

geen samenwerken

Jan De Visch zonder samendenken

*Maak met je team de sprong
naar duurzame bedrijfsontwikkeling*

Lannoo
Campus

D/2022/45/56 – ISBN 978 94 014 8183 0 – NUR 800

Vormgeving omslag: Gert Degrande | De Witlofcompagnie

Vormgeving binnenwerk: Wendy De Haes

Illustratie cover: Pieter Lesage | Imaginist

© Jan De Visch & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2022.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt,
door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook,
zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus

Vaartkom 41 bus 01.02

3000 Leuven

België

www.lannoocampus.be

Postbus 23202

1100 DS Amsterdam

Nederland

www.lannoocampus.nl

INHOUD

VOORAF:

Waarom dit boek?	9
------------------------	---

HOOFDSTUK 1

Drie vergeten dimensies bij het organiseren van werk	11
Het managementdenken en het op de beste manier <i>doen</i> van de dingen	13
Medewerkers <i>interpreteren</i> wat van hen verwacht wordt	19
Het gevaar van neerwaartse dynamieken in samenwerking	25
Het belang van relaties tussen functies	29
De choreografie van het <i>samendenkwerken</i>	31

HOOFDSTUK 2

Het ontwerpen van werk als een geheel van relaties tussen functies	37
Over gaten en boren: het effectiever vertalen van strategie in operationele excellentie	38
Disruptief aanwerven – de voorbereiding: het herdenken van functie- en rolbeschrijvingen	60
Resultaatsafspraken herontwerpen vanuit op elkaar inspelende prestatie-indicatoren	70
Het omdenken van functies en rollen – een stappenplan	74

HOOFDSTUK 3

Het steunen van medewerkers in hun groei naar een rijkere interpretatie van hun werkrealiteit	81
Over puzzelstukjes en puzzels: voorspelbare blikwendingen in de loop van ons (beroeps)leven	83
Disruptief rekruteren – het gesprek: peilen naar perspectiefinname en kwaliteit van besluitvorming	115
Werken met iemands ‘nabijgelegen ontwikkelingszone’: talentontwikkeling anders bekeken	124
Het ontwikkelen van het denken – een stappenplan	137

HOOFDSTUK 4

Samendenkwerken in verschillende dialoogruimtes: enkele sleutelbegrippen	143
Over voetballen en het lezen van het spel	144
Samendenkwerken als een dialoog over evenwichten	152

HOOFDSTUK 5

De continue-verbeteringsdialoogruimte: de opwaartse beweging in het spanningsveld tussen coördinatie en coöperatie	161
Het basiskamp: de oriëntatie over wat in het coördineren niet werkt	163
Het voorbereiden van de klim: het verkennen van mogelijkheden	168
De klim: Doordacht handelen versterken binnen de continue-verbeteringsruimte	173

HOOFDSTUK 6

De waardestroombialoogruimte: de opwaartse beweging in het spanningsveld tussen coöperatie en coconstructie	177
Het basiskamp: de oriëntatie rond datgene wat niet werkt in coöperatie	184
Het voorbereiden van de klim: het uitdiepen van de structurele relaties en onderlinge afhankelijkheden	188
De klim: doordacht handelen versterken binnen de waardestroombialoogruimte	196

HOOFDSTUK 7

De nieuwe-winstgevendheidsdialoogruimte: de opwaartse beweging in het spanningsveld tussen coconstructie en comodellering	201
Het basiskamp: de oriëntatie rond datgene wat niet goed werkt in coconstructie.....	205
Het voorbereiden van de klim: comodellering als integratieproces.....	208
De klim: doordacht handelen in de comodelleringsruimte.....	211
Tot slot.....	217

HOOFDSTUK 8

De opstap naar een meer humane organisatie	219
De dichotomie tussen instrumentalisme en humanisme.....	220
De contouren van een humane organisatie: zes principes.....	225
Slotbeschouwing.....	233

NAWOORD

Samendenkwerken	237
Dankwoord	241
Over de auteur	243
Referenties	245

Voor Otto Laske, mijn gids en leermeester.

*‘We kunnen immers ook
auteurs van de blik op
onzelf zijn.’*

Beate Rössler

VOORAF: WAAROM DIT BOEK?

Maar liefst 70% van de digitale transformaties mislukt. Bij 80% van de bedrijven die in hun zoektocht naar meer wendbare organisatievormen van start gaan met Holocracy, Sociocracy 3.0, Spotify, Teal, Beta en agile taant het aanvankelijke enthousiasme en raken nieuwe werkwijzen niet verankerd. Nochtans steunen de betrokken managers vaak op een waaier van hulpmiddelen en de professionele hulp van veranderkundigen. Het blijkt nog altijd een ander verhaal om een en ander in de praktijk om te zetten. Doorbraken blijven uit. Het lijkt alsof de gebruikte managementtheorieën een compendium vormen van halfslachtige insteken en voorbijgestreefde mantra's zonder échte fundamenten.

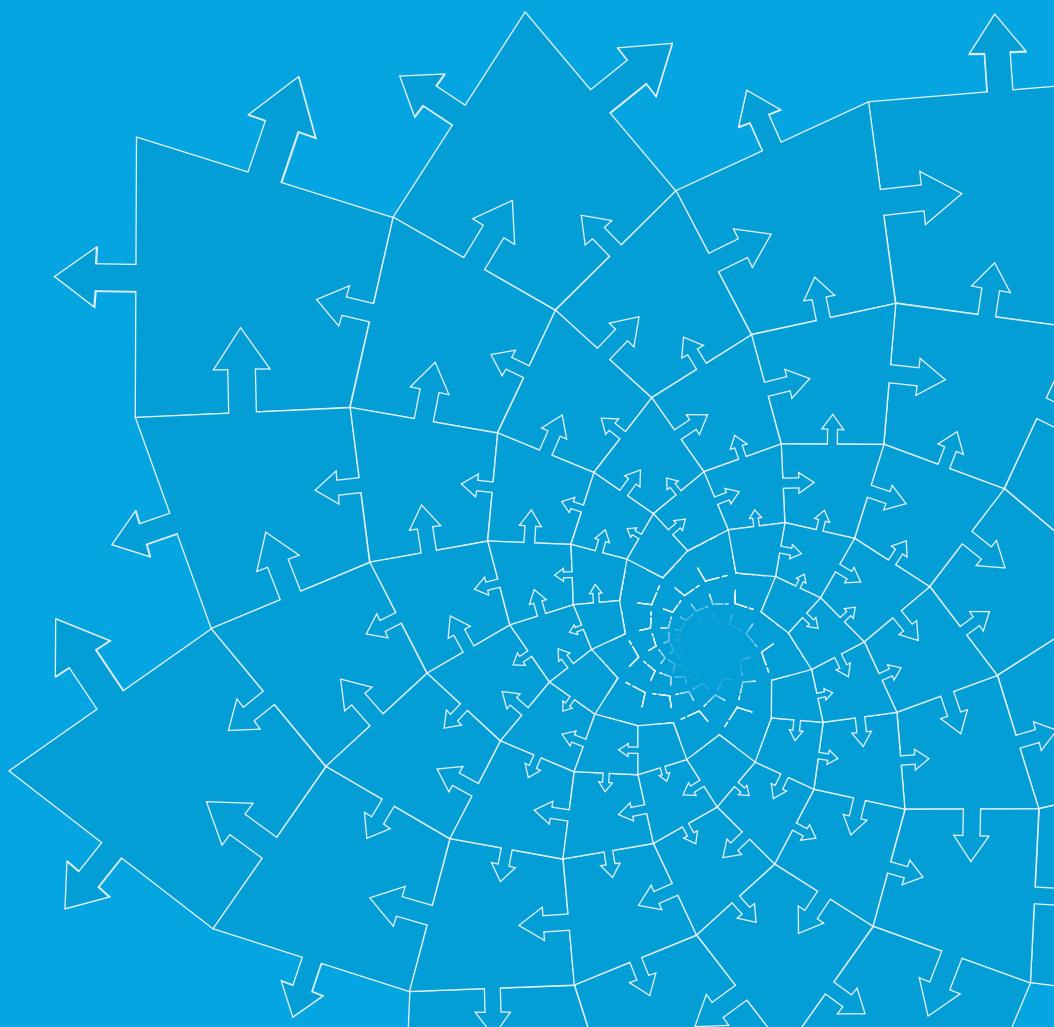
Dit boek belicht drie verborgen dimensies in de ontwikkeling van samenwerken, namelijk: de impact van de organisatiestructuur, het perspectief dat medewerkers innemen op uitdagingen en problemen, en de dynamieken die samengaan met perspectiefverschillen in teams.

Het boek gaat uit van drie recente wetenschappelijke inzichten. Het eerste is dat de essentie van functies en rollen ligt in het wezenlijke verschil dat medewerkers moeten kunnen maken. Dat staat in schril contrast met een focus op de uit te voeren activiteiten. Het tweede inzicht gaat uit van het gegeven dat medewerkers zich levenslang ontwikkelen en bouwt verder op hoe die evolutie hun bewustzijn, hun probleembenadering en hun 'samenwerkingsinsteek' beïnvloedt. Dat inzicht vult een eenzijdige gerichtheid op competenties en vaardigheden aan. Het derde inzicht is dat de belangrijkste kracht van winnende teams het *samendenkwerken* is, de wijze waarop ze de dingen al denkend samenbrengen. Dat staat in schril contrast met de veronderstelling dat die voornaamste kracht de chemie zou zijn tussen teamleden en de daarmee verbonden gedragsvaardigheden.

In *Geen samenwerken zonder samendenken* ontdekken leidinggevenden een waaier aan krachtige hulpmiddelen waarmee ze hun aanpakken kunnen verrijken, zodat ze een échte kwantumsprong in duurzame bedrijfsontwikkeling kunnen bewerkstelligen en uiteindelijk een meer humane organisatie kunnen creëren.

HOOFDSTUK 1

Drie vergeten dimensies bij het organiseren van werk



Dagboekfragment van Sofie, projectleider Salesforce

'Soms vraag ik me af welk soort werk ik eigenlijk doe. Vandaag vroeg Paul, mijn baas, zich in onze wekelijkse *one-to-one* af of ik wel een goede projectmanager, coach of facilitator was. Ik had niet het gevoel dat zijn opmerkingen sloegen op wat ik deed. Zijn commentaar ging eerder uit naar wat ik net niet deed. Ik schrijf geen uitgebreide stappenplannen, maak geen fancy powerpointpresentaties. Ik bereid mij niet gedetailleerd voor op vergaderingen en workshops. Ik ontwikkel vooraf geen gedetailleerde doelstellingen. Ik verhelder vooraf niet wie welke rol moet spelen in overleg. Ik streef niet naar duidelijke actieplannen op het einde van iedere bijeenkomst. Ik leg resultaten onvoldoende vast. Paul verwijt mij dat ik het proces niet "manage".

Er zijn heel veel zaken die ik niet doe en die anderen blijkbaar wel doen. Maar tegelijk merk ik dat ik gewaardeerd word. Veel managers zitten met een behoorlijke dosis frustratie over de manier waarop andere meetings verlopen waaraan ze deelnemen. Net die managers en medewerkers zeggen dat ze uitkijken naar de manier waarop ik hen laat dialogeren en van elkaar laat leren, al kunnen ze niet precies de vinger leggen op wat ik anders doe.'

Samenwerken is in de meeste organisaties niet eenvoudig. Iedereen heeft intenties en is voortdurend bezig zijn agenda te realiseren. Medewerkers versterken elkaar, maar beperken zich ook door wat ze doen. Ze werken samen én ze concurreren met elkaar, ze sluiten elkaar in en uit, ze onderhandelen over waarden en idealen en ze ontwikkelen daarvoor strategieën. Medewerkers bedrijven 'dagelijkse politiek'. Dat doen ze door onderwerpen op of onder de tafel te houden, door de dingen erdoor te drukken waar ze warm voor lopen én door te negeren of te vermijden waar ze liever niet naar kijken.

Doorgaans kijken managers, organisatiedeskundigen en onderzoekers met bijzondere aandacht naar het organiseren, maar ook met een bril op. Ze kijken naar activiteiten, gedragssterktes en persoonlijke voorkeuren. Oplossingen om potentiële spanningen, vraagstukken, knelpunten en slijtzwammen aan te pakken, zoeken ze dan ook in het bewust versterken van gedrag

dat het beoogde effect zou moeten opleveren, of in het doen leren om persoonlijke voorkeuren te temperen en/of om je aan de collega's aan te passen. Zo is een hele waaier van praktijken ontstaan om medewerkers inzicht te verschaffen in het eigen gedrag, en in hoe ze het kunnen ontwikkelen.

In haar dagboekfragment haalt Sofie een aantal van die praktijken aan. Ze kiest er echter voor de zaken *anders* aan te pakken. Een aanpak die we verder in dit boek als *samendenkwerken* zullen beschrijven. *Samendenkwerken* gaat over samen *doordacht* handelen, over het samen uitwisselen en verrijken van perspectieven op problemen en oplossingen.

Dat is een dimensie waarvoor bijna nooit gekozen wordt door de vele hulpmiddelen voor projectaanpak en vergaderpraktijken: voor het maken van rolafspraken, het opzetten van evaluatie, het verbeteren van de informatiedoorstroming enzovoort. De basisgedachte achter veel van die bekende praktijken is dat er één beste manier bestaat om samen te werken, die je overal kunt inzetten. Daarbij hoort de veronderstelling dat alles goed zal verlopen, zolang medewerkers maar uitvoeren wat hun voorgeschreven wordt. Ze hoeven daarbij niet na te denken.

De insteek van Sofie, die we geleidelijk aan zullen ontdekken en ontvouwen in de loop van dit boek, is er één die organiseren onlosmakelijk verbindt met dialogeren, waarbij dialogeren fundamenteel bestaat uit het met elkaar verrijken van verschillende onderling uitgewisselde manieren van denken over hetgeen moet worden gedaan.

HET MANAGEMENTDENKEN EN HET OP DE BESTE MANIER *DOEN* VAN DE DINGEN

Dagboekfragment van Sofie, projectleider Salesforce

'Ik heb mij vandaag opnieuw verbaasd over het onvermogen van mensen om zaken anders te bekijken, om verder te denken dan hun neus lang is en niet meteen te vervallen in "We doen het toch al altijd zo?!"

Het idee van de ene beste manier om samen te werken ontstond in het begin van de 20ste eeuw, toen Frederick Taylor zich over de inefficiënties op de werkvloer boog. Zijn inzicht was dat je het werk in de kleinst mogelijke componenten of stappen moet opdelen, en dan de beste manier moet vinden om elke stap in het productieproces te zetten.

In *The Principles of Scientific Management* (1911) werkte hij het concept van het opdelen van werk verder uit, en omschreef als eerste de taken van 'managers'. De manager behoorde het werk te bedenken, medewerkers behoorden het uit te voeren. Plannen was een belangrijk onderdeel van het denkproces van de manager. Als de planning deugde, werd het resultaat als vanzelf gerealiseerd.

Taylor's analyses leidden in veel industrieën aanvankelijk tot efficiëntere systemen, die vervolgens werden gestandaardiseerd. Die standaarden vormden op hun beurt het uitgangspunt voor de prestatiebeloning. In een fabriek werden arbeiders gedwongen in het tempo van de lopende band te werken. De snelheid van de lopende band werd dan de standaard.

Taylor ging uit van het financiële eigenbelang van zowel de arbeider als de eigenaar van de fabriek. De ene wilde zijn loon maximaliseren, de andere de winst. Efficiëntie was dus in beider belang. Het model van de 'medewerker', baas én arbeider, is dat van de homo economicus, die gericht is op zijn eigen belang en daartoe rationeel handelt.

In de afgelopen jaren zijn er veel varianten op die basisbenadering geformuleerd. *Business process engineering*, Lean Six Sigma en agile zijn heel populair geworden. Uiteindelijk gaat het er in die benaderingen hoofdzakelijk om alle stappen te schrappen die niet het uiteindelijke product of de dienstverlening naar de klant ten goede komen. Maar ze richten zich nog allemaal op het fragmenteren van bedrijfsprocessen in te verrichten activiteiten. De achterliggende idee in Taylor's benadering, namelijk dat je het denken (waarvoor managers beter geschikt zouden zijn) het best scheidt van het doen (waarvoor arbeiders geschikter zouden zijn), heeft sinds Taylor algemeen ingang gevonden.

Een ander gedeelte van het denkwerk van managers bestaat erin uit te zoeken hoe ze medewerkers kunnen motiveren. Het onderzoek van Elton Mayo (1933) bracht aan het licht dat medewerkers wensen en verlangens hebben die je niet in loon kunt uitdrukken. Hij concludeerde dat werknemers niet

zozeer productiever werden door de omstandigheden te veranderen, zoals de verlichting of de beloning, maar doordat ze zich deel van een team voelden en niet het idee hadden tot iets gedwongen te worden. Mayo's zag in dat mensen gemotiveerd zijn als ze het gevoel hebben belangrijk te zijn in een team, en als ze geraadpleegd worden.

Mayo wordt beschouwd als de grondlegger van de 'human-resourcesbeweging'. In zijn kielzog borduurden onderzoekers zoals Douglas McGregor (1960) en Peter Drucker (1967) verder op het concept zelfmotivatie van medewerkers, superieuren en ondergeschikten. Volgens hen moest de manager vooral de persoonlijke doelen van medewerkers en de doelen van een bedrijf op één lijn brengen. In hun ogen was het meten van prestaties een middel tot zelfsturing én zelfverbetering. Verder in dit boek zullen we aantonen dat er voor zelfsturing nog veel andere factoren meespelen en dat het niet alleen om het op één lijn krijgen van doelstellingen, het optimaliseren van bedrijfsprocessen, het opvolgen van prestaties of het creëren van inspraakmechanismen gaat.

Veel managementliteratuur gaat vandaag dan ook over hoe medewerkers en managers zichzelf kunnen verbeteren. Een goed voorbeeld daarvan zijn de boeken van Stephen Covey (1989) over de zeven 'eigenschappen' van effectief leiderschap, die deze eigenschappen echter tot loutere gedragsdimensies reduceert. Het idee van zelfcontrole en -verbetering staat ook centraal in Holacracy, Sociocracy 2.0, Spotify, Semco, LiquidO en andere modellen van organiseren. Ze blijven die zelfcontrole en -verbetering echter als een geheel van gefragmenteerde praktijken beschouwen en veronachtzamen het belang van structuur en samenhang.

Datzelfde is het geval in het bekende 7S-model van McKinsey. Dat gaat uit van de noodzaak om gedeelde waarden (*Shared values*), Strategie, Structuur, Systeem, Stijl, Staf en vaardigheden (*Skills*) – zeven S'en, dus – op één lijn te brengen. Het is de taak van de manager om daarrond één coherent verhaal te bouwen. De gehanteerde begrippen volstaan echter niet om de werkelijkheid te vatten: de zeven S'en worden enkel als een soort checklist gehanteerd. Bovendien is het wezenlijk dat alle medewerkers, niet alleen de managers, de sturing in een organisatie dragen.

Deze benaderingen vergen ook regelmatig een 'nieuw' verhaal, om met veranderende omstandigheden te kunnen omgaan. Veelal staan in die verhalen innovatie, duurzame technologieën en maatschappelijke impact centraal:

gezonde zeeën, circulaire economie, persoonlijke gezondheidszorg, mobiliteit van de toekomst ... Het patroon in zulke verhaallijnen is hoofdzakelijk 'Hoe motiveer je mensen om een zo groot mogelijke prestatie te leveren?'

De blijvende aanname in deze benaderingen is dat mensen, bewust of onbewust, op stimulansen reageren. Die stimulansen kunnen in de verschillende theorieën verschillende vormen aannemen, namelijk die van verhalen, beloning, zelfstuuringsmogelijkheden en gedeelde waarden. Dat zijn telkens de *veronderstelde bronnen* van motivatie voor de medewerkers. Maar dit strookt niet met de recente bevindingen uit de ontwikkelingspsychologie. De onderzoekers op dat gebied argumenteren dat mensen bij uitstek 'zingevende' wezens zijn: ze handelen volgens datgene wat voor hen betekenisvol is. En wat voor de ene al betekenisvol is, is dat voor de andere nog niet. Elke stimulans zal dus *verschillende interpretaties* krijgen, naargelang van de ontwikkelingsfase waarin de betrokken persoon zich bevindt.

Efficiëntie en effectiviteit zullen dus moeten starten met het delen, nadenken over en bespreken van die interpretaties. Dat is niet eenvoudig. Het dagboekfragment van Sofie, waarin ze het onvermogen observeert om een nieuwe zienswijze te omarmen, verwoordt de moeilijkheid om medewerkers in een reflectieproces te betrekken.

Het is eveneens fascinerend om vast te stellen dat de kerngedachten in het moderne managementdenken – efficiëntie en het motiveren van medewerkers – niets zeggen over het uiteindelijke doel van het management. Waartoe dient management?

Het woord is afkomstig van het Engelse werkwoord *to manage*. Dat werkwoord heeft in het Engels twee betekenissen: *to manage something* is het beheren, regelen, eventueel sturen van iets, *to manage to do something* betekent ergens in slagen, iets bewerkstelligen. Afhankelijk van deze betekenissen is een manager dus enerzijds een beheerder, regelaar, eventueel bestuurder of stuurder, en anderzijds iemand die iets helpt klaarspelen, bereiken, bewerkstelligen, verwezenlijken. Of: de term staat voor zowel degene die de processen begeleidt, als degene die het geheel ervan naar een resultaat leidt: *throughput* en *output*, middelen en doel. Hierbij is elke stap in een realisatieproces tegelijk een middel én een deeldoel. We zullen verder in dit boek ontdekken dat de manier waarop iemand de samenhang tussen middelen en doelen ziet, op zich heel sterk de efficiëntie van een aanpak bepaalt.

Van bij Taylor zie je waarschijnlijk al de ontsporing van het verantwoorde-lijk zijn voor beide componenten van het begrip manager (als een leiding-gevende die processen en mensen zowel (bege)leidt als ergens heen leidt), doordat het denken wordt losgemaakt van het uiteindelijke doel en het be-denken van een deelproces wordt.

Het valt op dat de vraag naar *effectiviteit* maar weinig aan bod komt. In de managementliteratuur blijft het doel meestal impliciet. Maar als het beschre-ven wordt, wordt het als 'waardecreatie' geduid. Voor het realiseren van die waardecreatie gebruikt de manager drie concepten: het *zakelijke model*, de *markt* en het *organisatiemodel* (Quené, 2018).

Het *zakelijke model* (businessmodel) legt uit welke markten op welke manier ontwikkeld worden, en hoe een bedrijf talent, kapitaal en leveranciers bij elkaar brengt om geld te verdienen. De manager veronderstelt dat het zake-lijke model werkt omdat elke partij daarin iets van waarde verwerft, als zij haar eigen belang nastreeft. De klant krijgt zijn product of dienst, de werk-nemer werk en salaris, de toeleverancier zijn inkomsten en de geldschietter zijn rendement.

Alle keuzes die voor waardecreatie worden gemaakt, houden ook een keuze van *markten* in, of het nu gaat om afzetmarkten, of om markten voor arbeid, kapitaal of grondstoffen. De gekozen strategie heeft dan als doel om de con-currentie op die markten te slim af te zijn. Managers beschikken over tal van hulpkaders – Vijf-krachtenmodel van Porter, SWOT-analyse, Blue Ocean-analyse, om er maar enkele te noemen – om naar markten en betrokken partijen te kijken en te formuleren hoe ze anders kunnen zijn dan de concurrentie.

In feite kun je voor elke stap in het bedrijfsproces nieuwe combinaties van zakelijke modellen en markten bedenken, hetzij door de volgorde van de verschillende stappen te veranderen, hetzij door stappen over te slaan. Web-winkels gaan bijvoorbeeld uit van directe levering aan klanten, zonder tus-senkomsten van andere partijen of winkels.

Om de waardecreatie ten slotte te verwezenlijken, ontwerpt de manager een model voor het functioneren van de *organisatie*. Daarmee stelt hij de grenzen van de organisatie vast, en bepaalt hij wat er binnen of buiten die grenzen gebeurt. Hij bepaalt welke activiteiten van de waardeketen waar – binnen of buiten de organisatie – plaatsvinden. Maakt de organisatie onderdelen beter

zelf of koopt ze die beter in? Voert een ander bedrijf bepaalde activiteiten beter of goedkoper uit?

Bij de drie concepten die de manager gebruikt, is het onderscheid tussen het 'concept' en de 'realiteit' van waardecreatie niet altijd duidelijk. De concepten worden vaak als realiteit of als deel van de realiteit beschouwd. Een manager kijkt naar de oorzaken, de aanjagers (drivers) of uitlopers (triggers), en daar focust hij op om de dingen voortdurend te verbeteren, door winst te verhogen, kosten te verlagen, en fouten in het productieproces te vermijden. Hij gaat ervan uit dat de realiteit is zoals die vooraf bedacht en berekend werd, en is zich niet bewust van de mate waarin die gepercipieerde realiteit enkel op het geheel van zijn veronderstellingen berust. Hij neemt de landkaart voor het land, de safariroute voor het reservaat, de weerkaart voor het weersysteem. Ook hier zien we hoe er meer aandacht wordt besteed aan activiteiten dan aan nadenken, overwegen, overleggen en reflecteren. Dat leidt vaak tot grote fouten, onverwachte situaties, teleurstellingen en verlies van controle over de situatie.

Het valt vaak op hoe managers de realiteit proberen te vatten in eenvoudige, lineaire verhalen, waarbij ze het verleden projecteren in de toekomst. Ze bevolken die verhalen bovendien met eenvoudige karakterschetsen van betrokken partijen (klantenprofielen of persona's) die hun beginideeën bevestigen. De aandacht gaat overwegend uit naar de dingen gedaan krijgen.

Dit boek vertrekt van de vaststelling dat het denken en het gedrag van medewerkers in organisaties over het algemeen niet beantwoorden aan het uniforme beeld dat het klassieke managementdenken heeft van managers en uitvoerders. Niet elke medewerker is gericht op efficiëntie en winstmaximalisatie. Niet elke medewerker kijkt naar het onmiddellijke nut en de bruikbaarheid van iets of iemand om resultaten te behalen. Niet elke medewerker vertaalt de complexiteit in oplosbare problemen of kiest voor de meest voor de hand liggende manier om iets aan te pakken. Er zijn medewerkers die resultaten zien vanuit een langetermijnperspectief en die uit hun begrip van complexiteit gedurfde aanpakken afleiden, waarmee problemen écht opgelost worden. Efficiëntie en winst zijn voor hen middelen voor uiteindelijke waardecreatie. Ze beschouwen organisatie als een geheel van hun bijdragen in plaats van als een geheel van activiteiten. Later in dit boek diepen we de benadering uit en zullen we deze waardecreatie verbinden met het wezenlijke verschil dat medewerkers maken.

Een waaier van indicatoren geeft aan dat de managementmodellen zelf sterk onder druk staan. De levensduur van ondernemingen in de S&P 500 is sinds 1958 gekrompen van 62 naar 24 jaar. De *corporate return on assets* – de verhouding tussen de bedrijfswinsten en het geheel van middelen dat een bedrijf zelf bezit – is geslonken van 12,9% in 1965 tot 8,3% in 2015. 70% van de bedrijfsfusies levert noch de beoogde groei en bezuinigingen op, noch de beoogde synergieën. De arbeidsproductiviteit daalt sinds 2016. David Graeber (2019) stelt in zijn onderzoek vast dat 37% van de medewerkers hun rol als ‘bullshit’ ervaart, geen waarde toevoegend. Deze afwezigheid van zinvolle bijdrage strookt niet met de effectiviteit van het efficiëntiedenken. Het zijn allemaal indicatoren die ons ertoe moeten aanzetten om anders te denken over organisaties en om ons af te vragen wat we over het hoofd zien binnen het klassieke managementdenken.

In dit boek belichten we drie aspecten van het management die radicaal veronachtzaamd worden. We kunnen ze als drie verborgen dimensies opvatten: *ten eerste* dat we medewerkers niet tot uitvoerders en managers niet tot ‘bedenkers’ kunnen reduceren, maar dat *beiden* integendeel voortdurend handelen volgens een interpretatie van hun realiteit, *ten tweede* dat de kwaliteit van het functioneren van een team samenhangt met hoe deelgroepen binnen het team hun interpretatieschema’s wél of niet verrijken door die met de overige teamleden te delen, en *ten derde* hoe de relaties binnen en tussen de functies en rollen ontworpen zijn: namelijk niet als activiteitenbundels, maar als bijdragedynamieken. Laten we stilstaan bij elk van deze drie verborgen dimensies.

MEDEWERKERS INTERPRETEREN WAT VAN HEN VERWACHT WORDT

Dagboekfragment van Sofie, projectleider Salesforce

‘Vandaag een voorbereidende status- en projectplanningsbijeenkomst gehad over Salesforce, het project waarbij we de opvolging van onze klanten organisatiebreed op elkaar afstemmen. Paul, mijn baas, had een aantal powerpointslides voorbereid met een introductie, een overzicht van de doelstellingen, tussentijdse realisaties en een verder

stappenplan. Hij nam mij door de slides, met de verwachting dat ik het plan en de exacte volgorde en timing van de volgende stappen zou volgen (met enige soepelheid, natuurlijk). Terwijl ik luisterde, groeide bij mij echter de afstand. Ik zei hem dat ik niet op die manier werkte en dat ik mij afvroeg waar hij mij voor nodig had. "Om het nieuwe *operating model* te verwezenlijken binnen het team", antwoordde hij. "Sommige discussies," vervolgde hij, "kunnen behoorlijk beladen worden", en die moest ik begeleiden.

Ik had zo mijn twijfels, maar sprak die niet uit. In plaats daarvan vroeg ik zijn slides en of ik meteen met het team kon praten over hoe de zaken er tot nu toe voor stonden, en over wat zij vonden dat er besproken moest worden. Ik wou dat doen, omdat ik ervan overtuigd ben dat betrokkenheid bij het gesprek zelf het sleutelproces is waardoor teams dynamisch vorm krijgen en getransformeerd worden. Ik geloof dat de manier waarop teams samenwerken, het resultaat is van de kwaliteit van hun gesprekken.'

Een van de belangrijkste zaken die in het management over het hoofd worden gezien, is een vaststelling vanuit de ontwikkelingspsychologie: mensen evolueren hun leven lang in de manier waarop ze de dingen om zich heen interpreteren tot iets wat voor hen betekenisvol is. Zo *interpreteert* Sofie in bovenstaand voorbeeld wat haar te doen staat. Ze neemt een *perspectief* in. Later zullen we zien dat ze dat doet vanuit de specifieke fase waarin haar identiteitsontwikkeling zich bevindt.

Het klassieke managementdenken is blind voor verschillen in ontwikkelingsniveaus van mensen (of reduceert die tot verschillen in gedragssterktes) en stelt voorop dat iedereen praktijken op eenzelfde manier interpreteert en toepast. Elke procedure, elke aanpak, elk plan zal, zolang het maar helder uitgelegd wordt, bijvoorbeeld via een duidelijke powerpointpresentatie, zoals in het voorbeeld van Sofie, voor de betrokkenen dezelfde betekenis hebben en vanuit een gelijkkluidende interpretatie in actie worden omgezet.

Op papier kun je met vooropgestelde managementpraktijken veel resultaten behalen. De grenzen tussen optimisme, wensdenken en zelfbedrog zijn hier echter dun. En als initiatieven mislukken, wordt er vaak gezegd dat dat komt omdat de omstandigheden helaas veranderd zijn, of omdat de manager niet goed gemanaged heeft.

De realiteit is echter een stuk complexer. In de huidige ondernemingsrealiteit komt de arbeidsdeling onder druk te staan, spelen teams een steeds sterkere rol, en creëert digitalisering een hele waaier van nieuwe functies. Het onderscheid tussen denken en doen vervaagt, en verschillen in interpretatiekaders tussen medewerkers komen meer en meer op de voorgrond. Verschillen in de wijze waarop ze de complexiteit rondom hen interpreteren, bepalen hoe ze problemen afbakenen en hoe ze oplossingen zoeken. Hoe de teamleden met die verschillen omgaan, beïnvloedt de manier waarop ze met elkaar overleggen.

Er is ook een groeiende consensus dat het opdelen van werk, zoals het *tayloriaanse* denken vooropstelt, ten koste gaat van de wendbaarheid van organisaties. Het idee dat de opsplitsing van werk tot een grotere kunde leidt, wordt in de realiteit tegengesproken. Als een arbeider enkel maar schroeven indraait, kan hij niet verantwoordelijk zijn voor een totaalproduct of een service voor een klant.

Het opnieuw bundelen van activiteiten in één rol maakt het voor medewerkers die deze rol uitvoeren makkelijker om het overzicht te bewaren en fouten bij te sturen. Bovendien krijgen ze het gevoel dat ze écht een betekenisvol verschil kunnen maken. Het bundelen creëert werk dat voor hen aantrekkelijk is, en bewijst hun bijdrage aan de organisatie en zo aan de samenleving.

Het denken over de toekomst van werk draait dan om het weer bijeenbrengen van verantwoordelijkheden. Dat gebeurt vaak op het niveau van teams, waar teamleden een zekere mate van polyvalentie en complementariteit ontwikkelen die hen in staat stelt om voor elkaar in te springen en klanten te helpen. Tegelijk stelt hun onderlinge dialoog hen in staat om zich aan elkaar aan te passen en om afspraken te maken over de manier waarop ze werkzaamheden kunnen uitvoeren. Maar net die dialoog blijft moeizaam verlopen.

Verder verandert de digitalisering de essentie van werk. Vaak herhaalde activiteiten worden geautomatiseerd. Wat overblijft, is een samenraapsel van doe- en denkwerk. Het World Economic Forum (2018) beschrijft in *The Future of Jobs Report* de tien vaardigheden die in zowat alle beroepen het meest op de voorgrond zullen treden. Elk van die vaardigheden houdt een sterke *cognitieve component* in. Het zijn: het kunnen oplossen van complexe problemen, kritisch denken, creativiteit, *people management*, coördineren met anderen, emotionele intelligentie, oordeels- en besluitvorming, dienst-

verleningsgerichtheid, onderhandelen en cognitieve flexibiliteit. De focus op het cognitieve staat in schril contrast met de vaak te sterke nadruk op competenties en vaardigheden nodig voor de uitvoering van activiteiten.

We moeten ook behoedzaam omspringen met de nieuwe organisatiepraktijken, zoals Holacracy, Sociocracy 2.0, Semco, Teal, Spotify, LiquidO en dergelijke meer. Daarbij blijft de aandacht uitgaan naar betere afspraken, effectievere communicatie en vlotter samenwerken. De focus ligt vooral op het delen van informatie, het geven en ontvangen van feedback, het gezamenlijk plannen, het oplossen van conflicten, het nemen van beslissingen enzovoort. Vanuit de veronderstelling dat je processen kunt ontwikkelen die samenwerking voorspelbaar en beheersbaar maken.

Veel van die praktijken worden gekenmerkt door een reeks van (gedrags-) stappen, het opsplitsen van problemen en het daarna oplossen van subfacetten ervan. Vaak zijn het nieuwe verpakkingen voor een oude managementlogica, waarin het efficiënte, vooraf geïsoleerde handelen centraal blijft staan. Rondom die deelgebieden worden dan schema's en procedures ontwikkeld, die bijvoorbeeld namen dragen als 'geweldloze communicatie', 'besluitvorming bij afwezigheid van bezwaar', en 'rolgesprekken' – die door de focus op fragmentatie onvoldoende geïntegreerd ingevuld worden, zodat 80% van de nieuwe praktijken na twee jaar in oude gewoonten blijkt te vervallen.

In dit boek stellen we een nieuw model voor. Dit model bouwt op inzichten in hoe medewerkers zich tijdens hun volwassenheid ontwikkelen met betrekking tot hoe ze met complexiteit omgaan. Waar iemand zich in die ontwikkeling bevindt, bepaalt hoe (goed) die omgaat met ingewikkelde vraagstukken, menselijke verhoudingen, bedrijfsspanningen en conflicten, wat diens standpunten zijn, hoe hij of zij naar zichzelf kijkt: welk *perspectief* deze persoon met andere woorden inneemt, wanneer die werkt, met anderen samenwerkt, onderzoekt en handelt, aanpakt en beslist, klankbord speelt en overlegt, besluiten vormt en zich erachter schaaft.

Daarom is het belangrijk dat teamleden zich bewust worden van waar ze zich in die ontwikkeling bevinden, en op die manier van de kwaliteit van hun eigen denken: de diepte en de breedte ervan.