

Manager op het kruispunt

Strijd tussen systeem- en leefwereld

Wim Galjee en
Nina Lazeron

De manager is in toenemende mate een bron van kritiek, de nieuwe schuldige aan alle onvrede op het werk. Er wordt veel tegen en over de manager geklaagd, waarbij deze wordt afgeschilderd als een gevoelloze uitvoerder van de besluiten uit de top, en dat is niet terecht. Wij kennen het beeld, maar onze ervaring is dat managers zich zeer verantwoordelijk voelen voor de eigen afdeling of businessunit en voor het welzijn van de eigen mensen. Niet alleen vanuit de functie, maar ook als mens. Managers liggen net als ieder ander wakker van slechte gesprekken, boze collega's en ontevreden medewerkers. Dat neemt niet weg dat de manager naast zijn verantwoordelijkheid voor zijn mensen ook een stevige taak heeft in het grotere geheel. Vanuit het gegeven dat het succes van het eigen onderdeel mede afhankelijk is van het functioneren van de totale organisatie. Vanuit het besef dat het voor alle medewerkers van belang is dat er winst gemaakt wordt, of in ieder geval geen verlies. Maar ook vanuit de wens om een substantiële bijdrage te leveren aan de creatie van een betekenisvolle werkgemeenschap voor de medewerkers, voor de klanten, en voor zichzelf.

Metafoor van de ijsberg

Er bestaat echter een spanning tussen de wensen, eisen en regels van de organisatie en de wensen, behoeften en emoties van de mensen die dagelijks het werk uitvoeren. Tussen deze twee doet de manager zijn werk en speelt hij een belangrijke rol. In iedere organisatie wordt gebruikgemaakt van vele systemen, kengetallen en regels, om de complexe werkelijkheid te beheersen. En dat terwijl mensen verlangen naar zinvol werk, naar het zichzelf waarmaken en met anderen in een goede sfeer samenwerken. Het is de verantwoordelijkheid van managers om deze twee invalshoeken met elkaar te verbinden en daarin een balans te vinden, een bijdrage te leveren aan een zingevende werkgemeenschap, met oog voor de belangen van de organisatie als geheel en voor de mensen die er werken. Niet iedereen heeft oog voor deze tegenstrijdige opgave van managers.

In de praktijk van alledag loopt de manager er nogal eens tegenaan dat de organisatie nutteloze zaken vraagt die niets te maken hebben met de kern van het eigenlijke werk. Iedere leidinggevende doet af en toe werkjes die als zinloos worden ervaren en die gemakkelijk tot moedeloosheid kunnen leiden. Het invullen van het zoveelste formulier over het functioneren van de medewerkers, het aanleveren van kengetallen voor het hoofdkantoor of het bijwonen van vergaderingen die vooral over het werk van andere afdelingen gaan. Het speelveld van de manager bevat vele regels en onzichtbare wetten, en ze lijken allemaal af te leiden van het echte werk. En dat niet alleen. In grote organisaties hebben managers vaak het gevoel zelf onderdeel van een systeem te zijn dat ze niet echt kunnen beïnvloeden. Het systeem van de wat grotere organisaties kent een eigen dynamiek met eigen wetten, die vaak haaks staan op de fysieke, mentale, emotionele en spirituele behoeften van de mensen die in het systeem werken. En dat terwijl de betrokkenheid van iedere medewerker hard nodig is om de continuïteit van organisaties te waarborgen.

Waarom zit er zoveel spanning tussen de regels van de organisatie en de leefwereld van mensen en waar zitten voor managers aangrijpingspunten voor verbinding en verandering? En is het mogelijk werk zo te organiseren dat er een zingevende werkgemeenschap ontstaat? Kunnen managers hierin een positie kiezen die het mogelijk maakt om 'uit dat gevecht tussen inspiratie en controle' te komen, in de woorden van dichter Kees Blokkland, die in zijn werkzame leven directeur hrm van NS is (Het Financieel

Dagblad 17 mei 2009): 'Het is altijd zoeken naar een balans tussen de vrije, op inspiratie en bezieling gerichte onderneming en de hiërarchische, op controle gerichte variant.'

Naar een organisatie kun je op twee manieren kijken en beide invalshoeken zijn voorwaardelijk voor succes. Er is enerzijds een bedrijfsmatige en instrumentele werkelijkheid, die over het algemeen goed zichtbaar is. En er is daarnaast een menselijke werkelijkheid, die te maken heeft met emoties en zingeving en die over het algemeen minder gemakkelijk in woorden is te vatten. We gebruiken de metafoor van de ijsberg vaak om het onderscheid tussen de bedrijfs- en de leefwereld te verduidelijken, en de invloed die ze op elkaar hebben. Van een ijsberg is slechts een deel te zien, zo'n 80% zit onder water. Een schip dat hiervan niet op de hoogte is, zal vol respect naar dit boven water uitstekende deel kijken, zonder zich te realiseren dat er — terwijl het schip zich nog op slechts honderden meters afstand bevindt — onder water groot gevaar dreigt. Boven water zijn de ondernemingsstrategie en winstperspectieven van een organisatie richtinggevend. Ze bepalen het handelen van aandeelhouders en directie: financiën, organogrammen, rollen en verantwoordelijkheden, opdrachten, systemen en procedures worden in tijden van verandering aangepast aan de nieuwe omstandigheden. Maar onder water speelt zich een heel andere werkelijkheid af. Daar gaat het om mensen, met hun behoefte aan zingeving, harmonie en verbondenheid, hun talenten en drijfveren, maar ook hun kwetsbaarheid, angsten en onzekerheden. Verandering van systemen en structuren zonder oog voor de onzichtbare werkelijkheid onder water, leidt tot zielloos werk, het opvolgen van instructies om systemen draaiend en directies tevreden te houden.

Harry Kunneman, filosoof, gebruikt in navolging van filosoof Jürgen Habermas het onderscheid tussen de 'systeemwereld' en de 'leefwereld' om deze twee werkelijkheden — boven en onder water — te omschrijven. De systeemwereld bestaat uit alle systemen die door de mensen ontwikkeld zijn, de instellingen en structuren op gebieden als economie, politiek, onderwijs, wetenschap, overheid, gezondheidszorg, verzorgingsstaat, rechtspraak, enzovoorts. De leefwereld kan worden gezien als het privédoel en de cultuurcomponent van het samenzijn, waarin de mensen met elkaar omgaan en zich verbonden voelen.

In het verleden bestond een samenleving bijna geheel uit 'leefwereld', maar in de moderne tijd is een steeds groter deel 'systeemwereld' geworden. Deze systemen beïnvloeden de leefwereld. Terwijl de leefwereld zich richt op terreinen als waarheid, juistheid en echtheid, richt de systeemwereld zich op het bereiken van concrete doelstellingen. Daarbij staan instrumenteel en strategisch handelen voorop.

Passie als cruciale brandstof

Beide werelden zijn belangrijk voor het succes van de organisatie, maar beide kunnen ook tot vervormingen leiden. Een overmatig accent op de leefwereld leidt tot gebrek aan doelgerichtheid — 'wat hebben we het toch goed met elkaar' — en bergt het gevaar van groepsdenken zonder oog voor de buitenwereld in zich. Vrijwilligersorganisaties lopen dit risico gemakkelijk. Zij drijven op de passie, inzet en talenten van vele vrijwilligers. Dat is cruciale grondstof voor succes. De wil is er, maar de mensen zijn niet altijd geselecteerd op datgene wat nodig is om de gestelde doelen te bereiken. In zo'n geval is winst te halen uit een meer bedrijfsmatige aanpak, met doelen, taken, competenties, budgetten en opdrachten om de beschikbare gedreven mensen gericht in te zetten. Daartegenover staat het bedrijf waarin mensen als instrumentele productiefactor worden beschouwd, en niet geacht worden zelf passie en inzet te tonen, waardoor uiteindelijk niemand meer echt invloed kan uitoefenen of zich echt betrokken voelt ('ze doen maar'). Herkenbare voorbeelden zijn er te over: de actuele schandalen van een aantal banken, de bonuscultuur in de top van organisaties, de Noord-Zuidlijn in Amsterdam en de problemen bij Toyota.

Succesvolle organisaties weten de kracht te benutten van zowel de systeem- als de leef-



MK2010

Illustratie: Max Kisman

Betekenisvol werk

Manager laveert tussen eisen organisatie en behoeften mensen

Succesvolle organisaties benutten kracht van leef- én systeemwereld

Manager kan onderstroom ijsberg verbinden met bovenliggend systeem

wereld. Wanneer de waarde van beide wordt benut, kan iets moois ontstaan. Hierbij gaat het meer om 'human purpose', ofwel de menselijke, zingevende doelen dan om 'human resources', de inzet van mensen als productiefactor. Wanneer de individuele drijfveren, talenten en passie van mensen, en de energie die dat oplevert, optimaal tot hun recht komen, biedt het systeem de mogelijkheid tot een collectief proces van zingeving. De manager speelt daarin een belangrijke rol als degene die de verbinding tot stand brengt. Zijn belangrijkste opdracht is zowel manager te zijn, gericht op beheersing, controle en resultaat, als leider, gericht op zingeving, essentie en inspiratie: aan de ene kant moet hij het systeem menselijker maken en aan de andere kant mensen beter toerusten om hun plek in het systeem in te nemen.

Involed op alle processen

Wat kan de manager doen om dit te realiseren? Hoe kan hij de systeem- en de leefwereld met elkaar verbinden en vervormingen voorkomen? Wat helpt is bij alle maatregelen en systemen die vanuit de organisatie worden ontwikkeld of die worden opgelegd, de vraag te stellen of deze extra waarde aan de leefwereld toevoegen. Uit ons eigen onderzoek blijkt dat activiteiten in zowel de systeem- als de leefwereld van organisaties zingevend zijn wanneer het achterliggende, hogere doel voor alle betrokkenen duidelijk is, wanneer ze ertoe bijdragen dat mensen zich verbonden kunnen voelen, en wanneer ze een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van het vakmanschap van alle betrokkenen. Met deze meelatl in het achterhoofd kan de manager aan het werk.

Zijn eerste opdracht is invloed uit te oefenen op alle processen in de organisatie. Om deze invloed te kunnen verkrijgen, is het belangrijk de organisatie te doorgronden. Welke factoren intern en extern zijn essentieel voor het overleven van de organisatie? Wie zijn de belangrijkste beslissers en beïnvloeders en welke visie hebben zij hierop? Wat is daarvan de consequentie voor de eigen afdeling? Wat is nodig voor het grotere geheel wanneer je de eigen afdelingsbelangen even terzijde legt? Waartoe moeten formulieren ingevuld en rapportages acuut aangeleverd worden, welke onderliggende sys-

temen spelen daarbij een rol? Hoe liggen de hiërarchische verhoudingen? Al deze factoren helpen bij het begrijpen van de systeem- en de leefwereld. Meer kennis van deze processen leidt bovendien tot meer aangrijpingspunten om invloed te nemen.

De manager moet zijn invloed op de organisatie als geheel, bijvoorbeeld via het werkoverleg met de eigen baas of de collega's in het managementteam, aanwenden voor een hoger doel: de eigen mensen beter te ondersteunen in hun zoektocht naar de zin en onzin van hun werk, en van effectieve en niet effectieve regeltjes. Hier is de belangrijkste opdracht omstandigheden te creëren waaronder de eigen mensen zingevend werk kunnen verrichten en bereid zijn dat werk zo goed mogelijk te doen. Dat kan alleen door oog te hebben voor de onderstroom van de ijsberg, de wereld van emoties en zingeving en deze te verbinden met het bovenliggende systeem.

Het wenkend perspectief is een werkgemeenschap waarin de kracht van de systeem- en de leefwereld optimaal worden benut en waarin de systemen de mensen die erin werken ondersteunen bij het benutten van hun potentieel. In werkelijkheid zullen de verschillende organisatiesystemen altijd blijven schuren; dit is inherent aan de soms botsende belangen van het systeem en de mensen. Daarmee is te leven, zolang het management maar werkt aan een bovenliggende integratie van conflicterende belangen en de human purpose niet uit het oog verliest. Een florerende werkgemeenschap kent net zoveel conflicten als een niet succesvol bedrijf, met dit verschil dat bij een succesvol bedrijf mensen ondanks alle conflicten hun werk nog steeds als zingevend ervaren, in staat zijn hun lot in eigen handen te nemen, zich minder vaak ziek melden, minder snel weggaan en van baan veranderen, doen wat nodig is ook als het langer werken betekent, klanten beter bedienen en meer voor hun collega's overhebben.

Wim Galjee en Nina Lazeron zijn de oprichters van Academia Aemstel. U kunt meedoen aan het onderzoek naar zingeving op het werk: ga naar de website www.werkmetzinonderzoek.com

