



KOLOSSALE WEEFFOUTEN EN GIGANTISCHE VERGISSINGEN

– Hugo Meijers –

Ooit wel eens verwonderd over het hedendaagse organiseren? Ik wel. En eigenlijk steeds vaker. Vooral over de kromme overtuigingen die totaal niet te rijmen vallen met het gezonde boerenverstand. Om maar niet te spreken van de vanzelfsprekendheid waarmee klakkeloos absurde tegenstrijdigheden gemeengoed blijven. Vandaar deze serie over kolossale weeffouten en gigantische vergissingen. In kort bestek passeren bizarre opvattingen de revue, gevolgd door hoe het anders zou kunnen. Om te beginnen het organiseren van volwassenheid.

Volwassenheid

Volwassenheid is het verantwoorden van eigen gedrag. Niets meer en niets minder. Altijd en overal instaan voor het eigen doen en laten. Echter, in organisaties met een machtshiërarchie heeft iedereen, tot aan de top, iemand boven zich die verantwoordelijk is voor zijn of haar gedrag. Organisaties worden namelijk ontworpen op het universele principe van ouder-kind. Is dat niet waanzinnig krom? Want hoe rijmen we dat (tussen)managers formeel verantwoordelijk zijn voor hun zogenaamde ondergeschikten, maar niet voor zichzelf? Niet dus.

Infantiel gedrag

Wat zijn de gevolgen van het organiseren van onvolwassenheid? Als iedereen lekker zijn of haar gangetje gaat is er niets aan de hand. Net als thuis is er geen vuiltje aan de lucht als we niet in elkaars vaarwater zitten. Maar o wee als er spanning ontstaat en mensen wat van elkaar willen of moeten. Dan steekt het infantiele gedrag de kop op, van hoog tot laag in de organisatie. Neem maar eens het niet nakomen van afspraken, doen alsof, geen initiatief nemen, openlijk tegenwerken, claimen van andermans werk en het gewraakte opwaarts delegeren. Gedrag waar steen en been over geklaagd wordt. Of wat te denken van het betuttelen, pesten, lanterfantten, zeuren, klagen, afschuiven, negeren, roddelen, pamperen, verschuilen, saboteren, graaien en glashard liegen. Kortom, onverantwoordelijk gedrag, doordat we elkaar niet volwassen aanspreken en ter verantwoording roepen.

Zottigheid

Hoe zot maken we dit? Dat zien we in het aftreden van ministers en bestuurders, omdat personen op het ministerie of in de organisatie zich niet houden aan bepaalde afspraken. Niet degene die wangedrag vertoont pakken we aan, maar het kanonnenvlees dat we de leidinggevende noemen. Door onzinnig te wauwelen over de eindverantwoordelijke. Dat is namelijk een vrijbrief voor alle tussenverantwoordelijken om te doen en laten wat ze willen. Wil iemand een irritante meerdere een flinke hak zetten, dan is dit de uitgelezen manier om dat te doen. Net zo bizar is het omgekeerde.



Jarenlang kunnen machthebbers zich ongeremd wanstaltig gedragen zonder ooit tot de orde geroepen te worden. Want daar voelt niemand zich verantwoordelijk voor.

Lapmiddelen

Dus zijn we anno 2014 structureel bezig om onverantwoord gedrag op te lossen? Nee, eerder het tegenovergestelde. Liever doen we verwoede pogingen om dat wat eruit is ontworpen er weer in te persen. Door directe controle op de dagelijkse praktijk en kunstmatig gedrag voor te schrijven met gedragscodes, kernwaarden, leiderschapsprogramma's, RAsCI's, functiebeschrijvingen en beleidsnotities. Vooral binnen publieke instellingen is het topsport om te bakkeleien over wie waarvoor aan de schandpaal genageld mag worden. Een archaïsch gebruik gebaseerd op gevoelens van onzekerheid, onveiligheid en wantrouwen. Het is dan ook een complete verspilling van tijd en energie. Want verantwoordelijkheid nemen bestaat helemaal niet. We nemen of de schuld op ons of het initiatief. Ook het delegeren van verantwoordelijkheid is gebakken lucht. De bevoegdheid om te doen wat normaliter niet zomaar mag kan worden gedelegeerd. En wie is waarvoor verantwoordelijk is niet meer dan regelen wie wat behoort te doen. Gewoon de boel organiseren dus.

De verlossing

Kan dit niet anders? Natuurlijk, door het organiseren van volwassenheid. Iedereen verantwoordelijk maken en houden voor het eigen gedrag. Wie iets doet of laat direct aanspreken en laten instaan voor de gevolgen. Zoals iedere volwassene ook verantwoordelijk is buiten het werk. Simpel en effectief. En werkt dit? In het privéleven weten we niet beter. Thuis, in het verkeer, tijdens het sporten en met vrienden is dit de normaalste zaak van de wereld. Probeer dan maar eens weg te komen met ik kreeg er (g)een opdracht voor. Of daar ben ik toch niet van als het huis in de fik staat.

Een bedrijf dat dicht bij het volwassenheidsprincipe komt is Semco. Semco toont aan dat een organisatie heel goed kan draaien als iedereen mede bepaalt wat gedaan moet worden, rekenschap geeft van het eigen gedrag en met elkaar instaat voor het geheel. Een ieder doet dus wat managers geacht worden te doen. Logisch, want spreek mensen op hun volwassenheid aan, dan zullen ze zich volwassener gaan gedragen of voor de consequenties van waargenomen wangedrag opdraaien. Net als in het normale leven. Alleen het gebrek aan vertrouwen en de angst voor controleverlies staan in de weg van het volwassen organiseren.

Metten met twee maten

De dubbele moraal is het metten met twee maten. In vergelijkbare situaties worden de handelingen van twee mensen anders beoordeeld. Dus wat voor management geldt, geldt niet voor medewerkers. Waar moeten we dan aan denken? Volgens managementgoeroes is managen het informeren, involveren, ingrijpen, inspireren, initiëren en instrueren van ondergeschikten. Maar wat is hier zo bijzonder aan? Helemaal niets. Alleen wordt het speciaal gemaakt, door deze zogenaamde expertise exclusief aan managers toe te dichten.

De exceptionele gave van managers is dagelijkse kost voor een ieder. Loop de poort uit en iedereen managet het eigen leven. Niemand kan dan wegglopen van budgetbewaking van het huishoudpotje, beslissingen nemen, plannen voor de toekomst, coördineren van de onderlinge omgang, opdrachten geven, adequaat communiceren, naasten aanmoedigen en gedrag verantwoorden. Managen is dan



ook geen vak, maar een set vaardigheden. In organisaties gekoppeld aan macht. Geef iemand macht en de leiderschapsvaardigheden nemen sterk toe. Neem die macht weg en de vaardigheid slinkt zienderogen.

Eenzijdigheid

Een kolossale weeffout in het dominante organisatiegedachtegoed is de stellige overtuiging dat het uitsluitend bestemd is voor het management. Het heet niet voor niets managementliteratuur. Zo zijn er rivieren gekleurde inkt gevloeid over hoe managers dienen te organiseren en veranderen. Maar waar zijn de verhalen over hoe medewerkers het beste kunnen involveren, initiëren en interveniëren? Medewerkerliteratuur bestaat niet. Een lacune die de ongelijke behandeling bevestigt. Hoe medewerkers hun werk moeten organiseren en veranderen blijft zo in het ongewisse. Geloven dat managers dit continu wel vertellen, veronderstelt dat het heel simpel is uit te leggen. Ook dat is een bevestiging dat managen geen rocket science is. Of moeten medewerkers dan maar managementliteratuur lezen en doen alsof ze managers zijn?

Paradoxaal

‘Doe wat managers doen, maar doe niet net alsof je een manager bent’, is een toonbeeld van de paradoxale communicatie richting medewerkers. Het hoort bij: ‘Toon initiatief, terwijl management leiderschap behoort te tonen.’ En bij: ‘Neem verantwoordelijkheid, echter de baas bepaalt en legt verantwoording af.’ Of de variant hierop: ‘Je bent verantwoordelijk, maar hebt geen macht en geen bevoegdheid.’ Want dat heeft het management. Of wat te denken van: ‘Je mag meepraten, maar hebt geen stem.’ En: ‘Managers zorgen voor verandering, terwijl de medewerkers het doen.’ Hier valt geen chocola van te maken. Ga eens in de schoenen van de medewerker staan en ervaar de vele tegenstrijdige boodschappen. Het opent de ogen.

Iedereen manager

Hoe maken we een einde aan de dubbele moraal? Door iedereen te laten toetreden tot het exclusieve domein van het management. Niet minder managers, maar juist iedereen aan het managen. Gewoon een kwestie van zo afspreken. Want als mensen hun eigen leven kunnen managen, waarom zouden ze dan niet hun werk kunnen managen? In principe doen de meeste dit toch al, alleen zonder de vereiste condities. Dus naast verantwoordelijk voor eigen gedrag ook het stuur in eigen handen. Dat begint met te erkennen dat iedere volwassene baas is in eigen hoofd en manager is van eigen gedrag. Het is niet het einde van management, maar een glorieus nieuw begin.

En waar treffen we dit principe in het hedendaagse organiseren aan? Overal waar sprake is van zelfsturing en zelforganisatie. Bijvoorbeeld in de teams waar geen hiërarchie bestaat, zoals in open source ontwikkelingen en in vele projecten. Op basis van situatie, vraagstuk en expertise staat vanzelf de meest geschikte op die de weg wijst. Niet positie, maar de optimale fit van uitdaging met persoonlijke kennis, kunde en karakter is maatgevend.

Zo stapelen de weeffouten en vergissingen zich langzaam op. Binnenkort het organiseren van de scheiding in (be)denkers en doeners. Wat dat allemaal teweeg brengt kan het verstand niet bij.