

De controlereflex: verstarring vs vernieuwing!

door: **Edwin de Bree**

Het gaat tenslotte om vooruitgang, want wie met zijn gezicht naar het verleden staat, staat met zijn rug naar de toekomst!

'The Chinese use two brush strokes to write the word crisis. One brush stroke stands for danger; the other for opportunity. In a crisis, be aware of the danger, but recognise the opportunity.' John F. Kennedy

Bedrijven die er in slagen om, zonder de bedreigingen over het hoofd te zien, de kansen te ontdekken en te benutten, komen sterker uit de crises dan ze erin zijn gegaan. Je moet jezelf dan wel kunnen vernieuwen. Veel organisaties doen echter het tegenovergestelde: centraliseren van macht.

De controlereflex.

Het centraliseren van macht staat haaks op organisatievernieuwing. De controlereflex is een oude oplossing voor een nieuw probleem. De controlereflex verstart de organisatie. Mensen worden afwachtend en gaan naar boven kijken. Voor vernieuwing zijn creativiteit en autonomie onontbeerlijke randvoorwaarden. Het is dus zaak om de geconditioneerde controlereflex te onderdrukken en naar nieuwe vormen van interne organisatie te zoeken die wel het gewenste resultaat (gedrag) oproepen.

In moeilijke tijden is de denkkraft, de creativiteit, de inzet, de betrokkenheid en de wil om offers te brengen van iedereen in de organisatie nodig. Om deze potentiële bron van vernieuwing en innovatie aan te boren, vraagt om nieuwe manieren van interne organisatie. Het strakke keurslijf van de Tayloriaanse organisaties staat dit in de weg en moet worden afgeschut.

De interne organisatie vernieuwen is een lastig proces. Het brengt ons buiten onze comfortzone. We moeten eerst de onderliggende overtuigingen die schuil gaan achter de keuzes die we maken onder ogen zien. Traditionele organisaties zijn georganiseerd rond drie thema's: angst, dwang en wantrouwen. Mensen zijn niet te vertrouwen, moeten dus worden gedwongen, anders komt het niet goed. Stel maar eens minimaal drie keer achter elkaar de waarom-vraag – en geef eerlijk antwoord – als je de huidige manier van intern organiseren evalueert. Waarom hebben we functieomschrijvingen? Om de boel goed te organiseren. Waarom moet de boel goed georganiseerd zijn? Omdat het anders een zootje wordt? Waarom wordt het een zootje? Enzovoort.

Hoe dan wel? Is de logische vervolgvraag. Zelforganisatie! Wanneer mensen zich competent, betrokken en autonoom voelen (Self Determination Theory), zullen zij zich intrinsiek gemotiveerd gaan inzetten. Enkele praktische tips:

* Vervang wantrouwen door vertrouwen. Stop met mensen als kleine kleuters te behandelen (je moet om 08.00 uur op je werk zijn) maar maak ze verantwoordelijk voor een resultaat en reken ze daarop af. Gooi alle gedragsregels overboord (uitgezonderd de bij wet bepaalde), stel guiding principals (een BSO'er is altijd op tijd – dank je wel Eckard Wintzen -), stel heldere doelen en zorg voor een open en directe aanspreekcultuur. Veranker de principes zo duidelijk als maar kan in de organisatie. En spreek elkaar er continue op aan!

* Vervang autocratie door democratie. Auw, dat is schrikken hè. Betrokkenheid en verantwoordelijkheid zijn vreemde zaken. Ze laten zich niet top-down organiseren of opleggen. Ze laten zich ook niet door slimme management truckjes (oh, de baas is weer op cursus geweest...) oproepen. Ze ontstaan van binnen uit. Wanneer je je betrokken en verantwoordelijk voelt, ga je jezelf ernaar gedragen. Mede verantwoordelijk en betrokken zijn is daarvoor wel een vereiste. Dan nog even over de angst voor democratie. Zou jij in een niet democratisch land willen wonen? Waarom? Democratie wordt in organisatieland altijd als besluitvormingsmodel gediskwalificeerd omdat het te

lang duurt: dan worden we een stuurloos schip, een besluiteloze club. Inspraak prima, maar iemand moet er op een gegeven moment een klap op geven. Heb je je wel eens afgevraagd waarom 70% van de verandertrajecten niet het gewenste resultaat oplevert? Waarom is implementatie altijd zo een ingewikkeld en langdurig proces? Omdat we draagvlak moeten creëren. Een managementplatitude die in oud Hollands betekent: het mensen op slimme wijze door de strot duwen. Wat nou als mensen zelf medeverantwoordelijk zijn voor besluitvorming en de consequenties ervan? Ik durf de stelling aan dat het besluitvormingsproces meer tijd neemt, en dat je die tijd dubbel en dwars terugwint bij de uitvoering!

* Vervang polarisatie in arbeidsverhouding door synergie. De strijd tussen arbeid en kapitaal is zins jaar en dag gepolariseerd. Dat is funest. Er zijn verschillende vormen te verzinnen om de belangen van kapitaal en arbeid op te lijnen. Wat dacht je van mede-eigenaarschap van medewerkers? Wat dacht je van de Breman oplossing door kapitaal en arbeid ieder een 50% deel te geven in macht en winstdeling? Wat dacht je van een a la carte kaart waarvan medewerkers kunnen kiezen hoe ze beloond worden (risicodragend tot vast salaris)

* Stel regelmatig diepe waarom-vragen.

In een notendop betoog ik het volgende.

Om sterker uit de crises te komen dan je erin bent gegaan, vraagt vernieuwing. Volgens mij staan de controlereflex en de traditionele, autocratische organisatiemodellen vernieuwing in de weg. Het begint dus met jezelf als organisatie anders in te richten. Angst, dwang en wantrouwen als basis vervangen door vertrouwen, co-creatie, en lef. Traditionele patronen en denk- en doereflexen achter je laten en gaan wennen aan zelforganiserende systemen, visie en waarde gestuurde organisaties en democratische besluitvorming. Dan wordt de bron van menselijke potentie volledig aangeboord. Dan kan jouw organisatie de bedreigingen het hoofd bieden en kansen benutten. Dan kom je sterker uit de crises dan je erin ging!

- **Technologische visie**, waarin nieuwe manieren van werken worden gestimuleerd en gepromoot vanuit een technologische en productgerelateerde achtergrond (bijvoorbeeld Microsoft, IT-dienstverleners)
- **Productiviteitsvisie**, waarin nieuwe toepassingen leiden tot productieverhoging en hogere effectiviteit van de kenniswerker.
(bijvoorbeeld Microsoft, E-Office, Productivity Partners, Conclusion, Qube, RuzCo en diverse andere consultants, NCSI, Innovatieplatform, Axis, Syntens, EZ, SenterNovem)
- **Visie op de werkomgeving**, kantoor- en werkplekconcepten laten aansluiten bij de werkprocessen binnen de organisatie (bijvoorbeeld Microsoft, Productivity Partners, YNNO, Proven Workspace)
- **Technische visie**, waarin de tools en platformen centraal staan die de uitwisseling van informatie, kennisdeling en verdere vormen van interactief samenwerken mogelijk maken o.a. Web 2.0, Enterprise 2.0, Wiki's, Intranetten, Videoconferencing, Livestreaming, Social Networking (bijvoorbeeld Winkwaves, Socialtext, Opentext, Basecamp, Confluence, Google Apps)
- **Mobiliteitsvisie**, waarin telewerken, thuiswerken en dynamische werkplekken voorop staan (bijvoorbeeld NCSI, Taskforce Mobiliteitsmanagement, Kennisplatform Verkeer & Vervoer)
- **Sociale visie**, waarin de rol, mogelijkheden en toepassingen van Het Nieuwe Werken worden besproken en uitgediept (bijvoorbeeld Ambtenaar 2.0, LinkedIn, diverse communities)
- **HRM visie**, nieuwe werkvormen, mogelijk gemaakt door technologische ontwikkelingen, maar ook door de komst van nieuwe generatie werknemers op de arbeidsmarkt die op een nieuwe (=andere) manier invulling aan hun werk willen geven (bijvoorbeeld HRM, P&O, Moneypenny)
- **Lifehacking**, waarin tips en tricks worden ontwikkeld en besproken waarmee een kenniswerker doelmatig en efficiënt kan leren omgaan met een grotere en diversere stroom informatie die hij of zij dagelijks moet verwerken en benutten (bijvoorbeeld Getting Things Done, David Allen, Meereffect, Martijn Aslander, Sanne Roemer, Frank Meeuwssen)

Naast de gegeven voorbeelden zijn er nog vele andere bedrijven, organisaties, instanties en personen te bedenken die zich op één of andere manier met bovengenoemde van Het Nieuwe Werken bezighouden.

Is Het Nieuwe Werken dan niet nieuw?

Op basis van bovenstaande zien we dat een groot aantal van de technologieën, toepassingen en ideeën al een tijd beschikbaar zijn. Videoconferencing en Livestreaming kon in de jaren '90 al. Document sharing, Wiki's en andere vormen van kennisdeling zijn ook al jaren mogelijk. Telewerken en thuiswerken is al sinds jaar en dag een geopperde mogelijkheid om bijvoorbeeld woon-werkverkeer en daarmee de files te beperken. Op de één of andere manier dringen de verschillende manieren en mogelijkheden nu pas door en worden de technieken die bijdragen om efficiënter, productiever en effectiever te werken, nu pas strategisch ingezet.

Culturele omslag en nieuwe denkwijze

Het mag duidelijk zijn dat bovengenoemde vormen van Het Nieuwe Werken niet morgen op grote schaal ingevoerd zullen worden. Het gaat om een geleidelijk proces dat ongetwijfeld veel weerstand zal ondervinden. Ik ben er zelf heilig van overtuigd dat de manier van (kennis)werken zoals die de afgelopen decennia heeft plaatsgevonden, zal veranderen. Als gevolg van nieuwe mogelijkheden en technologieën, maar ook door nieuwere, inventievere en slimmere manieren van werken en samenwerkingsvormen. Wie wil er tenslotte graag een deel van de dag - samen met miljoenen anderen - in de file staan om tussen 9 en 5 aanwezig te zijn, terwijl hij of zij door een andere werking veel productiever voor het bedrijf of opdrachtgever zou kunnen zijn?

Vraagstukken

Voor een behoorlijk aantal vraagstukken zullen goede oplossingen gevonden dienen te worden. Het management zal moeten sturen op resultaat en feedback, niet op aanwezigheid. Het gaat hier om vertrouwen. De werknemer 2.0 zal over de mogelijkheden en middelen moeten beschikken om decentraal zijn of haar werk te kunnen doen. De werknemer op afstand zal rekenschap moeten geven van zijn of haar resultaten, om moeten kunnen gaan met deadlines, om kunnen gaan met vrijheid, ook als er geen dwingend oog is van een chef.

In de klassieke kantooromgeving, met vaste werkplekken, afdelingen, afdelingsoverleg en structuren maakt een werknemer van een bedrijf deel uit van een sociale structuur. Dit geeft zingeving en het idee of gevoel ergens bij te horen. Een mens (werknemer of persoon) is een sociaal wezen. Er zijn ook nu voorbeelden van bedrijven die met flexplekken experimenteren waarbij nieuwe werknemers of externen zich verloren kunnen voelen in de losse en individuele inrichting van zo'n flexibele omgeving. Het is in mijn beleving dan ook nog altijd aan te bevelen om zo'n 2 tot 3 dagen per week op de centrale plek te werken, om het contact met de collega's te onderhouden. Wellicht dat dit door nieuwe inzichten, mogelijkheden en technieken in de toekomst op andere manier kan worden ingericht en geregeld?

Een ander vraagstuk is het omgaan met informatiestromen. Wie zou willen, zou tegenwoordig immers 24 uur per dag non-stop door kunnen werken, zonder zich te vervelen. Er is zoveel informatie beschikbaar en er zijn zoveel ontwikkelingen gaande, dat het maken van keuzes onvermijdelijk is, net als het reguleren van de informatie.

Een goede afbakening van beschikbaarheid en bereikbaarheid is essentieel. We zien nu al dat privé en zakelijk bij veel mensen door elkaar heen lopen. Om te voorkomen dat kenniswerkers massaal aan burnout en uitputting ten onder gaan, is het van groot belang om hier duidelijke afspraken over te maken.

Hype of bestendig?

Onlangs zag ik op een LinkedIn-community over Het Nieuwe Werken een posting voorbij komen waarin gesteld werd dat Het Nieuwe Werken een hyperige kreet zou zijn. Het risico bestaat inderdaad dat 'Het Nieuwe Werken' voor commerciële doeleinden misbruikt gaat worden. Als we Het Nieuwe Werken definiëren als nieuwe, andere manier voor inrichting van het werk, zou het daarentegen wel

eens een bestendige trend kunnen blijken, die blijvend invloed heeft op de manier waarop miljoenen kenniswerkers wereldwijd hun werk inrichten.

Voor meer informatie over het nieuwe werken, zie ook: www.werken20.nl

Opnieuw uitvinden van Management

Management is ongetwijfeld een van de meest belangrijke uitvindingen van de mensheid. In mei 2008 is een groep organisatieleiders bijeengekomen om een plan op te stellen om management te innoveren.

Management kent veel verschillende uitdagingen en het doel van de groep was om een selectie te maken van de belangrijkste hedendaagse managementuitdaging zodat de focus op deze selectie komt te liggen. Het resultaat is een selectie van 25 uitdagingen waarvan de eerste 10 zonder weinig discussie als belangrijkste worden gezien:

1. 1. Verzekeren dat de managementactiviteiten een hoger doel dienen: zowel in theorie als in de praktijk dient management zich te focussen op het bereiken van nobele en maatschappelijk belangrijke doelen.
2. 2. Volledig omarmen van de ideeën van de gemeenschap en de burgers in management systemen: Er is behoefte aan processen en voorbeelden die de onderlinge afhankelijkheid van alle groepen belanghebbenden reflecteren.
3. 3. Reconstrueren van de filosofische grondslagen van management: om organisaties die meer dan alleen efficiënt zijn te realiseren moeten we lessen trekken uit gebieden als biologie, politieke wetenschap en theologie.
4. 4. Verwijderen van formele hiërarchieën: er zijn voordelen aan natuurlijke structuren, waar de macht vanuit de onderkant komt en leiders ontstaan in plaats van worden benoemd.
5. 5. Verminderen van angst en toename van vertrouwen: wantrouwen en angst zijn giftig voor de innovatie en de betrokkenheid en moet worden verwijderd uit de managementsystemen van morgen.
6. 6. Ontwikkelen van nieuwe controlesystemen en middelen: voor het overstijgen van discipline versus vrijheid zullen nieuwe controlesystemen stimuleren van aard dienen te zijn in plaats van beperkingen op te leggen.
7. 7. Herdefiniëren van de leiderschapswerkzaamheden: het begrip van de leider als een heroïsche beslissingsmaker is onhoudbaar. Leiders moeten worden herzien als architecten van open en sociale systemen gericht op het realiseren van innovatie en samenwerking.
8. 8. Uitbreiden en exploiteren van diversiteit: we dienen een management systeem te creëren waarbij waarde wordt gehecht aan diversiteit, onenigheid, zowel divergentie als conformiteit, consensus en cohesie.
9. 9. Strategievorming zien als opkomend proces: strategievorming in een turbulente wereld houdt rekening met de beginselen van de biologische diversiteit, selectie en behoud.
10. 10. Ontmantelen van bestaande rigide organisatiestructuren: focus op meer flexibele en innovatieve structuren, en grote bedrijfsonderdelen dienen te worden opgesplitst in kleinere meer kneedbare eenheden.

Op de website www.managementlab.org/future kunt u als manager een vragenlijst invullen waarbij u per uitdaging kunt aangeven wat hoe belangrijk u de desbetreffende uitdaging vindt en in hoeverre uw organisatie al vooruitgang boekt per uitdaging.

door: **Edwin de Bree**

Vrije vertaling naar Hamel, G., *Moon Shots for Management*, Harvard Business Review, februari 2009