

Succes komt niet van tekentafels

(Gepubliceerd in Managers Clout, 2001)

U kunt meer dan uw chef denkt.

Het is een uitspraak van Lievegoed, die ik nu al een volwassen leven met mij meedraag en koester als een constatering die iedere keer weer opnieuw waar blijkt te zijn voor de vele medewerkers die ik keer op keer in groepen of alleen mag ontmoeten in mijn werk als adviseur.

Wie in een volle zaal vraagt wie het eens is met de stelling dat in zijn of haar organisatie meer talent, durf, initiatief en creativiteit aanwezig is dan is vereist voor de functie of zelfs wordt toegelaten, krijgt al snel de handen op elkaar.

Hoe is het toch mogelijk dat we er iedere keer weer in slagen werkgemeenschappen te laten ontstaan die onvoldoende kans zien om het aanwezig talent te ontplooiën of de ruimte te scheppen waarbinnen dit talent zichzelf kan ontplooiën?

Recent mocht ik mij in een snel groeiende organisatie (tegen de heuvel op leer je je paard kennen zeg ik altijd maar) verdiepen in een conflict dat was ontstaan tussen medewerkers en twee managementlagen.

Hoewel er zeker sprake was van emotionele botsingen tussen mensen bleek er toch ook al snel iets anders aan de hand.

Door de snelle groei (in vier jaar tijd vertienvoudigde het aantal medewerkers) was gebeurd wat in andere organisaties met een meer organisch ontwikkelingspatroon ook wel gebeurd, maar dan in 25 jaar.

Er was een middenkader niveau gegroeid uit de medewerkers die inhoudelijk het best wisten hoe de werkprocessen in elkaar staken.

Aan gerichte middenkaderscholing was door de snelle groei nog nauwelijks aandacht gegeven kunnen worden .

Degene die ooit was uitgekozen om de groeibeweging te laten starten was meegedreven naar boven en zag zich geplaatst voor een qua werkverhoudingen volledig uit de hand gelopen situatie. Het vermogen om inzet en betrokkenheid te mobiliseren in een kleine groep - dat goed werkte bij de start van de organisatie en waarvoor juist deze manager voor die taak was uitgezocht - was door de ontwikkelingsdruk niet mee kunnen groeien naar een patroon dat paste bij de thans bereikte omvang.

In al zijn simpelheid was ook voor deze manager aan de orde, dat er onvoldoende tijd was genomen om tot effectieve reflectie te komen op de vraag van persoonlijke effectiviteit.

Het conflict kwam dan ook veel meer voort uit het absoluut ontoereikend besturingspatroon op alle niveaus dan uit onderling slechte verhoudingen.

In veel organisaties is het een zich herhalend patroon van herkenning en erkenning.

Iedereen weet immers verdraaid goed, dat als er onvoldoende echte belangstelling is voor elkaars mogelijkheden en visies op geleverde en te leveren bijdragen en persoonlijke ontwikkeling, dan ontstaat al snel een wereld die ik voor het gemak maar die van het stamgedrag noem in tegenstelling tot die van het gezinsgedrag.

De informatie die we onderling uitwisselen wordt onbetrouwbaar en we gaan ons allemaal een beetje beter voordoen dan we eigenlijk zijn om ons plekje binnen de stam te mogen behouden in een organisatie of werkgemeenschap waarvan we eigenlijk niet echt (meer) houden.

Een belangwekkend verschijnsel in die situaties is, dat de hoeveelheid rendementsloze spreek- en kletstijd ongelooflijk groeit. Als je als verantwoordelijk lid van zo'n werkgemeenschap nog steeds geen integere interesse op kan doen voor wat er aan de hand is dan zal de situatie slechter worden als gevolg van reacties en overreacties op allerlei perifere zaken.

Er kan dan vrij gemakkelijk een zichzelf bevestigend patroon ontstaan rond meer of minder moraliserende opvattingen over het gedrag van anderen, waarbij we menen dat we de intenties die we zelf aan het gedrag van anderen toedichten ook daadwerkelijk als onweerlegbaar feit menen waar te nemen.

Als we dan als de tegenstelling die groeit nog steeds niet integer verifiëren hoe het nu echt zit (met de intenties van anderen) dan kan de zaak al snel van kwaad tot erger raken.

Soms is dat het moment waarop leiding en medewerkers onafhankelijk van elkaar verzuchten dat er heel wat zal moeten veranderen wil het leuk en weer echt concurrerend kunnen worden of ze hebben het met elkaar bijna opgegeven en taxeren de situatie als onveranderbaar.

Soms is er sprake van een conflict, soms is er sprake van de wens om tot een meer of minder drastische cultuuromslag te komen.

als er een conflict ontstaat is dat eigenlijk een zeer goede kans voor de organisatie om tot herbezinning te komen, als er tenminste nog ruimte is om achter het conflict te kijken. Is die ruimte er niet of wordt die niet genomen en gaat alle energie uit haar het passeren van het conflict dan is de organisatie als geheel verder van huis, ook al is het conflict geëlimineerd of opgelost.

Wie in zo'n situatie van wat ik maar onbetrouwbare gezamenlijkheidsoep begint aan acties in de organisatie die aan herstel van elan moeten bijdragen weet dat al die inzet zonder blijvend effect is, als er ook niet tegelijk iets gebeurt aan de persoonlijke effectiviteit van individuen op alle niveaus.

Dat weten we allemaal verdraaid goed en toch trappen we er desondanks in om in plaats daarvan te beginnen aan bijvoorbeeld het verhelderen en gemeenschappelijk maken van missie en strategie en daarop te baseren business- en werkplannen.

We staan op dat moment op een driesprong.

Links af is de route die belopen wordt door organisaties die ik in zwart wit termen als 'klimrek-organisaties' zou willen karakteriseren. Hun opvattingen over

aangrijpingspunten in de organisatie voor besturing en ontwikkeling worden beheerst door outside in denken. De normen zijn hoger dan de organisatie op dat moment opbrengt en afkomstig vanuit de markt of de concurrentie. Het moet beter zeggen we daar tegen elkaar; veel beter zelfs.

We weten allemaal wat er met ons gebeurt als we die boodschap voorgeschoteld krijgen. We voelen ons ongelukkig tekortschietend, tekortgedaan en zeker niet uitgedaagd of uitgenodigd om zelf te geloven in het feit, dat we tot veel betere zaken in staat zijn dan we laten zien.

Tegen elkaar zeggen we vaak onweersproken dat de cultuur van onze organisatie ook niet toestaat dat we echt in beweging komen en als we niet uitkijken dan blijft het daarbij en wordt die cirkelredenering ook niet meer doorbroken.

Dat leidt vervolgens weer tot de bekende kwaliteitsdrainage. We zien geen kans meer echte potentials of mensen met een hoge prestatiemotivatie of ambitie vast te houden.

Rechtsaf is de route die meer inside out op zoek gaat naar aanwezig en ontwikkelbaar talent in de organisatie om van daaruit verder te bouwen aan de toekomst.

We weten allemaal verdomd goed dat de echte maar tegelijk ook de lastigste weg is. Liever zijn we geneigd om managementtechniek die gebaseerd is op outside in denken te adapteren. We blijven nog even weg bij al te persoonlijke benaderingen.

We weten dat we dat op lange termijn niet vol kunnen houden. Een keer zullen we er aan moeten geloven om de integriteit op te brengen elkaar aan te spreken als in de beste momenten van 'het gezin'.

Dat lukt natuurlijk niet als we niet eerst kans zien bij elkaar het vertrouwen te weeg te brengen dat het uitgangspunt voor integere nieuwsgierigheid naar elkaars mogelijkheden en wensen is wat Covey 'high trust cultures' noemt.

Waarom zouden we transparant worden in een omgeving waarin we niet zeker weten of de informatie die dan beschikbaar komt niet tegen ons gebruikt wordt?

Dat lijkt heel plausibel. Het raakt precies de kern van waar het om gaat.

Soms zeg ik daarover dat de nieuwe organisatie (high trust, geïnternaliseerd leiderschap voor eigen talent en ontwikkeling, verantwoordelijkheid nemend op een integere wijze etc) niet hoeft te worden bedacht; hij is er namelijk al.

We hoeven alleen maar het gedrag te vertonen dat past bij die nieuwe organisatie, daarna ontdekken we vanzelf hoe die nieuwe organisatie er uit ziet. Die is namelijk niet te ontwerpen. Succes komt niet van tekentafels. Structuren komen ook niet van tekentafels. Hoe vaak hebben we elkaar al uitgelegd dat er naast formele structuren informele realiteit bestaat. Dat is de echte organisatie, zeggen we dan en dat klopt natuurlijk.

Gezamenlijk succes door het mobiliseren van talent en allerlei andere begaafdheden waarover we blijken te kunnen beschikken ontstaat daar waar mensen zich ook behandeld voelen op de manier die past bij de gewenste toekomst.

Opvattingen over de vraag of het wel veilig is zijn alleen te doorbreken door met jezelf af te spreken dat het veilig is en integere belangstelling te tonen voor elkaar en elkaars ontwikkeling.

Het kan niet veilig worden 'gemaakt door een ingreep. Het wordt steeds veiliger vanaf het moment dat je besluit dat het veilig is en je daarnaar gedraagt.

Leiders in organisaties kunnen daarin een rol van eminent belang spelen en voor aanzienlijk versnelling zorgen op het moment dat zij besluiten zich transparant en omgevingsgericht op te stellen door gewoon te beginnen met zelf 360 graden beoordelingen over zichzelf in beweging te brengen.

In organisaties en werkgemeenschappen die een culturele omslag bepleiten is dat een krachtige interventie op weg naar het gewenste resultaat. Nog nooit ben ik in een organisatie geweest waar men 360 graden assessments afwees als onwerkbaar of zinloos.

Wie echt geïnteresseerd is in zijn persoonlijke effectiviteit kan zich geen beter middel wensen voor het verkrijgen van een betrouwbaar inzicht in de mate waarin dat het geval is dan door systematisch het oordeel van zijn directe afnemers of klanten te vragen, van zijn collega's, van zijn teamleden, van zijn medewerkers en van zijn chef. De uitkomst van dat soort metingen, die zowel de prestatiekant meenemen als de gedragseffectiviteit en stijlcomponenten zijn de basis voor een zinvol ontwikkelingsgesprek met de chef. Zelf een coach kiezen die behulpzaam kan zijn bij het geven van feed back en feed forward is een middel dat krachtig bijdraagt aan groeiende persoonlijke effectiviteit. Het meest belangwekkende aspect van een inzet als beschreven is echter de onomkeerbare interventie in de werkcultuur.

Door het simpele besluit van de leiding om zich zelf op die manier transparant te maken en ontwikkelbaar en bestuurbaar wordt de rest van de organisatie aangemoedigd op dezelfde wijze te komen tot het zelf geven leiding en sturing aan de eigen ontwikkeling.

Hier past het adagium, dat wie niet geïnteresseerd is in zijn eigen ontwikkeling ook niet kan verwachten dat een ander daar wel belangstelling voor op zal brengen.

Er is dus niet veel meer voor nodig dan gewoon zelf doen wat je dacht dat goed was voor de ander. Gecombineerd met de overtuiging dat uit een beukenootje een krachtige beuk kan groeien mits je ook bereid bent het nootje te behandelen als iets dat een beuk moet gaan worden.

Hoe vaak hebben we niet kreten gehoord van 'human capital'. James Belasco heb ik daar over horen zeggen : just put your money where your mouth is!!!!!! Met andere woorden gedraag je daar dan ook naar en blijf niet steken in de gedachten dat als je human capital nu maar netjes behandeld het ook wel voor je zal gaan werken. We weten allemaal hoe dat afloopt. Zeker is dat dat niet leidt tot het decor waarbinnen talent zich zo kan ontwikkelen dat zingevende missies ontstaan en er integere aandacht is voor de ontwikkeling van competenties.

Je zult dus moeten geloven in menselijk potentieel dat je nog niet gezien hebt. Wie dat niet kan zegt Stephen Covey "will only get status quo performance- business as usual" en daar valt nu eenmaal de concurrentiestrijd niet mee te winnen.

Goede en effectieve hulpmiddelen voor organisaties en werkgemeenschappen om te komen tot het decor waarin talent verantwoordelijkheid neemt voor zichzelf en als het ware voor de organisatie uit trekt zijn de volgende.

Strategieën structuren en systemen die van de tekentafel komen dienen te worden verruild voor discussies over de vraag waar het nu in deze werkgemeenschap om draait.

Daaruit moet een missie kunnen ontstaan die uitdaagt om er naar te leven en daarin de waarden te stoppen die je voor jezelf en elkaar belangrijker vindt dan de organisatie zelf. Dan is het mogelijk om er naar te leven.

Naast een aansprekende missie waarnaar geleefd kan worden, vraagt dit dus om een systematiek van value-auditing om er achter te komen welke echte waarden de leden van de werkgemeenschap bewegen en welke ze als belangrijker dan de organisatie zelf koesteren.

Dat is voor veel organisaties goed verborgen materie en na auditing niet eenvoudig om bespreekbaar te maken. Zo goed als er echter betrouwbare hulpmiddelen zijn voor 360 graden beoordeling van stijl en gedragscompetenties zo goed is er ook 360 graden assessment mogelijk van waarden en intenties.

Een laatste belangrijk element vormt naast de aandacht voor prestatie sturingsafspraken die door individuen worden gemaakt met zichzelf of met afnemers en of collega's wordt gevormd door competenties als such.

Ontwikkelbare kwaliteit van leidinggevenden en medewerkers, die steeds zelfstandiger werkzaam zijn en steeds minder leiding in traditionele zin behoeven en in steeds hoogwaardiger vormen van zelfsturing terecht komen, spitst zich vooral toe op gedragseffectiviteit.

Allerlei andere competenties tot en met zogenaamde tacit knowledge toe zijn toch kinderspel qua herkenbaarheid en bestuurbare ontwikkeling dan gedrag.

Organisaties die beschikken over systematieken voor het herkennen, beoordelen en ontwikkelen van gedrag van leidinggevenden en medewerkers brengen zichzelf als werkgemeenschap op voorsprong als zij kans zien hun missie aansprekend te houden voor zichzelf en hun afnemers en te leven naar de waarden die met klant en collega ook zijn afgesproken.

Strategie, structuur en systemen zijn dan uitkomst in een werkcultuur die is gebaseerd op high trust en de ontwikkelbaarheid en ontplooiing van talent.