

Loslaten is je enige houvast

In een vliegtuig zitten drie managers die met elkaar aan de praat raken over hun vak. **Manager één: 'Als je medewerkers niet onder druk zet, presteren ze niets'. Manager twee zegt: 'Je moet met medewerkers contracten afsluiten over te behalen resultaten. Bovendien moet je ze coachen om hun performance te verbeteren'. Manager drie: 'Managen is mensen hun eigen gang laten gaan. Ik voorzie dat mijn vak vanzelf overbodig wordt in de nabije toekomst'. Lourens P. Koomans over het aansturen van professionals in het informatiedomein.**

PROFESSIONALS IN HET INFORMATIEDOMEIN hebben vaak alle ruimte om in vrijheid te werken. Zij voeren eigen projecten uit, zonder dat er voortdurend een chef over hun schouder meekijkt. Zij hebben die ruimte ook nodig – zonder dat wordt er minder gepresteerd en wordt de creativiteit beknot. Sommige professionals zijn echte paradijsvogels: mensen die in volle vrijheid, autonoom aan een klus kunnen werken, zonder dat er enige druk vanuit de markt of hun omgeving aanwezig is. Hun managers beseffen vaak dat deze professionals deze ruimte nodig hebben om tot goede resultaten te komen. Aan de andere kant willen zij graag duidelijkheid en afspraken over de te behalen resultaten. Zij worden afgerekend op het bereik op de markt, de omzet en de groei van het bedrijf. Wat zich hier aandient is het dilemma tussen beheersing en autonomie. We praten dan over wie de regels van dit spel bepaalt: de manager of de professional. Eigenlijk praten we over afspraken omtrent organisatiegedrag. Hoe dienen we ons te gedragen, welke regels worden gehanteerd en hoe worden deze nageleefd? Veel van deze regels zijn impliciet en historisch gegroeid. Elke organisatie kent zo haar eigen codes. Toch zitten hier duidelijke overeenkomsten, omdat we in het Westen een aantal identieke ontwikkelingen hebben meegemaakt in het organiseren.

Veranderingen in gewenst organisatiegedrag

Organisatiegedrag kent in de geschiedenis diverse vormen die in een bepaalde periode of een specifieke context succesvol waren. Het lastige is dat de vormen elkaar in de tijd overlappen en dat wij gewend zijn geraakt aan gedragsvormen en deze automatisch toepassen. Sommige gedragingen zijn bijna instinctief en herinneren aan de jager of agrariër die wij eens waren. Ander gedrag is van recentere datum en was functioneel tijdens de industriële revolutie, of het tijdperk van de witte boordencultuur (The Organization Man, William H. Whyte, 1956!). Veel van deze gedragingen zijn slordig gestapeld aanwezig. Het zijn resten van instinctief en aangeleerd of slechts ten dele afgeleerd gedrag. Vormen van organisatiegedrag zijn functioneel binnen

een specifieke context. Een andere technologie vergt een andere werkhouding, andere vaardigheden en andere samenwerkingsvormen. Tijdens de industriële revolutie vond er een breed beschavingsoffensief plaats. De weinig gedisciplineerde arbeiders dienden elke dag op tijd te verschijnen en zich tijdens het werk niet te buiten te gaan aan drank en seks. Bovendien moesten ze vaker beschikken over lees- en schrijfvaardigheden. Liberale, kerkelijke en socialistische voormannen wierpen zich op de geestelijke en zedelijke verheffing van het volk. En met succes; de disciplinerende van de arbeider en het bestrijden van onmaatschappelijk gedrag kreeg haar beslag. De *blue collar* man was geboren. Willig om zich hiërarchisch te voegen. Onderhandelingen en strijd vonden plaats in grotere (vakbonds)verbanden.

Na de Tweede Wereldoorlog werd het beschavingsoffensief ingezet om aan de uitdijende vraag naar witte boordwerkers te voldoen. De lopende band werd deels vervangen door de kantoortuin. Fijnere interactiespelregels, geïnternaliseerde normen, een hoger ambitie- en opleidingsniveau werden belangrijk. De carrièreman en -vrouw deden hun intrede en de professionals namen in aantal toe.

Door een grotere mobiliteit en toenemende communicatietechnologie, werd het werk minder werkplaats-gebonden. Deze ontwikkeling maakt nu een nieuwe revolutie mee door ICT. De autonome professional komt op, ongebonden, ondernemend, vanuit huis of vanuit de auto werkend, soms intensief in teams. Of voor een periode alleen. Vierentwintig uur inzetbaar in een wereld zonder fysieke grenzen.

De aansturing is in de loop van de geschiedenis verschoven van een externe (bij de *blue collar* man en de jager), naar een meer interne sturing bij de *organization man* en de *autonome professional*. Meer en meer nemen geïnternaliseerde waarden en discipline de externe sturing over.

Een ander onderscheid is te maken naar de mate van volgend en ondernemend gedrag. De autonome professional is hierin ook actiever.

Natuurlijk bestaan de lopende band, de kantoortuin en de

	Volgend	Ondernemend
Externe sturing	blue collar	jager
Interne sturing	the organization man	autonome professional

autonome professional naast elkaar. De laatste wint aan invloed, de kenniswerkers nemen in aantal toe. In de ICT- en organisatieadvieswereld komt dit vooral voor. Ook bij veel organisaties in de not-for-profit sector. Dat vraagt om andere professionals, andere managers, andere organisatievormen, andere wijzen van samenwerken, ander en meer adequaat organisatiegedrag.

ABC-formule

Er zijn drie factoren die een belangrijke rol spelen bij effectiviteit, efficiency en werksatisfactie op de werkvloer:

1. Een klus, job, project, baan dient over aantrekkelijke kanten te beschikken voor deze persoon. Voor de één is dat het verzorgen van kinderen, voor de ander het sleutelen aan auto's of het ontwerpen van software. De A van aantrekkelijkheid heeft te maken met de persoonlijke voorkeuren van mensen: wat vind je leuk, wat trekt je aan, waar ben je goed in?
2. Je wilt ergens bij horen en erbij betrokken zijn. Dat kan zijn bij een team dat gezamenlijk resultaten behaalt, het kan zijn bij een externe doelgroep, of de zorg voor, de betrokkenheid bij het milieu, ontwikkelingswerk, en dergelijke. De B van betrokkenheid heeft vooral te maken met waardenoriëntaties.
3. Tenslotte speelt controle, de mogelijkheden invloed uit te oefenen op datgene waar je mee bezig bent, een grote rol. Werknemers die niet zelf invloed uit kunnen oefenen op wat ze doen en hoe ze dat doen, raken sneller uitgeblust, of worden ziek. De C van controle zegt iets over de invloed die mensen kunnen uitoefenen op hun eigen werk.

Deze ABC-formule (attractie, betrokkenheid en controle) bestaat voor professionals uit *satisfiers*. Ontneem je die of delen daarvan dan zie je hen snel vertrekken, op zoek naar meer van deze drie. En de huidige overspannen arbeidsmarkt maakt dat

eenvoudig mogelijk. Het is mijns inziens van belang professionals de ruimte te geven om het ABC van deze formule naar eigen inzicht in te richten. Maar hoe kun je als manager dan toch sturen op resultaten?

Sturen én zelforganisatie

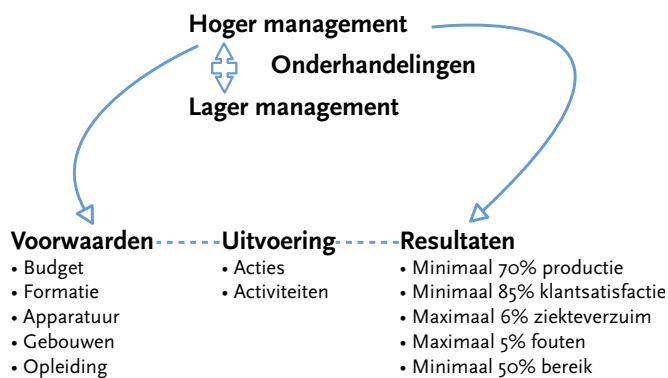
Er is ook een andere, schijnbaar tegengestelde trend waarneembaar, die van een grotere mate van sturing en controle door het strategisch management. Met medewerkers worden vaker duidelijke afspraken gemaakt over de gewenste opbrengst van hun inspanningen. Zij dienen zichtbare resultaten te leveren. Er worden grote investeringen gedaan om te meten of de gewenste effecten ook optreden. Enerzijds autonomie, anderzijds beheersing. Het management krijgt als taak deze ambivalentie te leiden. Een manier om dat aan te pakken wordt zichtbaar in het schema op de volgende pagina.

Het hoger management onderhandelt met het lagere echelon over de noodzakelijke voorwaarden om een bepaald resultaat te behalen. Het lagere management, of de professional, legt zich vast op specifieke kengetallen, bijvoorbeeld: een bepaalde productienorm, de hoogte van het ziekteverzuim, de gemiddelde kwaliteit van een product, een klantsatisfactie van 85 procent. Daarvoor krijgen zij de overeengekomen middelen: geld, gebouwen, personeel, faciliteiten, apparatuur, etcetera. Het hogere echelon toetst op de resultaten die het lagere management zichtbaar maakt: 'deze drie maanden was de klantsatisfactie 85 procent'. Het lager management regelt met zo groot mogelijke vrijheid de uitvoering zelf. Er worden minimale afspraken gemaakt over bijvoorbeeld: huisstijl, assortiment en aanpak. Het hoger management stuurt dus krachtig op de resultaten en het lager management heeft een grote mate van autonomie en zelforganisatie.

Het is belangrijk dat het hoger management zich vooral druk maakt over de resultaten en minder over de uitvoering. Zij stuurt dus voor- en achteraf en moet tijdens de rit vooral loslaten en niet voortdurend ingrijpen als zij denkt dat het mis gaat. Fouten maken mag! Maar niet onbeperkt, want er zijn normen over afgesproken.

Afrekenen en bijsturen gebeurt echter achteraf. →





Het lastigste is die verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk aan anderen te geven.

Omgaan met ambivalenties en paradoxen

Hiërarchische externe controle, geïnternaliseerde aanpassing aan bedrijfsnormen, vormen een belemmering voor de minder geremde professional. Het subtiele spel van neerwaartse en opwaartse delegatie leidt tot suboptimaal gedrag en blokkades. Want wat we toepassen is het gedrag dat we geleerd hebben en dat adequaat was in een andere setting. Gedrag dat automatisch wordt toegepast, zonder er bij na te denken. We willen zelfstandig en ondernemend optreden, maar wat we doen is eerst toestemming vragen. We denken alles op onze hooivork te nemen, maar leggen

toch stiekem de verantwoordelijkheid bij het hogere management. Eigen verbeeldingskracht, sociale fantasie, vertrouwen op eigen initiatief, het nemen van risico's zijn kwaliteiten die hoger worden gewaardeerd bij deze autonome professionals. Echter, het is lastig om het altijd en consequent toe te passen.

Omgekeerd gebeurt het ook. Als manager delegeren we veel, we komen echter toch regelmatig zelf eens checken hoe het ermee staat. Of we nemen iets uit handen omdat deze professional het toch al zo druk heeft.

Een subtiel spel. Ook vol paradoxen. Bijvoorbeeld de opdracht 'wees zelfsturend' is ongeveer hetzelfde als 'wees spontaan'. Door de opdracht op te volgen, ontken je deze. Zelfsturing is daarmee een proces van meer lange adem geworden. Een leerproces waarbij beide partijen doelen kunnen stellen om ingeslepen gedragspatronen af te leren en nieuwe vormen van gedrag te ontwikkelen.

In de Openbare Bibliotheek Leiden is een dergelijk proces aan de gang. Het managementteam heeft leerdoelen gesteld met betrekking tot het echt delegeren naar pilot-projecten en het *middle management* formuleert doelen met betrekking tot zelfsturing. Alleen met vallen en opstaan kan een dergelijk proces gestalte krijgen. Door erover te praten, te evalueren en te meta-communiceren. En tenslotte elkaar loslaten en erop vertrouwen dat het gaat lukken. Want: 'Loslaten is je enige houvast'.

Drs. Lourens P. Koomans is directeur Concern/Marketing en Management Opleidingen.