

Trefwoorden

Leiderschap

Intrinsieke motivatie

Natuurlijk groeien

BJØRN ARIS



Bjørn Aris is oprichter van trainings- en adviesbureau Return on People en geeft managementtrainingen aan het bedrijfsleven waarin hij oosterse wijsheden integreert met westerse kennis.

E-MAIL: info@returnonpeople.nl

INTERNET: www.returnonpeople.nl

NATUURLIJK GROEIEN

Effectief management op basis van oosterse principes

Toyota is een van de succesvolste autofabrikanten van deze tijd. Wat kunnen wij leren van dit Japanse bedrijf, dat een groot deel van zijn (Amerikaanse) concurrenten al voorbij gestreefd is? Het combineren van westerse wetenschap en oosterse wijsheid tot natuurlijke groei van uw organisatie en mensen.

In Amerika neemt Toyota een derde plaats in de topdrie van best verkopende autofabrikanten. In 2006 stegen de verkoopcijfers met 12,5 procent en naar verwachting zal dit in 2007 nog verder groeien. Toyota werkt onder andere op basis van het Japanse principe Kaizen, dat opgevat kan worden als 'continue verbetering' en echt respect voor de mens – dit is meer dan goede manieren. De meer letterlijke betekenis van Kaizen is: het uit elkaar nemen en weer opnieuw opbouwen op een betere manier. Dit betekent dat iedereen binnen het bedrijf dagelijks bezig is met hoe processen, diensten en producten kunnen worden verbeterd. Toyota is succesvol door continu te werken aan verbetering: zij durven te innoveren (bijvoorbeeld met de Toyota Prius) en buiten de reguliere kaders te denken. Toyota's succesverhaal kan ons veel leren over de groei van organisaties en mensen en effectief management.

Oosten versus Westen

In het Westen hebben we een fundamenteel andere visie op de mens en op werken dan in het Oosten, zoals te zien is in tabel 1.

Deze eeuwenoude verschillen zorgen ervoor dat westerse bedrijven al jaren hoofdzakelijk vanuit dezelfde principes werken. Om echt verandering te kunnen bewerkstelligen, zouden we deze geconditioneerde manieren van werken en denken moeten loslaten en buiten het ons bekende kader moeten kijken. Succesvolle elementen uit de westerse wetenschap (product- en marktkennis) kunnen dan geïntegreerd worden met oosterse wijsheid.

In het Westen is het bijvoorbeeld gebruikelijk om de nadruk te leggen op externe beloningen voor werken: een hoger salaris, een auto van de zaak, een bonus. Extrinsieke motivatie is op de lange termijn echter minder effectief dan intrinsieke motivatie. De werknemer raakt overspannen, ervaart geen binding meer met zijn werk en verliest daardoor bijvoorbeeld aan initiatief, snelheid en creatief vermogen. Een werknemer met een lage arbeidstevredenheid is dan ook minder productief.

Mensen presteren optimaal wanneer ze tevreden en gelukkig zijn: als hun talenten onderkend worden en als ze de mogelijk-

Bunsha is een principe dat gebaseerd is op maximale groeps grootte en betekent letterlijk 'bedrijven delen'.

heid en vrijheid hebben om zelf beslissingen te kunnen nemen; empowerment is hiervoor het kernwoord. Hoe maken we dan wél effectief gebruik van de kennis en capaciteiten van de werknemer? Door niet meer uit te gaan van de westerse waarden als referentie, zoals productie, maar de mens voorop te stellen in het bedrijf.

Stel de mens voorop: Bunsha

Een Japanse managementmethode die de mens centraal stelt, is Bunsha. Bunsha is zo'n veertig jaar geleden bedacht en ontwikkeld door de bedrijfskundigen Kuniyasu Sakai en Hiroshi Sekiyama. Tijdens de opbouw van hun conglomeraat ontdekten zij hoe ze bij hun bedrijven met minimale input de winst konden maximaliseren, de werknemers productief en tevreden hielden en tevreden klanten hadden.

Bunsha is een principe dat gebaseerd is op maximale groeps grootte en betekent letterlijk 'bedrijven delen'. Daarnaast is het gericht op het bevorderen van intrinsieke motivatie, zoals in het Oosten gebruikelijk is.

Bunsha benadrukt allereerst dat het onverstandig is om een organisatie alsmáar groter te laten groeien. Een

probleem bij veel (Westerse) grote bedrijven is dat ze te snel te groot zijn geworden. Dit isoleert leidinggevenden van de realiteit buiten de bestuurskamer. Doordat het bedrijf te groot is geworden, verliest het zijn scherpte als onderneming. Als een logge dinosaurus wordt het minder wendbaar en kan het zich slecht aanpassen aan veranderende omstandigheden. En juist in deze tijd is oog voor innovatie essentieel, zoals het succesvol toepassen van het Kaizen-principe door Toyota illustreert.

Een bedrijf moet niet zo groot worden dat het voornamelijk bezig is zijn status-quo te handhaven. Het moet altijd gericht zijn op groei, maar alleen natuurlijke groei. Want hoe groter een bedrijf, hoe minder de werknemers kunnen bijdragen aan de groei, met als resultaat verlies van motivatie en betrokkenheid. Hier komt de intrinsieke motivatie in het geding.

Hoe groot kan een bedrijf dan worden? Antropoloog Robin Dunbar onderzocht groepsprocessen en concludeerde dat het voor een goed functionerende groep belangrijk is om alle onderlinge relaties te kennen. Elke diersoort heeft afhankelijk van de grootte van de neocortex een beperkt aantal relaties dat hij kan onthouden. De mens kan het grootste aantal aan, namelijk 150. In organisaties betekent dit dat meer dan 150 werknemers bureaucratie in de hand werkt. Er zijn dan ingewikkelde systemen nodig om de organisatie draaiende te houden.

Grotere groepen verminderen dus in hoog tempo de efficiëntie ervan.

Natuurlijke groei

Een bedrijf dient dus te groeien tot maximaal 150 werknemers. Verdere uitbreiding is ook nog mogelijk, door natuurlijke groei. Immers, de meest natuurlijke manier om te groeien is door te delen.

Voorbeelden zijn er te over in de natuur: dieren, planten, het menselijk lichaam – ze groeien door celdeling. Wanneer een bedrijf te groot is geworden, dient het opgedeeld te worden in kleinere units.

Uiteindelijk ontstaat hierdoor een conglomeraat, waarbij elk bedrijf volledig zelfstandig is en soms wellicht concurreert met een zusterbedrijf. Maar dat is beter dan dat het concurreert met een bedrijf van buiten het conglomeraat. De bedrijven hoeven ook geen groepsnaam te delen om de klanten 'gerust te stellen', ze hebben op zichzelf recht van bestaan. Deze kleinere entiteiten kunnen veel gemakkelijker in hun onderhoud voorzien. Wat hen 'ontbreekt' in grootte en kracht wordt meer dan goed gemaakt door hun beweeglijkheid en aanpassingsvermogen, waardoor de kans op overleven groter is. Bunsha creëert dus de mogelijkheid om groei voort te zetten en zorgt ervoor dat bestaande energie beschikbaar blijft en niet verloren gaat.

Een ander voordeel van het verzelfstandigen van een bedrijfs onderdeel is dat het een uitdagende omgeving creëert die het beste in mensen naar

Tabel 1. Verschillen in cultuur tussen het Oosten en het Westen

Oosten	Westen
Holistisch	Partieel
Binnenwereld	Buitenwereld
Harmonie en integratie	Winnen en scoren
Leiderschap op basis van spirituele invloed	Leiderschap op basis van resultaten
Management door bewustwording	Management door het organiseren van een groep en het motiveren van mensen

Management	Leiderschap
Planning & budget (stappenplannen en tijdschema's)	Stelt richting vast (visie)
Organiseren en opstellen (structuren en regels)	Stuurt werknemers (communiceert visie en strategie)
Controleert en lost problemen op (monitoring en actieplannen)	Motiveert en inspireert (tot verandering)
Produceert voorspelbaarheid	Produceert verandering

Tabel 2. Management versus leiderschap

boven haalt. Werknemers die uitgekeken zijn op hun functie, hun tijd uitzitten en middelmatig werk leveren.

Intrinsieke motivatie

Zoals gezegd is een kernpunt van de Bunsha-methode het belang van intrinsieke motivatie. Als een werknemer zelfstandig is en zelf zijn werk kan indelen in plaats van onder iemands gezag te vallen, kan hij beter presteren. Natuurlijk nemen zijn verantwoordelijkheden toe, maar gelijktijdig daarmee ook het besef en de genoegdoening van het heft in eigen hand te hebben. Er is geen grotere motivatie voor de mens dan zijn verlangen naar vrijheid. Bunsha maakt gebruik van deze motiverende kracht en kanaliseert hem.

Er moet dus een sfeer gecreëerd worden waarin de werknemer niet beloond wordt voor het werk wat hij doet, maar voor het tevreden stellen van klanten. Want daar gaat het uiteindelijk om! De werknemer moet er bewust van zijn dat hetgeen hij doet direct verbonden is met het succes van de organisatie. Dit wordt moeilijker als de organisatie groter wordt.

Een ander voordeel van het Bunsha-systeem is dat het ruimte biedt voor

In het Westen kijken we bij een fout direct naar de persoon en wijzen met de vinger, in het Oosten leert men naar het systeem te kijken en te kijken naar hoe dat verbeterd kan worden.

werknemers om te groeien, vaak sneller dan in een conventionele (Westerse) bedrijfsstructuur. In Bunsha is overigens de manager het middelpunt van deze processen: elke chef leidt zijn mensen en moedigt ze aan. Hier komen we bij een belangrijk punt, namelijk de zoektocht naar echte knowhow.

Effectief management

Intrinsieke motivatie kan, zoals eerder gezegd, worden bevorderd door iedere werknemer in het bedrijf het gevoel te geven dat hij iets creëert en persoonlijk verantwoordelijk is voor die creatie. Dan zul je succesvol zijn als manager.

Wat is dus een goede manager? Een goede manager motiveert en inspireert en zal zo weinig mogelijk proberen te 'managen'. Nauwe supervisie, controle en bureaucratie smoren iedere vrije geest in een bedrijf. In plaats van managen zou je moeten leiden: inspireer je werknemers tot het bereiken van hogere niveaus van prestatie door ze te laten zien hoe hun aandeel bijdraagt tot het geheel van resultaten. Je doet een (emotioneel) beroep op de meest fundamentele menselijke behoefte: nodig zijn, een verschil kunnen maken, deel zijn van een succesvol bedrijf.

Het intrinsiek motiveren van werknemers zorgt ervoor dat het initiatief toeneemt, net als de betrokkenheid, het enthousiasme, de innovatie en de snelheid die in staat van het bedrijf worden gesteld. Hiervoor is duidelijke, continue communicatie en betrokkenheid van de top

nodig, gericht naar de lagere niveaus.

Hier kun je dus onderscheid maken tussen management en leiderschap (zie tabel 2).

Daarnaast zou iedere manager bevoegdheden vergaand moeten delegeren: dit bevordert de motivatie. Immers, het controleren van werk is negen van de tien keer natuurlijk controle achteraf, dus je kunt je sowieso afvragen of dat een bijdrage levert. In het Westen kijken we bij een fout direct naar de persoon en wijzen met de vinger, in het Oosten leert men naar het systeem te kijken en te kijken naar hoe dat verbeterd kan worden.

Cruciaal in het Bunsha-proces is dus de keuze van de leider van het bedrijf. Hij is geen verantwoording schuldig aan degenen die boven hem zitten, maar aan degenen die onder hem werken, die het vertrouwen (moeten) hebben dat hij de juiste beslissingen zal nemen en niet zal falen. Hier past een sterk plichtsbefef bij en soms ongehoorzaamheid aan zijn leidinggevenden. Een goed manager omringt zichzelf dus niet met jaknikkers.

De manager is het gezicht van de organisatie naar buiten toe en wordt verwacht het meeste zijn best te doen voor de klanten. Hij draagt de eindverantwoordelijkheid voor elke zakenrelatie. Ongeacht de omstandigheden wordt van hem verwacht dat hij vol vertrouwen. Dit is vanuit westers oogpunt duidelijk een dienende taak. Hier is geen ruimte voor ego!

Ikiru was het hoofd van Korewa, een klooster in Edo. Op een dag bracht de gouverneur van Edo hem voor de eerste keer een bezoek. De portier gaf Ikiru het visitekaartje van de gouverneur, waarop stond: 'Dacho, gouverneur van Edo'. 'Die man wil ik niet zien', zei Ikiru tegen de portier, 'zeg hem dat hij moet verdwijnen.' De portier bracht het kaartje onder verontschuldigen terug. 'O, dat is mijn fout', zei Dacho en hij streepte de woorden 'gouverneur van Edo' op zijn kaartje door. 'Vraag het hoofd nogmaals of hij mij wil ontvangen.' 'Ah, is het Dacho?', zei Ikiru. 'Hem wil ik graag ontvangen.'

Als manager moet je je er tevens bewust van zijn dat je altijd een voorbeeld bent voor je werknemers. Jezelf verbergen in je kantoor doet je leiderschap geen goed; gewoon het door de gangen lopen, lunchen met collega's en het rondleiden van klanten zorgt voor echt contact met je werknemers. Ze kijken naar hun baas en lezen aan zijn houding af (bewust of onbewust) wat zijn instelling is. Je moet bewust een keuze maken om er uit te zien en je te voelen als iemand die plezier in het werk heeft!

Er moet dus een sfeer gecreëerd worden waarin de werknemer niet beloond wordt voor het werk wat hij doet, maar voor het tevreden stellen van klanten.

Tips

- Stuur wekelijks een mail rond naar je staf om ze te informeren over recente ontwikkelingen.
- Ken je mensen!
- Maak contracten voor persoonlijke ontwikkeling, in plaats van functieomschrijvingen.
- Delegeer targets, verantwoordelijkheid voor personeel, regels, marketing enzovoort.
- Leg de nadruk van het beloningssysteem op de onafhankelijkheid van de medewerker en de kwali-

teit van het werk (dus niet productie!).

- Verandering stimuleert creativiteit: bied stages op andere afdelingen aan.
- Verantwoordelijkheid en competitie motiveert: deel je afdeling in twee groepen in, waarbij elke subsectie een verantwoordelijke heeft. Deze managers houden bij wat hun eigen groep doet, maar ook wat de andere groep doet. Als een van beiden excelleert, kan de andere groep weer van ze leren en motiveert dit tot creativiteit.

Samenvatting

In onze westerse cultuur zijn we traditioneel gericht op productie en winst van onze organisatie. Dit werkt echter vaak burn-out bij werknemers en overmatige groei van bedrijven in de hand. Om verandering te kunnen bewerkstelligen zouden we deze manieren van werken en denken moeten loslaten. De oosterse managementmethode Bunsha kan ons een nieuw kader geven: beperkte groei van de organisatie en het vooropstellen van de mens in het bedrijf.