



KONING ARTHUR

visie en organisatieprincipes

Ed Knies



Welkom

Dit boek is een ‘moreel’ boek voor professionals. Met ‘moreel’ bedoelen we dat er binnen organisaties op alle niveaus professionals nodig zijn die autonomie, moed, zelfvertrouwen en ‘de wil om door te zetten’ laten zien. Begrippen die in relatie staan tot het dienen en optimaliseren van het primaire proces voor de klant, burger, leerling, patiënt (of hoe de doelgroep ook mag heten). Onder het begrip professional verstaan we iedereen die zijn of haar taak, rol en verantwoordelijkheid binnen een organisatie serieus neemt. We maken geen onderscheid tussen de baliemedewerker of de directeur en ook niet tussen de profit- of de non-profit sector. Juist daarom hebben we een brug geslagen tussen de tijd van Koning Arthur en zijn ridders van de Ronde Tafel en nu. De ridders van toen maakten geen onderscheid tussen de verschillende niveaus in de samenleving. De afgesproken kernwaarden stonden centraal. Wat ons betreft zijn de ridders van de Ronde Tafel toen, de professionals van nu.

Centraal in dit boek staat *de besturingsfilosofie van de primaire perceptie*. Deze besturingsfilosofie neemt het primaire proces als vertrekpunt voor organisatie-ontwikkeling. Met het primaire proces bedoelen we alle activiteiten van een organisatie die een directe bijdrage leveren aan het resultaat voor de klant. Het primaire proces vormt de ruggengraat van elke organisatie. De primaire perceptie is de wijze waarop een organisatie het primaire proces waarneemt en betekenis geeft in haar bedrijfsvoering.

De besturingsfilosofie van een organisatie is niets meer dan een samenhangend geheel van visie, inhoud en structuur. Het is van belang dat de visie, inhoud en structuur in elkaars verlengde liggen en dat de verschillende uitgangspunten met elkaar in synergie zijn en elkaar dus versterken. In dit boek gaan we er vanuit dat het primaire proces van de organisatie de belangrijkste kernwaarde is. Het is van belang dat dit principe centraal staat bij de ontwikkeling en de uitvoering van de besturingsfilosofie.



In dit boek worden tien modellen toegelicht die gezamenlijk of afzonderlijk gebruikt kunnen worden bij het opmaken van de eigen besturingsfilosofie. We leggen een verbinding tussen de kernwaarden van Koning Arthur en de ridders van de Ronde Tafel en de modellen die horen bij de primaire perceptie. De verhalen over Koning Arthur en zijn ridders leren ons hoe kernwaarden mensen met elkaar kunnen verbinden.

De kernwaarden van toen vormden een moreel contract waar de ridders van de Ronde Tafel zich zonder terughoudendheid aan conformeerden. Zij dienden daarmee het volk. In dit boek beschrijven we hoe het ‘moreel contract’ is in te zetten bij organisatieontwikkeling. Natuurlijk maken we een duidelijke vertaalslag naar deze tijd. Daarbij maken we gebruik van modellen en theorieën uit de afgelopen decennia.

Door deze modellen te verbinden met de kernwaarden van toen, ontstaat er een nieuwe kijk op organisatieontwikkeling en verandermanagement.

We gaan er vanuit dat de professional en de organisatie zich beiden ervan bewust zijn dat ze elkaar nodig hebben. Professionals die zich niet *kunnen* of *willen* herkennen in de besturingsfilosofie van hun organisatie en de wederzijdse afhankelijkheid, zouden zich moeten herbezinnen op hun positie in de organisatie. Voor professionals die de wederzijdse afhankelijkheid *kunnen* en *willen* verbeteren in de organisatie is dit boek een bruikbaar document. In dit boek willen wij u aan de hand van het verhaal van Koning Arthur laten ervaren hoe toepasbaar het ‘moreel contract’ van Koning Arthur en zijn ridders van de Ronde Tafel anno nu kan zijn.

Over de opbouw van het boek: in hoofdstuk 3 wordt de relatie tussen Koning Arthur en de besturingsfilosofie van de primaire perceptie uitgelegd.

In hoofdstuk 4 gaan we in op het bestaansrecht van een organisatie. Ook gaan we dan kort in op het begrip leiderschap en beschrijven we de groei, bloei en ondergang van een organisatie. In hoofdstuk 5 wordt de besturingsfilosofie van de primaire perceptie uitgelegd. In de daarop volgende hoofdstukken vindt u de beschrijving van de modellen die de basis vormen voor ons gedachtegoed.



De modellen worden uitgelegd en geïllustreerd aan de hand van verhalen uit de tijd van Koning Arthur. Deze verhalen bieden u de mogelijkheid na te denken over de kernwaarden van uw eigen organisatie.

Aan het einde van elk hoofdstuk stellen wij u een aantal vragen. Doel van deze vragen is u te prikkelen tot nadenken over de toepasbaarheid van de besturingsfilosofie in uw eigen organisatie en om uw huidige situatie te spiegelen aan deze filosofie.

Na het slotwoord richten we ons nog eenmaal tot de lezer. Dit boek eindigt met een dankwoord en informatie over de auteur.¹

Veel leesplezier.

Met een groet,
Ed Knies

¹ Leeswijzer

Waar we in dit boek over 'organisatie' spreken, bedoelen we zowel de profit- als de non-profit sector. 'Klanten' zijn voor ons burgers, leerlingen en hun ouders, patiënten, cliënten, et cetera.

Onder 'taak' verstaan we specifieke en afgesproken handelingen en onder 'rol' verstaan we de functie of positie van een professional binnen een organisatie.

Waar we spreken over 'hij', bedoelen we net zo goed 'zij'.



Koning Arthur en de ridders van de Ronde Tafel

Door de eeuwen heen is er veel geschreven over Koning Arthur en de ridders van de Ronde Tafel. Daardoor weet vrijwel iedereen wel iets over Koning Arthur en zijn ridders. Koning Arthur leefde in de 5e eeuw, de Vroege Middeleeuwen. Hij werd geboren als zoon van Uthur, de Grote Koning. Koning Arthur was lange tijd leider van het rijk Logres. Een rijk dat zich uitstreckte over de Zeven Koninkrijken. Daar woonde hij voornamelijk in de kasteelstad Camelot. Niemand weet waar de Zeven Koninkrijken lagen en waar Logres zich bevond en wat er precies gebeurd is. Maar dat doet er eigenlijk ook niet toe. De boodschap van de verhalen is belangrijker.

De rode draad in de verhalen van Koning Arthur en de ridders van de Ronde Tafel zijn de terugkerende begrippen: Moed, Trouw en Rechtvaardigheid. De ridders die aan de Ronde Tafel mochten plaatsnemen, moesten de volgende kernwaarden onderschrijven en er naar handelen:

- *Waak over vrede en veiligheid*
- *Gebruik geen onnodig geweld*
- *Wees genadig voor de vijand die u hebt verslagen*
- *Kom op voor de zwakkeren*
- *Laat alles in de steek om het onrecht goed te maken*

Het naleven van deze kernwaarden was leidend voor de ridders die deel uitmaakten van de Ronde Tafel. Plaatsnemen aan de Ronde Tafel stond gelijk aan het aangaan van een moreel contract ten aanzien van deze kernwaarden. Waarden die klaarblijkelijk grond vonden in de tijd waarin Koning Arthur en zijn ridders geleefd hebben en daar hun betekenis voor de samenleving hadden. De wijze waarop Koning Arthur en zijn ridders invulling gaven aan deze waarden zijn ook vandaag de moeite van het lezen meer dan waard. Zeker wanneer je



bedenkt dat deze waarden ook nu goed bruikbaar zijn. Al moet je ze natuurlijk wel vertalen naar deze tijd.

En daar ligt de link naar het boek ‘Koning Arthur; visie en organisatieprincipes’. De link met Koning Arthur zit hem in:

- *Dienstbaar zijn aan het primaire proces*
- *Principe van gelijkheid en gemeenschappelijkheid*
- *De professional als normrepresentant*
- *Consistentie in visie en gedrag*
- *De waarde van het moreel contract*

Deel uitmaken van de Ronde Tafel in de tijd van Koning Arthur was gebaseerd op een moreel principe. Het individu koos ervoor deel te nemen aan een collectief waarbij bepaalde waarden en normen gelden. Dergelijke processen vinden ook vandaag de dag plaats. Bij het aanvaarden van een baan kiest een werknemer voor de geldende kernwaarden en basisprincipes van de betreffende organisatie. Dat de werknemer zich, naast de zakelijke overeenkomst over de taak, rol en verantwoordelijkheden, ook moreel verbindt, wordt niet vaak expliciet benoemd. Waarom eigenlijk niet? Het lijkt er op dat het niet van deze tijd is je uit te spreken over een morele verbintenis met je organisatie.

Het is logisch dat de relatie tussen de professional en de organisatie wordt bepaald door een wederzijdse afhankelijkheid. Omdat de professional steeds meer autonomie heeft verworven, wordt het belangrijker om deze wederzijdse afhankelijkheid te erkennen. Beide partijen hebben elkaar nodig om de doelstellingen van de organisatie handen en voeten te geven.

De professional zal naast de intrinsieke motivatie die hij heeft voor het primaire proces, persoonlijk materiële en immateriële behoeften ingevuld willen zien. Een passend salaris is een voorbeeld van een materiële behoefte. Scholing en doorontwikkeling zijn behoeften die behoren tot de immateriële motivatieprikkels.



De organisatie daarentegen heeft belang bij het leveren van een optimale kwaliteit richting het primaire proces. Bijvoorbeeld door het in dienst hebben van ‘de beste’ professionals in het vakgebied waarin de organisatie werkzaam is. Een goede kwaliteit zal alle betrokkenen veel voldoening geven en de levensverwachting van de organisatie doen vergroten. Zeker als er veel ruimte is tot reflectie, innovatie en doorontwikkeling.

Als beide partijen de wederzijdse afhankelijkheid onderkennen en werken aan optimalisering, dan kunnen we zeggen dat de professional goed in staat is om als *normrepresentant* op te kunnen treden. Een normrepresentant is iemand die veel binding heeft met het avontuur van het primaire proces, zich niet laat leiden door negativisme, trots is op de organisatie en staat voor wat hij doet.