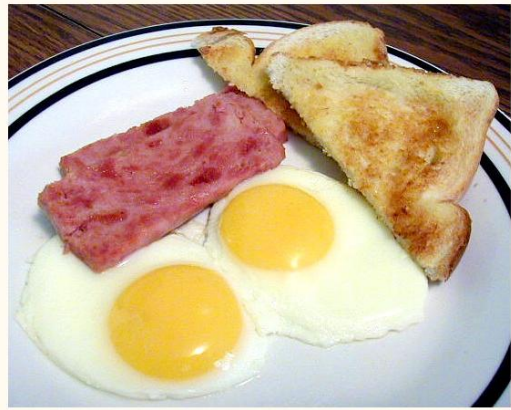


Commitment en betrokkenheid

Herken je dit?

Enige tijd geleden was ik bij een klant met hun management team aan de slag. Ze wilden een verandering doorvoeren, waarbij in de nieuwe situatie de dienstverlening aan de klanten zou verbeteren. Belangrijk onderdeel in het proces is het beschrijven van de 'wenssituatie'. Daarin geef je als managementteam aan hoe het gezamenlijk gedeelde beeld van de toekomst er uitziet. We proberen dat altijd zoveel mogelijk te doen in termen van concrete gedragingen. Een van de dingen die ze wilden bereiken is dat in de nieuwe situatie de processen worden gevolgd en afspraken worden nagekomen.



Ham and Eggs

Na enig doorvragen bleek dat de processen en gemaakte afspraken nog wel eens werden omzeild, vooral door 'de managementlagen'. Veel mensen in de organisatie hebben er op een of andere manier last van als dat gebeurt. En toch gebeurt het. Ik vind het een opmerkelijk fenomeen. We vinden processen en afspraken belangrijk, tot het moment dat we er 'last van hebben'. Dan zetten we een ander instrument in, formele macht, om de regels een beetje in ons voordeel 'te verbuigen'. Herkenbaar?

Commitment en betrokkenheid

Als bovenstaande casus je bekend voorkomt, dan heb je te maken met het spanningsveld tussen commitment en betrokkenheid. Het zijn begrippen die we allemaal (her-)kennen en gebruiken. In mijn zoektocht naar definities die vooral het verschil laten zien, ontdekte ik de volgende definities van commitment en betrokkenheid:

"Commitment is de onherroepelijke vastlegging van beloften of dreigingen. Onherroepelijkheid impliceert dat een actor zich op tijdstip 1 vastlegt op zijn gedrag op tijdstip 2. Commitment is daarmee de uitsluiting van de mogelijkheid van opportunistisch gedrag." (Bron: C.A. Hazeu, Institutionele economie, Bussum: Coutinho, 2000).

"Betrokkenheid: iemand identificeert zich met de eigen organisatie en levert extra inspanning in het belang daarvan." (bron: encyclo.nl).

Twee mooie definities, die naar mijn mening ook laten zien dat commitment 'sterker' is dan betrokkenheid. Commitment sluit opportunistisch gedrag uit. Dus het omzeilen van processen en afspraken vanuit eigen belang, zoals in deze casus beschreven is gebeurt niet meer. Helder en simpel.

Iemand die betrokken is laat extra inspanning zien in het belang van de organisatie. Als je onderdeel van een organisatie bent, is je eigen belang ook een organisatiebelang. Daarmee sluit je opportunistisch gedrag helaas niet uit. Iemand die bijvoorbeeld processen en afspraken bewust omzeilt doet dat natuurlijk altijd met de beste bedoelingen en in het belang van iets of iemand.

In managementtrainingen komen deze begrippen ook regelmatig aan bod. Zelf gebruik ik altijd het volgende voorbeeld: denk bij commitment en betrokkenheid aan het maken van eieren met ham. Je hebt twee partijen nodig om het gerecht te maken. Daarbij is de kip betrokken en toont het varken commitment.

Borgen van commitment?

Bij elke verandering speelt commitment een belangrijke rol. Maar hoe borg je nou commitment? Hoe zorg je er nu voor dat alle mensen gemaakte afspraken nakomen en processen niet meer omzeilen?

Borgen van commitment is best lastig. Er zit namelijk een heel persoonlijk tintje aan dit vraagstuk. Je committeren aan processen of afspraken is een persoonlijke keuze. Je moet het willen. Als je het echt wil, dan doe je het 'als vanzelf'; als je het eigenlijk niet wil, dan is er altijd een excuus te vinden om af te wijken van bijvoorbeeld afspraken en processen.

Processen volgen en afspraken nakomen is operant gedrag; dat wil zeggen dat het gedrag beheerst wordt door de consequenties ervan. Als je wil dat mensen processen volgen, dan moet het gedrag consequent iets positiefs opleveren voor degenen die het proces volgt. Wat positief is voor iemand (dus een redder om iets te willen doen) is weer individueel bepaald. Dat maakt het lastig. Wanneer positieve consequenties zeker zullen volgen op een gedraging dan willen mensen dat gedrag graag laten zien.

Je kan het ook anders aanpakken, namelijk door gedrag af te dwingen. Dan moet afwijkend gedrag consequent negatieve gevolgen hebben. Denk bijvoorbeeld aan boetes voor te hard rijden op de A2 tussen Amsterdam en Utrecht. Elke keer dat je daar echt te hard rijdt volgt de boete. Daarmee wil onze overheid afdwingen dat we ons aan de snelheid houden. Toch kiezen mensen er soms voor om daar toch te hard te rijden. Kennelijk zijn er andere belangen die zwaarder wegen dan de zekere boete die ze krijgen.

Mijn stelling is dat gedrag afdwingen niet leidt tot echt commitment en het is voor mij daarmee de zwakkere 'oplossing' voor het commitmentvraagstuk.

Een belangrijk, en volgens mij ook onderschat effect van *niet gecommiteerd* zijn is dat je daarmee je betrouwbaarheid en integriteit als mens (en als leider) op het spel zet. Leaders die niet betrouwbaar en niet integer zijn ondermijnen hun gezag. We ervaren dergelijk gedrag als 'politieke spelletjes' en 'opportunistisch, korte termijn denken'. Daarmee komen we op het terrein van voorbeeldgedrag van de leider. Goed voorbeeld doet goed volgen; '*walk the talk*'.

Commitment begint bij jezelf

Commitment tonen is een persoonlijke keuze. Die keuze heeft consequenties voor jezelf en voor je omgeving. In de film 'Harry Potter and the Chamber of Secrets' werd het mooi verwoord door Albus Dumbledore: '*It is our choices... that show what we truly are, far more than our abilities*'. Wat mij betreft de spijker op de kop. Wil je als leider commitment van anderen, begin dan bij jezelf.