



HRM Internationaal

In deze rubriek gaat de Gids voor Personeelsmanagement in op artikelen of boeken over ontwikkelingen op het gebied van HRM, die recent in de buitenlandse vakwereld zijn verschenen. We publiceren hier een Nederlandstalige samenvatting en/of analyse. Het complete, vaak engelstalige artikel is, wanneer rechtenvrij en van toepassing, te lezen op gidsonline.nl. De rubriek wordt verzorgd door de adviseurs van Bright & Company | HR Strategy uit Maarsse.

Leiderschap tussen de regels

ORKEST ZONDER DIRIGENT

Het Orpheus Chamber Orchestra uit New York is wereldberoemd. De grootste sterren uit het klassieke repertoire willen ermee samenwerken. Dat is bijzonder, maar ook weer niet uniek. Er zijn tenslotte meer orkesten waarvoor dat geldt. Wat het Orpheus Chamber Orchestra uniek maakt, is de manier waarop de interpretatie van muziekstukken tot stand komt: zonder dirigent. De musici bepalen gezamenlijk, zonder vaste structuur of hiërarchie, de uitvoering. Leidend is het gecombineerde muzikale vakmanschap van de orkestleden.

Ziehier één van de aansprekende voorbeelden die Jon R. Katzenbach en Zia Khan aanhalen in hun nieuwe boek 'Leading Outside the Lines. How to Mobilize the Informal Organization, Energize your Team, and get better Results.' Hierin beargumenteren deze vooraanstaande managementadviseurs dat bestuurders van organisaties zich veel meer zouden moeten richten op het beïnvloeden van medewerkergedrag zoals dat tot uiting komt in de informele omgangssfeer binnen de organisatie. Want daar ligt – aldus Katzenbach en Khan – de sleutel tot prestatieverbetering. En dat is juist voor bedrijven die uit het dal komen een belangrijk aangrijpingspunt. De auteurs luiden de noodklok. Er is geen tijd te verliezen: sturing op de informele organisatie moet nu beginnen. "We (...) believe that now, more than ever, leaders must bring the "informal" out of the closets, and out from under the chairs, and use it proactively to energize the enterprise." Waarom vinden zij dit zo belangrijk? Voortdurende kostenreductie, reorganisatie en down sizing maken het productie-

proces efficiënter, maar dat betekent niet per se dat de organisatie er ook beter van gaat presteren. Dit komt omdat al deze maatregelen vaak een uiterst negatief effect hebben op de arbeidsmoraal, trots, motivatie, en dus het presteren van medewerkers. En dat terwijl verbinding en betrokkenheid van medewerkers steeds belangrijker worden om succesvol te kunnen zijn. Katzenbach en Khan: "Personal connection to the work not only creates a high level of commitment and motivation, but also delivers measurable performance improvement." In moeilijke tijden

Zebra's

Hoe moet het dan wel? Effectieve bestuurders en managers zorgen ervoor dat het formele en het informele hand in hand gaan. Ze zorgen voor balans, simpelweg omdat ze van mening zijn dat beide nodig zijn om de verandering met succes door te voeren. Zacht en hard zijn complementair en kunnen niet zonder elkaar. In goede én in slechte tijden. Katzenbach en Khan hebben het over 'fast zebras'. Hiermee refereren ze aan die medewerkers binnen organisaties die snel innovatieve manieren weten te vinden om hun doelen te realiseren, zonder dat ze vastlopen in bureaucratie, rigide beleid, achterhaalde regelgeving en dergelijke. Ze hebben geleerd om dingen voor elkaar te krijgen door handig gebruik te maken van de formele en informele mechanismen; ze weten wanneer ze de regels moeten volgen, ze moeten oprekken of moeten veranderen. Managers moeten ervan leren en erop voortbouwen, zodat ze veranderingen kunnen doorvoeren die ruimte biedt aan potentiële 'fast zebras'.

lijken bestuurders dat te vergeten. Hierdoor kampen veel bedrijven met een tekort aan capaciteit en kwaliteit, waardoor zij nu weer geremd worden in hun herstel. Snelheid en aanpassingsvermogen, dat is waar het op aankomt. En laat dat nou net niet de kracht zijn van de 'officiële' structuur! Sterker, de formele richtlijnen, afspraken en procedures staan het herstel van marktpositie en winstgevendheid vaak zelfs in de weg.

Onbenut. Snelheid en aanpassingsvermogen als organisatiekenmerken zijn ingebed in wat Katzenbach en Khan betitelen als de informele organisatie. Wat bedoelen ze daarmee? De informele organisatie gaat over emotie en interactie: "The informal takes place between, around, beneath, and beyond the organization's formal constructs." Het gaat over arbeids-ethos, waarden, relaties, consensus, nieuwe ideeën, sociale netwerken en communities. Het zit vaak verstopt tussen de regels van de formele structuur. Volgens Katzenbach en Khan is de informele organisatie in veel bedrijven in winterslaap, terwijl de lente al lang en breed is aangebroken. En dat is verspilde tijd, want een enorme bron van creativiteit en verandering blijft daardoor onbenut.

Een veelgebruikte – zo niet grijsgedraaide – analogie die ook door Katzenbach en Khan wordt aangehaald, is het onderscheid in harde en zachte verandering. Met 'zacht' bedoelen we doorgaans de dingen die niet eenvoudig kunnen worden gekwantificeerd, gemeten of gecontroleerd. Het gaat over emotie, instinct en intuïtie. Met 'hard' hebben we het over het tegenovergestelde, ofwel: de ratio, de analyse en de programmatische benadering. Het blijkt dat in de meeste succesvolle transformatieprocessen serieuze aandacht voor het zachte, ofwel het informele, dient als versneller voor realisatie van het 'formeel' beoogde veranderingsresultaat.

Katzenbach en Khan komen met een stortvloed aan (Amerikaanse) voorbeelden van organisaties die vanuit een crisissituatie via aandacht voor de informele processen de weg naar boven weer hebben weten te vinden. Voorbeelden die bovendien duidelijk maken dat ook 'zachte' initiatieven tot 'harde' resultaten kunnen leiden. En hoe logisch dat ook klinkt, de praktijk staat er vaak ver van af. Want als gevolg van de noodzaak om tempo te maken met verandering, zijn managers juist geneigd om de nadruk te leggen op de kwantificeerbare aspecten van de organisatie. Simpelweg omdat ze daar (vanuit opleiding, achtergrond, voorkeur) meer affiniteit mee hebben, haasten ze zich om nieuwe stra-



Orkestleden bepalen zelf de uitvoering.

tegieën uit te zetten, om structuren te herontwerpen en om nieuwe voorschriften te introduceren. Om vervolgens aanpassing van medewerkers te eisen. Maar zo blijkt het (keer op keer) toch niet te werken. De informele cultuur laat zich niet zomaar in een nieuw keurslijf duwen.

Dat het gaat om een zorgvuldige samenwerking tussen formele en informele elementen, wordt geïllustreerd met het voorbeeld van het Orpheus Chamber Orchestra. Katzenbach en Khan beschrijven hoe het orkest weliswaar ongekende artistieke successen behaalde,

ook een boek dat wat onbevredigend is als het gaat om de vraag hoe managers er werkelijk mee aan de slag kunnen. "Leaders must mobilize the informal" en "Leaders must balance the informal with the formal" stellen ze. Ja, daar is na hun beoogd weinig op af te dingen. Het zou alleen wel handig zijn als ze uit de veelheid aan praktijkvoorbeelden de concrete handvatten hadden gedestilleerd die ook u in staat stelt om echt werk te maken van de informele organisatie. Dat is een euveld waar natuurlijk wel meer boeken over verandermanagement onder gebukt gaan, maar met de ondertitel die Katzenbach en

Winterslaap informele organisatie. Maar de lente is al begonnen.

maar dat de totstandkoming ervan ook zeer bewerkelijk en uitputtend was. Dat heeft niet geleid tot het loslaten van het artistieke samenwerkingsmodel zonder dirigent, maar wél tot het meer structureren van de ondersteunende processen zoals administratie, planning en fondsenwerving. Het is juist deze creatieve smelting tussen het formele en het informele die het orkest zo succesvol maakt, aldus de auteurs.

Onbevredigend. Katzenbach en Khan schreven een onderhoudend boek dat nieuwe inzichten verschaft, zeker. Maar

Khan hun boek hebben meegegeven zou je toch meer mogen verwachten. Misschien volgt er bij groot succes nog eens een echt 'how to...' werkboek?

Jon R. Katzenbach en Zia Khan: *'Leading Outside the Lines. How to Mobilize the Informal Organization, Energize your Team, and Get Better Results.'* (Jossey-Bass, 2010).

Patrick Houtkamp is als organisatieadviseur en partner verbonden aan Bright & Company | HR Strategy.

