klanten. Dit nu komt in onze georganiseerde wereld samen in leiderschap van zowel topverantwoordelijken, middenmanagers en professionals.

Er is, zo constateerden wij, geen algemeen evident leiderschapsconcept dat eindverantwoordelijken, middenmanagers en professionals kunnen toepassen om tot goed leiderschap te



komen. Het leiderschap is eerst en vooral gebaseerd op zelf verworven inzichten en verwerkte ervaringen. Leiderschap is in essentie verbonden met het in beweging brengen en komen van mensen in hun streven om het goede te doen.

Goed leiderschap is echter niet alleen gebonden aan de persoon van de leider, zijn moreel gehalte en bekwaamheid, maar het is ook een creatief proces in de gemeenschap dat ontwikkeling voortbrengt en waarin veel personen participeren.

Wanneer de topleiders zich druk maken om thema's en vraagstukken waar eveneens de middenmanagers van de organisatie mee van doen hebben en die de professionals in hun klantwerk tegenkomen en hen bezighouden en zij voeren daarover met elkaar dialoog, dan is er de kans dat het leiderschap in de organisatie goed werkt, men verstaat elkaar immers omtrent waar het over gaat en kan zijn aandacht en krachten concentreren op het wezenlijke.

Leiderschap is iets anders dan managen. Managen is een relatief nieuw vak en dat is het goed organiseren van de werkcondities. Leiderschap is oeroud en is het in beweging brengen van mensen. Management is operationeel op output gericht en verticaal op hiërarchische macht gebaseerd, leiderschap is gericht op zinschepping en is horizontaal op waardenschepping en samenwerking gebaseerd.

We moeten afscheid nemen van het idee dat de hiërarchisch-functionele inrichting van organisaties met zijn ingewikkelde structuren en veeleisende systemen een oneindige toekomst heeft en zo steeds verder geperfectioneerd kan blijven worden. We moeten volgens mij toe naar een heldere horizontale manier van organiseren welke gedragen wordt door horizontaal leiderschap. Maar hoe doe je dat?

We moeten afscheid nemen van de idee dat de topmanagers de middenmanagers directief leiden, dat de middenmanagers de

medewerkers directief leiden, ja zo moeten leiden. Dat werkt zo niet meer. Wij leiden elkaar en leiderschap is een dialogisch horizontaal proces in de gemeenschap waarin de goede dingen tussen mensen tot stand komen. Leiderschap is in die zin iets wat voor ons allen geldt. Leiderschap werkt wanneer wij als leiders met elkaar omgaan en communiceren. Als leiders verstaan wij elkaar waar wij als chefs en medewerkers een verschillende taal spreken en elkaar niet meer verstaan. Horizontaal organiseren en horizontaal leiderschap kortom is nodig en gewenst!

## **We deden onderzoek naar zingeving**

Daarna deden we onderzoek naar zingeving. Hoe komt zingeving tot stand in het georganiseerde verband waarin wij werken en leven en wat is de betekenis van zingeving als leiderschapsopgave?

Zingeving heeft veel te maken met bezieling. In de natuurlijke gemeenschap zijn zingeving en bezieling deel van het dagelijkse leven. We houden van elkaar of vechten met elkaar. Het georganiseerde leven in de georganiseerde gemeenschap daarentegen is functioneel en gericht op het bereiken van doelen. Waar wij in ons natuurlijk samenleven eeuwenlang te maken hebben met de natuurlijke menselijke ziel, het welbevinden van de mens, daar is dit in het georganiseerde leven niet vanzelfsprekend. De organisatie 'an sich' kan echter juist gezien worden als een door de mens zelf gecreëerde verschijning van de menselijke ziel, van menselijke zielen. Het is de georganiseerde ziel. Alles wat mensen scheppen als georganiseerde ziel moet door de mens onderhouden worden alsook van een zin worden voorzien. Er is geen vanzelfsprekende harmonie, geen absolute samenhang in de georganiseerde ziel zoals die in de natuurlijke ziel wel aanwezig is. De menselijke georganiseerde ziel hebben we in die zin als paradoxaal omschreven evenals haar verschijning, de

organisatie. De georganiseerde ziel moet door ons zelf worden verzorgd en steeds weer opnieuw geschapen en zij wordt tot een zingevend organisme als we die zin ook daadwerkelijk toevoegen. Dat is een wezenlijke opgave van leiderschap.

Zingeving is afhankelijk van geïnspireerd zijn. Wat inspireert? Dat is vooral onze persoonlijke verbinding met de oorspronkelijke impuls van de organisatie, dat waartoe zij bestemd was en is en ook daarnaast het (samen)werken met de klant als onze existentiële partner van de organisatie die haar bestaansrecht zekert. Dit zijn de twee bronnen waaruit de organisatieziel gevoed wordt en waaraan wij de zin van ons werk beleven, de impuls en de klant.

Zingeving wordt bedreigd door het vele organiseren en protocolleren, wat de creatieve speelruimte van de werkende mens wegneemt. Onze drijfveer voor 'Formtrieb' en 'Sachtrieb' verduistert de zo nodige aandacht voor de 'Spieltrieb' (Schiller). Zingeving is verbonden met het innerlijk van de mens en met de vragen die een mens bezighouden. Vooral het onderzoeken van vraagstukken, het experimenteren met nieuwe mogelijkheden, brengt een mens in beweging en schept ruimte voor nieuwe zingeving. Het creatief samenwerken met anderen, de co-creatie met het oog op een derde geeft eveneens zin aan het leven van de georganiseerde mens.

We moeten af van de eenzijdige top-downprocessen waarin het hogere echelon van de organisatie meent het lagere echelon te moeten uitleggen wat de zin van hun georganiseerde bestaan is. De bedachte missiestatements, de ingewikkelde strategieën, het bureaucratische beleidsstelsel, zij moeten in hun eenzijdige vorm verdwijnen. Daarvoor in de plaats komen enkele fundamentele menselijke waarden die wij delen en enkele principes die onze sturende opvattingen richting geven: waarden en prin-

cipes die wij delen en die maatschappelijk verantwoord kunnen uitwerken in onze georganiseerde operaties.

Evenals het leiderschap zich tussen mensen op horizontale wijze afspeelt, zo ook zingeving. Het scheppen van een mooi reflectief proces, het in dialoog zijn met elkaar over de 'waaromvraag', de zingevingsvraag en de zingeving vanuit de eigen biografie mee vorm geven, zij verzorgen een solide basis voor zinnig werken en voor onze zinbeleving. Horizontale zingeving kortom is gewenst!

## **We deden onderzoek naar gemeenschapsvorming**

De derde component 'gemeenschap' willen we benaderen vanuit het vraagstuk van open en gesloten gemeenschappen en hoe dat samenhangt met open of gesloten zielen van mensen.

Leiderschap en zingeving worden sterk bepaald door de aard van de gemeenschap zoals wij die gevormd hebben. We kennen gesloten natuurlijke gemeenschappen en georganiseerde open gemeenschappen.

De familie of het dorp of de overtuigingsgemeenschap zijn verschijningen van een *natuurlijke gesloten gemeenschap*. Deze natuurlijke gesloten gemeenschap heeft de zin van haar bestaan inherent in zichzelf. De *georganiseerde open gemeenschap* bestaat vanwege een derde die zich buiten de gemeenschap bevindt, de klant en de leverancier. In samenspel met deze derde scheidt de organisatie voortdurend opnieuw de zin van haar bestaan.

Mensen die in de natuurlijke gemeenschappen elkaar niet kunnen verdragen vanwege verschil in bloed en bodem, geloof en ideologie kunnen wel een leven lang samenwerken in de georganiseerde gemeenschappen.

Wanneer een gemeenschap gesloten is en dus naar binnen georiënteerd, heerst er een vaste ordening tussen de gemeenschapsleden. In een gesloten gemeenschap spelen relaties de hoofdrol. Er is liefde en lust, maar in de gesloten gemeenschap ontstaan ook fenomenen als psychologische macht, heersen en beheerst worden, geweld en misbruik. Wanneer een gemeenschap opengaat en zich naar buiten richt, kan de gemeenschap zich dienstbaar opstellen naar anderen maar ook kan al het mogelijke en ook ongewenste de gemeenschap binnenwaaien en kan van alles vanuit de gemeenschap op de omgeving worden afgewenteld.

De individuele mens als deel van de natuurlijke en van de georganiseerde gemeenschap kan zijn eigen *persoonlijke gemeenschap* vormgeven samen met de mensen waar hij een leven lang mee optrekt. Dat kunnen familieleden zijn, vrienden, collegae, klanten. Het is deze persoonlijke gemeenschap die het individu draagt en waarin het individu zijn eigen leiderschap kan tonen.

## **Samenvattend**

Een fundamenteel uitgangspunt voor ons streven naar horizontaal organiseren en horizontaal leiderschap is de eeuwenlange ontwikkeling van de menselijke ziel naar een geïndividualiseerd bestaan in zelfgekozen gemeenschappen. Zoals Hannah Arendt dat in haar laatste boek *Vom Leben des Geistes* laat zien, is de menselijke ziel in de loop van de eeuwen een weg gegaan naar allereerst vrijheid van denken, daarna een vrijheid van willen en nu een vrijheid van oordelen. Zoals ik in mijn boek *Bezieling* laat zien, is in iedere mensenziel het eigen ik, de eigen geest, oproepbaar en kan verschijnen. In die zin heeft ieder mens de mogelijkheid eigen leiderschap te ontwikkelen, een eigen gemeenschap te ontwikkelen en een eigen zin aan het leven en werk te geven. Dat betekent dat waar eeuwenlang het verticale

hiërarchische construct ons gedragen en geborgd heeft maar ook onderdrukt en gebonden, daar is het nu aan de individuele mens zijn eigen lot te dragen en zijn eigen gemeenschappen te vormen. Dat kan ieder mens doen door uit vrijheid in dialoog te treden met de andere mens.

## Een passie

Een rode draad, een passie, een streven dat wij vervolgen gedurende dit gehele onderzoek naar horizontaal organiseren is het vraagstuk *'hoe de innerlijke wereld van de mens en de door de mens gecreëerde uiterlijke georganiseerde wereld zich tot elkaar verhouden op zodanige wijze dat er van een gezonde ontwikkeling van mens en organisatie sprake kan zijn'*.

Het is een groot verlangen en een diepgravende wens ons te kunnen bevrijden van de alsmaar knellender banden van ons traditioneel verticaal georganiseerde bestaan en ons te kunnen begeven in een menselijke dialogische horizontale manier van samen werken en organiseren.

Kunnen wij ons ontwikkelen:

- vanuit een bestaan in verticaal georganiseerde verbanden, op zoek zijnde naar een vrije horizontale scheppingsruimte samen met anderen;
- naar een horizontaal dialogisch samen scheppen vanuit eigen verantwoordelijkheid binnen een met elkaar gedeeld kader van verticale ordening en formalisering?

Dit kunnen wij realiseren als wij elkaar gaan zien als leiders die vanuit een eigen vrij denken, een eigen wilsimpuls tot een gezamenlijk oordelen komen wat de juiste weg is die wij kunnen gaan.

Daarvoor wil ik hier enkele contouren schetsen die ons op weg kunnen helpen verdere stappen te maken in deze zo nodige richting.