

Sturende opvattingen van leidinggevenden

Joris Brenninkmeijer

Stel: u werkt als leidinggevende in een organisatie. Een van uw teamleden is Hans, een rustige man van 47 jaar. Hij kan met iedereen vrij goed opschieten en is goed gehumeurd. Hij werkt inmiddels 20 jaar bij uw organisatieonderdeel en heeft van u de afgelopen vijf jaar een goede beoordeling gehad. Op de kwaliteit van zijn werk is niets aan te merken. Hans is wel iemand die precies acht uur op een dag werkt en zo af en toe de grenzen van het toelaatbare op zoekt. Hij begint precies om 8.30 uur en verlaat het gebouw om exact 17.00 uur. U betrapt Hans nooit op overwerk.

De afgelopen tijd valt het op dat Hans wat cynisch overkomt. Tijdens werkoverleg uit hij zich negatief en dwingt u vaak in het nauw. De collega's valt hij lastig met geroddel over u.

Op zekere ochtend loopt u bij Hans binnen en u ziet dat hij op internet bezig is een vakantiebestemming uit te zoeken.

Wat denkt u?

Het zal duidelijk zijn dat een scala aan gedachtes denkbaar is. Van een scherp standpunt als "Dit kan echt niet", tot een mild verwonderd "Wat zit ie nou te doen?"

In alle gevallen zal de opvatting die u hebt over het gedrag van de ander in belangrijke mate bepalen wat u doet. Gaat u Hans aanspreken, misschien wel ingrijpen? Hoe scherp van toon doet u dat? Of laat u het passeren, Hans doet het verder prima?

De opvatting die u hebt stuurt uw handelen: het is een sturende opvatting.

Leidinggevenden en verandering

Het is een afgesleten cliché dat in deze moderne tijd verandering een constante is. Net als het leven voltrekken veranderingen zich in steeds hoger tempo. Als gevolg daarvan is het sturen van dit soort processen voor leidinggevenden een belangrijke opgave geworden. Er is dan ook het nodige geschreven om leidinggevenden te helpen bij deze lastige taak; zonder overdrijven kan worden gesteld dat over veranderen inmiddels kastwanden vol met boeken geschreven zijn. Toch is verandermanagement nog steeds een vak dat leidinggevenden in de praktijk voor veel hoofdbrekens plaatst.

In mijn werkpraktijk zie ik daarvan regelmatig voorbeelden. Ik trek als adviseur veel op met leidinggevenden die een verandering in hun team of afdeling willen bewerkstelligen. Ik zie hen worstelen: hoe zet ik mijn visie helder neer? Hoe stimuleer ik mijn mensen na te denken over samenwerking? Hoe krijg ik ze mee? Als beste stuurman aan wal probeer ik hen te helpen bij het nemen van beslissingen, het zetten van concrete stappen, het omgaan met tegenslag. Sinds een jaar ervaar ik zelf als managing partner van een bureau voor organisatie ontwikkeling voor welke hoofdbrekens je als leidinggevende kan staan bij het sturen van verandering.

Hoe is het mogelijk dat ondanks die schier onafzienbare hoeveelheid concepten, theorieën, goeroes en veranderstappenplannen, managers veranderen zo lastig blijven vinden en dat veranderprojecten zo vaak mislukken? Is het de gebrekkigheid van al die veranderinstrumenten en hulpmiddelen? Of is er iets anders aan de hand?

Deze bijdrage neemt de aannames en veronderstellingen onder de loep van leidinggevenden over het veranderproces waaraan zij sturing geven. Deze worden hier aangeduid als 'sturende opvattingen'. Uitgangspunt is dat onderzoek van deze opvattingen ons veel kan leren over de manier waarop leidinggevenden denken en op

basis hiervan vervolgens handelen. Inzicht hierin kan vervolgens aangrijpingspunten bieden voor leidinggevendenden om hun eigen denken kritisch te onderzoeken.

Onderstaand zijn een aantal sturende opvattingen weergegeven van leidinggevendenden. Hierbij komen de volgende vragen aan de orde:

- Wat zijn veelvoorkomende sturende opvattingen?
- Welk effect heeft dit op het handelen?
- Welke alternatieve sturende opvattingen zijn denkbaar?

Opvattingen van leidinggevendenden

Hoe verhouden leidinggevendenden zich tot verandering? Welke opvattingen sturen daarbij hun handelen?

Met deze vragen gewapend deed ik een praktijkonderzoek. Met leidinggevendenden sprak ik in workshops en coachingsgesprekken over verandering in hun organisatieonderdeel. De startvraag die ik hen stelde was: hoe kijk je aan tegen het veranderproces? Dat leverde interessante en persoonlijke gesprekken op, waarin veel leidinggevendenden lieten weten behoorlijk te worstelen met het veranderproces.

Hieronder een aantal citaten uit de gesprekken.

- “We hebben weinig tijd om te veranderen”.
- “Het gaat me niet snel genoeg.”
- “Het moet sneller!”

- “Medewerkers zijn erg afwachtend en niet erg gemotiveerd om te veranderen. Het lijkt wel of ze niet willen. Of kunnen ze niet?”
- “Ze moeten veranderen!”

- “Er is hier geen uniforme werkwijze en er wordt veel te solistisch gewerkt. Er zijn teveel verschillen en die werken contraproductief.
- De neuzen moeten dezelfde kant op.”

- “Het ontbreekt ons aan een helder plan hoe we aan de slag willen gaan. We moeten een plan maken, wat we goed moeten bespreken, dan pas weten we wat we kunnen doen en gaan we implementeren.”

- “Om te gaan veranderen moet ik doel, nut en noodzaak uitleggen van de verandering. Ik moet hen motiveren.”

- “De top heeft veel te weinig oog voor onze problemen. We krijgen weinig tijd en ruimte om te ontwikkelen.”
- “Zolang alles hier om de financiële resultaten draait, valt er niet veel te ontwikkelen.”
- “Het MT moet eerst maar eens duidelijk zijn over wat ze wil.”

Management of leiderschap?

Leidinggeven valt te onderscheiden in twee verschillende aspecten: management en leiderschap. Bij management draait het om de business, werkresultaten en systemen. Het gaat er bij management om dat de dingen werken in een organisatie: de trein moet op tijd rijden, de servicedesk moet bereikbaar zijn, het ziekenhuis vakkundige operaties voltrekken. Om dat voor elkaar te krijgen, speelt technologie een belangrijke rol, naast

discipline en macht. Management is sterk hiërarchisch georganiseerd. Je zou dit de verticale ruimte kunnen noemen (Bekman, 2006; Bekman 2007).

Anders is het wanneer we het hebben over leiderschap. Hierbij draait het in eerste instantie om waardescheppende processen tussen mensen. Dialoog en leren van en met elkaar staan centraal. Leiderschap zorgt er voor dat dit proces ontstaat en gaat werken. Je zou kunnen zeggen dat de belangrijkste opgave van leiders is de ruimte te scheppen waarin ontwikkeling en vernieuwing kan ontstaan. Leiderschap is niet voorbehouden aan de leidinggevende, maar veel meer te zien als een proces waarin iedereen kan meedoen. Dit leiderschapsproces voltrekt zich in gelijkwaardigheid tussen mensen. Je kunt dit zien als een horizontale ruimte.

Kijkend naar de opvattingen valt het volgende op. In de eerste plaats zijn veel opvattingen concluderend van aard. Bijvoorbeeld: zolang de cultuur nog zo weinig open is, we elkaar zo moeilijk feedback geven, iedereen zijn eigen gang gaat, heeft het weinig zin te gaan ontwikkelen. Conclusies zijn te beschouwen als antwoorden, die geen ruimte scheppen, maar vastzetten. Het stellen van vragen daarentegen schept juist wel die ruimte.

In de tweede plaats valt op dat veel opvattingen gericht zijn op beheersing en controle. Bijvoorbeeld: mensen moeten veranderen of overtuigd worden een bepaalde richting op te bewegen. Beheersing en controle zijn typische managementwaarden. In de verticale ruimte zijn ze nuttig, vaak zelfs nodig. In de horizontale ruimte kunnen ze verstoring zijn voor het creëren van een open, productief gesprek.

Er is een interessante parallel met de managementliteratuur. Dat verandering in de kern een beheersbaar proces is, lijkt de achterliggende opvatting bij veel veranderinstrumenten en modellen te zijn. De veranderaar plant, informeert, implementeert. Veranderen is het lineair toewerken naar antwoorden op vraagstukken.

Leidinggevend zijn zich in de praktijk weinig bewust van het beperkende karakter van deze opvattingen. De leidinggevend die hierboven geciteerd werden, beschreven zichzelf als gericht op ontwikkeling, vernieuwing en leren. Het is opmerkelijk dat uit hun opvattingen iets anders spreekt, namelijk een neiging tot controle, verstarring en beheersing. Verticale managementopvattingen zijn aan leidinggevend meer besteed dan horizontale leiderschapsopvattingen.

Alternatieve sturende opvattingen

Hieronder wordt nader ingegaan op vijf veel voorkomende opvattingen van leidinggevend. Aan bod komen de mogelijke effecten op het veranderproces en suggesties voor alternatieve sturende opvattingen.

1. “Het gaat niet snel genoeg”; Het moet sneller!

Leidinggevend zijn vaak ongedurig en gedreven: ze willen iets tot stand brengen, het liefst vandaag nog, liever gisteren. Het veranderproces gaat hen vaak niet snel genoeg. Ze willen dat het meer opschiet, dat mensen nieuwe ontwikkelingen oppakken. Gaat het even niet zo vlug als bedacht, dan stellen ze de vraag: hoe kunnen we het tempo verhogen? Het streven naar tempo is op zichzelf prima. De wil om iets gedaan te krijgen binnen een bepaalde hoeveelheid tijd geeft een duidelijk en noodzakelijk kader voor verandering. Een begrenzing in tijd geeft ook een zekere druk die nodig is om het veranderproces op spanning te zetten en te houden.

Er is ook een keerzijde. Veranderingen gaan vaak langzaam. Niet zelden stagneren ze en een heel groot percentage van veranderprojecten is zelfs een regelrechte mislukking. Wie gaat haasten, vernauwt zijn blikveld, gaat minder goed waarnemen, wordt slordig, vergeet dingen en zorgt niet voor het bestendigen van wat al gerealiseerd is. Wie sneller wil, gaat

zich meer bezighouden met een werkelijkheid in de toekomst, dan met wat er in het heden moet gebeuren.

Wie het tempo er in wil houden, doet er daarom goed aan niet te versnellen, maar juist het tegenovergestelde te doen, namelijk te vertragen. Vertragen om stil te staan: waarom doen we dit? Wat willen we? Wat is belangrijk?

De alternatieve sturende opvatting is: Veranderen begint met stilstaan en vertraging. We gaan even pas op de plaats maken en kijken wat er nodig is om het veranderproces in beweging te houden.

2. *“Mensen zijn niet erg gemotiveerd.
We moeten ze gaan motiveren, zodat ze mee gaan doen”.*

Een opvatting die veel leidinggevenden huldigen. In essentie gaat het om een kernopgave van veranderen, namelijk het ontwikkelen van draagvlak bij betrokkenen. Zo gesteld leidt deze opvatting waarschijnlijk tot een overtuigingsslag, met als doel medewerkers mee te krijgen. Er zal worden nagedacht hoe het doel, nut en noodzaak van de nagestreefde verandering op heldere en inspirerende manier voor het voetlicht kan komen.

In plaats van te kijken wat er nog niet is kan de leidinggevende zich ook richten op wat er (mogelijk) al wel is. Hij kan op onderzoek gaan naar plekken waar al dingen gebeuren die stroken met de beoogde verandering. Hij kan aansluiting zoeken bij bestaande initiatieven. Hij kan kijken of er enkele enthousiastelingen zijn die de verandering zien zitten. Hij gaat er dan van uit dat het verandervraagstuk waar hij mee bezig is niet totaal nieuw is, maar al op een of andere wijze bestaat of leeft onder de mensen in de organisatie.

De alternatieve sturende opvatting is:
We gaan kijken waar het al gebeurt en op welke plekken er al motivatie voor het vraagstuk is.

3. *“Ik verwacht van mijn medewerkers dat ze zich meer zus of minder zo gedragen. Ik vind het ongelofelijk dat mijn medewerkers zo zijn zoals ze zijn!
Ze moeten veranderen.”*

Een betrokken leidinggevende zal zich van tijd tot tijd verbazen, verwonderen en ergeren aan degenen met wie hij werkt en op wie verandering betrekking heeft. Het gaat ook vaak anders dan hij wil, hoopt en verwacht. De dagelijkse praktijk is gevuld met onvermogen, onvolmaaktheid en mislukking. Het is niet eenvoudig daar mee om te gaan. Maar een leidinggevende die zich structureel en als grondhouding stoort aan zijn medewerkers heeft het bijzonder lastig. Mensen laten zich niet veranderen en helemaal niet als iemand uitstraalt dat het niet deugt hoe zij zijn en doen. Dat kweekt geen vertrouwen. Robert Quinn schrijft: “Ik heb echter maar zelden iemand horen zeggen: De verandering bleef uit, doordat ik zelf niet model te staan voor het veranderingsproces. Het kwam door gebrek aan moed van mijn kant.” (Quinn, 1997). Echte verandering begint bij de leidinggevende zelf. Centraal daarbij staat dat hij zijn eigen rol als wezenlijk onderdeel gaat zien van de verandering.

De alternatieve sturende opvatting is: als ik wil dat anderen zich ontwikkelen, zal ik mijzelf moeten ontwikkelen.

4. *“Er is hier te weinig gedeelde visie en uniforme werkwijze. Iedereen moet mee in de nieuwe koers. De neuzen moeten dezelfde kant op.”;*

Dit is een veelvoorkomende gedachte van leidinggevend. Er kleven twee risico's aan deze benadering:

- er wordt te weinig onderscheid gemaakt in de mate van betrokkenheid binnen de doelgroep op wie de verandering betrekking heeft. Bijvoorbeeld tussen degenen die enthousiast zijn voor de nieuwe koers en zij die het niet zijn. Iedereen moet meedoen, in plaats van dat enkele enthousiastelingen het voortouw nemen.
- er wordt te weinig gelet op een specifieke aanpak voor verschillende groepen binnen de totale doelgroep. Bijvoorbeeld zij die rechtstreeks met allerlei veranderingen te maken hebben en zij bij wie dat niet het geval is. Of tussen front- en backoffice medewerkers met heel verschillende werkprocessen. Alle neuzen moeten dezelfde kant op, ongeacht welke neuzen het zijn.

Het is voor veranderprocessen productiever om na te denken over vragen zoals: hoe kunnen we verschillen in betrokkenheid benutten? Welke verschillen zijn prima en acceptabel, welke verschillen niet, bijvoorbeeld omdat dan de kwaliteit van het geheel naar beneden gaat?

De alternatieve sturende opvatting is: verschillen moet je niet willen wegpoetsen, maar koesteren als bron van vernieuwing.

5. *“Het ontbreekt ons aan een visie en plan voor de toekomst, zodat we geen nieuwe stappen kunnen zetten en verder kunnen.*

We moeten eerst een plan hebben, voor we aan de slag kunnen.

Uitgangspunt van deze leidinggevende is: eerst een plan, dan actie. Op zichzelf is dit een logisch uitgangspunt. Het kan heel nuttig zijn een goed plan te maken, te bezinnen eer te beginnen. Toch kleven aan deze manier van denken bezwaren, waarvan de voornaamste wel is dat planning een doel op zichzelf wordt. Het gebeurt vaak in organisaties dat plannenmakerij vragen oproept, die leiden tot nieuwe knelpuntenanalyses, verbeterpunten en actieplannen. Paradoxaal genoeg staat al die activiteit echte actie in de weg. De misvatting is dat er een plan moet zijn om de juiste dingen te doen. Het is uiteindelijk onze angst om risico te nemen die ons belemmert om aan de slag te gaan, dingen uit te proberen, onszelf en onze klanten te verrassen. Om al doende te leren en onszelf en onze visie te ontwikkelen.

In *Gedoe komt er toch* wijzen Swieringa en Jansen er op dat het al te drastisch scheiden van denken (het plan) en doen in de toekomst niet meer zal werken. De belangrijkste reden daarvoor is dat veranderingen steeds sneller op ons afkomen en dat deze manier van veranderen niet goed past bij moderne, professionele organisaties. “Vooral westerse, dienstverlenende bedrijven moeten het steeds meer hebben van hun vermogen om te progeren, kennis te maken, te innoveren, te creëren. Juist zij hebben daar de mensen voor. Dat vereist een lerende organisatie. Leren is een cyclisch proces van doen-bezinnen-denken-beslissen en weer-doen. Zo worden mensen bekwaam.” (Swieringa, Jansen, 2005).

De alternatieve sturende opvatting is: plan en actie gaan hand in hand. We bouwen de brug terwijl we er over lopen.

Case: sturende opvattingen in beweging brengen

In een coachingsgesprek vertelt een leidinggevende over de ontwikkeling van zijn afdeling. Hij laat zich er negatief over uit: er is weinig initiatief en ondernemerschap bij medewerkers. De resultaten zijn matig, maar niemand lijkt zich er druk om te maken. Tegelijkertijd klagen medewerkers over de hoge werkdruk en het gebrek aan mogelijkheden het eigen werk te plannen.

De coach vraagt de leidinggevende of hij een metafoor wil geven hoe hij zijn team ziet en zijn eigen rol daarbij. Na enig denken komt hij op het volgende: wij zijn een voetbalteam. We staan net boven de degradatiezone. Mijn teamgenoten staan rond het strafschopgebied in de verdediging. Ik ben de spits en wil scoren.

Dit beeld wordt besproken en de centrale sturende opvatting: ik ben spits en wil scoren wordt tegen het licht gehouden. Coach en leidinggevende komen samen tot de conclusie dat dit geen effectieve opvatting is. Het team is angstig en passief, de leidinggevende is hard aan het duwen om iets voor elkaar te krijgen. Zo zal er weinig ontwikkeling zijn.

Daarna vraagt de coach om een nieuwe metafoor te maken voor de toekomst. De leidinggevende benoemt: we zijn een voetbalteam met een helder gezamenlijk doel: we handhaven ons in onze klasse. Mijn team speelt naar voren! Ik heb het veld verlaten en sta aan de kant: moedig aan en coach.

Het voorbeeld laat zien hoe op een relatief eenvoudige manier sturende opvattingen in beweging kunnen worden gebracht. Als resultaat van het gesprek besloot de leidinggevende zich op een andere manier op te gaan stellen voor zijn medewerkers. Hij formuleerde enkele vraagstukken, waarmee verschillende trekkers uit het team aan het werk gingen. Zo ontstond geleidelijk ruimte waarin medewerkers eigen initiatief gingen ontplooiën.

Conclusies

Deze bijdrage geeft een schets van veelvoorkomende sturende opvattingen van leidinggevendenden. De achtergrond hiervan werd onderzocht en tenslotte werd een aantal ideeën geformuleerd voor alternatieve sturende opvattingen.

Veranderen is een lastige opgave. Uit alles spreekt dat het een spanningsvolle activiteit is, waarbij het voortdurend balanceren is tussen uitersten: stilstaan en actie, duidelijk zijn en ruimte scheppen, resultaat en proces. Lenette Schuijt (2006) heeft dit getypeerd als het omgaan met paradoxen: tegenstellingen tussen twee polen. Zij zet uiteen dat wanneer we spanning ervaren, onze primaire neiging is die spanning op te willen lossen. De eenvoudigste weg is om een kant van de paradox te kiezen. Vaak is dat de bekende en meest vertrouwde pool. Dat is waarschijnlijk de verklaring voor het feit dat leidinggevendenden in verandering gemakkelijk teruggrijpen op oude patronen. In veruit de meeste gevallen zijn dat patronen van controle en beheersing.

Logisch als dat mag lijken, bij veranderen is het niet altijd verstandig. Al te lang in actie blijven put uit. Een eenzijdige focus op resultaten haalt de ziel uit een organisatie. Eenzijdige uitleg en overtuigen maakt mensen passief, teveel ruimte zonder helder doel maakt veranderprocessen stuurloos. Uiteindelijk werkt het simpel oplossen van de paradoxale spanning niet.

Uit het onderzoek naar sturende opvattingen zijn voor leidinggevendenden de volgende lessen te destilleren.

- Een leidinggevende kan zichzelf leren om net even anders tegen dingen aan te kijken dan hij geneigd is te doen. Verandering is leuk, vaak ook lastig. Wordt het al te lastig, dan zijn we geneigd terug te vallen op patronen die ons controle of zekerheid lijken te geven. Gaat het te langzaam, dan willen we sneller. Doen anderen iets niet zoals wij het willen, dan willen we hen veranderen. Vaak bewerkstelligen we zo juist het tegenovergestelde van wat we beogen. In feite moet de leider zichzelf soms paradoxale vragen stellen om verder te komen.

- Een leidinggevende kan zichzelf leren scherp waar te nemen wat er al is. Verandering ligt vaak besloten in kleine maar betekenisvolle dingen. Iemand pakt een gesprek met de klant net even anders aan. Een medewerker komt met een verrassend nieuw idee. De kunst is om voor die kleinigheden oog en oor te hebben. Een leider kijkt en luistert en let op wat er is en niet uitsluitend op dat wat ontbreekt.
- Een leidinggevende kan bij zichzelf het vermogen ontwikkelen om te benoemen aan welk vraagstuk wordt gewerkt en door wie. Het heeft geen zin om te proberen iedereen mee te krijgen door iedereen mee te laten doen. Veranderingen ontstaan meestal als lokaal initiatief van een kleine groep.
- Een leidinggevende kan leren consequent de kunst te beoefenen naar zichzelf te kijken. Wie een verandering tot stand wil brengen, doet er goed aan ook zelf (mee) te veranderen. Verandering wordt meestal geëxternaliseerd. Niets menselijks is leidinggevend in deze vreemd: ze willen anderen veranderen, maar vergeten zichzelf te betrekken in de verandering.
- Een leidinggevende kan het vermogen ontwikkelen om denken en doen te combineren en met elkaar af te wisselen. Veranderen vergt ‘reflectie in actie’, ofwel al doende leren. Uitgebreide plannen, missie en visieconferenties worden gemakkelijk manieren om te praten over verandering, maar niet in beweging te komen. Bij veranderen gaan doen en denken hand in hand. We bouwen de brug terwijl we erover lopen.

Van leidinggevend vergt dit alles zelfonderzoek en de nodige volharding. Dat is beslist niet eenvoudig. De befaamde fysicus David Bohm heeft eens gezegd: “Normaal gesproken hebben onze gedachten ons, in plaats van dat wij ze hebben.” (geciteerd in Senge et al, 2006). Werken aan sturende opvattingen vraagt van de leidinggevende om zijn eigen binnenwereld grondig te onderzoeken. Door steeds concreet en gericht te reflecteren kan hij zich bewuster worden van zijn eigen patronen en kan hij in tweede instantie ontwikkelingsgerichte opvattingen steeds bewuster in zijn denken laten terugkeren. In feite rekt de leidinggevende zo zijn eigen binnenwereld op. Uiteindelijk zal dit zichtbaar zijn in de buitenwereld: de wijze waarop de leidinggevende sturing geeft aan veranderprocessen.

Literatuur

- Bekman, Adriaan – Kernkwaliteiten van leidinggeven. – Assen : Van Gorcum, 2004
- Bekman, Adriaan - De mens als bron voor leiderschap. – Assen : Van Gorcum, 2007
- Quinn, Robert E. - Diepgaande verandering. Ontdek de leider in jezelf. – Schoonhoven: Academic Service, 1997.
- Schuijt, Lenette - Praktijkboek werken met paradoxen. – Rotterdam: Asoka, 2006.
- Senge, Peter et al – Presence. – Den Haag: SdU uitgevers, 2006.
- Swieringa, Joop & Jansen, Anita - Gedoe komt er toch. Zin en onzin over organisatieverandering. – Scriptum, 2005.