

TRUST, het slimme zusje van SMART

**een nieuw samenspel van leiders, managers,
professionals en klanten**

Eerste druk, januari 2016

Copyright © 2016 Eelke Pol

www.trusthetslimmezusjevansmart.nl

vormgeving website: Lente Pol

ISBN 9789463187879

Voor Susanne, Lotte, Lente en Sjoerd

Voorwoord

‘Hoe kunnen organisaties effectiever worden’, ‘hoe kunnen leidinggevenden en medewerkers elkaars kracht benutten’ en ‘hoe kunnen medewerkers tot hun recht komen binnen organisaties’. Dit zijn de vragen die mij al langere tijd bezighouden. Bij het CNV, in mijn rol als organisatieadviseur bij GITP en Rijnconsult en nu ook in mijn functie als Hoofd HR Advies en Beleid bij Philadelphia.

Al weer een jaar of tien geleden schreef ik de paper ‘Naar nieuwe samenwerkingsverbanden tussen managers, professionals en staf’. Gegrepen door de toenmalige discussie over Beroeps(z)eer, was ik toen al van mening dat de werelden van management, professionals en staf veel meer verbonden moesten worden. De praktijk van de afgelopen jaren en de zoektocht van organisaties anno nu hebben dat beeld alleen maar bevestigd.

Dit boek tracht een brug te slaan tussen analyse en beschouwing aan de ene kant en oplossingen en actie aan de andere kant. De interviews met bestuursvoorzitters en de ervaringen met hardwerkende professionals, managers en adviseurs die ik elke dag mag opdoen, vormen de basis van dit boek. Veel dank daarvoor.

Het boek is bedoeld om mee aan de slag te gaan. Om aan de hand van de aspecten van TRUST in dialoog te gaan en met elkaar verbeteringen aan te brengen in de manier van werken, de wijze van aansturing en de invulling van het begrip ‘professional’. De website kan daarbij ondersteunen: www.trusthetslimmezusjevansmart.nl

Ik spreek de wens uit dat dit boek een bijdrage kan leveren aan (nog) succesvollere organisaties en optimaal plezier en zingeving in het werk.

Eelke Pol

Houten, januari 2016

INHOUDSOPGAVE

Inhoud

HOOFDSTUK 1	TRUST	9
	Waar staat TRUST voor.....	9
	3 ^e generatie medewerkers, 2 ^e generatiemanagers en 1 ^e generatie organisaties..	11
HOOFDSTUK 2	TWEEZIJDIG	29
	Dialogoog wordt belangrijker	33
	Het belang van wederzijds vertrouwen tussen medewerker en leidinggevende ..	36
	Leiderschap en de T van Tweezijdigheid.....	39
HOOFDSTUK 3	RUIMTE	45
	De R van Ruimte en vanRegelarm	50
	Ruimte in relatie tot wendbaarheid.....	53
HOOFDSTUK 4	UITDAGING.....	63
	De psychologie van de uitdaging	63
	De ZelfBepalingsTheorie: motivatie die aansluit op TRUST	68
	Uitdaging: van functies naar rollen – een concreet rollenmodel	70
HOOFDSTUK 5	SUPPORT	81
	Vertrouwen van medewerker in leidinggevende: de vertrouwensindex	81
	De vertrouwensindex: hoeveel vertrouwen geniet de medewerker?	86
	De kracht van horizontale support	87
HOOFDSTUK 6	TRANSPARANT	99
	De waarde van transparantie, de prijs van intransparantie	107
	Transparantie: what you see is what you get	109
HOOFDSTUK 7	TRUST: DE SAMENHANG	117
	TRUST vraagt om een gedeelde visie én om concrete uitwerkingen.....	118
	TRUST betekent een ander idee over het begrip ‘professional’	121
	TRUST betekent andere vormen van besturing, planning en monitoring	122
BRONNEN.....		131
OVER DE AUTEUR.....		133

HOOFDSTUK 1 TRUST

Dit boek gaat over TRUST. TRUST als slimme zusje van SMART. We gaan op zoek naar wat TRUST is, hoe het ons kan helpen om slimmer te organiseren. Hoe het kan helpen om betere dienstverlening te organiseren voor klanten en burgers. En hoe het kan helpen om organisaties menswaardiger te laten functioneren en daarmee meer plezier en moraal in organisaties te brengen. We gaan de diverse aspecten van TRUST langs lopen. Dat doen we aan de hand van praktische voorbeelden, ervaringen uit de praktijk van alledag en ook met behulp van wetenschappelijke inzichten. We maken daarbij dankbaar gebruik van ideeën, artikelen, boeken, youtube-filmpjes etc. die de afgelopen jaren en maanden zijn verschenen.

Waar staat TRUST voor.....

TRUST staat voor:

T: tweezijdig; nieuwe verhoudingen tussen medewerker en leidinggevende

R: Ruimte geven door de organisatie én ruimte nemen door de medewerker

U: Uitdagend; de lat ligt hoog

S: Support geven door de leidinggevende en Support vragen door de medewerker

T: Transparant; hoe transparanter we werken, hoe minder controle en systemen er nodig zijn

TRUST pas in een wereld die volop in beweging is. Technologische, economische en maatschappelijke ontwikkelingen zorgen ervoor dat de wereld steeds kleiner lijkt te worden. Internationale loopbanen, stages over de grens, fusies en samenwerking wereldwijd. Maar..... tegelijkertijd zien we een sterke behoefte aan onderlinge verbinding op de kleine schaal. In wijken, dorpen, buurten, straten zie je mensen elkaar opzoeken en gezamenlijk initiatieven ondernemen. Je zou bijna kunnen spreken van een 'tegenreactie': terug naar het lokale, regionale, menselijke niveau. De

verzuchting “we kunnen via internet met iedereen communiceren, maar onze eigen burens kennen we niet meer”, is daar een aardige illustratie van. Op allerlei manieren zien we voorbeelden van deze tegenbeweging: de opkomst van ‘local for local’ in de voedselketen, de toename van plaatselijk georiënteerde politieke partijen, de opkomst van kleine, plaatselijke maatschappelijke initiatieven als het delen van elkaars auto etc. Kortom, het lijkt erop dat mensen een sterke behoefte hebben aan de menselijke maat en manieren zoeken om daar invulling aan te geven. En zo wordt gewerkt aan onderling vertrouwen.

“In een open, transparante wereld waarin we leven wordt alles uitvergroet. Authenticiteit is dan alles bepalend. Van leiders mag worden verwacht dat ze niet zozeer een verhaal vertellen, maar vooral een verhaal ‘zijn’. Het gaat erom dat je van betekenis bent als leider. Dat jezelf van betekenis bent, maar vooral ook dat je anderen van betekenis laat zijn. We gaan van een ME-Economy naar een WE-Economy. Je moet als leider je team in z’n kracht zetten, richting geven, waarden uitdragen en voorleven. Waarden zorgen voor verbinding.

In de toekomst wordt dit alleen nog maar belangrijker. Waardengedreven leiderschap past bij wat je ziet aan de ontwikkelingen in de samenleving. Het gaat om waarde, niet zozeer om winst. Een duurzame wereld. Echt samenwerken. Dat past ook mooi bij het woord ‘samenleving’.

Ricardo Semler, die ik voor De Baak heb mogen opzoeken in Brazilië, zegt het heel mooi: “het tijdperk van wijsheid is aangebroken”. Semler geeft aan dat je alles in verbinding moet zien, echt vanuit holisme werken. En, dat is het mooie aan Semler, hij is ook doelgericht en commercieel.”

Arko van Brakel, algemeen directeur De Baak

De ontwikkelingen om ons heen laten uiteraard bedrijven en organisaties ook niet onberoerd. Integendeel. Ghoshal en Bartlett spreken veelzeggend van 3e generatie medewerkers, 2e generatie managers en 1e generatie organisaties. Medewerkers hebben zich het meest geëmancipeerd en zijn ‘het verst’. Medewerkers zijn mensen die, als burger, in de samenleving staan en het meest direct en ‘aan den lijve’ de geschetste ontwikkelingen ervaren. Zo hebben burgers de mogelijkheden van internet al vroeg ontdekt en hebben ze zich als consument ten opzichte van bedrijven sterk

geëmancipeerd. Internetsites als Zoover.nl en lens.nl laten zien dat de macht van klanten ten opzichte van bedrijven en organisaties verschuift ten gunste van de klant en dat de transparantie over de kwaliteit van dienstverlening van bedrijven zeer sterk toeneemt. Zo vormen medewerkers de 3e generatie. Managers en organisaties hebben het lastiger. Managers omdat hun rol en toegevoegde waarde meer vanuit de organisatie wordt gedicteerd dan vanuit de samenleving, organisaties omdat structuren en systemen per definitie conserverend werken. Managers vormen nu de 2e generatie, omdat zij zich in hun stijl en gedrag moeten aanpassen aan de medewerkers aan wie zij leidinggeven. Maar zij worden geconfronteerd met soms nog oude, traditionele structuren vanuit de organisatie. Organisaties zijn toch nog vaak hiërarchisch en functioneel ingericht en dit brengt managers en medewerkers vervolgens in de problemen. Veel organisaties behoren dus nog tot de 1e generatie. Zo ontstaat er een 'generatiekloof' tussen medewerkers, leidinggevend en organisatie.

3^e generatie medewerkers, 2^e generatiemanagers en 1^e generatie organisaties

Maar wat betekent de typering van 3e generatie medewerkers, 2e generatie managers en 1e generatie organisaties in de dagelijkse praktijk? Waar lopen medewerkers tegenaan en hoe gaan zij daar mee om? En hoe ervaren managers dit? Alle reden om nader in te zoomen op medewerkers en managers anno 2016 en de relatie daartussen.

De afgelopen jaren maken we een 'revival' mee van de medewerker. Daar waar tot ongeveer de eeuwwisseling sprake was van het primaat van de manager, is dat sinds een jaar of tien volledig omgedraaid. Deze ontwikkeling heeft zich met name gemanifesteerd in de maatschappelijke discussie rondom 'beroeps(z)eer' van een jaar of wat geleden. Professionals in de zorg, het onderwijs, de politie etc. laten zeer nadrukkelijk blijken dat het voor hen genoeg is: ze hebben genoeg van de bureaucratie, de regels, de verantwoording, de targets. En ze hebben genoeg van de managers. Managers worden gezien als verlengstuk van de organisatie, die controle over hen willen uitoefenen en die meer en meer professionele bewegingsvrijheid willen inperken. Met name ook de 'leemlaag' van managers wordt door medewerkers als zeer bedreigend en schadelijk ervaren.

Medewerkers vinden het overigens wel belangrijk om een goede leidinggevende te hebben. De tevredenheid over de leidinggevende laat daarbij vaak wel wat te wensen over. Hoger opgeleide medewerkers zijn daarbij kritischer over hun leidinggevende dan lager opgeleide medewerkers.

“De belangrijkste ontwikkeling in de arbeidsverhoudingen vind ik dat medewerkers zelfstandiger zijn geworden, meer voor hun eigen mening staan en meer verantwoordelijk nemen voor hun leven en daarmee ook voor hun werk. Dat spreekt me zeer aan. Er is nu bij de gemiddelde medewerker veel meer zicht op wat je waard ben, men dicht zichzelf meer een eigen positie toe. Dat is goed.

Het is goed als mensen meer verantwoordelijkheden krijgen, maar dat moet wel in balans zijn met datgene wat men aankan. Ik heb soms moeite met verantwoordelijkheden die bijvoorbeeld een OR of een Familieraad heeft: instemming geven met betrekking tot onderwerpen die men soms moeilijk kan overzien. Je moet uitkijken dat je mensen daarin niet overvraagt.

Ik verwacht voor de komende 20 jaar dat de duurzame arbeidsrelatie weer meer waard wordt. Door de opkomst van de ZZP'ers merk je dat arbeidsrelaties soms heel vluchtig zijn, dat kan ook leiden tot een disbalans. Organisaties hebben hun eigen DNA, een collectief geheugen hoort daar bij en dat vraagt ook om medewerkers die trouw zijn.”

Greet Prins, voorzitter Raad van Bestuur Philadelphia

Wat zien we als we inzoomen op de leidinggevende zelf? We zien dan het zelfbewustzijn van managers dalen. Er zijn al geluiden dat dit op termijn gaat leiden tot een tekort aan managers. Wie wil er nog manager zijn?, was een veelzeggende kop onlangs in één van de managementbladen. Managers zijn enorm aan het zoeken naar hun rol. Daar waar medewerkers zich in rap tempo emanciperen en een sterke, zelfbewuste positie opeisen, vraagt dit om een effectieve reactie van managers. Tegelijkertijd hebben managers te maken met organisaties, die soms nog vasthouden aan traditionele gewoonten en ideeën met betrekking tot organiseren. Daartussen zitten managers regelmatig klem.

De laatste jaren zijn er diverse nieuwe concepten rondom leiderschap geïntroduceerd. Een greep: transactioneel leiderschap, collegiaal

leiderschap, provocerend leiderschap, gespreid leiderschap, dienend leiderschap, authentiek leiderschap, coachend leiderschap, charismatisch leiderschap, transformationeel leiderschap, verbindend leiderschap, level 5-leiderschap, horizontaal leiderschap, onzichtbaar leiderschap etc.

Los van het feit dat deze bovenstaande concepten bijna allemaal interessante aspecten bevatten, is het ook een illustratie van de zoektocht waarin leidinggevendenden zich anno 2016 bevinden. In de kern komt het er op neer: wat is mijn rol en hoe maak ik verbinding met mijn medewerkers in een sterk veranderende setting en in een sterk veranderende organisatie?

“Ik werk nu ruim 20 jaar in deze industrie en heb enorm veel zien veranderen. Flex was eerst synoniem voor piek/ziek. We hadden het toen over een penetratiegraad van 4% van flex. Inmiddels zijn er cijfers die aantonen dat we op zo’n 30% flexibele inzet zitten, als je bijvoorbeeld ook ZZP’ers meetelt. Flexibele inzet is onderdeel geworden van ons ecosysteem. Denken in termen van ‘vast’ is veranderend in denken in termen van ‘flexibel’. Het vaste lifetime-contract gaat echt afnemen, ik denk dat over 20 jaar niemand meer een vaste baan heeft. Mensen hebben multiple-banen, zowel volgtijdelijk als soms meerdere banen naast elkaar. Die verdergaande flexibilisering is ingegeven door zowel de economie, de omgeving, als door de wensen en voorkeuren van mensen. De omgeving vereist flexibiliteit, maar zeker jonge mensen willen dat ook.”

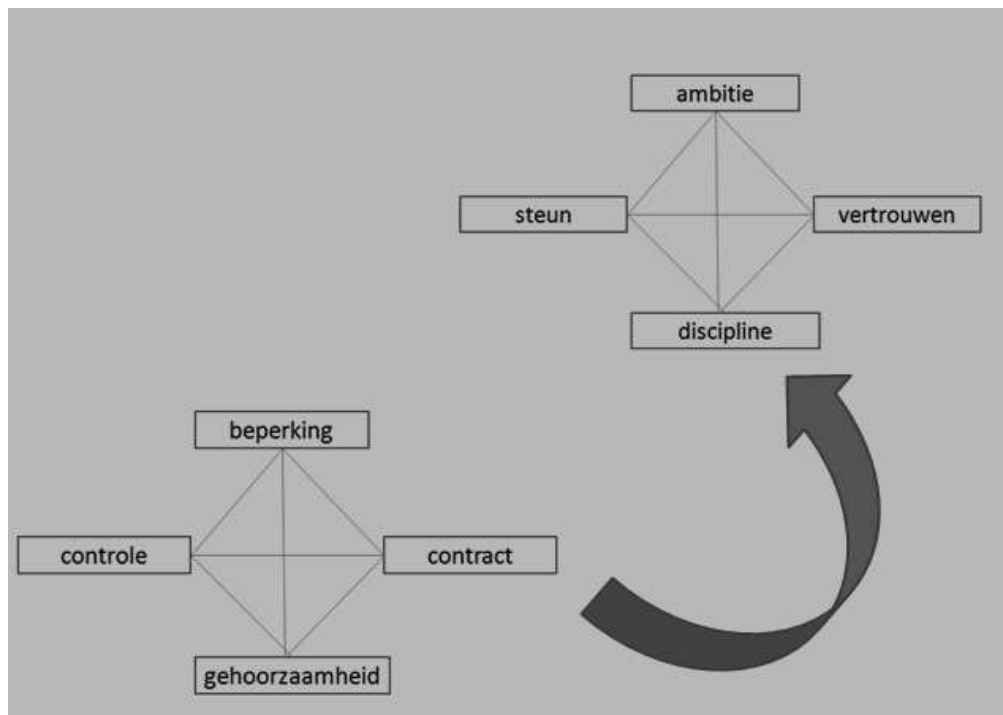
Chris Heutink, CEO Randstad Groep Nederland

TRUST: Het belang van vertrouwen

De ‘schuivende panelen’ uit de vorige paragraaf en de voorbeelden om ons heen van organisaties die, met wisselend succes, proberen tegemoet te komen aan de eisen van deze tijd, zijn voor ons zeer illustratief. Illustratief, in de zin dat ze laten zien dat organisaties aan het zoeken zijn naar een nieuwe balans van controle en stabiliteit enerzijds en vertrouwen en vernieuwing anderzijds. Natuurlijk is deze balans niet nieuw; al zeker vanaf de jaren ’80 is dit de kern van het besturingsvraagstuk van veel organisaties, zowel in de profit als in de not for profit sector. Het uitgebreide werk van managementgoeroe Robert Quinn is zelfs op deze balans gericht: hoe om te

gaan met deze ogenschijnlijke tegenstelling? Wel lijkt de balans in deze tijd te gaan verschuiven ten gunste van de vernieuwing en ten koste van de stabiliteit. De omgeving is immers dermate turbulent, dat organisaties wel mee moeten bewegen met die sterk veranderende omgeving.

Veel organisaties zijn echter nog een gevangene van hun historie. In het reeds eerder genoemde boek van Ghoshal en Bartlett wordt op een zeer inzichtelijke wijze beschreven welke principes in het verleden voor organisaties tot succes hebben geleid en welke principes in de toekomst voor organisaties tot succes zullen leiden. Zij geven daarbij aan dat de principes die in het verleden tot succes leidden, in de huidige tijd eerder een 'afbrekende' context vormen voor succesvol gedrag van medewerkers, dan een 'opbouwende' context. Volgens Ghoshal en Bartlett heeft het direct sturen op het veranderende gedrag van medewerkers niet veel zin, als je ook niet de interne omgeving of gedragscontext verandert. Zij werken deze zogenaamde "afbrekende" context uit, waarin het verkeerde gedrag wordt geprikkeld. Vervolgens geven zij aan op welke wijze wel het juiste gedrag kan worden aangemoedigd. Het volgende overzicht geeft dit weer:



Beperking moet worden omgebogen naar Ambitie, omdat mensen gemotiveerd raken als zij toewerken naar een doel. Controle moet worden omgebogen naar Steun. Een treffend voorbeeld hiervan is een manager die