

Loslaten?

Voor leidinggevendenden van nu is 'loslaten' acuut en prangend. Sociale media en veranderde opvattingen over autoriteit dwingen tot andere contracten tussen medewerkers en organisaties. Wat betekent loslaten eigenlijk? En mogen leidinggevendenden dan 'het stuur' niet meer pakken?

Pieter Stein & Jakob van Wielink

We zien een verschuiving in de verhouding van medewerkers tot het werk. Mensen verbinden zich 'anders' aan werk: lossen, kortdurender, vrijer. Vooral voor jongere generaties zou dit gelden. Organisaties zijn niet langer gesloten entiteiten. Dat kan mede worden toegeschreven aan veranderde opvattingen over autoriteit en de opkomst van sociale media. Wat betekenen deze verschuivingen voor de mate waarin leidinggevendenden hun werknemers nog kunnen sturen en controleren? Die verandert. Sterker: de veranderende tijden vragen een andere manier van denken over en vooral vormgeven aan leiderschap. Niet controle is langer het leidende beginsel, maar 'verbinding'. In dit artikel laten wij zien dat leidinggevendenden er in sterke mate en meer dan ooit behoefte aan hebben om het gevleugelde 'loslaten' handen en voeten te geven. En wij geven aanzet tot een antwoord op de vraag: 'hoe dan?'

Werk als betekenisgever

Werk en de organisaties waarin we werken geven betekenis aan ons leven. Dit komt tot uiting in zowel het salaris als in de mogelijkheden om zinvol bezig te zijn, bij voorkeur met een vak dat je geleerd hebt en waar je goed in bent. Werk betekent ook: omringd zijn door collega's met wie je samenwerkt aan een opdracht, met wie je koffie drinkt, ervaringen deelt, aan wie je je ergert, en wat al niet. Organisaties (ook publieke) zijn echter tevens economische entiteiten die eisen stellen, zoals het halen van productietargets, verplichte aanwezigheid, het uitvoeren van routinehandelingen, het bijwonen van eindeloze vergaderingen, administratieve rompslomp, enzovoorts. Mensen 'verkopen' hun arbeidskracht aan een organisatie, maar leveren daardoor ook een stuk van hun persoonlijke vrijheid in. Vrijheid om te kiezen wat je maakt, hoe je het maakt, wanneer je dat doet, voor wie je het doet,

et cetera. In ruil voor het onderdeel uitmaken van deze arbeidsgemeenschap, vertellen anderen wat jij moet doen. Dit levert uiteraard spanning op in de verbinding tussen de medewerker en de organisatie. Die spanning wordt boeiend, nu de verbinding met die organisatie minder exclusief lijkt te zijn geworden.

Organisaties als open systemen

De tijd van organisaties als gesloten systemen ligt al lange tijd achter ons. Philips bouwde huizen voor zijn medewerkers en zo was eens een Philipsman altijd een Philipsman. Identiteit ontleenden mensen zo mede aan het bedrijf waarvoor ze werkten. En nu? Ontlenen mensen hun identiteit aan BCG, Unilever, ABNAMRO? 'Ik ben een ABNAMRO-man', zou Gerrit Zalm dat wel eens denken? Heineken-mensen mochten tot in de jaren '90 in aanwezigheid van anderen absoluut geen ander bier drinken. Daar waren ze trots op ook. Die tijd lijkt voorbij. Vaak ontleen medewerkers nog wel trots en status aan hun organisatie, maar die trots kan niet meer exclusief geclaimd worden, noch door de werkgever, noch door de organisatie. Het is de tijd van wisselende contacten over de grenzen van de organisatie heen. We verbinden ons dus nog wel, zeker, maar het lijkt 'anders' te gebeuren.

Engagement in verbinding

Wat ons boeit is de vraag van het engagement. Waarmee verbinden we ons en wat is dan die 'band die bindt', en die mede onze identiteit bepaalt? De *connected* maatschappij van vandaag is er nog maar net. Algemeen toegankelijke mobiele telefonie dateert van begin 2000, de grote sociale netwerken op internet bestaan nu een jaar of vijf, Twitter bestaat vier jaar, de iPad is een peuter van twee jaar en little baby brother iPad2 is net één geworden. Die is nog communicatiever

dan zijn broertje. De impact van de nieuwe persoonsgerichte *mobile connectors* is enorm. Er is een nieuwe wereld (aan het) ontstaan, waarin ‘verbonden zijn’ een waarde op zich is. Zoals Facebook het op zijn openingspagina zegt: ‘Met Facebook ben je verbonden en deel je alles met iedereen in je leven.’ Verbonden zijn betekent toegang hebben tot anderen, tot informatie, tot probleemoplossend vermogen, tot hulp, tot samenwerken, tot nieuwe mogelijkheden.

Social media bieden het technologische platform tot het verbinden van mensen en hun kennis en ervaringen op een hoger niveau. Een niveau waarop de kennis van anderen kan worden benut, zonder dat die anderen noodzakelijk onderdeel zijn van diezelfde arbeidsorganisatie. De kennis hoeft niet beperkt te blijven tot wat er hier en nu binnen deze gemeenschap voorhanden is, maar strekt zich uit tot alle beschikbare bronnen. Deze notie gaat in onze ogen veel verder dan het particuliere van de arbeidsrelatie. Het staat bijvoorbeeld buiten kijf dat de snelle opkomst van de democratiseringsbewegingen in de Arabische wereld mede is bevorderd door social media. Stel je eens voor wat social media zouden hebben betekend in het voormalige Oost-Duitsland met zijn Stasi en het uit elkaar spelen van een heel volk: *Passt auf, der Feind hört mit!* Met de social media van nu zouden de Ossi's vermoedelijk zeggen: Na und?

De vrije verbonden medewerker

Na und? Wis en waarachtig! De connected samenleving doortrekt op haar eigen wijze ook arbeidsorganisaties. De werkers staan in open verbinding met wie zij willen. Zij ontnemen hun identiteit en bestaanszekerheid dus niet meer aan de organisatie alléén. Een voorbeeld. Onlangs spraken we de directeur van een zorginstelling. Eén van de verbonden jonge artsen had onlangs aangekondigd naast zijn dienstverband ook voor zichzelf te beginnen, ‘en als dat niet kan, ben ik weg’. De directeur in kwestie wist er slecht raad mee. Hij zag het als een vreemdgaan dat ‘vroeger ondenkbaar geweest zou zijn’. Maar dat ondenkbare vreemdgaan is een natuurlijke habitus geworden. Een habitus die door meerdere organisaties zelfs expliciet gepropageerd en ondersteund wordt. Was dat ‘vroeger’ dan zo anders? Toen was men toch, naast het werk, ook lid van bijvoorbeeld een hobby- of sportvereniging, een dorps- of buurtvereniging en een religieuze gemeenschap? Zeker. Alleen ook hier ging en gaat het om gesloten gemeenschappen waar het antwoord op de (als moreel ervaren) vraag naar ‘hoe doen we dat?’ of algemener ‘welke kennis en contacten doen ter zake?’ primair binnen die gemeenschappen *zelf* gezocht werd. Door de schijnbaar onbegrensde mogelijkheden tot verbinding, door de beslotenheid van klassieke orga-

nisatievormen heen, ontstaan er - zo vermoeden wij - ook andere psychologische contracten. Thijs Homan zegt het, in een voorwoord bij een boek over veranderingsprocessen op het werk, als volgt: ‘Bij de zogenaamde Postfordistische organisaties (zie *kader, red.*) hoeven organisaties ook veel minder voor de medewerkers te zorgen en regelen de medewerkers hun zaakjes zelf wel. Welk effect zou deze verschuiving van de psychologische contracten hebben in de manier waarop organisaties reageren - en zouden moeten reageren - op (...) processen van medewerkers?’ (Cozijnsen & Van Wielink, 2011, p.8).

Van ingekaderd naar kansdenken

Wij zien dat niet langer de kaders van de organisatie bepalend zijn voor ons denken en handelen - zoals we lieten zien in de voorbeelden van de Philips- en de Heinekenman - maar dat steeds meer wat wij denken bepaalt wat er mogelijk is voor de organisatie. Anders geformuleerd: wij ervaren dat mensen binnen de organisatie over dezelfde mogelijkheden willen kunnen beschikken die zij ook buiten de organisatie hebben. Nog stilliger en specifiek gesteld, zien wij dat mensen in hun werkomgeving ongehinderd en onbeperkt in open communicatie willen kunnen treden met de buitenwereld.

In ons denken worden wij gevoed door alles om ons heen, onbeperkt en ongecensureerd. Een voorbeeld om dit te verduidelijken. Wanneer wij werken met een beveiligde dataomgeving om bedrijfsgevoelige informatie te beschermen, begrijpen we dat. Maar als door een betrekkelijk eenvoudige aanpassing deze omgeving toegankelijk kan worden gemaakt voor onze Blackberry's en andere mobiele apparaten dan vinden we dat dat ook moet gebeuren. Maar het vraagt wat van ons én het vraagt wat van leidinggevend. Het vraagt om ... loslaten en vertrouwen. Van beide zijden overigens, dus om betrouwbaar te zijn als medewerker en om vertrouwen te geven als leidinggevende. Hier ontstaat wel de vraag hoe dit vertrouwen vorm krijgt in een context waar informatie niet, of niet te veel, mag lekken. De afgelopen jaren hebben we veel voorbeelden gezien van bijvoorbeeld gestolen laptops en usb-sticks van officieren van justitie. Of we denken aan het geheime dossier van crimineel Stanley Hillis dat

Postfordisme duidt de periode aan die volgt op het strikt gestandaardiseerde productieproces in met name de klassieke automobiellindustrie (Ford). De werknemer is een onderdeel van het productieproces en wordt ook als zodanig ingezet: met precieze voorschriften en zonder te vragen naar zijn eigen mening. Onder invloed van het kwaliteitsdenken heeft met name bij Toyota een kentering plaatsgevonden, waarbij de ervaringen van de werknemers zelf doorslaggevende input zijn voor het inrichten van de werkprocessen.

door een kopieerblunder in het criminele circuit terecht kwam. En, om in de politiefteer te blijven: politiedistrictschef Gerda Dijkman kwam ernstig in verlegenheid door (voorbarige) tweets over ‘fascistische PVV’ers’ en overleden jongeren waarbij ‘vast sprake was van huiselijk geweld’. De ophef rondom de tweets van Dijkman was voor de Nederlandse Vereniging van Commissarissen en Directeuren aanleiding om per direct te beginnen met het opstellen van richtlijnen voor het gebruik van social media. Kortom: hoe dienen leidinggevers en medewerkers te opereren in het spanningsveld van vertrouwen geven en ontvangen? Ook wij hebben het antwoord op die vraag, de ‘Wikileaks vraag’, niet. Wel nemen we zaken waar die in dat kader relevant lijken. We zien een verschuiving in de verhouding tussen het persoonlijke en het openbare domein. Er lijkt een openbaar toegankelijke, zo je wilt sociale identiteit te ontstaan waarin veel persoonlijke informatie is te vinden. Kennelijk vinden mensen het geen probleem om zoveel informatie vrij te geven.

Organisational shift

Organisaties behoeven een radicale herijking en herinrichting, en voor leiders ligt er een taak hierin voor te gaan. In een ongekend felle zelfkritiek zei de toen net een half jaar zittende CEO Stephen Elop van Nokia begin februari 2011: ‘De eerste iPhone dateert van 2007. We zijn vier jaar later en nog steeds hebben we geen product dat nog maar in de buurt komt. Android verscheen pas twee jaar geleden ten tonele, maar deze week namen ze onze leidersplaats over op het vlak van smartphonevolumes. Het is ongelooflijk.’ Vervolgens zet hij een nieuw strategisch leiderschapsteam op, met focus op resultaat en snelheid, en gaat Nokia een innige samenwerking aan met Microsoft. Dit alles binnen één week! De snelheid van verandering is duizelingwekkend. Is het nodig om te proberen deze snelle veranderingen te doorgronden of te beheersen? Wij zien het meer als de acrobatiek die komt kijken bij het surfen: je moet proberen de golf te pakken, je evenwicht te zoeken terwijl je op je board probeert te springen en dan proberen op de golf mee te surfen. Dat vereist oneindig veel oefening, doorzettingsvermogen, talent en lef. En verbonden zijn met de andere kerels en meiden die dit doen. Om de trucs te leren, om af te kijken, om bewondering te oogsten, om plezier te hebben. Zoiets. Waarom doe je het? Omdat je het leuk vindt, kicken, omdat je verliefd bent op de uitdaging, de snelheid, de spanning van lukken en niet lukken in eenzelfde moment, in eenzelfde beweging. In de metafoer van de surfer is het de vraag wie die andere kerels en meiden zijn. Zijn dat de eigen medewerkers, naar wie je dus goed moet luisteren? Zijn het erkende collega-leiders, andere ‘grote jongens’ die naam en faam hebben verworven? Wij weten het nog niet.



Van beheerste productie naar vertrouwen in waardecreatie

Voor ons is het *waveboarden* metaforisch voor de leiders van de toekomst. Of nee, de leiders van nu toch maar. De golven en stormen in organisaties en hun markten zijn veel te omvangrijk en radicaal om ze te kunnen beheersen. De periode van *command & control* brokkelt nu toch echt met grote snelheid af. De nieuwe tijd vraagt om begrijpen en verbinden. Niet ‘Ik bepaal jou’ maar ‘wij bouwen en creëren samen onze toekomst’. Wij denken dat daar het nieuwe leiderschap te vinden is: bij getalenteerde en geïnspireerde mensen die zo zijn en zo werken. Die liefde en interesse hebben voor hun medewerkers. Die hun medewerkers vertrouwen geven, door merkbaar moeite te doen om naar hen te luisteren en hun bijdrage op waarde te schatten. Die eerlijk zijn en open kaart spelen over hun mogelijkheden, maar ook glashelder zijn over hun beperkingen om verlangens en wensen te honoreren.

Kortom: transparante leiders, die tussen de medewerkers staan en niet erboven. Leiders die aanmoedigen dat hun medewerkers zich verbinden met anderen en die het toejuichen dat zij steeds meer weten en steeds meer wensen: hoe meer hoe beter! Want die wensen en verlangens vormen de drijvende kracht van de organisatie waarmee je verbonden bent. En die medewerkers Twitteren, bloggen en Yammeren in ‘jouw tijd’, dwars door ‘jouw planning’ heen. Dat vraagt om een nieuw paradigma van ‘sturen’ door ‘loslaten’. Vertrouwen hebben in de medewerkers, omdat in de Postfordistische tijd niet meer te sturen is op hoe en met wie zij connecten. En die de paradox omarmen: dat is waar het in het ‘nieuwe’ leiderschap om draait.

Het ontwikkelen van vertrouwen en loslaten

In het werken met leidinggevers valt ons op hoezeer het willen controleren en beheersen diep in hun handelen en overtuigingen is verankerd. Desgevraagd onderschrijven velen de stelling ‘vertrouwen is goed, controle is beter’. We zien nog vaak de leidinggevende als ‘de laatste man’ in

de unit naar voren komen. De laatste man is een voetbalterm die wordt gebruikt voor de verdediger die de leiding over de verdediging neemt. Vanuit een goed overzicht organiseert de laatste man de opbouw van het spel. De leidinggevende als 'laatste man' ziet op een pragmatische wijze toe op het ordentelijk verloop van alles wat zich binnen het eigen onderdeel afspeelt, en handelt in de regel op basis van gezond verstand, intuïtie en ervaring. Door interventies leren we leidinggevendenden hun medewerkers aan te spreken op taakvolwassenheid en zelfstandig werken. Niet (bij)sturen op wat de medewerker op dit moment feitelijk aan het doen is, maar afspraken maken over de resultaten die hij oplevert, en dat nog het liefst op jaarbasis. Daarmee stuurt de medewerker zichzelf binnen een zakelijk jaarcontract, waarin de verwachtingen ten aanzien van zijn output expliciet zijn geformuleerd en overeengekomen.

De mensen die wij begeleiden, begrijpen het principe van het werken op basis van zakelijke afspraken tussen medewerker en organisatie. Zij ervaren ook dat het vraagt om vertrouwen in de medewerker en zijn bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen voor het nakomen van de afspraken. Het daadwerkelijk managen van de uitvoering - in tegenstelling tot het zelf uitvoeren

One tweet a day keeps the manager away

of toezien daarop - vinden zij moeilijk. Hier zit, denken wij, de crux tussen het loslaten in vertrouwen versus het controleren op basis van toezicht en/of zelf doen. Leidinggevendenden zijn in de regel geneigd om ontstane problemen op de inhoud op te lossen. Het vereist goed ontwikkelde communicatieve vermogens om de medewerker aan te spreken op het resultaat, zijn gedrag en zijn onderliggende houding daarbij. En meer nog dan die communicatieve vermogens vraagt het om stevig huiswerk op het niveau van de eigen overtuigingen en waarden. 'Gnothi seauton', ken uzelve: zonder zelfinzicht komt de leider in een isolement. Zie hier het succes van leiderschapsprogramma's die ook werken op het niveau van de persoonlijkheid.

Leidinggevendenden hebben moeite om controle los te laten en zaken te delegeren aan taakvolwassen zelfstandige medewerkers. Onze ervaring is dat daar vaak behoeften (als overtuigingen gearticuleerd) onder liggen, zoals het 'onmisbaar' willen zijn en het de facto willen 'toezien' op hoe de me-



dewerker opereert. De leidinggevende echter die weet te delegeren, schuift op van laatste man en probleemoplosser naar degene die overzicht houdt, die klankbordt met zijn medewerkers en die vormgeeft aan de toekomst van de unit. Deze leidinggevende verbindt de kennis van de medewerker tot een gemeenschappelijk weten en probleemoplossend vermogen.

De verbonden medewerker heeft niet alleen lijntjes, maar een heel sociaal netwerk om aan te boren. Direct, doelgericht, op het moment dat hem dat uitkomt en in eigen regie. Dat maakt de manager als probleemoplosser steeds meer overbodig en geeft ruimte aan de verbindende leider, die vertrouwt op en uitgaat van de zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van zijn medewerkers. Op Twitter gaat in dit verband de uitspraak rond 'One tweet a day keeps the manager away.' Daar kunnen wij ons wel in vinden, omdat het de wil van mensen uitdrukt om hun eigen boontjes te doppen. Daarvoor hebben zij de 'commanding' manager niet nodig. ●

Literatuur

- Cozijnsen, B. & J. van Wielink (2011). **Over de rooie: Emoties bij verlies en verandering op het werk.** Kluwer: Alphen aan den Rijn.



Dr. Pieter Stein is arbeids- en organisatiepsycholoog. Als senior adviseur en trainer Leiderschap en Organisatieontwikkeling is hij verbonden aan de Boertiengroep. Hij is projectleider van het Initiatief Slimmer Leren. E-mail: p.stein@boertiengroep.nl



Mr. Jakob van Wielink is als senior adviseur en trainer Leiderschap en Organisatieontwikkeling verbonden aan de Boertiengroep. Hij publiceert over veranderingsprocessen in organisaties. E-mail: j.van.wielink@boertiengroep.nl