

# Het samenwerken met de wendbare manager

**Wendbaar werken, een responsieve organisatie zijn, klant- en waardengericht ondernemen; het zijn anno 2017 veelgehoorde termen in het Nederlandse bedrijfsleven. Trends? Wellicht, maar al in de vroege jaren tachtig bestond een dergelijk gedachtegoed. Sterker nog, eigenlijk gaan de principes voor het samenwerken en managen op een agile manier verder terug in de tijd, aldus Mike Spieker, Werner Vaarwerk en Michael Bres van Axis into Management, het organisatieadviesbureau dat het anders aanpakt.**

**De huidige ontwikkelingen op het gebied van organisatieverandering hebben dus een historische oorsprong?**

Bres: "Dat klopt. Het begint met nadenken over hoe het samenwerken in een organisatie zich heeft ontwikkeld en wat daarin de rol van management is geweest. Wanneer je bijvoorbeeld teruggaat naar de oorsprong van management, de feitelijke definitie, dan zie je dat hierin manipulatie en controle uitoefenen kernachtige begrippen zijn. Je vraagt je dan af of dit traditioneel op *command and control* gebaseerde management nog werkt, als het überhaupt ooit wel echt gewerkt heeft."

Vaarwerk: "Ieder mens wil normaal gesproken bijdragen aan de bedoeling van een organisatie vanuit intrinsieke motieven en op basis van samenwerking. Waarom zien we daar dan in de praktijk vaak te weinig van terug? Management heeft zich ontwikkeld vanuit de industriële revolutie waarin geen of slechts zeer beperkt de ruimte werd geboden aan natuurlijke principes van samenwerking. De technologische, sociale en economische ontwikkelingen volgden elkaar sindsdien echter in een exponentieel tempo op. Inmiddels leven we in een steeds verder digitaliserende samenleving met zelfrijdende auto's en kunstmatig intelligente autonome robots en drones. De managementfilosofie en -aanpak hierbij kan echter beter en dynamischer worden vormgegeven, waardoor bedrijven het tempo van de ontwikkelingen beter kunnen bijbenen en flexibeler kunnen inspelen op de continue veranderingen. Een dynamische en systematische aanpak waarmee op hoofdlijnen drie natuurlijke principes van samenwerking centraal staan, helpt organisaties, afdelingen en (leiderschaps-)teams hierbij. Uiteindelijk draait het om het gezamenlijk vinden van een manier om succesvol samen te werken in zeer snel veranderende omgevingen."

**Wanneer kun je dan spreken van een succesvolle samenwerking?**

Bres: "Het succes van iedere samenwerking is altijd afhankelijk van drie natuurlijke principes die zich in samenhang ontwikkelen. In de eerste plaats dienen mensen autonoom te kunnen zijn. Dit betekent in relatie tot de samenwerking dat iedereen begrijpt wat de bedoeling is, wat iedere betrokkene daar zelf in betekent en vrij is om hieraan zelf invulling te geven. Naast autonomie is in de tweede plaats vrijheid

van handelen van essentieel belang. Dit is een stuk zichtbaarder dan autonomie, omdat het gaat om handelingsmogelijkheden, regelvrijheid, zeggenschap en op basis daarvan werkelijk kunnen acteren. Hierin zijn kaders belangrijk, je moet weten welke bewegingsruimte je hebt om te handelen en wat de bedoeling van de organisatie is. Intrinsieke motivatie om bij te dragen, komt daaruit voort. Ten derde is het belangrijk dat de samenwerking gebaseerd is op wederzijdse instemming. Het uitoefenen van gezag vereist dat inspraak en zeggenschap in de organisatie wordt gefaciliteerd."

### **Zijn dit geen algemeen geldende voorwaarden?**

Spieker: "Ja, zeker en het ligt ook voor de hand om het zo te doen. Zeker wanneer we bereid zijn om te bezien hoe wij voor elkaar zorgen en met elkaar omgaan. We hebben als mensen een groot verantwoordelijkheidsgevoel, willen graag bijdragen aan een positief doel waarmee wij ons verbonden voelen, zakelijk én privé. Organisaties voelen dat ze dit doen door talenten in kostbare talentontwikkelprogramma's binnen een organisatie verder te helpen. Veel van deze talenten gaan echter na verloop van tijd tóch weg. Waarom gebeurt dit: de organisatiestructuur waarin de talenten komen te werken en hoe hierin gemanaged wordt, sluit niet aan bij hoe zij graag aan het gemeenschappelijke bedrijfsdoel willen bijdragen.

Om talent succesvol binnen te houden, is het van belang om de verwachtingen ook daadwerkelijk te faciliteren, want het bereiken van doelen kan alleen tot stand komen in georganiseerd verband. Wat we ook willen bereiken, samen gaat het altijd beter. Een goede organisatie met een dynamische managementaanpak die de samenwerking faciliteert en continu optimaliseert, maakt dus het verschil. Zeker wanneer bedrijven agile willen zijn en er op agile manieren wordt gewerkt. Je creëert dan een structuur waarin initiatieven de ruimte krijgen en mensen gehoord kunnen worden."

### **Hoe vertaalt zich dit naar het inrichten van sturing in een organisatie?**

Spieker: "Wanneer een organisatie vastloopt, zie je eigenlijk altijd dat aan ten minste een van de samenwerkingsvoorwaarden niet is voldaan. Iemand die echter geschoold is op de traditionele manier, of eenvoudigweg al jaren zo werkt, ziet vaak niet waar het echte probleem zit. Er is vaak onvoldoende bewustzijn van de aspecten die van invloed zijn op de autonomie, de vrijheid van handelen en de wederzijdse instemming. Leidinggevenden hebben de hiervoor benodigde inzichten en vaardigheden wel nodig om op een andere manier leiding te kunnen geven. Als dit besef eenmaal is geland bij het management en de veranderbereidheid er is, komt de volgende fase: hoe breng ik dit in de praktijk? Wij merken dat dit een enorme klus is voor managers en dat ze hierbij echt hulp willen."

Vaarwerk: "Door concrete praktijksituaties te verbinden met de theorie, ontstaat er perspectief voor het ontwikkelen van de samenwerking. De vraagstukken en problemen rondom autonomie, vrijheid van handelen en wederzijdse instemming zijn doorgaans namelijk heel praktisch en laten zich goed aanpakken. Wij helpen managers en organisaties met een manier van kijken, denken en handelen vanuit

de drie genoemde principes. We hanteren hiervoor een in de praktijk beproefde observatie-, analyse- en interventiemethode. Het gaat dan echt om het gezamenlijk verkrijgen en ontwikkelen van inzichten en interventiemogelijkheden om continu verbeteringen te kunnen bewerkstelligen. Een eenvoudige training 'hoe word ik agile' of het aanleren van een agile manier van werken volstaan hierin op zichzelf absoluut niet, onze methode voorziet in een gestructureerde ontwikkeling en aanpak van het probleem vanuit de geschetste perspectieven. Wat wij doen past heel goed bij de grondgedachte van agile en gaat tegelijkertijd nog een flink aantal stappen verder. Door die extra stappen komen we veel dichterbij de bedoeling van snelle en wendbare organisaties."