

LOSLATEN MAAKT DE WERELD GROTER



***Weg met de
controlerende
manager***

Resultaatgericht leiderschap is een misvatting. De manager zou veel meer een leidinggevende moeten worden die het proces draagt en mensen in beweging brengt. Daarvoor moeten leiders zichzelf genezen van ‘resultatitis’ en afleren om te controleren. Aan het woord is René ten Bos, hoogleraar filosofie aan de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen.

TEKST DANIËLLA VAN 'T ERVE

Als kind wilde René ten Bos al filosoof worden, maar het zou nog tot zijn 21e duren voordat hij aan die wens toegaf. Na een blauwe maandag aan de sociale academie versleet hij verschillende baantjes, van werken in een slachthuis en een wasmiddelenfabriek tot garnalenvisser. “Dat soort werk is me veel te hard, ik was ‘s avonds fysiek kapot. Tot verbijstering van mijn ouders begon ik daarna toch nog aan de studie filosofie in Nijmegen.” Na zijn afstuderen in 1988 bleek er geen baan te vinden en liet hij zich bij Akzo Nobel in twee jaar omscholen tot *assistant-to-the-manager*. Hij kreeg vervolgens bij Business School Nederland de kans cursusmateriaal te schrijven. Dat resulteerde in het lijvige en veelgeprezen boek ‘De manager’, dat nog steeds gebruikt wordt in het hbo. ‘Een jeugdzonde’ noemt Ten Bos dit boek nu. “Omdat er niets van mezelf in staat. Het is puur een uitleg over managementtheorieën.” Een mening over management heeft hij inmiddels wel. Hij richt zijn pijlen op de controlerende manager die stuurt op resultaat. Zo heeft hij altijd ontkend dat managers professionals zijn. “Het is meestal iets wat je overkomt. Als je goed bent in je vak, zul je op een gegeven moment gevraagd worden om iets anders te gaan doen. Daarna kun je niet meer doen waar je juist zo goed in was. Dit heeft te maken met

René ten Bos (53) is sinds 2002 als filosoof verbonden aan de Faculteit der Managementwetenschappen aan de Radboud Universiteit in Nijmegen. Daarvoor werkte hij ruim tien jaar als managementdocent bij Business School Nederland en Schouten & Nelissen. Hij schrijft over organisatie-ethiek, politiek, maar ook over dieren, water en duurzaamheid. Zijn laatste boek heet *Business Ethics and Continental Philosophy*, waarvan komend voorjaar de Nederlandse versie verschijnt. Foto's: William Moore

de bureaucratie van een organisatie, waarin de functie belangrijker is dan de persoon. Het maakt niet uit wie het werk doet, als het maar gebeurt. Overheerst de persoon de functie, dan moet hij worden weggepromoveerd naar een positie waarin hij weer gewoon functionaris is.”

Koekjesfabriek

Dit gaat ten koste van het vakmanschap en dus van kwaliteit. Met de toenemende resultaatgerichtheid die de overheid het onderwijs oplegt, wordt het er alleen maar slechter op, volgens Ten Bos. “In een koekjesfabriek kun je eenvoudig het aantal koekjes per dag bepalen en hierop sturen. Onderwijs is echter geen product, maar een dienst. Er zijn leerlingen in allerlei soorten en maten, alleen dat staat verregaande standaardisatie al in de weg. Als je het onderwijs dus een productiebedrijfparadigma gaat opleggen dan leidt dat tot een verkeerde bureaucrativering, die resultaten in plaats van processen centraal stelt. Mijn vrouw is leerkracht op een sbo-school en zegt dat je werk tegenwoordig goed gevonden wordt als je achteraf een goed verslag hebt gemaakt van wat je bereikt hebt. Kwaliteit van onderwijs zit echter niet in een verslag achteraf, maar in de interactie met leerlingen in de klas. Resultaatgerichtheid negeert het procesmatige aspect van onderwijs. Een ander voorbeeld is hoe Doekle Terpstra bij Inholland orde op zaken wil stellen. Hij wil dat de professionals weer vol energie het werk centraal

‘RESULTAATGERICHT DENKEN IS EEN SCHANDALIGE REDUCTIE VAN DE COMPLEXITEIT VAN HET ONDERWIJS’

stellen, maar dit moet dan wel binnen strakke resultaatparameters. Dat leidt tot een spanningsveld waarin de professional en de manager pontificaal tegenover elkaar komen te staan. Terpstra bedoelt het zonder twijfel goed, maar gaat voorbij aan de essentiële zelfstandigheid van de professional.”

Het gevolg is dat de manager steeds verder van de professional en de werkvloer af komt te staan. Ten Bos: “Het leidt tot een soort machtsspel, waarin niemand elkaar vertrouwt. Posities worden immers onzeker op het moment dat resultaten uitblijven. De manager wil voortdurend controleren of het juiste wel gebeurt. Dit leidt tot een soort heilloze administratie, waarbij de professional continu rekenschap moet afleggen over wat hij of zij aan het doen is. Daar wordt niemand gelukkiger van.”

Persoonlijkheid

De manager zou een ander soort leiderschap moeten ambiëren. “Natuurlijk zijn managers geen leiders”, stelt

Ten Bos. “Management is een functie, leiderschap hangt altijd samen met persoonlijkheid. Ga maar na: je kunt iemand benoemen tot manager, maar niet tot leider. De vraag of hij leider wordt hangt af van de manier waarop hij op persoonlijk niveau interacteert met mensen. Die mensen zien in hem of haar altijd een mens en niet een technocraat. Een leider is dus zeker niet iemand die klakkeloos uitvoert wat van hogerhand wordt opgelegd, bijvoorbeeld een resultaatverplichting. Hij of zij is eerder geïnteresseerd in de mensen die het werk moeten doen, maar ook in de mensen met wie gewerkt wordt.”

Managers moeten zichzelf volgens de hoogleraar genezen van ‘resultatitus’. Ze moeten weer meer coördineren in plaats van controleren. Hoe dat kan, komt aan de orde in zijn boek ‘Stilte, geste, stem’ (2011). “Geste komt van het Latijnse *gerere* dat ‘dragen’ betekent. In Latijnse landen wordt management aangeduid met woorden als ‘gestion’.

‘EEN LEIDER IS NIET IEMAND DIE KLAKKELOOS UITVOERT WAT VAN HOGERHAND WORDT OPGELEGD, BIJVOORBEELD EEN RESULTAATVERPLICHTING’

Managers zouden veel meer het proces moeten dragen, in plaats van aansturen op resultaten. Resultaatgericht leiderschap duidt op een ‘gestisch’ onvermogen. Vertrouwen is bijvoorbeeld een geste. Dat is niet iets wat je afdwingt door audits, tijdschrijven of 360 graden feedbacksystemen, vertrouwen is iets dat je geeft”, legt Ten Bos uit. “Als ik mijn kind vertrouw om een boodschap in de stad te halen, moet ik ook accepteren dat het niet 100 procent zeker is dat dat helemaal goed gaat. Ik kan hem hooguit aanwijzingen geven, maar dan nog blijft die onzekerheid bestaan. Tenzij ik achter hem aan ga fietsen, maar dan geef je juist de boodschap: ik wantrouw jou, met alle gevolgen van dien. Door controle temper je elk enthousiasme. Een goede manager accepteert dus binnen een bandbreedte dat er verschillende uitkomsten mogelijk zijn. Resultaat laat hem niet onverschillig, maar de beweging is belangrijker dan de uitkomst.”

Onzichtbaar

Een goede leider is als een scheidsrechter, vindt Ten Bos. “De scheidsrechter draagt een proces: hij wil dat de wedstrijd goed verloopt, ongeacht de uitkomst. Wanneer doet hij het goed? Op het moment dat hij zichzelf wegcijfert, niet in de weg loopt en als na afloop de spelers en supporters niet over hem spreken. Zo’n soort onzichtbaarheid zou ik ook graag van managers zien en dat kan alleen als ze het resultaat niet centraal stellen.”

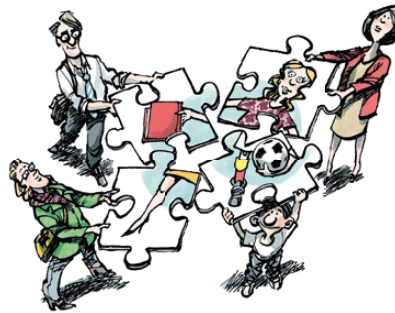


René ten Bos: “Vertrouwen is niet iets dat je afdwingt, maar dat je geeft. Door controle temper je elk enthousiasme.”

Durven loslaten is de boodschap van Ten Bos, maar ook: weet wat er speelt op de werkvloer. “Kwaliteit is volledig afhankelijk van wat er in de klassen gebeurt. Ik pleit ervoor dat managers veel meer oog hebben voor het primaire proces, dat ze meer in de klassen kijken en sneller signalen oppikken en ingrijpen als het niet goed gaat. Ik kom nogal eens professionals tegen die doodongelukkig zijn met de gang van zaken in hun klas, omdat ze niet weten hoe ze orde moeten houden of om moeten gaan met leerlingen die totaal verknijpt doen. Managers zouden deze leerkrachten niet zo lang moeten laten zwemmen. Dat leidt tot een hoog ziekteverzuim en een lage status van het beroep.”

Het loslaten van resultaten maakt je werk als manager uitdagender en de professionals gelukkiger. Ten Bos: “Als ik mijn kind vertrouw om een boodschap in de stad te halen, dan verander ik zijn wereld. Het mag ergens naar toe waar het voorheen niet naar toe mocht. Maar daardoor verander ik ook mezelf en kom ik een stap verder in het opvoedingsproces. Mijn verantwoordelijkheid gaat veel verder dan een goede uitkomst alleen. Resultaatgericht denken is een schandalige reductie van de complexiteit van het onderwijs. Daarmee doe je de professional, maar ook jezelf als manager te kort.”

Meer René ten Bos op het AVS-congres 2013



Opvoeden, een hele puzzel

EDUCATIEF LEIDERSCHAP

Rene ten Bos zal het AVS-congres op 15 maart 2013 inleiden met de lezing ‘Coördineren in plaats van controleren’. Daarin betoogt hij dat de verbinding tussen leiderschap en resultaatgerichtheid gebaseerd is op een misvatting, ten gevolge van te veel politieke bemoeizucht met (onderwijs)organisaties.

Vervolgens hoopt hij dit onderwerp tijdens een workshop te verdiepen door met deelnemers in gesprek te gaan.

Meer informatie en inschrijven: www.avs.nl/congres2013

advertentie

van Beekveld & Terpstra
organisatieadviesbureau

Verantwoord veranderen met hart voor onderwijs en zorg

Al 25 jaar
een betrouwbare
partner

25

Uw opdracht is onze opdracht

Beter onderwijs. Beter jeugdhulp.
Met meer rendement en meer betekenis.
Daar staan we voor. Daar geloven we in.
Daar dragen we aan bij.



Samen met u realiseren we duurzame oplossingen en noodzakelijke veranderingen. Met verrassende werkvormen, leerzame interventies en deskundig advies. We begeleiden veranderingsprocessen en helpen samenwerking vorm te geven. Praktijkgericht, op maat gesneden en met oog voor de mensen en het resultaat dat u wilt behalen.

www.vanbeekveldenterpstra.nl

Organisatieadvies | Onderzoek & Evaluatie | Interim-management | Werving & Selectie



Aangesloten bij de Raad van
Organisatie-Adviesbureaus