

## **Op weg naar een duurzame organisatie: een resumé**

Auteurs: Robert de Muralt & Allard de Ranitz, SDU Uitgevers BV: ISBN 978-90-12-57-099-2

De samenleving verandert in een dusdanig tempo, dat het voor een normaal mens bijna niet bij te benen is. Sterker, de ontwikkelingen gaan steeds sneller en daar zal voorlopig ook geen eind aan komen. Wat vandaag nieuw is, is morgen alweer verouderd. Lijken de zaken vandaag goed georganiseerd, morgen lopen deze alweer uit de pas. Al binnen een paar maanden kunnen besluiten op basis van de aanwezige kennis, technologie, zienswijzen, informatie en samenwerkingsverbanden dan ook achterhaald zijn. Dit is geen fictie, maar pure realiteit.

Het werken aan een toekomstbestendige brandweer als maatschappelijke functie vergt het omvormen van de brandweerorganisatie tot een duurzame organisatie, waarbij duurzaamheid kan worden gezien als *“the ability to adapt”*. Het boek geeft de brandweerorganisatie handvatten om dit proces inhoudelijk vorm te geven.

### **Levenscyclus op zijn eind**

De maatschappij is in hoge mate onzeker geworden, hetgeen grote gevolgen heeft voor organisaties, de organisatieomgeving, de cultuur en de medewerkers binnen de organisatie. Ook binnen de brandweer zijn deze ontwikkelingen duidelijk waarneembaar. Om aan dergelijke situaties richting te kunnen geven is goed leiderschap vereist. De brandweer onderkent als geen ander; in het boek *“De brandweer over morgen”* gaat zij er zelfs vanuit dat de huidige organisatie aan het eind van haar levenscyclus is. Als ontwikkelrichting voor de toekomst heeft de organisatie het continuïteitsconcept omarmd, waarbij de focus meer op maatschappelijk rendement in plaats van repressie komt te liggen.

### **Organisatie DNA als uitgangspunt**

Om aan een dergelijke verandering vorm te kunnen geven is modern leiderschap nodig. Van oudsher is leiderschap met name gericht op het verkrijgen en behouden van controle over de organisatie en sturing op budgetten. Bij modern leiderschap daarentegen zal de nadruk moeten komen te liggen op de organisatiefilosofie: wat drijft de organisatie? Hierbij gaat het dus in eerste instantie niet zozeer om het wat en het hoe, maar vooral het waarom is van belang. Dit is de *“stip op de horizon”* die voor iedereen duidelijk moet zijn en vastgehouden moet worden!

Om uiteindelijk tot de gewenste resultaten te kunnen komen, is het van belang dat uitgegaan wordt van de eigen kracht: **de organisatie DNA**. Uitgangspunt hierbij is dat iedere organisatie uniek is (dat wil zeggen: met een unieke historie, unieke mensen en unieke omgevingsbelangen). Iedere organisatie heeft hierdoor ook zijn eigen sterke en zwakke punten en eigen ontwikkelingsproces.

Door de eigen DNA als basis te nemen wordt het mogelijk het zelfbewustzijn van de organisatie te ontwikkelen en de besturingscapaciteit te vergroten. Hierdoor kunnen aanpassingen in toekomst op een natuurlijker wijze plaatsvinden. Bovendien kunnen invloeden van buitenaf getoetst worden op relevante, wenselijkheid en toepasbaarheid binnen de eigen organisatie.

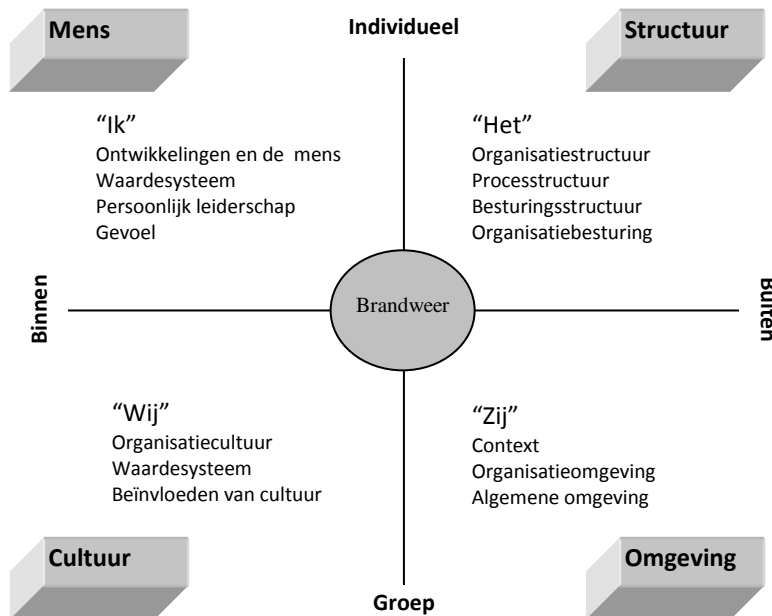
### **Een integrale benadering**

Het van is belang dat op een integrale wijze, dus vanuit meerdere perspectieven tegelijk, gekeken wordt naar de te lopen koers om uiteindelijk bij de stip op de horizon te kunnen komen. Er moet daarom naar een werkbaar evenwicht gezocht worden tussen de wensen van de maatschappij, de wensen van de individuele medewerker, de normen en waarden binnen de organisatie en de benodigde systemen en processen om de werkzaamheden effectief en efficiënt te laten verlopen. Het sleutelwoord hierbij is **balans**.

Door integraal naar de brandweer en organisatievraagstukken te kijken, kunnen oorzaak- en gevolgrelaties in kaart worden gebracht en op juiste waarde geschat. En dat zorgt ervoor dat de kans op succes toeneemt.

## Balansmodel

Om de verschillende perspectieven in beeld te brengen is gebruik gemaakt van een balansmodel. Dit model maakt het mogelijk om op een evenwichtige wijze naar de verschillende invalshoeken te kijken. Hiermee krijgt de brandweer een volledig overzicht van de eigen organisatie en de omgeving(factoren) waardoor het mogelijk wordt om op bredere en effectievere wijze naar organisatievraagstukken te kijken.



De kwadranten *Ik*, *Wij*, *Het* en *Zij* staan voor de mens, de cultuur, de organisatiestructuur en de omgeving. Ieder kwadrant is van invloed op één van de andere kwadranten, maar deze zijn niet per definitie evenredig aan elkaar. Immers, iedere organisatie heeft specifieke kenmerken en zijn eigen voorkeurkwadrant(en). Door de kwadranten echter integraal te benaderen krijgt de organisatie een volledig en juist inzicht in de huidige stand van zaken, de gewenste koers en de noodzakelijke ontwikkelingen.

Het Balansmodel is dermate krachtig dat het voor verschillende doeleinden binnen de organisatie gebruikt kan worden. Hierbij valt te denken aan:

- besturingsmodel op basis waarvan het mogelijk wordt samenhang te creëren tussen de elementen die de organisatie drijft. In het boek zal blijken dat het model zowel organisatiebreed, disciplinespecifiek of zelfs afdelingspecifiek te gebruiken is.
- analysemodel om de huidige staat van een organisatie, project, verandering of situatie te kunnen bepalen.
- als hulpmiddel om projecten en organisatie-inrichting vorm te geven.
- als kader voor actie op onderwerpen die het evenwicht binnen kunnen herstellen of versterken.
- Et cetera.

## Leiderschap als bindende factor

Goed leiderschap is de bindende factor. Hierbij gaat het om de wijze waarop de organisatie in balans wordt gehouden en waarbij richting wordt gegeven aan de organisatie. Elementen als visie, voorbeeldfunctie, mobiliseren van betrokkenheid en kwaliteitsverbetering van de organisatie spelen hierin een centrale rol. Zij zijn dienend aan het organisatiebelang en afhankelijk van de situatie zullen zij soms een sturende, soms een coachende, soms een autoritaire en soms een laissez faire rol moeten aannemen.

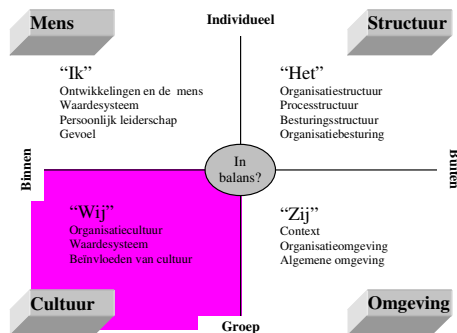
## Stand van zaken

Uit de *strategische issues van de NVBR* wordt duidelijk dat de strategische vraagstukken van de brandweer zich concentreren rond issues als financiën, kwaliteitsverbetering en structurering. Gezien de historie is dit ook logisch; voor een overheidsorgaan zijn planning, beheersing en verantwoording afleggen centrale thema's. Deze onderwerpen spelen zich met name af in het *Het*-kwadrant van het Balansmodel.

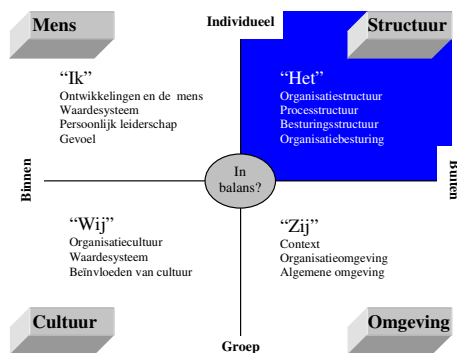
Binnen de huidige brandweer bestaat een sterke behoefte aan beheersen en verantwoording kunnen afleggen. Deze behoefte laat zich echter moeilijk in verhouding brengen met de grote mate van vrijheid en improvisatie die veelal nodig is in chaotische repressieactiviteiten. Ook de drang naar structurering van de organisatie blijkt niet altijd in verhouding te staan met de complexiteit en weerbarstigheid van de omgeving. Hierdoor belandt de organisatie vaak in een spagaat tussen enerzijds de (bestuurlijke) eisen om verantwoording af te leggen – en dus te structureren – en anderzijds de steeds veranderende en vaak complexe omgevingsituatie die niet altijd te structureren valt. Complexe omgevingen laten zich nu eenmaal niet gestructureerd besturen.

In de praktijk lijkt het een moeilijke opgave om de juiste balans tussen de diverse diensten van de brandweerorganisatie te vinden. De reden hiervoor is dat de primaire focus en daarmee de drijfveren van de verschillende onderdelen vaak sterk verschilt, waardoor snel misverstanden, onbegrip en irritaties kunnen ontstaan.

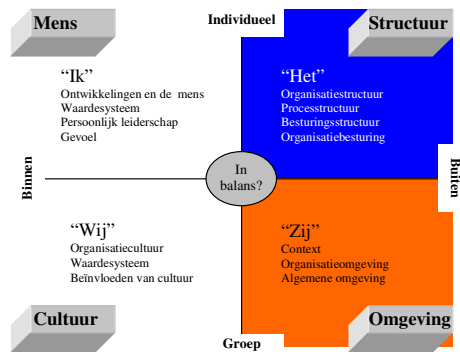
Een repressieve eenheid drijft in de praktijk op de cultuur en de eenheid van de groep. Alleen door "erbij" te horen, elkaar blind te kunnen vertrouwen en een duidelijke vaak informele hiërarchie kunnen de taken van een dergelijke eenheid succesvol worden uitgevoerd. Elementen die allemaal in het *Wij*-kwadrant ondergebracht kunnen worden.



Terwijl een ondersteunende afdeling veel meer planmatig, procesgericht en verbonden is aan het werk (het *Het*-kwadrant).



Directie en leiding opereren in een aanzienlijk complexere omgeving. Aan de ene kant staan zij in open verbinding met het bestuur en andere stakeholders, waarbij een continue interactie met diezelfde omgeving plaatsvindt. Aan de andere kant hebben zij te maken met een zeer complexe organisatie die zich niet op één gestructureerde manier laat leiden. In de praktijk zorgt de politieke druk ervoor dat verantwoording afleggen en 'meten is weten' leidend zijn bij de organisatiebesturing. Elementen die in het *Het*-kwadrant en het *Zij*-kwadrant ondergebracht kunnen worden. Dit zijn echter niet altijd de juiste elementen om gecompliceerde en complexe omgevingen mee te kunnen besturen.



Het is gerechtvaardigd te zeggen dat er binnen de brandweer grote cultuurverschillen en zienswijzen worden onderscheiden wat de besturing van de organisatie complex maakt. Door de verschillen kan het lastig zijn het juiste probleem te onderscheiden en hiervoor de juiste oplossing te vinden. Hetgeen het afbreukrisico sterk vergroot. De organisatie wil echter vaak als één geheel reageren op die impact en poogt daarmee voor één cultuur en één structuur en één werkwijze te opteren. Daarnaast werd de omgeving, tot de 'Strategische Reis', als grotendeels beheersbaar beschouwd.

### Hoe nu verder?

De verschillende omgevingssituaties, de diversiteit van taken binnen de organisatie en de daarbij behorende verschillende individuen en culturen vergen een brede zienswijze. Aangezien alle kwadranten op enig moment vertegenwoordigd zijn binnen de brandweer, is de organisatie als geheel slechts goed te besturen, als de kleinst mogelijke eenheden uniform georganiseerd zijn.

In de veranderende omgeving van de brandweer geldt dat bij uitstek iedere eenheid met een eigen takenpakket, een regelmatig hernieuwde afstemming van kennis, vaardigheden, gedrag en attitude dient te krijgen om in die omgeving zich goed van hun taken te kunnen kwijten.

Om de weg naar de 'stip op de horizon' in goede banen te kunnen leiden is voor de brandweer nog een aantal specifieke zaken van belang:

- naast de (goedwerkende) stamcultuur van 'brandweermannen' die vuur blussen, zal een geprogrammeerde cultuur van systeemdenken opgebouwd moeten gaan worden om het continuïteitsconcept een kans te kunnen geven;
- kleine stappen maken slagingskansen aanzienlijk groter. Te denken valt aan regionale pilots;
- competentieontwikkeling zal bij dubbelfuncties alleen kennis en vaardigheden kunnen vergroten echter niet de houding;
- besturing en beheersing van de brandweer zal moeten gaan geschieden op basis van input en output;
- investeringen moeten worden afgezet tegen andere standaarden dan de huidige incidentenbestrijding. (brandbestrijding, duiken, tunnelpreventie, et cetera).

Op het punt waar de brandweer nu is aanbeland, is het van belang dat een regievoerder (of groep) de totale blauwdruk en visie bewaakt en deze in eigendom neemt. Dit is nodig om op koers te kunnen blijven en initiatieven te kunnen toetsen aan de blauwdruk. Belangrijk is dat dit steeds in relatie tot de omgevingscomplexiteit plaatsvindt.

### Over de auteurs

Robert de Mural (1964) en Allard de Ranitz (1967) zijn ervaren project- en interim-managers en hebben als passie om organisaties te helpen verbeteren. Beiden zijn bedrijfskundig geschoold en hebben meer dan vijftien jaar ervaring met veranderingen in organisaties. Zij hebben een integrale en mensgerichte kijk en maken gebruik van generieke managementgereedschappen.

De Mural en De Ranitz hebben beiden in zowel profit- als non-profitorganisaties met succes een groot aantal onderzoeken en verbetertrajecten uitgevoerd.