

Waarom gecompliceerd doen als eenvoudig ook kan?

Yves Van Nuland

De samenleving vandaag is veel complexer dan vijftig jaar geleden. De omvang van die veranderingen, zowel in aantal als in impact, vergden in de 19de eeuw nog 100 jaar. Vandaag gebeuren ze in minder dan één decade of 10 jaar; en vaak nog sneller.

En toch moeten alle 26.500 overheidsorganisaties in België in deze context goed werk afleveren. Dit is en blijft een grote uitdaging. Vandaar de vraag: bestaan er geen eenvoudige handvaten, die ambtenaren en medewerkers van overheidsorganisaties kunnen hanteren om hun organisatie veilig en wel door de woelige wateren van de 21^{ste} eeuw te loodsen, zonder dat deze tools leiden tot meer regels, bureaucratie en werklust? Voorwaar, een hele uitdaging.

Het beleven van waarden kan ons hierbij sterk helpen. Laten we beginnen met het definiëren van het begrip ‘waarde’.

Definitie waarde¹

Waarden zijn gemeenschappelijke overtuigingen die zichtbaar worden in het gedrag van ieder lid van de organisatie. Elke waarde is een richtsnoer voor het denken en het handelen van alle leden van de organisatie.

Wanneer alle leden van een organisatie 3 en slechts 3 waarden hanteren in het dagelijks leven, kan deze organisatie heel ver geraken zonder veel extra werk of regelgeving en duurzame resultaten neerzetten voor de volgende 30 jaar of meer.

Deze drie waarden zijn: **Z**elfredzaamheid, **E**ssentie en **Z**uinigheid. Wanneer je deze drie woorden met een hoofdletter schrijft, kan je het acroniem ZEZ maken. We zullen verder van het ZEZ-principe spreken.

In het boek “Een land of regio succesvol en blijvend ontwikkelen. SMAC-model (Society Model & Active Citizenship model) Duurzame ontwikkeling van een land”, wordt dit principe breder en dieper gekaderd, maar we geven u in dit artikel al de essentie mee:

ZEZ-principe

ZEZ, spreek het uit als het getal zes.

ZEZ is de afkorting en staat voor **Z**elfredzaamheid, **E**ssentie en **Z**uinigheid.



Zelfredzaamheid
Essentie
Zuinigheid

Deze drie *fundamentele* waarden laten je toe om heel veel te kunnen bereiken. Wanneer je na de Z-waarde aangeeft waarom je dit belangrijk vindt, krijg je de volgende mogelijke uitspraken:

Zelfredzaamheid is belangrijk omdat...

Je je niet afhankelijk hoeft op te stellen van derden.

Je niet constant je hand moet ophouden om steun of subsidies te ontvangen.

Je creativiteit dan maximaal is.

Je in staat bent dingen te doen, die je in een afhankelijke toestand niet zou ondernemen.

Je fier bent op wat je gerealiseerd hebt met eigen handen, eigen middelen en eigen initiatief.

Het je zelfstandig maakt in denken, handelen en dingen voor elkaar krijgen.

Essentie is belangrijk omdat...

Je het belangrijke van het onbelangrijke kunt onderscheiden en ernaar kunt handelen.

Je de zaken eenvoudiger kan maken, totdat je bij de essentie terechtkomt. Alle ballast gaat overboord. Dit laat je ook toe om met een bepaalde hoeveelheid middelen meer te kunnen realiseren.

Je de activiteiten die geen toegevoegde waarde bijbrengen in een proces, bewust gaat schrappen en je gaat je concentreren op de activiteiten die echte toegevoegde waarde creëren.

Je naar de bron van alles gaat, inclusief jezelf. Je ontdekt wie je echt bent.

Je hierdoor kan doordringen tot authenticiteit en authentiek leiderschap.

Je dan spontaan gaat richten naar de essentiële dingen die moeten gebeuren.

Je gemakkelijk focus kan houden en prioriteiten stellen.

Niet de machtsposities tellen, wel de procesmatige aanpak en resultaten.

Je het overzicht van het bos niet uit het oog verliest. Je concentreert je niet op één boom (detail), maar op het geheel (bos).

Zuinigheid is belangrijk omdat ...

Je hierdoor meer kan bereiken met dezelfde middelen.

Je dan geen overbodige, onnodige of luxueuze uitgaven doet. Hierdoor blijft er voldoende geld over om de nodige investeringen te doen en de toekomst te verzekeren.

Je geen afgunst zal wekken bij collega's of medewerkers.

Je eerst nadenkt en dan handelt. Je neemt geen ondoordachte beslissingen.

Je via continu verbeteren dit kan realiseren.

Je alle onnodige stappen in een proces schrapt.

Je versnippering van de middelen actief gaat bestrijden.

Het toepassen van het ZEZ-principe geldt even goed voor de leidinggevende en niet-leidinggevende van de overheidsorganisatie, als voor de burger die een feedback formuleert. Voor mensen van een lobbygroep zou dit principe een extra uitdaging kunnen vormen.. Het algemeen belang gaat voor op het individueel belang en de langetermijndoelen gaan voor op de kortetermijndoelen.

Voorbeeld 1 : Zuinigheid en langetermijndoelen

Een snelweg wordt in speciale gewapend beton (zoals E40 van Brussel naar Luik) aangelegd en niet in asfalt. Deze laatste is wel goedkoper en sneller gelegd. Maar de onderhoudskosten zijn wel verschillend. De originele aanleg in 1973 is meer dan 40 jaar meegegaan. De asfaltherstelling gaat geen 10 jaar mee.

Naast de kosten (zuinigheid) moet je ook nog het (verlies aan) gebruiksgemak van de klanten (bestuurders van wagens en vrachtwagens) in rekening brengen. Elke herstelling veroorzaakt een nog groter tijdsverlies omwille van nog langere files.

Wanneer zowel leidinggevenden als burgers de ZEZ-mindset toepassen, krijg je ook een convergentie in denken. Er wordt geen tijd en energie verspild aan zaken zoals subsidies, luxe-uitvoeringen, uitwerken van onnodige details, 'nice to have's' in plaats van 'need to have's, ...

Kan je ZEZ verkeerd toepassen ?

Toch is het mogelijk om ZEZ-principe verkeerd toe te passen.

Ook een vzw zal een visie, missie, beleid, strategie en ondernemingsplan opstellen. Een valkuil is 'alles' te willen doen.

Voorbeeld 2 : Strategie en SDG

Een vzw hanteert de SDG van de Verenigde Naties als strategisch plan voor de vzw. Voor elk van deze strategische doelen formuleert ze één tot drie bedrijfsdoelstellingen en bijhorende indicatoren.

SDG : Sustainable Development Goals of United Nations; dit zijn de 17 Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties².

Wanneer deze vzw slechts 100 medewerkers telt, bijvoorbeeld in de sociale economie, dan zullen de sommige leidinggevenden misschien niet goed weten waar eerst beginnen.

Wanneer de leden van het management team slechts drie of vier belangrijkste SDG's kiezen, wordt het geheel beter behapbaar. Het wordt dan ook eenvoudiger om aan alle medewerkers uit te leggen wat belangrijk en prioritair is.

Perfectionisme kan je ook lelijk parten spelen. Zie voorbeeld 3

Voorbeeld 3 : Hoofdzaken niet kunnen onderscheiden van bijzaken

Bij sommigen bestaat de neiging om voor al hun activiteiten een KPI te ontwerpen.

Voor elke KPI geldt dat deze verbonden is aan een kerntaak en een directe relatie vertoont met het Jaarwerkplan (business plan) en/of het strategisch plan van de organisatie. Door aan elke activiteit een indicator toe te kennen en deze een KPI (Key Performance Indicator) te benoemen, geven we te kennen dat we geen onderscheid kunnen maken tussen hoofdzaken en bijzaken. Dit onderscheid kunnen maken is een essentiële management vaardigheid van elke leider.

ZEZ is de afkorting die staat voor **Z**elfredzaamheid – **E**ssentie – **Z**uinigheid. Het dagelijks toepassen van deze drie waarden door elke leidinggevende laat toe om een grote stap voorwaarts te zetten in het behalen van excellente en duurzame resultaten.

Maar ZEZ kan je ook interpreteren als **Z**elfgenoegzaamheid – **E**igenwijsheid – **Z**inloosheid. Dit is het tegenovergestelde van voorgaande betekenis. De leidinggevende kan misschien op korte termijn successen boeken, maar hij zal er nooit in slagen om duurzame resultaten (gedurende meer dan 30 jaar of meer) te bekomen.

De stijl van leidinggevende speelt een sleutelrol. Wanneer de leider er in hoofdzaak constructieve denkstijlen op na houdt, zal hij spontaan ZEZ in de eerste betekenis toepassen. Wanneer hij er echter een defensief actieve denkstijl op nahoudt, zal hij onbewust de tweede ZEZ-betekenis toepassen.

ZEZ in de tweede betekenis (**Z**elfgenoegzaamheid – **E**igenwijsheid – **Z**inloosheid) leidt vanuit samenlevingsperspectief tot ongewenste resultaten.

Zelfgenoegzaamheid : de leiders zeggen dan “dat ze geen model nodig hebben om te weten wat ze moeten doen”; ze zijn overtuigd dat ze goed bezig zijn, “Waarom veranderen? We hebben en doen het toch goed?”, enz.

De tweede valkuil, Eigenwijsheid of Egocentrisme; de leidinggevende benadert de zaken vanuit een persoonlijk perspectief, zonder rekening te houden met wat anderen (binnen en buiten de organisatie) ervan denken.

Tenslotte, de derde valkuil, de Zinloosheid. Het komt aan de leider toe om zin te geven aan het werk van de medewerkers. Zin: betekenis geven aan de dingen; de gewenste toekomst beschrijven en realiseren, d.w.z. richting (zin) geven. Maar zin betekent ook zin-vol, aangeven aan de medewerkers en derden in welke mate dit interessant is om te realiseren.

De leidinggevende hanteert de ZEZ-invulling volgens de tweede definitie wanneer hij geen of weinig feedback krijgt en, indien hij deze dan toch krijgt, ermee geen rekening houdt.

Toepassen op eigen werksituatie

Laten we even een oefening maken. Vul de volgende tabel is.

Tabel : Stappenplan om ZEZ toe te passen

	Stap	Vaststelling
1	Lijst van kerntaken, aantal	
2	Voor elke kerntaak is er minstens één KPI, aantal KPI's	
3	Lijst strategische doelen, aantal	
4	Voor elk strategisch doel is er minstens één KPI, aantal KPI's	
5	(Aantal kerntaken + aantal strategische doelen)/ aantal leden management team. Is dit groter dan 5 ?	
6	Gemiddeld aantal uur per week dat een lid van management team actief werkt met zijn KPI's. Aantal uren/week/lid mgt team =	

7	Toepassen van ZEZ principe op aantal kerntaken. Hoeveel kerntaken zou je moeten schrappen?	
8	Toepassen van ZEZ principe op aantal strategische doelen. Hoeveel strategische doelen zou je moeten schrappen ?	

Bespreking

Stap 5: Indien het gemiddeld aantal KPI's per lid van het management team veel groter is dan vijf, kan je je de vraag stellen of er geen taken tussen zitten die niet tot de essentie van de organisatie horen.

Stap 6: Is het aantal uren/week/lid management team kleiner dan 8 uur ? Zo ja, ben je dan niet bezig met vele andere taken die niet tot de kerntaken of strategische doelen horen ?

Stap 7 en 8: het toepassen van het ZEZ-principe op het geheel van de kerntaken en strategische doelen. Stel voor elke KPI (kerntaak, strategisch doel) de volgende drie vragen:

Verhoogt deze activiteit de zelfredzaamheid van de burger en/of bedrijf?

Behoort dit wel tot de essentie (kernopdracht) van onze organisatie?

Kan de activiteit beter, anders en zuiniger uitgevoerd worden?

Is de lijst met doelen verkleind? Wordt de kracht van het toepassen van het ZEZ-principe ten volle duidelijk?

Indien je driemaal negatief moet antwoorden op deze vragen ("Alles loopt prima"), dan zou het kunnen dat je misschien ongewild het ZEZ-principe volgens de tweede betekenis hebt toepast. Iemand die veel ervaring heeft met kwaliteitszorg kan je met raad en daad bijstaan om dit om te keren.

¹ Dirk Van Aerschot, Provincie Vlaamse Brabant, Praktijkboek voor organisatieontwikkeling van de politie <http://users.telenet.be/dirk.van.aerschot/vlaamsbrabant/documenten/voorafgaand/verklarende%20woordenlijst.pdf>

² <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>