

Babylonische Organisaties

In de Bijbel staat een van de oudste bedrijfskundige verhalen. Het verhaal van de toren van Babel, die bedoeld was om een weg naar de hemel te bouwen. Om te voorkomen, dat de Babylonieërs bij hem op de stoep kwamen zorgde de heer van deze heerlijkheid voor een spraakverwarring, waardoor de organisatie in het honderd liep.

In een Babylonische organisatie weten ze van elkaar niet wat ze doen. Heeft iedereen z'n eigen opvattingen over het doel en wat de eigen bijdrage daaraan is. Organisaties met een hoog Babylonisch gehalte worden daardoor vaak verlamd door conflicten, die ondergronds woekeren.

Soms ruik je het al bij de receptie en bij de eerste vertrouwelijke gesprekken in het vooronderzoek komen de problemen dan ook levensgroot op tafel. "Hoe krijg je het voor elkaar dat ze elkaar zo verlinken? "

Hoe is die truc?

Op de eerste plaats is het een vertrouwelijk gesprek, waarvan de inhoud niet naar de opdrachtgever gaat.

Er wordt nooit ergens verteld wie wat gezegd heeft. Daarnaast wordt er actief geluisterd. Het effect is, dat de mensen eindelijk een oor vinden voor hun problemen, waar ze al zo lang mee zitten en vrij kunnen spreken.

De eerste geïnterviewden komen behoedzaam en gespannen binnen en verlaten opgelucht het gesprek.

De volgenden komen dan na de verhalen van hun voorgangers al een stuk ontspannener binnen en staan al te popelen om hun verhaal kwijt te kunnen. Behalve een schat aan informatie levert het al een eerste ontspanning in de organisatie op.

Er worden dus geen trucs toegepast en er wordt niemand verlinkt alleen de consultant heeft een schat aan waardevolle informatie, waarop het advies wordt gebaseerd.

Een veel voorkomende oorzaak van conflicten in bedrijven, ligt in de foute koppeling tussen autorisatie en verantwoordelijkheid. Ofwel als je iemand chauffeur maakt moet je hem het stuur in handen geven. Dan pas kun je hem verantwoordelijk stellen voor de ongelukken.

Een klassiek voorbeeld, dat ik zelf heb meegemaakt was het conflict tussen een kwaliteitsmanager en produktiemanager. De directeur had het wel eens proberen op te lossen door de rollen om te draaien, maar binnen de kortste keren was het weer mis.

Hoofd produktie hield de kwaliteitsman verantwoordelijk voor de kwaliteit van de produktie, terwijl hij zelf de enige was, die de produktie mocht besturen.

Op die manier groeien hoge muren tussen afdelingen waar verwijten en beschuldigingen overheen worden gegooid.

Een effectief middel om gaten in zo'n muur te schieten is de ad hoc commissie bestaande uit mensen van de betrokken afdelingen. Geef de commissie de opdracht een van de slepende problemen met een bepaald produkt te analyseren en voorstellen te doen voor verbetering.

Ze kunnen elkaar niet meer beschuldigen want ze moeten het samen oplossen. Zelf ben ik wel eens zo ver gegaan om een ad hoc commissie samen te stellen bestaande uit mensen van de klant en de toeleverancier.