

Kiezen tussen sturing en zelfsturing

Verstrikt in de paradox



Serie Vaktechniek De aandacht voor zingeving, bewustzijn en spiritualiteit in organisaties is groter dan ooit. Toch domineren nog altijd ratio, controle en beheersing. Hoe kan dat? En wat kunnen managers doen om een balans te vinden tussen rationele sturing en ruimte voor zelfsturing?

Laura ten Ham en Antonie van Nistelrooij schreven er een boek over en gaan op zoek.

Zoals onlangs nog duidelijk werd met de instelling van een leerstoel Organisatie Vernieuwing en Business Spiritualiteit in Nyenrode, staan zingeving, bewustzijn en spiritualiteit in organisaties meer dan ooit in de belangstelling. Die ontwikkeling is al enkele jaren gaande en lijkt in onze visie haaks te staan op de typisch tayloristische manier waarop veel managers nog steeds veranderprocessen aansturen.¹

Uit recent onderzoek onder ruim honderd topmanagers blijkt nog maar eens dat het denken en het uitvoeren ook in veranderprocessen nog onverminderd gescheiden is. Ratio, controle en beheersing overheersen, sturing van bovenaf is de norm. Hoe komt het dat ondanks alle ontwikkelingen managers op deze manier blijven sturen? En wat kunnen managers doen om meer balans te vinden tussen rationele sturing enerzijds en ruimte voor zelfsturing anderzijds?

Uit landelijk onderzoek van Twynstra Gudde en de Vrije Universiteit in Amsterdam onder ruim honderd topmanagers blijktlaar dat managers vooral op een inhoudelijke, rationele wijze veranderprocessen aansturen.¹ Dit resultaat komt geheel overeen met eerdere onderzoeken onder managers. In 1999 is aan ongeveer tweehonderd managers in Nederland gevraagd wat hun voorkeur is als het gaat over de aanpak van een veranderproces. Uit de analyses kwam naar voren dat zij in meerderheid een voorkeur hebben voor de rationeel-inhoudelijke, ontwerpgerichte interventiemethode.²

Weinig aandacht

De ondervraagde managers zeggen zelf inderdaad weinig aandacht hebben gegeven aan 'reflectie', 'feedbackloops' en 'aanpassingsvermogen' (figuur 1). Achteraf blijken zij deze aspecten, die vooral zijn gericht op het

creëren van leersituaties, wel belangrijk te vinden voor het succes van het verandertraject. Ook op de open vraag aan het einde van het interview over wat men achteraf anders had willen doen, noemt het merendeel van de ondervraagden deze punten. Vaak in combinatie met het meer betrekken van medewerkers. 'Veranderingen aan de top bedenken werkt niet', aldus een deelnemer aan het onderzoek. De vraag is waarom managers wel willen reflecteren en medewerkers willen betrekken maar het niet doen. Is het sociale wenselijkheid en zijn ze niet echt gecommitteerd? Of heeft het te maken met een gebrek aan ervaring met andere vormen van sturen en leiderschap? Of zijn ze, zoals één van de topmanagers uit het onderzoek het verwoordde 'allemaal narcisten zonder enig reflectievermogen'?

Het is de taak van een manager om het handelen van andere organisatieleden te sturen en richting te geven aan kennis, middelen en menselijk 'kunnen' om

Figuur 1 Belang en aandacht aspecten in het traject (Ten Ham, De Caluwé en Van Nistelrooij, 2006)

	Veel aandacht	Weinig aandacht
Wel belangrijk	Communicatie Medewerkers Duidelijkheid	Reflectie Feedbackloops Aanpassingsvermogen
Niet belangrijk	Efficiency Consensus Ondernemerschap	Experimenteren Zingeving Consensus Talentontwikkeling

de gegeven organisatie-doelstellingen te verwezenlijken. Daarbij is doorgaans geleerd om handelingen van mensen te plannen en het werk te ontleden in processen, en te sturen op basis van 'objectieve' meetbare gegevens. De vraag is of de aard van het verrichte werk zich wel in een set van meetbare factoren laat ontleden en zich van bovenaf laat aansturen. Meetbare factoren zoals tijd en winst hebben weinig betekenis voor medewerkers in het contact met de klant.

Zoals de Amerikaanse filosoof Richard Rorty (2006) het verwoordt: 'Je mag niet domineren, niet emotioneel zijn en je moet vertrouwen op je argumenten. Het model dat je als oplossing hebt bedacht, moet je rationeel beargumenteren en expliciteren, blijven aanpassen en voorleggen totdat iedereen het accepteert. Als iedereen zo doet, wordt het een methode en legt het een vorm van gedrag vast die kan worden getypeerd als redelijkheid. Het definieert een groep van individuen die elkaar in dat gebruik vinden en dat als vorm van solidariteit ervaren.'³

Regime van redelijkheid

De sfeer van redelijkheid die rond het rationeel beargumenteren en expliciteren is gecreëerd, maakt dat dit als de gangbare wijze van sturing binnen veel westerse organisaties wordt geaccepteerd. Door dit regime van redelijkheid ontstaat een situatie waarbij medewerkers zich vastgezet voelen tussen de schijnbare 'redelijkheid' van het systeem en eigen waarden, gevoelens en emoties. De medewerker voelt zich vastgezet als zijn authentieke gevoel niet overeenstemt met het model dat door de organisatie in alle 'redelijkheid' is geadopteerd.

Authenticiteit is voor de medewerker een belangrijke waarde, maar doordat de medewerker ook redelijkheid een belangrijke waarde vindt - 'redelijk en solidair zijn', wordt ons met de paplepel ingegoten - zal hij niet handelen. En hoe langer een dergelijke situatie blijft bestaan, des te minder zelfsturend medewerkers worden. De schijnbaar feitelijke basis en 'redelijkheid' van de rationele analyses en modellen maken het voor medewerkers moeilijk om zich andere mogelijkheden in te beelden. Medewerkers denken daardoor steeds minder na over hun eigen beelden, ontwikkelen een gebrek aan (zelf)bewustzijn, liften mee op het 'verhaal' van de organisatie en nemen steeds minder eigen verantwoordelijkheid. Voor zelfsturing is de concrete ervaring in wisselwerking met de omgeving en het zelf maken van keuzes belangrijk. Ruimte voor de individuele beleving en ervaring van medewerkers leidt tot diversiteit in de organisatie en dat wordt als moeilijk bestuurbaar ervaren door veel managers. In het bijzonder zij die nog steeds de taak hebben opgevat vooral orde in de chaos te behouden. Bij het langdurig van bovenaf nastreven van één objectieve werkelijkheid, wordt de keuzemogelijkheid beperkt en komen organisatie-doelen steeds verder af te staan van de concrete ervaring van medewerkers. Dat maakt het voor medewerkers moeilijk om nieuwe plannen en beleidskeuzes te kunnen begrijpen.

Verstrikt

Vanuit die situatie doen medewerkers vervolgens zelf een beroep op meer zekerheid en eenduidigheid vanuit het management. Managers verwachten meer zelfsturing en laten ruimte voor invulling, maar voor mede-

Figuur 2 Rationeel en subjectief leiderschap (Ten Ham en Van Nistelrooij, 2006)

	Rationeel leiderschap		Subjectief leiderschap	
Werkelijkheid	De werkelijkheid is tastbaar en objectief	De werkelijkheid is in beweging	De werkelijkheid is wat we samen afspreken	De werkelijkheid zit in de hoofden van mensen
Voorbeeld	Metten = weten, procedures en richtlijnen	Nadruk op invloed context en ontwikkeling	Creëren zinvolle werkelijkheden, zelfontplooiing, zingeving	Verkennen van subjectieve beelden en coördinatie op basis van subjectieve kennis en ervaring
Technieken	Verrichten van tijd- en arbeid studies, handboeken	Omgevings-analyses, causale diagrammen	Ontwikkelen van taal en symbolen, participatieve ontwikkeling	Persoonlijke verhalen, visualisatie, dialoog
Organisatiebeeld	De organisatie als machine	De organisatie als organisme of systeem	De organisatie als sociaal construct	De organisatie als transcendente, onkenbare identiteit
Mensbeeld	Reactief	Adaptief	Creatief	Bewust (zijn)

werkers is het oppakken daarvan lastig zo niet onmogelijk geworden. De cirkel is rond en de organisatie raakt verstrikt in een paradox tussen sturing en zelfsturing. Managers missen vaak het inzicht in concrete ervaringen van medewerkers, en medewerkers missen het inzicht in ontwikkelingen in de omgeving en organisatie als totaal. Het aanpassen van coördinatie op basis van ervaringen van medewerkers leidt tot een organisatie waar de onderlinge uitwisseling van subjectieve ervaringen centraal staat. Het uitwisselen van individuele ervaringen en kennis over verscheidene onderwerpen draagt bij aan gemeenschappelijke beeldvorming en bewustzijn. Het planningsproces wordt dan een middel voor het scheppen van gemeenschappelijke betekenis en gecoördineerd handelen, in plaats van het nastreven van 'objectieve' doelstellingen. In figuur 2 wordt deze gedachte schematisch weergegeven.

Communicatieve begeleiding

Wanneer wordt gekeken naar de verbetering van de onderlinge afstemming binnen een organisatie, heeft het management de taak om het proces te regisseren en te leiden. Veranderingen vergen bovendien communicatieve begeleiding: zonder communicatie geen verandering. Niet alleen omdat een veranderende samenwerking nieuwe inzichten vereist. Ook omdat verandering onduidelijkheden en onzekerheden met zich meebrengt die een doelgerichte medewerking van de medewerker aan de verandering in de weg kunnen staan.

Een organisatieverandering is daarom ook niet alleen een kwestie van eenzijdig informeren van anderen over wat men wil bereiken, maar ook van het organiseren van feedback op deze informatie en het uitwisselen van reflectie op het eigen en andermans handelen. Deze wederkerigheid zorgt ervoor dat alle betrokkenen weten welke doelen ze willen realiseren, wat hun eigen rol is en hoe zij kunnen bijdragen aan het realiseren van de organisatiedoelen. De rationele manager zal voor meer balans in verandertrajecten op moeten schuiven richting meer subjectief leiderschap met voldoende ruimte voor reflectie en dialoog. Het begeleiden van een veranderproces dat is gebaseerd op dialoog en reflectie, vereist zowel vastberadenheid en consistentie als het vermogen je aan te passen aan de weg waarlangs het doel wordt bereikt. Dat het management zich committeert aan de aanpak, is een belangrijke voorwaarde voor het blijven houden van ruimte voor reflectie en tussentijdse aanpassing. De aanname achter het voeren van een dialoog met alle betrokkenen, is dat bezinning op en eventuele bijstelling van het eigen denken en handelen wordt gestimuleerd.

De rationele en subjectieve aanpak zijn archetypisch en gebaseerd op even plausibele als legitieme aannames. De beide profielen zijn grotendeels complementair en elk afzonderlijk onvoldoende om bij com-

plexe veranderprocessen te komen tot een succesvolle verandering. Voor een goede balans heeft een rationele benadering de ruimte van de subjectieve benadering nodig en andersom heeft de subjectieve benadering de heldere kaders van de rationele benadering nodig. Beide benaderingen kunnen afhankelijk van de situatie en doelstelling worden gecombineerd.

Wanneer iets niet goed gaat in de rationele aanpak, noemen managers met een voornamelijk rationeel profiel dat weerstand. Managers met een subjectief profiel noemen dat vitaliteit van het sociale systeem. Wanneer iets niet goed gaat binnen de subjectieve aanpak, wijten managers dit aan een gebrek aan planning, controle en een te groot democratisch gehalte; ze vallen terug op de vertrouwde rationele aanpak. De politieke context en het daarmee samenhangende strategisch handelen hebben dan een negatieve invloed op de voortgang van het proces en de veiligheid van de omgeving die nodig is voor dialoog, experimenteren en ontwikkelen. Het gezamenlijke vraagstuk voor management en adviseurs is hoe men met deze realiteiten om wil gaan.

Uit de ervaring van de managers en uit diverse publicaties hebben wij een aantal succesfactoren voor meer balans tussen sturing en zelfsturing gedestilleerd:

1. Ontdek kern en passie van de organisatie: wie zijn wij en wat willen wij?
2. Communiceer vanuit de kern een simpel collectief doel waar de organisatie of verandering voor staat.
3. Begin dialoog en reflectie met medewerkers en houd dat structureel en consistent vast, ook als het minder goed gaat met de organisatie.
4. Geef medewerkers ruimte om zelfsturend te kunnen handelen. Pas eventueel de organisatiestructuur aan en/of introduceer parallele leerstructuren. ■

Over de auteurs

Laura ten Ham is organisatieadviseur.

Email: Laura@metaphora.nl

Antonie van Nistelrooij is universitair docent Verandermanagement & Organiseeradvies aan de VU te Amsterdam.

E-mail: a.vnistelrooij@onsnet.nu

Noten

1. Het onderzoek is begeleid door Roel Geers en Léon de Caluwé, in samenwerking met Frijkje Bakker en Antonie van Nistelrooij.
2. Uit een onderzoek onder ongeveer tweehonderd managers in Nederland 1999. Uit de oratie van Boonstra, (2000, p.158), zoals aangehaald in A. van Duren & M. van Manen (2001), *Integraal veranderingsmanagement*, Van Gorcum.
3. Richard Rorty in: Van Dinten (2006), Met gevoel voor realiteit, Eburon.

Laura ten Ham & Antonie van Nistelrooij (2006)

Wie verandert hier nou eigenlijk?

Kiezen tussen sturing en zelfsturing in veranderprocessen

ISBN 90 810914 2 5/978 90 810914 2 8