

# Mensen maken systemen, systemen weer mensen

Het is tijd om de hiërarchische sturing ter discussie te stellen. Het gaat dan niet om de individuele managers, maar vooral om het systeem waar ze deel van uitmaken.

**M**anagement is vooral ontwikkeld tijdens de industriële revolutie. Onge-schoolde en dus goedkope werknemers moesten van bovenaf gestuurd worden; de sturenden moesten denken en de gestuurden doen. Die managers waren daarbij vooral een verlengstuk van de eigenaren van het bedrijf. Regelgeving had vooral tot taak het een en ander in goede banen te leiden en persoonlijke willekeur tegen te gaan. Deze grondslag van management lijkt weinig op de situatie in de zorg, waarbij het vaak gaat om collectieve voorzieningen zonder specifieke eigenaar en om uitvoering door professionals. Een groot risico, zeker ook in de zorg, is dat de managementvisie tegenover de professionele visie komt te staan, zodat gezamenlijke verantwoordelijkheid en gebruik van bij professionals aanwezige kennis om de organisatievraagstukken op te lossen geen kans krijgt.

## Minder ruimte

Het is maar de vraag of professionals echt beter functioneren door de druk van hiërarchische sturing. Betekent meer management niet minder ruimte voor de inbreng van de professional? Zijn de baten van managementsturing

groter dan de kosten ervan en niet alleen in materiële zin? Er is bovendien de overtuigende praktijk van de organisaties die prima blijken te draaien met weinig of geen management.

De verhouding van het aantal managementfuncties ten opzichte van het totaal aantal functies in een organisatie is te definiëren als de managementratio. Die ratio speelt echter ook op nationaal niveau; het aantal leidinggevenden en beleidsvoerenden als onderdeel van de beroepsbevolking. In de periode 1971 tot 1998 steeg de managementratio in Nederland van circa 2 naar ruim 6 procent. Een belangrijke bijdrage aan die groei lag bij de overheid en bij de not for the profit.

In dezelfde periode steeg ook het aantal managementcursussen, managementboeken, managementadviseurs management ondersteunende staffunctionarissen.

## Medicijn

Er zijn verschillende oorzaken voor deze groei. De overheid ging zich minder opstellen als partner en meer als controleur. Er moesten binnen organisaties systemen ontwikkeld en onderhouden worden om te voldoen aan de

overheidseisen. Externe controle werd gevolgd door interne.

Versterking van het beheers- en controleersysteem leek de medicatie voor beter renderende bedrijfsvoering: 'vertrouwen is goed, controle is beter'. Dat er wellicht bijwerkingen waren, leek hoogstens te maken te hebben met slecht management en niet met de medicatie zelf. Als je eenmaal gelooft in beheersing door management, ontstaat er een zich versterkend proces. Als dingen niet goed gaan, is er meer sturing en controle nodig en als het wel goed gaat, is dat te danken aan de sturing en controle.

## Werkprocessen

Een aantal werkprocessen is standaard toegewezen aan managementfuncties. Ik noem bijvoorbeeld coördineren, monitoren, regelen, coachen en doelen bepalen. Dit worden vaak managementprocessen genoemd, maar de koppeling van deze werkzaamheden aan management is slechts een vorm van organiseren. Het gaat om de toegevoegde waarde ten opzichte van het primaire proces. Voor veel van deze werkprocessen is geen hiërarchische macht nodig, ze



## Wouter van der Loon

Sinds 1988 organisatieadviseur en trainer. Hij heeft een eigen adviesbureau en geeft daarnaast twee dagen per week les op een Hogeschool. Hij is bezig met een proefschrift over hiërarchie-reductie.

zijn ook ondersteunend te organiseren. Om te coachen bijvoorbeeld, kun je beter niet zelf de baas zijn en regelende managementtaken kunnen vaak net zo goed of beter door een secretaresse of officemanager worden uitgevoerd. Daarnaast vraagt het in stand houden van het managementsysteem zelf erg veel tijd en energie van de managers, maar ook van de medewerkers.

### Geformaliseerde macht

Management is naast een verzameling werkprocessen een machtssysteem waarin geformaliseerde macht, bijvoorbeeld om te belonen en te bestraffen, wordt toegewezen aan een deel van de werknemers. Gezag en leiderschap worden bovendien gekoppeld aan functies in plaats van aan persoonlijke kwaliteiten.

Juist de laatste jaren is er een toenevende roep om meer echt leiderschap en dat gekoppeld aan de verwachting dat managers daarin moeten voorzien. Ik vind het een goede zaak als mensen vooral onbaatzuchtig en op het collectieve belang gericht verantwoordelijkheid willen dragen. Ik geloof ook dat wij behoefte hebben aan leiderschap en aan gezag.

De basis van zinvol leiderschap en gezag is acceptatie. Leiderschap bestaat bij gratie van volgers, van diegenen die leiding willen krijgen. Het moet vooral zijn afgestemd op de aard en omvang van de behoeften van die groep. Dat verhoudt zich slecht met aan functies gekoppeld en geformaliseerd leiderschap, waarbij het draagvlak geen transparante keuze is van de diegenen die geleid worden.

### Organische vormen


Ik geloof meer in organische vormen van leiderschap waarin 'geleiden' bepalen wie hen waarin leidt en ook wanneer dat leiderschap of de leider niet meer nodig is. Management is vaak het belangrijkste systeem om binnen de organisatie hogerop te komen. Door meer verantwoordelijkheden aan managementfuncties toe te delen, worden ze zwaarder, uitdagender en beter betaald. Dat biedt mogelijkheden voor mensen met ambitie. Maar ja, ergens moet die verantwoordelijkheid vandaan komen. Ook een verdelingsvraagstuk dus; verantwoordelijkheid en zeggenschap bij enkelen of bij velen? Bij de reductie van hiërarchie en management is het, zeker als overgang

goed om te weten wat managers precies doen, wat behouden moet blijven en wat substituten voor management kunnen of moeten zijn. Het is daarbij belangrijk te bedenken dat medewerkers ook gezien willen worden. Aandacht is nodig en een deel van de aandacht wordt nu door managers gegeven. Alleen maar minder managers is niet voldoende.

Het moet dus om meer gaan dan hiërarchische sturing verminderen. We moeten uitgaan van een ander sturingsparadigma. Welke structuur en processen dragen bij aan versterking van de zelforganisatie van professionals? Er zijn verschillende manieren om dat te doen.

### Regie

Een eerste is verantwoordelijke autonomie, bijvoorbeeld in de vorm van zelfsturende teams. Dit vooral om medewerkers de regie te geven over hun eigen werk en de directe condities om dat werk vorm te geven. De bereidheid om verantwoordelijkheid te dragen en af te leggen, is als het ware de keerzijde van die autonomie.

Een tweede alternatief is heterarchie, ofwel netwerksturing. Dat is een 

term uit de neurobiologie; de organisatie als organisme. Hierbij wordt niet uitgegaan van sturing vanuit de top van de organisatie, maar van sturing vanuit onderdelen van de organisatie zelf, vooral daar waar knelpunten worden ervaren of verbetermogelijkheden worden gezien.

Hoe schakel je verschillende organisatieonderdelen aan elkaar zonder dat de een dominant is ten opzichte van de ander? Iedereen kan probleemeigenaar zijn en anderen mobiliseren. Waar autonomie gaat over de regie over het eigen werk, gaat heterarchie meer over de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de organisatie als geheel. Overigens is het beginsel van heterarchie ook prima toepasbaar op de samenwerking tussen organisaties.

Een derde alternatief is emergent leiderschap, informeel en situationeel leiderschap dat is gebaseerd op draagvlak bij diegenen die geleid worden. Dit zowel om mensen zich te laten ontwikkelen als om veiligheid en ondersteuning te bieden. “Trekkers en duwers”

leiderschap voor anderen te tonen. Om het collectieve belang te behartigen en om in situaties waar gezag gevraagd is daarin te voorzien. Senioriteit, initiatief nemen, draagvlak zoeken en krijgen moet lonen (niet persé financieel).

De drie alternatieven kunnen complementair zijn en elkaar versterken. Dit bij voorkeur ondersteund door een organisatieontwerp met meer complexe, rijke uitvoerende functies binnen een meer simpele structuur in plaats van meer simpele uitvoerende functies binnen een meer complexe structuur. Versimpeling van systemen, waar dat mogelijk is.

## Verbinding

Waar vrijheid ofwel zelfsturing in essentie het recht is om ongelijk te zijn en waar elke organisatie behoefte heeft aan ordening, samenwerking en standaardisatie, is broederschap (lees verbinding) de factor die het dilemma tussen vrijheid en gelijkheid kan oplossen.

Verbinding als basis om vrijwillig de ei-

kan trouwens ook tussen medewerkers onderling. Instructie vervangen door afspraken betekent ook eenrichtingsverkeer vervangen door tweerichtingsverkeer. Zelfsturing opleggen lijkt een paradox.

## Leerproces

Hiërarchische sturing is ook een diepgaand leerproces geweest, waarin professionals geleerd hebben zich op een bepaalde manier te gedragen en gewend zijn geraakt aan het paradigma, zelfs als ze er kritiek op hebben. Managers hadden en hebben bijvoorbeeld ook de functie van Kop van Jut. Medewerkers moeten gefaciliteerd worden in het leerproces dat hoort bij een nieuw sturingsparadigma en waarbij vroeger ineffectief gedrag nu gevraagd wordt en vroeger effectief gedrag niet meer gewenst is. Weer meer mede eigenaar worden van jouw organisatie vraagt ook wat! Een zoektocht waarin ook dingen moeten worden losgelaten. Hiërarchiereductie is dus ook een leerproces.

## Ontdekkingstocht

Dit veranderproces faciliteren, is een geweldige uitdaging voor bestuurders in de zorg. De afstemming met de buitenwereld besturen en de interne ontwikkelingen faciliteren en die twee processen aan elkaar weten te verbinden. En daardoor meer, efficiëntere en op de vraag afgestemde zorg verlenen. Dat vraagt moed, vertrouwen en stuurmanskunst. Het is daarbij een schijnbare paradox dat juist fundamentele hiërarchiereductie echt leiderschap vraagt. En er is geen gebaand pad, het is een ontdekkingstocht. 

# ‘Zelfsturing opleggen lijkt een paradox’

zijn waardevol. Leiderschap wordt losgekoppeld van formele posities en op basis van acceptatie en instemming van diegenen die geleid worden, maar ook situatiegebonden; de juiste leider op de juiste plek. Een verbinding leggen tussen zelf-leiderschap en de bereidheid

gen autonomie te beperken. ‘Hoe laten we verbinding groeien?’ is dan ook een essentieel thema bij hiërarchiereductie. Meer bewust contracteren en het maken van échte afspraken op basis van wederzijdse behoeften zijn zinvol en geven sturing. Dat contracteren