

Waarom is het gras bij de buurman vaak groener? Dat komt omdat er daar meer shit is. Het is opvallend hoe vaak de leiding van een organisatie de eigen medewerkers onderwaardeert en die van de collega of concurrent overwaardeert. De aanpak van organisatie ontwikkeling door andere organisaties lijkt ook vaak beter te zijn dan die van de eigen collega's. Soms is er dan sprake van romantisering, maar het komt vaker voor dat men onderschat hoe hard die andere organisaties hebben gewerkt om te komen waar ze nu zijn. En in de meeste gevallen deden die organisaties dat met de medewerkers van dat moment. Wat kunnen we van bijvoorbeeld Toyota leren?

# LEIDERSCHAP, BEVRIJDEN VAN KWALITEIT!

Ernst Jan Reitsma

Iemand zei laatst dat we in een tijdperk vol van veranderingen leven. Een ander antwoordde: 'Nee hoor, het is een verandering van tijdperk!'. Interessante omkering en de waarheid zal wel ergens in het midden liggen. Hoe het ook zij, elke dag is er wel een publicatie die over leiderschap gaat. De auteurs beschrijven trends en ontwikkelingen en betogen welke leiders daardoor nodig zijn. De verwachtingen zijn hoog gespannen. Bij de start van een congres over servant leadership toonde men een mooie film. Ondersteund door aanzwel-

lende muziek werd duidelijk met welke veranderingen we te maken hebben. Milieuvraagstukken, toenemende hebzucht, verzadiging, klimaatproblemen, overbevolking, steeds meer geweld en eenzaamheid. De filmmaker kreeg terecht een ferm applaus. Wat helaas niet duidelijk werd is dat de film aantoonde dat er juist niets verandert. De getoonde turbulentie en problemen zijn er al heel lang' en de film laat heel goed zien dat 'we' er blijkbaar niets aan doen. Het wordt alleen maar nijpender en dat vraagt om ander leiderschap



## Welk leiderschap is nodig?

De verwachting is dat de dualiteit leider-volger steeds meer verdampt en plaats zal maken voor allerlei vormen van gedeeld leiderschap<sup>2</sup>. Denken en doen op basis van gelijkwaardigheid en wederkerigheid zullen toenemend van belang zijn<sup>3</sup>.

Deze ontwikkeling ligt opgesloten in de kern van sociale innovatie en bijvoorbeeld het nieuwe werken. Jongeren die met elkaar een netwerk van samenwerkende professionals opzetten weten vaak niet anders. Dan neemt de een de leiding en dan de ander. Samen gaan ze voor de collectieve ambities. Besluiten zijn het gevolg van de ene keer een gestructureerd besluitvormingsproces en de andere keer blijkt het een 'fuzzy process' te zijn. Macht en invloed krijgen vorm in democratische processen en door transparantie. In een traditionele organisatie is macht en invloed vooral positioneel bepaald en vaak in combinatie met exclusieve informatie. Moderne organisaties maken daar minder gebruik van en hanteren steeds vaker sociocratische beginselen en gedeeld leiderschap<sup>4</sup>.

## Wat is goed leiderschap?

Het is lastig te omschrijven, maar je weet het als je het meemaakt. Dan klopt 'het' allemaal. Als het klopt gaan mensen als vanzelf de juiste dingen doen. Maar hoe krijg je het kloppend? En wat voor de een klopt hoeft dat voor een ander niet te doen. Je kunt het niet voor iedereen altijd kloppend maken. Wat wel kan is in specifieke situaties het met de direct betrokkenen kloppend zien te krijgen. En dat iedere keer weer. Het helpt daarbij te vertrouwen op systeemwerking. Als je (positieve) energie toevoegt aan een van de entiteiten heeft dat (positieve) invloed op alle delen van het systeem.

## Wat als het niet klopt?

Dat is onder meer waarneembaar aan de toename van (ziekte)verzuim, inefficiënties, stellingnames, conflicten, besluiteloosheid, onzeker gedrag leidinggevend, verlies aan productiviteit en creativiteit<sup>5</sup>. De onzekerheid die na enige tijd toeslaat, leidt er toe dat buiten de organisatie naar oplossingen wordt gezocht. Zelf komen ze er immers niet meer uit. Men vergelijkt zich met andere organisaties, wil benchmarken en zoekt naar 'best

practices'. Zo hopen managers oplossingen te vinden die elders hebben gewerkt. En die succesverhalen leiden er vaak toe dat de medewerkers (weer) een oplossingspakket van een ander over zich uitgerold krijgen. Enkelen dachten voor velen met als gevolg dat het nog steeds niet klopt.

Het probleem van deze benadering is dat te snel wordt aangenomen dat de mensen in de organisatie het niet meer weten<sup>6</sup>. Of dat zij elkaar niet meer kunnen vinden voor het bedenken en realiseren van goede oplossingen. En inderdaad blijkt vaak dat de leiding en de medewerkers niet meer echt met elkaar in gesprek zijn. Taboes, onbesproken frustraties en irritaties worden omgebouwd tot feiten en argumenten. Herkenbaar als het bekende welles-nietes en hullie-zullie fenomeen. Iedereen die betrokken is weet het, maar niemand wil of kan het bespreekbaar maken. Goed leiderschap heeft aandacht voor het eerlijke gesprek<sup>7</sup> en nodigt medewerkers uit de zaken bij de naam te noemen. En aan te wijzen waar in de organisatie

onwerkbaar patronen, gewoonten en procedures zijn ontstaan. Patronen die effectief werkgedrag in de weg zitten.

Effectief werkgedrag is het gevolg van intrinsieke motivatie, competentie, werkklimaat, heldere ambitie en doelen, samenhang, consistentie en bijvoorbeeld effectieve terugkoppeling. Systemen, regels en procedures zijn daarbij werkgedrag ondersteunend en niet andersom. Gedragsontwikkeling is een zaak van steeds weer reflecteren en leren. Dat geldt op elk niveau van de organisatie. In plaats van 'wie 't weet mag het zeggen' naar 'wie wil leren realiseert het meest'. Kunst is om steeds weer aandacht te hebben voor het hier en nu, jezelf en de anderen. Eerlijk durven zijn in wat gebeurt en hoe dat samenhangt met de bedoeling van iets. En wanneer verbeteringen nodig zijn, is het zaak deze snel en slagvaardig met elkaar tot stand te brengen. Dat leidt tot de beleving er toe te doen en belangrijk te zijn. En dat blijkt een stevige voorspeller van bevoegdheid en talentontwikkeling. Het is ook de basis voor trots en tevredenheid<sup>8</sup>.

Als het klopt zijn de medewerkers in hun element en ervaren werken als flow<sup>9</sup>. Daardoor kan de organisatie in een flow raken wat herkenbaar is doordat processen 'vloeibaar' zijn en door de organisatie stromen. Er is sprake van concentratie, afstemming en tijdloosheid<sup>10</sup>. Samenwerken gaat als vanzelfsprekend en dat geldt ook voor leren en verbeteren. De bedoeling van de organisatie, de wijze van functioneren, de toegevoegde waarde en het maatschappelijk nut vormen een creatieve samenhang. De organisatie ontwikkelt zich op haast natuurlijke wijze. Van verandermanagement is geen sprake meer omdat ontwikkelen en verbeteren integraal deel uitmaakt van het dagelijkse werk. En als dat lukt, is er weer een succesvolle organisatie ontstaan waarmee anderen willen 'benchmarken' en waar men vraagt naar de 'best practices'.

### Noten

<sup>1</sup> Meadows, D. (1972). Rapport van de club van Rome. Utrecht/Antwerpen: Uitgeverij Het Spectrum N.V.

<sup>2</sup> Haslam, S.A., Reicher, S.D. & Platow, M.J. (2011). *The New Psychology of Leadership*. East Sussex: Psychology Press.

<sup>3</sup> Brouwer, J.J. & Peters, J. (2011). *Nieuw Europees Organiseren*. Culemborg: Van Duuren Management B.V.

<sup>4</sup> Homan, T. (2013). *Het Et-Cetera Principe*. Den Haag: BIM Media B.V.

<sup>5</sup> Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2009). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.

<sup>6</sup> Aken, T. van & Camps, Th. (1997). *Organiseren van denkwerk*. Assen: Koninklijke van Gorcum.

<sup>7</sup> Beer, M. & Eisenstat, R.A. (2012). *How to Have an Honest Conversation About Your Business Strategy*. Boston: Harvard University Press.

<sup>8</sup> Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. & Xanthopoulou, D. (2009). *Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82: 183-200.

<sup>9</sup> Chalofsky, N. & Krishna, V. (2009). *Meaningfulness, Commitment, and engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation*. *Advances in Developing Human Resources* Vol. 11, No. 2, 189-203, <http://adh.sagepub.com/cgi/content/abstract/11/2/189>.

<sup>10</sup> Csikszentmihaly, M. (1992). *Flow. The Psychology of Happiness*. London: Rider.

