



Het sluimerende gevaar van interne organisatiediscriminatie

Interne organisatiediscriminatie komt in alle organisaties voor. Het gaat hier niet om discriminatie vanwege huidskleur of sekse, maar om afdelingen die elkaar het leven zuur en het werk onmogelijk maken. De ene afdeling vindt zichzelf belangrijker dan de ander, levert daarom niet op tijd aan naar de volgende afdeling, wil niet overleggen of houdt informatie achter. Het gevolg hiervan is dat de prestaties van de gehele organisatie achteruit gaan. Met een stappenplan kunt u interne organisatiediscriminatie terugdringen.

Dagelijke kost

Een fenomeen dat binnen elke organisatie voorkomt is discriminatie. Mensen die hiervan last ondervinden presteren meestal minder dan mogelijk zou zijn, ze zijn vaker ziek en beleven weinig plezier aan hun werk. Geen enkele ondernemer of manager zou dit binnen de eigen organisatie toelaten, want waar gebeurt zoiets nu nog in de 21e eeuw? Het komt echter nog dagelijks voor in alle organisaties.

Het gaat hier niet om discriminatie vanwege huidskleur, leeftijd of sekse. Het gaat hier om discriminatie binnen de afdelingen van een organisatie: interne organisatiediscriminatie. Hiermee wordt bedoeld dat er binnen organisaties afdelingen zijn die zichzelf belangrijker vinden dan andere afdelingen en denken dat zij meer waarde aan het primair proces toevoegen. Dit is vaak gestoeld op vage en subjectieve feiten die vanuit verschillende oogpunten uit te leggen zijn. Het zijn argumenten die te pas en te onpas gebruikt worden binnen organisaties, om 'ongeschreven hiërarchie' een plaats te geven die nergens geschreven staat, maar wel vaak aanwezig is. Voorbeelden van deze onbekende (verticale) hiërarchie zijn functionele-, afdelings-, opleidings-, vakvolwassenheids-, salaris- en geografische discriminatie.

Al deze typen discriminatie zorgen ervoor dat de prestaties van de gehele organisatie op lange termijn afnemen. Ze komen voor in zowel de profit als de non-profit sector en kennen mogelijk de volgende vier gevolgen:

1. langere doorlooptijd;
2. hogere foutkans;
3. weinig betrokkenheid;
4. lager financieel resultaat.

In dit artikel geven we een aantal handzame suggesties om interne organisatiediscriminatie te beperken. Let wel, het blijft beperken, want dit fenomeen is niet volledig uit te sluiten in een organisatie waar mensen werken. Dé waarheid of dé oplossing bestaat niet. De volgende stappen kunnen wel bijdragen aan het beperken ervan:

1. procesteams vormen;
2. overdrachtsmomenten vaststellen;
3. vaste procesteamoverleggen organiseren;
4. gezamenlijke stuurinformatie vaststellen.

“Tja, het is nu eenmaal zo gegroeid”

Binnen veel organisaties is er sprake van een bepaalde hiërarchie tussen onderlinge afdelingen. Die hiërarchie is ontstaan van oudsher en vaak weet niemand meer hoe dit zo is gegroeid. In veel organisaties zijn er altijd afdelingen die deadlines missen, afspraken niet nakomen of andere prioriteiten stellen dan anderen.

Waarom doen zij dit? Omdat zij vinden dat ze dit kunnen maken, want zij verdienen het geld, toch? Op een binnen-

In minder dan 50 woorden

- Het fenomeen interne organisatiediscriminatie kan een sluimerend gevaar zijn voor een organisatie.
- De gevolgen kunnen zijn: langere doorlooptijd, hogere foutkans, weinig betrokkenheid en een lager financieel resultaat.
- Interne organisatiediscriminatie kan beperkt worden door procesteams te vormen, overdrachtsmomenten vast te stellen en vaste procesteamoverleggen te organiseren.

dienst wordt het geld niet verdiend, nee “wij” van de buitendienst zitten bij de klant en schrijven de orders. Zonder ons, geen omzet. Ja natuurlijk, de order moet nog worden uitgevoerd, dat moet de binnendienst maar “even” regelen. Ook al gelden er intern afspraken over hoe er samengewerkt dient te worden binnen de organisatie, er zijn altijd mensen die het eigen of afdelingsbelang voorop plaatsen. Managers laten dit soort zaken vaak voor wat het is: “Tja, het is nou eenmaal zo gegroeid” of: “Daar wil ik mijn handen niet aan branden”.

Onderlinge strijd zorgt voor onderlinge rivaliteit. Dit eindigt vaak in onderlinge frustratie. Dit leidt in elk geval niet tot snellere doorlooptijden, minder faalkosten en ook niet tot misschien wel het belangrijkste van allemaal: werkplezier.

Wat is interne organisatiediscriminatie?

Volgens de Van Dale is de definitie van discriminatie: ‘het maken van ongeoorloofd onderscheid’. Aanleidingen voor discriminatie kunnen zijn: het vormen van stereotypen, vooroordelen, angst voor het onbekende, onzekerheid, zoeken van bescherming van een groep of het zoeken naar een zondebok. Het gevolg van deze aanleidingen is dat er een ‘wij-zijcultuur’ ontstaat die leidt tot een negatieve sfeer. In de praktijk blijkt dat leidinggevend dit gedrag niet hard genoeg afkeuren, of in elk geval niet de moeite nemen om dit gedrag te voorkómen.

Binnen organisaties kunnen we een aantal kenmerkende discriminatiesoorten onderscheiden:

- *Functionele discriminatie*: “Mijn functie is veel belangrijker dan die van jou, daarmee ben ik ook belangrijker”.
- *Afdelingsdiscriminatie*: “Wij van verkoop verdienen tenminste het geld, jullie van productieafdeling moet gewoon leveren”.
- *Opleidingsdiscriminatie*: “Je denkt toch zeker niet dat ik met een MBO'er dit overleg ga voeren?”.
- *Vakvolwassenheidsdiscriminatie*: “Mijn senioriteit geeft aan dat ik meer belang en ervaring heb op dit punt”.
- *Salarisdiscriminatie*: “Ik verdien meer en heb daarom ook meer te zeggen”.
- *Geografische discriminatie*: “Dat is er zeker weer eentje uit de randstad?”.

Gevolgen

Al deze vormen van discriminatie zorgen ervoor dat de prestaties van de organisatie op langere termijn niet beter worden. Interne organisatiediscriminatie heeft een aantal gevolgen.

1. Langere doorlooptijd

In een strak georganiseerd proces, is bij alle teams binnen een organisatie exact bekend wat de spelers van elkaar ontvangen, wat de eigen taak is en op welke manier dit overgedragen wordt naar een volgende schakel (dit wordt ook wel het 'leveranciersprincipe' genoemd). Wanneer er sprake is van interne organisatiediscriminatie zal dit fenomeen er toe leiden dat er meer 'wachtijd' ontstaat omdat afdelingen 'eigen prioriteiten' bepalen en mogelijk werkzaamheden laten liggen waar een volgende afdeling juist op zit te wachten. Doordat mensen tussen afdelingen niet met elkaar willen samenwerken, blijven bijvoorbeeld formulieren langer liggen dan nodig is, worden materialen later besteld en is het vooral een probleem van andere afdelingen. Die moeten het dan daar maar oplossen.

Wanneer een collega iets verkeerd aanlevert, lost de volgende collega het vaak zelf op. Hierdoor is er geen sprake van een lerende organisatie

In veel organisaties worden de consequenties niet duidelijk gemaakt. In veel gevallen is het zo dat een volgende speler in de bedrijfsketen het wel 'even' oplost. Het over-de-schutting-gooi-effect heeft er nog nooit voor gezorgd dat de operatie soepeler verloopt, dan wanneer je een goed lopende keten hebt met mensen die zich daarbinnen bewegen en waarde toevoegen aan een product of dienst.

2. Hogere kans op fouten

Afdelingen hebben met name het beste met zichzelf voor, in plaats van met de organisatie of de klant. Wanneer afdelingen niet goed met elkaar samenwerken, is er geen sprake van een heldere overeenstemming over wat persoon A oplevert, waarmee persoon B in de keten verder aan de slag kan. De 'overdrachtsdocumenten' zijn niet goed op elkaar afgestemd waardoor persoon A iets anders oplevert dan persoon B verwacht. Gevolgen hiervan zijn een hogere retourstroom, herbewerking en achterwaartse energie. Met dat laatste wordt bedoeld dat de energie van medewerkers daalt wanneer zij voor een tweede keer hetzelfde product/dienst onder handen krijgen. Als dit in goed onderling overleg afgesproken wordt, zal de kans op fouten (en de doorlooptijd) kleiner worden.

3. Weinig betrokkenheid en beperkte loyaliteit

Wanneer er sprake is van interne organisatiediscriminatie zullen de afdelingen die 'gediscrimineerd worden' minder gevoel en betrokkenheid hebben bij het product of de dienst. Zij voelen zich namelijk ondergeschikt, geen onderdeel van het geheel, of in elk geval niet een afdeling of persoon die een belangrijke waarde toevoegt aan het primaire proces. Het is vanuit dit oogpunt dan ook logisch dat bij bepaalde afdelingen sprake is van weinig betrokkenheid en een lage loyaliteit. Deze mensen werken niet even wat langer door, hebben geen behoefte aan een overleg want hun inbreng is 'toch' niet van belang. Hierdoor worden eventueel aanwezige kennis of inbreng van ideeën acuut 'verbrand' door de organisatie zelf. Het intellectueel vermogen van de organisatie wordt hiermee verlaagd.

4. Lager financieel resultaat

Een optelsom van de hierboven aangevoerde argumenten zorgt ervoor dat de werkzaamheden in een organisatie langer duren, er sprake is van *rework* en beperkte betrokkenheid. Dit zal er zeker niet voor zorgen dat de organisatie op

langere termijn een hoger financieel resultaat behaalt. Het gaat hierbij niet alleen om de euro's aan de onderkant van de streep, maar ook over het resultaat van het werkplezier. De organisatie moet inboeten op zowel het financieel vermogen als het socialisatievermogen (Hardjono 1995).

Vier stappen om interne organisatiediscriminatie te beperken

Zuijderhoudt gebruikt het woord 'virussen'. Hij doelt hiermee op een rondzingend proces wat de organisatie tijd en energie vreet, zonder bijdragen te leveren aan de functie die de organisatie vervult. Het virus wordt meestal gecamoufleerd met een redenering die niet deugt. Hoewel het virus hardnekkig kan zijn, zijn er stappen die een manager of ondernemer kan nemen om het 'virus' van de interne organisatiediscriminatie tot een minimum te beperken.

1. Bedien de interne 'klant' en vorm procesteams

Het is belangrijk om binnen het primaire proces niet te spreken over afdelingen en hiërarchische aspecten, maar over processen en over spelers binnen die processen. Het

is essentieel om deze spelers bij elkaar te brengen en een team te smeden dat met elkaar zorgt voor een maximaal resultaat. Verticale verhoudingen zijn hierbij totaal niet interessant, iedereen levert een bijdrage aan het primaire proces en elke bijdrage is even belangrijk. In essentie is het zo dat alle medewerkers toch hetzelfde doel nastreven: een tevreden klant. Alle spelers die waarde toevoegen aan het primaire proces, moeten te allen tijde makkelijk met elkaar in contact staan. Het is belangrijk dat iedereen elkaars bijdrage aan het eindproduct of dienst kent en waardeert. Bij deze stap is het van belang dat ongewenst gedrag besproken wordt en dat mensen weten dat dit niet meer geaccepteerd wordt.

2. Stel overdrachtmomenten vast

Het werkt over het algemeen erg prettig wanneer je als collega's onderling afspreekt wat men naar elkaar oplevert: het zogenaamde 'overdrachtmoment'. Het is belangrijk dat spelers binnen de processen elkaars 'wensen' kennen zodat de 'interne klant' (de volgende speler) hier direct en zonder problemen mee verder kan. Hierdoor kan men streven naar een hoog in-één-keer-goed-percentages. Wanneer er, om welke reden dan ook, sprake is van ruis, dan ontstaat er direct een probleem. Wanneer iemand een incompleet onderdeel uit het proces ontvangt, gebeurt er vaak iets menselijks: "we herstellen de fout zelf wel even", in plaats van het terug te geven aan de vorige speler. Dit is op korte termijn een prima oplossing, alleen het probleem van verkeerd opleveren wordt hierdoor niet uit de wereld geholpen. Het is schrikbarend hoe vaak het nog voorkomt dat wanneer een collega iets 'verkeerd' of 'anders dan vooraf afgesproken' aanlevert, het door de ander, ook nog eens zonder al teveel morren, wordt aangepast en verder bewerkt. Spelers moeten elkaar onderling wel aanspreken wanneer de geleverde kwaliteit niet voldoet aan de afgesproken norm. Want wanneer een speler niet op de hoogte is dat hij/zij niet voldoet aan de norm, is er geen sprake van een lerende organisatie en is verbetering (zo goed als) uitgesloten.

3. Organiseer regelmatig procesteambijeenkomsten

Wanneer mensen met elkaar samenwerken, is communicatie belangrijk. Dit lijkt een open deur, maar communicatie blijkt in praktijk toch vaak niet goed te verlopen. Het gaat er hierbij met name om dat er een vaststaand, niet te missen, regelmatig overleg is tussen de verschillende spelers. Tijdens deze bijeenkomsten wordt de afgelopen periode geëvalueerd en worden eventuele opvallende zaken in het proces doorgesproken. Waar nodig worden nieuwe onderlinge afspraken gemaakt. Het is belangrijk dat dit blijft gebeuren, ook wanneer het proces soepel en goed verloopt. Er schuilt een gevaar dat wanneer processen goed verlopen spelers 'het niet nodig vinden' om bij elkaar te komen want 'het gaat toch goed?'. Maar de reden dat het goed gaat, is dat er sprake is geweest van regelmatig overleg waarbij het proces nogmaals doorlopen, besproken en verbeterd wordt. Het uitgangspunt zou dan ook moeten zijn *continuous*

improvement. Als een team hiermee stopt, kan er vanuit gegaan worden dat de kwaliteit van het proces (en daarmee dus ook het product of de dienst) zal afnemen.

4. Stel gezamenlijke stuurinformatie vast

Het is belangrijk dat alle spelers binnen een team dezelfde doelen proberen na te streven. Naast werkplezier willen medewerkers toch ook graag vooruitgang zien in bijvoorbeeld financieel resultaat, doorlooptijd en minder onnodige (faal) kosten. Om te weten of het team (en de spelers hierbinnen) naar behoren presteren, is het verstandig om met elkaar te bepalen welke meters op het management informatiedashboard belangrijk zijn, zodat het ook eerlijk is om elkaar op bepaalde onderdelen aan te spreken wanneer dit niet naar behoren verloopt. Deze 'meters' moeten dan wel met elkaar bepaald worden, dan kan niemand na afloop zeggen dat hij/zij het er niet mee eens is.

Tot slot

Het fenomeen interne organisatiediscriminatie kan een sluimerend gevaar zijn voor een organisatie. Maar ook hierop kan een organisatie 'grip' krijgen. Interne discriminatie zal nooit helemaal te voorkomen zijn, maar maximaal beperken is wel degelijk mogelijk als de organisatie zich richt op de juiste pijlers. Het gaat met name om het betrekken van de juiste mensen bij het proces, hen met elkaar een volgorde van activiteiten laten afspreken, met een daarbij behorende kwaliteitsnorm om elkaar te 'bedienen'. De spelers die zich niet aan de gelijkwaardige houding en output houden, moeten ook aangesproken worden op niet-acceptabel gedrag, omdat andere spelers de consequenties hiervan moeten dragen. Behandel alle spelers dus op een gelijkwaardige manier waardoor de schijn van 'voortrekken' of een 'oogje toeknippen' niet meer van toepassing is. Op deze manier zullen mensen betrokken, enthousiast en ambitieus aan het werk gaan voor dat gemeenschappelijke doel: plezier hebben in je werk.

Literatuur

Hardjono, T.W. (1995), *Ritmiek en Organisedynamiek, Vierfasenmodel met aangrijpingspunten voor organisatorische interventies ter vergroting van de effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en creativiteit*, Deventer, Kluwer B.V.
Presentatie Renco Bakker tijdens 15 Nationaal Kwaliteitscongres, "Meer kwaliteit? Omlaag die procesmuren" (sheet 10)
Zuijderhout, R. (2007), *Op zoek naar Synergie, Omgaan met onoplosbare problemen*.

Over de auteur

Jan-Joost Kroon is organisatieadviseur bij BPMConsult, een organisatieadviesbureau gespecialiseerd in procesmanagement. Zijn werk- en onderzoeksinteresses liggen in horizontaal organiseren en het werken in ketens en netwerken.

Email: jk@bpmconsult.com en Twitter: #JJKroon