

# Nieuw organiseren met multi-disciplinaire teams

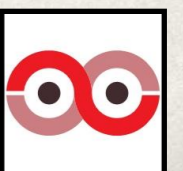
16 november 2021



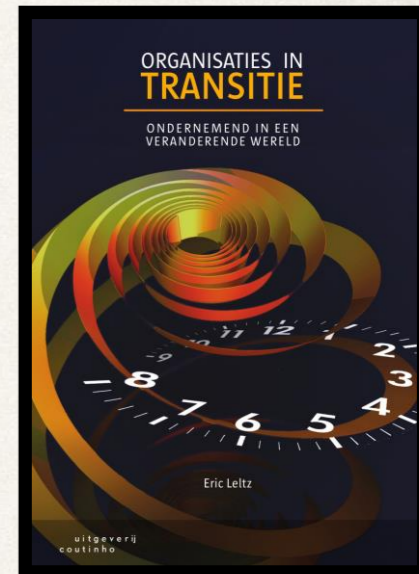
[eric@soulsound.nl](mailto:eric@soulsound.nl)

@ericleltz @omwtje @gelukslocatie

[www.ericleltz.nl](http://www.ericleltz.nl) en [www.soulsound.nl](http://www.soulsound.nl)



# Nieuw organiseren met multi-disciplinaire teams



# Traditioneel: verticaal, top-down, hiërarchisch

**Richten**

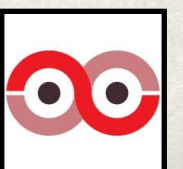
**Inrichten**

**Verrichten**



**Systeemwereld**

**Leefwereld**



# Verskil in dynamiek

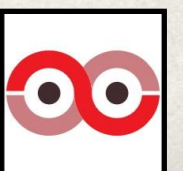
## Systemewereld



- Meten is weten
- Efficiency
- Regels
- Controle, beheersing, dicht timmeren
- Sturen op wantrouwen
- Kosten en baten
- Kwantiteit
- Dominantie van modellen

## Leefwereld

- Gezien worden
- Aandacht en tijd
- Vertrouwen
- Keuzevrijheid
- Ruimte
- Effectiviteit
- Kwaliteit
- Waardering

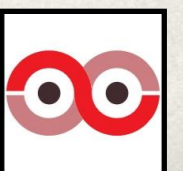


# Systemetaal

- Casussen
- Cliënten
- Klant is nummer
- Studenten zijn cohorten
- Medewerkers zijn poppetjes
- Werken volgens protocol
- Evidence based
- Getoetst aan indicatoren
- Marktwerving
- Alles is een product
- Outputfinanciering
- Targets



Maar het gaat wel om mensen



# Als de afstand systeemwereld - leefwereld groot is

geld plus een lening van 470.000 euro. Het tegendeel is waar, stelt Keizer. Hij nam in crisistijd juist een groot risico met de koop, zegt hij. Hij en zijn compagnons moesten voor bijna 31 miljoen euro lenen bij de bank om de koopsom van 12,5 miljoen euro en de schulden van het bedrijf te kunnen betalen. Keizer spreekt van een 'ondernemersrisico van minstens 30,9 miljoen'. Als be-

Volgens Keizer was de 12 miljoen dividend waarmee hij de aankoop financierde 'geen sigaar uit eigen doos'. 'Zonder het krediet dat door de kopers werd afgesloten was het bedrag er niet geweest.' Pheijffer noemt dit 'een mistig verhaal'. 'Aan het eind van het liedje is er toch 12 miljoen aan hem uitgekeerd waarmee hij die koopsom kon betalen.'

het 'spijtig te vinden voor mensen die 'om emotionele redenen' lid zijn geworden van de vereniging. Dat zijn er niet veel meer, reageerde de voorzitter. Uiteindelijk keerde Keizer terug in de vergadering en ging de ledenraad akkoord. Keizer prees tot slot de 'integere en heldere handelwijze' van het bestuur. Hij zei adviseur te willen blijven van het

Kei  
bel  
en  
me  
ve  
de  
o

## geld te verdienen valt

veel

technisch crematorium 2 miljoen. Dat zie je terug in de rekening. Cremeren met aula kost rond 1.340 euro, volgens de website van Yarden. 'Wij doen een aanvoertje zonder publiek voor 425 euro', zegt Van der Laan in het jargon van de branche. Willen er een paar intimi mee, dan kost dat al 370 euro extra.

Van der Laan is niet de enige die zich op deze lowbudgetmarkt richt. In Zeevolde probeert investeerder Grocon een vergunning te krijgen voor iets soortgelijks. Ook gewone crematoria zijn interessant voor investeerders. Zo opende Harry Mens vorig jaar zijn crematorium Duin- en Bollenstreek, vlakbij de Keukenhof. Mens en zijn schoonzoon Michiel Mol staken er ieder een miljoen euro in, zei hij in *De Telegraaf*.

Ondanks de groei is de markt voor begraven en cremeren een vechtmart waar de winsten stagneren. De omzet van uitvaartbedrijven steeg volgens het CBS in vijf jaar met 10 procent tot 1,15 miljard euro in 2015. Maar de jaarlijkse winsten schommelen hevig, tussen de 50- en 100 miljoen euro in de jaren 2010-2015.

Adviseur Van de Kraats weet wel hoe dat komt. 'Er komen tientallen begrafenisondernemingen per jaar bij.' Tien jaar geleden waren het er 1.115, nu 1.735. Het aantal kleine bedrijven, met hooguit twee man, steeg in die tijd van 690 naar 1.540. 'Dat maakt de spoeling dunner.'

Maar waarom is begraven zo'n populaire roeping voor nieuwe ondernemers? Volgens Van der Laan is het een gevolg van de marktstructuur. Flexibilisering heeft grote kostenvoordelen. 'Ik heb het in januari en februari heel druk gehad, maar in maart was er bijna niets te doen. Met vast personeel heb je in zo'n stille maand hoge kosten.'

De grote bedrijven hebben de afgelopen jaren flink gereorganiseerd. Zo ontstond Monuta onlangs nog 130 mensen. 'Een deel daarvan begint dan voor zichzelf', zegt Van der Laan. Volgens hem is er de komende veertig jaar ruimte voor zeker vijftig nieuwe crematoria. En dat is gunstig voor De Facultatieve: het bouwen en inrichten van crematoria is een van haar belangrijkste activiteiten.

**Gerard Reijn**

Advertentie



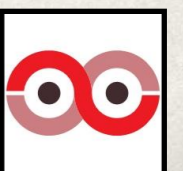
Boek vóór 10 mei!  
Tot  
**€ 100**  
korting p.p.

### Ontde

De mooiste rondre  
vër daarbuiten. We

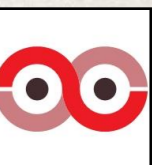
**Kras.nl/act**

Zie: kras.nl/actie



# Meetinstrument van de systeemwereld: Bruto Binnenlands Product (1932)

- Meet hoe 'goed' een land het doet
- Meetinstrument uit eerste helft vorige eeuw
- Uitgangspunt Adam Smith (1723-1790):
  - vraag en aanbod op elkaar afgestemd
  - onzichtbare hand
- Meet welvaart maar niet welzijn en welbevinden
- Meet wat we in geld uitdrukken: geld is het doel en niet het middel
- Gaat uit van de 'Homo economicus', de rationele, bewust kiezende mens
- Gemeten werkelijkheid (systeemwereld) versus beleefde werkelijkheid (leefwereld)



# Welvaart en welzijn

1989: ramp met olietanker Exxon Valdez

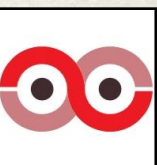
2010: golf van Mexico

Destijds de grootste milieuramp in de geschiedenis maar het BBP van Alaska steeg want (economische) activiteit steeg:

- Hotels
- Restaurants
- Winkels
- Schoonmakers
- Energiebedrijven



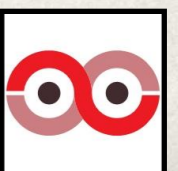
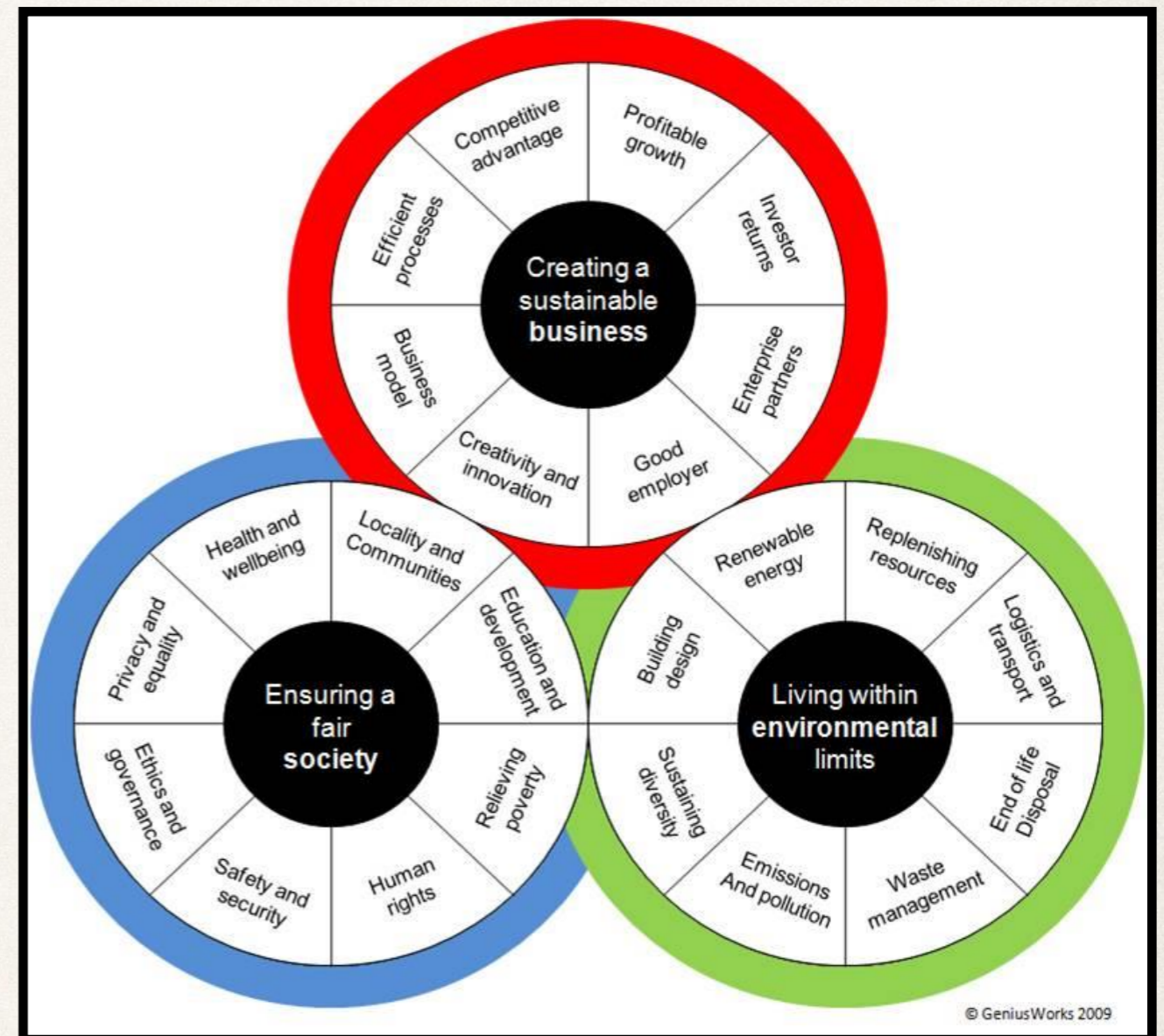
Economische groei als indicator van de 'kwaliteit' van het leven





# De systeemwereld draait om de (neo-liberale) markt maar er is meer!

- Markt (profit, zakelijk)
- Maatschappij (people, sociaal)
- Moeder Aarde (planet, ecologisch)



# Maatschappelijke reacties

- Studentenprotest tegen rendementsdenken
- Huisartsenprotest tegen macht verzekeraars
- Basisschool leraren protesteren tegen werkdruk
- Thuiszorgers protesteren tegen de administratielast
- Manifestatie wooncrisis
- Klimaatmarsen, Extinction Rebellion
- De 'gele hesjes'
- Niet protesteren maar procederen (Urgenda)
- Theatermakers 'De verleiders'



# Grenzen aan het systeem

- **Economisch**

- Geld als doel en niet als middel
- Financiële crisis, kredietcrisis, wooncrisis

- **Ecologisch**

- Klimaatverandering
- Productie is uitputtend, verspillend en vervuilend

- **Institutioneel**

- Weinig vertrouwen in grote instituten en management
- Omroepen, vakbonden, energiebedrijven, politieke partijen

- **Moreel**

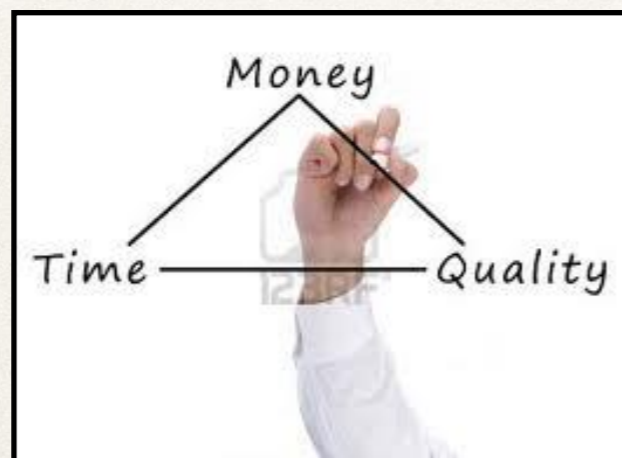
- Zoektocht naar identiteit (roetpiet, vluchtelingen, vuurwerk)
- Twijfel (normen & waarden, overheid, wetenschappelijk onderzoek, factfree)



# Nieuwe economie

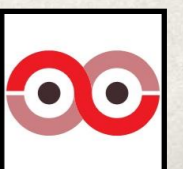
## Van

- **Systeem centraal**
- **Rendement**
- **Wantrouwen (controle)**
- **Centralisatie**
- **Groei**
- **Efficiency**
- **Meetbaar**
- **Welvaart (BBP)**



## Naar

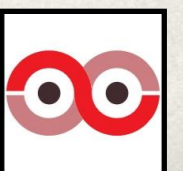
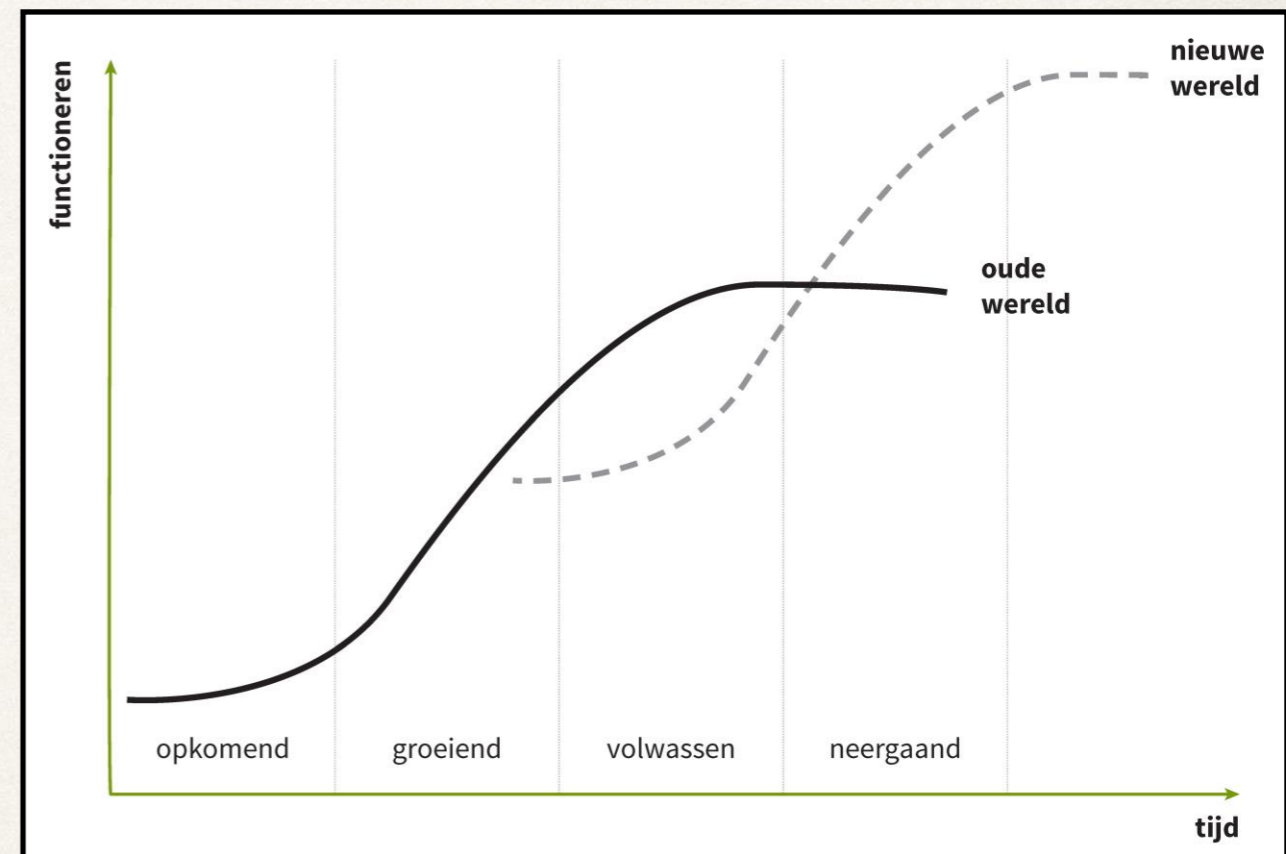
- **Mens centraal**
- **'Ken de mens'**
- **Vertrouwen**
- **Decentralisatie**
- **Bloei**
- **Effectiviteit**
- **Merkbaar (voelbaar)**
- **Welzijn/Welbevinden (BBG)**



# Transitie



- **Structurele veranderingen van 'het systeem': maatschappelijk en economisch**
- **Fundamenteel en complex**
- **Gericht op de lange termijn**
- **Het gaat met horten en stoten (discontinu)**
- **Procesgericht in plaats van oplossingsgericht**
  - **Gericht op hoofdlijnen**
  - **Niet te gedetailleerd**
  - **Constante bijsturing op basis van leerervaring**

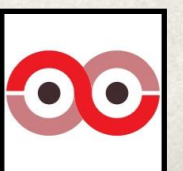
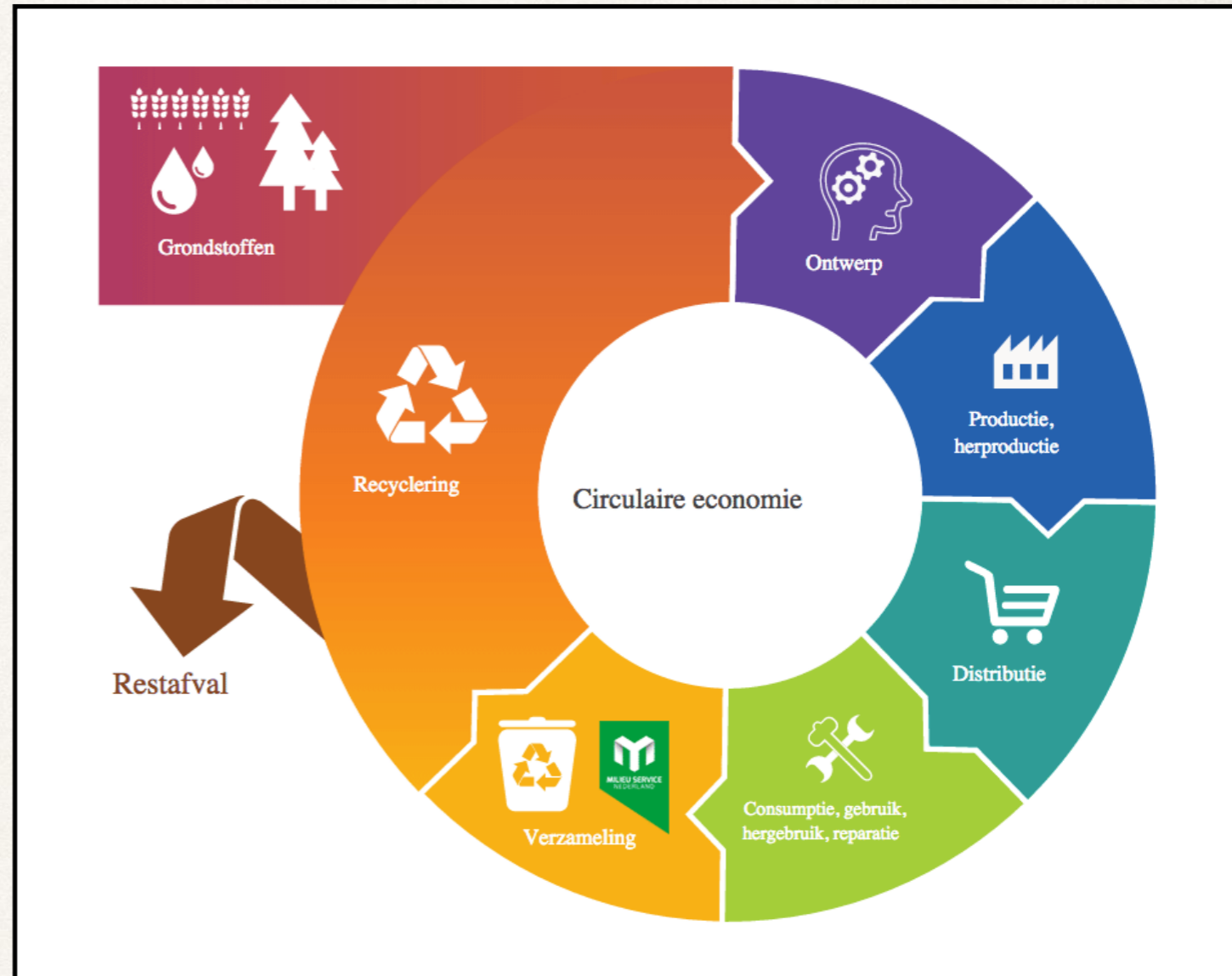




In een tijd van onzekerheid staan mensen open voor eenvoudige (politieke) oplossingen. Maar in een complexe omgeving zijn geen eenvoudige oplossingen

# Uiting nieuw economisch fundament

- Centraal naar decentraal
- Aanbodgestuurd naar vraaggericht
- Fossiel naar duurzaam
- Vervuilend naar schoon
- Waarde onttrekend naar waarde creëren
- Bezit naar gebruik
- Lineair naar circulair
- Zelfredzaamheid naar samenredzaamheid
- Economisch rendement (ROI) naar maatschappelijk rendement (MVO)



# Aanjagers van de nieuwe samenleving

## 1. Informatisering (ICT)

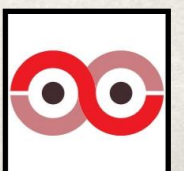
- Internet, Social media
- IoT, Big Data, 3D-printen, IA, robotisering

## 2. Internationalisering

- Landsgrenzen verliezen onder invloed van Internet hun belang
- Globalisatie én 'glocalisatie'

## 3. Individualisering (personificatie)

- Beter (digitaal) opgeleid, mondiger
- Individu is maat der dingen: fragmentatie, behoefte aan collectieve waarden





# De invloed van ICT-ontwikkelingen op de samenleving

- **Artiesten zonder platenmaatschappij**
- **Hotelketens zonder kamers**
- **Taxibedrijf zonder auto's**
- **Busbedrijf zonder bussen**
- **24/7 samenleving**
- **Geglobaliseerde samenleving**
- **Tussenhandel onder druk**
- **Aankoop begint op internet**
- **Aanbieder nieuws zonder krant of tv-kanaal**
- **Decentrale digitale munt zonder tussenkomst bank**
- **Verschuiven grenzen: privé/publiek, thuis/werk, mens/machine**
- **CBS rapport 'Opvattingen over sociale media' (2018)**
- **WRR rapport 'Opgave AI' (2021)**

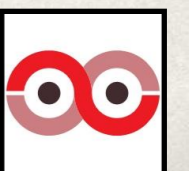


# De invloed van ICT-ontwikkelingen op organisaties: Algoritmisch management

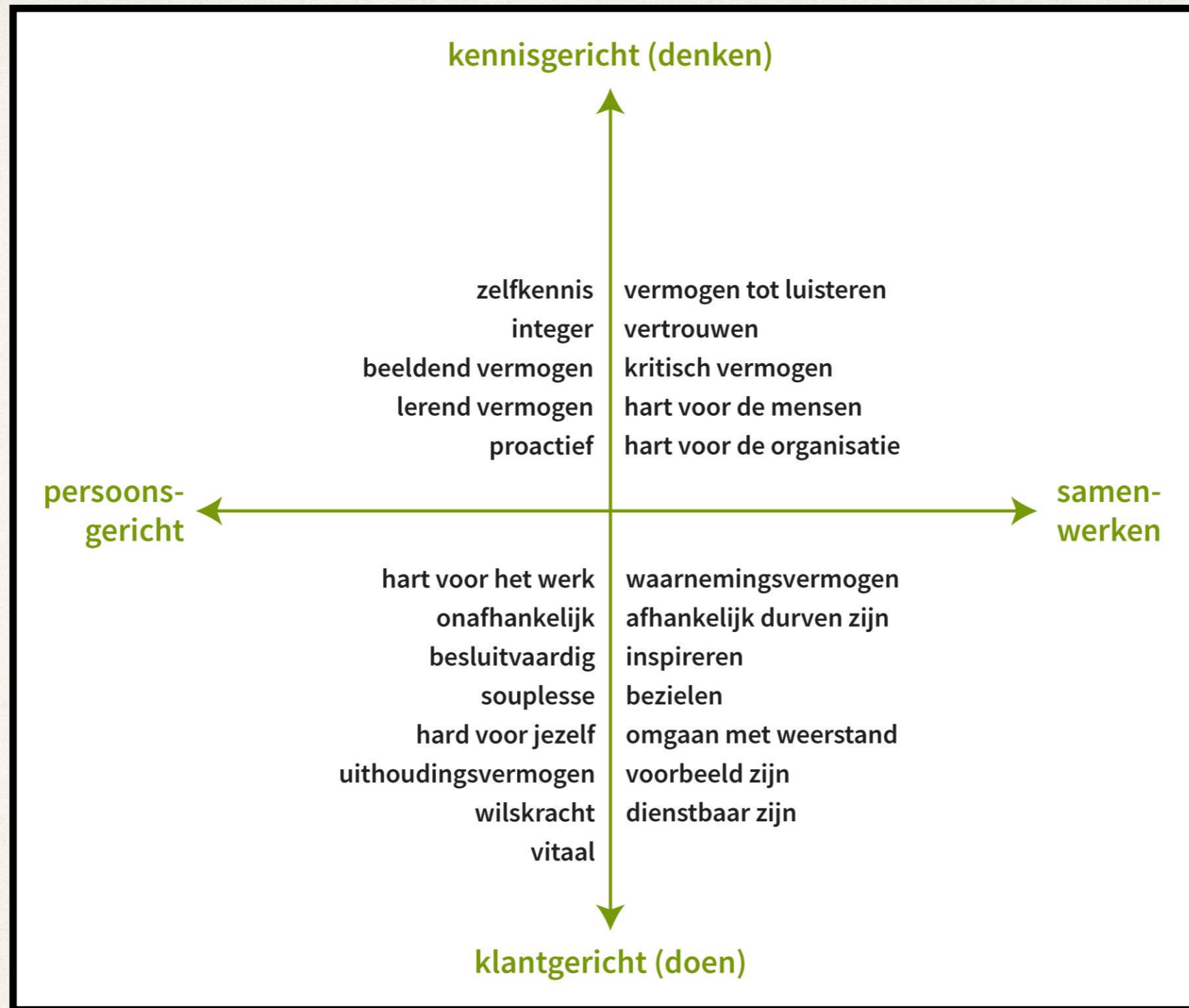


## Modern Taylorisme

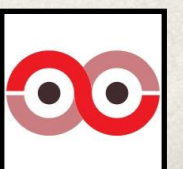
- App als 'baas'
- ZZP-er als 'werknemer'
- Data-isme
- Transhumaan (mens/machine)
- Surveillance



# De professional van nu

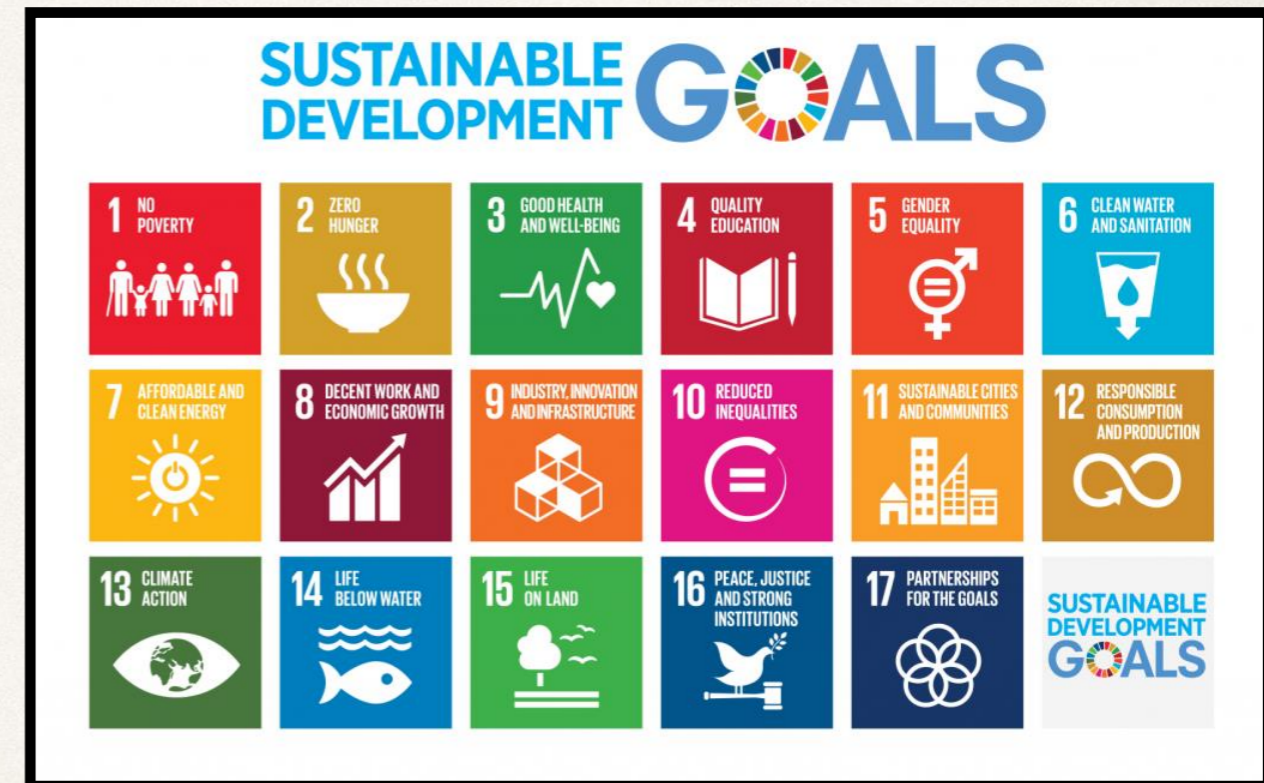


Een professional kent alle modellen maar hanteert ze met mate



# Opgave voor de professional van nu

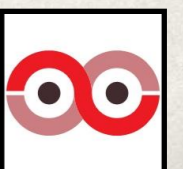
- Werk aan maatschappelijke vraagstukken
- Bereid je voor op taaie problemen (wicked problems)
- Werk aan een betere wereld (SDG's)
- Leer om te gaan met onzekerheden
- Zorg voor een brede oriëntatie
- Een leven lang leren
- Al doende leren, al lerende doen (leer en reflecteer)
- 'Know how' en 'know where'
- Zorg voor ethisch besef
- Wees veerkrachtig
- Zorg voor balans tussen werk en thuis



# Opgave voor opleiders



- **Opleiden:**
  - Voor banen die nog niet bestaan
  - Met technieken die nog niet zijn uitgevonden
  - Om uitdagingen aan te gaan die we nog niet kennen
  - Voor een generatie waarbij Social media in het DNA zit

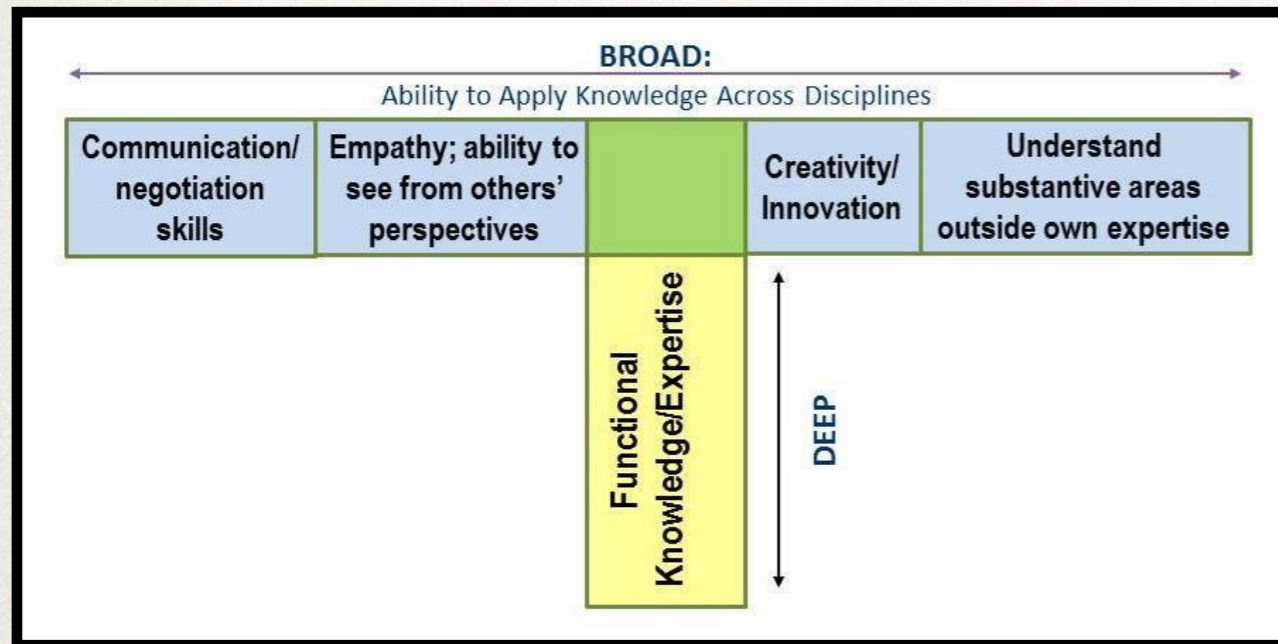


# Iedereen heeft kwaliteiten

Een regenbui die een zomerdag vergalt  
is een zegen als die op de woestijn valt



# Multi-disciplinaire- en neuro-disciplinaire teams

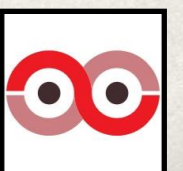


**Basis: een veilige omgeving waar ieder zichzelf kan zijn**

# Teams

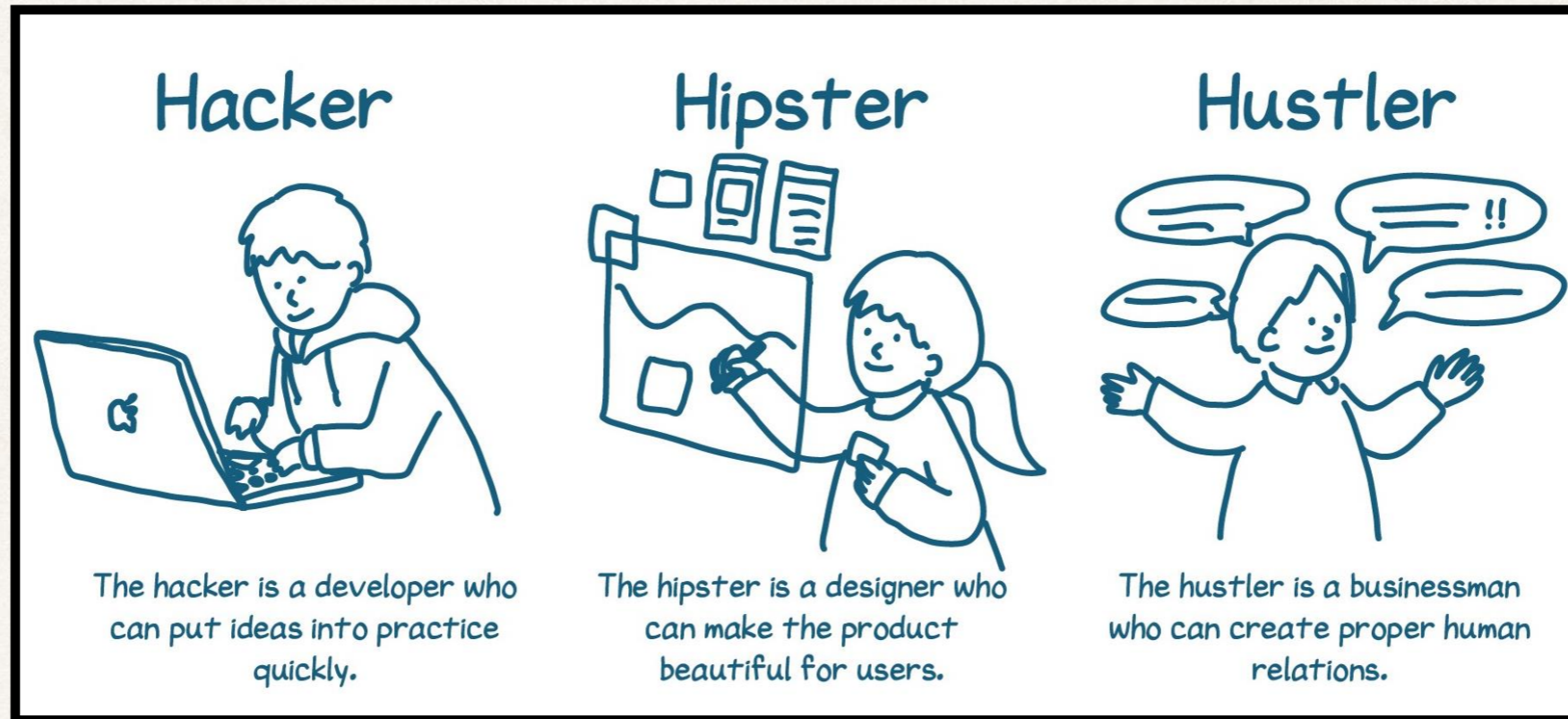


- Homogeen: zelfde afkomst, cultuur en/of geslacht
- Divers: uitgenodigd worden voor een feestje
- **Inclusief: daar ook durven dansen alsof niemand kijkt**

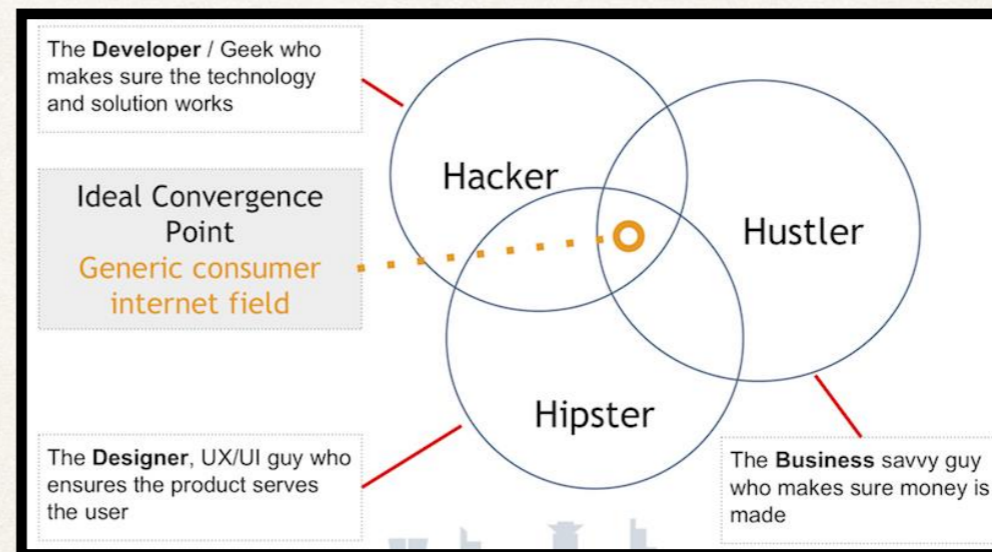




# Minimum viable team



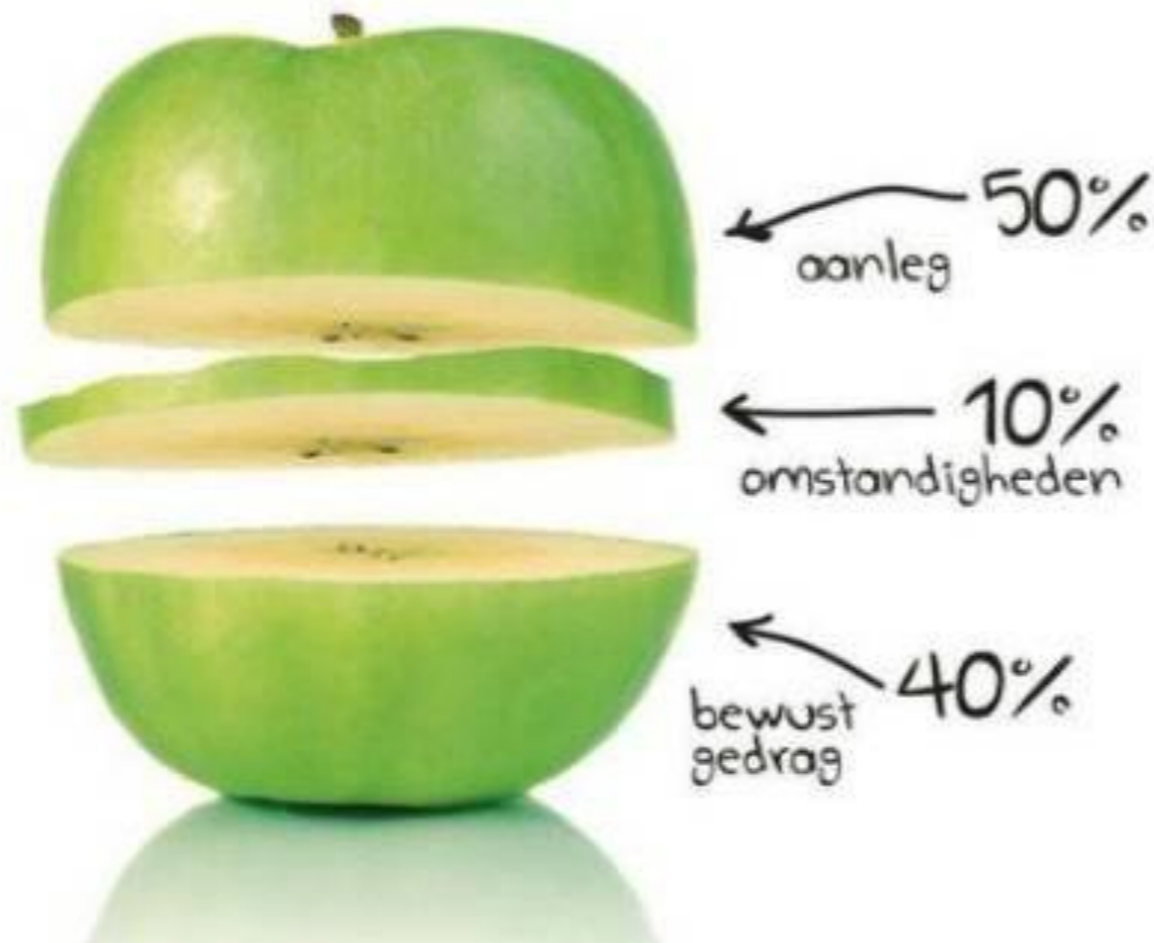
- **Autonomie**
- **Veerkracht**
- **Vertrouwen**



# Autonomie en geluk

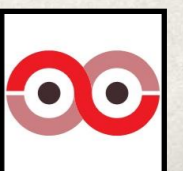
- Hedonisme (moment)
- Eudaimonisch (zingeving, betekenis)

Is geluk maakbaar?



## Geluk

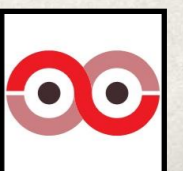
- Erkenning (gewaardeerd worden)
- Herkenning (gezien worden)
- Autonomie (zelfbeschikking)



# Veerkracht



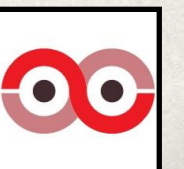
- Doorzetten bij tegenslag
- Blijven zien van mogelijkheden
- Ander *gedrag* kunnen vertonen
- Ook anders kunnen *denken*
- Vallen en weer opstaan
- Terugveren en doorgroeien



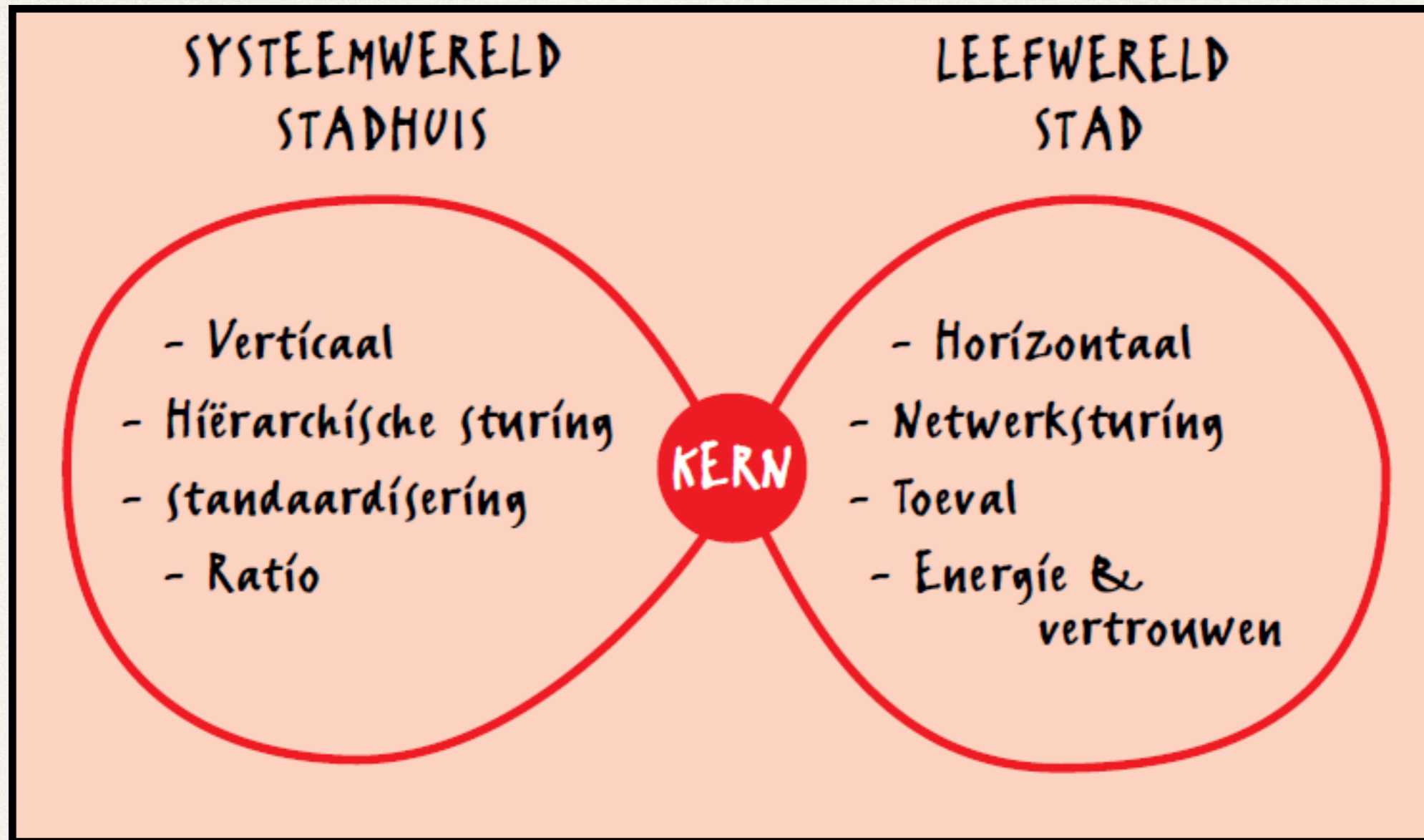
# Vertrouwen



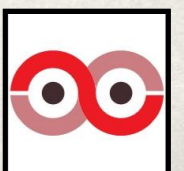
- Maak medewerkers niet afhankelijk
- Laat los en geef verantwoordelijkheid
- Zorg voor een sterke onderlinge verbinding (Shared Value)
- Vertrouw op ieders persoonlijke kwaliteiten
- Vertrouw op verschillen in verantwoordelijkheden en kennis
- Zoek naar zingeving (maatschappelijke verantwoordelijkheid, SDG)
- Koester een hybride werkomgeving
- Voorkom insidersgroepen van *kantoorrijgers* en outsidersgroepen van *keukentafelkrijgers*
- Laat medewerkers het goede voorbeeld volgen in plaats van regels



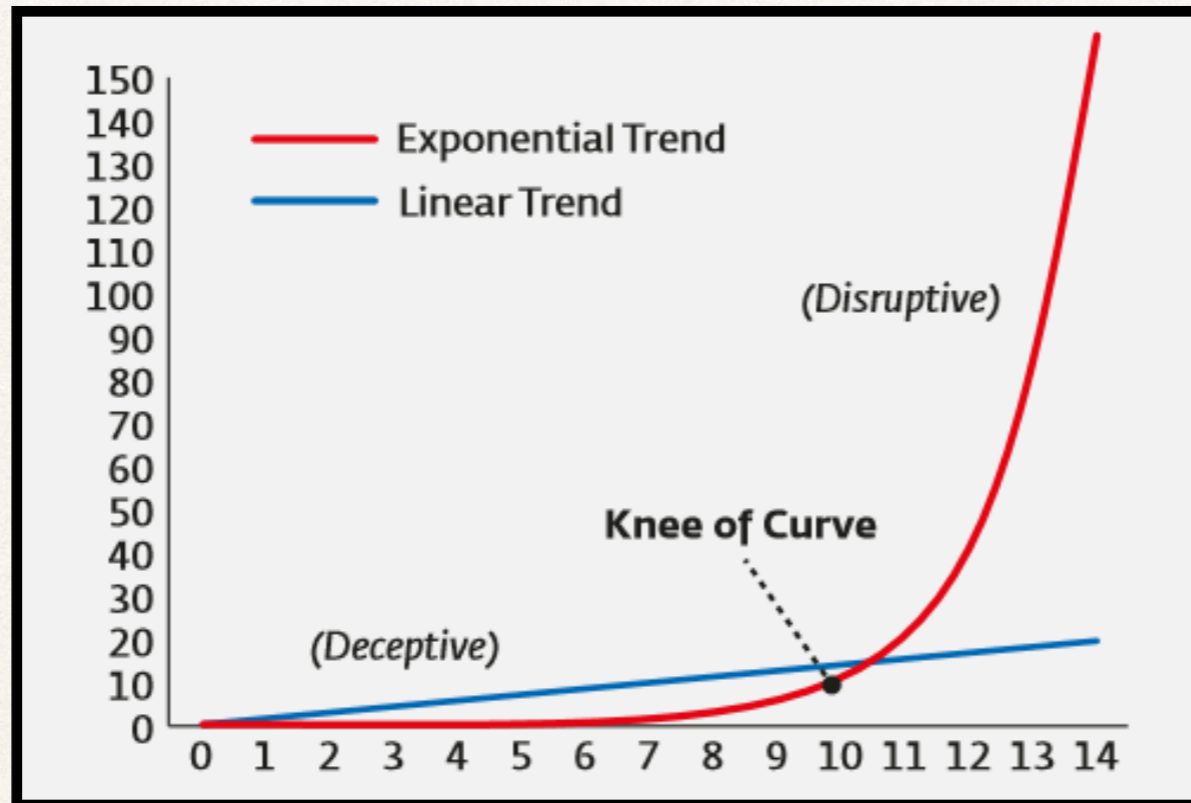
# Stelling 1



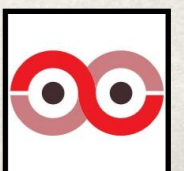
ency in de systeemwereld verdwijnt de bezieling uit het professionele ha



# Stelling 2



**Een organisatie loopt altijd achter de feiten aan want mensen denken en leren lineair maar techniek ontwikkelt zich exponentieel**



# Stelling 3



**Midden managers kunnen maar beter een andere baan zoeken want ze zijn totaal niet in staat om los te laten**



“

The future is here, it's just not widely distributed yet.

”

William Gibson (°1948)  
Canadian science fiction author,  
introduced the term "cyberspace"

