

ACHTERGROND Organisaties zijn voortdurend verwickeld in veranderprocessen, maar meestal mislukken ze. Oorzaak volgens organisatiewetenschappers: wangedrag op de werkvloer en slecht leiderschap. ‘Bazen moeten grenzen stellen.’

RIANNE LINDHOUT

FOTO'S: COMVU/YVONNE COMPIER

CONSULTANTS VERDRIET

HOE MAKEN WE ORGANISATIES MENSELIJKER?

Drie symptomen van organisatiemalaise: interimmers en consultants tieren welig, ouderen willen in weerwil van beleidsduwtjes meestal niet langer doorwerken en Nederland telt inmiddels 700.000 ‘zelfstandigen zonder personeel’. Vaak zijn zij gevlucht uit organisaties met foute managers en foute collega's.

Deze bedrijfsziekte komt voor een belangrijk deel door de veranderprocessen waarmee werknemers al jaren om de oren worden gegooid. Organisatiewetenschappers zien - net als veel borreltafelgezelschappen - dat die veranderprocessen meestal fout gaan en vooral frustratie opleveren. Ze zien het als een van de grootste problemen in hun vak en doen veel onderzoek naar de oorzaken.

Willem Mastenbroek, die zestien jaar hoogleraar organisatiecultuur, communicatie en leiderschap aan de VU was en al 35 jaar organisaties adviseert, concludeert dat er in de kern twee hoofdoorzaken zijn. Enerzijds gaat het onder in de organisatie vaak mis: de mensen die meer eigen verantwoordelijkheid moeten nemen, pakken die niet

op. Ze gedragen zich lomp tegen klanten en collega's, schuiven de verantwoordelijkheid weer af en kunnen niet tegen kritiek. Mastenbroek: “Hufterigheid is een maatschappelijk probleem. Alle samenlevingen, dus ook organisaties, hebben ermee te maken.”

Het tweede probleem dat veranderingen belemmert, zit in de sturing van bovenaf: de top weet de organisatie niet mee te krijgen. Bazen gaan niet met hun mensen om de tafel zitten. “Er is sprake van een oerconflict tussen hoog en laag op de werkvloer: de informatie van de professionals bereikt de top niet.” zegt Mastenbroek. “Veel mensen denken dat dat komt omdat de baas zelf ook een ‘macho-hufter’ is die niet openstaat voor kritiek en zijn wil eenzijdig aan iedereen wil opleggen. Dat komt inderdaad voor: zo werd Kees van der Hoeven van Ahold wel Keizer Kees genoemd. Maar ik denk dat bazen de belangrijke dingen vaker uit het oog verliezen doordat ze in beslag worden genomen door bestuurlijke drukte: fusies, belangrijke klanten, verantwoording afleggen aan aandeelhouders enzovoort. Uit onmacht schieten ze dan in

de reflex van meer regels opleggen en topdowncommunicatie.”

Managers moeten luisteren...

Wie helder nadenkt, kan best bedenken hoe veranderingen in een organisatie wel kans van slagen hebben. Decentraliseer niet alleen de verantwoordelijkheden, maar vooral ook de bijbehorende bevoegdheden. Als

je wel wordt afgerekend op de resultaten van je afdeling, maar je hebt niet de bevoegdheid om je collega's te kiezen - omdat de personeelsafdeling dat mag doen - schiet het natuurlijk niet op. Verder is het wel zo handig om goed af te spreken wat de uitkomst van een verandering moet zijn, en te zorgen voor goede monitorsystemen. Geen ingewikkeld ict-systeem, maar

Wetenschappelijk gehalte

Organisatiemalaise heeft één voordeel: er wordt veel geld aan verdiend. Er is een oerwoud van managementboeken, en de organisatieadviseurs - met elk hun eigen visie op hoe het beter kan - zijn ontelbaar. Wetenschap komt er vaak niet bij kijken. **Waarom staan wetenschap en praktijk zo ver van elkaar af in de organisatiekunde? In januari promoveerde Onno Bouwmeester aan de VU op die vraag. Er bestaat wederzijds wantrouwen: wetenschappers vinden adviseurs uit de praktijk maar 'hap-snap' en adviseurs vinden dat wetenschappers te ver van de praktijk af staan. Terwijl Bouwmeester liet zien dat de rapporten van adviseurs vaak van hoge kwaliteit zijn en dat er genoeg wetenschappers zijn die graag met beide benen in de praktijk staan.**

Een leerstoel zoals die van Yvonne Burger kan helpen de kloof te dichten, juist omdat zij zelf zowel aan de universiteit als in de praktijk werkt. “Ik wil het wetenschappelijk onderzoek door practitioners naar het functioneren van organisaties graag stimuleren. Ik werk nu samen met mijn collega Léon de Caluwé aan een netwerk van promovendi die ook in de praktijk werken, mensen die zich in beide werelden bewegen.”



WILLEM MASTENBROEK
*'Wat werknemers
in hun opvoeding
niet hebben geleerd,
moet hun manager
ze leren'*

een simpel overzichtje waarop je wekelijks of maandelijks de resultaten van je afdeling kunt aflezen.

Yvonne Burger, ook organisatieadviseur en Mastenbroeks opvolger als hoogleraar organisatiecultuur, communicatie en leiderschap, ontwaart één alles overkoepelende, doorslaggevende voorwaarde voor de ontwikkeling van een 'menselijke organisatie': inspirerend leiderschap aan de top. In haar oratie *Menselijkheid in organisaties* zei ze: "Daar moet iemand staan die zelf echt gelooft in de ontwikkeling van een organisatie waarin de menselijke maat is teruggebracht. Die kan omgaan met zijn of haar eigen angsten, die eigen opvattingen kan bijstellen door te luisteren, die vertrouwen heeft in de kwaliteit van anderen en ruimte voor hen creëert. Iemand die niet vooral met zijn of haar eigen positie bezig is, maar met de mensen in de organisatie. Met compassie, openheid en mildheid. Met menselijkheid."

...en opvoeden

Managers in de top en daaronder moeten niet alleen zelf goed in evenwicht zijn, ze moeten ook het wangedrag van hun mensen aanpakken. Wat werknemers in hun opvoeding niet hebben meegekregen aan civilisatie, moeten ze maar op hun werk leren, vindt Mastenbroek. "Managers moeten dus ook opvoeders zijn, en een cultuur scheppen waarin medewerkers elkaar op een goede manier aanspreken op gedrag. Bazen moeten optreden, grenzen stellen en tegelijk ook coachen. Sturen en helpen, in die combinatie worden de grenzen die ze trekken ook daadwerkelijk geaccepteerd." »

“Er zijn zat van zulke goede bazen”, zegt Mastenbroek. “Eén treffend voorbeeld: Arie Langhorst, die directeur was van de productgroep Vegen in Den Haag. Die organisatie ruimt zwerfvuil op. Geen al te spannend werk, er werken veel allochtonen, er is analfabetisme: niet de gemakkelijkste omstandigheden om een innovatieslag te maken. Maar hij wist de organisatie veel efficiënter te maken en het ziekteverzuim van 26 naar zes procent te verlagen door de mensen op een goede manier aan te spreken op hun vakmanschap en verantwoordelijkheid.”

En voor de manager die er minder van terechtbrengt: moet die maar weer een consultant over de vloer krijgen? Organisatieadviseur Yvonne Burger: “Dat kan wel degelijk goed werken. Zelf ben ik erop gericht anderen te helpen het zelf te doen en de organisatie zo snel mogelijk onafhankelijk te maken van adviseurs. Maar er zijn ook veel adviseurs die hun eigen opdracht in stand willen houden.”

... en een lange adem hebben

Mastenbroek ziet hoe moeilijk het gaat, maar heeft toch hoop dat goed leiderschap terrein wint. “De ideeën en vermogens zijn er wel. Je zult altijd organisaties houden waarin het niet goed gaat, maar doorslaggevend is dat de clubs die goed geleid worden, beter gaan presteren. En het personeel loopt daar niet weg.”

Een probleem is vooral de verspreiding van de kennis en de goede voorbeelden, denkt Mastenbroek. Daarom begon hij tien jaar geleden de website Managementsite.nl, waarop bijvoor-



YVONNE BURGER
'Als je alles eerst moet vragen aan staf- en steundiensten, gaat de kwaliteit achteruit'

Karrenvrachten met formulieren

Elke eigenwijze professional weet het: mensen met meer eigen stuur- en regelruimte leveren beter werk. Veel wetenschappers hebben dat inderdaad aangetoond. Yvonne Burger, die er ook onderzoek naar deed: "Als je zelf zaken kunt regelen met je klanten, zonder dat je eerst toestemming moet vragen aan bijvoorbeeld kwaliteitsfunctionarissen, administratieve afdelingen of andere staf- en steundiensten die in sommige organisaties vooral vertragend werken, neemt de kwaliteit in de ogen van klanten en leveranciers snel toe."

Willem Mastenbroek komt door zijn eigen onderzoek tot dezelfde conclusie. 'Klein binnen groot' werkt, zegt hij, en hij heeft schrijnende gevallen gezien waar die kennis nog niet is doorgedrongen. "ROC's moeten voor het ministerie van Onderwijs wel 104 kwaliteitsindicatoren bijhouden. Karrenvrachten met formulieren worden er binnengereden. Daarmee verdwijnt elke veerkracht uit zo'n organisatie!"

beeld interviews met managers als de genoemde Arie Langhorst staan. Mastenbroek: "Ik denk dat ik het leerproces kan versnellen door kennis gemakkelijk toegankelijk te maken en ruimte te geven voor discussie." En het wangedrag, de hufterigheid in de hele organisatie? Zullen goede managers dat weten uit te roeien? Gedragsproblemen zullen er altijd wel blijven, denkt Mastenbroek. Hij verwijst naar zijn afscheidslezing: "Het heeft eeuwen geduurd om een zekere beheersing van driften en impulsen te ontwikkelen. Achteraf lijkt het vanzelfsprekend en heel simpel: wat meer discipline, niet schreeuwen of gaan lopen ballen tijdens het werk, wat kan daar nou aan zijn? Heel

bedrieglijk!" Erasmus schreef aan het eind van de Middeleeuwen een boekje over fatsoenlijk gedrag. Het ging over niet hoesten, snuiven en spuwen tijdens het eten; braken is geen schande, maar 'maak den ander niet vuyl'. "Volgens mij is het zijn meest gelezen werk, tot in de achttiende eeuw werd het overal in Europa herdrukt. Zo simpel is het dus niet." «

■ jaarthema vu

De menselijke maat is het jaarthema van de VU. Het komt terug in diverse evenementen; ook VU podium organiseert activiteiten over de menselijke maat in verschillende onderdelen van de samenleving, zoals de zorg. Vanaf pagina 30 leest u er meer over.

■ meer weten?

>Oratie **Yvonne Burger** *Menselijkheid in organisaties*: <http://dare.uvu.vu.nl>, zoek op 'Burger'. >Afscheidscollege **Willem Mastenbroek** *Grenzen aan beter organiseren*: www.ManagementSite.nl, zoek op 'Mastenbroek'.



Ouderen willen wél groeien

De behoefte aan groei blijkt bij oudere werknemers even groot te zijn als bij jongere werknemers, al is hun groei-behoefte wel anders van aard. Promovenda Dorien Kooij van de economie-afdeling HRM onderzocht de relatie tussen de leeftijd van werknemers en wat ze belangrijk vinden in hun werk. "Ouderen streven niet zozeer meer naar promotie, maar ze zoeken wel uitdaging, willen interessant en waardevol werk doen en hun vaardigheden gebruiken. Ze hebben meer behoefte aan sociale interactie, maar minder aan competitie."

Werkgevers en collega's moeten de veranderde oriëntatie van ouderen niet aanzien voor uitgeblustheid. Dat gebeurt wel, gegeven allerlei regelingen die ouderen ontzien: ze krijgen meer vrije dagen, kunnen voordelig minder gaan werken en belastende taken worden uit hun takenpakket gehaald. Het effect van die regelingen is nooit onderzocht, maar dat gaat Kooij doen. Haar hypothese: "Als je mensen alleen ontziet en ze niet stimuleert zich te ontwikkelen, voelen ze zich op een zijspoor gezet."

De vrouwelijke maat

'De' menselijke maat bestaat niet: elke groep heeft zijn eigen maat. Mannen en vrouwen meten hun succes met verschillende maten. Josje Dikkers van de afdeling Management & Organisatiekunde van de economiefaculteit: "Recent onderzoek van het NIDI naar werkmotieven toont aan dat mannen over het algemeen zaken als geld en status najagen in hun werk. Dat mondt uit in een verticale carrière: recht omhoog in de hiërarchie. Vrouwen willen zich liever verbreden en expertise opdoen. Dat leidt vaak tot een horizontale carrière, die weliswaar omhoog kan gaan, maar langzamer en met omwegen."

Als er ergens een topmanager wordt gezocht, zegt Dikkers, zoekt de sollicitatiecommissie sneller iemand die, zoals de leden van die commissie zelf, een typisch mannelijk carrièrepad heeft afgelegd. "Think manager think male, heet dat principe." De vrouwelijke carrière stopt daarom ergens in de subtop. Daar komt bij dat veel vrouwen zichzelf onderschatten. Zij achten zich over het algemeen minder capabel dan mannen. Volgens een onderzoek van Catalyst uit 2002 beoordeelt zeventig procent van de vrouwen de eigen prestatie als gelijkwaardig aan die van collega's, terwijl zeventig procent van de mannen de eigen prestatie hoger inschat dan die van collega's. In een studie van McKinsey & Company uit 2007 zegt een bestuurslid dat mannen zich voor honderd procent zullen inzetten - ook al hebben ze maar vijftig procent van de vaardigheden die nodig zijn om een project te laten slagen - terwijl vrouwen zich zorgen zouden maken dat ze slechts tachtig procent van de benodigde vaardigheden bezitten.