

## SOPO: Spiral of Pride & Ownership



### Over oorzaak en gevolg

De spiraal van Pride & Ownership (SOPO) begint bij de factor *Eigenaarschap* en mondt uit in *Trots*.

Vertrekpunt is het moment waarop topmanagement aan medewerkers een riant dosis vertrouwen en ruimte schenkt waardoor een zekere autonomie kan ontstaan. Er zal zich een mentale instelling van *eigenaarschap* manifesteren. Die mentaliteit is voor een ieder goed herkenbaar in de pioniersfase van organisaties, maar vervaagt bij groei helaas door de differentiatie van taken en de verkrampting van managementstijl, een gevolg van het streven om grip te houden op de uitwassende omvang van organisaties en om top-down gewenste veranderingen te kunnen doorvoeren.

Als eigenaarschap eenmaal manifest wordt zal dit zowel door de individu als door de groep automatisch worden vertaald in het nemen van *verantwoordelijkheid*, niet slechts voor de eigen rol, maar ook medeverantwoordelijkheid voor het geheel, opdat 'de tent blijft draaien', zelfs als het toezicht door management vermindert of ophoudt. Verantwoordelijkheid nemen gaat aanzienlijk verder dan verantwoordelijkheid toebedeeld krijgen, zoals gangbaar is.

Wat is hiervan een logisch gevolg? Wat gaat mensen doen om te bewijzen dat hij/zij de verantwoordelijkheid nemen om 'de tent draaiend' te houden? Juist, met elkaar productiever worden, slimmere processen bedenken, beter op elkaar afstemmen, etc. Zodra medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor hun afdeling of hun organisatie zullen de *efficiency* en *productiviteit* omhoog gaan, substantieel zelfs.

Daarmee komen de doelstellingen van de organisatie sneller dichterbij. Voor een bedrijf is dat allicht de winstgevendheid of concurrentiepositie, voor een zorginstelling de kwaliteit en kostenbeheersing, de variëteit aan doelen wordt hier voor het gemak samengevat in de term *succes*. Maar dat mag alleen zo heten als de doelstellingen ook op alle niveaus worden gedeeld. Waar discussie over de doelen ontstaat is stevig beraad met elkaar nodig, want doelen moet je kunnen delen.

Waar medewerkers zich bewust worden dat een succes het directe resultaat is van hun eigen inzet, zal dit worden gevierd. Gevoelens van *trots* betreffen hun eigen individuele rol, die van hun groep en uiteindelijk van hun gehele organisatie waar zij deel van uitmaken, inclusief de man of vrouw aan de top, hun 'boegbeeld'. Die laatste zal natuurlijk niet minder trots zijn op z'n mensen en op zichzelf, want hij of zij heeft wel als eerste het vertrouwen durven schenken.

De cirkel komt met deze vijfde schakel weer rond doordat deze gezamenlijke *trots* voeding geeft aan het aanvankelijke *eigenaarschap*: 'Het is toch maar mooi **onze** tent, waar we zo trots op kunnen zijn'. Het *eigenaarschap* en de hiervoor geschetste gevolgen komen daarmee op hun hoger niveau, vandaar de symboliek van de spiraal. Het management mag delen in de euforie, omdat allen beseffen dat haar faciliterende rol essentieel was, is en blijft voor deze cyclus.

Die faciliterende rol van managers is niet te onderschatten, de 'Spiral of Pride & Ownership' lijkt weliswaar een natuurlijke evolutie van organisatiecultuur, maar kent ook fragiele risico's. Een voorbeeld: het verlenen van autonomie kan, wanneer medewerkers de verantwoordelijkheid niet aankunnen of -willen, ook ontaarden in anarchie. In zo'n geval ziet het er voor de productiviteit juist rampzalig uit. De faciliterende rol van het management zal een voortdurende afweging moeten zijn van monitoren, meer of juist minder bemoeienis, afremmen of versnellen, etc. Een ander risico doemt op als het middle management sceptisch blijft staan tegenover het initiatief van de top. Dan dreigt een klimaat waarin sommigen willen bewijzen dat de SOPO aanpak niet kan werken, dus gedoemd is om te mislukken, een self fulfilling prophecy.

#### **Valkuilen van managers:**

Bovenomschreven SOPO is in tegenwoordige management stijlen meestal ver te zoeken. Aandeelhouders en besturen zitten niet te wachten op een jarenlang traject van cultuurverandering, managers hebben haast en moeten hun krachtdadigheid tonen. Bij productiviteitsslagen, bij 'zwaar weer' of enige andere noodzaak tot verandering zien we dat de focus primair wordt gericht op de kortste weg naar het verhogen van de *productiviteit* of, nog korter, het wegpoetsen van ontevredenheid door 'trots' te propageren. Dergelijke 'korte klappen' dragen het grote risico met zich dat de spiraal in tegengestelde richting wordt ingezet, zoals hierna verklaard.

#### **Allereerst de valkuil *productiviteitsaanpak*:**

Vorbijgaand aan de rol die medewerkers in de optimalisering van werkprocessen kunnen vervullen begint het management met een aanpak om de productiviteit te verhogen of efficiënter te gaan werken. Daartoe wordt bij voorkeur een externe consultant in de arm genomen (vreemde ogen dwingen!), die zich gespecialiseerd heeft in bijvoorbeeld de Lean-methodiek, Six Sigma of BPR. Het zijn top-down systeemaanpakken om medewerkers en systemen efficiënter te laten werken, ideaal voor de adviesbureaus die hun agenten als robotjes kunnen inzetten om de draaiboeken ervoor af te wikkelen. Het moet lijken of medewerkers wordt uitgedaagd mee te denken met verbeteringen, maar uiteindelijk bepaalt het management met de consultants samen wat er moet gebeuren.

In de praktijk blijkt best wel vijf tot tien procent te behalen in verbetering van kritische factoren. Maar over het algemeen zijn dergelijke exercities weinig motiverend, roepen ze weerstand op. Ongemerkt zullen medewerkers mentaal 'afhaken' ondanks hun verklaarde commitment. Het terugslag-effect wordt dan dat er minder succeservaringen zullen zijn en die successen niet beklippen, want de spiraal wordt in tegengestelde richting doorlopen. Onder het juk van de door hogerhand afgekondigde veranderingen zullen medewerkers zich steeds minder verantwoordelijk gaan voelen en minder risico's durven nemen, bang om fouten te maken. Met hun onderlinge commentaar van 'ze *doen maar*' is het laatste spatje *eigenaarschap* uitgedoofd. De kortstondige resultaten zullen op termijn weinig aanleiding geven om trots op te blijven.

#### **Dan de insteek op *trotspromotie*:**

In weerwil van wat velen denken: het gevoel van trots zijn laat zich niet afdwingen. Juist omdat trots een causale relatie heeft tot eerdere prestaties, is het nauwelijks direct beïnvloedbaar, hooguit kan aanwezige trots worden aangewakkerd. Hiertoe aangespoord door (communicatie-) adviseurs wordt het management van een organisatie verleid tot een programma om het 'trots zijn op je organisatie' (bedrijfstrots) tot doel op zichzelf te verheffen. Met mooie verhalen (zoals het

populaire story telling) en brutale PR-uitingen ('We kunnen niet langer bescheiden blijven!') moet de buitenwereld meekrijgen hoe trots een ieder is op de organisatie, waarna de eigen medewerkers daar ook zelf weer geloof in zouden krijgen.

Die PR-aanpak is een ernstige onderschatting, want medewerkers zijn niet gek. Hooguit spelen ze hun 'trots' uit vrees om als niet-bereidwillig te worden betiteld. Als het geëtaleerde beeld van *trots* niet strookt met de realiteit, zal ook deze insteek een tegengesteld effect hebben: De frustratie over de 'window dressing' door het management kan medewerkers danig frustreren. Dan zal een gevoel van deceptie ontstaan, met name wanneer er intern niets intrinsieks gebeurt waar je oprecht trots op kunt zijn. Dat komt uiteraard de productiviteit niet ten goede en al helemaal niet het gevoel van mede-eigenaarschap van zo'n organisatie. Vooral riskant is dat de verholen deceptie door het management eerst wordt gesignaleerd als het kwaad al is geschied en de interne cultuur eigenlijk nog verder is verzwakt.

### **Vertrouwen als sleutel**

Geconcludeerd mag worden dat meer vertrouwen van het topmanagement in de autonome kwaliteiten van medewerkers de sleutel vormt naar een positieve beweging van de spiraal, startend bij eigenaarschap. De SOPO is daarmee te typeren als de moderne versie van wat we voorheen delegeren noemden, ofwel het toedelen van verantwoordelijkheden, daarbij gebruik makend van aanwezige tijd, vaardigheden en potentieel van medewerkers. Die sleutel is in handen van de topleiding en na het openen van de deur zal blijken dat de lagen van middle management de grootste drempels vormen om toegang te krijgen tot het ware potentieel van medewerkers. Er zijn veel gelukkig veel trainingen op de markt beschikbaar om managers te leren delegeren, waarbij menig manager erachter komt hoeveel effectiever zijn of haar rol kan zijn door zelf te leren loslaten.

### **Tot slot**

Om de gedachten over de SOPO verder te prikkelen sluiten we dit artikel af met de stelling: 'Een medewerker weet heel goed, vaak beter dan de manager, wat er moet gebeuren om de organisatie succesvol te laten zijn, alleen zouden managers daar wat vaker naar mogen vragen'.