

Naar een menswaardige organisatie

Door Lenette Schuijt

Inleiding

Als ik door de gang loop naar mijn afspraak zie ik allemaal kamertjes waar telkens iemand voorovergebogen zit voor een computerscherm. De bureaus vol stapels papier, een kwijnende plant voor het raam. De vergaderkamer waar de afspraak plaatsvindt is een treurige ruimte zonder daglicht, felle TL balken aan het systeemplafond, een enorme ovale tafel met stoelen uit een kantoormeubelcatalogus. Er zwerven plastic bekertjes van de vorige gebruikers rond en de prullenmand is overvol. Mijn gespreksgenoten komen binnen en gaan zitten met een blocnote en pen voor zich op tafel, klaar voor weer een van die vreugdeloze bijeenkomsten waar hun agenda mee vol staat.

Een enkele uitzondering daargelaten zijn onze huidige organisaties miserabele plekken om ons werkend bestaan te moeten doorbrengen. Gereserveerdheid, angst en wantrouwen kenmerken de menselijke verhoudingen. Onplezierig en onacceptabel gedrag wordt getolereerd. Waar mensen thuis verantwoordelijk en assertief gedrag vertonen, lijken ze op het werk vaak zombies. Voor creativiteit en passie is weinig plaats. Volgens onderzoek van de London Business School vindt ongeveer 70 % van de medewerkers in grote organisaties dat zijn of haar talenten niet of onvoldoende door de organisatie worden aangesproken. Er blijft dus een enorme hoeveelheid menselijkheid potentieel onbenut liggen in organisaties. Hoe zijn traditionele ondernemingen erin geslaagd hun medewerkers zo te demotiveren en elk spatje vitaliteit en werkvreugde te verjagen?

Ondanks de vele nieuwe managementideeën die met meer of minder succes in organisaties zijn geïntroduceerd, zijn de onderliggende principes van een klassieke bureaucratie, waarin een hiërarchie bestaat op basis van positie en waarin medewerkers moeten uitvoeren wat anderen voor hen hebben bedacht, niet veranderd. De toenemende obsessie met controle en verantwoording leidt ertoe dat de snippers bezieling die mensen nog konden vinden in hun werk, worden bedolven onder administratief gedoe waarvan ze het nut niet inzien.

Het is niet verbazingwekkend dat steeds meer mensen de deur van het megalomane bedrijfspand achter zich dicht trekken en een eigen onderneming opzetten. Ze worden ZZP-er of freelancer, ze werken op projectbasis, zonder vast dienstverband en kunnen het werk invullen naar eigen professionele criteria, ongehinderd door zinloze bureaucratie. In Amerika heeft naar schatting al een derde van de beroepsbevolking geen vast dienstverband, de zogenaamde 'free agents'. Het succes van een initiatief als Buurtzorg wijst op de enorme behoefte aan simpele structuren en een minimum aan overhead, waardoor het vak weer centraal komt te staan en mensen weer vreugde kunnen beleven in hun dagelijkse werk.

Zijn grote bureaucratische organisaties ten dode opgeschreven? Staan we op de drempel van een nieuwe toekomst, waarin de menselijke waardigheid weer terug komt in het werk door meer flexibele structuren, horizontale verbindingen, gemeenschappen van mensen met dezelfde missie, kennis en informatie delen en betekenisvol werk? Of is de recente verontwaardiging over nutteloze managers en de roep om ambachtelijkheid in

het werk de zoveelste oprisping van een aloud verlangen, dat niet gerealiseerd wordt en zich desondanks niet laat doven?

In dit artikel sta ik stil bij de onderliggende principes van bureaucratische organisaties die maken dat ze slechts moeizaam veranderen. Ik laat zien wat de kosten zijn van het onbenut laten van menselijk talent en creativiteit. Ik ben mij bewust dat velen voor mij hebben gemeend dat de tijd was aangebroken voor een wezenlijke transformatie van organisaties en dat hun idealen dikwijls in rook zijn opgegaan. Desondanks geloof ik dat er in dit tijdsgewricht mogelijkheden zijn voor een wezenlijke herziening van de klassieke managementprincipes. Dat vraagt wel dat we een paar spa diep moeten gaan en onderliggende overtuigingen bloot leggen. Met alleen een nieuwe structuur of sturingsprincipe zijn we er niet, we moeten op meerdere niveaus tegelijk opereren.

In het eerste deel van dit artikel sta ik stil bij drie kenmerken van grote organisaties die de spirit en vitaliteit doden, te weten bureaucratie, hiërarchie en extrinsieke motivatie. Aansluitend zal ik stilstaan bij de kosten van deze factoren in termen van medewerkerbetrokkenheid.

Dan neem ik de lezer mee in een overzicht van het denken over de menselijke factor in organisaties. Ik laat zien dat meer dan een eeuw denken over de mens in de organisatie hooguit wat oppervlakkige veranderingen heeft teweeg gebracht, maar nauwelijks heeft kunnen tornen aan de grondvesten van de klassieke managementprincipes. Ik bespreek de vraag of wezenlijke verandering mogelijk is. Zoals ik hierboven al uiteenzette is mijn antwoord daarop bevestigend. In het laatste deel bespreek ik vier niveaus waarop managers aan de slag kunnen om een menswaardige organisatie te bouwen die werkelijk recht doet aan creativiteit, intelligentie en passie. Een omgeving waarin mensen van vlees en bloed met hun inspanningen zinvol werk kunnen doen en daarmee van betekenis zijn voor anderen.

1. Bureaucratie doodt de menselijke spirit

Het gangbare managementprincipe voor grote organisaties is *bureaucratie*: het gebruik van formele regels en procedures om te zorgen voor conformiteit in gedrag en een consistente output. Medewerkers vragen om procedures te volgen impliceert dat ze niet meer voor zichzelf hoeven denken. Als er weinig formele regels zijn gebruiken mensen hun creativiteit en intelligentie om het werk uit te voeren en af te stemmen.

Hoe groter de organisatie, hoe meer ze neigt naar formele procedures voor het structureren en controleren van werk. De overhead neemt toe, evenals de afstand tussen top en werknemers, die steeds meer anonieme pionnen worden, waarmee de top naar boven kan schuiven. De top identificeert zich steeds meer met de bestuurders of aandeelhouders en gaat geloven dat haar belangrijkste taak het behalen van aandeelhouderswaarde is.

Uit onderzoek van Bettencourt en West bleek dat met de groei van het aantal medewerkers in een onderneming de productiviteit per medewerker afneemt. Bij de start van een onderneming staan ideeën centraal. Met het succes beginnen de regels en procedures. De onderzoekers vergelijken de groei van organisaties met die van steden. Steden zijn onhandelbare en onbeheersbare organismen, ongevoelig voor de ambities van politici en planners. Een stad laat zich niet managen en juist daarom zijn steden zo

levendig. Ongecontroleerde groepen mensen ontmoeten elkaar hier en daar en wisselen ideeën uit. Het is volgens de onderzoekers die vrijheid waardoor de stad levendig blijft. *Er zijn nogal wat nadelen aan bureaucratie.* Regels en formele processen gaan een eigen leven leiden en de focus van de medewerkers raakt naar binnen gericht. Hoe bureaucratiescher het systeem, hoe meer medewerkers de regels volgen naar de letter, niet naar de geest. In bureaucratische organisaties verdwijnt persoonlijk ownership van medewerkers. Ze worden minder betrokken omdat ze maar een deel van het geheel overzien en hun persoonlijke inbreng niet wordt gevraagd of zelfs ontmoedigd. In grote organisaties voelen mensen zich klein gehouden en door de regels belemmerd om hun talent in te zetten voor het werk. Daardoor voelen ze zich onmachtig en machteloos, wat tot stress leidt en tot verminderde betrokkenheid en productiviteit. Regels ondermijnen niet alleen de moraal van medewerkers, ze hinderen medewerkers om te doen wat ze weten dat er gedaan moet worden. Het gevolg is dat soms de enige manier om goed werk te doen inhoudt dat medewerkers om de regels heen gaan.

Hiërarchie

Terwijl bureaucratie een horizontaal mechanisme is om het werk af te stemmen, verwijst hiërarchie naar een verticaal proces waardoor beslissingen worden genomen en informatie wordt gekanaliseerd.

“Wie piramides bouwt, krijgt mummies”, formuleert Eric Koenen zijn kritiek op de bureaucratie. De piramidevorm van bureaucratische organisaties, met een kleine groep leiders aan de top dwingt medewerkers tot de rol van volger. Kennis en informatie stromen eenzijdig naar de top, waar de analyses en besluiten plaatsvinden. De werkelijkheid zoals de top die ziet en de koers die zij uitzet, vormen een gegeven voor de rest van de organisatie. Een hiërarchische organisatie vraagt medewerkers om niet teveel zelf na te denken, maar loyaal de beslissingen van de top uit te voeren. Medewerkers worden niet geacht eigen initiatieven te nemen, verantwoordelijkheid te dragen of een mening te verkondigen die afwijkt van die van de top. Gedemoraliseerde medewerkers zijn het gevolg van inhumane organisaties, stelt Margaret Wheatley. De meeste mensen in organisaties worden niet aangesproken op wat ze kunnen. Ze zijn tot veel meer in staat dan dat wat van hen wordt verwacht. Wanneer gehoorzaamheid en aanpassen aan het bedrijf de belangrijkste waarden zijn, verdwijnen creativiteit, commitment en welwillendheid.

Het niet erkennen van menselijk potentieel is misschien wel de belangrijkste reden voor het gebrek aan innovatie, creativiteit en levenslust in organisaties.

Extrinsieke motivatie

Hiërarchische en bureaucratische organisaties zijn dikwijls gebaseerd op de onderliggende opvatting dat mensen uit zichzelf niet graag werken en daartoe aangezet moeten worden. McGregor toonde in 1960 met zijn theorie X en Y aan dat de mindset van de manager werkte als een self-fulfilling prophecy. Als de manager gelooft dat mensen niet graag werken, gaan de medewerkers gedrag vertonen in lijn met die verwachting. Als de manager gelooft dat mensen graag werken en er voldoening in vinden, gedragen de medewerkers zich in lijn met die overtuiging.

Vanuit de opvatting dat mensen uit zichzelf niet graag werken is het een taak van de manager om medewerkers te motiveren. Motivatie is de innerlijke conditie die een mens in beweging zet en de richting van het handelen bepaalt. Het is wat een individu drijft om tijd en energie te steken in een specifieke taak of doel. In de onderzoeksliteratuur wordt het onderscheid gemaakt tussen intrinsieke motivatie (die ontstaat doordat het

werk op zich de moeite waard is), en extrinsieke motivatie (die ontstaat door een prikkel van buiten, zoals beloning, dwang of negatieve consequenties). Hoewel de laatste decennia meer aandacht is gekomen voor intrinsieke motivatie, hanteren bureaucratische organisaties overwegend extrinsieke prikkels om mensen te motiveren. Er is vrij veel onderzoeksmateriaal dat erop wijst dat extrinsieke beloningen op den duur de aanwezige intrinsieke motivatie verdrijft. Materiële beloningen werken maar tot op zekere hoogte en hun werking is kortstondig. Daniel Pink liet zien dat zij uitsluitend werken bij simpele, routinematige taken. Deci & Ryan hebben aangetoond dat intrinsieke motivatie bestaat uit drie factoren: de behoefte om ergens goed in te zijn, de behoefte aan autonomie, en de behoefte aan verbinding met anderen. Pink voegt daar 'purpose' aan toe: de behoefte aan betekenisvol werk. Zoals medewerkers in de praktijk ervaren, botsen deze vier factoren nogal eens met de fundamenteën van de grote bureaucratische organisatie.

Het resultaat: geringe betrokkenheid, cynisme en onderbenutting van talent

De schade van miskennen van menselijk potentieel in de organisatie is meestal niet zichtbaar in jaarverslagen en winstcijfers. Het is wel af te leiden uit verloop, (langdurig) ziekteverzuim, stressgerelateerde klachten en depressiviteit, cynisme onder het personeel, moeizame verhouding met OR en arbeidsconflicten. Kahn (1990) definieerde work engagement als: *het benutten van het 'zelf' van organisatieleden bij het vervullen van hun werkrol: in het geval van bevologenheid maken mensen maximaal gebruik van hun fysieke, cognitieve, emotionele en mentale vermogens bij het leveren van arbeidsprestaties.* Volgens Gallup die al meer dan 30 jaar onderzoek doet naar Employee Engagement in toonaangevende bedrijven is gemiddeld slechts 31% van de medewerkers betrokken bij het werk. Ze werken met toewijding en bevologenheid en voelen zich verbonden met het bedrijf. Betrokken medewerkers hebben meer vertrouwen dat hun inspanning een positieve invloed heeft op de kwaliteit van de producten en op de tevredenheid van klanten. In topbedrijven is het aandeel betrokken medewerkers veel hoger, daar is 1 op de 9 medewerkers niet betrokken.

Onderzoek toont ook aan dat er een relatie is tussen employee engagement en de resultaten van de organisatie. Zo is in de ogen van horecaklanten de kwaliteit van de dienstverlening van betrokken horecapersoneel beter dan van hun minder betrokken collega's, hoe hoger het niveau van betrokkenheid bij cabinepersoneel van een luchtvaartmaatschappij, des te beter de prestaties tijdens de vlucht en hoe meer betrokken het personeel van een fastfood restaurant, hoe hoger de omzet.

2. Aandacht voor menselijkheid in een organisatie door de eeuwen heen

De grote bureaucratische organisatie zoals we die nu kennen, is ontstaan rond de Industriële Revolutie aan het eind van de achttiende eeuw. Tot die tijd werkten mensen voornamelijk voor zichzelf, ze hadden van begin tot eind de regie over de producten die ze maakten. Daardoor was hun werk afwisselend en gebruikten ze uiteenlopende vaardigheden. Ze hadden invloed op hun werkomstandigheden en waren van binnenuit gemotiveerd.

Het type organisatie dat vervolgens ontstond was gericht op efficiëntie, schaalvoordelen, standaardisering van processen, formaliseren van verhoudingen en controle. Hoewel er alternatieven waren, zoals familiebedrijven en coöperaties, werd de Industriële onderneming als het ware het prototype van een grote organisatie. Dit leidde tot een

fundamentele verandering in de opvattingen over werken: mensen werden betaald voor hun input, niet (of nauwelijks) voor het resultaat van hun inspanningen, ze kregen een langdurig contract met een werkgever (of voor onbepaalde tijd), ze kregen een extrinsieke beloning voor hun werk en hun werk vormde een kleine schakel in een veelomvattend proces dat ze niet konden overzien.

Vrijwel onmiddellijk ontstonden er protesten tegen de organisaties die ontstonden. Mary Parker Follett protesteerde tegen te grote bemoeienis met en controle op het werk van medewerkers en wees op het belang van informele processen, horizontale afstemming en autoriteit op basis van deskundigheid. Zo was ze een wegbereider voor denkers als Barnard, Mayo, Herzberg en McGregor die vanaf de jaren '40 van de negentiende eeuw onderzoek deden naar en ideeën ontwikkelden over de menselijke factor in organisaties.

Zij leggen de nadruk op het feit dat organisaties groepen van mensen zijn. Volgens hen deed de mechanistische kijk op organiseren (organisatie aansturen als een machine) geen recht aan de eigenheid van de mens, die te complex, te uniek, te grillig en te onvoorspelbaar is om in formele regels en gestandaardiseerde procedures te passen. Bovendien is er interactie tussen mensen, beïnvloeden zij elkaar en hebben zij een vrije wil om keuzes te maken. Mensen verschillen van elkaar, hebben andere waarden, normen, behoeften en wensen.

Het handelen van mensen wordt volgens deze onderzoekers niet enkel beïnvloed door afstandelijk, topdown opgelegde regels, maar evenzeer door aandacht, respect, interesse en sociale contacten. Deze andere visie op mensen in een organisatie had enorme implicaties voor het aansturen van mensen. Het werd belangrijk dat managers het gedrag van mensen zouden begrijpen. Het management moest veel minder voorschrijven en veel meer ruimte bieden aan de verschillen tussen mensen. Anders dan Parker Follett, die veel ervaring had opgedaan in non-profit en vrijwilligersorganisaties en meer alternatieven voor de bureaucratische organisatie beschreef, ontwierpen de Human Relations onderzoekers hun ideeën vooral *binnen* het gegeven van die grote bureaucratische organisaties. Zij zochten naar manieren om de bureaucratie menselijker te maken en stelden de onderliggende principes daarvan niet ter discussie.

Ook de pogingen in de jaren '60 van de vorige eeuw om de mens voorop te stellen, zoals democratisering op het werk, humanisering van de arbeid, sociocratie en zelfsturing en tegenwoordig sociale innovatie zijn vrijwel zonder uitzondering geïncorporeerd binnen het bureaucratische systeem. Organisaties ontwerpen nu topdown zelfsturende teams als manier om de prestaties van mensen te verbeteren of de productiviteit te verhogen. Directies geven meer vrijheid aan professionals, maar geven hen tegelijkertijd nog meer regels en de verplichting zich uitputtend te verantwoorden. Managers hebben de mond vol van sociale innovatie, maar gaan niet verder dan wat uiterlijke verbeteringen aan de bestaande bureaucratie. Hiërarchieën zijn misschien wat platter geworden, maar ze zijn niet verdwenen. Medewerkers die klanten te woord staan worden beter opgeleid maar ze moeten zich nog steeds houden aan door anderen opgestelde protocollen. Terwijl allang is aangetoond dat hiërarchie de creativiteit, vitaliteit en vaardigheden van medewerkers verlamt, is de realiteit dat de meeste organisaties nog altijd hiërarchisch zijn opgebouwd.

Toneelspel

Zo heeft zich in organisaties een toneelspel ontsponnen van managers die beweren dat ze een samenbindend en dienend leider zijn en hun medewerkers coachen, terwijl hun managementpraktijken in feite nog altijd gebaseerd zijn op de klassieke bureaucratie: opdrachten geven, beslissingen nemen voor anderen, prestaties controleren.

Het blad Management Team concludeerde op basis van onderzoek uitgevoerd door Berenschot in 2001 dat er iets goed mis is met het zelfbeeld van managers. Die beweren dat ze het grootste deel van hun tijd op kantoor besteden aan het coachen van medewerkers. Topmanagers zeggen coaching veel belangrijker te vinden dan bijvoorbeeld het ontwikkelen van de bedrijfsstrategie. En over de 'competentie' die ze een hogere prioriteit willen geven, zijn ze unaniem: 'coaching'. MT concludeert dat het coachingsadagium er de afgelopen jaren goed ingestampt is door management goeroes en consultants. Maar volgens het Berenschot-onderzoek herkennen de medewerkers al die voorbeeldig coachende chefs niet helemaal.

De medewerkers menen dat hun leidinggevende hen onvoldoende begeleidt en coacht, onvoldoende feedback geeft over hun functioneren en dat hun coachingsvaardigheden onvoldoende zijn. De meeste medewerkers vinden niet dat hun leidinggevende een positief effect heeft op hun functioneren.

Het toneelspel tussen managers en medewerkers draagt bij aan het wantrouwen en cynisme van medewerkers binnen veel organisaties. De politiek correcte façade van zogenaamd menselijk leiderschap maskeert ouderwetse overtuigingen over mensen. Zoals de bij vele managers diepgewortelde opvatting dat medewerkers geen verantwoordelijkheid willen dragen, of de gedachte dat mensen in beweging krijgen voor eigen doelen hetzelfde zou zijn als hen motiveren. Volgens managementgoeroe Gary Hamel kunnen we het de leidinggevendenden nauwelijks kwalijk nemen. Zij zijn het niet die de organisatie leiden, maar de lang overleden denkers die de principes voor de moderne bureaucratie hebben bedacht, de 'poltergeesten' van een achterhaald managementdenken. Volgens hem moeten we dan ook beginnen met het ontleden en ter discussie stellen van de 'management orthodoxies' die innovatief denken in de weg staan.

Kan het anders?

Als we organisaties meer menswaardig willen maken, heeft het weinig zin om de organisaties wat platter te maken en wat meer ruimte te geven aan professionals. Een fundamentele herziening van de onderliggende principes en de bijbehorende mindset is nodig om enige kans van slagen te hebben.

Er zijn managementdenkers (zoals Leavitt, Mintzberg, Drucker) die beweren dat de onderliggende principes van het bureaucratisch model nooit zullen veranderen. Zij menen dat er altijd een soort van hiërarchie zal zijn, dat regels nodig zijn om niet in chaos te belanden en dat de leider/volger dichotomie eigen is aan het mens zijn.

Er zijn anderen (zoals Hamel en Malone), die beweren dat de aard van het bedrijfsleven zodanig is veranderd, dat het onontkoombaar is dat managementprincipes gaan veranderen. Zij stellen dat het bureaucratisch model ontwikkeld voor het Industriële tijdperk, dat zich kenmerkte door een hoge mate van stabiliteit en voorspelbaarheid. Dat tijdperk hebben we inmiddels ver achter ons gelaten: niet kapitaal maar kennis is het meest schaarse goed geworden. We leven in een kennisintensieve samenleving, een dienstensamenleving, waarin kwaliteit wordt geleverd niet door de technische specificaties van een product, maar door de kwaliteit van de relatie tussen klant en

(medewerkers van een) bedrijf. Bovendien beschikken we nu over technologische mogelijkheden om volkomen nieuwe bedrijfsmodellen, vormen van samenwerking en van besluitvorming te realiseren. Hoewel ik me realiseer dat klassieke managementprincipes misschien nooit helemaal zullen verdwijnen en dat dat misschien ook niet wenselijk is, schaar ik mij onder de laatste groep denkers. Niet alleen het bedrijfsleven, de hele wereld is de laatste decennia ingrijpend veranderd. Internet heeft de exclusiviteit van kennis en informatie aan de top doorbroken: vrijwel alle informatie is nu vrij toegankelijk voor iedereen. Het heeft gebruikers veranderd van passieve consumenten in actieve producenten, die hun creativiteit inzetten voor doelen die zij zelf belangrijk vinden. Internet heeft de verhoudingen ingrijpend gedemocratiseerd en de generatie die is opgegroeid met Internet heeft nauwelijks ontzag voor autoriteit op basis van positie. De discrepantie tussen hoe jonge mensen zelfstandig hun leven inrichten en hoe ze zich in de werkcontext moeten gedragen wordt onhoudbaar. Pink (2005) stelt zelfs dat er een ander soort mens aan het ontstaan is, bij wie - anders dan bij de vorige generatie - de rechterhersenhelft dominant is. In de toekomst zullen , creativiteit en empathie belangrijke vaardigheden zijn, waarin beeld en verhaal het langzaam overnemen van het geschreven woord en waarin niet het hoe, maar het waarom centraal komt te staan.

Misschien geldt het wel voor alle tijden, dat de idealisten onder ons menen dat er een ander tijdperk is aangebroken. Ook in de zestiger jaren droomden mensen van een andere, betere wereld. Het is de vraag wat er van hun idealen terecht is gekomen.

3. Een nieuwe mindset

Toyota lijkt aan de buitenkant een klassieke bureaucratische onderneming. Maar is een groot verschil met andere bedrijven: het management is ervan overtuigd dat werknemers goed werk willen leveren en willen leren. Daarom hebben de teams in de fabriek een grote autonomie om het werk anders te organiseren en verbeteren. Niet het management, maar de teams zelf bepalen wat de standaardprocedures zijn en hebben de instrumenten om zelf de kwaliteit van hun werk te monitoren.

De overtuigingen van de manager bepalen zijn /haar gedrag naar medewerkers. Wanneer managers geloven dat mensen eigenlijk niet willen werken en liever geen verantwoordelijkheid dragen, is het logisch dat ze hun mensen vertellen wat ze moeten doen en hun prestaties controleren. Als je mensen behandelt als kleine kinderen, gedragen ze zich daarnaar. Wie wil dat medewerkers zich gedragen als volwassenen, zal de eigen opvattingen grondig moeten herzien.

Carney en Getz beschrijven talloze voorbeelden van bedrijven die hun medewerkers hebben 'bevrijd' van overtollige regels en structuren. Vaak was die transformatie ingegeven door een nieuwe directeur met andere opvattingen dan de voorganger. In vrijwel alle voorbeelden bleek dat het middenmanagement zich het meeste verzette tegen de vernieuwingen. Hun gevoel van zelfwaarde was in hoge mate gebaseerd op de overtuiging dat in het aansturen, motiveren en controleren van teamleden juist hun toegevoegde waarde lag. Wat betekenden zij nog als de medewerkers zelfstandig en autonoom hun werk zouden uitvoeren? Ongebruikelijk gedrag van een nieuwe leidinggevende betekent dat ook middenmanagers en medewerkers hun opvattingen moeten onderzoeken en wijzigen. Blijkbaar is hun baas er niet op uit hen te controleren. Wat zou zijn/haar intentie dan wel zijn?

Een grote belemmering voor managers om meer te vertrouwen op de kwaliteiten van mensen is de opvatting dat een organisatie die niet gestuurd wordt in een anarchie ontaardt. Waarom geloven veel managers dat medewerkers zichzelf niet kunnen sturen? Is het universeel waar? Hoe dient deze opvatting de belangen van haar aanhangers? Wat zijn de gevolgen van deze opvatting? Het westerse denken is sinds de 17^e eeuw in hoge mate gedomineerd door de gedachte dat de mens de natuur moet onderwerpen en dat technologie ons daarbij helpt.

Kennen we voorbeelden van het tegendeel? Het is zinvol om daarvoor naar een andere wetenschap te kijken, die van de fysica. Zij stelde vast dat alle levende systemen schijnbaar ongeordende weefsels van onderlinge relaties zijn, die tegelijk uiterst efficiënt en veerkrachtig zijn. In zijn obsessie met maakbaarheid is de moderne mens vergeten dat het leven zichzelf organiseert. Gefascineerd door de inzichten uit de fysica hebben ook sociale wetenschappers zich verdiept in de vraag hoe orde ontstaat wanneer er niet iemand is die orde aanbrengt. Ze ontdekten dat wanneer er interactie is tussen individuen en/of groepen, er een soort structuur of patroon ontstaat. Emergentie als management principe houdt in dat de organisatie minimale structuren ontwerpt die individuen stimuleren om hun activiteiten met elkaar af te stemmen, gericht en op eigen initiatief. Net zoals chauffeurs meer rekening houden met andere weggebruikers wanneer de stoplichten niet werken.

Mensen, net als het leven zelf, verleggen hun koers wanneer er iets plaatsvindt wat we binnen onze gangbare opvattingen niet kunnen begrijpen. Op dat moment moeten we onze opvattingen herzien. Vernieuwing ontstaat wanneer we die oude opvattingen opgeven en een nieuw begrip ontwikkelen van wat zich om ons heen afspeelt.

4. Verlangen naar betekenis

Wanneer oude 'management orthodoxies' worden losgelaten ontstaat er ruimte om opnieuw betekenis te creëren. Wat is eigenlijk de ultieme bestaansgrond van de organisatie?

Volgens John Kay kunnen de doelstellingen van een bedrijf niet scherp gedefinieerd worden. In een onzekere wereld waarin zelfs het benoemen van de belangrijkste uitdaging voor het bedrijf moeilijk is, waarin meerdere, tegenstrijdige, doelen gerealiseerd moeten worden en waarin elke stap onvoorspelbare consequenties kan hebben door de onderlinge afhankelijkheid en interactie met andere mensen, hebben we niets aan lineair denken in doel en middelen. Leidinggevend en allang niet meer het overzicht over alle relevante factoren. Sturen op concrete doelen en het kwantificeren van resultaten leidt juist af van wat de organisatie uiteindelijk wil bereiken. Kay ziet het realiseren van doelen eerder als een aaneenschakeling van experimenten en ontdekkingen, waardoor een steeds beter begrip ontstaat wat de organisatie eigenlijk wil realiseren. Een hoger doel (of missie), intermediaire doelen en concrete acties lopen daarbij voortdurend door elkaar. Wat dat precies is en hoe je dat doel bereikt is een vraag die verschillend wordt beantwoord door medewerkers op verschillende plekken. Daarom zouden medewerkers verregaande beslissingsbevoegdheid moeten hebben om de missie telkens opnieuw te interpreteren en te vertalen in concrete acties.

Zo opgevat is een missie een manier om hen meer vrijheid te geven om samen creatieve oplossingen te vinden voor de complexe uitdagingen van de organisatie. Een missie

geeft medewerkers ruimte om binnen kaders naar eigen inzicht te handelen. In een organisatie met een heldere visie kunnen medewerkers een hoge mate van vrijheid krijgen om naar eigen inzicht te beslissen wat ze moeten doen. Er is geen manager die vertelt wat ze moeten doen en hoe. Zo bekijken de medewerkers van congresorganisatie Mooirivier iedere dag opnieuw wat ze moeten doen om 'de gasten en bijzonder en inspirerend verblijf te bieden'. De ene dag is dat op de fiets naar een plaatselijke kantoorboekhandel om kartonnen borden te halen voor een trainer, op een uitzonderlijke warme lentedag houdt het in dat het buitenterras wordt schoongemaakt en gedekt voor de hotelgasten.

De missie of opdracht van de organisatie laat zien welk verschil men wil maken in de samenleving waarvan de organisatie deel uitmaakt. Het geeft betekenis aan het werk dat mensen dagelijks doen. De missie is bij uitstek geworteld in de professie of het vak dat men beoefent. Bij Boeing houdt men van vliegtuigen en wil men de mooiste en beste vliegtuigen bouwen. Bij Google wil men de informatie in de wereld ordenen en het universeel toegankelijk en nuttig maken. De missie van Medtronic, de grootste producent van pacemakers en defibrillators is het 'mensen terugbrengen naar volle vitaliteit en gezondheid'.

De missie van de organisatie geeft betekenis aan het werk van de medewerkers. Het is een manier om richting te geven zonder mensen in het keurslijf te duwen van topdown vastgestelde doelen. Een missie spreekt geen loyaal volgerschap, maar eigen initiatief en creativiteit.

5. Dichtbij de klant

Al jaren roepen management goeroes dat bedrijven en instellingen dicht bij de klant moeten staan. Ze moeten zich meer inleven in de omstandigheden van de klant en meer rekening houden met de wensen van de klant. Niet meer een installatie leveren, maar met de klant samen oplossingen bedenken voor duurzame verwarming van zijn kantoorgebouw. In de relatie met de klant wordt de kwaliteit van de dienstverlening waargemaakt.

Medewerkers die rechtstreeks contact onderhouden met de klant weten wat de klant nodig heeft. Ze doen wat ze kunnen om de klant tevreden te stellen, maar worden daarin dikwijls gehinderd door regels of procedures. Ze mogen bepaalde software niet downloaden bijvoorbeeld of hebben geen toegang tot klantinformatie. Halverwege de jaren '90 was Interpolis een wat ingedutte en bureaucratische verzekeringsmaatschappij. Er was weinig dynamiek in het bedrijf: achterhaalde producten, systemen en processen, te ingewikkelde polissen, controle op controle, vertragingen in de afhandeling en gemor van klanten. De directie trok de conclusie dat het tijd was voor verandering. De mensen moesten weer het verschil maken, niet de systemen en de controlestructuren. De medewerkers moesten gastheren en -vrouwen zijn in plaats van bureaucraten.

Onder het motto 'glashelder' ontwikkelde ze simpele en overzichtelijke polissen in gewone mensentaal. De schadeafhandeling werd overgeheveld van de tussenpersoon naar een eigen callcenter. Zo neemt het bedrijf zelf de verantwoordelijkheid wanneer het er voor de klant op aankomt. Voor de medewerkers was dat flink aan wennen: voorheen kregen ze dossiers op het bureau, nu hadden ze rechtstreeks klanten aan de lijn. Bij calamiteiten met veel schades, zoals een storm bespreekt men hoe het bedrijf zo goed en zo snel mogelijk schade kan afhandelen. In principe kunnen callcenter medewerkers elke vraag van een klant zelfstandig afhandelen, zonder te hoeven

doorverbinden naar een andere afdeling. Er zijn overzichtelijke elektronische klantdossiers zodat de medewerker in een oogopslag de historie van de klant ziet.

Medewerkers die dicht bij de klant staan, moeten in staat worden gesteld en het mandaat krijgen om de acties te ondernemen die nodig zijn. Bovendien moeten ze over relevante informatie kunnen beschikken om een zorgvuldige beslissing te nemen, die zowel het belang van de klant als die van het bedrijf dient.

6. Sturing op de juiste dingen

Over het algemeen kunnen bureaucratische organisaties met veel minder regels en procedures toe. Elke manager zou zich regelmatig kunnen afvragen; welke bedrijfsprocessen kunnen veel simpeler? Kunnen we dit doel ook eenvoudiger of slimmer bereiken? Welke structuren kunnen simpelweg overboord omdat ze mensen kleinhouden en eigen initiatief ontmoedigen?

Daarbij gaat het niet alleen om het reduceren van regels, maar ook om het nadenken over de juiste structuren en regels die mensen in staat stellen hun volledige talent in te zetten voor het werk.

Vlak voordat de markt in 2005 geliberaliseerd zou worden, trof de toenmalig directeur van ArboNed een organisatie aan met professionele mensen, waarin zorgvuldig geadmistreerd werd. Toch ontbrak het aan eenvoudige meetpunten om de dienstverlening en omzet goed te beoordelen. Dat hoefde niet omdat de omzet 'automatisch' binnenkwam. Medewerkers deden hun werk en maakten zich niet druk hoe het bedrijf functioneerde. Het was dus sterk de vraag of klanten ook van de diensten gebruik zouden maken als ze ervoor moesten betalen. De directeur besloot de organisatie radicaal te veranderen. Functiegroepen waarnaar waarschijnlijk geen vraag meer zou zijn, werden verwijderd, wat tot het ontslag van bijna 300 medewerkers leidde. De directeur had een sterk geloof in het zelfregulerend vermogen van volwassenen. De gehele uitvoering bracht hij dan ook onder in zelfsturende teams, omdat die het beste kunnen beoordelen wat nodig is voor een goede uitvoering. Er kwam een teammanager voor 10 teams om echte zelfsturing mogelijk te maken. Hun taak: het bevorderen van de zelfstandigheid van de teams. Formele functionerings- en beoordelingsgesprekken schafte hij af, ook het evalueren van prestaties beschouwde hij als de verantwoordelijkheid van het team.

De directeur haalde zoveel mogelijk standaardiserende en egaliserende elementen uit het bedrijf, door "paarse krokodil weken" in te stellen, waarin medewerkers bezwaren tegen regels kunnen indienen. Als het even kon schafte hij ze af, wat bijna altijd mogelijk was. De HR afdeling werd opgeheven. Er kwam een verbod op MT's, die toch weer een extra laag zouden introduceren. Het uiteindelijke doel werd geformuleerd als 'duurzaam inzetbaar worden'. Er bleven drie targets over: kwaliteit, omzet, klanttevredenheid. Deze gegevens worden elke drie maanden extern getoetst en gepubliceerd op intranet zodat iedereen de prestaties van elk team kan inzien. Voor zwak presterende teams zijn de 'Flying Doctors' opgericht. Dit zijn geroutineerde medewerkers die een week meedraaien met een team, hun bevindingen leggen naast die van team en management, waarop de directie een beslissing neemt.

Op grond van zijn studie naar alternatieven voor de klassieke bureaucratie

concludeerde Gary Hamel dat een organisatie niet veel topdown discipline nodig heeft wanneer er aan vier voorwaarden is voldaan:

- Uitvoerende medewerkers zijn verantwoordelijk voor de resultaten van hun werk
- Teamleden hebben toegang tot actuele gegevens over de prestaties
- Ze hebben beslissingsbevoegdheid over de belangrijkste variabelen die hun prestaties beïnvloeden
- Er is een nauwe relatie tussen resultaten, beloning en waardering

Vrijheid en discipline zijn geen tegenovergestelden maar kunnen uitstekend samengaan. De vraag is niet zozeer of er sturing of discipline moet zijn, maar hoe die sturing of discipline eruit ziet. We zagen al dat het zinvol is om die structuren te ontwerpen die medewerkers stimuleren om op eigen initiatief hun activiteiten af te stemmen. Principes geven meer ruimte dan formele regels en kunnen net zo sturend zijn. Als mensen zelf de factoren kunnen beïnvloeden die hun prestaties in de weg kunnen staan, is het logisch om hen dan meer dan voorheen verantwoordelijk voor te houden. Transparantie over de prestaties van teams is ook een manier om te sturen.

Tot slot

Het verlangen dat organisaties anders worden dan ze feitelijk zijn, is al zo oud als het bestaan van de organisaties zelf. Talloze mensen hebben zich ervoor ingezet om van hun organisatie een meer menswaardige plek te maken, waar aandacht is voor een klant of een medewerker.

Talrijke publicaties hebben gepleit voor meer begrip van menselijke behoeften, plattere organisaties, democratische besluitvorming, professionele ruimte, zelfsturing en coachende, dienende en transformationele leiders. Management goeroes nemen ons dikwijls mee naar hun droomwereld waarin geen hindernissen zijn tussen mensen en waar individuele behoeften harmonieus samenvallen met organisatiedoelen.

Maar ook in moderne organisaties die alternatieven bieden voor de bureaucratie, ontstaan zulke verhoudingen niet vanzelf. Ook daar is enige vorm van sturing en controle nodig. Ook daar is sprake van botsingen tussen mensen, of tussen medewerkers en leidinggevendenden of eigenaars.

Als we in ons verlangen voorbijgaan aan de – wellicht onvolmaakte - realiteit van organisaties raken we gefrustreerd. Juist acceptatie van de moeizame veranderbaarheid van grote bureaucratische organisaties is noodzakelijk om onze krachten goed te kunnen inzetten voor een menswaardige werkplek. Daarin gaat het niet simpelweg om het vervangen van bureaucratische principes door het tegenovergestelde principe. De uitdaging is veeleer het hanteren van de spanning tussen vrijheid en discipline, tussen diversiteit en standaardisering, tussen abstracte betekenis en concrete doelen. Daarbij kunnen we veel leren van organisaties die alternatieven bieden voor de bureaucratie. Niet alleen hebben zij andere *vormen* van discipline, controle, sturing en beoordeling ontwikkeld; zij vertrekken vanuit andere opvatting over de aard van mensen en menselijke samenwerking in een organisatie. Zij hebben een wezenlijk andere mindset. Zij geloven oprecht in de zelfregulerende capaciteiten van mensen. Ze zijn ervan overtuigd dat verandering emergent is, en ontstaat uit de toewijding van mensen aan hun vak.

Zo'n andere mindset is de beste garantie dat managers zich niet beperken tot het invoeren van nieuwe organisatievormen, maar dat ze vanuit hun (alternatieve) management principes voortdurend zoeken naar een passende vorm. Geen voorgeschreven idealen of modieuze recepten, maar een oprechte zoektocht naar het verzoenen van tegenovergestelde, maar beiden legitieme principes.

Literatuur

- Bettencourt, I. & West, G. A unified theory of urban thinking. In: *Nature*, oktober 2010
- Birkinshaw, J. *Reinventing Management. Smarter choices for getting work done*. Wiley & Sons, 2010
- Carney, B. & Getz, I. *Freedom, Inc. Free your employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits, and Growth*. Random House, 2009
- Deci, E. & Ryan, R. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. In: *American Psychologist*, 55, 2000
- Hamel, G. *The future of management*. Harvard Business School Publishing, 2007
- Kay, J. *Obliquity. Why our goals are best achieved indirectly*. Penguin Press, 2011
- Koenen, E. *De atomiumorganisatie*, Boom/Nelissen, 2011
- Malone *The future of work. How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style and Your Life*. Harvard Business School Publishing, 2004
- McGregor, D. *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, 1960
- Parker Follett, M. *The New State. Group Organization, the solution of popular government*. Pennsylvania State University Press, 1918
- Pink, D. *Drive. The surprising truth about what motivates us* Riverhead/Penguin, 2009
- Wheatley, M. Bringing schools back to life: schools as living systems. In: *Creating successful School Systems: Voices from the university, the field and the community*, Christopher-Gordon Publishers, 1999
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 82, 2009