

# Opinie

## Zin zoek je op de werkvloer

### De manager als zingeveer

De tijden zijn voorbij dat organisaties voldoende hadden aan goede managers. Om tegenwoordig succesvol te zijn hebben organisaties de kennis, energie, ideeën en creativiteit van alle werknemers nodig, van de mensen op de werkvloer tot de algemeen directeur. Werknemers, op welk niveau dan ook, die zich gedragen als leiders, zelf initiatieven nemen en constant het belang van de totale organisatie voor ogen hebben, kortom: werknemers die zich inzetten alsof het bedrijf van hen is.

ARTIKEL

Peter de Roode



Kunnen managers de zingeving van hun medewerkers positief beïnvloeden? Bij het beantwoorden van deze vraag ga ik uit van de door Quinn en Spreitzer

(2001) aangereikte omschrijving van zingeving als 'de mate waarin het werk belangrijk is voor mensen'. Zingeving kan volgens deze auteurs worden opgevat als een van de vier aspecten om *empowerment* van medewerkers te vergroten. De andere drie aspecten zijn: invloed hebben (impact), over regelruimte beschikken (zelfbepaling) en competent zijn. Kijkend naar de ontwikkelingen op het gebied van empowerment ben ik geneigd om de eerdergenoemde vraag negatief te beantwoorden. Het is namelijk geen geheim als ik zeg dat empowerment in de zin van het zelf initiatieven kunnen nemen om organisatiedoelen te bereiken, grotendeels mislukt is. Naast het halsstarrig vasthouden aan bureaucratische structuren was één van de redenen daarvoor dat de meeste programma's om empowerment te bevorderen niet meer deden dan meer verantwoordelijkheid geven in combinatie met hogere werkdruk, zonder passende beloning. In plaats dat empowerment werd ingezet om initiatieven te ontplooiën en nieuwe mogelijkheden te ontdekken, werd het vaak louter gehanteerd als productiviteitsverhogend middel. Geen wonder dat empowerment bij medewerkers geen zin, maar weerzin opriep! Om

de oorspronkelijke vraag positief te kunnen beantwoorden moeten wij haar misschien anders formuleren: kunnen managers de zingeving van hun medewerkers positief beïnvloeden door een andere rol in te nemen?

#### Rollen van managers

In de loop der jaren hebben managers vele rollen op zich genomen – en ook weer afgestoten – bij het geven van zin aan werk en productieprocessen teneinde het concurrerend vermogen van de eigen organisatie zo goed mogelijk te optimaliseren. Volgens Quinn (1997) ontstonden de eerste vier managementrollen tussen 1900 en 1925 tegen de achtergrond van groei en vooruitgang. Productiviteit en winst waren belangrijke begrippen. De bijbehorende rollen waren die van *bestuurder* en

eerste 'train de trainer'-sessies hun intrede. Wat later kwam het kwaliteitsdenken op en nam de manager vooral de rol van *innovator* en *bemiddelaar* op zich.

Volgens Quinn kunnen deze verschillende rollen gepositioneerd worden op de assen 'externe versus interne gerichtheid' en 'exploreren versus beheersen'. Daarbij geldt dat de prestaties van een organisatie afhankelijk zijn van de mate waarin managers erin slagen om de verschillende rollen met elkaar in balans te brengen en te integreren. Indien één of enkele rollen overheersen, treedt over het algemeen eerder *zinverlies* op dan *zingeving* op. Dat komt, omdat wezenlijke aspecten van organiseren onderbelicht blijven.

#### Gemankeerde integratie

Vanaf de jaren negentig werd van mana-

#### Alleen maar meer werkdruk:

'Empowerment roept bij werknemers geen zin maar **weezin** op.'

*producent*. In het navolgende tijdperk zagen we de manager vooral als *controleur* en *coördinator* van werkprocessen optreden. Na WOII trad de manager vooral op in de rol van *mentor* en *stimulator* en deden de

gers verwacht dat zij in staat waren om de voornoemde rollen te integreren. Het ideaalbeeld van de jonglerende manager, die tegelijkertijd meerdere ballen in de lucht kon houden, ontstond. Dat beeld is

# Werkvormen die zin geven



Werkvormen die tot doel hebben om via dialoog zin te genereren, moeten aan een aantal criteria voldoen. Allereerst moeten ze mensen inspireren om met elkaar in gesprek te gaan. Dat kan alleen wanneer sprake is van een bepaalde basis aan betrokkenheid, openheid, en vertrouwen. Ook moet je er tijd en ruimte voor creëren. Nog een belangrijke tip: laat de gesprekken gaan over praktische dingen. Dus geen oeverloze dialoog over strategie of kernwaarden, maar concreet ingaan op wat het voor het betreffende team en de leden daarvan betekent. En durf de diepte in te gaan: vraag aan mensen wat hun drijfveren zijn. Ga na op welke gebieden zij zich verder willen ontwikkelen en probeer dat naar het werk toe te vertalen. Maak zulke bijeenkomsten tot een telkens terugkerend ritueel. Zingeving is namelijk een proces dat gebaat is bij voortdurende bevestiging.

Voorbeelden van werkvormen om zingeving te bevorderen zijn:

## Open Space-bijeenkomsten

Open space-bijeenkomsten zijn gericht op het creëren van een gevoel van mede-eigenaarschap. Deze methodiek stelt deelnemers in staat om ideeën uit te wisselen en plannen te ontwikkelen voor creatieve en gezamenlijke actie. Het thema wordt van tevoren in overleg en met een dwarsdoorsnede van de deelnemers geformuleerd.

## World Café-gesprekken

World Café-gesprekken zijn een makkelijk toe te passen methode om een dialoog rond belangrijke vragen te ontwikkelen. Het belangrijkste kenmerk van World Café is dat deel-

nemers de mogelijkheid hebben om aan een andere tafel te gaan zitten en daar nieuwe mensen te ontmoeten. Doordat deelnemers de belangrijkste ideeën of thema's uitdragen aan nieuwe tafels, komt 'kruisbestuiving' tot stand.

## Visie- en strategiesessies

Visie en strategie zijn thema's die doorgaans zijn voorbehouden aan de top van organisaties. Dat is niet terecht, want uit onderzoek blijkt dat de kwaliteit en gedragenheid van visie en strategie toenemen naarmate meer mensen bij de totstandkoming ervan zijn betrokken. Ontwikkel met je team of afdeling een authentiek en inspirerend toekomstbeeld, waarin je zo concreet mogelijk beschrijft hoe de organisatie er dan uitziet. Of probeer gezamenlijk acties te bedenken om strategische doelen te realiseren. Vertel elkaar daarbij ook eerlijk hoe warm je voor die doelen loopt. Het is beter dat je weet dat sommige medewerkers niet erg enthousiast worden voor bepaalde thema's dan dat je dat na enige tijd moet ondervinden.

## Klant- en/of medewerkerarena

Het principe van de klant- en/of medewerkerarena is simpel. In het midden van de zaal staat een ronde tafel waaraan een aantal klanten of medewerkers zit. Gedurende ongeveer een uur worden zij bevraagd over hun ervaringen. Dat moet 'levensechte' verhalen opleveren. Medewerkers en managers zitten in een kring eromheen en luisteren. In het tweede uur mogen zij vragen stellen (pas op: niet in discussie gaan). In de derde fase van de bijeenkomst vindt een debriefing plaats: wat hebben we geleerd en wat gaan we doen?

## Waarderend begrijpen

Waarderend begrijpen ('appreciative inquiry') is een benadering die niet uitgaat van op te lossen problemen, maar juist van de positieve kracht die in organisaties aanwezig is. De centrale vraag van deze werkvorm luidt: wat zijn onze momenten van succes en hoe kunnen we dit succes uitbouwen naar de toekomst? Deze werkvorm is bij uitstek geschikt om tegengas te geven aan negatieve beelden en gevoelens.

nimmer werkelijkheid geworden. Managers zijn nu eenmaal geen supermensen en bijgevolg bleven zij zich op hun eigen voorkeursrollen richten. Dit laatste werd bevorderd doordat managers nauwelijks geleerd werd hoe ze balans konden aanbrengen op de eerdergenoemde assen. In de praktijk zijn vandaag de dag in veel

er zich op de werkvloer afspeelde. Omdat succesvol organiseren nu eenmaal exploitatie én exploratie veronderstelt, moeten wij ons afvragen wat managers en organisaties kunnen doen om beide culturen beter met elkaar te verbinden. Mijn antwoord daarop is het management weer terug te laten keren naar de werkvloer. Dat

cursuszaal en vervolgens vraagt u zich af hoe u het geleerde kunt vertalen naar de werkvloer'. Bij dit zogenoemde 'transferprobleem' heeft de manager altijd een wat onduidelijke rol gehad. Immers, wie is er nu verantwoordelijk dat het geleerde wordt toegepast in de praktijk: de cursist, de trainer of de manager? In nogal wat organisaties levert deze vraag de nodige hoofdbrekens op. Dat geldt zeker in deze tijd van crisis, waarin menig organisatie de opvatting huldigt dat haar managers geen extra verzwaren mogen krijgen in de vorm van aanvullende taken waardoor het primaire proces onnodig verstoord kan worden. Ik schat in dat er veel organisaties zijn die stellen dat hun medewerkers zélf verantwoordelijk zijn om het geleerde te vertalen naar de werkvloer. Maar medewerkers nieuwe dingen aanleren en hen vervolgens terug laten keren naar een onveranderde werkplek, is een zinloze exercitie. Zeker wanneer de manager onvoldoende aandacht heeft voor zijn medewerker vanwege de kortetermijnfocus op de te behalen targets. Zo moet het dus niet. Kan het ook anders en zo ja, hoe ziet dat alternatief er dan uit?

Joseph Kessels:

**'Hordes werknemers verplaatsen naar de cursuszaal is onzin.'**



organisaties twee cultuurtypen waar te nemen, die ik in navolging van Mintzberg (2004) wil typeren als 'ondernemerscultuur' (extern-exploratie) en 'professionele cultuur' (intern-exploitatie). Deze laatstgenoemde cultuur, die hij ook als typische 'MBA-cultuur' omschrijft, heeft zich volgens Mintzberg tot bovenstroom van organiseren ontwikkeld. Het gevolg van deze ontwikkeling is niet alleen geweest dat de meer op exploratie gerichte ondernemerscultuur in de verdrukking kwam, maar ook dat managers steeds verder verwijderd van de werkvloer raakten (*hands-off management*). Een deel van de huidige crisis is hier trouwens op terug te voeren: (top)managers leefden in een eigen realiteit en hadden vaak geen idee van wat

is weliswaar geen nieuw inzicht, maar de uitwerking ervan bevat tot zover ik kan nagaan een aantal vernieuwende inzichten. Om die te illustreren wil ik eerst een kort uitstapje maken naar de wereld van 'opleiden en leren'.

#### **Ontbrekende zingeving bij opleiden en leren**

Welke rol de manager vandaag de dag ook inneemt, de ontwikkeling van de medewerker lijkt (ook) steeds verder van de werkvloer af te komen staan. Al in de jaren negentig hield Joseph Kessels zijn publiek voor dat de trainings- en opleidingsinstituten er maar rare praktijken op nahielden: 'Eerst verplaatst u hordes medewerkers van de werkvloer naar de

#### **Leerprocessen op de werkvloer**

Het voorgaande samenvattend, kunnen wij vaststellen dat het managers doorgaans niet gelukt is om uiteenlopende rollen naar behoren te vervullen. Met name de integratie van rollen die te maken hebben met 'exploreren' en met 'exploiteren' kwam vaak onvoldoende uit de verf. Als gevolg van de dominantie van het exploiteren, is een verwijdering tussen manager en werkvloer opgetreden. Daarbij is het opleiden en leren van medewerkers grotendeels uitgemond in het benutten van het instrument van 'formeel opleiden'. De manager heeft ten aanzien van de ontwikkeling van zijn medewerkers zijn verantwoordelijkheid – enigszins gechargeerd – 'afgekocht' door dit uit te besteden aan externe bureaus of de interne afdeling opleidingen. Dat het daarbij moeilijk, zo niet onmogelijk bleek om het geleerde in praktijk te brengen, werd – vaak onbedoeld en onbewust – voor lief genomen.

Het zal de lezer na bovenstaande niet verbazen dat ik voor de komende jaren een belangrijke rol zie weggelegd voor managers die erin slagen om op de werkvloer en voor hun eigen afdeling werk- en leerprocessen te organiseren en te stimuleren. Hierbij moet gedacht worden aan bijeenkomsten van zo'n twee of drie uur die op het juiste moment worden gehouden.

De rol van de manager komt hierbij het best overeen met die van een *facilitator*: hij zorgt ervoor dat de deelnemers in de gelegenheid worden gesteld om te kunnen leren van elkaar. Hij stelt vragen – vergelijk dit met de manager in zijn rol als coach –, begeleidt het groepsproces en is vooral géén deskundige die op alle vragen antwoord gaat geven. Dit komt in sterke mate overeen met de Quinn-rollen van ‘stimulator’ (teambuilding, participeren, de besluitvorming gebruiken en conflicten managen) en van ‘mentor’ (inzicht in zelf en anderen, effectief communiceren, en ontwikkeling van ondergeschikten). De rol van facilitator gaat echter verder. De facilitator heeft niet alleen het welzijn van medewerkers voor ogen, maar dient óók de belangen van de organisatie. Leren en ontwikkeling worden bij de rol van de facilitator gekoppeld aan duidelijke performancedoelen.

### Verbinding van boven- en onderstroom

Managers zullen momenten en daarbij passende werkvormen moeten zoeken, waarin de dialoog met en tussen medewerkers centraal staat. Daarbij zal voortdurend aandacht moeten worden geschonken aan het met elkaar verbinden van boven- en onderstroom. Door het onbespreekbare bespreekbaar te maken hoeven emoties en ‘incourante meningen’ niet langer voorbehouden te blijven tot confidentiële gesprekken bij de printer of het koffiezetapparaat. Een voorbeeld hoe men boven- en onderstroom met elkaar kan verbinden, is het stellen van een zogenoemde ‘dilemmavraag’. Hoe kunnen wij onze omzet verhogen met 10% en tegelijkertijd de sfeer op de afdeling goed houden? Het eerste deel van de vraag (de omzet verhogen met 10%) is een typisch voorbeeld van de bovenstroom, het tweede gedeelte van de vraag (de sfeer op de afdeling) verwijst naar emoties en gaat daarom over de onderstroom. Afhankelijk van de groepsgrootte wordt er in subgroepen gewerkt, worden de antwoorden op flip-overvellen geschreven, geeft elke subgroep een presentatie van de bevindingen en vindt er daarna een plenaire dialoog plaats over de overeenkomsten en verschillen in zienswijzen. De acties die eruit naar voren komen, plaatst de manager op de agenda van de eerstvolgende meeting zodat de bijeenkomst geen vrijblijvende aangelegenheid wordt.

### Conclusies

Wat mogen organisaties verwachten wanneer managers zich opstellen als facilita-

tors en bijeenkomsten organiseren op de werkvloer voor hun eigen medewerkers?

In de eerste plaats dat een opener en eerlijker klimaat ontstaat, waardoor managers en medewerkers zich meer met elkaar verbonden voelen en waarin zij meer vertrouwen in elkaar hebben. Omdat verbondenheid en vertrouwen direct zijn gerelateerd aan prestaties, zal de overall performance van de organisatie verbeteren.

In de tweede plaats krijgen managers en medewerkers beter zicht op de wijze waarop de resultaten tot stand komen. Hierdoor vergroten zij de kans om (van elkaar) te begrijpen waarom bepaalde dingen (niet) gedaan gaan worden. Dit leidt tot hernieuwde zingeving. Want, om met de woorden van Nietzsche te spreken: ‘Wie een waarom heeft, kan bijna elk hoe verdragen.’

In de derde plaats vindt er op een natuurlijke wijze een vorm van ‘cocreatie’ plaats tussen alle betrokkenen. In de dialoog worden namelijk de eigen standpunten niet alleen expliciet gemaakt. Door het dialogische proces van these, antithese en synthese te doorlopen, ontstaan letterlijk nieuwe kennis en betekenissen. Zingeving ontstaat uitsluitend in interactie met elkaar. Een belangrijk voordeel van het samen creëren van zin is dat de afstemming tussen de betrokkenen tijdens de bijeenkomst plaatsvindt en niet achteraf kunstmatig hoeft te worden aangebracht met alle bijbehorende risico’s zoals het ‘*not invented here*’-syndroom.

Tot slot: de belangrijkste competenties waarover een manager moet beschikken om dergelijke bijeenkomsten te kunnen organiseren zijn ‘vertrouwen wekken’ en ‘faciliteren’. Wie lastige thema’s als manager aan de orde wil stellen, moet zelf te vertrouwen zijn omdat de bijeenkomst anders een te hoog cosmetisch gehalte zal krijgen die leuk voor de vorm is maar weinig zinvol is. Faciliteren is een andere belangrijke competentie, waarbij de manager anderen in de gelegenheid stelt zich te ontwikkelen. Niet door controle en beheersing maar door zingeving. Empowerment 2.0 kan beginnen.

**Peter de Roode is zelfstandig adviseur, docent en trainer. Zijn vakgebied richt zich op het verhogen van het leer- en verandervermogen van organisaties. Hij is onderwijskundige en is auteur van het boek ‘Meegaan of dwarsliggen’. Zie: [www.pderoode.com](http://www.pderoode.com). In het najaar verschijnt bij uitgeverij Van Duuren Management zijn boek: *Werkvormen voor managers; veran-***

### deringen realiseren door verbinding van de onderstroom en de bovenstroom.

#### Literatuur

- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.  
Quinn R., & G. Spreitzer (2001). *A company of leaders*. Chichester: John Wiley.  
Quinn, Robert E. (1997). *Handboek Managementvaardigheden*. Schoonhoven: Academic Service.