

Diepgaande verandering

Robert E. Quinn

Diepgaande verandering

ONTDEK DE LEIDER IN JEZELF

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.bua.nl:

Oorspronkelijke titel: *Deep Change*, Jossey-Bass, San Francisco 1996.

Copyright © 1996, Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, California 94104

Copyright Nederlandse vertaling © 1997 Academic Service

Copyright Nederlandse vertaling © 2006 Sdu Uitgevers bv, Den Haag

Copyright Nederlandse vertaling © 2017 Boom uitgevers Amsterdam

1^e druk, 1^e oplage april 1997
 2^e oplage september 1998
 3^e oplage september 2000
 4^e oplage september 2002
 5^e oplage maart 2003
 6^e oplage mei 2004
 7^e oplage februari 2006
 8^e oplage januari 2007
 9^e oplage januari 2008

Redactie: I.D. Jacobs, Utrecht

Omslagontwerp: Studio Kader, Stolkwijk

Omslagfoto: ANP Foto, Amsterdam

Vertaling: Maarten van Vreumingen

Zetwerk: Nederhof Produktie, Amsterdam

Druk omslag: PlantijnCasparie, IJsselstein

Druk en bindwerk: Giethoorn Ten Brink, Meppel

ISBN 978 90 2440 451 3

NUR 684

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veeveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van reprografische veeveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Dit boek is opgedragen aan Reed H. Bradford, Marion D. Hanks en Orin R. Woodbury, drie innerlijk gedreven mensen die uitmuntendheid begrepen, een voorbeeld van integriteit voor me waren, en me vroeg in mijn leven hielpen het proces van diepgaande verandering te begrijpen.

Deze vroegtijdige investeringen worden hogelijk gewaardeerd.

Inhoud

Voorwoord	9
Deel 1 <i>Diepgaand veranderen of langzaam sterven</i>	17
1. Naakt het land van onzekerheid binnengaan	19
2. De confrontatie met het dilemma ‘diepgaand veranderen of langzaam sterven’	31
Deel 2 <i>Persoonlijke verandering</i>	45
3. De vrees voor verandering	47
4. De reis van de held	57
5. Waken over onze vitaliteit	67
6. De logica van taakgerichtheid doorbreken	75
7. Een nieuw perspectief	81
8. Integriteitsgebrek onder ogen zien	89
9. Bouw de brug terwijl je erover loopt	99
Deel 3 <i>De organisatie veranderen</i>	105
10. De noodzaak tot veranderen ontkennen	107
11. De bron van de moeilijkheden vinden	115
12. Wanneer succes de motor van mislukking is	123
13. De tirannie van competentie	131
14. De innerlijk gedreven leider	139
Deel 4 <i>Visie, risico, en het creëren van uitmuntendheid</i>	149
15. Het overwinnen van weerstand	151
16. Van manager tot leider	165
17. Waarom risico's noodzakelijk zijn	173
18. De transformationele cyclus	179
19. Uitblinken is een vorm van afwijkend gedrag	191

20.	Het onbespreekbare onder ogen zien	199
21.	Een visie van binnenuit	215
22.	De kracht van het individu	237
23.	De kracht van velen	241
	Literatuur	251
	Index	252

Voorwoord

Ooit, heel lang geleden, toen ik na een basketbaltraining van mijn middelbare school naar huis liep, lag in de etalage van de plaatselijke kruidenier een nummer van de *Time*. Op het omslag stond Oscar Robertson die na een spectaculaire loopbaan aan de universiteit van Cincinnati nu in zijn eerste jaar bij de National Basketball Association zat. Ik had veel over 'Big O' gelezen, en hij was een beetje mijn held. De winkel binnengelokt, kocht ik een exemplaar van het tijdschrift, en ik las vlug het artikel.

Het stuk beschreef Robertson als de eerste allround speler, als een volmaakt atleet die in elk onderdeel van het spel uitblinkt. Het artikel betoogde dat Robertson door zijn deelname en zijn bijzondere prestaties het karakter van de National Basketball Association had veranderd. Het was niet de eerste keer dat ik iets las over zijn vermogen de context waarin hij opereerde te veranderen. Ook toen hij nog op de universiteit zat, kreeg hij al veel aandacht in de media, en er wachtte hem vaak een uiterst vijandige ontvangst wanneer zijn team op de campus van een universiteit in het zuiden arriveerde. Er klonken dan bijna altijd honende opmerkingen en fluitconcerten. Wat het meest werd geroepen, was 'Skycap' (kruier), een nauwelijks verhulde manier om te zeggen: "Jij hoort hier niet thuis, nikker!" Natuurlijk was Robertson wel degelijk op zijn plaats, en zijn atletische prestaties waren zo indrukwekkend dat zelfs het meest onverdraagzame en vooringenomen publiek de schoonheid en brille van zijn optreden moest waarderen. In die zin was Oscar niet alleen een groot atleet, maar tevens een maatschappelijke *change agent*.

Wat me uit het stuk in *Time* echter het meest is bijgebleven, was de beschrijving van een nietig incident dat zich voordeed

toen Robertson's universiteitsteam na afloop van een wedstrijd het veld verliet. Iemand van de universiteitskrant was nonchalant op de cementen bestrating met een basketbal aan het dribbelen. Robertson was ontzet. Hij liep op hem af, en zei: "Je bent bezig de bal te ruïneren. Op deze manier raakt hij afgesleten en breng je hem uit balans."

Het artikel vervolgde met een uitleg van Robertson's achtergronden. Zijn ouders konden het zich niet veroorloven een basketbal voor hem te kopen, en daarom verzamelde hij stenen en blikjes, en bracht er uren mee zoet die naar een basket te werpen op het plaatselijk speelterrein. Dit levendige beeld neemt in mijn herinneringen aan mijn tienertijd een bijzondere plaats in. Ofschoon ik nimmer ook maar één van Robertson's talenten bezat, deelde ik zijn droom. Ik wilde niets liever dan een groot basketballer worden, en daarom was ik in mijn jeugd vaak bezig oude, afgesleten ballen naar baskets te gooien. Toen ik veertien was, verdiende ik het geld om een goeie bal te kopen die niet uit balans zou raken. Ik sliep met die bal, en waste hem iedere keer dat ik hem gebruikt had. Mensen staken de draak met me, maar die wisten of snapten in feite niets van basketbal, althans niet echt, niet diepgaand.

Oscar en ik deelden een gemeenschappelijk inzicht. We koesterden ieder een diep respect voor eenzelfde voorwerp, omdat we zijn mogelijkheden begrepen. Wanneer een basketbal aan een meester wordt toevertrouwd, kunnen er wonderbaarlijke dingen gebeuren. De begaafde meester heeft het vermogen een leider te worden die tot verandering aanzet. De leider is in staat een groep losse individuen tot een samenhangend team te transformeren. Aldus aaneengesmeed, kunnen die individuen woordloos communiceren. Ze weten de verbeelding van grotere gemeenschappen in beweging te zetten, door hen tot nieuwe dromen te verleiden. Zelfs diepgewortelde vooroordelen, zoals die bij bepaalde bevolkingsgroepen leven, kunnen beïnvloed worden. Op den duur is uitmuntendheid besmettelijk.

Doel van het boek

Diepgaande verandering gaat ervan uit dat één persoon verandering teweeg kan brengen in het grotere systeem of in de organisatie waarvan hij deel uitmaakt. In die zin is ieder van ons een potentiële Oscar Robertson. Dit boek gaat echter niet over basketballen of over andere specifieke spelen. Het gaat over het transformatieproces, dus over diepgaande verandering. De beslissing om in ons persoonlijk leven of in een organisatie een diepgaande verandering aan te gaan, en uit te werken, is altijd moeilijk. Wanneer we met succes een diepgaand veranderingsproces hebben doorgeemaakt, geeft dat ons de inspiratie anderen aan te moedigen een soortgelijk proces aan te gaan.

Ieder van ons heeft de mogelijkheid verandering teweeg te brengen. Naarmate we onze talenten leren beheersen, verdiepen zich onze opvattingen over wat mogelijk is. We ontwikkelen respect voor de hulpmiddelen en de relaties die ons omgeven. We disciplineren onze inzichten, en groeien in integriteit. Het leven krijgt meer zin en inhoud. We verwerven *empowerment* en worden een bron van empowerment voor onze omgeving. Doordat we een diepgaande verandering in onszelf hebben doorgemaakt, zijn we in staat diepgaande verandering teweeg te brengen in de ons omringende systemen.

We leven in woelige tijden. Overal is verandering en de omstandigheden om ons heen lijken meer te vragen dan we kunnen geven. We worden allemaal regelmatig verleid tot de rol van het machteloze slachtoffer of de passieve waarnemer. In zulke rollen raken we vervreemd, en lijkt ons bestaan steeds meer aan zin te verliezen. We bekijken alles dan op een oppervlakkige manier. We zien weinig mogelijkheden, en voelen weinig respect. Wie voor één van deze rollen kiest, kiest voor zinloosheid en voor een langzaam sterven van het ik.

Ons leven was altijd al nauw verweven met een dilemma. We worstelen telkens weer met de keuze tussen diepgaand veranderen of het accepteren van een langzaam sterven. Vandaag de dag dringt dit dilemma zich echter dwingender op dan ooit. Zodra we zin en evenwicht vinden, wordt het alweer verstoord. We worden voortdurend gedwongen te kiezen tussen diepgaande veran-

dering en langzaam sterven. Dit boek gaat over het aanpakken van dat dilemma.

Voor wie dit boek is bestemd

Iedereen raakt op een zeker moment in zijn bestaan overweldigd en vervreemd door het gevoel dat het in zijn leven aan zin ontbreekt. We onderkennen dat we iets aan onze situatie moeten doen, maar missen de motivatie en de inspiratie om tot verandering te komen. We beseffen daarbij tevens dat we graag het gedrag van anderen zouden beïnvloeden en veranderen. Als u geconfronteerd wordt met de noodzaak te veranderen, maar niet goed weet hoe u dat proces moet doorlopen, dan is dit een boek voor u. Veel verhalen in dit boek zijn aan het bedrijfsleven ontleend, maar dat wil niet zeggen dat het boek uitsluitend bestemd is voor mensen die in bedrijven werken. Het richt zich tot iedereen die invloed wil hebben, en erg graag een innerlijk gedreven leider zou zijn die zijn achterban stimuleert en motiveert.

De samenhang met *Beyond Rational Management*

Enkelen onder u kennen wellicht mijn boek *Beyond Rational Management* of het *Handboek Managementwaarden* – boeken waarin het concurrerende-waardenkader een belangrijke plaats in neemt. In dat geval kunt u de indruk hebben dat die lijn in dit boek is losgelaten. Toch is dat in feite niet het geval. Het concurrerende-waardenkader biedt vier rivaliserende manieren om de wereld te zien. Het helpt mensen in te zien dat bij de meest verwarrende problemen de keuze vaak niet tussen twee kwaden gaat, maar tussen twee dingen die elk goed zijn.

Het model helpt om het bewustzijn te verruimen, en biedt een breder scala van keuzemogelijkheden. Wat het model echter niet doet, is een pasklaar antwoord verschaffen. Voor mensen die praktische verantwoordelijkheid dragen, hebben de belangrijkste vragen geen eenvoudige oplossingen. Hoe neemt zo iemand dan beslissingen? Ons vermogen om gedurende perioden van span-

ning, onzekerheid doeltreffend tegemoet te treden, en effectief te functioneren, hangt nauw samen met ons zelfvertrouwen. Het peil van ons zelfvertrouwen is gekoppeld aan ons gevoel van groeiende integriteit. We zijn allemaal gevoelig voor technische competentie en politieke scherpzinnigheid, maar worden dieper beïnvloed door morele kracht. Dit boek gaat over het proces dat iemand tot een innerlijk gedreven leider maakt die in staat is uit zijn ultieme krachtbron te putten.

De opbouw van dit boek

Dit boek onderzoekt het proces van diepgaande verandering, en de ontwikkeling tot innerlijk gedreven leiderschap. In het eerste deel wordt diepgaande verandering gedefinieerd, en wordt uitgelegd wat het betekent om 'naakt het land van onzekerheid binnen te gaan'. Dit deel helpt ons te begrijpen hoe het dilemma 'diepgaand veranderen of langzaam sterven' elk aspect van ons leven raakt.

Deel 2 gaat over het tegemoet treden van dit dilemma, en over de noodzaak om eerst jezelf te transformeren. Het biedt een aantal ideeën die houvast kunnen bieden bij het zoeken naar aansluiting tussen het ik en de omgeving.

Deel 3 laat zien dat een innerlijk gedreven leider de wereld anders waarneemt. Hier wordt inzicht geboden in de manier waarop we ons het transformationele gezichtspunt eigen kunnen maken, een gezichtspunt dat de morele kern van de gemeenschap respecteert.

Deel 4 ten slotte, richt zich op visie, risico, en het tot stand brengen van uitmuntendheid. Dit deel daagt u uit tot het zoeken, ontwikkelen, en overdragen van een visie die anderen tot top-prestaties brengt.

Dit boek is bedoeld als een instrument dat kan helpen jezelf en anderen te veranderen. Aan het eind van elk hoofdstuk vindt u een reflectie- en discussie-paragraaf met vragen om u aan het denken te zetten, en tot toepassing te stimuleren. Deze paragraaf bestaat telkens uit twee gedeelten: 'Stappen tot persoonlijke verandering', en 'Stappen tot organisatieverandering'. De persoonlijke

vragen hebben tot doel u te helpen groeien. De organisatievragen zijn bedoeld om u te helpen de organisatie waarin u werkt te begrijpen en te veranderen. Ik adviseer u terwijl u dit boek leest een dagboek bij te houden. Schrijf telkens nadat u een hoofdstuk gelezen hebt de antwoorden op de vragen in uw dagboek.

De hoofdstukken in dit boek laten zich gebruiken als instrumenten tot verandering. De meeste hoofdstukken zijn heel kort, en kunnen los van de rest worden gelezen. U zult ze wellicht willen gebruiken om het denken van anderen te beïnvloeden. De organisatievragen aan het eind van elk hoofdstuk kunnen dienen als hulp bij het denken, als stof voor discussiegroepen van werknemers of in onderwijssituaties, en voor het verbreden van het bewustzijn van werkgroepen binnen uw organisatie. Voel u vrij de vragen zo te wijzigen dat ze het effect hebben dat u verlangt.

Hoe ik leerde van Harvey

Ik liep al lange tijd rond met de ideeën en ervaringen voor dit boek. Tot driemaal toe probeerde ik het boek te schrijven, maar tevergeefs. Er zat iets niet goed. De boodschap die me zo na aan het hart lag, leek moeilijk over te brengen. Ik was innerlijk geblokkeerd, en het kostte me veel tijd de oorzaak daarvan te ontdekken.

Het probleem waar ik voor stond, was duidelijk te maken wat het belang is van het initiëren van diepgaande verandering in individuele personen en organisaties. Ik wilde mensen helpen de moed te ontwikkelen om buiten hun oude rollen te treden, en om nieuwe rollen op zich te nemen en te evalueren. Ik was echter niet bereid om zelf een voorbeeld voor de lezer te zijn. Het was voor mij makkelijker een afstandelijke en analytische academicus te blijven, dan me op een nieuw, onverkend terrein te wagen. Het gevolg was dat ik iedere keer dat ik het boek probeerde te schrijven vastliep, en alsmaar niet begreep waarom. Totdat ik Harvey Penick las.

Penick was geen academicus maar wel een groot pedagoog. Hij wijdde er zijn leven aan, mensen te leren hoe ze met een golfclub moeten omspringen. Enkele jaren geleden schreef hij een boekje

dat onmiddellijk een bestseller werd, en toen ik het las beseftte ik dat hij een geestverwant van me was. Hij was een leraar die zich tot taak had gesteld de kennis en prestaties van anderen te verbeteren. Globaal gesproken was hij een change agent die zowel van zijn eigen werk hield, als van degenen die van hem wilden leren.

Toch was er iets meer. Wat maakte Penick's boek zo bijzonder? Er zijn veel bekwame leraren die boeken over golf hebben geschreven, maar het gebeurt slechts zelden dat zo'n boek een bestseller wordt. Penick's boek las echter anders dan de meeste golfboeken voor zelfstudie. Het was geen opsomming van regels en procedures. Het was in feite zijn dagboek. Iedere keer dat hij een belangrijke leer- of onderwijservaring had, of een stimulerend gesprek had gevoerd, of een belangrijk inzicht kreeg, noteerde hij dat in zijn dagboek. Het bevatte rijke, boeiende verhalen die de verbeelding en interesse van zijn lezers prikkelden, hen ertoe aanzetten anders te gaan denken, en hen motiveerden nieuwe inzichten uit te proberen. Hij had zijn hart aan golf verpand, en door zijn meest gekoesterde verhalen te delen met zijn lezers, gaf hij zichzelf bloot aan zijn publiek. Ik had het gevoel dat hij een warme relatie met me opbouwde. Hij maakte me deelgenoot van zijn passie en hield mijn aandacht vast.

Naar het voorbeeld van Penick, besloot ik dat ik om mijn doel te bereiken, zowel met mijn hoofd als vanuit mijn hart zou moeten schrijven. Mijn boek diende model te staan voor hetgeen ik anderen vroeg te doen. Het was een beklemmende gedachte, maar ik moest uit mijn oude rol stappen en iets nieuws proberen. Ik moest mijn veilige rol van academicus een poosje opgeven, en kritiek van mijn collega's aan de universiteit riskeren. In weerwil van mijn aanvankelijk onbehagen zette ik door, en daarmee verdween al vlug het gevoel geblokkeerd te zijn.

Terwijl ik mijn eigen kloof van hypocrisie verkleinde, groeide mijn gevoel van integriteit, alsook mijn energie voor dit project. Puttend uit de confrontatie met het boek van Penick, wilde ik een boek schrijven waarin mijn stimulerende persoonlijke ervaringen als change agent verweven zouden zijn met mijn academische achtergrond. Ik wilde een boek schrijven dat zowel ter zake als interessant was, en dat ons kan helpen de alsmaar veranderende mondiale omgeving succesvol en met een gevoel van rationaliteit en avontuur tegemoet te treden.

Ik schreef dit boek in de hoop dat het als leidraad kan dienen wanneer we sturing proberen te geven aan diepgaande verandering in onszelf of in onze organisatie, en dat het ons de kracht kan geven het hoofd te bieden aan de talrijke uitdagingen die we nog tegen zullen komen.

Dankbetuigingen

Elk boek is schatplichtig aan een omvangrijk netwerk van mensen. Gegeven de aard van dit boek strekt mijn erkentelijkheid zich uit tot bijna iedereen die ik ooit kende, waarmee ik ooit werkte, of waarvan ik ooit iets heb gelezen. Er staan in dit boek talrijke verhalen. Ze weerspiegelen allerlei levenservaringen. Met het oog op de privacy van de velen die in deze verhalen figureren, heb ik – met uitzondering van de meest bekende episoden – alle beschrijvingen anoniem gehouden. Enkele verhalen heb ik om vertrouwelijkheid te garanderen welbewust vervormd, daarbij tegelijkertijd trachtend de oorspronkelijke plot te behouden.

Ik zou graag mijn dank betuigen aan mijn vakgenoten werkzaam aan de twee universiteiten – de State University of New York, Albany, en de University of Michigan – waaraan ik de afgelopen twee decennia geploeterd heb. Mijn dank gaat vooral uit naar de volgende mensen die me hielpen met gedeelten van de diverse voorlopige versies: Ken Anbender, Susan Ashford, Vaughn Bryson, Kim Cameron, Kathy A. Clark, Corinne Coen, Gelaye Debebe, Jane Dutton, Rachel Ebert, Marty Edwards, Michael Jibson, Deb Meyerson, Rob Passick, Bob Robb, Gretchen Spreitzer, Lyndia St. Clair, Ellen Toronto, Karl Weick, Gil Whitaker, Joe White en David Whetten.

Ik wil ook al diegenen bedanken die me uitnodigden in hun organisatie of in hun leven.

Tot slot bedank ik mijn vrouw Delsa, een innerlijk gedreven leider met empowerment, een leider die diepgaande verandering moedig tegemoet treedt, en de gave heeft anderen te helpen hetzelfde te doen. Ik ben haar erkentelijk voor haar voorbeeld.

Ann Arbor, Michigan
juni 1996

Robert E. Quinn

Deel 1

*Diepgaand veranderen
of langzaam sterven*

I

Naakt het land van onzekerheid binnengaan

Wanneer we het over verandering hebben, bedoelen de meesten van ons doorgaans stapsgewijze verandering. Aan stapsgewijze verandering ligt gewoonlijk een proces van rationele analyse en planning ten grondslag. Er is een gewenst doel, en een bepaalde reeks stappen om dat doel te bereiken. Stapsgewijze verandering heeft meestal een beperkte reikwijdte, en is vaak omkeerbaar. Als de verandering niet goed uitpakt, kunnen we altijd nog terug naar de oude situatie. Stapsgewijze verandering laat onze vroegere patronen gewoonlijk intact – zij ligt in het verlengde van het verleden, en wat nog het belangrijkste is: gedurende stapsgewijze verandering hebben we het gevoel dat we het proces onder controle hebben.

In dit boek verkennen we een veel moeilijker veranderingsproces: het proces van diepgaande verandering. Anders dan stapsgewijze verandering vereist diepgaande verandering nieuwe denkwijzen en nieuwe gedragsvormen. Het is een verandering van veelomvattende aard, die een breuk met het verleden betekent, en in het algemeen onomkeerbaar is. Pogingen tot diepgaande verandering ontwrichten bestaande patronen van activiteit, en betekenen dat risico's moeten worden genomen. Het betekent afstand doen van procesbeheersing.

De meesten onder ons construeren hun identiteit rond de deskundigheid en de bekwaamheid waarmee ze bepaalde bekende technieken en vaardigheden toepassen. Het aangaan van een diepgaande verandering betekent dat men beide moet opgeven en 'naakt het land van onzekerheid moet binnengaan'. Dit is meestal een beangstigende keuze, die vaak met een geestelijke crisis gepaard gaat. Daarom is iedereen van nature geneigd te ontkennen dat er ook maar enige aanleiding tot diepgaande verandering is.

Gelukkig is het aangaan van een diepgaande verandering niet iets dat we dagelijks hoeven te doen. In de voortdurend veranderende wereld van tegenwoordig moeten we er echter vaker toe overgaan dan in het verleden.

Diepgaande verandering kan zich zowel op het niveau van de organisatie als op het persoonlijke vlak voordoen. Inzichten die het ene niveau betreffen, helpen ons het andere niveau beter te begrijpen. Hier verkennen we in het kort het proces van diepgaande verandering op het niveau van de organisatie, om vervolgens door te gaan naar het persoonlijke niveau, en tot slot bekijken we dan het verrassende verband tussen die twee.

Diepgaande verandering: het organisatieperspectief

Een collega vertelde me eens over een groep topmanagers op een ministerie, die belangstelling hadden voor leiderschapstraining. Wat hen vooral interesseerde, was het ontwikkelen van transformationeel leiderschap. Ze wilden ambtenaren opleiden die initiatief zouden nemen, en die hun organisaties diepgaand zouden veranderen. Gegeven het negatieve stereotype van ambtenaren als hardnekkige bureaucraten vroegen ze zich af, of er in enige geleiding van hun organisatie transformationele leiders bestonden. Ze besloten dit te onderzoeken en die personen boven water te krijgen.

Hun analyse bracht een aantal gevallen aan het licht van mensen die binnen hun respectievelijke organisaties dramatische transformaties hadden bewerkstelligd. Zo was er iemand die de leiding over een kantoor overnam dat bekend stond om zijn lange wachtlijnen en geïrriteerde burgers. Een jaar later was het het beste kantoor in het systeem. Iemand anders nam een ziekenhuis over waar al sinds lang een stuitende situatie heerste. Twee jaar later was het ziekenhuis een voorbeeld voor het hele land. Uiteindelijk besloten ze om over enkele van deze transformationele leiders een videofilm te maken. Er gingen teams op pad om de leiders te interviewen, maar ze kwamen terug met slecht nieuws: de video kon niet worden gemaakt. In elk van de gevallen had de betreffende transformationele leider minstens eenmaal een verordening van

de overheid overtreden. Teneinde de ondoelmatige organisatie tot een effectief geheel te transformeren, waren vereiste formulieren niet ingeleverd, wettelijke voorschriften genegeerd, en instructies met voeten getreden.

Betekent dit dat men de wet moet overtreden om een transformationeel leider te kunnen zijn en een organisatie diepgaand te kunnen veranderen? Nee, zo ligt het niet, maar het vereist altijd wel dat iemand enkele flinke risico's neemt.

Organisatie en verandering zijn begrippen die slecht op elkaar aansluiten. Organiseren betekent systematiseren met als doel gedrag voorspelbaar te maken. Elke organisatie is gebaseerd op systemen van externe en interne verwachtingen. De externe verwachtingen kunnen informeel zijn, zoals de wens van een klant een kwaliteitsproduct tegen een redelijke prijs te kunnen inkopen, maar kunnen ook zijn vastgelegd in een wet die van een organisatie bepaalde manieren van optreden eist. De interne verwachtingen lopen uiteen van informele verwachtingen tot routines, procedures en regels die min of meer formeel zijn voorgescreven, en wettelijke verordeningen. Al deze verwachtingen helpen gedrag voorspelbaar te maken.

Het proces van formalisering maakt de organisatie aanvankelijk efficiënter en doelmatiger. Na verloop van tijd echter, veroorzaken deze gefixeerde patronen dat de organisatie in verval begint te raken en stagneert. De organisatie verliest aansluiting bij de veranderende externe realiteit, met als gevolg dat 'klanten' hun producten en diensten elders gaan betrekken, en de organisatie haar belangrijkste hulpbronnen verliest.

Wanneer de interne en externe aansluiting verloren is, staat de organisatie voor een keuze: zich aanpassen of de weg naar een langzaam sterven inslaan. Gewoonlijk kan de organisatie dan alleen nieuw leven worden ingeblazen en haar effectiviteit herwinnen, als er een leider bereid is enkele grote risico's te nemen door buiten de afgebakende grenzen te treden. Wanneer dat gebeurt, wordt de organisatie onbekend terrein binnengelokt, -geduwd, of -getrokken. De resulterende reis door onbekend gebied is een beangstigende ervaring, waarbij de mogelijkheid van mislukking of ondergang geen metafoor is maar een realiteit.

In zulke tijden staan de leden van de organisatie voor uiterst ne-

telige problemen, problemen waarvoor geen voorgebakken antwoorden bestaan. Geconfronteerd met aanzienlijk gevaar moeten ze hun weg 'leren' vinden, door voortdurend nieuwe mogelijke oplossingen en inventieve organisatiesystemen te creëren, systemen die aansluiten op de behoeften van vandaag en niet op die van gisteren. Als de nieuwe maatregelen werken, beleeft de organisatie gewoonlijk een periode van groot succes. De buitenwereld begint de organisatie van hulpbronnen te voorzien, omdat de organisatie creatief tegemoet komt aan de behoeften in de omgeving.

Tegenwoordig wordt in brede kring erkend dat organisaties veelvuldig diepgaande veranderingen moeten doorvoeren om in de huidige mondiale omgeving concurrerend te kunnen blijven. Wat minder algemeen wordt ingezien, is dat de leden van een organisatie ook zelf veelvuldig diepgaand moeten veranderen. Tegenwoordig wordt van mensen vaker een diepgaande persoonlijke verandering gevraagd dan in het verleden.

Diepgaande verandering: het persoonlijke perspectief

Ik werkte ooit met topmanagers van een zeer succesvolle organisatie in Azië. Ik was onder de indruk van hun inspanningen een organisatie te ontwikkelen die frequenter en doeltreffender diepgaande veranderingen zou weten door te voeren. Ze vertelden me dat ze probeerden een 'organische organisatie' te worden. Toen ik ze om een definitie vroeg, lieten ze me een publiek document zien dat een organische organisatie omschreef als een organisatie die 'verantwoordelijk is, snel en gecoördineerd handelt, zich kan aanpassen, en in staat is te leren en te groeien'. Er zijn véél ondernemingen met dit soort statements, maar de zin die volgde trok mijn aandacht. Ik las: "Alleen organische personen kunnen een organische organisatie creëren".

Deze uitspraak interesseerde me, omdat veel organisaties praten over manieren waarop ze verantwoordelijker kunnen worden, maar slechts weinig organisaties aandacht besteden aan de logische implicatie daarvan. Verantwoordelijke organisaties hebben verantwoordelijke mensen nodig. In een tijdperk van voortdurende

verandering moeten organisaties aansluiten bij hun omgeving door verantwoordelijker te zijn, en mensen moeten aansluiten bij hun organisatie door ook zelf verantwoordelijker te zijn. Als de organisaties frequenter diepgaand moeten veranderen, moeten de mensen die in de organisaties werken dat eveneens.

Diepgaand veranderen is evenwel niet gemakkelijk. Organisaties raken gestructureerd en gaan stagneren, en hetzelfde geldt voor mensen. We bezitten kennis, waarden, aannamen, regels en vaardigheden die ons maken tot wie we zijn. Doordat de wereld om ons heen verandert, verliezen we ons gevoel van aansluiting en beginnen we problemen te krijgen. Vaak kunnen we die problemen oplossen door middel van een kleine aanpassing, of door stapsgewijs te veranderen. Soms echter is het nodig dat we onze fundamentele vooronderstellingen, regels of paradigma's wijzigen, en nieuwe theorieën over onszelf en onze omgeving ontwikkelen. Wanneer die noodzaak zich aandient, proberen we dat te ontkennen en verzetten we ons.

Een voorbeeld van diepgaande persoonlijke verandering

Ik herinner me een manager die in een groot bedrijf werkte dat nooit een afslanking had ondergaan. Plotseling kondigde de onderneming aan dat er zo'n personeelsreductie nodig was. Deze man werd gevraagd om een aantal mensen – zijn naaste medewerkers en vrienden – te informeren dat ze hun baan kwijt zouden raken. Hij had deze pijnlijke opdracht nog maar net voltooid, toen er een nieuwe afslanking werd aangekondigd en het proces zich herhaalde. Hierop volgde een derde afslanking. De psychologische gevolgen waren verpletterend, en de stafleden die overbleven waren als verlamd.

Deze man beschreef me de angst die hij voelde wanneer hij 's avonds thuiskwam, en zich naar zijn kinderen kijkend afvroeg, wat het zou betekenen als hij hun school niet kon betalen, of zijn huis zou moeten opgeven. Hij vroeg zich af wat zijn eigen marktwaarde was. Hij was ooit begonnen als ingenieur, maar nu was hij manager – een specialist in de bureaucratische cultuur van het bedrijf waarvoor hij werkte. In een wereld waarin veel middenka-

derpersoneel wordt afgedankt, vreesde hij onbruikbaar te zijn. Hij voelde zich verraden en kwaad. Net als zijn collega's kon hij op het werk nu maar nauwelijks functioneren. Het gevolg van dat alles was dat de prestaties van de onderneming achteruit gingen, waardoor de hele negatieve vicieuze cirkelgang werd versneld.

Na maanden van foltering kon deze man geen verdere ellende meer verdragen. Hij begon zich af te vragen wie hij in feite was, en waar hij werkelijk om gaf. Hij sprak over deze kwesties met zijn vrouw. Bezat hij een identiteit los van de organisatie? Zouden ze als hij van baan veranderde van de helft van zijn salaris kunnen rondkomen? Hij was blij en verrast te ontdekken dat het antwoord ja was.

Het beantwoorden van deze vragen had een bevrijdend effect. Het gaf hem een gevoel van persoonlijk empowerment. Hij hield op zich zorgen te maken over de gevaren van verandering, en over de manier waarop de organisatie naar hem keek. Hij begon zich af te vragen wat er hier en nu nodig was. Hij bezag zijn lamgelegde collega's, en beseftte dat hij iets moest doen om ze empowerment te geven. Hij bedacht een nieuwe rol voor zichzelf. Hij nodigde met zorg mensen uit op vergaderingen, om ze dan te vragen hoe de organisatie er in hun optiek over tien jaar zou moeten uitzien. Aanvankelijk bracht deze vraag ze van hun stuk, maar geleidelijk aan begonnen ze mee te doen aan het proces de toekomst van de onderneming te ontwerpen. Zo ging zijn gevoel van empowerment over op anderen. Geleidelijk aan begonnen de dingen beter te gaan.

Terugblikkend op het gehele proces vertelde de man me dat hij een totaal nieuwe kijk op het begrip leiderschap had gekregen. Hij sprak van een paradox. Hij stelde dat hij, ofschoon hij nu veel onafhankelijker optrad dan vroeger, meer hart voor de organisatie had, en daarom nu dubbel zo waardevol was.

Deze man had het proces van diepgaande verandering met succes doorlopen. Doordat hij nu sterker innerlijk gedreven was, kon hij bijdragen aan de vormgeving van zijn buitenwereld. Hij was niet langer een door externe factoren gedetermineerde reactie op zijn omgeving. Hij verwierf empowerment en droeg dat over op anderen. Hij was beter in staat leiding te geven onder omstandigheden van voortdurende verandering. Hij was een meer organische werknemer geworden.

digheden ontwikkeld en gedragsregels vastgesteld. De psychotherapeut speelt net als een ouder, leraar, verkoper of manager een rol, en is diepgaand bij die rol betrokken. Die rol sluit echter niet altijd aan op hetgeen een gegeven cliënt, kind, student, klant of organisatie nodig heeft. Of de therapeut er in slaagt de ander tot verandering te brengen, hangt in feite af van verandering in de therapeut. Lees aandachtig onderstaande zelfbeschouwing van Peck. Het stukje verdient het, meerdere malen te worden gelezen.

Er wordt wel gezegd dat de therapeut, wil hij succes boeken, dezelfde moed en hetzelfde gevoel van betrokkenheid in de therapeutische relatie moet leggen als de patiënt. Ook de therapeut moet verandering riskeren. Van alle goede en nuttige regels voor psychotherapie die me zijn bijgebracht, zijn er maar heel weinig die ik niet op enig moment besloot te doorbreken, en dat niet uit luiheid of gebrek aan discipline maar veeleer met angst en beven, omdat de behandeling van de patiënt van me leek te eisen dat ik op een of andere manier uit mijn veilige voorgeschreven rol van analyticus zou stappen om anders te zijn en het ongebruikelijke te riskeren. Wanneer ik terugdenk aan alle patiënten waarbij ik succes had, kan ik zien dat ik in elk van die gevallen op een bepaald moment of op bepaalde momenten openhartig moest zijn. De bereidheid van de therapeut om op zo'n moment te lijden, is wellicht de essentie van therapie, en wanneer de patiënt het opmerkt, zoals gewoonlijk het geval is, werkt het altijd therapeutisch. Het is ook deze bereidheid van de therapeut het uiterste van zichzelf te vergen en met en om de patiënten te lijden, die hem in staat stelt te groeien en te veranderen. Nogmaals, als ik terugkijk op de gevallen waarin ik succes had, is er niet één geval dat niet in een heel belangrijke, vaak radicale verandering in mijn instelling en perspectief resulteerde. Het kan niet anders dan op deze manier. [p.149]

De psychotherapeut ontdekt dat diepgaande verandering in de cliënt van hemzelf de moed eist buiten het veilige domein van traditioneel voorschreven rollen te treden. Door blijf te geven van de moed 'naakt het land van onzekerheid binnen te gaan', wordt de therapeut zelf een voorbeeld van de manier waarop de gezond-

heid verbeterd kan worden. De therapeut instrueert niet, maar ‘gidst’ de patiënt door de transformatie. Door de beangstigende reis te maken, verliest de therapeut zijn oude ik om een nieuw ik te vinden, gaat meer zin ervaren, en ontdekt nieuwe gezichtspunten. Doordat de therapeut zichzelf verandert, wordt de relatie veranderd, en wordt het de cliënt mogelijk eveneens te veranderen. De cliënt wordt zo niet alleen een voorbeeld geboden, maar tevens een systeem van zinvolle ondersteuning en uitdaging.

Hier vinden we de verrassende schakel tussen diepgaande verandering op het persoonlijk vlak en diepgaande verandering op het niveau van de organisatie. De eerder genoemde video over de transformationele leiders kon niet gemaakt worden, doordat ze risico’s namen die als onaanvaardbaar golden. De staat kon managers niet gaan leren zijn eigen wetten te overtreden. Bedrijven hebben eenzelfde probleem: ze kunnen mensen niet gaan leren, af te wijken van hun regels, beleid, en procedures.

Uitmundendheid ligt echter nooit binnen de vakjes van het organogram uit het verleden. Om uit te blinken moeten leiders buiten het veiligheidsnet van bedrijfsvoorschriften stappen, precies zoals de therapeut buiten de veilige grenzen van zijn traditioneel gedefinieerde rol moest treden. Om diepgaande verandering te weeg te brengen, moeten mensen de risico’s op zich nemen; en om anderen tot diepgaande verandering te brengen, moeten mensen zichzelf opnieuw uitvinden.

Het aspect van diepgaande verandering dat misschien nog wel het moeilijkst te begrijpen valt, houdt verband met onze verhouding tot anderen. Wanneer we inzien dat er verandering nodig is, zien we dat meestal als iets dat in een ander moet plaatsvinden. In onze gezagsrollen, zoals de rol van ouder, leraar of baas, staan we erg vlug klaar om anderen op te dragen diepgaand te veranderen. Zulke directieven stuiten dikwijls op weerstand, die we dan te lijf gaan door de druk te vergroten. De resulterende machtsstrijd voert maar zelden tot verandering of uitmundendheid. Wanneer we het nodig achten dat anderen diepgaand veranderen, is een van de belangrijkste vragen, waar de verandering eigenlijk moet beginnen.

De tumultueuze omstandigheden in de tegenwoordige wereld eisen van organisaties dat ze vaker diepgaand veranderen, en dat

betekent vervolgens dat ook individuele personen vaker diepgaand moeten veranderen. Het is, zoals al eerder werd opgemerkt, een top-down proces. Verrassend genoeg geldt ook het omgekeerde: verandering kan ook onderaan beginnen.

Ieder van ons heeft de mogelijkheid de wereld te veranderen, maar omdat verandering zo'n hoge prijs vraagt, gaan we de uitdagingen zelden aan. Onze vrees maakt ons blind voor de mogelijkheden om uit te blinken, en tevens voor nog een ander schrikbaan-jagend inzicht. Dat inzicht betreft de prijs die er moet worden betaald als diepgaande verandering uitblijft. Die prijs is dat er dan gekozen wordt voor een langzaam sterven voor een zinloos en frustrerend bestaan gevangen in angst, kwaadheid en hulpeloosheid, terwijl men onafwendbaar nadert tot datgene dat het meest wordt gevreesd.

Met zelfvertrouwen verdwalen

Terwijl de meeste mensen de gedachte aan diepgaande verandering ontvluchten, is er een kleine minderheid die, zoals Scott Peck, zo'n verandering vaak genoeg heeft doorgemaakt om er over na te denken. Zij beginnen diepgaande verandering te zien als een ontwikkelingsproces dat begrepen kan worden. Waar anderen slechts chaos zien, ontwaren zij voorspelbaarheid. Ze begrijpen dat de traditionele manier van leren gekoppeld is aan het verleden – het betekent dat er iets geleerd wordt dat anderen al weten.

‘Naakt het land van onzekerheid binnengaan’ maakt een ander soort leren mogelijk: een leren dat ons helpt te vergeten wat we weten, en te ontdekken wat we nodig hebben. Het voert tot de ontdekking die ons helpt de toekomst vorm te geven. De weinige mensen die deze instelling bezitten, zijn daartoe gekomen doordat ze de beangstigende reis al meermalen hebben gemaakt. Na enige tijd maakt angst plaats voor vertrouwen. Deze mensen ‘weten hoe ze met zelfvertrouwen kunnen verdwalen’. Dat wil zeggen: ze weten hoe ze in de nieuwe wereld hun weg kunnen leren vinden. Ze kunnen op elk niveau in een organisatie worden aangetroffen. Ze zijn meester-veranderaars, in staat om diepgaande verandering

gen teweer te brengen in zichzelf, in hun relaties met anderen, en in hun organisatie. Het zijn innerlijk gedreven leiders die het proces van diepgaande verandering begrijpen.

REFLECTIE EN DISCUSSIE

A. Stappen tot persoonlijke verandering

1. Maak een overzicht van de tien belangrijkste persoonlijke veranderingen die u ooit hebt doorgemaakt.
2. Splits de veranderingen onder vraag 1 in twee categorieën uit: stapsgewijze veranderingen en diepgaande veranderingen.
3. Geef een overzicht van uw persoonlijke ervaring met diepgaande verandering.
4. Geef een voorbeeld van 'naakt het land van onzekerheid binnengaan'. Leg in detail uit wat deze frase voor u betekent.
5. Herlees het citaat van Scott Peck. Onderstreep de centrale ideeën, en beschrijf uw belangrijkste inzichten over het instigeren van diepgaande verandering in anderen.
6. Wat betekent het voor iemand om 'met zelfvertrouwen te verdwalen'?
7. Geef uw eigen definitie van diepgaande verandering.

B. Stappen tot organisatieverandering

1. Maak een overzicht van de tien belangrijkste organisatieveranderingen waarvan u ooit getuige was.
2. Splits de veranderingen uit vraag 1 in twee categorieën uit: stapsgewijze veranderingen en diepgaande veranderingen.
3. Geef een overzicht van uw persoonlijke ervaring met diepgaande verandering in organisaties.
4. Bekijk dit hoofdstuk opnieuw, terwijl u nadenkt over het huidige functioneren van uw organisatie, en identificeer dan drie inzichten die daar op dit moment effect zouden kunnen hebben.

2

De confrontatie met het dilemma ‘diepgaand veranderen of langzaam sterven’

In onze hedendaagse wereld van felle concurrentie is het niet makkelijk ons vertrouwen en onze moed en energie op peil te houden. Ons leven en onze organisaties plaatsen ons voor talloze problemen die ons voortdurend in beslag nemen, en dat alles ondermijnt vaak ons initiatief en beknot onze innerlijke gedrevenheid. Bekijk bijvoorbeeld de onderstaande citaten van twee topmanagers uit verschillende organisaties:

Ik vervul deze functie nu vier jaar, en ieder jaar is de werkdruk toegenomen. Mijn mensen moeten alle zeilen bijzetten, alleen al om het vol te houden. Zelf ben ik 57 en ik doe mijn uiterste best om door te kunnen gaan. Ik weet dat we deze zaak moeten implementeren. Ik denk alleen niet dat we nog weer een grote verandering aankunnen.

Op de lange termijn is er geen keus. Maar om u de waarheid te zeggen, weet ik niet zeker of ik het in me heb. Van de acht vice-presidenten, zijn er drie domweg niet voor dit probleem toegerust. We hebben allemaal ongeveer dezelfde leeftijd, en denken allemaal: “Als ik nu gewoon nog maar een paar jaar weet vol te houden, ligt dit probleem straks op het bord van een ander”. De vraag die ons bezighoudt, is niet wat goed is op de lange termijn, maar hoe we op dit moment kunnen overleven.

Deze uitspraken zijn typerend voor de instelling van veel gekwelde topmanagers die meer eisen op hun bord krijgen dan ze menselijkerwijs aankunnen. Ze zijn moe. Toch valt er in deze uitspraken iets te lezen dat belangrijker is dan persoonlijke uitputting. Ofschoon deze beide topmanagers onderkennen dat hun organisaties

een diepgaande verandering nodig hebben, hebben ze er alle twee voor gekozen niets te doen. Ze hebben niet gekozen voor het lange-termijnbelang van het collectief, maar voor persoonlijk overleven op de korte termijn.

Deze afgematte, gedesillusioneerde topmanagers hebben er bewust voor gekozen een onopgelost probleem van de organisatie te laten voortduren en uit te laten dijen. Het probleem zal uiteindelijk uitmonden in een crisis waaronder velen zullen lijden. De praktische implicaties van dit dilemma – de keuze tussen diepgaande verandering en langzaam sterven – worden duidelijk uit de volgende uitspraken:

We kozen drie jaar geleden voor langzaam sterven. De organisatie gaf toen een belangrijke positie in de industrie op, vanwege een intern conflict tussen divisies met tegengestelde opvattingen. Er was een echte verandering nodig en iedereen wist dat. Toch was niemand bereid het voortouw te nemen, met als gevolg dat het personeelsbestand in twee jaar tijd terugliep van 31.000 naar nog geen 15.000. We zijn geen belangrijke speler meer, en er is geen hoop voor de toekomst. Het is nu alleen nog maar een kwestie van tijd.

Langzaam sterven is waar we mee bezig zijn: een cultuur getekend door een behoudzuchtig ‘maak geen moeilijkheden’; managers 3 tot 5 jaar voor hun pensionering; weinig lange-termijnplanning; geen visie; en een ontkenning van alle externe kritiek. We voeren oppervlakkige veranderingen door op gebieden als technologie en financiën, maar brengen geen echte verandering aan in onze fundamentele structuren en procedures. We zitten op een koers die iedereen duidelijk is.

Als lid van een topmanagementteam, maakte ik tien jaar geleden het langzaam sterven van een grote onderneming mee. We hadden een conservatieve cultuur en verzetten ons tegen verandering, totdat de omstandigheden ons tot een hele reeks van overhaaste en ongecoördineerde omschakelingen dwongen. Ten slotte beleefden we een langzame, pijnlijke ondergang: een fusie die maar weinig van onze mensen overleefden. Nu maak ik het allemaal opnieuw mee, met een kwellend gevoel van *déjà vu*.

We zijn bezig ten onder te gaan. Ondertussen loopt mijn baas druk rond, bezig om alles tot getallen en diagrammen te herleiden. Werkelijk leiderschap laat hij over aan anderen. Omdat we niet langer in de toekomst van de organisatie geloven, zijn we allemaal gepreoccupeerd met onze persoonlijke toekomst. Ik zou dolgraag over constructieve alternatieven willen nadenken, maar het is domweg te laat.

Ik geef ons bedrijf nog zo'n 12 tot 18 maanden, en dan zal het te laat zijn. Om werkelijk concurrerend te worden, moeten we het onderliggende systeem veranderen. Dat zou echter betekenen dat we verder moeten gaan dan de voortdurende stroom van dagelijkse werkzaamheden, die beslist belangrijk zijn. Het betekent dat we méér moeten doen. Ik geloof dat we onszelf heel druk aan het werk houden omdat het een soort opium is. We weten niet hoe we het proces van diepgaande verandering moeten aanpakken, en daarom houden we onszelf druk bezig met het alledaagse gedoe, en proberen we om niet te zien hoe het er werkelijk voor staat. Ik ben niet optimistisch. De top heeft geen visie, en de veranderingen blijven stapsgewijs van aard. In mijn optiek zijn we onmiskenbaar bezig voor langzaam sterven te kiezen.

Ons topmanagement is slecht toegerust voor het oplossen van de problemen waar we voor staan. Wat we nodig hebben, zijn diepgaande veranderingen. Hun instrumenten, die ze in het gunstigste geval aan een opleiding bedrijfskunde ontleen, zijn als antwoord op onze huidige concurrentie domweg niet toereikend. Bovendien is het al te laat. We kunnen niet worden gered door het te willen, zelfs niet als dat uitgaat van de top. Het is zoiets als proberen een nieuwe golfslag te ontwikkelen op de dag voor de zwemkampioenschappen.

Langzaam sterven als verschijnsel in organisaties

Langzaam sterven begint, wanneer iemand die geconfronteerd wordt met het dilemma de organisatie diepgaand te hervormen dan wel de status quo te accepteren, diepgaande verandering als

optie verwerpt. Het gevolg van zo'n beslissing is dat een organisatie, bedrijf, of industrie geleidelijk (en soms niet eens zo geleidelijk) desintegreert.

Het proces van langzaam sterven heeft een aantal algemene kenmerken, waarvan we de vier meest opvallende hieronder bespreken.

Alomtegenwoordigheid

De keuze voor langzaam sterven is geen geïsoleerd verschijnsel. In de opkomende mondiale economie van tegenwoordig is het een wijd verbreid fenomeen dat zich veelvuldig voordoet in allerlei organisaties. Het verschijnsel is vaak aan te treffen in conservatieve 'maak geen moeilijkheden'-culturen. Het is echter niet tot dat soort organisaties beperkt. Zelfs in organisaties die veel succes hebben (en ook dat kan burnout en stress bevorderen), is het niet ongewoon groepjes van ervaren, competente, en welmenende mensen te vinden die voor langzaam sterven hebben gekozen. Er is verandering nodig, maar die noodzaak wordt ontkend. Deze keuze kan overal gemaakt worden, op elk moment en op elk niveau.

Schending van vertrouwen

Het komt voor dat besluitvormers die voor langzaam sterven kiezen, zich de druk tot veranderen volledig bewust zijn. In plaats van de noodzakelijke verandering op gang te brengen, verkiezen ze echter andere dingen te doen. In dat opzicht is kiezen voor langzaam sterven een ander verschijnsel dan we in het bekende verhaal van de gekookte kikker zien.

Het verhaal van de gekookte kikker is gebaseerd op een laboratoriumproef. Een kikker wordt in een glas koud water gezet dat men vervolgens langzaam verhit. Uiteindelijk raakt het water aan de kook, en dat is dan het einde van de kikker. Wordt een kikker daarentegen meteen vanuit koud water in heet water geplaatst, dan springt het diertje onmiddellijk uit het glas zodat het overleeft. Er wordt wel gezegd dat organisaties op de kikkers in het experiment lijken. Ze lopen veel kans om veranderingen die zich

langzaam ontwikkelen niet op te merken.

Er is echter een belangrijk aspect aan de kwestie 'diepgaand veranderen of langzaam sterven' waaraan de metafoor van de gekookte kikker geen recht doet. Wanneer een topmanager de noodzaak tot verandering onderkent, maar ervoor kiest die noodzaak te negeren, maakt zo iemand een bewuste keuze. Terwijl het water langzaam heter wordt, weet de topmanager dat hij zonodig naar een veilige plek kan springen, want in zijn achterhoofd is er de strategische gedachte: "Als ik het nu gewoon nog maar een paar jaar weet vol te houden, ligt dit probleem straks op het bord van een ander". Wanneer de manager naar een veilige plek springt, laat hij de rest van het personeel echter achter met het probleem. In dat opzicht kan de keuze voor langzaam sterven worden getypeerd als het 'verhaal van de dode kikkervisjes'. De kikker stelt zich met een sprong in veiligheid, en de kikkervisjes blijven achter om te worden gekookt.

In dit scenario wint eigenbelang het van verantwoordelijkheid voor de gemeenschap. De keuze voor langzaam sterven heeft dus morele implicaties en brengt een schending van vertrouwen en van verantwoordelijkheid met zich mee, die vaak tot schuldgevoelens leidt. Vanwege deze morele implicaties wordt de kwestie door de hele organisatie heen onbespreekbaar. Leden van de organisatie doen dan alsof ze niet weten hoe het ervoor staat, terwijl ze heel goed begrijpen dat hun organisatie ernstig in moeilijkheden verkeert. De invloed die dit soort beslissingen heeft is enorm.

Honger naar visie

Executives gedragen zich vaak alsof de problemen die ze hebben geheim zijn. Dat laatste is echter zelden het geval. Wanneer een cruciaal probleem wordt genegeerd, weten ondergeschikten dat. "Er was een echte verandering nodig en iedereen wist dat. Toch was er niemand bereid het voortouw te nemen."

De mensen verliezen geleidelijk aan hun hoop, en beginnen zich gevangene van hun omstandigheden te voelen. Ze weten zich vaak staande te houden door zich terug te trekken, of door omgekeerd druk doende te blijven met onbelangrijke zaken. "Ik geloof dat we onszelf heel druk aan het werk houden omdat het

een soort opium is.” Deze mensen gaan zich – net als hun superieuren – steeds meer op hun eigenbelang richten, en op het veilig stellen van hun eigen toekomst. De praktijk leert dat ze, zelfs op de zwartste momenten, dolgraag opbouwende alternatieven zouden overwegen – als hun maar een reden werd gegeven. Gedurende moeilijke tijden, hongeren mensen naar effectief leiderschap. Ze wachten met smart op een geloofwaardige visie.

Zo’n visie verschaffen, is echter een moeilijke opgave. Sommige topmanagers vinden het veel makkelijker ‘getallen en spreadsheets’ te genereren dan voor visionair leiderschap te zorgen. Soms echter, is het distribueren van nog maar weer een rationele analyse, net zoiets als veldflessen vol zand uitdelen aan mensen die sterven van de dorst.

Burnout

Een ander probleem is het ontbreken van voldoende energie. Er zijn mensen die weten hoe ze leiding moeten geven, die begrijpen wat diepgaande verandering betekent, en beseffen welke enorme investering aan energie en hulpmiddelen dat vereist, maar die zich er desondanks niet toe kunnen zetten het proces op gang te brengen. Ze hebben geen energie over. Ze lijden aan uitputting, en dus gaan ze op een plichtmatige manier door, terwijl ze ondertussen moeite hebben nog zin en relevantie in hun werk te ontdekken. Wat zo iemand nodig heeft, is een diepgaande verandering op het persoonlijke vlak: een herdefiniëring van zijn beroepsmatige rol, een drastische herziening van zijn prioriteiten, en de erkenning dat onderhoud deel uitmaakt van productie, en dat hij zijn absolute ‘musts’ werkelijk aan anderen moet delegeren.

Maar weinig mensen zijn er goed in zichzelf opnieuw uit te vinden. Mensen kiezen vaak voor het destructieve alternatief heel druk bezig te blijven. Dat is misschien geen doeltreffend gedrag, maar het heeft het effect van een goed verdovend middel. Het leidt de aandacht af van de kwestie waar het echt om gaat, en stelt mensen tijdelijk in staat het werkelijke probleem voor zich uit te schuiven.

Drie houdingen tegenover langzaam sterven op individueel niveau

Velen onder u zullen het verschijnsel dat we hier bespreken herkennen. Mogelijk werkt u in een organisatie die u gevoelens van wanhoop bezorgt. Misschien bent u bezig zich terug te trekken. Tegenover het probleem van langzaam sterven zijn er drie strategieën.

Strategie 1: rust en salaris

Door de gang van een grote overheidsinstelling lopend, passeerde ik talrijke kantoren en werkruimtes. De lichaamstaal van de mensen die daarbinnen rondbewogen, duidde erop dat hun bezigheden weinig urgent waren, en mijn metgezel merkte toen op: "Hier brengen we de legioenen van de wandelende doden onder". Deze opmerking is me altijd bijgebleven, doordat er met de mensen die op zulke plekken werken iets heel treurigs lijkt te zijn, dat niettemin heel reëel is, en dat door de beeldspraak goed werd getroffen.

Wanneer mensen zich bij de legioenen van de wandelende doden scharen, beginnen ze een leven van 'kalme wanhoop' te leiden. In de rollen die ze op hun werk spelen, neigen ze tot gevoelens van zinloosheid, uitzichtloosheid en onmacht, waarbij ze vaak de houding van 'zielig slachtoffer' aannemen. Een slachtoffer is iemand die schade lijdt als gevolg van de daden van anderen. Er rest zo iemand weinig anders dan te klagen en af te wachten tot er iets goeds gebeurt. Met iemand leven die voor de rol van slachtoffer kiest, is deprimerend. Werken in een organisatie waarin veel mensen voor de slachtofferrol hebben gekozen, is volstrekt deprimerend. Zo'n gesteldheid neigt zich te verspreiden als een besmettelijke ziekte.

In de organisaties van tegenwoordig zijn veel mensen die niet lichamelijk maar psychisch sterven. Willen mensen deze situatie keren zodat het genezingsproces kan beginnen, dan moeten ze een diepgaande persoonlijke verandering ondergaan – een verandering die alleen kan optreden wanneer ze actief verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen bestaan, en zichzelf beginnen te

veranderen. De meeste mensen vinden dit echter een hoogst onaangenaam idee.

Wanneer iemand eenmaal besluit een moeilijke situatie uit de weg te gaan, wordt er een negatief proces in gang gezet. De persoon raakt diep gefrustreerd, en geeft het ten slotte helemaal op. Hij heeft de slachtofferrol aangenomen, vaak zonder dat volledig te beseffen. In plaats van diepgaande verandering op gang te brengen, wordt er onbewust gekozen voor een destructieve weg die onverbidlijk naar een langzaam sterven voert.

In recente jaren is dit verschijnsel zich duidelijker gaan aftekenen. Wanneer organisaties proberen het hoofd te bieden aan externe verandering, neemt het stressniveau op het werk toe. Het gevolg is dat mensen gefrustreerd en vertwijfeld raken, en minder productief worden. De atmosfeer raakt doortrokken van pessimisme en wanhoop.

Hoe houdt een individu zich staande in een organisatie die door een sfeer van depressie en moedeloosheid wordt gekenmerkt? Er is één strategie die zeer voor de hand ligt, en die onlangs raak gekarakteriseerd werd door de directeur van de human resource afdeling van een grote onderneming toen die zei: "Vijfenzeventig procent van onze midden-managers hebben gekozen voor rust en salaris".

Rust en salaris wil zeggen: 'Maak geen moeilijkheden', 'houdt de status quo in stand', 'zet oogkleppen op', 'kom om acht uur binnen en ga om vijf uur naar huis', 'neem geen enkel risico'. Dit is precies de gedragsstrategie waarvoor grote aantallen mensen op hun werk kiezen. Wanneer mensen dit doen, pakken ze het probleem van langzaam sterven aan, door voor langzaam sterven te kiezen.

Hun gelaten berusting sluit hen op in een vicieuze cirkel waaruit moeilijk valt te ontsnappen. Ze schudden het hoofd en veroordelen de organisatie, waarbij ze terecht opmerken dat de organisatie bezig is tenonder te gaan, maar ten onrechte aannemen dat datzelfde niet voor hen geldt.

De '*rust en salaris*'-strategie is een vorm van geestesziekte. Wie actief voor *rust en salaris* kiest, voegt zich welbewust bij de *legioenen van de wandelende doden*. Wanneer we onszelf diepgaand veranderen, doen we dat niet voor de organisatie; we doen het voor onszelf. Het is een keuze om levend te zijn.

Strategie 2: de open achterdeur

Vraag je midden-managers hoe je je op een proactieve manier staande kunt houden in een organisatie die bezig is langzaam te sterven, dan komen de meesten met uitspraken die samen neerkomen op een strategie die uit de volgende vier onderdelen bestaat:

1. Leef op een gezonde manier, die medische problemen zoveel mogelijk voorkomt.
2. Houd altijd in gedachten dat u waarschijnlijk ooit ontslag zult nemen.
3. Houd contact met de markt, en denk creatief na over andere carrièremogelijkheden.
4. Verander van baan zodra dat de meest geschikte oplossing is.

De 'open achterdeur'-strategie onderscheidt zich als de meest proactieve handelwijze die een reactief persoon kan volgen. In elk van de bovenstaande vier uitspraken steekt wel iets van waarde: er wordt aanbevolen actief aan stressmanagement te doen, de werkelijkheid onder ogen te zien, aan loopbaanplanning te doen, en de moed op te brengen van baan te veranderen. Wanneer mensen deze aanbevelingen actief naleven, vertonen ze in hun gedrag meer verantwoordelijkheid voor zichzelf dan degenen die voor het passieve *rust en salaris* kiezen.

Niettemin zijn er met de 'open achterdeur'-strategie enkele problemen. De vier onderdelen zijn elk primair op eigenbelang gericht. Iemand die voor deze strategie kiest, draagt in feite bij aan het langzaam sterven van de organisatie. De kans is groot dat de oorspronkelijke problemen zich voor zijn collega's en ondergeschikten gestaag verergeren. Bovendien stuiten sommigen die voor deze strategie kiezen, op een pijnlijke ontdekking. Ze komen bij hun nieuwe organisatie binnen, om daar alleen maar te ontdekken dat hun nieuwe situatie sterk overeenkomt met de situatie die ze net verlieten. In onze wereld van hyperverandering, trachten de meeste organisaties dezelfde problemen op te lossen, en met min of meer vergelijkbare resultaten. Het gras is niet altijd groener aan de andere kant van het hek.

Er is bij deze strategie een interessante kanttekening te maken. Wanneer ik midden-managers verhalen vertel over topmanagers

die voor het langzaam sterven van hun organisatie kiezen, reageren ze verontwaardigd. Vraag je ze echter om een alternatief voor rust en salaris, dan komen ze met de ‘open achterdeur’-strategie. Ik zie echter weinig verschil tussen de ‘open achterdeur’-strategie en de strategie van de topmanager die zegt: “Nog twee jaar, en dan ben ik hier weg, en is het het probleem van mijn opvolger”. Ze gebruiken in feite beide de ‘open achterdeur’-strategie. Het is heel moeilijk onze eigen hypocrisie te onderkennen.

Strategie 3: diepgaande verandering

Op een dag legde ik het concept van langzaam sterven aan Ellen Toronto voor, een praktiserend psychologe. Ze maakte een interessante kanttekening:

Op het individuele vlak heb ik dagelijks met deze kwestie te maken. Iedere keer dat zich een cliënt met een probleem bij me aanmeldt, ontdek ik dat de persoon bezig is om langzaam te sterven. Wat ik hen probeer te laten inzien, is dat ze een keuze hebben. Ze kunnen ermee doorgaan langzaam te sterven, of ze kunnen een diepgaande verandering aangaan. De meesten bezitten niet de moed om aan een proces van diepgaande verandering te beginnen, en daarom vindt het merendeel geen genezing. De uitdaging is, hen zoveel aanmoediging, hulp, en ondersteuning te geven dat ze het durven proberen.

Luisterend naar deze woorden waren er drie punten die me troffen. Het eerste had te maken met het gedrag dat ze beschreef. We consulteren mensen zoals Ellen, omdat we wanhopig op zoek zijn naar hulp. We ervaren een langzaam sterven en zij helpt ons in te zien dat onze pijn het gevolg is van een actieve keuze, en dat we ook voor een gezonder alternatief kunnen kiezen.

Het tweede punt dat me trof, was dat we niet geneigd zijn voor het gezonde alternatief te kiezen. We lijken als het erop aankomt maar liever langzaam te sterven. Langzaam sterven is een pijn die we kennen, en we verkiezen die boven de pijn die we niet kennen. Het alternatief dat de therapeut ons duidelijk tracht te maken, kan de weg naar een snelle dood lijken. Het betekent onver-

mijdelijk zelfmodificatie en diepgaande verandering, en dat alles vereist discipline, moed, en motivatie. Zelfverandering is voor ons zo'n bedreigend vooruitzicht, dat we dan nog maar liever de pijn van een langzaam sterven ondergaan.

Mijn derde punt heeft te maken met perspectief. Voorheen had ik langzaam sterven gezien als een probleem van organisaties, en niet als een persoonlijk probleem van mensen die in organisaties werken. Ik zag langzaam sterven als iets objectiefs, en als iets dat ver van me afstond. Plotseling drong het tot me door dat het iets van veel fundamenteelere aard was. De neiging voor langzaam sterven te kiezen doet zich voor in ieders leven, inclusief het mijne.

Dit was een hoogst pijnlijk besef. Ik raakte gefascineerd door mijn eigen afweermechanismen: door de vele manieren waarop ik wist te ontkennen dat ik soms lui en lafhartig ben. Ik raakte hevig geboeid door het verband tussen de aanvaarding van kritiek, het zien en horen van onaangename dingen over mezelf, en het proces van groei. Al spoedig drong het tot me door dat ik, indien ik niet voortdurend aan het groeien was, bezig was om langzaam te sterven.

Een van mijn studenten liet me de volgende notitie na:

Misschien is de dood een veel constanter metgezel dan ik me realiseer. Het sterven van een organisatie, en beroepsmatig, lichamelijk, en psychologisch sterven hebben gemeen dat het realiteiten zijn die men niet gemakkelijk onder ogen ziet. Voor dood kiezen, is kiezen voor ophouden te bestaan. Zo'n keuze is iets afschuwelijks om over na te denken.

Ik ben gaan inzien – en dat wellicht dankzij mijn confrontatie met de keuze tussen langzaam sterven en diepgaande verandering – dat het leven een voortdurend proces is van sterven en herboren worden. Door dit te begrijpen, heb ik nu meer vrijheid om te groeien, en kan ik een opener houding ontwikkelen tegenover de mensen om me heen.

Na verloop van tijd begon me duidelijk te worden dat ik het verschijnsel dood op een completere manier moest bezien, en niet alleen maar naar lichamelijke dood moest kijken maar naar alle vormen van verval. Het was belangrijk dat ik me hiermee bezig

hield, me er een voorstelling van maakte, die voorstelling tot leven liet komen, en zou zien wat die inhield. Waar het op aankwam, was de verschillende wegen te bekijken die naar die voorgestelde toestand voeren. Misschien zou een levendige visie op dood, de tol voor gezondere wegen minder hoog doen lijken. Mogelijk zou ik door mijn opvattingen over verval en uiteindelijk dood opnieuw te doordenken, de discipline en de moed krijgen om diepgaande verandering aan te gaan.

Door mijn zelfonderzoek hoopte ik de kracht te vinden mijn leven vollediger en doeltreffender te gaan leven. Door na te gaan hoe managers en organisaties het probleem van langzaam sterven hanteren, leerde ik iets heel belangrijks over mezelf en over ieder ander. Ik leerde dat niemand zich kan veroorloven het gevecht met langzaam sterven uit de weg te gaan. Ieder van ons moet voor de strategie van diepgaande verandering kiezen.

REFLECTIE EN DISCUSSIE

A. Stappen tot persoonlijke verandering

1. Identificeer een aantal episoden in uw leven waarin u zich overweldigd voelde of u verveelde.
2. Identificeer een episode waarin u zich slachtoffer voelde. Beschrijf nauwkeurig uw gevoelens en gedrag.
3. Beschrijf een episode waarin u voor een 'open achterdeur'-strategie koos en uit een onaangename situatie stapte. Wat heeft die ervaring u geleerd?
4. Identificeer een onderdeel van uw leven waarin u momenteel erg weinig zin weet te ontdekken.
5. Geef uw persoonlijke reactie op elk van de onderstaande citaten:

"In de organisaties van tegenwoordig zijn er veel mensen die niet lichamelijk maar psychisch sterven."

"Wanneer we onszelf diepgaand veranderen, doen we dat niet voor de organisatie; we doen het voor onszelf. Het is een keuze om levend te zijn."

"Ik ben gaan inzien – en dat wellicht dankzij mijn confrontatie met de keuze tussen langzaam sterven en diepgaande verandering – dat het leven een voortdurend proces is van sterven en herboren worden. Door dit te begrijpen, heb ik nu meer vrijheid om te groeien, en kan ik een opener houding ontwikkelen tegenover de mensen om me heen."

"Net als anderen, maak ook ik me er schuldig aan voor langzaam sterven te kiezen. Dit is een hoogst pijnlijk besef. Ik raakte gefascineerd door mijn eigen afweermechanismen: door de vele manieren waarop ik wist te ontkennen dat ik soms lui en lafhartig ben. Ik raakte hevig geboeid door het verband tussen de aanvaarding van kritiek, het zien en horen van onaangename dingen over mezelf, en het proces van groei."

B. Stappen tot organisatieverandering

1. Het is wellicht nuttig om hier halt te houden, en na te denken over de soort cultuur waarin u werkt. Beantwoord de onderstaande vragen door gebruik te maken van de volgende schaal:

1. Volstrekt mee oneens
2. Oneens
3. Noch oneens, noch eens
4. Mee eens
5. Zeer mee eens

In mijn organisatie:

- Heerst een cultuur die behoudende beslissingen op prijs stelt.
 - Gaat verandering meestal stapsgewijs.
 - Wordt diepgaande verandering vermeden.
 - Wordt externe kritiek weggeredeneerd en genegeerd.
 - Overheerst korte-termijndenken, gericht op de dagelijkse werkzaamheden.
 - Richtten de gezagvoerders zich niet op leidinggeven maar op managen.
 - Hebben de mensen een gevoel van uitzichtloosheid.
 - Zijn er veranderingen nodig die niemand bereid is op zich te nemen.
 - Is het uitblijven van noodzakelijke verandering een onbespreekbaar feit.
2. Probeer na beantwoording van de bovenstaande vragen aan te geven, of er in uw organisatie sprake is van langzaam sterven, en zo ja in welke zin en waar dat het geval is. Beschrijf wat er aan de hand is.
 3. Noem, gegeven uw antwoorden op vraag 2, enkele stappen die er genomen dienen te worden om de situatie te verbeteren.

Deel 2

Persoonlijke verandering

3

De vrees voor verandering

Ik werkte ooit met een topmanagementteam van een zeer grote onderneming. Ik leerde de leden erg goed kennen. Het waren intelligente, eerlijke en hard werkende mensen. Pogend hun organisatie te verbeteren, hadden ze besloten alle hogere leidinggevenden naar een bekend seminar over kwaliteit te sturen. Toen ze van het verhelderend seminar terugkwamen, besloten ze de ideeën te implementeren in hun organisatie. Samen ontwikkelden ze een verstandig plan, en startten hun veranderingsproject.

Niet lang daarna, toen we wat strategische planning aan het doen waren, sprak het team veelvuldig over de nieuwe kwaliteitsfilosofie. Ze veronderstelden dat door deze filosofie zowel kwaliteit, als moreel, productiviteit en winst zouden verbeteren. Ze gaven een opsomming van de veranderingen in gedrag en productiviteit die ze in de verschillende onderdelen van het bedrijf verwachtten te zien. Ze planden de toekomst van hun onderneming rond de premisse dat deze belangrijke veranderingen inderdaad zouden plaatsvinden.

Toen ik hun opmerkingen had aangehoord, maakte ik ze deelgenoot van een verhaal dat me ooit door de vice-president van een andere onderneming was verteld. Drie jaar eerder had deze onderneming haar complete topmanagementteam naar hetzelfde seminar gestuurd. Ook zij verwachtten dat hun nieuwe plan de aanstoot zou zijn tot dramatische verbeteringen in kwaliteit, moreel, productiviteit, en winst. Drie jaar later moesten ze echter constateren dat hun enorme inspanning weinig of geen effect had gehad.

Gegeven de aanzienlijke investering die mijn managementteam al had gepleegd, reageerden ze als aan de grond genageld op mijn verhaal. Ze wachtten verontrust op een verklaring voor de

mislukking. Bijna in koor vroegen ze: “Waarom ging het mis?” In plaats van een verklaring te geven vroeg ik ze echter, om mij te vertellen waarom het mislukte.

Er viel een lange, geladen stilte in het lokaal. Ten slotte zei een van de meest gezaghebbende leden van de groep: “De leiders van de onderneming veranderden zelf hun gedrag niet”. Ik knikte, en wees hen erop dat ze zelf een hoop veronderstellingen hadden gedaan over verwachte gedragsveranderingen in anderen. Nu daagde ik hen uit, door te zeggen: “Probeer één moment te vinden waarop een van u aankondigde zelf zijn gedrag te gaan veranderen”.

Opnieuw bleef het lange tijd stil. Er was iets belangrijks en ongewoons aan de gang. De leden van deze groep begrepen plotseeling iets dat maar weinig mensen ooit helder inzien – de ongerijmdheid om van anderen verandering te eisen, zonder daarbij te laten zien dat men zichzelf dezelfde verplichting oplegt.

Daar ze oprecht verlangden hun organisatie te veranderen vroegen ze me om advies. Ik beschreef enkele simpele oefeningen die bij anderen succes hadden gehad. Deze oefeningen zouden hun de instrumenten verschaffen die ze nodig hadden om hun stagnerende patronen en systemen te veranderen. Ze bleven een tijdlang stil; een moment van ingetogen paniek en innerlijke reflectie. Het was alsof ze aan de rand van een heel gevaarlijke afgrond stonden, en behoedzaam naar beneden gluurden. Ze besloten de bijeenkomst te verdagen, om zich over de kwesties te beraden.

Het is verleidelijk deze mensen te kleineren. Hoe halen ze het in hun hoofd zich zo aanmatigend op te stellen? Ofschoon we misschien geneigd zijn deze managers te veroordelen, zouden we eerst eens moeten kijken naar wat we zelf in vergelijkbare situaties doen. We vertonen regelmatig eenzelfde soort gedrag. Oog in oog met de moeilijkheden van het bestaan, kost het ons weinig moeite de tekortkomingen van anderen te zien, en op te merken hoe die bijdragen aan het probleem dat zich voordoet. Het probleem wordt altijd veroorzaakt door de baas, de collega, de ondergeschikte, de echtgenote, het kind, de leraar, of een andere betrokkene.

We kunnen maar moeilijk erkennen dat het probleem deel uit-

maakt van een systeem waarin we zelf een actieve rol spelen. Onze eerste neiging is altijd een perspectief te kiezen dat het probleem externaliseert, het ergens ‘buiten onszelf’ situeert. Omdat het probleem buiten onszelf ligt, zijn het altijd anderen die moeten veranderen. Onze eerste gedachte is hen op te dragen te veranderen. Onze tweede gedachte is hen te dwingen. De pijnlijke praktijk leert dat deze weg gewoonlijk weinig succes heeft, en vaak rampzalig is en tot ongewenste en onvruchtbare resultaten leidt.

Verplichten, dwingen en de checklist-mentaliteit

Jaren geleden ontwikkelde ik een eenvoudig rollenspel. Voor dit rollenspel wordt gevraagd of er twee vrijwilligers naar voren willen komen, die dan een korte beschrijving van hun rollen krijgen. Ze zijn echtgenoten die na een stormachtige romance getrouwd zijn, en nu net zijn teruggekeerd van hun huwelijksreis. Na een fantastisch ontbijt leunt de vrouw achterover en steekt een sigaret op. De man had sinds hij haar ontmoette, maar één ding op haar tegen: het feit dat ze rookt. Hij besluit nu dat hij zijn bezorgdheid niet langer voor zich kan houden.

Hier aangekomen, vraag ik de echtgenoot een gesprek met zijn geliefde beginnen. De dynamiek is heel voorspelbaar. De echtgenoot zegt zijn vrouw dat haar roken een probleem is. Zij wordt defensief en boos. Hij neemt zijn toevlucht tot feitelijke informatie, en betoogt dat er een wetenschappelijk aangetoond verband tussen roken en kanker bestaat, maar zij toont zich niet geïmponeerd. Dan begint hij over inzet en intieme relaties, waarbij hij op de een of andere manier suggereert dat hun huwelijk gevaar loopt. Gewoonlijk gaat de echtgenote dan overstag.

Het leven zit vol situaties waarin we heel graag zouden willen dat iemand anders zijn gedrag verandert. We willen dat onze buren ons geen overlast meer bezorgen, we willen dat ons kind zijn driewieler niet meer midden op straat laat staan, we willen dat onze moeder ophoudt met bemoeien, of we willen dat de mensen die voor ons werken zich actiever en betrokkener tonen.

Wanneer we iets aan zulke probleemsituaties proberen te doen,

beginnen we er doorgaans mee de anderen simpelweg te zeggen wat het probleem is, en hoe ze kunnen veranderen. Als de gevraagde verandering gering is, of duidelijk in de smaak valt, werkt zo'n benadering vaak wel. In de meeste gevallen echter, mislukt deze aanpak. De ander is maar weinig geneigd aan ons verlangen tegemoet te komen. Als de kwestie echt belangrijk is, nemen we vervolgens toevlucht tot dwang, vaak door het uitspreken of suggereren van een of ander dreigement. Als een misdadiger met getrokken pistool weten we de gewenste gedragsverandering voor korte tijd te forceren, maar de kans dat het effect blijvend is, is klein en de relatie wordt er op den duur vaak door geschaad.

In organisaties zie ik managers bezig met de strategie van veranderen door middel van bevelen. De manager weet dat de mensen in de organisatie op een belangrijk punt moeten veranderen, en zet de kwestie daarom op zijn lijstje van uit te voeren taken. Vervolgens houdt hij op een geschikt moment een toespraak of schrijft een memo, waarin hij het personeel verplicht te veranderen, en zet dan een kruisje naast het onderwerp op zijn takenlijstje. De verandering is geïmplementeerd. Wat had hij meer kunnen doen?

Weken of maanden later beginnen er signalen te komen die erop duiden dat de gevraagde verandering niet heeft plaatsgevonden. Meestal negeert de manager die signalen dan maar liever. Soms echter is de druk tot veranderen zo groot dat hij het probleem niet kan laten sloffen. Gewoonlijk neemt de manager dan vervolgens zijn toevlucht tot dwang. Dit resulteert in volgzzaamheid op de korte termijn, en verzet op de lange termijn. Het eindresultaat is meestal dat de veranderingspoging mislukt.

Ik vind het frappant dat nieuwe programma's die de aanzet moeten geven tot verandering in organisaties zo vaak mislukken. Het is ook treffend dat een veranderingspoging wanneer die mislukt gewoonlijk verder genegeerd wordt. Dit soort mislukkingen wordt zelden geanalyseerd. Zo'n analyse zou al te pijnlijk zijn. Het gevolg is dat er weinig wordt geleerd.

Wanneer we op een mislukking stuiten, ligt het voor de hand het probleem te externaliseren – door de schuld te geven aan een factor die buiten onze invloed lag. Zo nu en dan ligt het ook werkelijk zo. Ik heb echter maar zelden iemand horen zeggen: “De

verandering bleef uit, doordat ik naliet zelf model te staan voor het veranderingsproces. Het kwam door een gebrek aan moed van mijn kant.”

Een van de sleutels tot succesvol leiderschap is voortdurende persoonlijke verandering. Persoonlijke verandering is een weerspiegeling van onze innerlijke groei en empowerment. Alleen leiders met empowerment kunnen werkelijke verandering teweegbrengen. Ze zijn in staat krachtig te communiceren op een niveau dat verder reikt dan opdrachten geven. Door de moed te tonen zichzelf te veranderen, fungeren ze als model voor het gedrag dat ze van anderen vragen. Deze boodschap die door vrijwel iedereen helder wordt begrepen, en gegrond is in integriteit, heeft een ongelooflijke kracht. Er wordt vertrouwen en geloofwaardigheid mee opgebouwd, en het helpt anderen om het risico aan te gaan zichzelf empowerment te geven.

Op het persoonlijke vlak geldt dat voortdurende persoonlijke verandering de sleutel tot een succesvol leven is. Persoonlijke verandering is de manier om langzaam sterven te vermijden. Wanneer we voortdurend groeien, hebben we het gevoel dat ons leven zin en invloed heeft. We zitten vol energie en ons optreden straalt succes uit. Om zulke gevoelens te kunnen hebben in een omgeving die alsmaar verandert, moeten we onze verhouding tot die omgeving voortdurend herzien. Dit vereist dat we iets ongebruikelijks doen – dat we de discipline opbrengen voor een gewoon gezichtspunt te kiezen.

Beginnen met het derde gezichtspunt

Een vriend van mij, Michael Jibson, vertelde me een verhaal over een uitstapje met zijn gezin naar de dierentuin van San Francisco. Al vlug nadat ze de dierentuin binnenkwamen, liep het gezin de kinderspeeltuin in. Michael's jongste zoon was dol op speeltuinen, en vooral op de schommels. Het jongetje rende er naartoe, sprong op een schommel en begon te schommelen.

Het duurde niet lang of de andere kinderen stonden klaar om verder te gaan. De jongste was echter nog tevreden aan het schommelen. Zijn broers en zusjes probeerden hem over te halen

om mee te gaan, maar tevergeefs. De moeder van het jongetje probeerde het met een meer invoelende aanpak, maar ook zij haalde bakzijl. Daarop begonnen de andere kinderen luidkeels te klagen. Er was zich een klein drama aan het ontwikkelen, en er begonnen voorbijgangers stil te staan om toe te kijken. De moeder keek haar echtgenoot Michael aan, en haar stilzwijgende boodschap was duidelijk: "Jij bent de vader van dit kind. Doe iets."

Michael, die al eens eerder in de dierentuin was geweest, wist dat er om de hoek een draaimolen was. Hij wist ook dat zijn zoontje erg van draaimolens hield, nog meer zelfs dan van schommels, en daarom begon hij uit te leggen dat er een draaimolen om de hoek was, en dat het jongetje het daar vast nog veel leuker zou vinden.

Vrijwel elke ervaren ouder kan voorspellen wat er vervolgens gebeurde. De jongen bleef onbewogen door de vaderlijke logica. Michael's frustratie bereikte een climax, en hij ging van overreden op dreigen over. Ten slotte werd het jongetje schoppend, en krijsend van de schommel gesleurd, en hij bleef tegenspartelen totdat het gezin bij de draaimolen arriveerde. Daar werden zijn ogen plotseling groot van opwinding. Toen hij op een houten paard klom, stopte hij meteen met huilen, en even later lachte en zwaaide hij naar zijn ouders.

We kunnen vanuit ten minste drie gezichtspunten over dit verhaal nadenken. Ten eerste kunnen we kiezen voor het afstandelijke perspectief van de toevallige voorbijganger. We kunnen misprijzend het hoofd schudden over de ouders, die er niet in slaagden hun rol doeltreffend te spelen zonder toevlucht te nemen tot geweld. Dit perspectief is dat van de gedistantieerde analytische waarnemer, van de onbevooroordeelde rechter, van de stuurder aan de wal. Het is een gezichtspunt waartoe we in ons eigen leven vaak en makkelijk vervallen.

Ten tweede kunnen we het gezichtspunt van de twee liefhebende maar gefrustreerde ouders aannemen, die moeizaam bezig waren in te grijpen in een werkelijke situatie. Het perspectief van de verantwoordelijke actor die verandering in de wereld tracht te brengen, is een uitdaging van alle tijden. Op conceptueel en emotioneel niveau ambiëren we dit vaak. Vanuit het perspectief van

waargenomen actor vluchten we er dikwijls bewust of onbewust voor weg. Hier ervaren we, net als de ouders in het verhaal, vaak frustratie en mislukking.

Ten slotte is er het gezichtspunt van het zelfzuchtige jongetje dat zich stevig aan zijn schommel klemmt. Onze eerste neiging is hier, te protesteren dat dit een verschijnsel is waar rijpe volwassenen ver vanaf staan, en dat daarom nauwelijks het overdenken waard is. Dit is natuurlijk een rationalisatie waarmee we ons denken afschermen tegen het pijnlijkste perspectief van allemaal: ons eigen egoïsme en onze onvolwassenheid zijn wel zo ongeveer de laatste dingen waarover we willen denken. Nadenken over onze eigen vrees voor verandering is iets waartegen we ons verzetten. De waarheid is echter dat we precies zo zijn als het onvolwassen en egoïstische jongetje dat weigert de schommel te verlaten.

Het probleem is dat we om te groeien, om de reis te kunnen maken die de voorwaarde is voor groei, de confrontatie moeten aangaan met onze eigen onvolwassenheid, en ons egoïsme, en ons gebrek aan moed. Onze sterke en vaak allesoverheersende behoefte om zulke reizen te ondernemen, vormt in zekere zin de kern van ons bestaan, maar niettemin zijn we telkens weer geneigd ons stevig aan onze schommels vast te klemmen. De beslissingen die we over dit soort reizen nemen, bepalen in welke mate we aansluiting bij onze omgeving hebben.

REFLECTIE EN DISCUSSIE

A. Stappen tot persoonlijke verandering

1. Beschrijf een recente situatie waarin u iemand tot een belangrijke gedragsverandering trachtte te brengen.
2. De twee meest gebruikte strategieën voor het veranderen van anderen zijn verplichten en dwingen. Speelden die twee methoden een rol in de situatie die u in vraag 1 beschreef? Op welke manier droegen ze bij aan het uiteindelijke resultaat?
3. Wanneer we anderen proberen te veranderen, is het heel moeilijk onszelf als onderdeel van het probleem te zien. Overdenk de situatie die u in vraag 1 beschreef, en stel u daarbij voor, hoe u wellicht onderdeel van het probleempatroon was. In welke zin had u het patroon kunnen veranderen door uzelf te veranderen?
4. Noteer uw persoonlijke reactie op het volgende: "Het probleem is dat we om te groeien, om de reis te kunnen maken die de voorwaarde is voor groei, de confrontatie moeten aangaan met onze eigen onvolwassenheid, en ons egoïsme, en ons gebrek aan moed. Onze sterke en vaak allesoverheersende behoefte om zulke reizen te ondernemen, vormt zeker de kern van ons bestaan, maar niettemin zijn we telkens weer geneigd ons stevig aan onze schommels vast te klemmen. De beslissingen die we over dit soort reizen nemen, bepalen in welke mate we aansluiting bij onze omgeving hebben."

B. Stappen tot organisatieverandering

1. Het eerste verhaal in dit hoofdstuk ging over een groep managers die proberen de kwaliteit van hun organisatie te verbeteren. Ze hebben het idee dat er van alles in de organisatie moet veranderen, maar het komt geen moment in hen op hun eigen gedrag te veranderen. Vervolgens werd gesteld dat een organisatie niet verandert wanneer de leiders nalaten zichzelf te veranderen. Denk na over een geval waarin dit in uw eigen organisatie van toepassing was. Beschrijf het proces en de resultaten.

2. Hoe vaak maakte u een leider mee die 'model stond' voor het nieuwe gedrag dat de aanzet tot een gewenste organisatieverandering moest geven? Kies een concreet voorbeeld, en leg uit wat u als getuige van die ervaring geleerd hebt.
3. Denk aan een actuele poging tot verandering binnen uw organisatie die in het stadium van verplichten, dwingen of doordrijven verkeert. Wat zal er naar uw voorspelling vervolgens gebeuren?
4. Wat kan er worden gedaan om de veranderingspoging die u in vraag 3 beschreef doeltreffender te maken?

4

De reis van de held

Energie wordt gecreëerd noch vernietigd. Op elk gegeven moment stroomt energie in het heelal naar sommige punten toe en van andere punten weg. Hoeveel energie we hebben, hangt nauw samen met de aansluiting tussen onszelf en onze omgeving. Afhankelijk van onze verhouding tot onze omgeving, voelen we ons sterk en empowered dan wel zwak en machteloos.

Wanneer we op ons sterkst zijn en het gevoel hebben een ‘topwedstrijd te spelen’, stralen we grote hoeveelheden energie uit, en als die energie en gedrevenheid op een belangrijke taak zijn gericht, gebeuren er vaak goede dingen. Terwijl we succes ervaren, leren we en groeien we. We verwerven een nieuw perspectief. Door van dit nieuwe inzicht gebruik te maken, worden we vaak zelfs nog verder gestimuleerd. Gedurende deze perioden zijn wijzelf en onze omgeving dynamisch op elkaar afgestemd.

Fred Kofman en Peter Senge (1993) deden een waarneming waaruit een belangrijk inzicht over deze dynamische afstemming is af te leiden. Ze merkten op dat het ik een vorm van energie is, en dat de toestand van het ik volledig afhangt van zijn verhouding tot de omgeving. Ze zeggen:

Newtoniaanse fysici waren geschokt toen ze ontdekten dat er in de kern van het atoom, in het hart van de materie ... niets is, geen object, louter energie. Toen ze doordrongen tot de meest fundamentele bouwstenen van de natuur, vonden ze een leegte, zwanger van mogelijkheden – stabiele patronen van waarschijnlijkheid die zich trachten te verbinden met andere waarschijnlijkheidspatronen. Deze ontdekking veroorzaakte een omwenteling in de natuurkunde en in aanverwante wetenschappen, en was de aanzet tot het kwantumtijdperk.

Op eenzelfde manier schokt het ons te ontdekken dat er in de kern van de persoon, in het hart van de individualiteit ... niets is, louter energie. Wanneer we tot de meest fundamentele grondslag van ons zijn doordringen, vinden we een leegte, zwanger van mogelijkheden, een netwerk van relaties. Wanneer ons gevraagd wordt over onszelf te praten, beginnen we te vertellen over familie, werk, opleiding, sport, connecties, etc. Waar is in al dit gepraat ons 'ik'? Het antwoord luidt: nergens – want het ik is geen ding, maar is zoals Jerome Brunner zegt: “een gezichtspunt dat de stroom van ervaringen samenbundelt tot een coherent verhaal” – een verhaal dat ernaar streeft zich met andere verhalen te verbinden om aldus rijker te worden. [p.14]

Wat betekent dit? Deze uitspraken impliceren dat het 'ik' geen ding is, maar een zich ontvouwend proces. We worden geactiveerd wanneer we leren en vooruitgaan, en beginnen psychisch te sterven wanneer we in stagnatie berusten. Hier ontmoeten we het proces van langzaam sterven.

Onze verhouding tot anderen speelt vaak een centrale rol. We beleven onze sterkste gevoelens van vreugde en zin wanneer we op een wederzijds stimulerende manier aansluiting hebben met anderen. Wanneer we geen empowerment meer voelen, wanneer we voor 'rust en salaris' kiezen, zijn we niet langer bezig wederzijds stimulerende relaties te ontwikkelen of aan te gaan. We zijn dan leeg, vermoeid en zonder empowerment, overgelaten aan onszelf.

Als het verval inzet zodra we besluiten met groeien te stoppen, waarom stoppen we dan ooit? Het antwoord is dat er perioden zijn 'waarin we de stroom van ervaringen niet tot een coherent verhaal weten samen te bundelen'. Dit zijn de perioden waarin we ons zelfgevoel verliezen, en waarin we door onze inactiviteit stagneren. Net als de weerspannige jongen in de speeltuin klemmen we ons stevig vast aan onze schommel, niet in staat om los te laten. Onze inwendige stem gebiedt ons iets te doen, verder te gaan, het onbekende tegemoet te treden, maar het ontbreekt ons aan moed. We houden onszelf voor hoezeer we de genoegens van het schommelen waarderen en verstevigen onze greep.

De schommel kan hier elk oud en bevrediging verschaftend ge-

dragspatroon betekenen; een baan, een gewoonte, een relatie of welk ander patroon dan ook. Het huidige ik is sterk aan dit gevestigde patroon gebonden. We hebben het gevoel dat ons ik zonder dit patroon zou ophouden te bestaan.

Deze zienswijze verergert ons probleem. Des te langer we op de schommel blijven zitten, des te geringer is onze moed tot veranderen. We raken gevangen in een vicieuze cirkel en zien geen uitweg. In zulke perioden lijkt heroriëntatie hooguit een utopisch idee. We gaan geloven dat we machteloos zijn, dat elk menselijk wezen bepaald is door zijn omgeving – dat er niet zoiets als individualiteit, vrijheid, keuze en invloed bestaat. We zijn dan zozeer in dit gevoel van verslagenheid en frustratie ondergedompeld, dat we niet onderkennen dat ons beste ik niet het oude ik is, maar een nieuw ik dat langzaam bezig is tevoorschijn te komen.

Een raamwerk voor persoonlijke verandering: de reis van de held

In de veranderende mondiale economie van tegenwoordig zijn onzekerheid en onafgebroken verandering een voortdurend punt van zorg, en een immer aanwezige realiteit. We voelen ons onder deze omstandigheden vaak onzeker, en zoeken houvast in alles wat voor stabiliteit en voorspelbaarheid kan zorgen.

Op het werk hunkeren we vooral naar een gevoel van richting. In mijn werk voor grote organisaties ontmoet ik dikwijls middenmanagers die blijk geven van een behoefte de ‘visie’ te kennen – het algemene raamwerk dat aangeeft waar het heen moet, en dat hun inspanningen richting en samenhang kan geven, een overkoepelend beeld dat hen in staat stelt om binnen de grenzen van hun bevoegdheid intelligente beslissingen te nemen. Ze hunkeren naar een leider die de interne en externe realiteiten op elkaar kan afstemmen, en de organisatie succesvol kan maken. Ze willen iemand die hen als een gids door de niet in kaart gebrachte en bedreigende wereld van het onbekende kan leiden. Ze willen graag het vertrouwen hebben dat hun organisatie, waarvan ze een integraal onderdeel vormen, zich inspant om een vitale en gezonde onderneming te zijn.

De meesten onder ons hebben zeer hoge verwachtingen van onze leiders, en we raken gemakkelijk en snel ontgoocheld wanneer de leiders er niet in slagen aan die verwachtingen te voldoen. We koesteren echter zelden dezelfde verwachtingen ten aanzien van onszelf. We zijn weinig geneigd om ons de eis te stellen dat wij onszelf – en daarmee ook de ons omringende gemeenschap – empowerment geven. Nadenkend over die instelling, moet ik denken aan het werk van Joseph Campbell, de bekende mytholoog. Hij biedt enkele interessante inzichten in het proces dat het ik en de gemeenschap van nieuwe energie voorziet.

In het alledaagse spraakgebruik betekent het woord ‘mythe’ vaak een onwaar verhaal. Dit woord wordt echter ook wel in een andere zin gebruikt: de mythe als een verhaal dat betekenis geeft en inzicht verschaft, een verhaal dat ons helpt om onze wereld en ons bestaan daarin te begrijpen. Zo’n verhaal kan verzonnen zijn, zoals Assepoester, maar kan ook iets zijn dat echt is gebeurd zoals de oversteek van de Delaware Rivier door George Washington. In elk van beide gevallen verschaft de mythe of het verhaal een psychologisch raamwerk, schema, of paradigma dat een leidraad kan zijn bij beslissingen.

Sommige mythen hebben in hun onderliggende boodschap veel met verschillende culturen gemeen. Zulke mythen weerspiegelen, naar wordt aangenomen, fundamentele behoeften in de menselijke psyche. Campbell (1949) identificeerde een algemene mythe die in elke cultuur voorkomt, en die hij de reis van de held noemt. Deze mythe handelt over persoonlijke verheldering en collectieve vernieuwing. Campbell beschrijft de reis van de held als volgt:

De mythologische held die zich vanuit zijn huisje of kasteel op reis begeeft, werd daarvan weggevoerd, of is vrijwillig naar de drempel van het avontuur getogen. Daar ontmoet hij een schimmig wezen dat de doorgang bewaakt. In sommige gevallen gaat de held, door deze macht te verslaan of gunstig te stemmen, levend het koninkrijk van de duisternis binnen (broederstrijd, drakenslag, offergaven, tovermiddel), in andere gevallen wordt hij door de tegenstander omgebracht en daalt hij af in de dood (uit-eengereten worden, kruisiging). Voorbij deze drempel reist de

held dan door een wereld van onbekende maar niettemin vreemd vertrouwde krachten, waarvan sommige hem zwaar bedreigen (beproeving), en andere magische hulp verschaffen (helpers). Op het dieptepunt van de mythische rondgang aangekomen, ondergaat hij een opperste beproeving en verwerft zijn beloning. De overwinning kan zijn weergegeven als de seksuele vereniging van de held met de moedergodin van de wereld (sacraal huwelijk), als zijn erkenning door de vader-schepper (verlossing door de vader), als zijn eigen vergoddelijking (apotheose), of tot slot – indien de krachten hem onvriendelijk gezind bleven – als het stelen van de gunst of de schat die hij was komen veroveren (schaking van de bruid, stelen van vuur); waar het hier om gaat, is een verruiming van het bewustzijn en daarmee van het bestaan (verlichting, transfiguratie, vrijheid). Het laatste dat volbracht moet worden, is de terugkeer. Als de machten de held hun zegen hebben gegeven, reist hij onder hun bescherming terug (afgezant); zo niet, dan vlucht hij en wordt achtervolgd (vlucht met metamorfose, vlucht met hindernissen). De hogere machten moeten bij de drempel achterblijven; de held verrijst uit het koninkrijk van de angst (terugkeer, verrijzenis). Het geschenk dat hij meebrengt, maakt de wereld beter (elixir). [p.245]

De reis van de held is een verhaal over persoonlijke metamorfose, over een verandering van identiteit. Wanneer we ons aan deze reis wagen, moeten we de wereld van zekerheden verlaten. We moeten koers zetten naar een vreemde plaats waar een hoop risico's zijn, en waar veel op het spel staat. Een plaats waar we nieuwe problemen tegenkomen die nieuwe manieren van denken van ons eisen.

Omdat er veel op het spel staat, moeten we de problemen op onze weg op ons nemen en oplossen. Om daarin te slagen, moeten we ons huidige ik opgeven – we moeten buiten onze oude paradigma's treden. Dit waagstuk dat ons buiten de grenzen van ons huidige ik voert, zal ons anders doen gaan denken. Onze reis vervolgen, betekent onszelf opnieuw uitvinden. Het is dan zo dat onze paradigma's veranderen, en dat we 'een verwijding van bewustzijn' ervaren. We beginnen ons anders op te stellen ten aanzien van onze omgeving. We zien de wereld niet alleen anders,

maar ook op een manier die meer hout snijdt.

Onze nieuwe visie op de wereld maakt ook dat we onszelf anders gaan zien. Er is sprake van een verandering in onze manier van zijn, een verandering in het ik. Door deze heroriëntatie van het ik kunnen we doeltreffender invloed op onze omgeving uitoefenen. Succes begint succes te baren, en we raken vervuld van gedrevenheid en energie. Zo kunnen we anderen empowerment geven, en worden we een zegen voor onszelf, onze organisatie, en onze gemeenschap.

In feite is de reis van de held een theorie van verandering. In elke cultuur is die reis wel in enige vorm aan te treffen. Het is een theorie van verandering die we allemaal tot op zekere hoogte begrijpen. Niettemin kan het woord *held* een probleem vormen. Er zijn talrijke beroemde helden, en deze mensen komen ons vaak buitensporig voor. De reis van de held ondernemend, verrichten ze het schijnbaar onmogelijke. Door hun verbazende wapenfeiten te overleven, winnen ze ons respect, en we kennen hun een bijna goddelijke status toe.

Zelf denk ik graag in andere termen over de reis van de held. Ik denk dan graag aan een jongetje dat wordt aangespoord een veilige, bekende en aantrekkelijke plek te verlaten om naar een plaats te reizen waarover hem alleen maar is verteld. Of ik denk aan de fabrieksarbeider die na een kwellend wikkelen en wegen besluit om liever zijn baan te riskeren dan gehoor te geven aan een onethische opdracht. Denkend aan de reis van de held, denk ik graag aan u en aan mezelf, en aan ons voortdurend zoeken naar zin en richting in ons leven.

Bij ons zoeken naar zingeving en richting zitten we met een probleem. In het verleden vertelden onze paradigma's, mythen en draaiboeken hoe we moesten handelen. Zij hielpen ons, ons leven te organiseren. Wanneer we die richtsnoeren maar volgden, voelden we ons veilig. Tegenwoordig echter blijft onze omgeving alsmaar veranderen. Doordat onze omgeving dynamisch is terwijl onze mythen gegrond zijn in het verleden, falen onze strategieën vaak en gaan we ons vervreemd voelen. Het wordt voor ons steeds noodzakelijker onze paradigma's, mythen, draaiboeken en schema's te herscheppen.

We creëren nieuwe paradigma's door in ons handelen een

nieuwe weg in te slaan; een weg waarop we afscheid van de status quo nemen, en de onzekerheid dapper aanvaarden en het hoofd bieden. Wanneer we daarbij succes hebben, verandert dat onze oorspronkelijke denkkaders en ons oorspronkelijke ik. We ontwikkelen een hoge mate van aansluiting, succes en empowerment en zijn in staat anderen te helpen en te inspireren. Alleen wanneer we in deze heroriëntatie slagen, zijn we in staat om leider en change agent te worden.

De moeilijkheid is dat we om tot de nieuwe opstelling te komen eerst door onzekerheid heen moeten. In de hoofdstukken die nu volgen, geef ik enkele richtlijnen die van nut kunnen zijn voor degenen die er belangstelling voor hebben deze reis te ondernemen.

REFLECTIE EN DISCUSSIE

A. Stappen tot persoonlijke verandering

1. Geef een uitleg van de volgende uitspraak: "Het ik is geen ding, maar een zich ontvouwend proces. We worden geactiveerd wanneer we leren en vooruitgaan en beginnen psychisch te sterven wanneer we berusten in stagnatie."
2. Wanneer we geen empowerment meer voelen, wanneer we voor 'rust en salaris' kiezen, zijn we niet langer bezig wederzijds stimulerende relaties te ontwikkelen of aan te gaan. We zijn dan leeg, vermoeid en zonder empowerment, overgelaten aan onszelf. Maak een overzicht van de relaties in uw leven die u wederkerig versterken, die u veel energie en gedrevenheid geven, en die de betekenis van uw bestaan verdiepen.
3. Herlees de beschrijving van de reis van de held. Welke ervaringen in uw leven zouden bij die beschrijving kunnen passen? Maak een overzicht. Zet de ervaringen tegen elkaar af, en vergelijk ze met elkaar. Welke inzichten brengt deze analyse boven water?
4. Wat zou u helpen de reis van de held vaker te ondernemen? Welke invloed zouden uw 'reizen' hebben op de relaties in uw leven?

B. Stappen tot organisatieverandering

1. Denk na over de reis van de held op het collectieve niveau. Hebt u ooit een groep, afdeling, of organisatie de reis van de held zien maken? Beschrijf het proces en het resultaat ervan.
2. Geef op basis van uw ervaring met organisaties een uitleg van de volgende uitspraak: "Alleen leiders met empowerment kunnen werkelijke verandering teweegbrengen. Ze zijn in staat krachtig te communiceren op een niveau dat verder reikt dan opdrachten geven. Door de moed te tonen zichzelf te veranderen, fungeren ze als model voor het gedrag dat ze van anderen vragen. Deze boodschap die door vrijwel iedereen helder wordt begrepen en gegrond is in integriteit, heeft een ongelooflijke kracht. Er wordt vertrouwen en geloofwaardigheid mee opgebouwd, en het helpt anderen om het risico aan te gaan zichzelf empowerment te geven."

3. Welke mensen in uw organisatie weten hoe ze leiding moeten geven, volgens de beschrijving van leiderschap in vraag 2?
4. Bestaat er in uw organisatie een on vervulde behoefte aan leiders? Zo ja, hoe zou u het schema van 'de reis van de held' gebruiken om de ontwikkeling van deze leiders te versnellen?

Waken over onze vitaliteit

Enkele jaren geleden was ik te gast op een bijeenkomst van hoge officieren aan een militaire academie. De officier die de leiding had, oreerde uitvoerig over het morele verval in de maatschappij. Het kwam me voor als een oeverloze uiteenzetting, en het wilde me maar niet duidelijk worden welk probleem deze mannen nu eigenlijk dwars zat. Uiteindelijk onthulde de spreker dat er enkele studenten aan de academie met hun examens fraudeerden. De kadetten hielden zich niet aan het erewoord van de academie. De verklaring die de officier voor het gedrag van de kadetten bood, was corruptie in de maatschappij. Hij had de indruk dat het tegen de tijd dat een achttienjarige op de academie aankwam al te laat was: hij of zij was dan al onverbeterlijk bedorven.

Na een lange discussie over de corruptie in de maatschappij, probeerde ik de discussie om te draaien. Ik vroeg of er iemand in het gezelschap in Vietnam had gediend. De meesten waren daar geweest. Vervolgens vroeg ik, of er iemand onder hen had deelgenomen aan het fenomeen dat bekend staat als de 'body count' (lijken tellen). (Dit was een beoordelingssysteem dat gebruikt werd om de prestaties van de Amerikaanse troepen in de oorlog te meten. Aan het eind van elke slag werd het aantal gedode vijanden geteld, en dat aantal werd dan gerapporteerd. Op den duur voerde deze procedure tot het routinematig rapporteren van enorm overdreven aantallen.)

De ongemakkelijke sfeer in de zaal maakte wel duidelijk dat sommigen hadden meegedaan. Waarom, zo vroeg ik, zou iemand die een *officier en een heer* is (dit in tegenstelling tot een kadet in opleiding) zich met zulk gedrag inlaten? Mijn eigen vraag beantwoordend, opperde ik: wanneer aan mensen in een grote hiërarchie een onmogelijke opdracht wordt gegeven, en er tegelijker-

tijd enorme druk wordt uitgeoefend om met resultaten te komen, zullen de mensen in die organisatie tevens een groeiende druk ervaren zich onethisch te gaan gedragen. Een onzichtbare vorm van corruptie aan de top, de uitoefening van gezag zonder medeleven, en het stellen van eisen zonder ondersteuning, resulteren tezamen in een zeer zichtbare vorm van corruptie onderaan het systeem.

Vervolgens suggereerde ik dat de wortel van het probleem met de kadetten mogelijk niet 'daarginds' in de maatschappij lag. Wellicht deden grote aantallen studenten aan bedrog, doordat het systeem hen vroeg en leerde te bedriegen. Kon het zijn dat de indeling van het klassensysteem, de planning en verdeling van taken en werkbelasting, en de traditionele militaire waarden zoals 'slagen door samenwerking', bij elkaar genomen betekenden dat bedriegen aangeleerd, vereist, en beloond werd? Lag het probleem uitsluitend bij de kadetten, of school het in de relatie tussen de kadetten, en de gezagsfiguren die bezig waren het probleem te veroorzaken en te externaliseren?

Er viel een lange stilte die ten slotte werd verbroken door de man die de leiding had. Hij richtte zich tot zijn buurman, en hervatte, alsof ik nooit een woord gezegd had, de oude discussie over het moreel verval in de maatschappij. Gedurende de rest van de dag negeerden ze me – ik bestond voor hen domweg niet meer.

Het gedrag van deze mannen was niet verrassend. Ze waren bezig met ontkenning. Ontkenning treedt op wanneer we met pijnlijke informatie over onszelf worden geconfronteerd, informatie die aangeeft dat we een diepgaande verandering moeten aangaan. Ontkenning is beslist een van de wegen die naar langzaam sterven voert. Wanneer we aan ontkenning doen, werken we aan de verkeerde oplossingen, of werken we helemaal niet aan een oplossing. Het oorspronkelijke probleem verergert dan doordat we ontmoedigd raken en onze vitaliteit afneemt.

Het vitaliteitsniveau in het oog houden

Ben werd als topmanager aangenomen bij een snelgroeiende onderneming. Hij was in de wolken over zijn nieuwe baan, maar zat erover in dat een kleine minderheid van de sollicitatiecommissie

van oordeel was dat hij niet de vereiste vaardigheden bezat. Omdat hij die mensen wilde laten zien dat hij de juiste man voor de baan was, verplichtte hij zichzelf harder te werken dan hij ooit in zijn leven gedaan had. Zijn inzet loonde. Het duurde niet lang, of iedereen was het erover eens dat Ben de juiste keuze was.

In de loop van de paar jaren die volgden, merkte Ben op dat hij meer succes had naarmate hij harder werkte; en des te meer succes hij had, des te meer hij zich ging inspannen. Op een dag gaf zijn vrouw te kennen zich ernstig zorgen over zijn manier van leven te maken. Hij ging om 4 uur in de morgen naar zijn werk om pas laat in de avond thuis te komen. Ze was er ongelukkig mee dat alle huishoudelijke verantwoordelijkheden op haar neerkwamen, en maakte zich ook bezorgd over het effect van zijn werkschema op zijn lichamelijke gezondheid. Ben luisterde geduldig, maar veranderde weinig. Toen het op een tweede botsing met zijn vrouw aankwam, beloofde Ben om voortaan pas na het ontbijt naar zijn werk te gaan, en op tijd – vóór het avondmaal – thuis te zijn. Hij hield zijn beloften, maar zijn vrouw was niet onder de indruk. Van 4 uur in de morgen tot aan het ontbijt, en tussen het avondmaal en bedtijd, werkte Ben nu thuis. Opmerkelijk genoeg kwamen de klachten niet alleen van zijn vrouw. Het viel Ben op dat ook zijn collega's subtiële signalen van ongenoegen gaven.

Uiteindelijk besloot Ben om deel te nemen aan een cursus die gehouden werd aan de kust. Op een gegeven moment werden de deelnemers mee naar het strand genomen, waar iedereen een doos kleurpotloden en wat papier kreeg. Er werd ze gevraagd een tekening te maken van iets aan het strand. Ben begon te lopen totdat hij een flink eind in de duinen en ver van het strand was. Traag rondkijkend ging hij tegenover een verdorde, stervende oude den zitten, en tekende die boom.

Op de laatste dag van de cursus werden de deelnemers naar een handenarbeidlokaal gebracht, en gevraagd om een voorwerp te maken dat de week voorstelde. Ben vond deze opdracht flauwekul. Half met tegenzin pakte hij een stuk boomstam met een spleet erin. Vervolgens nam hij een verlept sprietje onkruid en stak het in de spleet. Hij hield deze creatie omhoog zodat iedereen het kon zien, en zei toen sarcastisch: "Hier is mijn week".

Toen hij het voorwerp bekeek, werd hij plotseling sterk getrof-

fen door de overeenkomst tussen het verlepte onkruid en de stervende dennenboom. Op dat moment brak er een overweldigend inzicht in hem door. Hierop terugziend vertelt hij: “Ik besepte op eens dat ik zelf die stervende oude dennenboom was, en dat ik bezig was mijn behoefte aan voeding van het ik te ontkennen”.

Door een nieuwe baan te nemen, had Ben zich in een nieuw, uitdagend en gewaagd avontuur begeven – hij was bezig met de reis van de held. Zich op zijn nieuwe werk stortend, groeide hij, en ontwikkelde zich. Er was een voortdurende feedback tussen zijn inspanningen en zijn energieniveau. Des te harder hij werkte, des te meer succes hij had. Het vernieuwde succes gaf zijn leven zin, en versterkte zijn vitaliteit en gedrevenheid. Hij zat in een zelfbekrachtigende opwaartse spiraal.

Op een bepaald moment overschreed Ben echter een onzichtbare grens, en begonnen zijn inspanningen afnemende resultaten op te leveren. De opwaartse spiraal keerde om, en werd een zelfbekrachtigende vicieuze cirkel. Des te harder hij werkte, des te ineffectiever zijn inspanningen werden, en dat zette hem ertoe aan nog harder te werken zodat hij nóg weer minder effectief werd.

Velen van ons hebben een situatie meegemaakt waarin we aan de verkeerde kant van zo’n onzichtbare lijn zaten, en moesten toezien hoe onze prestaties terugliepen, met frustratie en oplopende stress als gevolg. De gebruikelijke reactie is dan, het probleem op te lossen door harder te gaan werken. Een interessant punt is hier dat volgens psychologen de concentratieperiode vermindert naarmate het stressniveau toeneemt.

Mensen zoeken oplossingen voor nieuwe problemen, op dezelfde plaatsen waar ze de oude oplossingen vonden. Wie geconfronteerd wordt met stress en druk, zodat de concentratieperiode afneemt, heeft de neiging rigide te worden: op een moment dat innoverend optreden het meest nodig is, gaan mensen in plaats van creatief te reageren, juist sterker aan hun oude gedragspatronen vasthouden. Ze kiezen dan voor die oplossingen die het diepst in hen geworteld zijn.

Karl Weick vertelt het verhaal van een vliegtuig dat in zowel Europa als in Noord-Amerika door Amerikaanse piloten wordt bestuurd. Het vliegtuig is in beide werelddelen in wezen gelijk,

maar het schietstoelsysteem verschilt: in Europa wordt de piloot via de onderkant van het vliegtuig weggeschoten, terwijl dat in Noord-Amerika via de bovenkant gebeurt. De Amerikaanse piloten in Europa worden getraind om wanneer ze in moeilijkheden raken, als laatste handeling het vliegtuig op zijn kop te draaien, om zich vervolgens naar omhoog weg te schieten zodat ze veilig met hun parachute naar de aarde kunnen afdalen. Wanneer ze vanuit Europa naar de Verenigde Staten worden overgeplaatst, worden ze bijgetraind om de procedure te leren waarbij de piloot zich simpelweg omhoog wegschiet. Er doet zich hier een interessant probleem voor. Op momenten van crisis draaien sommige overgeplaatste piloten als laatste handeling hun vliegtuigen op hun kop, en als ze zich zo wegschieten wordt dat hun dood. Onder druk handelen ze volgens het schema dat het diepst in hen verankerd is.

De meesten onder ons lijken op de mensen in deze drie verhalen. We neigen waarschuwingssignalen die aangeven dat er verandering nodig is te ontkennen. Doordat het prestatieniveau daalt, stijgt de stress en verminderen vitaliteit en gedrevenheid. Ons blikveld versmalt, en we gaan sterker aan onze bestaande strategieën vasthouden, waardoor onze problemen verergeren.

Een van de nuttigste dingen die we kunnen doen om de reis richting langzaam sterven te vermijden, is ons vitaliteitsniveau in het oog te houden. We moeten heel goed letten op signalen die erop duiden dat we de onzichtbare lijn gepasseerd zijn. Wanneer dit laatste het geval is, moeten we er over nadenken hoe we de logica van taakgerichtheid kunnen doorbreken, en een koers kunnen uitzetten naar diepgaande verandering en hernieuwde vitaliteit.

REFLECTIE EN DISCUSSIE

A. Stappen tot persoonlijke verandering

1. Analyseer het verhaal over Ben, de hard werkende topmanager, door de onderstaande vragen te beantwoorden:

Waarom negeerde hij aanvankelijk de bezorgde opmerkingen van zijn vrouw?

Ten slotte beloofde hij te veranderen maar kon het niet. Waarom was veranderen zo moeilijk?

Wat moest hij doen om het beslissende inzicht te verwerven dat hem ten slotte in staat stelde te veranderen?

Wat wil het zeggen 'de behoefte aan voeding van het ik te ontkennen'?

2. Denk aan een episode in uw leven die op die in vraag 1 lijkt. Ga na hoe in de episode die u uitkoos, uw gevoel van uitdaging gevolgd werd door de vreugde van succes en ten slotte door verlies van aansluiting. Vergelijk de episode uit uw eigen leven met de ervaringen van Ben, en beschrijf de overeenkomsten en verschillen.
3. Noem enkele indicaties voor een grote vitaliteit in perioden waarin de dingen in uw leven goed gaan.
4. Waaraan kunt u merken dat u de 'onzichtbare lijn' bent overgestoken en dat uw toenemende inspanningen dalende opbrengsten geven? Hoe probeert u het probleem gewoonlijk de baas te worden?
5. Welke stappen kunt u nemen om ervoor te zorgen dat u uw eigen vitaliteitsniveau juist taxeert?

B. Stappen tot organisatieverandering

1. Verklaar de reactie van de hoge officier in het verhaal.

2. Het verhaal van Ben zou ook model kunnen staan voor een groep of organisatie. Wanneer vertonen groepen of organisaties een hoge vitaliteit? Wat zijn de indicaties voor hoge vitaliteit?
3. Denk aan een periode waarin u waarnam hoe een groep zich ontwikkelde van uitdaging naar zonnig optimisme, en ten slotte naar verlies van aansluiting. Deed de groep aan ontkenning? Op welke manier?
4. Wat zou zo'n groep – gegeven uw antwoord op vraag 3 – nodig kunnen hebben, en hoe zou zo'n groep geholpen kunnen worden?
5. Hoe kan een groep of afdeling zijn eigen vitaliteitsniveau onderzoeken?

6

De logica van taakgerichtheid doorbreken

Bij het vervullen van een taak volgen we als vanzelf onze bestaande paradigma's, draaiboeken of schema's. Deze schema's zijn de sleutel tot ons vroegere succes. Het probleem is dat we onder invloed van ons succes veranderen, en dat ook de wereld verandert. Een schema dat we in het verleden hebben gebruikt, is op een nieuw gebied soms van beperkte waarde. Als we in een nieuwe situatie vasthouden aan ons schema, kunnen we diep gefrustreerd raken. In zulke perioden raken we vaak gevangen in de *logica van taakgerichtheid*.

De *logica van taakgerichtheid* wordt het best geïllustreerd door een managementparabel die al decennia de ronde doet. Een kluisenaar die ver weg in een bos woonde, placht elke zomer zoveel hout te zagen dat het genoeg was om zijn hutje de hele winter door te verwarmen. Op een keer hoorde hij op zijn korte-golfradio dat er een vroege winterstorm in aantocht was. Omdat hij nog niet voldoende hout had gezaagd, spoedde hij zich naar zijn houtvoorraad.

Toen hij zijn botte, roestige zaag inspecteerde, beseftte hij dat die geslepen moest worden. Hij bleef een moment staan, keek op zijn horloge en toen naar de hoogte van de stapel hout, schudde zijn hoofd, en sloeg vervolgens zonder eerst zijn zaag te slijpen aan het zagen. Na een poosje merkte hij dat zijn zaag steeds botter werd, en dat hij alsmáar harder ging werken. Hij zei bij herhaling tegen zichzelf dat hij toch eens moest stoppen om de zaag te slijpen, maar ondertussen ging hij alsmáar door met zagen. Aan het eind van de dag, toen het begon te sneeuwen, zat hij uitgeput naast een aanzienlijke stapel ongezaagd hout.

Deze man was niet onwetend. Hij wist dat zijn zaag hoog nodig moest worden geslepen. Hij wist ook dat het blad steeds botter

zou worden naarmate hij voortging met zagen. Toch kon hij zichzelf er niet toe zetten even te stoppen om de zaag te slijpen. Deze man was een slachtoffer van de logica van taakgerichtheid.

Wanneer we onder druk een taak uitvoeren, verdrijft dat bij de meesten onder ons elke gedachte aan onderhoud. Onze drang om druk bezig te zijn, gunt ons geen tijd om het juiste te doen. Ik noem dit wel eens ‘de tirannie van de drang tot scoren’. We hebben zoveel te doen, dat we niet de tijd nemen het op de juiste manier te doen. Onze persoonlijke drang tot taakvoltooiing blokkeert het noodzakelijke routineonderhoud.

De gelijkenis van de kluizenaar heeft als verdienste dat dit verhaal ons helpt een blinde vlek te zien die ons denken dwarsboomt. Deze parabel laat zich echter ook nog op een ander niveau toepassen.

Een organisatie is een collectief dat gericht is op het volbrengen van bepaalde taken. Elke organisatie herbergt meerdere systemen, namelijk: een cultureel systeem, een strategisch systeem, een technisch systeem en een politiek systeem. In een omgeving die voortdurend verandert, zijn al deze systemen – net als de zaag van de kluizenaar – aan slijtage onderhevig. De aansluiting binnen en tussen de systemen gaat verloren. We constateren dat we harder werken dan ooit, en toch leveren onze inspanningen ons steeds minder op. Omdat we steeds meer onder druk komen te staan, kijken we uit naar iemand die we de schuld kunnen geven. Het werkelijke probleem ligt echter besloten in de onderliggende organisatiesystemen, die – vaak onderling, en soms ten aanzien van hun economische omgeving – aansluiting hebben verloren.

Wanneer een organisatie ontdekt dat haar systemen aan heroriëntatie toe zijn, wordt me vaak gevraagd een diagnose te stellen. Topmanagers spreken mijn diagnose zelden tegen, maar ze vechten bijna altijd mijn aanbevelingen aan. Ze zeggen me dan: “Wat u niet inziet, is dat we geen tijd hebben voor de diepgaande verandering die u aanbeveelt”. Deze uitspraak slaat de spijker op de kop. Er is geen tijd. De topmanager die tot zo’n conclusie komt, stelt de taak boven het onderhoud. Zo’n topmanager kiest dan echter tevens voor een toekomstige crisis. Vroeg of laat zal er een crisis optreden, en zal er een prijs worden betaald.

De logica van taakgerichtheid doorbreken

Hoe kunnen we de logica van taakgerichtheid doorbreken? Om deze vraag toe te lichten en te beantwoorden, geef ik hier het verhaal ‘De dag aan het Strand’ (1960) van Arthur Gordon. Het werd mij (en duizenden andere studenten) te lezen gegeven door een geweldig hoogleraar, Reed Bradford, en het had een grote invloed op mijn leven.

De held van het verhaal is een man die diep gefrustreerd is over zijn werk. Zijn gevoel van zinloosheid groeit met de dag, en hij kan zich er ’s morgens nauwelijks toe zetten naar zijn werk te gaan. Wanneer hij het niet langer verdraagt, zoekt hij hulp bij een arts. De dokter hoort zijn klachten aan, en vraagt hem dan waar hij als kind het gelukkigst was. De man antwoordt dat hij het gelukkigst was aan het strand.

In plaats van een recept schrijft de dokter vier opdrachten op respectievelijk vier velletjes papier. De man krijgt opdracht om de volgende dag naar het strand te gaan. Hij moet daar voor negen uur zijn, mag met niemand praten en niets te lezen meebrengen, en dient om negen, twaalf, drie en zes uur telkens één van de aanwijzingen op de velletjes papier op te volgen.

De man arriveert ruim voor negenen aan het strand, maar is zeer cynisch gestemd. Het frustreert hem dat hij geen taak te vervullen heeft, geen probleem heeft om zich op te storten. De tijd gaat langzaam voorbij.

Om negen uur haalt hij het eerste blaadje tevoorschijn, en leest: “Luister goed”. Die dokter moet gek zijn, denkt de man: er valt hier niets te horen. Hij begint te lopen, en merkt dan op dat er een veelheid aan geluiden is, afkomstig van de branding, het zand en andere natuurlijke bronnen. Die geluiden beginnen hem te boeien, en al vlug is hij diep in gedachten verzonken. Hij denkt na over dingen die groter zijn dan hijzelf. Het heeft een troostend effect, maar hij heeft nog steeds het gevoel dat hij met iets productievers bezig had moeten zijn.

Tegen twaalfen leest hij het volgende velletje. “Probeer terug te kijken”, luidt de opdracht. Terug naar wat, zo vraagt hij zich af. Maar terwijl hij langs het strand verder loopt, begint hij herinneringen op te halen aan mensen van vroeger. Hij denkt terug aan

een vistocht met zijn overleden broer. Vervolgens trekken er andere familie-ervaringen aan zijn geestesoog voorbij, waarbij hij opnieuw de liefde die de leden van zijn familie voor elkaar voelden herkent. Hij is onder de indruk van het geluk dat hij in zijn verleden wist te vinden. Zelfs nu wordt hij door die voorbije ervaringen nog verwarmd.

Tegen drie uur voelt hij zich enigszins ontspannen en hij begint de wijsheid van de oude dokter te bewonderen. Niettemin wordt hij van zijn stuk gebracht door velletje nummer drie, waarop staat: “Kijk kritisch naar uw motieven”. Hij wordt nu zeer defensief, en rationaliseert zijn jacht op geld, erkenning en succes. Na een poosje echter brengt een rustige tegenstem binnen in hem naar voren dat deze motieven mogelijk niet goed genoeg zijn. Hij begint in te zien dat hij in een belangrijk opzicht de aansluiting met zijn omgeving is verloren. Zijn werk verliep vroeger altijd prettig en soepel wanneer hij het gevoel had iets bij te dragen, een offer te brengen, of een dienst te verlenen. Naarmate zijn werksituatie veranderde, was hij sommige van die gevoelens echter kwijtgeraakt, en nu voelt hij zich verstrikt en gevangen in een proces van langzaam sterven.

Om zes uur vouwt hij het laatste velletje open, en daarop staat: “Schrijf uw zorgen in het zand”. Hij is nu zover dat hij de logica in de vier tot nadenken stemmende zinnnetjes ziet. Door uit zichzelf te komen, en na te denken over zijn vroegere geluk en over de diepe structuur van het heden, en uiteindelijk door zijn eigen afweer heen dringen, was hij nu in staat kritisch naar zijn motieven te kijken, en die bij te stellen. Toen hij deze innerlijke aanpassingen eenmaal gemaakt had, wogen ook zijn externe problemen minder zwaar. Als zijn motieven, geweten, en bekwaamheden op één lijn zitten, zal hij naar zijn beste vermogen presteren, wat de externe problemen ook mogen zijn. De kans op succes is dan groot, maar zelfs als hij mislukkingen ondervindt, zal hij niettemin juist gehandeld hebben. In een belangrijk opzicht verandert deze man de wereld door zichzelf te veranderen.

REFLECTIE EN DISCUSSIE

A. Stappen tot persoonlijke verandering

1. Spoor een paar situaties op waarin u de *logica van taakgerichtheid* wist te doorbreken. Welke patronen vallen u op?
2. Hoe kan bezinning over het verleden de toekomst helpen veranderen?
3. Leg uit wat het voor iemand betekent 'verkeerde motieven' te hebben. Hoe zou dit in uw leven kunnen gebeuren?
4. Beschrijf een periode waarin u in staat was uw innerlijke motieven kritisch te bezien en ze bij te stellen. Wat kan het u leren, over die ervaring na te denken? Wat is de relevantie voor uw huidige situatie?

B. Stappen tot organisatieverandering

1. Kunnen ook groepen en organisaties gevangen raken in de *logica van taakgerichtheid*? Geef een voorbeeld.
2. Voor de man in het bovenbeschreven verhaal waren geld verdienen, erkenning, en succes niet langer bijproducten van juist handelen, maar het uiteindelijke doel. Dit innerlijke probleem deed hem zijn gevoel van zin, vitaliteit en gedrevenheid verliezen. Kent u een groep of afdeling die mogelijk zijn gevoel van zin, vitaliteit en gedrevenheid verloren heeft als gevolg van een soortgelijke gedeformeerdheid? Leg uit wat er gebeurde, en hoe het kwam.
3. Denk aan een groep of afdeling die belangrijk voor u is. Hoe zou u die groep of afdeling helpen, zich te beschermen tegen het gevaar dat ze hun vitaliteit verliezen door gevangen te raken in de *logica van taakgerichtheid*?
4. Als deze groep zin, vitaliteit of gedrevenheid al door een verwrongen motivatie verloren heeft, hoe zou men die groep dan kunnen helpen zijn motieven, geweten en capaciteiten weer op één lijn te krijgen?

7

Een nieuw perspectief

Al elf jaar lang reed Jaap elke morgen twintig kilometer van zijn huis naar zijn werk. Hij had het gevoel dat hij het gebied tussen die twee locaties op zijn duimpje kende. Op een dag gebruikte hij omdat zijn eigen auto stuk was, de bestelwagen van zijn zoon om naar zijn werk te rijden. Jaap was verbaasd over alle nieuwe dingen die hij zag. Doordat hij als chauffeur nu in een stoel zat die 30 centimeter hoger was dan hij gewend was, kon hij over omheiningen en struiken heen kijken. Er waren allerlei interessante ‘nieuwe’ dingen te zien. Ons leven zit, net als dat van Jaap, vol structuren die ons verhinderen preciezer waar te nemen. Door een verandering van perspectief kunnen we de wereld en onze plaats daarin heel anders gaan zien.

Hindernissen voor een nieuw perspectief

Ons perspectief vergroten, is helaas erg moeilijk. Zo is bijvoorbeeld de manier waarop we informatie verwerken, afhankelijk van de mate waarin bepaalde schema's, draaiboeken, paradigma's of mythen onder invloed van vroegere successen in ons brein zijn gegrift. Dit zijn barrières die zich heel moeilijk laten afbreken en vervangen. Als we echter inzicht willen krijgen in een nieuwe en veeleisende situatie, dan is het nodig deze schema's opnieuw onder de loep te nemen.

Zo is Marie misschien erg handig met cijfers. Ze studeert cum laude af in financieel management, krijgt een baan, en komt door promotie al snel in een managementfunctie terecht. Al vlug beginnen de zaken echter tegen te lopen, en krijgt ze negatieve beoordelingen. Binnen haar organisatie wordt geklaagd over haar

smalle blikveld, en over haar analytische benadering van mensen. Marie begrijpt echter niets van deze klachten. De negatieve feedback neemt toe, en Marie concludeert dat de mensen in haar werkgroep onredelijk tegen haar zijn.

In veel opzichten lijken we allemaal op Marie. Iedereen ontwikkelt in de loop der tijd een formule voor succes. Onze inspanningen leveren ons erkenning en beloningen op. Positieve ervaringen bevestigen onze mythe, of ons wereldbeeld, schema of paradigma. We weten dat we goed zitten – want onze geschiedenis bewijst het.

Wat we verzuimen in te zien, is dat ons succes zich volgens de oude formule laat vergelijken met een landkaart die ons naar de rand van bekend gebied heeft geleid. Steken we de grens van het nieuwe gebied over, dan gebeuren er vreemde en frustrerende dingen wanneer we daar onze oude kaart proberen te gebruiken. We raken in een vicieuze cirkel. We blijven ons nieuwe en problematische gebied met een oude kaart verkennen, waardoor onze problemen zich verergeren. Doordat we zeker menen te weten dat onze kaart moet werken, raken we in een toestand van grote pijn en frustratie. Pas wanneer onze pijn ondraaglijk wordt, zijn we bereid het hoofd te buigen en nieuwe manieren van optreden te overwegen die het ons misschien mogelijk zullen maken in de nieuwe situatie vooruitgang te boeken.

Onderzoek naar de centrale mythen

Waarom is het soms nodig een nieuw gezichtspunt te zoeken? De reden is dat ons interne wereldbeeld tamelijk vast ligt, terwijl de wereld om ons heen voortdurend verandert. Het één sluit steeds minder aan op het ander, en de schema's of paradigma's die ons als leidraad dienen, raken op den duur verouderd. Wanneer dit laatste gebeurt, zijn onze vertrouwde actieplannen niet langer een bevredigend antwoord op nieuwe situaties. We moeten onszelf dan opnieuw uitvinden, zodat we op een zinnige manier aansluiting kunnen vinden bij onze huidige wereld. Dit is niet zo'n radicaal idee; eigenlijk is het een almaar voortgaand proces. Diepgaande verandering is in feite een redelijk gewone en steeds voortgaande

ervaring die een voorwaarde is voor innerlijke ontwikkeling. Wanneer we ons met diepgaande verandering bezighouden, herzien we onze schema's en paradigma's, en zoeken we op een nieuwe manier aansluiting bij onze omgeving. We vinden onszelf op-nieuw uit, door van perspectief te veranderen.

McWhinney en Batista (1988) komen, waar ze het over het herzien van onze eigen diepgekoesterde structuren hebben, met het concept van hermythologiseren. Ze geloven dat onze diepge-wortelde innerlijke structuren, mythen of verhalen zijn die ons denken ordenen. We hebben centrale, oorspronkelijke mythen die ons sterk beïnvloeden. Doordat ons innerlijk zijn aansluiting bij de buitenwereld verliest, wordt het nodig dat we ons ik veran-deren, en één van de manieren waarop we tot zo'n heroriëntatie kunnen komen, is door de belangrijkste verhalen in ons leven op-nieuw te vertellen. Bekijk bijvoorbeeld het volgende voorbeeld:

Op exact deze manier gebruikten de Navajo indianen zandschilder-ingen voor het genezen van stamleden die, doordat ze in dishar-monie met hun natuur waren, ziek waren geworden. Wat er in de meerdere dagen durende rituelen centraal stond, was namelijk het vertellen van archetypische verhalen die in de zandschilderingen tot leven werden gebracht, en dit vertellen bracht dan een 'gene-zing' teweeg door de patiënten in harmonie te brengen met hun natuur. [p.47]

Dit is een wonderlijke aanname. Wat is hier aan de hand? In de loop der tijd verliezen we contact met ons innerlijke zelf: onze centrale structuren lijken niet goed meer te integreren met de ei-sen van ons huidige leven. We voeren dan het ritueel uit enkele kernverhalen te vertellen die zeer belangrijk zijn voor onze iden-titeit. Wanneer we zo'n verhaal opnieuw opdissen, is dat geen exacte herhaling van eerdere versies. We vertellen het nu vanuit het perspectief van ons huidige probleem, en presenteren het op een heel speciale manier, die ons in staat stelt ons vroegere funda-ment opnieuw met onze huidige en toekomstige structuren te verbinden. Wat we in feite aan het doen zijn, is ons verleden zo heroriënteren dat het één geheel met ons heden en met onze toe-komst gaat vormen. We zijn bezig ze tot een dynamisch totaal bij-een te brengen.

Een voorbeeld van hermythologiseren

Het helpt misschien als ik nog een voorbeeld geef. Omdat ik er-naar streef mijn ik voortdurend te herdefiniëren, ga ik eens per week achter mijn computer zitten om aan ‘spontane zelfexpressie’ te doen. Ik type dan een willekeurig woord en maak vervolgens spontaan een lange lijst van associaties. De volgende stap is dat ik mijn vingers een zin laat schrijven. Ik zeg hier vingers, omdat ik mijn verstand buiten het proces tracht te houden, want het is nu het moment dat mijn onderbewustzijn zich mag uitdrukken. Wat er ontstaat kan een gedicht zijn, een stukje van beschrijvende aard, of ook wel eens een kort verhaal.

Een aantal jaren geleden, toen ik in een midlifecrisis zat, merkte ik dat ik terwijl ik een kort verhaal schreef opeens begon te huilen. De tranen stroomden langs mijn wangen. Dit was me nog nooit eerder gebeurd. Hieronder volgt dit verhaal, met als titel ‘De voorspelling’:

Zijn borstkas was uitgeteerd als gevolg van tuberculose en hij had niet lang meer te leven. Nog maar 38 jaar oud, liep zijn leven al ten einde.

Hij nam de foto van zijn dochttertje in zijn hand. Het stond op het nachtkastje naast zijn bed. Zij was al dood. Ze was ruim een jaar geleden aan hersenontsteking gestorven. Ze was toen twee jaar oud, en hij had gekeken hoe ze haar kist in de kuil lieten zakken.

Terwijl de uren voorbij kropen, trachtte hij enige zin in dit alles te ontdekken. Wat had hij eigenlijk tot stand gebracht? Er was geen geld, geen huis, en geen verzekeringspolis. Er was alleen een vrouw met een nieuwe baby. Vandaag zou ze met het kind thuis-komen. Het was de enige keer dat hij dit kind ooit zou zien, want deze middag zouden ze hem naar een ziekenhuis brengen.

Toen ze zijn vrouw thuisbrachten, legde ze de baby voor ze naar haar man toeging in de kinderkamer. Hij had die kinderkamer ge-bouwd voor zijn eerste kind, maar was er nadat dat stierf nooit meer binnen gegaan.

Zijn vrouw hielp hem met het aantrekken van zijn kleren. De anderen hielpen hem aan de tafel. Ze zouden een speciale lunch gebruiken, en dan zou hij vertrekken.

Toen het maal was afgelopen, en het beslist tijd was om te vertrekken, hielp zijn vrouw hem in zijn jas. Hij bleef een moment stilstaan, keerde zich toen om, en liep naar de kinderkamer. Ze probeerde hem te helpen maar hij gebaarde dat het niet nodig was, waarop zij zich terugtrok.

In de kinderkamer stond hij over de wieg gebogen, kijkend hoe het jongetje sliep. Ten slotte boog hij zich voorover, nam zijn kleine voetje en kustte het.

Toen hij naar buiten kwam, keek zij hem afwachtend aan. Hij zei heel zacht: "Onze jongen zal later vast en zeker iets goeds aan de wereld bijdragen".

Ze glimlachte dapper, en hielp hem naar buiten. Hij bleef staan en omarmde haar. Zij kustte hem, en daarop vertrok hij.

Toen ik de laatste regel van dit verhaal geschreven had, begreep ik heel goed waarom ik huilde. Dit verhaal was een zeer centraal element in mijn zelfdefinitie. Ik had dit verhaal als opgroeiend kind vele malen gehoord. Degene die het vertelde was mijn moeder, en de stervende man mijn vader. Ik was de pas geborene.

Wanneer mijn moeder dit verhaal vertelde, deed ze dat altijd met grote eerbied. Haar gedrag maakte duidelijk dat dit verhaal haar heilig was. Het staat gegrift in mijn bewustzijn. Het is duidelijk een centrale mythe.

Terwijl ik dit verhaal schreef, was ik – net als de indianen – een van mijn centrale mythen opnieuw aan het vertellen. Net als de indianen, en zonder het te beseffen, vertelde ik het verhaal vanuit een nieuw perspectief. Ik had het verhaal altijd gehoord van een vrouw die haar echtgenoot had verloren, maar ik vertelde het nu vanuit het gezichtspunt van een 38-jarige man die stervende was. Die man vroeg zich af wat voor zin zijn leven had gehad. Er was geen geld, geen huis, geen verzekeringspolis, geen enkel bewijs van werelds succes, niets dat hij als duurzaam resultaat van zijn leven kon nalaten.

Vele jaren later, toen ik in een midlifecrisis zat, stelde ik mezelf precies dezelfde vragen over de betekenis van mijn eigen leven. Zonder dat ook maar te beseffen, zocht ik een antwoord op de vraag naar het effect en het blijvend resultaat van mijn bestaan. De dag waarop ik 'De voorspelling' schreef, liet ik mijn onderbe-

wustzijn spreken. Wat zou ik de wereld nalaten?

Toen me dit alles duidelijk werd, begon ik op te helderen wat ik in mijn leven anders wilde doen. Zo koos ik bijvoorbeeld op mijn werk, voor een ander perspectief. Ik ging me meer op mijn onderzoek richten. Als docent en adviseur werd ik toegewijder, maar tegelijk ook veeleisender. Het voerde tot een dramatische verbetering van mijn resultaten. Ik had een nieuw perspectief en mijn leven was veranderd. Ik kreeg meer empowerment, en wist nu ook beter anderen empowerment te geven.

Nieuw perspectief, nieuwe energie

In ons leven zijn er altijd heel veel belangrijke zaken die we ons niet bewust zijn. Worden we ons die zaken bewust, dan kan dat de manier waarop we de wereld zien en waarop we ons gedragen radicaal veranderen. Toen mijn zoon Ryan tweedejaars student was, nam hij een opwindende stage aan bij een Fortune 500 onderneming. Ryan kreeg daar belangrijke opdrachten, en het was hem al vlug duidelijk dat hij ze allemaal met succes kon volbrengen. Hij kwam elke avond laat thuis, opgewonden over zijn baan. Hij zat er echter over in dat er tegelijk ook iets anders met hem gebeurde, iets dat hij niet goed wist uit te leggen. Hij las een boek over het hebben van een levensdoel, en concludeerde dat hij zijn gevoel voor perspectief aan het verliezen was. Hij besloot iets aan het verhelderen van persoonlijke waarden te gaan doen. Hij stelde een lijst op van vragen over zijn waarden en over zijn levensoriëntatie, en was toen een week lang bezig antwoorden in zijn dagboek te schrijven.

Aan het eind van die week vertelde Ryan me: “Papa, ik heb zoveel meer energie. Ik doe precies dezelfde dingen als eerst, maar ik voel me nu vol nieuwe energie. Ik weet wat ik in mijn leven tot stand wil brengen. Ik weet wat er belangrijk is. Ik weet waarom ik doe wat ik doe. Het enige dat ik heb gedaan, is ophelderen wie ik ben, maar het maakt alles anders. Ik doe alles nu met nog meer energie.” Net als Jaap na zijn tocht met de bestelwagen, had Ryan een nieuwe visie verworven. De bezigheden in zijn leven hadden nu meer betekenis voor hem, en hij deed ze met meer energie.

REFLECTIE EN DISCUSSIE

A. Stappen tot persoonlijke verandering

1. Wat betekent het, het ik regelmatig opnieuw uit te vinden, en waarom is dat proces nodig?
2. Denk na over iemand die u goed kent, en beschrijf dan een draaiboek of mythe die het gedrag van die persoon structureert.
3. Zijn er draaiboeken of mythen die een zeer centrale rol spelen in uw eigen identiteit? Welke positieve en negatieve functies vervullen ze in uw leven?
4. Geef een korte beschrijving van het hermythologiseringsproces, en geef aan hoe u er gebruik van zou kunnen maken.

B. Stappen tot organisatieverandering

1. Er wordt wel beweerd dat organisaties – net als mensen – centrale mythen hebben, die zonder dat men dat beseft het gedrag in de organisatie structureren. Denk na over een organisatie die u goed kent, en identificeer een centrale mythe. (Bedenk dat een mythe een verhaal is dat gekoesterd wordt door een gemeenschap. Het kan in tegenspraak zijn met de feiten, maar het kan ook feitelijk correct zijn.)
2. Welke positieve en negatieve functies heeft de centrale mythe die u in vraag 1 aangaf in de loop der tijd vervuld?
3. Stel u een proces voor dat de organisatie zou stimuleren zich met hermythologisering bezig te houden. Wat zouden de potentiële risico's en baten van dit proces kunnen zijn?

Integriteitsgebrek onder ogen zien

Wanneer we een situatie vanuit een nieuw perspectief willen beoordelen, helpt het vaak als we nagaan welke maatregelen we moeten nemen. Die maatregelen kunnen een serie risico's inhouden, maar wie een diepgaande verandering wil starten, moet bereid zijn tot een reis vol risico's en onverwachte moeilijkheden.

Aan het Boston College leert professor William Torbert zijn studenten bedrijfskunde een methode van zelfonderzoek die hen kan helpen in hun groei en ontwikkeling. Onderdeel van deze aanpak is dat men bepaalde belangrijke persoonlijke ervaringen beschrijft. Het onderstaande voorbeeld werd geschreven door een van zijn studenten, Steve Thompson, projectmanager voor een bedrijf dat onderwaterpijpleidingen aanlegt. Thompson beschrijft hier een cruciale confrontatie tussen hemzelf en zijn baas, Ron Cedrick.

De situering

Ron Cedrick is een heel bijzondere man, die wel wat lijkt op George C. Scott's Patton – zonder de .45-kaliber pistolen, maar met een glimmende metalen helm op. Hij is een beroemdheid. Hij temde in zijn eentje de zeven zeeën door allerlei kunststukken op gebied van techniek en constructiebouw op zijn naam te zetten. Hij werkte voor zichzelf, en de oliemaatschappijen stonden voor hem in de rij. Hij betekende voor de offshore constructiebouw wat Red Adair was voor de olieveldbranden. Ze bewogen zich in dezelfde kringen: beiden werkten voor oliemaatschappijen, en vroegen gigantische honoraria. De oorzaak van deze algemene bekendheid was simpel: Ron Cedrick deed wat hij beloofde. Hoe moei-

lijk het project ook was, het kwam altijd voor de geplande datum klaar.

British National Oil Company (BNOC) had hem gecontracteerd om leiding te geven aan de aanleg van hun 'single anchor leg mooring (SALM)' systeem. Met dit systeem zou het niet langer nodig zijn olie via honderden kilometers pijpleiding van het offshore olieveld naar de kust te transporteren: het systeem zou BNOC in staat stellen zijn olietankers in het olieveld te vullen. De initiële onderwaterconstructie was afgebouwd in een diep, beschermend fjord aan de Noorse kust.

Het was februari op de Noordzee: grijs, koud, nat en onstuimig weer. In die tijd van het jaar kan de Noordzee zich onvoorspelbaar woest gedragen. We zaten aan boord van een 180 meter lang derrick-schip om tot 162 meter diepte te duiken, volgens een methode die saturatie-duiken wordt genoemd, een diepzeeduikprocedure die duikteams van twee tot zes man in staat stelt om op grote diepten te werken zonder tijd voor decompressie te verliezen. De duikers, twee per duik, werken – vanuit een duikboot (een soort duikklok) waaraan ze zijn vastgekoppeld – gewichtloos in een lichtloze en vijandige omgeving voor perioden van acht tot twaalf uur per duik. Zodra zo'n periode om is, wordt de duikklok met behulp van een lier terug naar het dek van het schip gehesen, om daar aan een droge leefruimte te worden gekoppeld waarbinnen een hoge druk heerst. De duikers blijven dan onder hoge druk tot dat ze opnieuw moeten duiken.

De gevaarlijkste onderdelen van deze procedure zijn de lancering en het weer binnenhalen van de duikklok via de 'interface'. De interface is het gebied tussen het dek van het schip en 18 meter onder het wateroppervlak – de zone die onder invloed van de golven staat. Dit is het gebied waarin de duikklok het kwetsbaarst is. Het is al meerdere malen gebeurd dat een duikklok bij ruwe zee losraakte van de lierkabel, en in zo'n geval is er voor de duikers meestal weinig hoop op redding.

Het werk in deze baan was ongewoon en uitdagend. De duikers en de dekbemanning deden voortreffelijk werk, en Ron Cedrick was buitengewoon tevreden. Dit laatste was erg belangrijk voor me, want het was mijn eerste baan als projectmanager.

Mijn gedrag

De wind was van richting veranderd. Het uiterlijk van de zee stond me niet aan. De zee zag er net zo uit als wanneer het echt hard gaat waaien. De duikklok was net het water in gegaan voor een duik die twaalf uur zou moeten gaan duren.

Nadat ik de ploegopzichter gewaarschuwd had het weer in de gaten te houden, ging ik naar de brug van het schip om een uitslag van de meest recente weersvoorspelling te bekijken. Terwijl ik de voorspelling las, die mijn ongerustheid bevestigde, kwam Ron Cedrick op me toe met de woorden: “Jij en je jongens hebben echt prima werk geleverd. Ik waardeer dat, en ik ben ervan overtuigd dat het zo door zal gaan.” Meteen daar achteraan legde hij uit dat we de oliepijpaansluiting vandaag nog moesten voltooien om op schema te blijven. Hij zei: “Ik weet dat het weer een beetje begint op te spelen, maar die jongens respecteren je en ze zullen doen wat je van ze vraagt – ik heb het zelf gezien. We moeten die duikklok gewoon zo lang als het kan in het water houden, voordat we ons lam laten leggen door een beetje slecht weer.”

“Komt in orde baas”, antwoordde ik zelfverzekerd. Wat er uiteindelijk gebeurde, was echter maar al te voorspelbaar. Ik hield de duikklok te lang in het water. Het barre weer ging over in een storm. Door de duikoperatie door te drukken had ik de veiligheidsgrenzen overschreden. Het binnenhalen van de duikklok door zes meter hoge zeeën was gevaarlijk. Ik had met mijn beslissing niet alleen de veiligheid van de duikers op het spel gezet, maar had – door deze operatieparameters als toelaatbaar op te vatten – bovendien een slecht precedent gecreëerd.

Mijn gevoelens

Ik had een allesoverheersend verlangen te slagen, een verlangen dat zich toonde in mijn harde werken, ijver, en volledige inzet voor mijn taak. Toen ik ‘succes’ definieerde, had ik succes niet simpelweg als succesvolle taakvervulling opgevat, maar tevens als synoniem met de tevredenheid van Ron Cedrick. Nadat ik positieve feedback van Cedrick kreeg, werd ik verscheurd tussen zijn presta-

tieverwachtingen en mijn verantwoordelijkheden tegenover mijn collega's.

Op het moment dat ik de weersvoorspelling doornam, raakte ik gespannen. Ik vreesde dat ik niet het karakter zou hebben Cedrick te zeggen dat hij de operatie moest afblazen. Ik was bang dat ik mijn mensen zou moeten wijsmaken dat oprekken van onze veiligheidsmarges gerechtvaardigd was.

Tot slot maakte het besef dat ik mijn team gemanipuleerd had en de veiligheid van de duikers op het spel had gezet, een einde aan mijn illusie dat ik een eerlijk en ethisch mens was. De lof die me door Cedrick werd toegezwaaid voor het feit dat ik het had klaargespeeld – we hadden de oliepijpaansluiting voltooid – gaf me geen bevrediging. [Torbert, 1987, pp.162-164]

Volgens Torbert had de schrijfoefening zijn student in staat gesteld, een incongruentie op te sporen tussen zijn geprefereerde zelfbeeld en zijn werkelijk gedrag. Dit proces van zelfonderzoek vergroot het vermogen om in onzekere situaties te presteren. Dat vermogen hangt nauw samen met integriteit. Centrale voorwaarde voor effectiviteit, zo stelt Torbert, is dat men integriteit ontwikkelt door voortdurend het eigen gebrek aan integriteit op te merken.

Naarmate Thompson meer van zulke zelfstudies schreef, werd hij zich steeds meer bewust van zijn verantwoordelijkheid, niet alleen voor de technische aspecten van zijn werk, maar ook voor de 'intermenselijke, politieke en ethische gevolgen van zijn handelen'. Drie maanden later kreeg hij een hoge functie bij een ander bedrijf voor tweemaal zijn vroegere salaris. Drie jaar later was hij directeur van een onderneming.

Volgens Torbert (1987) was de belangrijkste les die Thompson leerde: 'dat er op elke situatie talloze antwoorden mogelijk zijn'. Torbert gaat dan verder door te zeggen:

Wanneer de manager zijn verantwoordelijkheidsgevoel zodanig wil verbreden dat het zich uitstrekt over zowel lange-termijnkwesties van legitimiteit en integriteit, korte-termijnkwesties van efficiency, als middellange-termijnkwesties van doeltreffendheid, dan is de methode daartoe paradoxaal genoeg: meer aandacht schenken

aan de talrijke invloeden die werkzaam zijn op het onmiddellijke moment van beslissen. Het gevoel van klemzitten tussen twee onprettige alternatieven, leert men zo op te vatten als een aansporing om preciezer naar andere stemmen te luisteren. De manager construeert dan een originele oplossing die recht doet aan het hele complex van invloeden, en die hij zowel implementeert als test via actieonderzoek ... De meeste vormen van beroepsmatige kennis voeren tot voorwaardelijk vertrouwen – het vertrouwen dat je juist zult handelen zolang de situatie niet met je vooronderstellingen daarover botst. De actieve, wakker makende aandacht die we hier beschreven, resulteert in onvoorwaardelijk vertrouwen – het vertrouwen dat je in staat bent onjuiste aannamen en ineffectieve strategieën gedurende de actie overboord te zetten. [p.168]

Het concept onvoorwaardelijk vertrouwen zoals Torbert dat in de laatste zin beschrijft, is een waarmerk van meesterschap, op elk gebied van beroepsmatige activiteit, en in het bijzonder in het turbulente milieu van het hogere management. Het is het equivalent van wat we eerder noemden ‘het vermogen om met vertrouwen te verdwalen’. In een wereld van voortdurende verandering en onzekerheid, is onvoorwaardelijk vertrouwen een hoogst begeerenswaardige eigenschap. Niettemin zien we er maar weinig voorbeelden van.

Misschien is Torbert onrealistisch, of misschien is de prijs voor onvoorwaardelijk vertrouwen zo hoog dat slechts weinig mensen bereid zijn die te betalen. Het creëren van onvoorwaardelijk vertrouwen is een idee dat in opleidingen bedrijfskunde of in bijscholingsprogramma's voor executives zelden wordt onderwezen. Het kan zijn dat Torbert in feite een spirituele discipline beschrijft, en in het bedrijfsleven hebben we er erg veel moeite mee, zulke processen te bespreken.

In laatste instantie is diepgaande verandering, ongeacht of die over het persoonlijke niveau dan wel over het niveau van de organisatie gaat, een geestelijk proces. Verlies van aansluiting doet zich voor wanneer we om welke reden dan ook het verkeerde doel beginnen na te streven. Dit proces begint onschuldig genoeg. Terwijl we een of ander verdedigbaar doel nastreven, doen we een concessie. We weten dat het verkeerd is, maar rationaliseren

ons besluit. We gebruiken het doel als rechtvaardiging voor de middelen. Met het verstrijken van de tijd begint er dan in onszelf iets te verdorren. We raken gedwongen op het cognitieve niveau te leven, dus op het rationele, doelgerichte niveau. We verliezen onze vitaliteit en beginnen op basis van louter discipline te werken. Onze energie wordt niet meer op een natuurlijke manier aangevuld, en we beleven geen vreugde meer aan wat we doen. We ervaren een langzaam sterven.

Terwijl het bedrijfsleven het probleem van langzaam sterven neigt te negeren, vinden we in vrijwel elke religie een voorstellingswereld die helpt dit probleem te begrijpen, en tevens een weg naar een succesvolle oplossing van het probleem. Onze krachtige afweermechanismen plaatsen ons voor moeilijkheden, en om die tegemoet te treden en te overwinnen wordt contemplatie aanbevolen. De confrontatie met onze afweermechanismen voert tot een onvermijdelijk zelfonderzoek. Willen we onze afweermechanismen de baas worden en langzaam sterven vermijden, dan moeten we eerst onze eigen hypocrisie en lafheid onder ogen zien. We moeten de leugens onderkennen die we onszelf hebben verteld. We moeten onze eigen zwakheid, hebzucht, ongevoeligheid en ons gebrek aan visie en moed inzien. Als we dat doen, gaan we begrijpen waarom er een koerscorrectie nodig is, en beginnen we onszelf geleidelijk aan opnieuw uit te vinden. De transitie is pijnlijk en we aarzelen vaak, vrezend dat de moed en het vertrouwen om door te gaan ons ontbreken. We brengen een belangrijke en paradoxale waarheid aan het licht: veranderen is hoogst onaangenaam. Niet veranderen, dus doorgaan op de weg van langzaam sterven, is echter eveneens hoogst onprettig. Het verschil tussen de twee opties is dat de pijn van diepgaand veranderen de reis van de held is. Deze reis brengt ons op een pad van vreugde, groei en vooruitgang.

De held vindt kracht, vitaliteit en energie in verandering. Wanneer we diepgaande verandering ondergaan, sterft ons egoïsme. Discipline en gevoeligheid smelten tot één element samen, en worden tot ons fundament. Dit fundament geeft ons een onvoorwaardelijk vertrouwen, en een nieuw vermogen tot het beïnvloeden van anderen. Door diepgaande verandering op gang te brengen, vinden we aansluiting en nieuwe vitaliteit omdat we toege-

wijd zijn aan de waarheid. We vinden de visie die het ons mogelijk maakt zowel onszelf als onze gemeenschap empowerment te geven. Het zou nuttig zijn als we konden leren, makkelijker over het proces van diepgaande verandering te communiceren.

REFLECTIE EN DISCUSSIE

A. Stappen tot persoonlijke verandering

1. Wat is uw interpretatie van de onderstaande uitspraak? "De meeste vormen van beroepsmatige kennis voeren tot voorwaardelijk vertrouwen – het vertrouwen dat je juist zult handelen zolang de situatie niet met je vooronderstellingen daarover botst. De actieve, wakker makende aandacht die we hier beschreven, resulteert in onvoorwaardelijk vertrouwen – het vertrouwen dat je in staat bent onjuiste aannamen en ineffectieve strategieën gedurende de actie overboord te zetten."
2. Wat is de relatie tussen 'onvoorwaardelijk vertrouwen' en het begrip leiderschap?
3. De discussie in dit hoofdstuk geeft aan dat we onze integriteit kunnen vergroten door voortdurend ons gebrek aan integriteit op te merken. Hoe wordt dit proces door de procedure van schriftelijk zelfonderzoek vergemakkelijkt?
4. Schets een programma voor zelfonderzoek dat u zou kunnen helpen, uw gebrek aan integriteit onder ogen te zien en uw vermogen tot leidinggeven te vergroten.

B. Stappen tot organisatieverandering

1. Hoe verliest een groep of afdeling zijn integriteit? Geef een voorbeeld uit uw eigen organisatie.
2. Hoe kunnen oude draaiboeken, mythen en paradigma's in een organisatie bijdragen aan verlies van integriteit? Geef een voorbeeld.
3. Kan een groep of afdeling het vermogen hebben 'onjuiste aannamen en ineffectieve strategieën gedurende de actie overboord te zetten'? Zo ja, geef een voorbeeld. Indien u geen voorbeeld weet te geven, denk u dan een situatie in waarin zoiets wellicht kan voorkomen. Geef aan wat er nodig zou zijn, wil dit gebeuren.
4. De meeste groepen, afdelingen en organisaties weten met hun gebrek aan integriteit te leven door dat gebrek tot een onbe-

spreekbaar onderwerp te maken. Hoe zou u gegeven dit feit, en met uw antwoord op vraag 3 in gedachten, een groep helpen van ontkenning naar onvoorwaardelijk vertrouwen te evolueren?

9

Bouw de brug terwijl je erover loopt

Wanneer we een verandering besluiten door te voeren, vinden we een reeks lastige problemen tegenover ons. De weg van verandering verloopt vaak slingerend, zonder helder gedefinieerd patroon waaraan we kunnen aflezen of onze daden goed of fout zijn.

Ik werkte een aantal jaren bij een snel groeiend bedrijf dat allerlei indrukwekkende prestaties had verricht. Op een zeker moment sprak ik met een van mijn studenten af dat hij een case over de onderneming zou schrijven. Ik was als begeleider van de student aanwezig toen hij de president-directeur interviewde, die een overzicht van de eerste vijf jaar van de onderneming schetste.

Het was een indrukwekkend verhaal over de ontplooiing van een helder strategisch plan. Hij beschreef hoe het bedrijf moeiteloos van fase A naar fase B en toen naar C ging. Dit verslag strookte echter niet met mijn inzichten over wat er had plaatsgevonden, en daarom mengde ik me in het gesprek en beschreef een heel andere geschiedenis. Toen ik hem geconfronteerd had met het werkelijke, chaotische leerproces dat er tijdens de implementatie van het plan was opgetreden, bleef hij een ogenblik stil en zei toen met een glimlach: “Het is waar. We bouwen de brug terwijl we erover lopen.”

De groei van organisaties en personen volgt zelden een lineair schema. Het is belangrijk deze waarheid te onthouden. Wanneer mensen de geschiedenis van een groeiproces vertellen, schetsen ze dat vaak als een lineaire opeenvolging, een rationaliteit en een beheersing suggererend die er in werkelijk nooit was. Wanneer we een visie hebben, hoeft dat nog niet te betekenen dat we een plan hebben. We weten misschien waar we heen willen, maar de eigenlijke stappen die we moeten doen om daar te komen, kennen we maar zelden. We moeten in onszelf vertrouwen om de weg te

leren vinden, om de brug te bouwen terwijl we erover lopen. Diepgaande verandering is een veelomvattend leerproces. Wanneer we onze visie proberen te verwezenlijken, moeten we de overtuiging hebben dat we voldoende moed en zelfvertrouwen bezitten om ons doel te bereiken. We moeten in de afgrond van onzekerheid springen en ons dapper vooruit worstelen.

Karl Weick vertelt een verhaal over een militaire eenheid die onder moeilijke omstandigheden in de Alpen opereerde gedurende de Tweede Wereldoorlog. De bevelvoerende officier had een verkenningsteam uitgestuurd om de omgeving te verkennen. Na een dag was de groep nog steeds niet terug. Men vreesde dat ze verdwaald waren. Drie dagen later keerde de groep echter tot ieders opluchting terug. Ze waren verdwaald en zeer ontmoedigd geraakt, totdat één van de mannen zich herinnerde dat hij een kaart bij zich had. Die ontdekking bracht een golf van hoop en nieuwe energie. De leider van het team nam de kaart, en voerde de groep veilig naar huis. Toen hun relaas de opgeluchte bevelvoerende officier ter ore kwam, ontbood hij de leider van de groep in zijn tent en bedankte hem voor zijn prima werk. Het was pas veel later dat de bevelvoerende officier de kaart zag, en besepte dat het helemaal geen kaart van de Alpen was, maar een kaart van de Pyreneeën.

Weick brengt onder de aandacht dat aan een goed resultaat een foute kaart ten grondslag kan liggen. In dit geval was de kaart een symbool, dat de hoop en energie deed opleven. Het stelde de leider van de groep in staat de teamgeest terug te krijgen, en zijn mannen in een gezamenlijk actieplan te doen geloven. Doordat het team weer in beweging was gekomen, werd het voor de mannen mogelijk om calculerend over de juiste route te gaan nadenken. Ook al waren hun basisaannamen fout, het proces van handelen en calculeren stelde hen in staat om te leren en hun probleem succesvol op te lossen.

Diepgaande verandering werkt op een vergelijkbare manier. Zodra we een gevoel van richting hebben, moeten we ons organiseren, onze uitrusting inpakken, motivatie opdoen en op pad gaan. Dit proces zorgt voor nieuwe informatie en stelt ons in staat keuzen te maken en vooruitgang te boeken en verder te komen. Er gaan van dit proces ook signalen uit naar anderen, en die wor-

den dan aangetrokken door onze moed en motivatie.

Ik moet in dit verband vaak denken aan Ghandi, vroeg in zijn carrière, in Zuid-Afrika. Hij had een visie ontwikkeld, en werkte eraan die in praktijk te brengen. Op een dag meldde zich een man uit een ander land, die zich geheel uit eigen beweging bij Ghandi wilde aansluiten. De man vroeg: “Bent u niet verrast dat ik op deze manier ben opgedoken?” “Nee, het verrast me niet”, was Ghandi’s antwoord, en hij wees erop dat wanneer iemand ontdekt wat rechtvaardig is, en dat begint na te streven, de vereiste mensen en hulpmiddelen vanzelf komen opdagen.

Het kan ons erg moeilijk vallen zoveel vertrouwen in onze visie te hebben dat we reis door de afgrond van onzekerheid durven beginnen, in het vertrouwen dat de hulpmiddelen wel zullen opdagen. Het feit dat we voldoende vertrouwen en geloof in onszelf hebben om onze visie na te streven, is voor anderen het signaal dat die visie het waard is om erin te investeren. Onze boodschap mag dan vervuld zijn van integriteit en goede bedoelingen, wat die boodschap doet overkomen, zijn gewoonlijk onze daden en niet onze woorden.

Handelen op grond van een visie die onze hulpmiddelen te boven gaat, is een test voor onze visie en integriteit, en voor ons vertrouwen. Op een keer leidden C.K. Prahalad en ik een workshop strategische planning voor 42 stafleden van opleidingen bedrijfskunde. Ze vormden een lastig publiek. Ze hadden weinig geduld met onze ‘theorieën’. Ze wilden hun strategische planning voor elkaar krijgen.

We lieten hen hun strategische plannen uitwerken, en gaven toen wat feedback. Prahalad gaf weer wat hij in veel van de planningsgroepen zag gebeuren: ze evalueerden hun hulpmiddelen, preciseerden hun doelstellingen, en stelden vervolgens een budget voor de aanstaande periode vast.

Prahalad verzekerde dat als alles goed ging ze op zijn best middelmatig zouden zijn. Waarom? Omdat ze bezig waren hun huidige hulpmiddelen hun toekomst te laten bepalen. Ze hadden plannen, geen visies. Een visie zou ze tot een plan voeren dat hun huidige hulpmiddelen te buiten ging.

Zijn opmerkingen maakten de stafleden woedend: hun niveau van ontkenning en afwijzing vloog omhoog. Ze verweten ons

onrealistisch te zijn, en somden een groot aantal restricties op die maakten dat het niet reëel was op de manier te denken die Prahalad had aangegeven. We luisterden langdurig. Ten slotte vroeg ik of er gedurende de laatste tien jaar opleidingen bedrijfskunde waren geweest die een hervorming hadden ondergaan. Ze noemden er diverse op. We kozen er één uit, en analyseerden de onmogelijke situatie waarin die aanvankelijk verkeerde. We evalueerden de ongewone en riskante stappen die de directeur van die school had ondernomen. Geleidelijk aan begon hun protest te doven, en begon de groep enige belangstelling te tonen, en te proberen de woorden van Prahalad te begrijpen.

Velen onder ons zouden, gevangen in een vergelijkbare situatie, op precies dezelfde manier reageren. Het is voor ons veel makkelijker en veiliger binnen de zone van zekerheid te blijven, en dat vooral wanneer we lijden, en in het dilemma van langzaam sterven verstrikt zijn. De uitdagingen ontstaan wanneer we diepgaande verandering overwegen. Pas wanneer we een toestand van uiterste wanhoop en frustratie bereiken, zijn we bereid om ernstig na te denken over het initiëren van diepgaande verandering.

Wanneer we met diepgaande verandering worstelen en voor een nieuwe toekomst staan, moeten we bereid zijn met vertrouwen te verdwalen. Dit vertrouwen, gecombineerd met vasthoudendheid, geeft ons houvast wanneer we de brug naar onze visie beginnen te bouwen. Pas wanneer we diepgaande verandering doormaken, komt de nieuwe visie in zicht. Wanneer we onze visie eenmaal werkelijk 'zien', moeten we bereid zijn die in praktijk te brengen.

REFLECTIE EN DISCUSSIE

A. Stappen tot persoonlijke verandering

1. Wanneer de reis door onzekerheid – de reis van de held – eenmaal achter ons ligt, vertellen we er gewoonlijk over alsof we altijd al wisten wat de uitkomst zou zijn, en wat er nodig was om die te bereiken. Zo'n achteraf-verhaal is een vorm van geschiedvervalsing en is misleidend voor anderen, die daardoor te veel op een rationeel planningsmodel gaan vertrouwen. Hoe verloopt dit proces werkelijk, en wat wil het zeggen 'de brug te bouwen terwijl we erover lopen'? Geef een voorbeeld uit uw eigen leven.
2. Hoe kon een verdwaalde legereenheid gered worden door een verkeerde kaart? Hoe zijn de implicaties van dit verhaal op uzelf van toepassing?
3. Er is in dit boek veel gezegd over 'model staan voor verandering'. Welke bijkomende inzichten zijn te ontleen aan de volgende uitspraak: "Het kan ons erg moeilijk vallen zoveel vertrouwen in onze visie te hebben dat we reis door de afgrond van onzekerheid durven beginnen, in het vertrouwen dat de hulpmiddelen wel zullen opdagen. Het feit dat we voldoende vertrouwen en geloof in onszelf hebben om onze visie na te streven, is voor anderen het signaal dat die visie het waard is om erin te investeren. Onze boodschap mag dan vervuld zijn van integriteit en goede bedoelingen, maar wat die boodschap doet overkomen zijn gewoonlijk onze daden en niet onze woorden."
4. In welk onderdeel van uw leven kunt u het idee 'de brug bouwen terwijl we erover lopen' in praktijk brengen?

B. Stappen tot organisatieverandering

1. 'De brug bouwen terwijl we erover lopen' suggereert dat een organisatie een leerproces kan doormaken terwijl men tastenderwijs vooruit gaat. Hoe vaak bent u dit proces tegengekomen? Waarom komt het niet frequenter voor?
2. Denk na over het verhaal over de stafleden van opleidingen bedrijfskunde. Identificeer een moment waarop u in uw eigen orga-

nisatie mensen zag die zich op een vergelijkbare manier gedroegen. Beschrijf wat er gebeurde.

3. Kan een afdeling van een organisatie net als de legereenheid gedesoriënteerd raken en verdwalen? Zo ja, hoe zou een leider die dit probleem wil oplossen dan gebruik kunnen maken van de implicaties van het legerverhaal?

Deel 3

De organisatie veranderen

De noodzaak tot veranderen ontkennen

Een organisatie is een coalitie van coalities. Zo vinden we bijvoorbeeld in het geval van een lagere school een netwerk dat is samengesteld uit de leerlingen, de onderwijzers en onderwijzeressen, de schoolleiding, de oudercommissie, de gemeentelijke, provinciale en nationale overheden, de gemeentelijke belastingbetalers, en nog vele andere groepen. Deze elementen kunnen elk in kleinere groepen van coalities uiteenvallen, of kunnen zich tijdelijk met andere coalities verenigen om bepaalde belangen na te streven. Het totale systeem is voortdurend bezig te evolueren en te veranderen.

De dingen zijn soms anders dan ze lijken. Organisaties publiceren gewoonlijk publieke documenten waarin ze hun doelstellingen uiteenzetten. Zo is de doelstelling van scholen leerlingen onderwijs te geven. De doelstelling van productiebedrijven is het vervaardigen en in omloop brengen van kwalitatief goede producten waaraan mensen behoefte hebben. De doelstelling van de ziekenhuizen is hoogwaardige medische zorg te bieden. Deze publieke doelstellingen moeten echter vaak wijken voor de operationele doelstellingen die daarachter liggen.

De operationele doelen vallen gewoonlijk samen met de belangen van de dominante coalitie. Vandaar dat we bijvoorbeeld in het geval van scholen ontdekken dat die in werkelijkheid primair de belangen van het schoolbestuur of de onderwijzersvakbond dienen, en pas op de tweede plaats de belangen van de leerlingen. Het productiebedrijf dient primair de persoonlijke belangen van topmanagers, en het ziekenhuis de belangen van de medische beroepssector.

De publiekelijk omhelsde cliëntèle is onder de coalities die de organisatie uitmaken, soms de zwakste partij. Ouders missen de

kennis, tijd, en vaardigheid die nodig zijn om door de beschermende bureaucratie van het schoolsysteem heen te breken. Klanten die producten of diensten van de gewenste kwaliteit proberen te krijgen, kennen eenzelfde onmacht, en hetzelfde geldt voor patiënten die op zoek zijn naar goede medische verzorging.

Coalities en de druk tot verandering

Enkele jaren geleden werd een belangrijke topman uit het bedrijfsleven, die een radicale verandering in zijn bedrijf had doorgevoerd, uitgenodigd om een lezing te houden voor de staf van de afdeling bedrijfskunde van de Universiteit van Michigan. Hij sprak over de alsmaar heviger wordende concurrentie in het bedrijfsleven, en over de voortdurende noodzaak om – teneinde die concurrentie voor te blijven – de organisatie telkens weer op belangrijke punten te verbeteren. Hij beschreef de offers die zijn team had gebracht om tot een radicale kwaliteitsverbetering van hun producten en diensten te komen, en schetste ook het financiële succes waarin hun inspanningen hadden geresulteerd.

Aan het eind van zijn toespraak splitsten we ons op in kleine discussiegroepen, om na te gaan wat zijn ervaringen betekenden voor ons eigen strategisch denken over de universiteit. De gedachtenwisseling in mijn groep ging steeds meer over het gebrek aan relevantie van zijn praatje. Hij runde een bedrijf. Wij waren een opleiding bedrijfskunde. Het verschil was enorm. Hoog gekwalificeerde opleidingen bedrijfskunde worden ontwikkeld door een eenvoudig recept te volgen. De decaan heeft tot taak briljante onderzoekers binnen te halen, en vervolgens fondsen bijeen te krijgen om hun onderzoek te kunnen ondersteunen. De onderzoekers voeren op hun beurt hun onderzoeken uit, en publiceren de resultaten. Dit leidt ertoe dat de opleiding prestige verwerft en naam krijgt, waardoor het instituut nog meer middelen en inkomsten aantrekt en de hele cyclus zich kan herhalen.

Deze formule was niet alleen redelijk en verstandig, maar gold ook als onaantastbaar. Het was de ultieme waarheid. Alleen een ketter zou het in zijn hoofd halen eraan te twijfelen. Wie hier vraagtekens zette, was dus per definitie een ketter en het niet

waard om serieus te worden genomen. Daarmee was de redenatie niet alleen verstandig en solide, maar ook wat Chris Argyris zou noemen ‘zelfdichtend’ (Argyris, 1976, p.16): er restte geen enkele mogelijkheid de opvatting ter discussie te stellen of te toetsen.

Vrijwel elke dominante coalitie in een organisatie houdt er een heilig en zelfdichtend denkschema op na. Zo’n schema belichaamt het meest geheiligde van al hun gemeenschappelijke geloofsschema’s, want het vormt een rechtvaardiging voor het huidige gedrag van de machtigste coalitie. Het rechtvaardigt het bestaande evenwicht, en zorgt ervoor dat er alleen stapsgewijze verandering plaatsvindt, en geen transformationele verandering.

Externe veranderingsprocessen

Een aantal jaren geleden introduceerde het tijdschrift *Business Week* een nieuwe manier om opleidingen bedrijfskunde te beoordelen. Het nieuwe was dat ze het begrip klant serieus namen. Het tijdschrift hield een enquête onder pas afgestudeerden aan de opleidingen, en onder selectiebureaus. De beoordeling trok zich weinig aan van academische onderzoeksproductiviteit. Wat centraal stond, was de kwaliteit van de opleiding aan een instituut voor bedrijfskunde, en de marktwaarde van de afgestudeerden wanneer die een baan zochten.

Er kwamen enkele verrassende resultaten uit de bus. De rangorde van gerenommeerde ‘top’ opleidingen veranderde. Sommige van die opleidingen haalden nu zelfs niet eens de top-twintig, terwijl andere scholen gigantisch omhoog schoten.

Ik herinner me een gesprek met een decaan van een van de ‘top’ scholen die volledig uit de top-twintig was gevallen. Het had enorme gevolgen voor hem gehad. De rector was hem plotseling lastige en indringende vragen gaan stellen. Geldschieters begonnen hun steun terug te trekken, en de studentenpopulatie was verontwaardigd. Hij zag zich geconfronteerd met een veelheid aan problemen, en was van mening dat het onderzoek van *Business Week* onrechtvaardig was, en dat hun methoden niet deugden. Enkele maanden later trad hij af.

De resultaten van dit onderzoek werden geëvalueerd op de

eerstvolgende vakgroepvergadering van de Michigan Business School. Michigan was als zesde uit de bus gekomen. De selectiebureaus hadden ons een hoge waardering gegeven, maar onze afgestudeerden waren minder welwillend. Gedurende de vergadering kwam er iemand met de suggestie dat een baan vinden het enige was dat de studenten werkelijk interesseerde, en dat we dus simpelweg iemand anders in het plaatsingsbureau moesten aanstellen. Hij werd bijgevallen door diverse andere leden van het docentenkorps.

Ik was het hier echter niet mee eens, en bracht een andere opvatting naar voren. Ik opperde dat de studenten uitdrukking hadden gegeven aan een veel dieper liggend ongenoegen. Wat hen boos maakte, was dat de opleiding bedrijfskunde – voor hen – geen studiegemeenschap was. Ze hadden het gevoel dat het een fabriek was, en dat zij behandeld werden als onderdelen op een lopende band. Zij vormden een noodzakelijk kwaad. Hun collegegeld was het noodzakelijke middel dat het de professoren – de dominante coalitie – mogelijk maakte, zich met de activiteiten bezig te houden die hun persoonlijk het meeste voordeel opleverden – en die activiteiten waren onderzoek en publicatie. In laatste instantie was de student geen voorwerp van respect, maar een hinderlijke afleiding. Het eigenlijke oogmerk van de dominante coalitie was zo min mogelijk tijd aan hen te besteden.

Wanneer we slechts als een last worden beschouwd, komen we daar al snel achter, en wie niet met respect wordt behandeld, wordt boos. De studenten bedrijfskunde, zo argumenteerde ik, deden een oproep tot een fundamentele verandering in het systeem; ze verlangden een diepgaande verandering. Ze wilden behandeld worden als studenten in een onderwijsgemeenschap, en niet als voorwerpjes op een lopende band. Ze verlangden een systeem dat was afgestemd op hun behoeften. Ze waren bezig ons te vertellen dat ze een diepgaande verandering wensten.

De aanwezigen vielen een moment stil, maar de aandacht ging al snel weer naar het idee een extra persoon in het plaatsingsbureau aan te stellen. Wanneer een systeem tegenover de uitdaging staat een diepgaande verandering door te voeren, staan er gewoonlijk mensen op die een alternatief scenario bedenken, en dat is dan doorgaans het scenario van de pijnloze reparatie – een

vroegtijdige halteplaats op de weg naar langzaam sterven.

Twee jaar later herhaalde *Business Week* het onderzoek. Ditmaal viel Michigan terug van de zesde naar de zevende plaats. Oppervlakkig beschouwd was dat een tamelijk onbetekenende verschuiving die men makkelijk had kunnen negeren. Er was echter één probleem. Een van de scholen die in het oorspronkelijke onderzoek dramatisch was teruggevallen, had besloten om intensief in een veranderingsproces te investeren, met als gevolg dat ze nu als nummer één waren geclassificeerd.

Nu stond Michigan voor een moeilijkheid. Wat te doen als gedurende de twee volgende jaren tien scholen zouden besluiten de opzet van hun onderwijs diepgaand te veranderen? Deze vraag bracht onze opleiding bedrijfskunde in een lastig parket. Als we onze werkwijzen volkomen ongewijzigd lieten, zouden we daarmee riskeren om bij het eerstvolgende onderzoek verder in het classificatiesysteem te dalen. De gevolgen zouden enorm zijn.

Plotseling verkeerde ons opleidingsinstituut in levensgevaar, en datzelfde gold voor alle andere vooraanstaande opleidingen bedrijfskunde. Het besef van dit gevaar bracht ons tot het besluit dat we een diepgaande verandering moesten doorvoeren.

Het gevolg was dat ons onderwijsprogramma, en alles wat met ons onderwijs samenhang, werd bijgesteld. Het stressniveau nam een hoge vlucht toen ons docentenkorps en de staf zich gedwongen zagen om veel van de structuren die deel uitmaakten van hun dagelijkse werkroutine te wijzigen of te elimineren. Er werden experimentele procedures en programma's opgesteld. Er werden onder druk moeilijke beslissingen genomen, waarvan het resultaat vaak niet kon worden voorzien. We kregen met talrijke lastige situaties te maken, en er werd veelvuldig verhit gediscussieerd. Het leek wel alsof we altijd aan het vergaderen waren. De mensen vonden het buitengewoon moeilijk, zo niet onmogelijk, aan al hun verantwoordelijkheden te voldoen. Midden in een zeer pijnlijke vergadering, gaf iemand me een briefje waarop stond: "Veranderen vreet aan je!" Deze simpele uiting van frustratie raakt een belangrijk punt. Diepgaand veranderen van alle onderdelen van een systeem betekent dat iedereen offers moet brengen en moet lijden. Het betekent ook dat men werkelijke conflicten moet aangaan. Het is niet bepaald prettig.

Naarmate steeds meer van onze aanvankelijke experimenten met het omgooien van onze programma's succes leken te hebben, groeide onze trots over onze verrichtingen. We zagen positieve resultaten van ons gezwoeg, resultaten die ons een gevoel van persoonlijk succes gaven, en trots deden zijn op ons instituut. Het spreekt vanzelf dat we er allemaal van uitgingen dat onze hevige inspanningen in de eerstvolgende enquête van *Business Week* te herkennen zouden zijn, en dat bleek ook het geval – we waren opgeklommen tot de vijfde plaats. Dit lijkt misschien een geringe beloning voor al onze moeite. Er had intussen echter een belangrijke verandering plaatsgevonden. Na de tweede enquête beseften veel topopleidingen gevaar te lopen als ze alles bij het oude lieten. Onze concurrenten waren dus ook bezig geweest hun programma's bij te stellen. De spelregels waren veranderd.

Van binnenuit aangedreven verandering

Organisaties bestaan uit coalities. De dominante coalitie in een organisatie is zelden in diepgaande verandering geïnteresseerd, met als gevolg dat diepgaande verandering vaak, zij het niet altijd, wordt afgedwongen door de buitenwereld. Ook in de toekomst zal hij die een topopleiding bedrijfskunde wil opzetten, daartoe nog altijd eerste klas onderzoekers in dienst nemen, maar er zal dan waarschijnlijk van hen worden verwacht dat ze naast hun onderzoek een hoge prioriteit geven aan de behoeften van andere cliënten. Dit betekent dat ze zullen moeten voldoen aan een breder scala van verwachtingen die vaak met elkaar concurreren. Concurrentie en overlevingsdrang zullen intens blijven.

Veel mensen die kritiek hebben op universiteiten zullen met de bovengegeven analyse instemmen, en misprijzend op het gedrag van sommige hoogleraren wijzen. Ik doe hetzelfde wanneer ik kritiek lees op artsen, juristen, advocaten, topmanagers, en anderen. Door naar anderen te wijzen, breng ik me echter in een hachelijke positie. Waarom? Omdat het verhaal van de opleidingen bedrijfskunde weinig verschilt van het verhaal dat door de topmanager werd verteld, en het verschilt al evenmin van de verhalen die me door directieleden van ziekenhuizen, door ambtenaren, en

door leiders van vrijwilligersorganisaties worden verteld. Of-
schoon ieder van hen denkt dat zijn of haar ervaringen uniek zijn,
zijn het allemaal verhalen over overleven in een omgeving die als-
maar turbulenter en concurrerender wordt. We staan allemaal
voor het dilemma: 'diepgaand veranderen of langzaam sterven'.

REFLECTIE EN DISCUSSIE

A. Stappen tot persoonlijke verandering

1. Beschrijf een paar situaties waarin u tegenover een dominante coalitie stond.
2. Beschrijf een paar strategieën voor het beïnvloeden van een dominante coalitie.
3. Denk na over het verhaal over de opleiding bedrijfskunde, en over de manier waarop die veranderde. Ontwikkel op basis van dit verhaal een strategie die een probleem in uw eigen leven kan oplossen.

B. Stappen tot organisatieverandering

1. Inventariseer de belangrijkste coalities in uw organisatie.
2. Bepaal de dominante coalitie binnen uw organisatie, en geef een voorbeeld van de manier waarop uw organisatie op de eerste plaats de dominante coalitie dient.
3. Beschrijf welke redenatie voor de dominante coalitie in uw organisatie heilig is.

II

De bron van de moeilijkheden vinden

Ik ken een onderneming die gedwongen was af te slanken. De president-directeur zag in dat het naast afslanken ook nodig was werkzaamheden uit het systeem te elimineren. Zijn redenatie was dat afslanking zonder een begeleidend plan om het systeem van bepaalde taken te ontlasten, slechts tot opbranden van het personeel zou leiden.

Aan het begin van de afslankoperatie gaf de president-directeur alle leden van de organisatie een duidelijke boodschap mee. Hij wees erop dat er een grote hoeveelheid werk geëlimineerd moest worden. Hij maakte duidelijk dat de enige activiteiten die niet konden worden weggesnoeid, de activiteiten waren die door de wet werden voorgeschreven, ethisch noodzakelijk waren, of absoluut essentieel waren voor de overleving van de organisatie.

De opmerkingen van deze president-directeur werden goed ontvangen. Iedereen was het erover eens dat er werk geëlimineerd moest worden, en dat er een hoop overbodige procedures in het systeem zaten. Maar in weerwil van deze overeenstemming was er twaalf maanden later slechts weinig werk geschrapt. In feite was men zelfs algemeen van oordeel dat de werklust was toegenomen. Hoe kwam dit?

De invloed van het onuitgesprokene

Organisatieculturen worden niet welbewust ontworpen maar neigen zich vanzelf geleidelijk te ontwikkelen. Op elk gegeven moment zal zo'n cultuur bepaalde gewenste resultaten bevorderen, en andere blokkeren. De president-directeur uit het voorbeeld van zonet zette iedereen ertoe aan werk uit het systeem te

eliminieren. Hij bezat in zijn organisatie de meeste officiële macht, en kwam met een passende strategie. Wat hij adviseerde werd door iedereen als verstandig en wenselijk beschouwd, en toch deed iedereen een jaar later zelfs nog meer werk dan voorheen. Ondanks de macht en de strategie van de president-directeur, volgde er niet vanzelf verandering.

Organisatieculturen lijken vaak op een blok pek. Cultuur mag dan wel kneedbaar zijn, maar is ook heel taai en moeilijk aan te pakken. Wanneer een ogenschijnlijk rationele strategie in strijd is met een bestaand stelsel van stilzwijgende regels, treedt er weinig verandering op. In ons voorbeeld kregen de regels die stilzwijgend in de organisatie heersten voorrang boven de expliciete opdracht van de president-directeur. Werk uit het systeem verwijderen, vereiste een verandering van veel diepgaander aard – een diepgaande verandering, die door de opdracht van de president-directeur niet in gang werd gezet.

Het probleem zit vaak waar je het niet verwacht

In zijn boek *Zen en de kunst van het motoronderhoud*, spreekt Robert Pirsig (1974) zich uit over het begrip hiërarchie. Hij wijst erop dat mensen de onderdelen van een hiërarchie in stand neigen te houden, zelfs wanneer die volstrekt geen zin of nut meer hebben. Het gevolg is dat veel mensen hun leven vullen met het uitvoeren van zinloze werkzaamheden – en dat niet doordat een of andere booswicht dat zo wil, maar doordat het systeem niet langer op een productieve manier functioneert. Het probleem, zo stelt hij, is dat het systeem iets ontzagwekkends is. Niemand is bereid de verantwoordelijkheid op zich te nemen om het systeem te veranderen.

Een van Pirsig's belangrijkste inzichten betreft de vraag waar het probleem in feite ligt. Hij schrijft:

Maar door een fabriek af te breken, of je te kanten tegen een regering, of door het repareren van een motorfiets uit de weg te gaan alleen omdat het een systeem is, richt je je aanval veeleer op de gevolgen dan op de oorzaak; en zolang de aanval alleen de gevolgen raakt is er geen verandering mogelijk. Het ware systeem, het wer-

kelijke systeem, is onze huidige constructie van systematisch denken zelf, de rationaliteit zelf, en wanneer er een fabriek tegen de vlakte gaat en de rationaliteit die hem voortbracht intact blijft, zal die rationaliteit doodleuk weer een nieuwe fabriek voortbrengen. Wanneer een revolutie een systeemregering omverwerpt, maar de systematische denkpatronen die voor die regering gezorgd hebben in stand laat, zullen die patronen zich herhalen in de volgende regering. Er wordt zoveel over het systeem gepraat. En er wordt zo weinig begrepen.

(Bron: *Zen en de kunst van het motoronderhoud*, p.91; Uitgeverij Contact, Amsterdam, 1976; vertaling Ronald Jonkers.)

Het probleem ligt niet 'daarginds' maar binnen onszelf. Het externe 'systeem' waarover we vaak klagen, bestaat in feite in ieder van ons. Ons idee van hiërarchie is een product van de manier waarop we denken. Als rationele wezens en als belangrijk onderdeel van de systemen in onze organisaties, zijn we met ons dagelijks gedrag voortdurend bezig de structuren van die verschillende systemen in stand te houden.

In onze organisaties zijn we vele jaren bezig geweest, te leren hoe we dingen het best tot routine kunnen maken en kunnen beheersen; hoe we hiërarchieën kunnen bouwen die zichzelf continueren. Terwijl we er goed in zijn hiërarchische culturen te creëren, zijn we er heel weinig bedreven in organisatiestructuren die hun nut hebben overleefd te veranderen. Ofschoon de organisatie retoriek van tegenwoordig tot niet-hiërarchische benaderingen oproept, blijven onze bestaande cognitieve schema's ons er nog steeds toe aanzetten de oude cultuur te handhaven.

Zodra we de organisatiestructuur steunen, zijn we geketend aan de instandhouding ervan. We ontkennen de noodzaak tot verandering, en binden ons met nog meer inzet aan het probleem. Zo verspreidde zich ooit het gerucht, dat een Fortune 500 onderneming die midden in een moeilijke periode zat, zijn niet te onderschatten politieke invloed zou gaan aanwenden om zijn critici aan te pakken. Korte tijd later vertelde een werknemer van die onderneming die een avondopleiding aan onze school volgde zijn docent, dat hem was opgedragen elke professor die de onderne-

ming bekritiseerde aan te melden, en dat men dan passende maatregelen zou nemen.

Gezien de diepgaande verandering die de buitenwereld van deze onderneming vroeg, vond ik het opmerkelijk dat die organisatie zich kon permitteren om ook maar iets van haar energie en hulpmiddelen te investeren in pogingen 'toezicht te houden' op de stroom van kritiek die ze kregen. Ofschoon die investering aan energie onverstandig leek, kwam hun gedrag in feite overeen met wat velen van ons op persoonlijk vlak doen. In plaats van de feiten onder ogen te zien die aangeven dat we moeten veranderen, gebruiken we liever ons gezag om kritiek de pas af te snijden.

Waarom er geen verandering optreedt

Stel echter dat de zaken zo slecht gaan dat een roep om verandering niet langer onderdrukt of genegeerd kan worden. Wat gebeurt er dan? Er wordt dan een bevel tot veranderen gelanceerd dat op niets uitloopt. Hoe komt dat? Een van de oorzaken is te vinden in Pirsig's opmerking over het afbreken van een oud systeem. Het heeft te maken met onze onbewuste schema's. We kunnen al de hiërarchieën afbreken maar ze zullen ook allemaal weer verrijzen, want wat we ook praten, in ons handelen blijven we het oude schema volgen.

Op organisatieniveau komt hetzelfde voor. Bekijk bijvoorbeeld het proces van afslanking. Een organisatie elimineert misschien een kwart van haar personeel. Aanvankelijk ziet de jaarrekening er nu beter uit, maar na enige tijd komen dezelfde oude problemen weer boven, en opnieuw wordt het personeelsbestand ingekrompen. Het duurt niet lang, of het achterhaalde systeem gaat ten onder. Hoe komt dat? De oorzaak is dat de wortel van het probleem, het oude schema, het gedrag van de achterblijvers blijft bepalen. Dat wil zeggen: de oude regels heersen nog steeds. Het personeelsbestand is ingekrompen maar het strategisch plan is nog altijd ontoereikend, of verkoop en financiën zijn nog steeds in oorlog. De oorspronkelijke gedragspatronen blijven in onze cognitieve schema's verankerd, en we blijven ze gebruiken, net zoals we zagen in Pirsig's beschrijving van hiërarchie.

Zo keren na een afslankoperatie bijvoorbeeld de resterende spelers gewoonlijk terug tot de patronen van voor die operatie. Al is het waar dat sommige systemen afslanking behoeven, voor bijna elk systeem geldt dat het niet voldoende beantwoordt aan de verwachtingen. In onze wereld van hyperverandering is afslanking slechts een financiële reparatie voor de korte termijn zolang de organisatiecultuur, dus de diepe structuur, niet verandert. Zo'n maatregel laat het eigenlijke probleem ongemoeid – dat blijft gewoon terugkomen.

De president-directeur die ertoe opriep werk uit het systeem te elimineren, handelde zeer verstandig door precies om datgene te vragen wat nodig was. Het lukte hem echter niet een organisatieverandering tweeweg te brengen. Ondanks zijn opdracht, bleven de heersende regels van de organisatie onaangetast. Diepgaande verandering vraagt méér dan het probleem identificeren en tot actie oproepen. Het vereist dat men verder kijkt dan het concrete probleem, en de wortel van de moeilijkheden opspoort. Het werkelijke probleem schuilt dikwijls op een plaats die we het allerm minst verwachten, namelijk in onszelf. Diepgaande verandering vereist dat de ideologieën achter de organisatiecultuur worden geëvalueerd. Dit proces vindt alleen plaats wanneer iemand zoveel hart voor de zaak heeft, dat hij de moed opbrengt de problemen aan de orde te stellen die iedereen uit de weg gaat. Het betekent dat iemand heel erg zeker en moedig moet zijn. Cultuurverandering begint met persoonlijke verandering. We worden change agent door eerst onze eigen schema's te veranderen. Uiteindelijk begint het proces dus met de 'kracht van het individu', en met de eis dat we om de organisatie met succes te kunnen veranderen eerst zelf aansluiting en empowerment moeten vinden.

REFLECTIE EN DISCUSSIE

A. Stappen tot persoonlijke verandering

1. Denk na over het citaat van Pirsig, en beschrijf dan op welke manieren u zijn uitspraak op situaties in uw eigen leven kunt toepassen.
2. Beschrijf een paar situaties waarin u liever stromen van kritiek trotseerde, dan de noodzaak tot verandering onder ogen zag.
3. Geef uitvoerig commentaar op de uitspraak: "Cultuurverandering begint met persoonlijke verandering".

B. Stappen tot organisatieverandering

1. Denk na over de president-directeur die opdracht gaf werk te elimineren. Beschrijf een vergelijkbare situatie in uw eigen organisatie.
2. "Organisatieculturen worden niet welbewust ontworpen maar neigen zich vanzelf geleidelijk te ontwikkelen. Op elk gegeven moment zal zo'n cultuur bepaalde gewenste resultaten bevorderen, en andere blokkeren. De president-directeur uit het voorbeeld van zonet zette iedereen ertoe aan, werk uit het systeem te elimineren. Hij bezat in zijn organisatie de meeste officiële macht, en kwam met een passende strategie. Wat hij adviseerde, werd door iedereen als verstandig en wenselijk beschouwd, en toch deed iedereen een jaar later zelfs nog meer werk dan voorheen." Leg uit, hoe bepaalde sturende regels in uw organisatie zo uitwerken dat ze de status quo in stand houden.
3. "In onze organisaties zijn we vele jaren bezig geweest, te leren hoe we dingen het best tot routine kunnen maken en kunnen beheersen; hoe we hiërarchieën kunnen bouwen die zichzelf continueren. Terwijl we er goed in zijn hiërarchische culturen te creëren, zijn we er heel weinig bedreven in, organisatiestructuren die hun nut hebben overleefd te veranderen. Ofschoon de organisatie-toriek van tegenwoordig tot niet-hiërarchische benaderingen oproept, blijven onze bestaande cognitieve schema's ons er nog steeds toe aanzetten de oude cultuur te handhaven." Licht deze uitspraak met een voorbeeld toe.

4. "Na een afslankoperatie keren de resterende spelers gewoonlijk terug tot de patronen van voor die operatie." Identificeer een serieus probleem dat besloten ligt in de regels die binnen uw organisatiecultuur heersen. Wat zou naar uw inzicht nodig zijn om het probleem op te lossen?
5. Denk na over uw antwoord op vraag 4. Veronderstelt uw oplossing actie van uw kant, of geeft die aan dat u machteloos bent? Als het laatste het geval is, is er dan een manier om uw oplossing zo te heroverwegen dat u daarin als iemand met empowerment figureert?

Wanneer succes de motor van mislukking is

Ik interviewde een keer een man die voor een grote onderneming werkte. Hij beschreef een probleem, en zijn uiteindelijke persoonlijke metamorfose. Nadat hij een ingenieursstudie waar vijf jaar voor stond in vier jaar had afgerond, had hij een baan bij zijn huidige organisatie aanvaard. De ingenieur gold als technisch competent, innovatief, actiegericht en maakte meerdere malen promotie. Na zijn laatste promotie maakte hij echter een aantal moeilijke jaren door. Hij kreeg voor het eerst forse negatieve feedback, zijn ideeën en voorstellen werden geregeld afgewezen, en hij werd overgeslagen voor promotie. Hieraan terugdenkend zei hij:

Het was afschuwelijk. Alles was altijd bezig te veranderen, en toch leek er nooit iets te gebeuren. De mensen boven mij zaten gewoonlijk alsmar te lanterfanten, en dingen te bepraten. Het technisch juiste antwoord deed er niet toe. Ze waren altijd bezig beslissingen te nemen die in mijn ogen fout waren, en wanneer ik erop aandrong het juiste te doen, raakten ze geïrriteerd en negeerden ze doorgaans alles wat ik zei. Alles was plotseling politiek. Bij vrijwel alles – hoe je eruit zag, of je naar cocktailparty's moest gaan, etc. – maakten ze zich zorgen over wat iedereen ervan zou denken. In mijn ogen was al dat soort gedoe onwerkelijk en onbelangrijk.

Deze man werd geconfronteerd met een klassiek carrièreprobleem. Toen hij zijn entree maakte in de wereld van het topmanagement, ontdekte hij dat zijn technische modellen en no-nonsensestrategieën hier niet langer werkten. De persoonlijke participatie en politieke betrokkenheid die hier nodig waren, streden met alles waarin hij geloofde. Gedurende deze periode bracht zijn

ingewortelde cognitieve schema hem geen succes. Ten slotte vond een beslissend voorval plaats, dat – zoals veel beslissende voorvallen op de zoektocht naar het ik – buitenstaanders komisch kan voorkomen.

Bij diverse gelegenheden merkte de baas van de ingenieur op, erg onder de indruk te zijn van een van diens ondergeschikten: hij wees erop dat hij de auto van deze man, hoe vroeg hijzelf ook op het werk verscheen, altijd op het parkeerterrein aantrof.

De ingenieur besloot bij zijn hooggeprezen ondergeschikte langs te gaan. Na wat doorvragen legde de man uit: “Ik heb vier tieners. Ze staan bij het ochtendgloren op om onder meer de krant rond te brengen, en te gaan joggen. De ochtenden bij mij thuis zijn een chaos, en daarom kom ik vroeg naar het bedrijf. Ik ga dan een poosje lezen, schrijf in mijn dagboek, neem de krant door, drink een kop koffie, en ga dan om acht uur aan het werk.”

Toen de ingenieur het kantoor van de man verliet, was hij woedend dat zijn ondergeschikte zoveel lof kreeg toegezwaaid voor gedrag dat niets te maken had met toewijding aan de organisatie. Even later moest hij er echter om lachen. De kloof tussen voorstelling en werkelijkheid trof hem plotseling als hoogst komisch. Later zei hij: “Dat was het moment waarop ik perceptie ontdekte. Vanaf dat moment begon alles te veranderen.” Uiteindelijk ging hij inzien dat binnen de hogere regionen van de organisatie complexere manieren van denken en opereren nodig waren. Hij beschrijft het proces als volgt:

Ik maakte een paar afschuwelijke jaren door. Af en toe dacht ik dat ik aan de grenzen van mijn kunnen was, maar ik weigerde op te geven. Uiteindelijk bleken de frustratie en de pijn iets positiefs, omdat ik erdoor gedwongen werd over andere zienswijzen na te denken. Ten slotte leerde ik dat er naast de technische werkelijkheid ook nog andere werkelijkheden zijn.

Ik ontdekte perceptie en lange tijdslijnen. Op de hogere niveaus is het belangrijk hoe mensen de wereld zien, en iedereen ziet die een beetje anders. Technische feiten zijn minder beschikbaar en minder van belang. In de hogere regionen veranderen de zaken sneller. Je bent niet langer afgeschermd van de buitenwereld. De dingen liggen ingewikkelder, en het kost meer tijd om mensen met

je mee te krijgen. Ik kwam tot de slotsom dat ik veel ontvankelijker en geduldiger moest zijn. Het was een enorme aanpassing, maar daarna begonnen er dingen te veranderen. Ik denk dat ik een veel betere manager werd.

Deze man was een klassiek voorbeeld van persoonlijke metamorfose. Vanuit zijn nieuwe gezichtspunt had alles een andere betekenis. Hij had verandering gebracht in de manier waarop hij zichzelf en de wereld zag. Het was een diepgaande verandering, enigszins vergelijkbaar met een religieuze bekering.

Rollen en paradigma's

Velen van ons komen net als de man in bovenstaand verhaal, een organisatie binnen om zich vervolgens toe te leggen op succes als individuele medewerker. Als we succes hebben, krijgen we door promotie vaak de rol van manager, en wanneer we die overgang maken, eist dat vaak dat we ons paradigma of wereldbeeld veranderen. We maken dan de overgang van wat ik in dit boek het paradigma van technische competentie noem, naar het paradigma van politieke transactie.

De individuele medewerker en het paradigma van technische competentie

Het paradigma van technische competentie staat nauwkeurig beschreven in de tweede kolom van tabel 12.1. Deze tabel karakteriseert twee fundamentele paradigma's voor het leven in organisaties. (In hoofdstuk 14 komt nog een derde paradigma aan de orde.) Het primaire uitgangspunt van het paradigma van technische competentie is persoonlijk overleven. Dit wil niet zeggen dat het individu geen rekening met de behoeften van anderen houdt, maar het betekent wel dat men in laatste instantie voor zichzelf moet zorgen, en dat alle beslissingen hiervan uitgaan. Dit uitgangspunt is een impliciete maar krachtige drijfveer.

De individuele medewerker ziet de organisatie als een technisch productiesysteem, waarbij het vermogen het werk op de juiste manier gedaan te krijgen de uiteindelijke bron van macht

vormt. Geloofwaardigheid wordt bepaald door een aantal maatstaven die specifiek zijn voor het vakgebied, zoals de algemeen geaccepteerde beginselen van financiële administratie, of het realiseren van een meetbaar doel zoals een bepaalde omzet.

Individuele medewerkers zijn vaak cynisch over het management, waarbij ze managers zien als bureaucraten die telkens weer de vooruitgang blokkeren. Dit cynisme ontstaat vaak doordat individuele medewerkers die hun superieuren willen overreden zich neigen te verlaten op rationele confrontatie, het meedelen van feiten, en andere simpele beïnvloedingsstrategieën. Deze strategieën hebben meestal geen effect, zodat de frustratie alsmaar groter wordt. De individuele medewerker heeft grote moeite met het politieke milieu binnen een organisatie.

De individuele medewerker is dikwijls een rationele en tactische planner. De technische normen van het beroep zetten aan tot conventionele gedragspatronen. Dit paradigma van technische competentie ontstaat gewoonlijk gedurende de beroepsopleiding, en wordt later doorgaans nog versterkt doordat werknemers in de functies waarmee ze hun loopbaan beginnen voor hun technische oriëntatie worden beloond.

De manager en het paradigma van politieke transactie

In het verhaal van hierboven bracht het paradigma van technische competentie de ingenieur succes. Zijn succes bezorgde hem promotie naar een managementfunctie. Als manager kreeg hij met een hoop frustratie te maken. Zijn nieuwe rol als manager vereiste een verbreding van bewustzijn, een nieuwe manier van waarnemen en zijn. De ingenieur ging als manager uiteindelijk door een diepgaande verandering heen, en maakte zich het paradigma van politieke transactie eigen.

Het uitgangspunt dat ten grondslag ligt aan het paradigma van politieke transactie is hetzelfde als dat van het paradigma van technische competentie – persoonlijk overleven, ofwel eigenbelang. Wie de overstap naar het paradigma van politieke transactie maakt, bekommert zich daarna nog altijd om zijn beroepsmatig overleven. Voor het overige echter verschilt dit tweede paradigma aanzienlijk van het eerste.

Tabel 12.1 Twee paradigma's van het organisatieleven

	<i>Individueel medewerker</i> Technisch paradigma	<i>Manager</i> Transactioneel paradigma
Primaire doelstelling	Persoonlijk overleven	Persoonlijk overleven
Aard van de organisatie	Technisch systeem	Politiek systeem
Bron van macht	Technische competentie	Effectieve transacties
Bron van geloofwaardigheid	Technische normen	Positie in organisatie
Houding tegenover gezagsdragers	Cynisch	Verantwoordelijk
Houding tegenover elite	Rationele confrontatie	Compromis
Houding tegenover planning	Rationeel-tactisch	Rationeel-strategisch
Communicatiepatronen	Feitelijk	Conceptueel
Strategische complexiteit	Eenvoudig	Complex
Gedragspatronen	Conventioneel	Conventioneel
Begrijpelijkheid	Begrijpelijk	Begrijpelijk
Bron van paradigma	Beroepsopleiding	Administratieve socialisering

Het paradigma van politieke transactie ziet de organisatie niet als alleen maar een technisch systeem, maar ook als een politiek systeem. Mensen worden opgevat als spelers die voortdurend bezig zijn hulpmiddelen uit te wisselen – en in dit alsmaar voortgaande proces van onderhandelen, winnen of verliezen ze aan macht. Dit paradigma onderkent dat die individuen en coalities van individuen die de meest efficiënte, concurrerende en doeltreffende transacties uitvoeren, de meeste macht verwerven. De organisatie is een systeem van uitwisseling.

Wanneer iemand die dit paradigma volgt, verandering tot stand probeert te brengen, zal hij in het algemeen beginnen met strategieën van rationele overreding, door mensen te zeggen wat ze anders moeten doen. Als dat mislukt zal zo iemand vervolgens meestal op strategieën van politieke druk overstappen, en daarbij om verandering teweeg te brengen allerlei vormen van dwang gebruiken. Betreffende de omgang met autoritaire figuren suggereert dit paradigma dat het belangrijk is compromissen te sluiten – zodat relaties geen schade oplopen, en carrièrerisico's vermeden worden.

Terwijl de individuele medewerker het paradigma van technische competentie tijdens zijn opleiding leert, leert de manager het politieke paradigma op zijn werk. Technisch succes brengt de individuele medewerker ten slotte op een punt waarop het nodig wordt een nieuw paradigma te leren. Verder succes in zijn carrière hangt nu af van zijn vermogen de overstap te maken naar het heel andere paradigma van politieke transactie.

Het is van het grootste belang dat men leert op passende wijze op te treden, en dat men leert zich binnen de politieke omgeving te redden. Dat alles is cruciaal voor het zelfbehoud binnen een organisatie. Het kan de individuele medewerker zwaar vallen het politieke paradigma te begrijpen, en helemaal te aanvaarden. Het vergt vaak een diepgaande verandering.

REFLECTIE EN DISCUSSIE

A. Stappen tot persoonlijke verandering

1. De ingenieur in dit hoofdstuk was goed opgeleid en zeer succesvol, en toch ging er iets mis. "Toen hij zijn entree maakte in de wereld van het topmanagement, ontdekte hij dat zijn technische modellen en no-nonsensestrategieën hier niet langer werkten." Beschrijf het technisch paradigma van deze man, en leg uit waarom dat hem eerst succes en toen mislukking bracht.
2. Beschrijf een vergelijkbare ervaring uit uw eigen leven.
3. Beschrijf op grond van ervaringen uit uw eigen leven de sterke en zwakke kanten van het paradigma van politieke transactie.

B. Stappen tot organisatieverandering

1. Hoe vaak maken mensen in uw organisatie processen door, die lijken op de ervaring die we in dit hoofdstuk beschreven? Geef een paar voorbeelden.
2. Zijn er andere persoonlijke veranderingen die zich voorspelbaar in uw organisatie voordoen?
3. Wanneer mensen veranderingen in hun persoonlijk paradigma doormaken, neigt hun effectiviteit te verminderen en betaalt de organisatie een prijs. Wat wordt er in uw organisatie gedaan, om mensen door een diepgaande persoonlijke verandering heen te helpen? Kunnen daartoe misschien nog andere dingen worden gedaan?
4. Er kunnen in uw omgeving mensen zijn die zich, net als de ingenieur, eenzaam en wanhopig voelen doordat ze een diepgaande persoonlijke verandering doormaken. Wijs een paar van zulke mensen aan, en stel een lijstje op van maatregelen waarmee u hen zou kunnen helpen.

De tirannie van competentie

Een individuele medewerker is iemand wiens technische competentie veel meer wordt beoordeeld naar zijn individuele handelen dan naar zijn samenwerking met anderen. Des te unieker de output van zo'n medewerker, des te meer macht hij verwerft. Wanneer iemand zich al te zeer op het technische paradigma beroept, kan dat tot een negatieve situatie leiden die de tirannie van competentie wordt genoemd.

De individuele medewerker en de tirannie van competentie

Als jongen was een van mijn helden Ted Williams. Ted speelde op de linkervleugel bij de Boston Red Sox en was een van de beste scoorders aller tijden. Hij was ook een individualist. Zijn loopbaan bood talloze bewijzen van zijn non-conformisme. Hij schoot duiven van de muur in Fenway Park, weigerde mee te doen aan het traditionele handen-op-elkaar-slaan na een home-run, wilde geen das dragen, was altijd in oorlog met de pers, en stond er in elk opzicht op te doen wat hij zelf wilde.

Ted's individualisme droeg bij aan zijn bijzondere aantrekkingskracht. Toen ik jong was, las ik een boek dat was uitgegeven door *Sports Illustrated*. In dat boek stond over Williams een verhaal van twee alinea's, dat ongeveer als volgt ging.

Achter de dug-out in Fenway Park zaten twee Harvard types. Ze waren bier aan het drinken, en bespraken het individualisme van Ted Williams, waarbij ze speculeerden over de vraag hoe hij het voor elkaar kreeg dat zijn gedrag geaccepteerd werd. Verstrikt in hun conversatie werden ze onderbroken door een arbeider

achter hen die opmerkte: “Jullie snappen er helemaal niks van jongens. Williams kan zichzelf zijn omdat iedereen net zo wil zijn als hij. Iedereen droomt ervan zo goed in zijn werk te zijn dat hij zijn baas kan zeggen dat die naar de maan kan lopen, en dat die baas dat dan gewoon moet pikken. We willen allemaal een Ted Williams zijn.”

De twee Harvard types dachten hier een moment over na, keken elkaar toen aan, en knikten instemmend. Ze keerden zich naar de man, boden hem een pils aan, en vroegen hem bij hen te komen zitten.

Het is in een organisatie doorgaans niet moeilijk een uitzonderlijk competent persoon te vinden die daar een bijzonder machtige rol vervult. Dat kan een administratief medewerker zijn die elk belangrijk dossier weet te vinden, een programmeur die als enige een bepaald soort programmacode kan schrijven, of bijvoorbeeld een verkoper met de bijzondere vaardigheden die nodig zijn om een bepaald product te slijten.

Het is erg belangrijk dat mensen over zo’n bekwaamheid beschikken. Individuele medewerkers die van het paradigma van technische competentie uitgaan, hebben echter de neiging om competentie als het enige belangrijke te zien. Zo iemand stelt dan vaak: “Het enige dat hier zou moeten tellen, is hoe goed iemand zijn werk doet”. Organisaties hebben beslist mensen nodig die technisch competent zijn. Deze opvatting is logisch gezien juist; maar het kan tot enkele problemen voeren.

Vanuit dit gezichtspunt gaat competentie vaak betekenen: het vervullen van een taak – dus het dossier vinden, of de verkoop tot stand brengen. Mensen die bijzonder goed zijn in het uitvoeren van een bepaalde taak, staan vaak snel klaar om de anderen erop te wijzen dat geen van hen hun prestaties kan evenaren. Het geeft ze een gevoel van macht dit uit te spreken. Op lagere niveaus wordt zo’n opstelling vaak door de organisatie beloond en aangemoedigd.

In de extreme gevallen verwordt het paradigma van technische competentie tot de tirannie van competentie. Een individuele medewerker met veel macht neemt dan de leiding in handen, en begint vervolgens de invloed van anderen te ondergraven. Het werkklimaat raakt vergiftigd en het moreel gaat achteruit. Samen-

werking gaat over in competitie, dan in kwaadwilligheid, en ten slotte in subtiele vormen van sabotage. Toch gebeurt het maar zelden dat iemand het probleem uitspreekt, of kenbaar maakt. Als het probleem aan de oppervlakte komt, worden de onderwerpen ‘menselijke verhoudingen’ en ‘teamwork’ gebagatelliseerd of genutraliseerd.

De argumenten voor competentie zijn sterk en verhullen of maskeren dikwijls een probleemgebied. Een voorbeeld van zo’n argument is een opmerking in de trant van: “We zouden niet overleven zonder Marie. Niemand anders kan dit ding verkopen, en het vertegenwoordigt dertig procent van onze omzet.” Zo’n uitspraak ligt vaak zo voor de hand dat niemand op het idee komt erop te wijzen dat de samenwerking die de essentie van de organisatie behoort te zijn al heeft opgehouden te bestaan. De mensen komen naar het werk, maar er heerst gebrek aan communicatie, betrokkenheid, en samenwerking. Het proces van langzaam sterven is al ingezet.

Er was ooit een organisatie die een man met een enorme technische bekwaamheid toestond veel macht te verwerven, en veel van de acties van die man vergiftigden het klimaat in de werkomgeving. De mensen om hem heen gingen met tegenzin naar hun werk, en deden al het mogelijke om niet met hem te maken te krijgen. Hun ongenoegen, irrationaliteit, en inefficiënt gedrag kostte de organisatie grote sommen geld. Ten slotte werd de situatie zo beroerd, dat mensen de handen ineen sloegen en verandering eisten. Iemand van de top besloot in deze tirannie van competentie in te grijpen, en probeerde de man te coachen. De man vond de feedback onbegrijpelijk, en voerde aan dat hij zijn ‘baan’ beter deed dan wie dan ook in de organisatie. De organisatie was er gewoon op uit hem om persoonlijke en politieke redenen te pakken.

Merk op, hoe juist zijn redenatie was. Hij deed zijn ‘baan’ inderdaad goed, en de organisatie wás erop uit hem om persoonlijke en politieke redenen aan te pakken. Het probleem stak in zijn definitie van het woord *baan*. In zijn visie hield zijn baan niet in dat hij goed met anderen moest kunnen opschieten. De relaties binnen een organisatie, en de interacties en politieke verwickelingen die daarbij horen, zijn even reëel als materiële objecten. Wanneer

iemand niet de zelfdiscipline opbrengt goede contacten te onderhouden, is dat in feite destructief gedrag.

Deze man nam uiteindelijk ontslag, in de overtuiging dat hij om politieke redenen was afgewezen (wat juist was), op onredelijke gronden (wat niet juist was). De dag dat hij voor de laatste keer de trappen afging, kwamen mensen uit hun kantoren naar buiten, schudden elkaar de hand, en begonnen spontaan te dansen en feest te vieren. Ze ontdekten dat deze onvervangbare persoon wel degelijk vervangbaar was. Het topmanagement stond verbaasd over de algemene verbetering van de prestaties. Ze zwoeren plechtig deze fout nooit meer te maken.

Sommige organisaties blijven blind voor de tirannie van competentie. Ik ken een organisatie die er prat op gaat, alleen de slimste en meest competente mensen in dienst te nemen. Deze organisatie is inmiddels tamelijk groot geworden, en heeft nu behoefte aan een leiderschap waarvan ook anderen dan alleen de oorspronkelijke ondernemer deel uitmaken. Overal in de organisatie zijn competente mensen die hun werk uitstekend doen, maar ze functioneren niet als een samenhangend team; in feite hebben ze er moeite mee het idee van teamwork te begrijpen. Het gevolg is dat de organisatie op vele niveaus de tirannie van competentie ondervindt, en bezig is voor langzaam sterven te kiezen. In een verstandige en bloeiende organisatie zijn er competente mensen met een baan die niet uitsluitend in termen van technische taakvervulling wordt gedefinieerd en geëvalueerd.

Ik ken een man die een groot aantal organisaties heeft gekocht. Hij legde me op een keer uit dat hij, wanneer hij een nieuwe organisatie aankoopt, als een van zijn eerste daden de onmisbare mensen opspoort. Blijken ze geen teamspelers te zijn, dan gaat hij hen meteen vervangen. Als ze wel teamspelers zijn, geeft hij hun een datum op waarop ze een of meer anderen geleerd moesten hebben hun werk te doen. Hij weigert slachtoffer te worden van de tirannie van competentie.

Als Ted Williams was verkocht, had dat mijn jonge hart gebroken. Nu echter vraag ik me af of zijn team niet een paar van zijn individuele titels had kunnen inruilen voor een zegevierende deelname aan de wereldkampioenschappen. Vele jaren werd er gesproken van de 'Curse of the Bambino' (de vloek van de

krachtpatser). Mensen geloofden werkelijk dat de Red Sox, doordat ze ooit Babe Ruth hadden verkocht, vervloekt waren en nooit de wereldkampioenschappen zouden winnen. Gedurende in elk geval een zekere periode was hun werkelijke vloek wellicht dat ze technische competentie zo hoog waardeerden dat het neerkwam op een keuze voor mislukken als collectief.

REFLECTIE EN DISCUSSIE

A. Stappen tot persoonlijke verandering

1. Geef een argument ten gunste van het paradigma van technische competentie.
2. Geef een argument tegen het paradigma van technische competentie.
3. Ga na wat uw vooronderstellingen zijn, wanneer u probeert macht en invloed te verwerven.

B. Stappen tot organisatieverandering

1. Organisaties hebben technisch competente mensen nodig. Wat doet uw organisatie om zulke mensen te vinden en te krijgen?
2. Welke inzichten ontleent u aan onderstaande uitspraak? "In de extreme gevallen verwordt het paradigma van technische competentie tot de tirannie van competentie. Een individuele medewerker met veel macht neemt dan de leiding in handen, en begint vervolgens de invloed van anderen te ondergraven. Het werkklimaat raakt vergiftigd en het moreel gaat achteruit. Samenwerking gaat over in competitie, dan in kwaadwilligheid, en ten slotte in subtiele vormen van sabotage. Toch gebeurt het maar zelden dat iemand het probleem uitspreekt, of kenbaar maakt. Als het probleem aan de oppervlakte komt, worden de onderwerpen menselijke verhoudingen en teamwork gebagatelliseerd of geneutraliseerd."
3. "Er was ooit een organisatie die een man met een enorme technische bekwaamheid toestond veel macht te verwerven, en veel van de acties van die man vergiftigden het klimaat in de werkomgeving. De mensen om hem heen gingen met tegenzin naar hun werk, en deden al het mogelijke om niet met hem te maken te krijgen. Hun ongenoegen, irrationaliteit, en inefficiënt gedrag kostte de organisatie grote sommen geld." Waarom was er in een geval als dit niemand die in actie kwam?
4. Geef een argument vóór en een argument tegen de volgende strategie: "Ik ken een man die een groot aantal organisaties heeft ge-

kocht. Hij legde me op een keer uit dat hij, wanneer hij een nieuwe organisatie aankoopt, als een van zijn eerste daden de onmisbare mensen opspoort. Blijken ze geen teamspelers te zijn, dan gaat hij hen meteen vervangen. Als ze wel teamspelers zijn, geeft hij hun een datum op waarop ze een of meer anderen geleerd moesten hebben hun werk te doen. Hij weigert slachtoffer te worden van de tirannie van competentie."

De innerlijk gedreven leider

Een aantal jaren geleden werd me gevraagd een nieuwe MBA-cursus over leiderschap, visie en verandering op te zetten, en ik besloot toen voor een ongebruikelijke aanpak te kiezen. De helft van de werkgroepbijeenkomsten zou aan cases worden gewijd. De cases gingen over een aantal recente, drastische transformaties van organisaties. De leiders van die transformaties werden allen uitgenodigd om een voordracht te houden. De andere helft van de werkgroepbijeenkomsten zou gebaseerd zijn op videopresentaties, die een beeld gaven van de inspanningen van transformatie-leiders om hun organisatie te veranderen. De studenten zouden de video's ter voorbereiding thuis bekijken, en dan naar de les komen om ze als voorbeelden van verandering te bespreken.

Het was voor de studenten heel stimulerend dat hun vragen over de cases werden beantwoord door de bedrijfsleiders die de beschreven veranderingen zelf hadden aangevoerd. Maar ofschoon deze leiders vaak inspirerend waren, bleken deze bijeenkomsten toch niet het belangrijkste deel van het programma. De videofilms bleken instructiever. De business cases waren meestal ontdaan van conflicten, mislukkingen en fouten. Het waren door ondernemingen vertelde verhalen voor publieke consumptie. De video's daarentegen, stelden me in staat om met de studenten hoogst belangrijke gedragskwesties door te nemen, die ze in gewone cases niet tegen zouden komen.

Een van de eerste video's die we behandelden, was het verhaal van *Brubaker*, een gevangenisdirecteur die een volkomen corrupte gevangenis in het zuiden van de Verenigde Staten probeerde te hervormen. Brubaker streefde naar een diepgaande verandering, gedreven door een visie die een bedreiging vormde voor de bestaande politieke coalities binnen en buiten de gevangenis. Bij el-

ke volgende stap die hij nam, groeide de weerstand. Deze weerstand reikte helemaal tot aan het kantoor van de gouverneur.

In dat kantoor had Brubaker echter een medestander die Lillian heette. Op het hoogtepunt van de controverse belde ze hem meerdere keren op, om hem te zeggen dat hij zich moest matigen, en onderhandelingen diende te beginnen. Als hij zich realistisch en praktisch zou opstellen, kon hij de middelen krijgen die hij nodig had om de materiële omstandigheden in de gevangenis te verbeteren. Brubakers antwoord was echter: “De muren een nieuw verfje geven, doet elke gevangenisdirecteur”. Hij stelde dat je strevend naar diepgaande verandering compromissen kunt sluiten op het punt van strategie, maar nooit over principes. Nadat Brubaker een aantal zeer controversiële dingen deed die het systeem diepgaand veranderden, werd hij ontslagen.

Wanneer mijn MBA-studenten deze case bespreken, komen ze bijna altijd tot de conclusie dat Brubaker een mislukking was. Hij had naar Lillian moeten luisteren. Na enige discussie breng ik dan onder de aandacht dat de gevangenen na het ontslag van Brubaker begrepen wat hij had willen bereiken, en de staat toen voor het gerecht hadden gedaagd. Het hof gaf het bevel dat de gevangenis óf gesloten óf verbeterd moest worden. Had Brubaker succes gehad? Mijn studenten menen van niet. Als hij werd ontslagen, was hij per definitie mislukt. Nadenkend over organisatieverandering is het de moeite waard de tegengestelde gezichtspunten van Lillian en Brubaker nader te bekijken.

Het politieke en het transformationele paradigma

Lillian en Brubaker hielden er beiden impliciet een theorie over organisaties en verandering op na. De meeste managers hangen de theorie van Lillian aan. Het is het paradigma van politieke transactie. (We maakten eerder al vluchtig kennis met dit paradigma, en zullen het straks uitvoeriger bekijken.)

Ook Brubaker hield er impliciet een theorie over organisatie en verandering op na, het transformationele paradigma. Er zijn maar heel weinig managers die dat aanhangen. Opmerkelijk genoeg, lijkt Brubakers theorie terug te vinden in het gedrag van al-

Tabel 14.1 Drie paradigma's van het organisatieleven

<i>Individuele medewerker</i>			<i>Manager</i>	<i>Leider</i>
Technisch paradigma			Transactioneel paradigma	Transformationeel paradigma
Primaire doelstelling	Persoonlijk overleven		Persoonlijk overleven	Realiseren van een visie
Aard van de organisatie	Technisch systeem		Politiek systeem	Moreel systeem
Bron van macht	Technische competentie		Effectieve transacties	Centrale waarden
Bron van geloofwaardigheid	Technische normen		Positie in organisatie	Integriteit van gedrag
Houding tegenover gezagsdragers	Cynisch		Verantwoordelijk	Zelfmachtingend
Houding tegenover elite	Rationele confrontatie		Compromis	Complexe confrontatie
Houding tegenover planning	Rationeel-tactisch		Rationeel-strategisch	Al doende leren
Communicatiepatronen	Feitelijk		Conceptueel	Symbolisch
Strategische complexiteit	Eenvoudig		Complex	Zeer complex
Gedragpatronen	Conventioneel		Conventioneel	Onconventioneel
Begrijpelijkheid	Begrijpelijk		Begrijpelijk	Bijna onbegrijpelijk
Bron van paradigma	Beroepsopleiding		Administratieve socialisering	Persoonlijke wedergeboorte

le transformationele leiders die we gedurende het semester ontmoetten. Laten we eens kijken naar de verschillen tussen deze twee wereldbeelden (zie tabel 14.1).

Deze paradigma's sluiten elkaar niet uit. Elk ervan kan samen gaan met de paradigma's of het paradigma dat eraan voorafgaat. Neem bijvoorbeeld het paradigma van Lillian. Haar fundamentele uitgangspunt was persoonlijk overleven. Ze meende dat het noodzakelijk was een compromis met de machthebbers te sluiten, zodat ze haar baan kon behouden en haar carrière kon voortzetten. Anders dan de eerder besproken ingenieur, zag ze de organisatie niet als alleen een technisch systeem maar ook als een politiek systeem. Ze begreep het minder complexe technische paradigma.

Het transactionele paradigma suggereert dat een organisatie een coalitie van politieke belangen is. Iedereen heeft een agenda en een reeks behoeften en is betrokken in allerlei transacties waarbij een divers scala aan middelen wordt uitgewisseld. Degene die de meest effectieve transacties uitvoert, verzamelt de meeste macht. Vanuit dit gezichtspunt is het belangrijk om alsmaar omhoog te blijven klimmen langs een hiërarchisch loopbaantraject. Des te hoger men opklimt in het schema van de organisatie, des te meer verantwoordelijkheden en beloningen er zijn. Als mensen zo zijn ingesteld, zijn ze zeer gevoelig voor gezagsfiguren. Wanneer zich conflicten voordoen waarbij machtselites betrokken zijn, kiezen mensen die het transactionele paradigma zijn toegedaan voor een diplomatieke opstelling, en lossen controversen op door compromissen te sluiten. Hun planningsprocessen zijn zowel rationeel als strategisch, en hun communicatiepatronen zijn strategisch.

Het transactionele paradigma komt voort uit administratieve socialisering. Een organisatie leert haar leden dit paradigma op een informele manier. Denk aan de ingenieur en zijn buitengewoon moeizame omschakeling. Zijn moeilijkheden ontstonden doordat hij probeerde in de organisatie te overleven en ondertussen de problemen en nuances van het transactionele paradigma te leren.

In het gedrag van Brubaker zien we een complexer verzameling van impliciete uitgangspunten, die bij de meeste transformationele leiders is terug te vinden. Het eerste uitgangspunt van het transformationele paradigma is het meest radicale en het moeilijkst te begrijpen. Uitgangspunt van dit paradigma is niet het per-

soonlijk overleven, maar het verwezenlijken van een visie tegen elke prijs. Als de visie gedijt doet het er niet toe of de leider ontslagen, vermoord of vernederd wordt. De visie zelf is veel belangrijker dan persoonlijk overleven.

Onder het transformationele paradigma wordt de organisatie niet opgevat als alleen maar een technisch of een politiek systeem, maar tevens als een moreel systeem. Er zijn bepaalde waarden en principes die dwingender zijn dan de politieke belangen van welke specifieke coalitie dan ook.

Een transformationele leider ontwikkelt een actieplan, mobiliseert het personeel, en ontplooit macht door stem te geven aan de centrale waarden van het systeem. Zijn geloofwaardigheid komt voort uit de integriteit van zijn gedrag. Een leider moet zijn woorden waarmaken. Alles wat hij doet, moet in overeenstemming zijn met de visie. Op dit punt falen, betekent de visie reduceren tot een oefening in hypocrisie. Wanneer mensen een visie beoordelen, kijken ze naar het gedrag van hun leiders, en als het zo'n leider aan persoonlijke discipline en betrokkenheid ontbreekt, hebben ze dat al vlug door. Mensen weten het wanneer de woorden van hun leiders hol zijn, en reageren dan door de visie simpelweg te negeren, totdat die is doodgebloed.

Kijken we naar het aspect gezag, dan blijkt de leider zelfmachtigend. De leider begrijpt de externe grenzen en beperkingen maar kiest een andere weg dan de manager, die de organisatie geïnternaliseerd heeft. De leider kiest ervoor vrij te zijn. Zijn uitgangspunt komt voort uit een diepe innerlijke reflectie over zichzelf en over de interne en externe structuren die de systemen van de organisatie bepalen.

De leider begrijpt de systemen van de organisatie op een manier die binnen de begrenzing van het politieke transactieparadigma niet mogelijk zijn. Vandaar dat de leider, wanneer het op een confrontatie aankomt, dikwijls voor een reeks zeer complexe strategieën kiest waaraan vaak veel risico's en onvoorspelbaarheden zijn verbonden.

Het transformationele paradigma reikt boven het proces van rationele planning uit. Het gaat over diepgaande verandering: nieuwe terreinen verkennen, nieuwe methoden uitproberen en nieuwe doelen bereiken. De middelen tot het gewenste doel kun-

nen niet worden gespecificeerd: ze kunnen alleen worden ontdekt via een riskant proces waarin er al doende wordt geleerd.

Om te bevorderen dat zijn visie beter overkomt, zal een transformationeel leider vaak zijn toevlucht nemen tot symbolische communicatie, door voor zijn achterban levendige beelden te creëren. Deze beelden geven – anders dan concrete opdrachten – een algemene richtlijn aan.

Gedurende het hele proces waarin de leider zijn visie overbrengt, houdt hij zich bezig met onconventioneel gedrag. Telkens weer vallen zijn acties buiten de normale verwachtingen en buiten de spelregels van het eigenbelang, en dat maakt de transformationele leider moeilijk te begrijpen. Terwijl het transactionele paradigma voortkomt uit internalisatie van de organisatie, komt het transformationele paradigma voort uit een overstijging van de organisatie. Het transformationele proces brengt een wedergeboorte met zich mee – een diepgaande persoonlijke verandering – een reis van de held waaruit de leider tevoorschijn komt als iemand die empowerment heeft en tot empowerment aanzet.

Ontstaanscondities voor transformationeel leiderschap

Lillian en Brubaker vertegenwoordigen twee sterk uiteenlopende wereldbeelden. Beiden waren manager en leider in de zin dat ze zoals elke manager doet invloed uitoefenden. Brubaker echter, was een leider die het transformationele wereldbeeld was toegegaan. Hij begreep zowel het politieke als het transformationele perspectief.

Wanneer een leider van een diepgaande verandering zijn organisatie transformeert, laat hij daarmee een blijvend spoor achter. Zoiets vereist gewoonlijk een inzicht in de organisatie en haar systemen dat complexer is dan het traditionele transactionele perspectief. Lillian's transactionele wereldbeeld is begrijpelijk. Brubakers transformationele wereldbeeld daarentegen, is voor de meesten van ons moeilijk te vatten. We zien zoveel mensen als Lillian, en zo weinig mensen als Brubaker. Hoe komt dat?

Denk terug aan de ingenieur die de overstap maakte van het paradigma van technische competentie naar het paradigma van

politieke transactie. Zijn bijgestelde gedragspatronen hielpen hem naar het nieuwe paradigma op te schuiven. Toen het technisch paradigma tot frustraties voerde, dwong hem dat tot een pijnlijke omschakeling.

In deze zin geloof ik dat organisaties natuurlijke kweekvijvers van de eerste twee paradigma's zijn. Onze onderwijssystemen en onze carrièreverwachtingen in organisaties maken ons vanzelf vertrouwd met het technische en het transactionele paradigma. De strategieën van die paradigma's worden in vrijwel al onze interacties aangemoedigd.

De overgang naar het transformationele paradigma vereist, net als de overgang naar het transactionele paradigma, een diepgaande persoonlijke verandering. De leider die zich het transformationele paradigma eigen wil maken, moet zich vrij leren opstellen tegenover de sterkst gekoesterde verwachtingen van de organisatie, moet de organisatie vanuit een autonoom gezichtspunt leren zien, en de organisatie dan nog steeds genoeg zijn toegedaan om te accepteren dat hij ervoor gestraft kan worden datgene te doen dat nodig is om de organisatie te redden. Zulke processen zijn zeldzaam. Het transformationele paradigma leren begrijpen, impliceert persoonlijke verandering. Soms komt dit proces op gang doordat iemand gevraagd wordt de organisatie te verlaten – zoals geldt voor veel expatriates – en helemaal alleen te opereren. Het kan ook op gang komen doordat iemand schade in zijn carrière oploopt of ernstig ziek wordt. In zulke situaties maken mensen vaak de reis van de held. Ze geven zichzelf empowerment, en leren buiten het systeem om te denken. Wanneer ze terugkeren, zien ze het systeem anders. Ze voelen zich niet langer van het systeem afhankelijk, en zijn bereid om zich niet te richten naar wat als aanvaardbaar geldt, maar na te streven wat juist is.

De overgang naar het transformationele paradigma

Visionaire leiders zijn innerlijk gedreven leiders. Ze weten technische competentie en politieke uitwisseling naar waarde te schatten, maar kijken ook verder. Bovendien geven ze blijk van een ongewone eigenschap – ze zien persoonlijk overleven niet als een

dwingend motief. Hun voornaamste doel is het verwezenlijken van hun visie. De visionaire leider is zo vergroeid met zijn visie dat hij bereid is daarvoor te sterven of, in ons geval, te worden ontslagen – als de visie maar tot leven komt. Het opofferen van zichzelf voor het welzijn van de organisatie is voor hem een aanvaardbare optie. De identificatie met de organisatie is zo compleet dat de leider bereid is voor zijn visie of principe te ‘sterven’ omdat wat hij nastreeft juist is.

Er zijn weinig managers, en zelfs niet veel president-directeuren, die zich het transformationele gezichtspunt eigen hebben gemaakt, maar de weinige mensen die dat wel hebben gedaan, kunnen op elk niveau binnen organisaties voorkomen. Deze mensen met een ideaal staan bekend als transformationele leiders, en volgen het moreel-transformationele paradigma. Zo iemand kan een generaal, een midden-manager, of zelfs een middelbareschoolleerling zijn.

De leider die zich het transformationele paradigma eigen maakt, wordt daarmee onafhankelijk van de organisatie. Zo'n leider gedraagt zich autonoom, en is niet door vrees aan de organisatie gebonden, maar door vrije keuze. Doordat de leider een moreel standpunt inneemt en nastreeft wat goed is voor het collectief, motiveren zijn daden en kracht andere leden van de organisatie. Omdat de leider zó sterk in zijn visie gelooft, dat hij zonodig persoonlijke mislukking, ontslag of een moordaanslag accepteert, zijn ook de anderen bereid diepgaande persoonlijke risico's te nemen, en de aangegeven richting te volgen. Wanneer leden van een organisatie zien dat hun leider zich gedraagt naar wat hij zegt, inspireert dat hen om eveneens flinke risico's voor het welzijn van het collectief te nemen. De transformatie van de organisatie vordert, doordat de leider energie en vitaliteit uit deze ultieme krachtbron put.

Mensen die zich autonoom gedragen, zijn zeldzaam maar indrukwekkend. Een buitengewone midden-manager, die als expatriate in twee verschillende ontwikkelingslanden had gewerkt (voor mensen die de overstap naar het transformationele paradigma maken geen ongewone achtergrond), keerde terug naar het hoofdkantoor van de onderneming, en tartte daar al vlug een paar van de meest geheiligde doctrines. Toen hem verteld werd dat

zijn strategie erg riskant was, luidde zijn antwoord: “Als deze onderneming geen prijs stelt op iemand als ik, dan is die mij niet waard”. De gewone logica wordt hier dus op zijn kop gezet. Merk op waar de eigenlijke macht ligt.

REFLECTIE EN DISCUSSIE

A. Stappen tot persoonlijke verandering

1. Wat zijn de belangrijkste vormen van optreden die u van uw leiders verwacht?
2. Vallen uw verwachtingen uit vraag 1 onder het transactionele of onder het transformatieve paradigma?
3. Met welke elementen van het transformatieve paradigma hebt u de meeste moeite?
4. Beschrijf een bekende van u die het transformatieve paradigma lijkt te volgen.
5. Hoe komt het dat er zo weinig transformatieve leiders zijn?
6. Wat zou u meer transformatief maken?

B. Stappen tot organisatieverandering

1. Brubaker voert aan: "De muren een nieuw verfje geven, doet elke gevangenisdirecteur, maar dat verandert het systeem niet". Op welke manier laat deze uitspraak zich op uw groep of afdeling toepassen?
2. In hoeverre bestaat er een gevoel van visie in uw unit?
3. Hoe zou uw baas het transformatieve paradigma in praktijk kunnen brengen?
4. Hoe zou men reageren als uw baas het transformatieve paradigma zou gebruiken?
5. Verklaar waarom er niet méér transformatieve mensen in uw organisatie zijn.
6. Wat kan er in uw organisatie worden gedaan om het mensen makkelijker te maken zich tot transformatief leider te ontwikkelen?

Deel 4

Visie, risico en het creëren van uitmuntendheid

Het overwinnen van weerstand

Het ligt in de aard van organisaties transformatie te ontmoedigen. De structuren en processen in organisaties zetten tot evenwicht aan, en niet tot verandering. In het laatste deel van dit boek bekijken we welke rol visie en risico spelen bij het loslaten van macht, en bij het realiseren van uitmuntendheid. In dit hoofdstuk kijken we naar het onaangesproken potentieel dat wordt belichaamd door het midden-management van grote organisaties.

De druk tot aanpassing

Neil Sendelbach is een talentvol samensteller van scholingsprogramma's voor het management bij Ford. Een aantal jaren lang waren hij en ik samen verantwoordelijk voor het opzetten en leiden van het Leadership, Education and Development Program (LEAD) van Ford en de Universiteit van Michigan. De bedoeling van dit programma was de mentale instelling van drieduizend midden-managers bij Ford te veranderen. We zetten ons in om ze te helpen veranderingen in hun organisatie op gang te brengen, en ze zoveel empowerment te geven dat ze op een doeltreffender manier leiderschapsrollen op zich zouden nemen. Deze ervaring leerde me veel over het leiderschapspotentieel van midden-managers.

De deelnemers aan LEAD bestudeerden een week lang onderwerpen met leiderschap en verandering als thema. Aan het eind van die week kregen ze een moeilijke opdracht. Elke deelnemer moest teruggaan naar zijn organisatie; een beoordeling van zichzelf, zijn unit en zijn organisatie maken; en vervolgens een belangrijke verandering doorvoeren. Zes maanden na onze startbij-

eenkomst moesten de managers terugkomen, en verslag uitbrengen van hun pogingen tot verandering. Op onze follow-up bijeenkomst vroegen we ze om na te gaan welke hindernissen ze bij het invoeren van de verandering waren tegengekomen. We maakten een statistische analyse van hun verslagen, en identificeerden drie belangrijke barrières (Spreitzer en Quinn, 1996). Ik heb de indruk dat deze hindernissen in de meeste grote organisaties zijn aan te treffen.

Drie hindernissen voor midden-management initiatieven

Bureaucratische cultuur

Er blijken veel manieren te zijn waarop een bureaucratische cultuur verandering belemmert, waaronder: de veelheid aan lagen in de hiërarchie, een traditioneel top-down management, korte-termijndenken, geen steun aan verandering vanuit het topmanagement, krappe beloningen, gebrek aan visie en een nadruk op de status quo. Een aantal van deze factoren verdient nadere toelichting.

In onze vraaggesprekken noemden veel van onze deelnemers de invloed van een hiërarchische managementstructuur. Eén van hen merkte op: “Om een initiatief goedgekeurd te krijgen moeten er vijf mensen ja zeggen, maar om het afgekeurd te krijgen hoeft er maar één van de vijf nee te zeggen”. Deze opmerking komt overeen met het gegeven dat verandering in veel organisaties vanouds top-down verloopt. We zien dan dat veranderingsinitiatieven alleen van het topmanagement uitgaan.

Deelnemers vertelden ons ook dat in hun organisatie verandering gevaarlijk kon zijn. “Als je faalt wordt je gestraft.” Dit was algemeen de overtuiging. Ze zeiden ons echter ook: “Als je slaagt kun je worden gestraft”. Deze laatste uitspraak verraste ons, en zette ons tot verder onderzoek aan.

Sommige mensen ‘beloont’ men voor hun succes, door hen extra werk te geven, of door hen als zo onmisbaar voor hun unit te gaan beschouwen dat ze geen promotie meer kunnen krijgen. Omgekeerd kan het ook gebeuren dat mensen door hun gelijken

of superieuren bekritiseerd of geïsoleerd worden. Zo komt het onder arbeiders voor dat iemand harder werkt dan alle anderen in de unit – een zogenaamde ‘opjager’ of ‘uitslover’ – en dan onder druk wordt gezet om langzamer aan te gaan doen, waarna gewoonlijk een lager werktempo volgt. Hetzelfde verschijnsel komt ook in de witte-boordenwereld wel voor. Het gevolg is dat mensen, wat voor werk ze ook doen, gedwongen zijn om goed na te denken over de ‘prijs van succes’.

Onze deelnemers zaten ook in over het ontbreken van een visie. Deze klacht betrof hun individuele werkomgeving, en niet de onderneming in totaliteit. Midden-managers zien hun onmiddellijke superieuren soms als politiek georiënteerde opportunisten die geen binding lijken te hebben met ook maar enig specifiek stelsel van waarden. De ene dag is kwaliteit het hoogste goed, de andere dag kosten. Als leiderschap het nemen van enkele risico’s betekent en de waarden alsmaar veranderen, hoe kan een midden-manager dan een visie of richting voor zijn eigen mensen ontwikkelen? Voor iemand die in zo’n verwarrende omgeving werkt, is het moeilijk om te weten wat hij moet vertegenwoordigen.

Ingebakken conflicten

Spanningen komen voor op drie niveaus. Ten eerste bestaat er vaak een gespannen verhouding tussen functies in de organisatie. Dit maakt het erg moeilijk om bij het implementeren van verandering zowel een ondernemingsgezichtspunt als een innovatiegezichtspunt aan te nemen. Ten tweede zijn er dikwijls spanningen tussen collega’s die om eenzelfde positie concurreren. Dit maakt het soms moeilijk om steun te vinden voor het initiëren van een verandering. Tot slot stuiten veel managers op spanningen tussen hun directe ondergeschikten zonder goed te weten hoe ze het probleem moeten aanpakken. Al deze situaties vormen een hindernis voor welke visie dan ook.

Persoonlijke tijdsbeperkingen

In de huidige wereld werken mensen onder grote tijdsdruk. Mid-

den-managers krijgen alsmaar vollere agenda's, en worden voortdurend opgejaagd door scherpe deadlines. Het is niet ongewoon dat zo iemand het werk doet dat vroeger door twee mensen werd gedaan. Ze klagen er vaak over steeds minder tijd voor hun gezin te hebben. Onder deze zware omstandigheden geven midden-managers vaak te kennen het erg moeilijk te vinden om aan het initiëren van iets nieuws te denken.

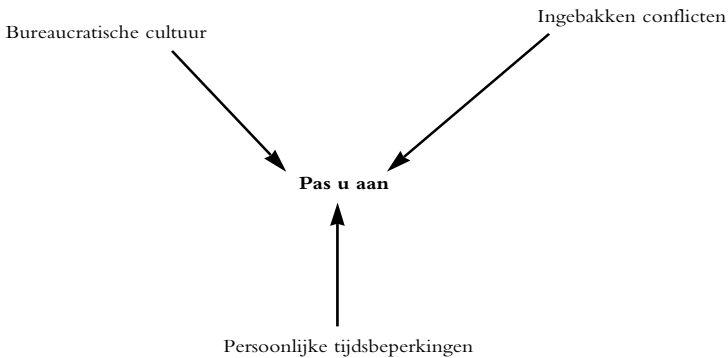
De drie hindernissen bijeengenomen

Bureaucratische cultuur, ingebakken conflicten en persoonlijke tijdsbeperkingen zijn belemmeringen voor verandering die in de meeste grote organisaties zijn aan te treffen. Deze moeilijkheden zijn geen gevolg van kwade opzet, maar zijn een natuurlijke consequentie van het organisatieproces. Gegeven deze hindernissen, ontvangt het doorsnee lid van de organisatie een heel duidelijke boodschap over hetgeen hem te doen staat, ongeacht of het topmanagement werknemers met empowerment wil of niet: pas je aan, zoek geen moeilijkheden, kies voor rust en salaris, en leg je neer bij langzaam sterven (zie figuur 15.1). Het gevolg is dat de organisatie een goed gestructureerde en onvermijdbare 'rouwkamer' wordt voor de onder midden-managers levende idealen van initiatief en leiderschap. De midden-manager wordt er door alles in zijn omgeving krachtig toe aangezet zich te conformeren.

Midden-managers als leiders

Mogen we, gegeven de forse hindernissen die we hier bespraken, van midden-managers ooit verwachten dat ze in grote organisaties leiderschap vertonen? Het LEAD-programma leerde ons veel over het antwoord op deze vraag.

Bij het opzetten van het LEAD-programma namen we aan dat we talrijke obstakels voor initiatieven van het midden-management zouden ontdekken. Onze conclusie was dat deze midden-managers geen nieuwe vaardigheden en bekwaamheden nodig hadden. In feite was één van hun klachten, geen kans te hebben



Figuur 15.1 De druk tot aanpassing

om bepaalde vaardigheden en bekwaamheden die ze al hadden ook echt te gebruiken. Wat ze werkelijk nodig hadden, was een nieuw wereldbeeld: een wereldbeeld dat hen zou helpen, op te treden als leiders met empowerment in een veranderende organisatie.

Gedurende het programma hielpen we de deelnemers met het beoordelen van hun onderneming, van de toestand in de wereld en van hun rol als midden-manager. We bekeken hoe organisaties neigen naar het handhaven van evenwicht te streven, maar daarmee tegelijkertijd onbedoeld het dilemma van langzaam sterven oproepen. We bespraken uitvoerig de hoge prijs van langzaam sterven. We wezen erop dat de president-directeur nooit hun kantoor zou binnenlopen om hen met een toverstokje meer macht te geven. Empowerment is niet iets dat verleend wordt door de organisatie. Mensen moeten zichzelf empowerment geven.

Gegeven de belemmeringen voor verandering, was hetgeen ze in onze follow-up bijeenkomsten rapporteerden tamelijk verbaazingwekkend. Veel deelnemers was het gelukt een diepgaande verandering te realiseren. Zo was bijvoorbeeld de duur van een fiattingprocedure voor een lening bij Ford Credit teruggebracht tot een week. Een van de deelnemers oordeelde na het programma te hebben bijgewoond dat een week nog niet goed genoeg was, en besloot daarom in haar eentje te proberen de fiat-

teringstijd nog verder te bekorten. Terwijl ze haar eigen positie herdefinieerde – ze koos ervoor om bepaalde dingen die van haar verwacht werden niet te doen – ging ze, niet zonder risico, op haar doel af, en slaagde erin de flatteringstijd terug te brengen tot twee dagen. Nog niet tevreden zette ze zich opnieuw in, hetgeen een dramatische verdere verkorting opleverde.

Haar verhaal was geen uitzondering. We kregen honderden soortgelijke verhalen te horen. Het aantal van zulke initiatieven was in feite zo groot dat de onderneming, ofschoon die in een financieel moeilijke periode zat, dit zeer kostbare programma besloot voort te zetten. Voor Ford was het rendement van de investering glashelder. Er werden in feite zoveel belangrijke veranderingen geïnitieerd en geïmplementeerd dat het topmanagement het programma als een van de beste trainingen van het bedrijf classificeerde.

Het proces van persoonlijk empowerment

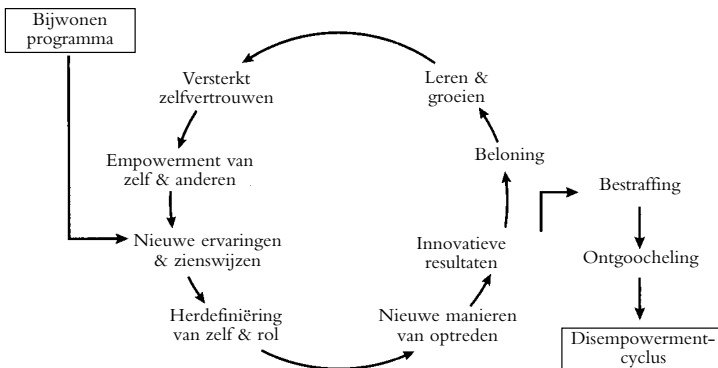
Ons onderzoek naar de ervaringen van de LEAD-deelnemers leerde ons een hoop over de empowerment-cyclus. Het programma bood de deelnemers een nieuw soort ervaring. Het bracht hen tot een herdefiniëring van hun rol in de organisatie, en vervolgens tot nieuwe manieren van optreden. Een van de deelnemers zei hierover: “Het programma dwong me tot een herwaardering van mijn centrale waarden, doelstellingen, en werkmethoden in hun relatie tot verandering. Ik deed een bewuste poging mijn paradigma’s te onderkennen, en probeerde vervolgens mijzelf en anderen tot een ruimere opstelling ten aanzien van verandering te brengen.”

De heruitvinding van het ik bracht vaak innovatieve veranderingen met zich mee. Wanneer deze managers werden aangemoedigd, was er veel meer kans dat ze van hun nieuwe ervaringen leerden en erover nadachten. In het algemeen gingen ze zich meer geïntegreerd in hun organisatie voelen, en daaraan meer toegewijd. Ons programma verruimde hun gezichtsveld, en moedigde hen aan nieuwe ideeën te verkennen en nieuwe dingen te proberen. Veel deelnemers spraken van een versterkt gevoel van

zelfvertrouwen en empowerment. Nu waren ze bereid meer risico's te nemen, en nieuwe ideeën te testen, waarbij ze vaak hun ondergeschikten inspireerden om ook met empowerment bevorderend gedrag te experimenteren.

Veranderen betekent risico's nemen, en geconfronteerd worden met de mogelijkheid te falen. Helaas heeft het nemen van risico's soms een negatief resultaat. In het LEAD-programma werd het merendeel van de initiatieven door de superieuren van de deelnemers aangemoedigd. Ongeveer drie procent van de deelnemers meldde echter voor het nemen van initiatief te zijn bestraft. Ze waren duidelijk boos en voegden ons toe: "Julie programma is boerenbedrog. De onderneming wil geen leiders, maar conformisten." Zoals de rechterkant van figuur 15.2 laat zien, versterkt dit proces gevoelens van disempowerment.

In het algemeen gaven de deelnemers aan, een proces door te maken dat tot herdefiniëring van henzelf en van hun rol in de organisatie voerde. Ze menen dat het proces begon met diep nadenken, en uitgroeide tot de ontwikkeling van een nieuw perspectief. Hun toestand van verheldering gaf ze de moed, de middelen, en de empowerment om risico's te nemen, en actie te ondernemen, en gaf hun uiteindelijk het vermogen dit alles te integreren in hun



Figuur 15.2 De empowerment-cyclus

leerproces. Het proces is gebaseerd op een voortdurend evalueren, heruitvinden en heroriënteren van het ik.

Soorten initiatieven van het midden-management

Terwijl we de initiatieven van de midden-managers analyseerden, vroegen we ons af welke soorten veranderingen we konden verwachten. We verzamelden een grote hoeveelheid gegevens, gebruikmakend van zowel breed onderzoek als vraaggesprekken. Uit een statistische analyse van onze onderzoeksgegevens bleek dat de deelnemers vijf vormen van verandering realiseerden (Spreitzer en Quinn, 1996). Hieronder zullen we elke vorm nader bekijken.

Type 1: Verandering van managementstijl

Mijn initiatief betekende dat ik mijn stijl van persoonlijk leiderschap op belangrijke punten verbeterde. Ten eerste werkte ik aan een opener en respectvoller houding tegenover de feedback en ideeën van werknemers. Ten tweede probeerde ik een beter evenwicht te vinden tussen coachen en kritiseren. Ten derde probeerde ik verantwoordelijkheid naar een lager niveau te delegeren door mijn analisten toe te staan de experts te zijn, en hen te respecteren.

De veranderingen die tot deze categorie behoorden, waren gewoonlijk veranderingen in managementstijl of een toegenomen ontvankelijkheid voor de behoeften van ondergeschikten. De meeste mensen beschreven hoe ze probeerden tot meer openheid, vertrouwen, participatie en ondersteuning te komen. Hun nieuwe mentale instelling zette hen aan tot actiever luisteren, en verbeterde hun vaardigheden op het punt van begeleiden en delegeren. Sommige van hun initiatieven gaven aan dat ze gevoeliger waren geworden voor zaken als klantgerichtheid, tijdmanagement, kwaliteit, productiviteit, en veiligheid. Ofschoon deze veranderingen soms een radicale wijziging betekenden in iemands persoonlijke visie, stijl of gevoeligheid voor een kwestie, was de resulterende verandering in de unit of organisatie minder groot dan we bij de andere categorieën zien.

Type 2: Eerste-ordeverandering binnen de unit

We moesten de productiviteit en de efficiëntie binnen onze afdeling verbeteren. Onze eerdere pogingen om meetsystemen in te voeren waren mislukt. Op grond van het gevarieerde en niet-gestandardiseerde karakter van onze arbeidstaak werd er gesteld dat meting niet doenlijk was. Ik kwam echter met een nieuwe methode, waarbij niet het totale aantal man-uren maar de totale hoeveelheid testgegevens van de afdeling werd gemeten. Het lukte me een proefimplementatie draaiende te krijgen. Ik legde de methode en de proefresultaten aan het technisch management voor, en ontving enthousiaste bijval.

Deze initiatieven waren vaak gericht op de werkeenheid of afdeling waarvan de midden-manager deel uitmaakte. De meeste initiatieven betekenden dat er goed beargumenteerde pogingen werden gedaan om tot een verbetering te komen van zaken zoals samenwerking, uitwisseling van informatie, planning, controle op vooruitgang, productiviteitsbesparingen, veiligheid, kwaliteit en klanttevredenheid. Als gebruikte methoden zagen we hier vaak: het instellen van nieuwe vergaderingen, reorganiseren, veranderen van een stel procedures, invoering van nieuwe regels, en het stellen van nieuwe prioriteiten. Deze veranderingen betroffen gewoonlijk een concreet, goed begrepen probleem, waaraan maar weinig ambiguïteit was verbonden. De veranderingen waren eerder incrementele verbeteringen in de status quo, dan radicale veranderingen die inbreuk maakten op fundamentele uitgangspunten.

Type 3: Eerste-ordeverandering in de organisatie

Een Data Base Beheerder (DBB) heeft als taak een gegevensbestand te beschermen tegen fouten door storingen in hardware of software, en gebruikers te verzekeren van een efficiënte toegang tot de gegevens. DBB's verlenen diensten aan de gegevensverwerkingsorganisatie, die uit applicatie-programmeurs bestaat. Het initiatief had als oogmerk DBB's tot een meer klantgerichte opstelling te brengen. We ondernamen een initiatief om hun verantwoordelijk-

heid te vergroten maar de aanvankelijke resultaten waren negatief. We hielden echter vol en bereikten een betere onderlinge afstemming tussen de DBB's en elk van de drie applicatie-groepen in de gegevensverwerkingsorganisatie. Hierdoor nam de klantgerichtheid sterk toe, en verbeterden onze werkverhoudingen.

Dit soort veranderingen lijkt op die van type 2, want het gaat ook hier weer om pogingen helder gedefinieerde problemen op te lossen. Het zijn transactionele ofwel eerste-ordeveranderingen. Ook de methoden die men voor initiatieven van type 3 gebruikt, lijken op de bij type 2 gebruikte methoden, zoals het instellen van nieuwe vergaderingen, reorganiseren, veranderen van een stel procedures, invoeren van nieuwe regels, en het stellen van nieuwe prioriteiten. Het voornaamste verschil tussen initiatieven van type 2 en die van type 3 is dat initiatieven van type 3 gewoonlijk op de organisatie als geheel zijn gericht. Ze doorkruisen de grenzen van de groep of afdeling van de manager, en hebben daardoor een bredere grondslag dan initiatieven van type 2.

Type 4: Tweede-ordeverandering binnen de werkeenheid

We zijn verantwoordelijk voor drie verschillende computersystemen die voor divisie-informatie zorgen. Mijn afdeling bestond uit drie afzonderlijke groepen. Ik reorganiseerde drie tot vijf 'natuurlijke werkgroepen'. In elk van die vijf groepen stond een bepaald type klant centraal. Was een team voorheen verantwoordelijk voor één bepaald computersysteem, het nieuwe concept van de natuurlijke werkgroep eiste dat alle leden van een team zich met eenzelfde soort gegevens bezig hielden (gegevens die bepaalde typen auto's betroffen), en zorg zouden dragen voor de consistentie van gegevens die over verschillende systemen verspreid waren. Het resultaat was dat de informatie consistentier en van betere kwaliteit werd.

De focus van deze veranderingen ligt doorgaans binnen de unit van een midden-manager, net zoals gold voor initiatieven van type 2. Het verschil met initiatieven van type 2 is echter dat het nu om transformationele ofwel tweede-ordeveranderingen gaat.

Ook dit soort veranderingen kan met een reorganisatie, of een nieuwe strategie, technologie, of procedure gepaard gaan, maar ze hebben een veel grotere reikwijdte, en brengen een herformulering of een opnieuw doordenken van de status quo met zich mee. Bij veranderingen van type 4 is het probleem dat om een oplossing vraagt meerduidelig. Het gevolg is dat er vraagtekens worden gezet bij fundamentele aannamen betreffende de actuele gang van zaken.

De verschillen tussen de twee voorbeelden van respectievelijk type 3 en type 4, beide op computergebied, kunnen het onderscheid tussen veranderingen van de eerste en die van de tweede orde verduidelijken. In het voorbeeld van type 4 – de verandering die meer een tweede-orde karakter heeft – is het veranderingsinitiatief complexer; de manager beperkt zich hier niet (zoals in het voorbeeld van type 3) tot een simpele reorganisatie door andere groepen rond de klant te formeren, maar wijzigt ook de aard van de taken. Structuur, relaties en informatie werden op zo'n manier geherstructureerd dat er groepen ontstonden die zich in hun dienstverlening elk op een bepaald auto-product richtten. Beschrijvingen van type 4 initiatieven stellen meestal dat de verandering een grote invloed had op het systeem en op hoofdzaken – een claim die we in beschrijvingen van eerste-ordeveranderingen (typen 2 en 3) veel minder tegenkomen.

Type 5: Tweede-ordeveranderingen in de organisatie – verandering in het grote raamwerk

Aan het eind van de eerste reeks LEAD-bijeenkomsten verplichtte ik mezelf de productcomplexiteit op mijn autolijnen belangrijk te verminderen. Aanvankelijk stuitte ik op veel verzet, maar daarna had ik geluk, want er kwamen enkele instructies van de top die in de door mij gewenste richting gingen. Nu hebben we inkoop op alle niveaus en dwars door alle functionele gebieden heen. Het is zelfs zo dat ik op het moment geprest wordt het proces te versnellen.

Net als bij initiatieven van type 4, zien we bij veranderingen van type 5 dat de uitgangspunten van de bedrijfsvoering die tot op dat

moment gangbaar zijn herzien worden, en dat het om een meerduidig probleem gaat. Initiatieven van type 5 zijn bovendien complexer, en richten zich op een ander soort doel. Net als initiatieven van type 3, snijden initiatieven van type 5 door afdelingen en functies heen, en soms dwars door de hele onderneming. Verder zijn er dikwijls ook veel mensen bij betrokken. Voorbeelden van type 5 initiatieven zijn onder meer: in een fabriek een compleet proces elimineren, het personeelsbestand inkrimpen en tegelijkertijd de klantgerichtheid vergroten, de spanning tussen twee functies belangrijk verminderen en het ontwikkelen van een nieuwe offertestrategie die het bedrijf in staat stelt terug te keren op een verloren markt. Dit zijn duidelijk tweede-orde-initiatieven – veranderingen op systeemniveau, die het meeste risico met zich meebrengen.

Enkele lessen uit LEAD

Gegeven de barrières tegen verandering die onze deelnemers het hoofd moesten bieden, was de diversiteit en diepgang van hun veranderingsinitiatieven opmerkelijk. Twaalf procent was bereid een transformationele ofwel tweede-ordeverandering op niveau van de afdeling of unit te proberen, en vierendertig procent deed een veranderingspoging die participatie op niveau van de organisatie met zich mee bracht. Zestien procent van de deelnemers rapporteerde incrementele veranderingen op niveau van de organisatie, en eenentwintig procent van de deelnemers meldde veranderingspogingen op niveau van de unit of afdeling. De resterende zeventien procent rapporteerde veranderingen in hun managementstijl. Dit alles geeft aan dat het ondanks de druk tot aanpassing mogelijk is, midden-managers zo te stimuleren en aan te moedigen, dat ze met nieuwe manieren van optreden gaan experimenteren.

Groei naar een ander paradigma

Onze analyse van de resultaten van het LEAD-programma heeft

ons heel veel dingen geleerd, en daaronder is één hoogst belangwekkend punt waarop ik hier nadrukkelijk wil wijzen. Het betreft de deelnemers die de meest riskante (type 5) veranderingen realiseerden. Alle deelnemers moesten voordat ze het programma bijwoonden een vragenlijst ter evaluatie van hun werkomgeving en hun levensstijl invullen. De deelnemers die veranderingen van type 5 hadden geïnitieerd, waren tevens degenen die op onze vragenlijst hoger scoorden op het punt van gezondheid, arbeidsbevrediging en persoonlijke relaties. Verrassend genoeg waren ze ook de oudste groep deelnemers. Wij geloven dat ze op een carrièreplateau waren beland maar niettemin een positieve instelling hadden behouden. Ze waren loyaal aan Ford, en erop gebrand een belangrijke bijdrage te leveren. Ze hadden een andere kijk op de verhouding tussen risico en beloning, en waren geneigd 'te doen wat juist is' omdat ze een diepe loyaliteit voelden, en minder inzaten over 'de politieke risico's' van diepgaande verandering. Wat de reden ook mag zijn, ze waren van het paradigma van politieke transactie naar het riskanter transformationele paradigma geëvalueerd. Ze waren bereid de druk tot aanpassing het hoofd te bieden, en de prijs voor diepgaande verandering te betalen.

REFLECTIE EN DISCUSSIE

A. Stappen tot persoonlijke verandering

1. Maak een analyse van de verschillende soorten druk tot aanpassing in uw leven.
2. Wat is de samenhang tussen deze vormen en uw gevoel van empowerment?
3. Welke maatregelen zou u moeten nemen om uw empowerment vollediger te maken, gegeven het model voor het empowerment-proces uit figuur 15.2?

B. Stappen tot organisatieverandering

1. "Bureaucratische cultuur, ingebakken conflicten en persoonlijke tijdsbeperkingen zijn belemmeringen voor verandering die in de meeste grote organisaties zijn aan te treffen. Deze moeilijkheden zijn geen gevolg van kwade opzet, maar zijn een natuurlijke consequentie van het organisatieproces. Gegeven deze hindernissen ontvangt het doorsnee lid van de organisatie een heel duidelijke boodschap over hetgeen hem te doen staat, ongeacht of het topmanagement werknemers met empowerment wil of niet: pas je aan, zoek geen moeilijkheden, kies voor rust en salaris, en leg je neer bij langzaam sterven. Het gevolg is dat de organisatie een goed gestructureerde en onvermijdbare 'rouwkamer' wordt voor de onder midden-managers levende idealen van initiatief en leiderschap. De midden-manager wordt er door alles in zijn omgeving krachtig toe aangezet zich te conformeren." Ga na in hoeverre deze uitspraak geldig is als een beschrijving van uw organisatie.
2. Hoe komt het dat veel programma's voor leiderschapstraining mislukken?
3. Als er in uw organisatie een empowerment-strategie is, hoe steekt die dan af tegen de in dit hoofdstuk beschreven processen?
4. Schets een programma dat de mensen in uw organisatie kan helpen een sterker gevoel van empowerment te krijgen.

Van manager tot leider

Uit de gesprekken die ik in de loop der jaren met topmanagers voerde, is me gebleken dat velen de overgang van individuele medewerker naar manager hebben doorgemaakt. Ze zien deze persoonlijke verandering als een belangrijke gebeurtenis in hun leven. Wat ik echter het meest opmerkelijk vind, is dat er nog een andere transformatie mogelijk is die de meeste topmanagers, en ook veel president-directeuren, niet begrijpen. Deze transformatie is de overgang van manager naar leider.

Niet lang geleden bracht ik een dag door met een groep president-directeuren van allerlei middelgrote ondernemingen. In het kader van de activiteiten van die dag vroeg ik de groep, of er iemand een case van organisatieverandering wilde vertellen. Er kwam één man naar voren en hij schetste zijn verleden als president-directeur. Hij maakte duidelijk dat hij het in het begin heel stimulerend had gevonden om aan het hoofd van de onderneming te staan. Hij beschreef zijn aanvankelijke optreden, en hoe trots hij was geweest op zijn prestaties. Bij nader onderzoek ontdekte hij echter dat het personeel van de onderneming futloos en onverschillig was, en weinig initiatief toonde. Na een martelende analyse besloot de man dat het probleem bij hemzelf lag. Hij was geen leider geweest maar een manager. Hij diende zijn 'managementtaken' te delegeren, en een begin te maken met het aanpakken van de grotere lange-termijnkwesties, waaronder ook het veranderen van de cultuur in de organisatie. Terwijl hij sprak, knikte zijn gehoor, er duidelijk mee instemmend dat een organisatie leiderschap behoeft.

Toen hij echter zijn risicovolle manier van optreden begon te beschrijven, ging zijn publiek tekenen van onbehagen vertonen. Toen hij klaar was met zijn verhaal, begonnen zijn toehoorders

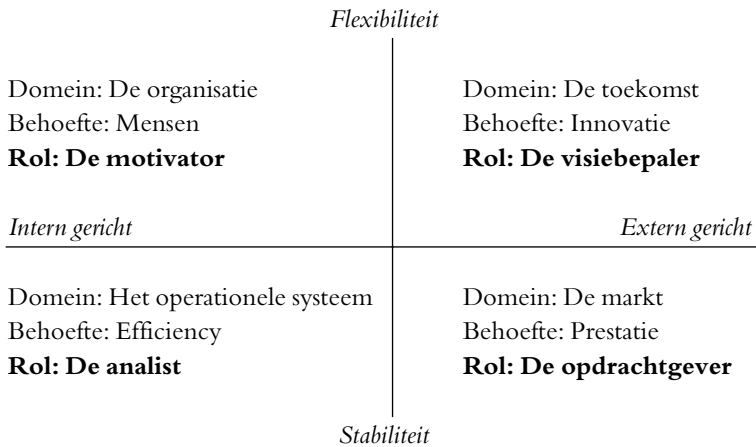
hem onmiddellijk naar zijn resultaten te vragen, een onderwerp dat hij in zijn voordracht had omzeild. Hij begon zijn antwoord met een grafiek die liet zien hoe de prestatie-indicatoren voor zijn onderneming in de loop van zes maanden omlaag gingen. De volgende grafiek toonde een opwaartse trend, en zijn laatste grafiek maakte duidelijk dat de onderneming nu buitengewoon goed presteerde. Aan het eind van de bijeenkomst gaven veel van de president-directeuren blijk van twijfels en onbehagen. Ze wilden een andere verklaring vinden voor het buitengewone succes van de onderneming. Wat deze president-directeur had beschreven, was moeilijk te verteren. Het leek bijna alsof ze wilden dat dit verhaal niet waar was.

Ofschoon velen de stap van individuele medewerker naar manager maken, zijn er veel mensen, waaronder ook president-directeuren, die van de nog moeilijker overgang van manager naar leider afzien. Door laatstgenoemde overgang na te laten, blijven veel president-directeuren blind voor hun krachtigste pressiemiddel tot verandering en hun ultieme bron van macht binnen de organisatie. Het krachtigste drukmiddel tot verandering is, ten overstaan van anderen model te staan voor het veranderingsproces. Dit laatste eist van de mensen aan de top dat ze zelf een proces van diepgaande verandering aangaan.

Leiderschapsgedrag van president-directeuren

Dat mensen de wenselijkheid van het transformationele paradigma neigen te ontkennen en wegedeneren, roept een belangrijke vraag op. Heeft transformationeel gedrag werkelijk waarde voor de onderneming als geheel? Enkele jaren geleden deden Stuart Hart en ik onder ruim negenhonderd president-directeuren onderzoek naar transactioneel en transformationeel gedrag, en naar de manier waarop zulk gedrag samenhangt met het vermogen om diepgaande verandering te realiseren (Hart en Quinn, 1993).

Onze conclusie was dat van president-directeuren vier algemene, concurrerende rollen worden verwacht: visiebepaler, motivator, analist en opdrachtgever. Deze rollen maken deel uit van een groter model (zie figuur 16.1) dat vier domeinen omvat: de orga-



Figuur 16.1 Leiderschap: de concurrerende rollen

nisatie, de toekomst, het operationele systeem en de markt. Deze domeinen in het model suggereren dat er vier behoeften zijn waar iedere topmanager op moet letten, namelijk: de behoefte aan mensen, aan innovatie, aan efficiency, en aan prestatie, en hieruit vloeien de vier soorten verwachtingen en concurrerende rollen voort.

Transformationele rollen

In de rol van visiebepaler houdt de president-directeur zich bezig met de toekomst: hij houdt opkomende trends bij, concentreert zich op doel en richting, en geeft anderen een idee van de toekomst van de onderneming op de lange termijn.

In de rol van motivator houdt de president-directeur zich bezig met betrokkenheid: hij onderstreept de waarden van de onderneming, daagt mensen uit met nieuwe doelen en aspiraties, en creëert een gevoel van opwindning.

Transactionele rollen

In de rol van analist houdt de president-directeur zich bezig met de efficiency van activiteiten: hij evalueert voorgestelde projec-

ten, en integreert botsende gezichtspunten en behoeften.

In de rol van opdrachtgever houdt de president-directeur zich bezig met prestatie: hij buigt zich over resultaten, lost problemen op, en beïnvloedt beslissingen op lager niveau.

President-directeuren en bedrijfsprestaties

We beoordeelden bedrijfsprestatie op drie aspecten teneinde verbanden te vinden met de rollen van president-directeuren. Als eerste aspect bekeken we de financiële resultaten op de korte termijn aan de hand van allerlei boekhoudkundige maatstaven voor actuele rentabiliteit. Het tweede aspect, de groei en toekomstige positionering van de organisatie, beoordeelden we aan de hand van criteria voor bedrijfsprestatie zoals marktaandeel, toename van de omzet, en ontwikkeling van nieuwe producten. Als derde aspect van de effectiviteit van organisaties, bekeken we de niet-financiële kanten van prestatie, zoals tevredenheid van werknemers, productkwaliteit, en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Onze eerste vraag was: “Wat zijn de rollen die president-directeuren het meest frequent spelen?” Maak hier, alvorens verder te lezen, eerst zelf een voorspelling. Rangschik de rollen naar de frequentie waarmee ze volgens u worden gespeeld.

Onze resultaten zullen u wellicht verrassen, omdat president-directeuren als proactieve leiders worden gezien. We ontdekten dat president-directeuren vaker bezig zijn met transactioneel gedrag, zoals problemen analyseren, en achter taakuitvoering aanzitten, dan met transformationeel gedrag, zoals visie verschaffen en mensen motiveren. We ontdekten dat de rol die het meest werd gespeeld die van opdrachtgever was, gevolgd door de analist (beide transactionele rollen). De rollen van motivator en visiebepaler (transformationele rollen) kwamen minder frequent voor.

Vervolgens onderzochten we de verbanden tussen de rollen en de drie aspecten van bedrijfsprestatie. Ofschoon de rol van opdrachtgever het meest frequent wordt vervuld, is er geen verband met ook maar één van de drie aspecten van bedrijfsprestatie. De rol van analist daarentegen, is een belangrijke indicator voor be-

drijfsprestatie en voor de effectiviteit van de organisatie, maar vertoont geen verband met financiële resultaten op de korte termijn. Dezelfde verbanden vinden we ook voor de rol van visiebepaler. De rol van motivator hangt samen met alle drie de aspecten van prestatie, en is een heel sterke indicator voor de effectiviteit van een organisatie maar een zwakke indicator voor de financiële prestaties op de korte termijn.

Gegeven deze resultaten, stelden we een laatste vraag: "Bereiken president-directeuren die alle vier de rollen spelen een ander resultaat, dan diegenen die bepaalde rollen benadrukken ten koste van andere?" Het antwoord luidt: "Ja". De hoogste prestatieniveaus worden gerealiseerd door die president-directeuren, die veelvuldig elk van de vier concurrerende rollen vervullen. Ze bereiken die hogere prestatieniveaus ongeacht de omvang van hun onderneming, en ongeacht het concurrentieniveau in de omgeving van de onderneming.

Dit onderzoek gaf ons wat inzicht in het onbehagen van de eerder besproken president-directeuren. Iedereen neigt van nature tot het controlerend en sturend gedrag dat inherent is aan de transactionele rollen. Deze rollen impliceren handhaving van de status quo, en sporen in hoge mate met de rol van manager en met het paradigma van politieke transactie.

Wanneer we leiding proberen te geven, staan we tegenover het probleem hoe we weerstand kunnen bieden aan onze hang naar de transactionele rollen. Dit is moeilijk, als we niet de overgang hebben gemaakt van het transactionele naar het transformationele paradigma. Onder het transactionele paradigma gaat het ons er meer om te doen wat goed is voor onszelf, dan te doen wat goed is voor de organisatie. Er is dan veel kans dat we ons als analist en opdrachtgever gedragen. De sleutel tot succesvol leiderschap is echter het vermogen de rollen van visiebepaler, motivator, analist en opdrachtgever te integreren, en ál die rollen te vervullen. Dit vereist dat er gebruik wordt gemaakt van zowel het transformationele als het transactionele paradigma.

REFLECTIE EN DISCUSSIE

A. Stappen tot persoonlijke verandering

1. Hebt u de persoonlijke transformatie van individueel medewerker tot manager doorgemaakt? Zo ja, geef dan een beschrijving van het proces. Als het niet is gebeurd, geef dan aan hoe dat komt.
2. Hebt u de persoonlijke transformatie van manager tot leider doorgemaakt? Zo ja, geef dan een beschrijving van het proces. Als het niet is gebeurd, geef dan aan hoe dat komt.
3. "Aan het eind van de bijeenkomst gaven veel van de president-directeuren blijk van twijfels en onbehagen. Ze wilden een andere verklaring vinden voor het buitengewone succes van de onderneming. Wat deze president-directeur had beschreven, was moeilijk te verteren." Wat maakte de boodschap zo moeilijk te verteren? Hoe zou dit citaat van toepassing kunnen zijn op uzelf?
4. De president-directeuren in ons onderzoek vervulden dikwijls transactionele rollen, maar de hoogste prestatieniveaus werden gerealiseerd door president-directeuren die voor alle vier de rollen hoog scoorden. Hoe verklaart u onze resultaten?
5. Ons onderzoek ging over president-directeuren van ondernemingen. Gelden onze resultaten ook voor andere groepen? Hoe zit het met midden-managers, eerstelijns supervisors, schoolleraren en ouders? Welke relevantie hebben onze conclusies voor uw eigen leven?
6. Hieronder ziet u een overzicht van de vier rollen. Noteer door honderd procentpunten over die vier rollen te verdelen, hoeveel procent van uw tijd u aan elk van de rollen besteedt.
 - **Visiebepaler:** Ik houd me bezig met de toekomst, houd opkomende trends bij, concentreer me op doel en richting, en geef anderen een idee van de toekomst van de onderneming op de lange termijn.
 - **Motivator:** Ik houd me bezig met betrokkenheid, onderstreep de waarden van de onderneming, daag mensen uit met nieuwe doelen en aspiraties, en creëer een gevoel van opwinding.

- **Analist:** Ik houd me bezig met de efficiency van activiteiten, evalueer voorgestelde projecten, en integreer botsende gezichtspunten en behoeften.
 - **Opdrachtgever:** Ik houd me bezig met prestatie, concentreer me op resultaten, los problemen op, en beïnvloed beslissingen op lager niveau.
7. Welke veranderingen zou u zich wensen in de percentages die u in vraag 6 opgaf? Hoe zou u die veranderingen realiseren?

B. Stappen tot organisatieverandering

1. Hoe zou u het vinden om te werken voor de president-directeur uit het eerste verhaal in dit hoofdstuk? Waarom?
2. Wat zou er in uw organisatie gebeuren als u het initiatief nam tot acties gelijkend op die van de president-directeur uit ons eerste verhaal?
3. In vraag 6 uit de vorige paragraaf taxeerde u, hoe u uw tijd over de vier rollen verdeelt. Geef nu op eenzelfde manier aan, hoe uw baas zijn tijd over die rollen verdeelt.
 - **Visiebepaler:** Houdt zich bezig met de toekomst, houdt opkomende trends bij, concentreert zich op doel en richting, en geeft anderen een idee van de toekomst van de onderneming op de lange termijn.
 - **Motivator:** Houdt zich bezig met betrokkenheid, onderstreept de waarden van de onderneming, daagt mensen uit met nieuwe doelen en aspiraties, en creëert een gevoel van opwinding.
 - **Analist:** Houdt zich bezig met de efficiency van activiteiten, evalueert voorgestelde projecten, en integreert botsende gezichtspunten en behoeften.
 - **Opdrachtgever:** Houdt zich bezig met prestatie, concentreert zich op resultaten, lost problemen op, en beïnvloedt beslissingen op lager niveau.
4. Hoe zou u wensen dat uw baas zijn tijd over de vier rollen verdeelde? Waarom?

5. Welke implicaties heeft uw antwoord op vraag 4 voor andere leiders in uw organisatie? Hoe neigen die hun tijd te verdelen, en hoe pakt dat uit?
6. Hoe zou u uw inzichten op dit punt op een doeltreffende manier aan anderen kunnen overbrengen?

Waarom risico's noodzakelijk zijn

Er was ooit een groot bedrijf dat een fabrieksmanager opdracht gaf een hoogst belangrijk product te lanceren. Het nieuwe product speelde een centrale rol in de totale strategie van de onderneming, en daarom was het van cruciaal belang dat de lancering van dit product een succes werd.

Het managementteam van de fabriek maakte een globale taxatie van het project, en ontdekte een probleem. In ruil voor samenwerking eiste de plaatselijke vakbond tewerkstelling voor onbepaalde duur, wat in die tijd een radicaal idee was. De managers van die fabriek wisten dat een verzoek om toestemming aan de human resource afdeling van de onderneming zou worden afgewezen, of zeer zou worden vertraagd door bureaucratische procedures. Ze wisten ook dat ze ontslag riskeerden als ze zonder toestemming zouden doorzetten. Na een moeilijke beraadslaging besloten ze aan het verzoek van de plaatselijke vakbond te voldoen, en voegden de daad bij het woord.

De productlancering werd een groot succes. Naderhand was er een follow-up vergadering met een groep mensen van het hoofdkantoor van de onderneming. Aanvankelijk verliep de vergadering heel goed. Toen kwam de rol van de vakbond aan de orde. De topmanagers waren opgetogen over het verhaal dat er volgde, en bespraken hoe het idee misschien elders kon worden geïmplementeerd. Sommige mensen van het tweede plan waren echter veel minder blij.

Dit simpele verhaal illustreert een belangrijk dilemma. Hadden de leden van het managementteam van de fabriek gefaald, dan waren ze hoogst waarschijnlijk ontslagen met als argument dat ze het ondernemingsbeleid op het punt van arbeidsrelaties hadden ondergraven. Als de lancering echter niet had plaatsgevonden,

zou de onderneming een belangrijke strategische en financiële tegenslag hebben geleden.

Organisaties willen dat mensen zich aanpassen. In de organisatie zijn er van oudsher regels en procedures vastgesteld om voor stabiliteit en voorspelbaarheid te zorgen. Die regels en procedures zijn belangrijk, en tijd noch moeite worden gespaard om ervoor te zorgen dat ze in praktijk worden gebracht. De regels houden de organisatie bij elkaar en maken samenwerking mogelijk. Niettemin zijn de regels en procedures van vandaag vaak een oplossing voor de problemen van gisteren. De oude regels vormen vaak een grote hindernis voor een organisatie die nieuwe problemen wil oplossen die de omgeving stelt. De organisatie moet zich, om vitaal te blijven, aanpassen aan de veranderende eisen van de omgeving. Dat zal echter alleen gebeuren als er een paar mensen enkele flinke risico's willen nemen. Organisatieverandering begint altijd met een persoonlijke verandering.

Denk aan het verhaal uit hoofdstuk 1, waarin bleek dat alle transformationele leiders van overheidsinstellingen minstens één wet hadden overtreden. Dit gegeven heeft een vreemde implicatie: om te overleven, hebben organisaties leiders nodig die risico's nemen, en die zoveel hart voor de zaak hebben dat ze bereid zijn te sterven voor de organisatie – die hen voor die toewijding kan doden. De meeste organisaties hebben maar weinig van dat soort mensen. Wanneer zulke leiders opduiken, hebben ze gewoonlijk een visie, en weerspiegelt hun gedrag het transformationele paradigma. Ze zijn zelfmachtingend, en volgen vaak ongebruikelijke methoden die meer op morele beginselen zijn gebaseerd dan op druk vanuit de organisatie.

Wie zijn baan niet op het spel zet, doet zijn baan niet goed

In hoofdstuk 15 besprak ik het LEAD-programma van Ford en de Universiteit van Michigan. Aanvankelijk waren de meeste deelnemers cynisch over de doelstellingen van het programma. Veel van hun opmerkingen in die beginfase waren uitingen van scepsis en machteloosheid, in de trant van: “Weet mijn baas wat er hier wordt onderwezen? Ik kan in deze organisatie niets uitrichten.

Het is mijn baas die aan dit programma zou moeten meedoen, niet ik.” De gevoelens van hulpeloosheid ruimden geleidelijk aan het veld, toen we een reeks van mogelijkheden onderzochten. Terwijl hun houding langzaam aan veranderde, kwamen ze met een nieuwe titel voor het programma: ‘Just Do It’ ofwel JDI. Deze kreet werd op een bord geplakt, voor andere groepen die dit programma zouden volgen.

In de eerste uren van elke volgende cursus vroegen de deelnemers wat JDI betekende. Ze reageerden vaak cynisch. Een zo’n bijeenkomst werd ook bijgewoond door een topmanager. Tijdens een discussie met hem, maakten de pas aangekomen en nog onzekere deelnemers – tastend naar ‘toestemming’ om empowered te worden – hem deelgenoot van hun cynisme over het JDI-thema. Ze opperden dat zo’n benadering bij Ford gevaarlijk kon zijn. De topmanager dacht hier een moment over na en kwam toen met een persoonlijk verhaal.

Toen hij nog jong was en midden-manager, deelde zijn baas hem mee dat Henry Ford II de onderneming op een bepaald terrein wilde uitbreiden, en dat hij de opdracht kreeg het analysewerk te doen. Hij maakte de analyse en kwam tot een zorgwekkende conclusie. Zijn gegevens gaven aan dat men van de hele zaak diende af te zien. Hij legde de details aan zijn directe superior voor, die hem opdroeg de analyse ‘over te doen’. Hij deed zijn werk over maar kwam tot dezelfde conclusie. Hij ging terug naar zijn baas, en herhaalde dat Mr. Ford als hij zijn plan doorzette een vergissing zou begaan. Op dat moment gebeurde er iets hoogst ongebruikelijks. Vijf lagen aan hiërarchie werden gepasseerd, en hij kreeg de gelegenheid om zijn bevindingen rechtstreeks aan Mr. Ford te rapporteren.

Ford was niet bepaald blij met zijn conclusies en stelde hem een paar heel lastige vragen. De jongeman wist ze allemaal te beantwoorden. Ten slotte verklaarde Ford dat hij overtuigd was: de voorgenomen uitbreiding werd afgelast.

Een interessant punt is dat de man na zijn presentatie vertrok zonder enige feedback te ontvangen. Hij wist volstrekt niet of hij misschien zonet zijn loopbaan had verpest. Enkele maanden later werd hij overgeplaatst naar Brazilië. De jaren die volgden, vroeg hij zich voortdurend af of dit een verbanning was. Vele jaren daar-

na liep hij op het hoofdkantoor van Ford iemand tegen het lijf die bij zijn presentatie aanwezig was geweest. Deze man zei hem: "Het zal je misschien interesseren wat Henry na je presentatie zei. Henry zei: 'We hebben meer van dat soort jonge lieden nodig'."

De topmanager bleef een moment over zijn verhaal peinzen, en zei toen: "Elke paar jaar moet je je baan op het spel zetten, anders doe je die baan niet goed". Zijn uitspraak had een krachtige uitwerking op zijn publiek. Hij vervolgde: "Inderdaad, 'JDI' is correct. Maar jullie moeten ook iets anders onthouden." Hij liep naar het bord waarop 'JDI' stond, en schreef daaronder vier andere letters 'BDBS'. Toen keerde hij zich naar de groep en zei: "But don't be stupid – doe geen domme dingen. Je kunt niet roekeloos en onbezonnen overal maar op af gaan. Je moet die kwesties uitkiezen die werkelijk belangrijk zijn. Wanneer het welzijn van de organisatie wordt opgeofferd, moet je stelling nemen."

Invloed uitoefenen op de gang van zaken is belangrijk voor zowel het individu als de organisatie. Vaak verkiezen we te geloven dat er aan de enorme problemen die we voor ons zien niets valt te doen, maar er komt een moment dat we het op moeten nemen tegen het systeem, omdat het systeem aan verandering toe is. Er komt een moment, dat van ons eist dat we er 'gewoon maar tegenaan gaan'.

Wanneer we besluiten tot actie over te gaan, zijn er geen schriftelijke garanties, geen verzekeringspolissen die ons zullen redden indien we falen. Mislukking is een voortdurend aanwezige mogelijkheid die elke echte leider als een schaduw vergezelt. Leaders weten hiermee te leven doordat ze inzien dat zowel zichzelf als het systeem, elke keer dat ze hun principes onder druk laten varen, een nieuwe stap richting langzaam sterven zetten. Ze zijn bereid het noodzakelijke risico te accepteren omdat ze de overtuiging hebben het juiste te doen. Hun toewijding is zo groot dat ze riskeerend te sterven voor de organisatie die hen voor die toewijding kan doden.

REFLECTIE EN DISCUSSIE

A. Stappen tot persoonlijke verandering

1. Overdenk het verhaal van de man die tegenover Henry Ford II stond. Waaruit bestond zijn winst of verlies?
2. "Elke paar jaar moet je je baan op het spel zetten, anders doe je die baan niet goed." Wat betekent deze uitspraak?
3. Identificeer een moment waarop u uw baan op het spel zette, of zoek omstandigheden waaronder u dat wellicht had moeten doen.
4. Wat zou u er thans toe brengen uw baan in de waagschaal te stellen?
5. Wat zeggen uw antwoorden op bovenstaande vragen u over uw niveau van autonomie? In welk opzicht zou u graag anders zijn?

B. Stappen tot organisatieverandering

1. "Wanneer we besluiten om tot actie over te gaan, zijn er geen schriftelijke garanties, geen verzekeringspolissen die ons zullen redden indien we falen. Mislukking is een voortdurend aanwezige mogelijkheid die elke echte leider als een schaduw vergezelt." Identificeer een moment waarop er iemand in uw organisatie leiderschap vertoonde, en vervolgens faalde. Wat gebeurde er?
2. "Invloed uitoefenen op de gang van zaken is belangrijk voor zowel het individu als de organisatie. Vaak verkiezen we te geloven dat er aan de enorme problemen die we voor ons zien niets valt te doen, maar er komt een moment dat we het op moeten nemen tegen het systeem, omdat het systeem aan verandering toe is. Er komt een moment dat van ons eist dat we er 'gewoon maar tegenaan gaan'." Identificeer een periode waarin uw organisatie iemand nodig had die er 'gewoon maar tegenaan ging', maar er niemand optrad. Geef een uitleg van de situatie en van de afloop.
3. "Om te overleven hebben organisaties leiders nodig die risico's nemen, en die zoveel hart voor de zaak hebben dat ze bereid zijn te sterven voor de organisatie – die hen voor die toewijding kan

doden. De meeste organisaties hebben maar weinig van dat soort mensen. Wanneer zulke leiders opduiken, hebben ze gewoonlijk een visie, en weerspiegelt hun gedrag het transformationele paradigma. Ze zijn zelfmachtigend, en volgen vaak ongebruikelijke methoden die meer op morele beginselen zijn gebaseerd dan op druk vanuit de organisatie." Zijn er in uw organisatie zulke mensen nodig? Wanneer? Waar? Wat doet uw organisatie om zulke leiders te vinden of te ontwikkelen?

De transformationele cyclus

Het is gebruik dat de groep mensen die aan het hoofd van een organisatie staat zichzelf het topmanagementteam noemt. Ik heb met veel van zulke groepen gewerkt. Slechts zelden heeft zo'n groep ooit als team gefunctioneerd. Ik definieer een team als: een enthousiaste groep mensen met duidelijk gedefinieerde rollen, verbonden door een gemeenschappelijke activiteit, die op gecoördineerde manier en met vertrouwen in elkaar samenwerken, en die individueel offers brengen voor het welzijn van het team als geheel. Wanneer een team deze kenmerken vertoont, functioneert het op een niveau dat de verwachtingen van de organisatie te boven gaat. Het geheel is dan meer dan de som van de delen; er is een hoge mate van coöperatieve interactie.

Wat ik dikwijls tegenkom wanneer ik met topmanagement-'teams' werk, is individueel eigenbelang, boosheid, onzekerheid, wantrouwen, weinig samenhang en voortdurende politieke aanstellerij. Het is niet ongewoon wanneer individuele leden van zo'n groep de rest van de organisatie oproepen tot teamwerk. Ieder individu in het topmanagement-'team' doet alsof de mensen aan de top 'allemaal hetzelfde liedje zingen'. Niemand binnen de organisatie waagt het die claim aan te vechten, maar iedereen weet dat het niet waar is. Elk vertoon van egoïstisch politiek gedrag van de kant van het management wordt opgemerkt en verder aangedikt terwijl het door de geruchtenmolen gaat.

Wanneer er binnen het top-'team' weinig cohesie bestaat, hebben de leden van een organisatie dat al snel door. Dat team wordt dan door de rest van de organisatie als een onoprechte groep mensen gezien die het ontbreekt aan integriteit, een beeld dat bij alle geleidingen minachting oproept. Het gevolg is dat er weinig samenwerking of gevoel van enthousiasme bestaat. In zo'n klimaat

van wantrouwen neigen mensen egoïstisch te worden. Politieke coalities en allianties floreren. In dit soort omgeving is er weinig teamwork.

Omdat er zoveel voorbeelden zijn van groepen en organisaties die het ontbreekt aan synergie, rijst de vraag: "Is het ooit anders"? Schlesinger, Eccles en Gabarro (1983) citeren een interessante uitspraak van Dee Hock, voormalig president-directeur van Visa International:

Op het gebied van groepsinspanningen zien we soms ongelooflijke dingen gebeuren, waarbij de prestaties van de groep ver uitstijgen boven de som van de individuele talenten. Het komt voor in de orkestpraktijk, in het ballet, in het theater, in teamsporten, en evenzo in het bedrijfsleven. Het is makkelijk te herkennen en onmogelijk te definiëren. Het is een geheime techniek. Het kan niet gerealiseerd worden zonder immense inspanning, training, en samenwerking, maar inspanning, training en samenwerking alleen zijn zelden voldoende. Sommige groepen bereiken het constant. Slechts weinig groepen weten het lang vol te houden. [p.486]

Deze uitspraak van Hock bevat een aantal interessante punten. Ten eerste zijn er momenten waarop groepen of organisaties boven onze verwachtingen presteren. Maar ten tweede is het zo dat dit fenomeen immense inspanning vereist, waardoor het niet erg vaak optreedt. Een verschuiving van het actuele evenwicht of van het gewone prestatieniveau naar een hoger niveau vereist een transformatie. Er moet ten minste één persoon inzien dat er méér mogelijk is, en vervolgens moet dan iemand de groep naar het gemeenschappelijke doel leiden. Deze transformationele ontwikkeling vereist reusachtige individuele inspanning, plus communicatie, training, samenwerking en wat geluk. Uiteindelijk geldt dat dit niveau van inspanning moeilijk lang is vol te houden, al zijn er groepen en organisaties die consequent hun doelstellingen bereiken.

Bill Russell, ooit een topklasse achterhoedespeler bij de Boston Celtics, deed uitspraken die het fragiele karakter van topprestaties duidelijk laten zien. Deel uitmakend van een van de meest succesvolle dynastieën in de geschiedenis van het basketbal legt hij uit

hoe in bepaalde gevallen twee tegen elkaar spelende teams zich in een synergetische relatie samenvoegen. Dit doet zich voor wanneer de buitengewone inzet van het ene team het opponerende team tot een hoger spelniveau stimuleert, dat dan vervolgens het eerste team ertoe brengt nog weer beter te gaan spelen. Op zo'n moment worden de twee strijdende teams één systeem, waarvan de delen elkaar wederkerig bekrachtigen. Het effect op de individuele spelers is opmerkelijk. Russell legt uit:

Op dat bijzondere niveau gebeurden er allerlei ongewone dingen. De wedstrijd verkeerde dan gewoonlijk in een fase van ongemeen felle competitie, en toch voelde het op de een of andere manier niet als competitie aan – wat al een wonder op zich is. Ik gaf op zo'n moment het uiterste, ging tot aan mijn grenzen, en toch was ik dan op alles berekend. Het was bijna alsof we in slowmotion speelden. Gedurende die perioden van betovering kon ik bijna aanvoelen hoe de volgende spelfase zich zou ontwikkelen, en waar de volgende worp zou worden genomen. Zelfs nog voordat het andere team de bal binnen de lijnen bracht, kon ik het zo scherp aanvoelen dat ik mijn teamgenoot had willen toeschreeuwen: “Hij komt daar!” – maar ik wist natuurlijk dat alles zou veranderen als ik het deed. Mijn voor gevoelens waren dan consequent juist, en ik had dan altijd – naast het gevoel de Celtics door en door te kennen – ook het gevoel dat ik alle spelers van het tegenspelende team door en door kende, en dat zij mij allemaal kenden. Ik heb in mijn loopbaan heel vaak meegemaakt dat ik ontroerd of blij was, maar dit waren momenten waarop ik de rillingen op en neer langs mijn ruggegraat voelde pulseren. [Russell en Branch, 1979, p.177]

Russell gelooft dat sommige profspelers in het basketbal er gewoon goed in zijn hun teamgenoten tot hogere prestatieniveaus te stimuleren. Naar zijn mening is Oscar Robertson hiervan wellicht het beste voorbeeld. Russell beweert dat Robertson kon aanvoelen wanneer het tijd voor zijn team was om een aanval te doen. Hij liep dan het speelveld over, stopte vlak voor degene die hem moest schaduwen, sloeg de bal tegen de grond, en maakte zijn teamgenoten met een schreeuw duidelijk dat het tijd was om in actie te komen. Vervolgens stuurde hij zijn tegenspeler dan met

een schijnbeweging de verkeerde kant op, ging zelf de andere kant op, en wierp de bal dan met een volmaakte sprong in de basket. Russell merkt nog op dat je dan de eerstvolgende drie minuten werkelijk alles op alles moest blijven zetten, of anders zou je als team van het veld worden geveegd.

Vanuit het oogpunt van leiderschap is dit een steekhoudende analogie. Een gerespecteerd leider die een meester is in het verwerken van informatie, voelt aan wanneer de tijd rijp is, en begint op dat moment de prestatieverwachtingen van de groep op te voeren. Een leider biedt zijn collega's een rolmodel waaraan ze bij al hun inspanningen steun ontleen, en waaraan ze gehoor geven. Maar als Robertson zo goed was, waarom inspireerde hij zijn teamgenoten er dan niet toe, gedurende de hele wedstrijd op topniveau te spelen? Wanneer ik managementteams deze vraag stel, moeten ze altijd lachen. Het spreekt in hun ogen vanzelf dat deze verwachting onrealistisch is: het menselijk lichaam kan zo'n extreme inspanning geen veertig minuten lang volhouden.

Inderdaad, uitmuntendheid kan niet onbeperkt lang worden volgehouden. Er zijn groepen die leren om dit niveau telkens opnieuw te bereiken, maar ze houden het nooit onbeperkt lang vol. Uitmuntendheid is een dynamische toestand en geen onderdeel van een routineprocedure. We kunnen een topprestatie voor een beperkte tijdsduur volhouden, en dan raken we die weer kwijt. Bovendien bereiken we geen topniveau door de methoden die in het verleden werkten exact te herhalen. Wie een topniveau wil bereiken, moet in elke afzonderlijke situatie opnieuw een analyse maken en telkens opnieuw nagaan wat juist is. Goede communicatie, samenwerking, hoge verwachtingen, risico en vertrouwen zijn hier noodzakelijk.

Ik legde deze ideeën voor aan het topmanagementteam van een autofabriek. In de discussie die volgde, was er iemand die me toevertrouwde zich te kunnen vinden in een bijzonder belangrijk punt. Ze legde in het kort iets uit dat negen maanden eerder was voorgevallen. Na hevige inspanning had de fabriek nieuwe maandrecords gevestigd op het punt van een aantal belangrijke prestatienormen. Iedereen was opgetogen, en gedurende de eerstvolgende maanden werden de records elke volgende maand verbeterd. Toen begonnen de cijfers plotseling te dalen. Ze zochten

naar oorzaken voor deze teruggang, maar zonder veel succes. Mijn relaas had hen een nieuwe kijk op de zaak gegeven, met als gevolg dat dit team prestatie op een meer dynamische en organische manier begon te evalueren.

Het bereiken van topprestaties

De meesten van ons hopen een spectaculaire verbetering van prestatieniveaus te bereiken via een strategie van stapsgewijze investering. Maar deze strategie werkt domweg niet. Het land van uitmuntendheid wordt veilig bewaakt tegen onwaardige infiltranten. Aan de poort staan twee angstaanjagende schildwachten – risico en leren genaamd. De sleutels voor wie naar binnen wil, zijn zelfvertrouwen en moed.

Om een topniveau te bereiken, moet een individu, groep of organisatie zoveel om een activiteit geven, dat er besloten wordt dat de activiteit volledig moet beantwoorden aan de eisen van het (interne dan wel externe) publiek, en die eisen zelfs nog moet overtreffen – en dat brengt flink wat risico met zich mee. Uitmuntendheid op individueel of organisatieniveau vereist experimenteren, reflectie en evaluatie, en die zaken leiden op hun beurt tot leren en groei. Verandering versnelt groei – een bepaald deel van het ik of de organisatiecultuur wordt prijsgegeven, waarmee de weg wordt vrijgemaakt voor een nieuw ik of een nieuwe organisatiecultuur. Het nieuwe ik of de nieuwe cultuur voert gewoonlijk tot een synergistische relatie die in een hoog prestatieniveau resulteert.

Zo introduceerde Ford bijvoorbeeld enkele jaren geleden een nieuw programma voor kwaliteitsevaluatie, QI genaamd. Het was vooral bedoeld als prikkel tot diepgaande verandering, en in veel fabrieken had het succes. Om een QI-bekroning te verdienen, moest een fabriek een onafhankelijk onderzoek doorstaan, dat werd uitgevoerd door een groep strikt zakelijke beoordelaars van buitenaf. Een QI-status betekende dat de fabriek aan hogere kwaliteitsnormen voldeed dan de meeste andere fabrieken. Voor dat het onderzoek plaats kon vinden, moesten er overal in de organisatie diepgaande veranderingen worden doorgevoerd. Het

gevolg was dat vrijwel iedereen met nieuwe werkwijzen en procedures experimenteerde. De fabrieksmanagers namen risico's, om vervolgens de resultaten te evalueren. Ze moesten 'de brug bouwen terwijl ze erover liepen'. Ze moesten zich een nieuwe bestaanswijze eigen maken.

Wanneer een fabriek ten slotte de Q1-bekroning verwierf, werd dat groots gevierd. De leiders van de succesvolle fabriek werden vaak uitgenodigd om voor andere groepen te spreken en die deelgenoot te maken van hun strategie en wijsheid. Ik woonde diverse van deze bijeenkomsten bij. Op elk van die samenkomsten was er een stroom van onderling samenhangende manifestaties.

Deze manifestaties hielden gewoonlijk in dat iemand uit een bekroonde fabriek een voordracht hield, en daarbij de geschiedenis van de fabriek ophaalde, en een overzicht gaf van de gevolgde strategie, en van hun resultaten. Hun resultaten waren gewoonlijk opmerkelijk, en het gehoor reageerde dan ook meestal met gepaste eerbied. De discussie die dan volgde, richtte zich op de kwestie die het gehoor het meest interessant en belangrijk vond: Hoe kan een andere fabriek tot vergelijkbare resultaten komen? Bij dit punt aangekomen, werd de presentator doorgaans vager, en begon dan te praten over 'zachte' ideeën zoals experimenteren en leerprocessen van de organisatie. Nadat het publiek dat een paar minuten had aangehoord, gaf er gewoonlijk iemand lucht aan zijn frustratie door iets te roepen in de trant van: "Hou op met het geouwehoer. Kom ter zake. Vertel me wat moet ik doen, en wanneer!" Vanaf dat moment viel de discussie gewoonlijk uit elkaar.

Na een van die bijeenkomsten stelde ik de presentator vragen over deze gang van zaken. Hij legde uit: "Ze begrijpen het gewoon niet. Ze willen een checklist, maar daar gaat het hier niet om. Waar het wel om draait is: uitvinden waar je bent, en waar je naar toe moet, en dan een campagne lanceren om daar te komen. Het gaat om leren. Als een fabriek een Q1-fabriek wil worden, gaat het erom de unieke strategie te vinden die hier en nu bij die fabriek past; en zodra je die hebt ontdekt, moet je meteen al naar de volgende strategie gaan zoeken, de strategie die morgen het meest geschikt zal zijn. Er zijn geen recepten. Waarom is dat zo moeilijk te begrijpen?"

Sta me toe dit te vertalen. Ten eerste moeten we een nieuw perspectief vinden. Vervolgens moeten we beginnen de organisatie (of onszelf) te herdefiniëren. Gedurende dit proces ontwikkelen we geleidelijk het unieke plan dat in onze organisatie (of in ons persoonlijk leven) tot uitmuntende prestaties zal voeren. Waarom is dit zo moeilijk te begrijpen? Het is moeilijk te begrijpen omdat het in feite grenst aan ketterij. Hoezo? Omdat het bovenstaande suggereert dat organisaties dynamisch zijn. Het verbindt leiderschap met risico's nemen, met leren, en met verandering. Het houdt in dat onzekerheid volkomen geaccepteerd wordt, dat er gebruik wordt gemaakt van vertrouwen, en dat men geloof betracht. Zulke woorden komt men in de taal van het bedrijfsleven niet zoveel tegen. De taal van het bedrijfsleven toont een duidelijke tendens: een voorliefde voor evenwicht. Organiseren betekent systematiseren, ordenen, een evenwicht in stand houden. Deze vooringenomenheid betekent dat managers geacht worden routines op te bouwen – er wordt in het algemeen niet van hen verwacht dat ze risico's verkennen en leren en creëren. Zoals van hen ook niet verwacht wordt vertrouwen te hebben en samen te werken: ze worden alleen maar geacht te domineren en te concurreren.

In werkelijkheid zijn evenwicht en verandering beide onmisbare aspecten van het leven in organisaties. Een doeltreffend manager die tevens leider is, moet niet allebei de aspecten begrijpen, maar moet ook begrijpen hoe hij ze samen kan laten gaan. Zo'n vaardigheid valt niet te ontleen aan een lijst van simpele, eenduidige regels en procedures.

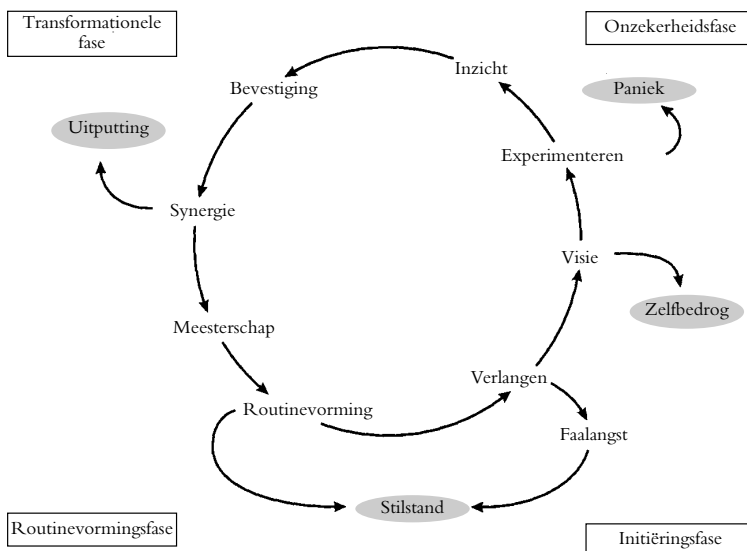
De transformationele cyclus

Een wezenlijk punt dat uit mijn observaties naar voren komt, is dat uitmuntendheid een dynamisch proces is. Elk systeem van actie is samengesteld uit subsystemen. Zo kunnen bijvoorbeeld de Celtics en hun tegenstanders als subsystemen tot synergie komen en buitengewone prestatieniveaus bereiken, maar zo'n piek kan vanwege de beperkingen van de andere subsystemen (de betrokken menselijke lichamen) niet lang worden volgehouden. Een au-

tofabriek kan zijn prestatieniveaus spectaculair omhoog zien vliegen, maar op den duur zullen die niveaus ook weer dalen. De managers van Ford die de Q1-bekroning veroverden, kwamen uiteindelijk tot de conclusie dat er diepgaande verandering nodig was om het hoge niveau te kunnen handhaven, en dat leren en risico's nemen een transformatie altijd versnellen. Mensen zonder dit soort ervaringen blijven om incrementele checklists vragen.

We dienen in te zien dat elk systeem voortdurend evolueert. Dit evolutionair proces laat zich beschrijven als de transformationele cyclus, een cyclus waarin vier fasen zijn te onderscheiden: initiëring, onzekerheid, transformatie en routinevorming. Uitmuntendheid is iets dat als onderdeel van deze cyclus optreedt.

Elk actiesysteem moet zich uitbreiden en groeien, want anders versmalt het en raakt het in verval. Om gezond en krachtig te blijven, moet een systeem voortdurend de transformationele cyclus doorlopen. Het systeem kan hier van alles zijn: een huwelijksrela-



Figuur 18.1 De transformationele cyclus

tie, een ad hoc basketbalteam, of een grote organisatie. Wanneer het systeem alsmear door de verschillende fasen blijft rondgaan, blijft het gezond.

Het is voor een systeem echter niet makkelijk om steeds maar in beweging te blijven. Er zijn vier valkuilen waarvoor individuen en groepen moet waken, namelijk: zelfbedrog, paniek, uitputting en stilstand. Elk van deze vier kan tot langzaam sterven voeren – en in sommige gevallen tot een snelle dood (zie figuur 18.1).

Rechts onderaan figuur 18.1 staat de initiëeringsfase van de transformationele cyclus. We kunnen stellen dat een ronde door de cyclus begint, wanneer een individu of groep zich om welke reden dan ook wil veranderen en verbeteren. De persoon of groep ontwikkelt eerst een visie en begint dan risico's te nemen. In het begin is het vaak onmogelijk uit te maken of de visie illusoir of deugdelijk is. Een serieus gevaar in deze fase is dat er wordt gehandeld op basis van een visie die niet in praktijk te brengen is. Is dit laatste het geval, dan is de persoon of groep in de valkuil van illusie of zelfbedrog beland.

De betrokkenen moeten – ondanks hun onzekerheid over de afloop – van initiëeringsfase naar onzekerheidsfase doorgaan, door intensief en bij ingeving te experimenteren. Als deze actie-experimenten alsmear mislukken, kan het gevolg zijn dat het individu of de groep zich van de cyclus afwendt en in paniek raakt. Zijn de deelnemers daarentegen in staat het resulterend onbehagen en de frustratie te verdragen, en door te gaan met experimenteren, dan bestaat de kans dat ze een creatief inzicht verwerven dat hen naar de transformationele fase leidt. Anders gezegd: de onderdelen van het probleem kunnen via een proces van tastenderwijs, proefondervindelijk leren, op elkaar worden aangesloten, of in een nieuw kader worden geplaatst, zodat er een nieuwe theorie of een nieuw paradigma tot stand komt.

Deze transformationele cyclus is de kern van diepgaande verandering. Door een nieuw paradigma worden de elementen van het systeem die voorheen met elkaar in strijd waren, tot één geheel geïntegreerd, zodat er synergie ontstaat. De relaties tussen mensen veranderen. De opstandige tiener begint te communiceren met de ouder, die zijn kind ten slotte loslaat; de verliefde wijzigt zijn ge-

drag en krijgt ten slotte respons van de verlangde partner; de nieuwe mentale instelling van de honkballer maakt dat het batgemiddelde omhoog vliegt; of het nieuwe product van het bedrijf wordt in grote hoeveelheden geconsumeerd.

In de transformationele fase van de cyclus kan een individu of groep van de cyclus afdwalen door een toestand van uitputting binnen te gaan. Wanneer de relatie zich daarentegen tot een evenwicht stabiliseert, of men de taak of opdracht volledig machtig wordt, wordt de nieuwe visie en het resulterend inzicht tot routine gemaakt. Ook hier is er weer een gevaar: een individu of groep kan van de cyclus afdwalen door tot stilstand te vervallen, en stilstand kan tot langzaam sterven voeren. Wil de diepgaande verandering doorgaan, dan moet de transformationele cyclus helemaal worden doorlopen. Het veranderingsproces zal doorgaan wanneer de evaluatie, heruitvinding, en heroriëntatie van het ik en van de organisatie alsmaar worden voortgezet.

REFLECTIE EN DISCUSSIE

A. Stappen tot persoonlijke verandering

1. Denk na over de beschrijving van synergie in het citaat van Dee Hock. Maak een lijst van de momenten in uw leven dat u een vergelijkbare ervaring had.
2. Welke basisprincipes van synergie weet u, gebruikmakend van uw lijst uit vraag 1, helder en met overtuiging te formuleren?
3. "Bovendien bereiken we geen topniveaus door de methoden die in het verleden werkten exact te herhalen. Wie een topniveau wil bereiken, moet in elke afzonderlijke situatie opnieuw een analyse maken en telkens opnieuw nagaan wat juist is." Hoe kan dit citaat u helpen een probleem in uw leven te begrijpen, en er een begin mee te maken het op een andere manier aan te pakken?
4. "De meesten van ons hopen een spectaculaire verbetering van prestatieniveaus te bereiken via een strategie van stapsgewijze investering. Maar deze strategie werkt domweg niet. Het land van uitmuntendheid wordt veilig bewaakt tegen onwaardige infiltranten. Aan de poort staan twee angstaanjagende schildwachten – risico en leren genaamd. De sleutels voor wie naar binnen wil, zijn zelfvertrouwen en moed." Pas deze uitspraak toe op een actueel probleem in uw leven.
5. Ga aan de hand van figuur 18.1 na waar u zich met een of ander belangrijk onderdeel van uw leven bevindt. Geef aan wat de eerstvolgende stappen zijn die u dient te nemen.

B. Stappen tot organisatieverandering

1. Maak een lijstje van vijf teams in uw organisatie.
2. Hoeveel van de teams die u in vraag 1 hebt opgesomd, functioneren werkelijk als een team, geoordeeld naar de definitie van een team uit het begin van dit hoofdstuk.
3. "Wat ik dikwijls tegenkom wanneer ik met topmanagement- 'teams' werk, is individueel eigenbelang, boosheid, onzekerheid,

wantrouwen, weinig samenhang en voortdurende politieke aanstellerij." Waarom is dit soms het geval?

4. Inventariseer de redenen dat een individu moeite kan hebben onderstaande uitspraak te begrijpen. "Ze begrijpen het gewoon niet. Ze willen een checklist, maar daar gaat het hier niet om. Waar het wel om draait is: uitvinden waar je bent, en waar je naar toe moet, en dan een campagne lanceren om daar te komen. Het gaat om leren. Als een fabriek een Q1-fabriek wil worden, gaat het erom de unieke strategie te vinden die hier en nu bij die fabriek past; en zodra je die hebt ontdekt, moet je meteen al naar de volgende strategie gaan zoeken, de strategie die morgen het meest geschikt zal zijn. Er zijn geen recepten. Waarom is dat zo moeilijk te begrijpen?"
5. Identificeer een probleem in uw organisatie dat in een bepaalde fase van figuur 18.1 verkeert. Hoe helpt de figuur u na te denken over de volgende stappen in het proces?

Uitblinken is een vorm van afwijkend gedrag

Ik voerde ooit een gesprek met de president-directeur van een klein bedrijf dat was opgekocht door een van de grootste ondernemingen ter wereld. Het bedrijfje was buitengewoon winstgevend, wat grotendeels kwam door zijn innovatieve en niet hiërarchische managementmethoden. Ten tijde van de acquisitie onderstreepte de president-directeur van het kleine bedrijf dat de bijzondere werkwijzen van dit bedrijf het geheim achter de uitstekende resultaten waren, en dat de grote onderneming wel eens in de verleiding kon komen om precies datgene te veranderen dat het bedrijf tot een succes had gemaakt. Het hoofd van de grote onderneming verzekerde de president-directeur dat dit niet zou gebeuren, en mocht het toch gebeuren, dan diende hij zich gemachtigd te voelen weerstand te bieden.

Al binnen enkele maanden na de acquisitie werd de vrees van de president-directeur bewaarheid. Mensen van de grote onderneming probeerden voortdurend te interveniëren, en procedures ingevoerd te krijgen die de innovatieve methoden van het bedrijf tot een routine zouden reduceren. Ondanks talloze discussies lukte het niet de 'bureaucraten' van hun interventiepogingen af te brengen. Ten slotte belde de president-directeur simpelweg het hoofd van elke staffunctie bij het grotere bedrijf, en liet op gedicteerde toon weten dat hij ieder staflid dat zich nog in zijn bedrijf vertoonde het pand uit zou laten gooien. Zijn opzet werkte, doordat hij de steun had van de topman van het grotere bedrijf. Het buiten spel gezette kader was woedend, maar ze konden niets uitrichten. De man had zich krachtig opgesteld, en werd daarin gesteund door hun baas.

Aan de horizon doemde echter een probleem. De president-directeur zou spoedig met pensioen gaan. Degene hem zou op-

volgen was een hoog gekwalificeerde topmanager. Ik vroeg wat de toekomst zijn bedrijf onder de nieuwe president-directeur zou brengen. Hij antwoordde: “Hij is degene die ik zelf zou uitkiezen. Hij heeft het grootste deel van de vereiste vaardigheden en zal goed werk doen, maar hij heeft niet in huis wat ervoor nodig is om mijn positie te handhaven. De mensen van de grote onderneming zullen meedogenloos zijn. Ze zullen alles doen wat ze kunnen om wat er uniek aan dit bedrijf is om zeep te helpen.”

Deze president-directeur was een leider die zijn organisatie met succes door de transformationele cyclus had gevoerd. Het bedrijf probeerde op het scherp van de snede te functioneren en had diepgaande veranderingen doorgevoerd die in topprestaties resulteerden. Hun innovatief optreden en hun onconventionele methoden onderscheidden hen van hun concurrenten. Zo’n punt te bereiken vereiste visie en moed, en de discipline die er nodig is om weerstand te overwinnen.

De weerstand neemt niet af wanneer een groep uitmuntendheid bereikt. Uitblinken vereist, per definitie, voortdurend afwijken van de norm. Een persoon of organisatie die uitblinkt, zal druk ondervinden om terug te keren tot conventioneel gedrag. In het hierboven beschreven geval kwam de druk van het kader van de acquirerende organisatie, maar de druk kan ook een andere oorsprong hebben. Afwijkend gedrag roept altijd externe druk tot aanpassing op. Alleen een persoon of groep die van binnenuit gedreven wordt, is in staat zulke moeilijkheden tegemoet te treden en te overwinnen. Bekijk het onderstaande voorbeeld.

‘Omdat het de juiste handelwijze is’

Ik hield ooit een voordracht over empowerment, toen een man in het publiek zijn hand opstak en vertelde voor een zekere fabriek te werken die ik goed kende. Het was altijd een bedrijf geweest dat slecht presteerde, en waar voortdurend onrust heerste – alles aan die plek was slecht – totdat het roer volledig werd omgegooid. Het management stapte af van de traditionele uitgangspunten controle en wantrouwen, om over te schakelen op teamwork en samenwerking. Vrijwel elke werkwijze en procedure werd dras-

tisch omgegooid. Na veel pijn en moeite begon de verandering te lonen. De fabriek haalde prestatieniveaus die niet alleen records waren voor het bedrijf zelf, maar voor de hele bedrijfstak. Het bedrijf verwierf nationale bekendheid om zijn prestaties op het punt van kwaliteit.

Deze man leek erg trots op de prestaties van het bedrijf en op zijn rol in de ommekeer. Deze dag echter, maakte hij een vermoeide indruk. Hij informeerde: "Hoe geef je mensen empowerment, wanneer het bedrijf alles in het werk stelt om vernieuwende initiatieven te smoren?" Ik vroeg hem om uitleg. Hij verklaarde dat het bedrijf niet erg geïnteresseerd was in hoge prestaties, en in feite al het mogelijke deed om die te ontmoedigen. Ik vroeg hem om een voorbeeld, en hij vertelde me het volgende verhaal.

Afgelopen week hadden we een crisis in de werkplaats. Mensen van overal in de fabriek zetten zich vrijwillig in om het probleem aan te pakken, en op te lossen. Velen van hen werkten meer dan dertig uur achtereen. Op een zeker moment had iedereen honger, en daarom bestelde een van de managers voor iedereen een pizza. De week daarop zat ik in het kantoor van de fabrieksmanager toen er een vent van financiën binnenliep. Hij smeed een stuk papier op tafel en zei: "Ik ben niet van plan dit te betalen". De fabrieksmanager pakte het papier op, en liep paars aan, toen hij zag dat het de kwitantie voor de pizza's was. Hij verfrommelde het papier tot een prop, overhandigde die aan die vent van financiën en zei: "U kunt twee dingen doen. U kunt dit betalen of u kunt het in uw ... steken (hij doelde hier op een bepaald deel van het lichaam), maar ik wil het niet meer zien."

Hij wees erop dat dit slechts een van de vele kleine voorbeelden was van weerstand van de onderneming tegen de innoverende teamaanpak. Toen hij klaar was, gaf ik hem een duidelijk antwoord op zijn aanvankelijke vraag: "Wat u me vertelt, is dat u een zeer innovatieve, hoogst succesvolle fabriek hebt opgebouwd die sterk verschilt van andere fabrieken van de onderneming. Er wordt regelmatig druk op u uitgeoefend, om uzelf te conformeren aan regels en voorschriften die ertoe zouden leiden dat u een doodgewone fabriek wordt. De onderneming blijft proberen u en

uw collega's te demotiveren; om u gewoon te maken, zoals de andere fabrieken."

Hij beaamde dat ik de kwestie begreep. Ik vertelde hem dat ik een definitief antwoord op zijn probleem had – hij diende het op te geven. Ik adviseerde hem terug te gaan naar de fabriek en zijn collega's te vertellen hun pogingen te staken, dus op te geven. Geef de onderneming wat die wil, wordt net als de andere fabrieken.

Hij zei dat mijn advies idioot was. Daarop reageerde ik met de vraag, waarom hij en zijn collega's zoveel moeite deden om een uitmuntende fabriek te blijven. Hij dacht hier een ogenblik over na. Ten slotte antwoordde hij: "Omdat het de juiste handelwijze is".

Ik zei: "Het lijkt me dat u erg trots bent op wat u doet. Uitmuntendheid realiseren geeft blijkbaar veel bevrediging. Het lijkt tevens gepaard te gaan met een hoop last en ergernis. Elke dag stuit u wel op een of andere vorm van weerstand, op een tegenkracht die u wil uitputten." Hij knikte.

Ik vervolgde: "Ik geloof dat er iets is waarover u zich helderheid moet verschaffen. Uitblinken is een vorm van afwijkend gedrag. Als u boven de normen presteert, ontwricht u alle beheersingssystemen in de onderneming. Die systemen zullen dan veranderen, en gaan aan het werk om uw inspanningen tot routine te reduceren. Dat wil zeggen: de systemen zullen zich aanpassen en proberen om u gewoon te maken. De manier om een uitblinker te worden en te blijven, is afwijken van de norm. Je wordt een uitblinker doordat je dingen doet waartoe gewone mensen niet bereid zijn. Je wordt een uitblinker door voor een weg te kiezen die riskant is en moeilijk, een weg die anderen niet aantrekt. De vraag is: wat kan iemand ertoe brengen iets moeilijks te willen doen?"

"U hebt die vraag al beantwoord. U doet het omdat het juist is, en omdat het u een enorme innerlijke bevrediging schenkt. Dat is waar het om gaat. Dat is de reden dat ik u adviseerde om opgeven te overwegen. Als opgeven een serieuze optie wordt, geeft dat aan dat de externe bestraffing zwaarder begint te wegen dan de innerlijke bevrediging. We dienen te onderkennen dat externe bestraffing een natuurlijk proces is dat nooit zal ophouden. Het

dwingt ons de voordelen van innerlijke bevrediging tegen de nadelen van externe bestraffing af te wegen. Gewoonlijk geeft dit soort afweging ons de kracht om de strijd voort te zetten.”

Toen ik was uitgesproken glimlachte de man en knikte. Hij had het proces overleefd waarbij een uitmuntend systeem werd gecreëerd. Ik had hem simpelweg herinnerd aan iets dat hij al wist.

Eenzaam is het hoofd dat de kroon draagt

Duurzaam uitblinken vereist doorgaans een innerlijk gedreven leiderschap dat in hoge mate gedisciplineerd is en niet bang is van risico. Toen ik nog studeerde, woonde ik een lezing van Gordon Hinckley over leiderschap bij. Door behoefte aan erkenning was ik in die tijd erg in leiderschap geïnteresseerd. Ik ging ervan uit dat leiderschap de manier was om macht te krijgen. Zijn voordracht ging echter niet over de glorie en het drama van leiderschap. De titel van zijn verhaal was ‘Eenzaam is het hoofd dat de kroon draagt’.

Hinckley sprak gedreven over de pijn die aan het dragen van grote verantwoordelijkheid is verbonden. Weinigen van ons denken over de pijn die geleden wordt door mensen die het wagen om met zowel hun hoofd als hun hart te dienen. Deze pijn is niet gering. De weinige keren dat ik avontuurlijk was, en me het transformationele wereldbeeld eigen maakte, vond ik de eenzaamheid en pijn van het leiderschap bijna ondraaglijk. Leiderschap is iets geheel anders dan het lijkt in de ogen van mensen die alleen maar volgen.

Waarom is er dan ook maar iemand bereid de pijn te accepteren waarmee transformationele leiders moeten leven? Ik vermoed dat zulke mensen ontdekt hebben dat de pijn van leiderschap alleen wordt overtroffen door de pijn van verloren mogelijkheden. Ze begrijpen dat uitblinken gestraft wordt, maar hebben een waardensysteem ontwikkeld dat hen geen aanvaardbaar alternatief laat. Het zijn innerlijk gedreven leiders, toegewijd aan de continuering van diepgaande verandering en aan het nastreven van uitmuntendheid.

REFLECTIE EN DISCUSSIE

A. Stappen tot persoonlijke verandering

1. Geef uw interpretatie van elk van de onderstaande uitspraken.
 - A. "Uitblinken is een vorm van afwijkend gedrag. Als u boven de normen presteert, ontwricht u alle beheersingssystemen in de onderneming. Die systemen zullen dan veranderen, en gaan aan het werk om uw inspanningen tot routine te reduceren. Dat wil zeggen, de systemen zullen zich aanpassen en proberen om u gewoon te maken."
 - B. "De manier om een uitblinker te worden en te blijven, is afwijken van de norm. Je wordt een uitblinker doordat je dingen doet waartoe gewone mensen niet bereid zijn. Je wordt een uitblinker door voor een weg te kiezen die riskant is en moeilijk, een weg die anderen niet aantrekt."
 - C. "De vraag is: wat kan iemand ertoe brengen iets moeilijks te willen doen? U hebt die vraag al beantwoord. U doet het omdat het juist is, en omdat het een enorme innerlijke bevrediging schenkt. Dat is waar het om gaat."
 - D. "Als opgeven een serieuze optie wordt, geeft dat aan dat de externe bestraffing zwaarder begint te wegen dan de innerlijke bevrediging. We dienen te onderkennen dat externe bestraffing een natuurlijk proces is dat nooit zal ophouden. Het dwingt ons de voordelen van innerlijke bevrediging tegen de nadelen van externe bestraffing af te wegen. Gewoonlijk geeft dit soort afweging ons de kracht om de strijd voort te zetten."

B. Stappen tot organisatieverandering

1. In het eerste verhaal uit dit hoofdstuk voorspelde de president-directeur die op het punt stond met pensioen te gaan, dat het onconventionele gedrag in zijn organisatie tot een routine zou worden gestroomlijnd. Identificeer een episode in uw organisatie, waarin een bepaalde onconventionele aanpak uitstekende resultaten gaf, maar als gevolg van de druk tot aanpassing beëindigd werd. Wat gebeurde er precies?

2. Analyseer het verhaal over de uitmuntende fabriek. Waarom voelden de werknemers zich afgemat door de hoofdonderneming?
3. Analyseer uw baan. Identificeer een situatie waarin men u ontmoedigde naar uitmuntendheid te streven.
4. Ga na wat voor uw organisatie de belangrijkste implicatie van dit hoofdstuk is. Bereid een memo, les of toespraak voor die effect zal hebben.

Het onbespreekbare onder ogen zien

Er wordt tegenwoordig veel nadruk gelegd op openheid, functies doorkruisende samenwerking en organisatieculturen zonder grenzen. Niettemin staan deze ideeën haaks op eeuwen van hiërarchische praktijk. Wil een organisatie tot een coherent, optimaal presterend geheel worden, dan moet er diepgaande verandering plaatsvinden.

Dit hoofdstuk beschrijft in detail een organisatorische ingreep in een Fortune 500 bedrijf, en de betrokkenheid van het management die het proces vergemakkelijkte. Dit topmanagementteam doorliep in zijn functioneren een aantal fasen. Het proces begon met een analyse van de bestaande organisatiecultuur, en met het ontwikkelen van een nieuw cultuurprofiel, en liep erop uit dat werd nagegaan welke specifieke persoonlijke gedragsveranderingen nodig waren om de nieuwe cultuur te creëren. Het vertrouwen en de cohesie die ontstonden door de algemene betrokkenheid bij het project, stelde het team in staat zijn functioneren op een hoger plan te brengen.

Het beramen van de interventie

Het bedrijf was van oudsher onderverdeeld in een aantal divisies, die elk een ander product of andere dienst aan de klant aanboden. Er liepen dikke scheidslijnen tussen de divisies, en ieder divisiehoofd functioneerde als de koning van een eigen rijkje. In een gedachtenwisseling over de toekomst van de onderneming kwamen de president-directeur en de algemeen manager tot de slotsom dat iedere afnemer moeiteloos toegang zou moeten hebben tot alle producten en diensten van de onderneming. Omdat ze bij hun af-

nemers wilden overkomen als een naadloos geheel, meenden ze dat het van wezenlijk belang was een topmanagementteam te hebben dat werkelijk een team vormde. Ze wilden een optimaal presterend team en een organisatiecultuur gericht op optimale prestaties.

Ofschoon iedereen binnen de organisatie beweerde met de nieuwe visie in te stemmen, gebeurde er weinig. Wie vooral een storende factor vormden, waren de divisiehoofden, die gewend waren op een onafhankelijke manier te opereren. De algemeen manager stuitte voortdurend op weerstand en vroeg mij, in een toestand van groeiende frustratie, om samen met hem te proberen een verandering tot stand te brengen.

Nadat ik een aantal mensen geïnterviewd had, woonde ik een twee dagen durende samenkomst van de managementgroep bij. Het waren duidelijk intelligente, welmenende mensen, met de wens om de doelstellingen van de organisatie te realiseren. Ze waren bezig een aantal weloverwogen stappen te initiëren aan de moeilijke kant van het veranderingsproces. Tot de taken die ze uitvoerden, hoorde het herschikken van blokjes in het organisatieschema, en het formuleren van nieuw beleid. Wat ze echter niet deden, was optreden als een team.

Tegen het eind van de vergadering bespraken we het proces van teambuilding, en planden een bijeenkomst van twee en een halve dag om aan teambuilding te werken. Als start zouden we de cultuur van het team analyseren, en vervolgens zouden we dan aan de hand van een serie opdrachten proberen het feitelijk gedrag van de teamleden te analyseren en te veranderen. We planden bovendien een reeks follow-up bijeenkomsten, bedoeld om oog te houden op de vooruitgang, en om indien nodig de meegegeven opdrachten bij te stellen.

Het diagnostiseren van de cultuur

Het hoofd van human resources, een man die een ervaren change agent was, hielp me met de teambuilding-bijeenkomst. De eerste morgen leken de groepsleden weinig op hun gemak. We begonnen met een tamelijk makkelijke diagnostische opgave die een

analyse opleverde van de bestaande en van de gewenste culturen in de organisatie. We gebruikten een methode waarbij gekeken wordt naar de concurrerende waarden binnen de cultuur. (Zie voor een uitleg van de manier waarop dat gedaan wordt, Cameron en Quinn, 1997.)

De groep bestond uit vijftien mensen, en er waren zowel lijn- als staffuncties vertegenwoordigd. We begonnen het proces van cultuuranalyse door drie subgroepen van vijf mensen samen te stellen. Elke deelnemer maakte een persoonlijke analyse, om die vervolgens aan de leden van zijn subgroep te laten zien. Daarna maakte elke subgroep een samenvatting van al zijn resultaten, en deelde die dan met de totale groep. Figuur 20.1 toont een beknopte typering van het uiteindelijk resultaat.

De betekenis van het profiel ophelderen

De groep ontdekte dat de opdracht een profiel van de organisatiecultuur te maken makkelijk en verhelderend was. Hun resultaten verschaften ons het materiaal dat we nodig hadden voor een discussie over de vraag: hoe is het met de onderneming gesteld, en waar moet het naartoe? Na de discussie verzocht ik de deelnemers terug te gaan naar hun subgroepen, en nauwgezet na te gaan wat ze in elk kwadrant wensten. De vraag die in de subgroepdiscussies centraal stond was: “Wat betekent het – en wat betekent het *niet* – om hoger in een kwadrant te gaan zitten, lager te gaan zitten, of het bij het oude te laten?” Voor elk kwadrant moesten ze een lijstje van de belangrijkste punten maken. De resultaten van deze opdracht zijn weergegeven in tabel 20.1.

Inzoomen op feitelijk gedrag

De groep was ingenomen met hun vier lijstjes, met als gevolg dat ze zich nu erg ontspannen en zelfverzekerd voelden. Ik wees hen erop dat deze diagnose-procedure nauw aansloot bij het soort cognitieve arbeid waaraan ze gewend waren, maar dat we de veilige onderwerpen nu geleidelijk aan achter ons gingen laten. We

De clan-cultuur

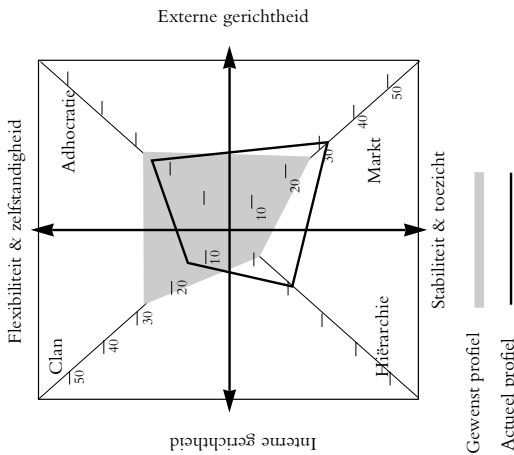
Een organisatie die gericht is op handhaving van het systeem, met flexibiliteit, zorg voor mensen, en gevoel voor wensen van afnemers.

Een zeer vriendelijke werkomgeving, waarin mensen vertrouwd met elkaar omgaan. Als of iedereen familie van elkaar is. Van leiders of het hoofd van de organisatie wordt verwacht dat ze zich opstellen als raadsman, of misschien zelfs als een ouderfiguur. De organisatie wordt bij elkaar gehouden door loyaliteit of traditie. De betrokkenheid is groot. De organisatie benadrukt de lange-termijnvoorwaarden van human resource development, en hecht groot belang aan cohesie en moreel. Succes wordt gedefinieerd in termen van klantvriendelijkheid en zorg voor mensen. De organisatie hecht grote waarde aan teamwork, participatie en consensus.

De hiërarchische cultuur

Een organisatie die gericht is op handhaving van het systeem, met een sterke behoefte aan stabiliteit en toezicht.

Een zeer geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving. Procedures bepalen wat mensen doen. De leiders zien zichzelf als goede coördinatoren en organisatoren, gericht op efficiency. Hoogst belangrijk is dat de organisatie sociaal blijft draaien. De organisatie wordt bijeen gehouden door formele regels en gedragslijnen. Wat de lange termijn aangaat, ligt de nadruk op stabiliteit en prestatie en efficiëntie, gesmeed lopende operaties. Succes wordt gedefinieerd in termen van betrouwbare levering, geoliede planning, en lage kosten. Het personeelsmanagement is begonnen met arbeidszekerheid en voorstelbaarheid.



De cultuur van de adhocratie

Een organisatie die gericht is op externe positionering, met veel flexibiliteit en zelfstandigheid.

Een dynamische en creatieve werkomgeving die ondernemingszin vraagt. Mensen steken hun nek uit en nemen risico's. De leiders worden geacht innovatief te zijn en bereid tot het nemen van risico's. Het bindmiddel dat de organisatie bijeen houdt, is toewijding aan experimenten en innoveren. Voorlopers gelden als erg belangrijk. Ook bereidheid te veranderen en nieuwe uitdagingen aan te gaan is belangrijk. Wat de lange termijn betreft, ligt de nadruk op groei en het verwerven van nieuwe hulpbronnen. Succes betekent bijzondere en nieuwe producten of diensten realiseren. De leider zijn met een product of dienst is belangrijk. De organisatie stimuleert individueel initiatief en vrijheid.

De marktcultuur

Een organisatie die gericht is op externe positionering met een sterke behoefte aan stabiliteit en toezicht.

Een resultaatgerichte organisatie. Voornaamste punt is het werk gedaan te krijgen. Mensen zijn competitief en doelgericht. De leiders zijn meedogenloze opjagers, producenten en concurrenten. Ze zijn gehard en veelzijdig. Het bindmiddel dat de organisatie bijeen houdt, is een nadruk op winnen. Iedereen hecht veel belang aan reputatie en succes. De lange-termijninteresse gaat uit naar concurrerende acties en het realiseren van meetbare doelen en doelstellingen. Succes wordt gedefinieerd in termen van marktaandeel en marktpenetratie. Concurrerende prijsstelling en marktleiderschap zijn belangrijk. De stijl van de organisatie is die van een voortijdige competitiegerichtheid.

Tabel 20.1 De betekenis van de gewenste verandering

Clan-cultuur	Cultuur van de adhocratie
<i>Toename betekent ...</i>	<i>Toename betekent ...</i>
Honoreer behoeften van werknemers	Geef het bedrijf weer dynamiek
Bevorder teamwork en participatie	Schep een omgeving waarin risico nemen veilig is
Geef steun aan teamspelers	Stimuleer creatieve alternatieven
Vergroot openheid	Veranderen als regel, niet als uitzondering
Beter moreel	Flexibel en adaptief
Veel onderling vertrouwen	Probeer nieuwe ideeën
Zorg voor mensen	Vooruitziende organisatie
Zelfmanagement	Gedurfd vernieuwing van programma's
<i>Toename betekent niet ...</i>	<i>Toename betekent niet ...</i>
Ongedisciplineerd en overdreven toegankelijk worden	Nergens rekening mee houden
Groepjes die konkelan om macht en zeggenschap	Het bedrijf runnen met een roekeloze nonchalance
Een grote 'love in'	De behoeften van klanten negeren
Een exclusief interne gerichtheid	Egoïsme
Niet hard werken	Totale vrijheid
Geen doelen stellen	Doelen niet halen
Elkaar beschermen ten koste van het realiseren van doelen	Oneerlijkheid
Vrijheid zonder verantwoordelijkheid	Het nieuwste van alles
	Onnodige risico's nemen
Hiërarchische cultuur	Marktcultuur
<i>Afname betekent ...</i>	<i>Afname betekent ...</i>
Schrap nutteloze regels en procedures	Een beetje minder meting
Schrap onnodige rapporten	Blijven streven naar winnen
Maak de regels en structuur losser	Niet langer kost wat het kost de streefcijfers najagen
Reduceer bureaucratische papierwinkel	Concentreren op hoofddoelen
Minder directieven van de onderneming	Anderen motiveren
Elimineer micromanagement	Aanpassing aan zowel markt als menselijke behoeften
Verwijder onnodige restricties	Geld verdienen blijft belangrijk
<i>Afname betekent niet ...</i>	<i>Afname betekent niet ...</i>
Verlies van logische samenhang	Veronachtzamen van de concurrentie
Dat iedereen evenveel te zeggen krijgt	Ons lef en de wil om te winnen verliezen
Geen regels	Doelen niet halen
Iedereen maar zijn gang laten gaan	Verwaarlozen van klanten
Afschaffing van structuur	Winst mislopen
Geen productieschema's	Niet meer op de resultaten letten
De baby weggooien met het badwater	
Misbruik maken van de situatie	

zouden gaan inzoomen op hun eigen gedrag.

Vervolgens liet ik hen een bekend simulatiespel spelen, dat 'Verdien zo veel als je kunt' heet. Ik verzocht alle aanwezigen f20,- te geven. Het inleveren van geld leek hun interesse te verhogen. Het spel zit zo in elkaar, dat indien alle groepen samenwerken ze elk in hetzelfde tempo geld verdienen. Uiteindelijk gaat dan de bank op de fles en hebben de teams al het geld. Het spel vereist dus teamwork, maar als het echt wordt gespeeld, maken de groepen er gewoonlijk een wedstrijd van.

De deelnemers veronderstelden dat 'verdien zoveel als je kunt' betekent dat de eigen groep meer dient binnen te halen dan elke andere groep. De spelregels laten deze manier van optreden toe, maar dat vereist dan wel bluff en misleidende communicatie tussen groepen. Wanneer deze koers eenmaal wordt ingeslagen, kan één groep de andere groepen gaan domineren, maar de bank vergaart dan doorgaans het meeste geld. Het spel was nog maar nauwelijks begonnen, of alle groepen waren al precies op deze manier bezig. Aan het eind van het spel was er, zoals het bijna altijd gaat, één groep die de andere groepen om de tuin had geleid en het 'meeste geld had verdiend'.

Met een karakteristiek triomfgebaar zwaaiden de leden van de 'winnende' groep met hun geld ten overstaan van de 'verliezers', en begonnen hun overwinning te vieren. De andere groepen reageerden al even karakteristiek door nu opeens doodserieus te worden, en lucht te geven aan hun morele verontwaardiging. De winnende groep stond perplex en was gekwetst. Ze wezen erop dat het spel een wedstrijd karakter had, en dat het belangrijk was te winnen. Hun verontwaardigde tegenstanders antwoordden: "Je hebt principes of niet".

Dit spel voerde tot een conflict, en zette daardoor de hele groep aan het denken over een aantal moeilijke kwesties betreffende vertrouwen en samenwerking. Er volgde een afmattende discussie. Na afloop stuurden we de deelnemers naar buiten om volleybal te spelen. Dit betekende een flinke afwijking van hun normale werkroutine. Het gewone werkpatroon van deze mensen was, ergens in de wereld aan te komen voor een twee dagen durende vergadering, en dan om zeven uur in de ochtend met werken te

beginnen en tot half elf in de avond door te gaan. De volgende dag brachten ze dan op dezelfde manier door, om daarop naar huis terug te vliegen. Ze besteedden weinig aandacht aan hun natuurlijk energiestroom, aan hun activiteitsniveau, en aan hun vermoeidheid.

De volgende morgen vroeg ik de groep naar hun mening over het simulatiespel. Wat in het merendeel van hun opmerkingen centraal stond, was de premisse dat eenmaal geschonden vertrouwen buitengewoon moeilijk te herstellen is. Ik vroeg de groep wat ‘verdien zoveel als je kunt’ betekent. Er kwamen allerlei antwoorden. Ik liet merken ontevreden met hun antwoorden te zijn, door de vraag te herhalen. Geleidelijk aan drong het tot hen door dat indien ze eerlijk met elkaar hadden samengewerkt, de hele groep al het geld had gekregen en de bank op de fles was gegaan. Er bleef ze echter iets essentieels ontgaan.

Ik vroeg hen, wat ze dan behalve het geld nog méér hadden gehad. Na een lange stilte zei er iemand: “Vertrouwen”. Ik vroeg hem zich nader te verklaren, en hij zei: “We zouden dan het geld hebben, maar bovendien een enorm gevoel van trots, en vertrouwen in elkaar. Dat zou ons in staat hebben gesteld beter te presteren dan we tot nu toe ooit hebben gedaan. Vertrouwen zou wel eens een groter financieel winstpunt kunnen zijn dan geld. Vertrouwen is het middel, en winst is het doel. In de jacht op het gouden ei offeren we vaak de kip.”

Dit was een belangrijk inzicht. Ze gaven toe dat ze een organisatie nooit op deze manier hadden bekeken. Dit leidde tot een uitvoerige en ongewone discussie over teamwork en samenwerking. Ze begonnen de waarde van vertrouwen in te zien.

Aansluitend werd elk van de aanwezigen opgedragen een lijstje te maken van alle episoden waarin hij deel had genomen aan een groep die op topniveau presteerde. Deze lijstjes werden vervolgens subgroepsgewijs besproken om de kenmerken van een optimaal presterend team te identificeren, en tot slot werden de resulterende subgroepelijstjes tot één lijst gecombineerd, die op een flipover werd geschreven.

Ik onthulde dat alles wat we tot nu toe gedaan hadden, niet meer dan een aanloopje was geweest. Nu zouden we de echt moeilijke problemen gaan aanpakken, en sommige aanwezigen

zouden het wellicht erg moeilijk krijgen. Ik legde uit dat de kenmerken op het bord een optimaal presterend team beschreven, en weergaven waar ze heen wilden. Als ze echt een optimaal presterend team wilden worden, zou elk van hen diepgaand moeten veranderen.

Ieder van hen kreeg veertien kaarten van 13 bij 18 centimeter. Ik legde hun een bekende interventie uit. Aan de voorzijde van elke kaart moesten ze de naam van een van de andere veertien aanwezigen zetten, en daaronder moesten ze dan opschrijven wat ze aan die persoon het meest waardeerden en bewonderden. Op de achterzijde van de kaart moesten ze de volgende vraag beantwoorden. Als we uitgaande van de huidige situatie een optimaal presterend team willen worden, wat heb ik dan van deze persoon nodig dat hij me op het ogenblik niet biedt? (Anders gezegd, hoe moet deze persoon zijn gedrag veranderen als we een optimaal presterend team willen worden?) Als resultaat zou elke persoon veertien kaarten ontvangen, met opmerkingen van waardering, en met verwachtingen op het punt van verandering.

De groep kreeg anderhalf uur om de opdracht te voltooien, en vervolgens kreeg elke deelnemer de kaarten die betrekking hadden op hemzelf. Elke deelnemer kreeg 45 minuten om zijn kaarten te lezen en te analyseren, een reactie voor te bereiden, en na te gaan tot welke veranderingen hij bereid was.

Ik wees er de algemeen manager op dat het zijn verantwoordelijkheid was om als eerste te reageren, en dat hij de hele groep een rolmodel moest bieden. Zou hij pijnlijke veranderingen uit de weg gaan, dan zou hij daarmee de anderen de vrijheid geven hetzelfde te doen. Hij stond op, en besprak de thema's op zijn kaarten. Hij gaf aan wat de groep van hem vroeg, en deed enkele veel-eisende toezeggingen op het punt van onder meer prestatiebeoordelingen en follow-ups. Het was een indrukwekkend optreden. Een voor een kwam iedereen aan de beurt. Het was een proces van sombere bespiegeling. Diverse malen kostte het mensen moeite hun tranen in bedwang te houden.

Aan het eind van deze sessie was de groep emotioneel uitgeput. Ze werden opnieuw aan het volleyballen gezet. Hierbij viel er iets opmerkelijks te zien: hun spel was stukken beter dan de dag ervoor. De volgende morgen wees ik hen daarop, en vroeg ze hoe

het naar hun mening kwam dat hun spel was verbeterd. Na enig nadenken gaven ze aan dat er die tweede keer veel meer vertrouwen was: ze hadden zich zelfverzekerder gevoeld, en hadden meer vertrouwen in zichzelf en in hun teamgenoten. Ze hadden de indruk dat die factoren hun prestatievermogen vergrootte.

Gedurende de slotbijeenkomst keerden we terug tot de oorspronkelijke opgave: het plannen van een cultuurverandering. De deelnemers gingen na welke specifieke programma's en procedures er veranderd dienden te worden. Hun plan kwam snel rond, en werd met eenstemmigheid aangenomen.

Twee weken later ontmoette ik een van de deelnemers. Hij overpeinsde: "In mijn hele loopbaan, heb ik nooit eerder een ontwikkelingservaring gehad die me zo heeft aangepakt. Onlangs vloog een aantal van ons in het vliegtuig van de onderneming samen vanuit Washington naar huis. Je kon merken dat we niet meer hetzelfde waren. De verandering in onze onderlinge verhoudingen is zonneklaar."

Het onbespreekbare onder ogen zien

De hierboven besproken bijeenkomst stimuleerde een vooruitgang die zich gedurende onze follow-up sessies voortzette. De deelnemers wilden vooruitgang blijven boeken, en waren bereid een aantal van hun werkelijke problemen aan te pakken; maar ze wisten gewoon niet hoe ze dat moesten doen.

Deze groep had, zoals iedere groep, een probleem met wat Chris Argyris (1980, p.51) 'onbespreekbare kwesties' noemt. Een onbespreekbare kwestie is een onderwerp dat belangrijk voor een groep is, maar te bedreigend is om binnen de groep te bespreken. Onze groep noemde zijn onbespreekbare kwesties 'heilige koeien'. De groepsleden geloofden dat ze geblokkeerd werden door een aantal heilige koeien, en wilden die serieus onder ogen zien.

Tijdens onze eerste follow-up bijeenkomst vroeg ik ze over hun ervaringen met onbespreekbare kwesties na te denken. De bedoeling was dat ze onderzochten wat een onbespreekbare kwestie nu eigenlijk betekent, en wat de consequenties zijn. Onderstaande vragen en antwoorden zijn een synthese van hun conclusies.

1. Hoe komt het dat er onbespreekbare kwesties zijn?

Soms is een kwestie onbespreekbaar als gevolg van bepaalde voorvallen in het verleden. Het kan bijvoorbeeld zijn dat de kwestie toen die voor het eerst aan de oppervlakte kwam, tot hevige irritaties en persoonlijke aanvallen voerde. De groep had wellicht het gevoel niet in staat te zijn de kwestie op productieve manier op te lossen, en besloot die daarom te mijden.

Soms komt een kwestie nooit aan de oppervlakte. Een of meer leden van de groep hebben bijvoorbeeld stilzwijgend laten weten: "Dit is een kwestie die men dient te laten rusten, want anders raak ik diep gekwetst of ontsteek ik in blinde woede".

Soms vormt een kwestie een enorme bedreiging van buiten de cultuur van het bedrijf. Om het probleem te evalueren, zou men moeten nadenken over iets dat te pijnlijk voor woorden is. Ontkenning is absoluut noodzakelijk. De groep komt stilzwijgend overeen nooit over de kwestie na te denken. Iedereen die het probleem aan de orde waagt te stellen, staat – per definitie – buiten de groep.

Wanneer zich zulke processen voordoen, gaan mensen hun daden rationaliseren om de werkelijke probleem niet te hoeven zien en op te lossen. Ze stellen dan dat het pijnlijker is de kwestie op te werpen dan ermee te leven – en er is trouwens toch geen oplossing met kans van slagen.

2. Welke prijs vragen onbespreekbare kwesties?

Onbespreekbare kwesties geven mensen het gevoel dat de aansluiting tussen de alsmat veranderende externe realiteit en de interne mentale instelling van de groep verloren begint te gaan.

Er treedt op een aantal niveaus een segmentatie op, die gewoonlijk tot uiting komt in de gedragingen van individuele groepsleden. Hun communicatie raakt opgesplitst, in de zin dat er een incongruentie ontstaat tussen cognitieve en emotionele boodschappen.

De uitwisseling is louter verstandelijk, zonder emotioneel complement. Mensen vertonen geen enthousiasme. Ze praten, maar hun woorden zijn leeg. De uitgewisselde informatie daalt in waarde. Het proces wordt ondoelmatig. Er wordt tijd verbruikt, er wordt informatie uitgewisseld maar de resultaten ontbreekt het aan samenhang. Er wordt geen waarde toegevoegd.

Het vertrouwen daalt, en de transactiekosten stijgen. Men neemt alleen die beslissingen die het makkelijkst zijn, en waarover consensus bestaat.

De kans op innovatie wordt klein.

Mensen trekken zich terug. De groep valt verder in coalities uiteen, en het politiek gekonkel achter de schermen neemt toe. In dit stadium beginnen vertrouwen en respect in verval te raken.

Mensen worden in hokjes gestopt, en hun gedrag krijgt vaak een negatief etiket opgeplakt.

Opvattingen worden zelfvervullende voorspellingen.

Er komen schadelijke vicieuze cirkels op gang.

Werknemers vinden het vaak moeilijk te beschrijven wat er gaande is, maar voelen zich onmiskkenbaar hulpeloos en zonder empowerment. De groep stevent af op een gevaarlijke situatie, waarbij de individuele leden weinig andere keuze hebben dan al dit gedrag, dat maar doorgaat en hen naar een crisis drijft, te ontkennen.

Groepen genereren de meeste energie wanneer ze zich tot het uiterste inspinnen, en de externe moeilijkheden die ze tegenkomen succesvol de baas worden. Succes is afhankelijk van een creatieve congruentie tussen de interne en de externe realiteit. De kans daarop vermindert wanneer er in de groep belangrijke problemen leven die onbespreekbaar zijn.

3. Waarom zien we de onbespreekbare kwesties niet onder ogen?

Een discussie zou het vertrouwen en de samenhang binnen de groep in gevaar brengen.

Individuele groepsleden vrezen dat de groep niet meer als groep zou kunnen functioneren als die zich inliet met een kwestie die zoveel conflict zou opleveren.

Ze zien de vermeden discussie dikwijls als een gevaar voor hun zelfachting, geloofwaardigheid en arbeidszekerheid.

Vooruitdenken aan zo'n discussie wekt gevoelens van vrees, spanning, nervositeit, verlegenheid en onbehagen op.

4. Wat zou een groep die zijn onbespreekbare kwesties wil aanpakken moeten doen?

Zoek een bekwaam helper en probeer dan diens vaardigheden zelf te verwerven. Probeer die vaardigheden te internaliseren en breng ze in de loop van de tijd in praktijk.

Ga na welke onbespreekbare kwesties volgens de individuele groepsleden zouden kunnen spelen. Plaats die kwesties dan op een constructieve manier in een breder kader en rangschik ze naar hun belang. Zijn deze kwesties eenmaal geïdentificeerd, herschik de groep dan voor elke afzonderlijke kwestie door telkens na te gaan wie er bij de discussie betrokken moet worden.

Laat de lijst van te behandelen onderwerpen afhangen van de vooruitgang van de groep. Behandel om ervaring en vertrouwen op te bouwen, de makkelijkste problemen het eerst.

Zet de discussie voort totdat de zaak is uitgepraat, zodra de discussie over een probleem op gang is gekomen.

Doeltreffende groepen zijn hard en tegelijkertijd ondersteunend. Ze zijn koppig en volhardend als er een probleem moet worden

aangepakt, maar ze zijn tegelijkertijd intens begaan met en geïnteresseerd in de individuele leden.

Groepsleden moeten gebruik maken van ondersteunende communicatie om samenwerking te vergemakkelijken.

Onderken dat het onwaarschijnlijk is dat mensen dezelfde positie behouden. Verandering, verlies en pijn zijn onvermijdelijk. Mensen zijn slechts dan bereid zich voor het welzijn van de groep op te offeren, wanneer ze in het doel en de gezondheid van de groep geloven. Ze zullen een verlies in veel gevallen dulden, als ze daarmee deel kunnen worden van een zelfs nog bezielder en succesvoller groep. Bovendien moeten ze kunnen geloven in de openheid, eerlijkheid en integriteit van de centrale gezagsfiguren.

Besef dat elke confrontatie een nieuwe ervaring is. De groep moet leren terwijl het probleem wordt opgelost. Mislukking en pijn maken vaak deel uit van het proces. De groep moet inzien dat een mislukking op de korte termijn het begin kan zijn van het werkelijke veranderingsproces. Momenten van mislukking eisen vaak tijd voor reflectie, maar de groep moet altijd tot de nog op te lossen problemen terugkeren.

De maatstaven voor individueel succes mogen niet botsen met het gedrag dat nodig is voor het succes van de groep. Technische competentie zonder loyaliteit aan de groep als geheel is egoïstisch, en is helemaal geen competentie. Sommige mensen zullen nooit technisch competent worden, met als gevolg dat ze mogelijk geen effectieve bijdrage aan de groep kunnen leveren.

Het komt vaak voor dat individuele personen een of ander eenzaam verlies lijden, en wanneer dat gebeurt is het belangrijk ze te helpen er weer bovenop te komen.

Met vertrouwelijke informatie over de groepsleden en de groep moet zorgvuldig worden omgegaan.

Vooruitgang boeken

Deze opmerkingen wezen ons de richting waarin we verder moesten gaan. We maakten een lijst van de onbespreekbare kwesties van de groep. Dat bleken er tien te zijn, en nadat we die tien naar urgentie hadden gerangschikt, begonnen we ze een voor een af te werken. Het kostte meerdere vergaderingen. Er waren talrijke moeilijke en onaangename momenten, maar we bleven vooruitgang boeken. Tegen het eind van het proces had de groep een nog hoger peil van functioneren bereikt.

Dit team is geenszins volmaakt, maar het blijft doorgaan met groeien. Het blijft ermee doorgaan nieuwe problemen aan te pakken, en is bezig op alle fronten aanpassingen te maken. Ik geloof niet dat er, toen we voor het eerst bijeenkwamen, ook maar iemand zich hun huidige niveau van optreden had kunnen voorstellen. Om dit niveau te bereiken, moesten ze hard werken en enkele moeilijke beslissingen nemen. Ze moesten allemaal een prijs betalen, een prijs waartoe de meeste managementgroepen niet bereid zijn. Diepgaande verandering op collectief niveau vereist diepgaande verandering op het persoonlijke vlak. Een organisatie kan alleen veranderen als we de pijn van persoonlijke verandering accepteren. Deze mensen deden dat, en ontwikkelden zich tot iets dat uitsteeg boven wat ze waren geweest.

REFLECTIE EN DISCUSSIE

A. Stappen tot persoonlijke verandering

1. Wat is een onbespreekbare kwestie?
2. Identificeer enkele onbespreekbare kwesties in een groep die belangrijk voor u is.
3. Welke gevolgen hebben die kwesties voor u?
4. Wat zou er voor nodig zijn om die gevolgen te veranderen?

B. Stappen tot organisatieverandering

1. Bekijk opnieuw het proces van cultuuranalyse. Hoe zou u die procedure in uw organisatie kunnen gebruiken?
2. Analyseer de opgave met de kaarten van 13 bij 18 centimeter. Hoe zou u zo'n aanpak in uw organisatie kunnen gebruiken?
3. Identificeer en beschrijf een aantal onbespreekbare problemen in uw werkomgeving.
4. Formuleer – puttend uit de hierboven gepresenteerde ideeën – een strategie, die maakt dat uw werkeenheid beter in staat is de onbespreekbare kwesties te identificeren en aan te pakken.

Een visie van binnenuit

Wanneer ik midden-managers uit grote organisaties ontmoet, is de klacht die ik het meest van hen hoor: “Ik weet niet wat de visie is”. Ik vraag de mensen dan vaak, hun gelamineerde plastic kaartje tevoorschijn te halen en te lezen – het kleine document dat een nauwkeurig beschrijving van de visie, missie en waarden van hun onderneming geeft. Ze schudden dan echter hun hoofd en zeggen: “Nee, dat is het niet”.

Wat gebeurt er in dit gesprek? Deze mensen vertellen me iets heel belangrijks, maar wat?

Er wordt vandaag de dag veel over het begrip visie gepraat, maar ook al hebben de meeste grote organisaties tegenwoordig een visie-statement, een visie hebben ze meestal niet. Hieronder kijken we naar het begrip visie, en naar de rol van visie bij de opbouw van een organisatie die optimaal presteert.

Onzekerheid en de honger naar visie

Tijdens een verkiezingscampagne voor het presidentschap van de Verenigde Staten in het begin van de jaren negentig, dook er een kandidaat op die David Duke heette. Zijn kandidatuur was zeer omstreden, omdat hij in het verleden racist was geweest en lid was van de Ku Klux Klan. Ik was hevig verontrust, en dat niet alleen vanwege zijn achtergrond, maar ook omdat er mensen bereid bleken hem te volgen.

Ik groeide op met films over de Tweede Wereldoorlog. De verwoestingen van het nazisme verwerkte ik door mezelf te vertellen dat dit alles een uitvloeisel was van de onrust in Duitsland gedurende de jaren dertig. Het was een historisch incident en kon

nooit meer opnieuw gebeuren. Het opduiken van bijvoorbeeld een David Duke liet echter zien dat herhaling wel degelijk mogelijk was.

Hoe komt het dat er voor zo'n verschijnsel altijd een voedingsbodem blijft bestaan? Het antwoord is weinig verrassend. Gedurende turbulente tijden groeit de onzekerheid van mensen, waardoor ze hunkerend gaan uitzien naar zingeving en richting. Ze zoeken iemand die een duidelijke visie heeft en een duidelijke boodschap verkondigt. Dit inzicht kan ons helpen midden-managers te begrijpen die ons zeggen dat ze de visie van hun onderneming niet kennen.

Onzekerheid in organisaties

Tot nog maar kort geleden betekende een baan bij een grote onderneming levenslange arbeidszekerheid. Dit is niet langer het geval. De huidige wereld van hyperverandering confronteert organisaties met meer beproevingen en onzekerheid dan ooit tevoren. Leden van organisaties voelen zich vaak geïsoleerd, vervreemd en onzeker. Ze smachten naar een duidelijke visie, maar wat ze in de werkelijkheid tegenkomen, is voortdurende verandering en differentiatie.

Doordat mensen de visie van hun onderneming willen weten, wordt de druk op het topmanagement om een visie te verschaffen alsmáar groter. Door deze druk voelt zo'n topmanagementteam zich vaak gedwongen zich voor een aantal dagen af te zonderen om gezamenlijk naar een visie te zoeken. Wanneer ze hun conclaaf ten slotte – na lange discussies en onderhandelingen over de formulering – beëindigen, distribueren ze vervolgens bijvoorbeeld plastic kaartjes waarop het visie-statement staat. Als steun aan het project wordt van iedereen in de organisatie gevraagd dit kaartje altijd bij zich te dragen.

Deze procedure heeft zijn waarde. Ik woonde ooit een vergadering van een Fortune 100 onderneming bij waarin de president-directeur, die met pensioen ging, werd gevraagd de belangrijkste prestatie uit zijn dienstperiode aan te geven. Hij trok zijn plastic kaartje tevoorschijn, en zei dat hij door het visie-statement van de

onderneming te formuleren meer tot stand had gebracht dan met enige andere daad. Zijn sceptische publiek stelde hem over deze uitspraak enkele lastige vragen, maar hij hield voet bij stuk en was redelijk overtuigend.

Het ontwikkelen van een slogan voor op een plastic kaartje is een waardevol project, maar bevredigt zelden de behoefte die aan de wortel van die inspanning lag. Veel topmanagers voelen zich weinig op hun gemak met het idee een visie te moeten creëren en overbrengen. Ze vinden het moeilijk iets te verzinnen dat overtuigend, opwindend en enthousiast klinkt. Er zit geen leven in hun ideeën, en wat nog het ergste is: wanneer ze ten slotte een visie-statement formuleren, strookt dat niet met het optreden van de president-directeur en van het topmanagementteam.

Wie is er bereid voor de visie door het vuur te gaan?

De incongruentie tussen visie en gedrag is een belangrijk onderwerp dat nadere beschouwing verdient. Ik herinner me een bezoek aan een grote onderneming. Een speciaal geformeerde werkgroep, samengesteld uit de topmanagers van het bedrijf, had drie maanden gekregen om een visie-statement te produceren. Ik ontmoette de leden van deze groep, en las hun statement, dat bijna klaar was.

Na een levendig debat over hun product vroeg ik hen: “Wie is er bereid voor deze visie door het vuur te gaan?” Er diende zich niemand aan. Mijn vraag had hen verrast, en bracht hen enigszins in verlegenheid. Waarom? Het kwam doordat ze als politiek verdeelde groep op een verstandelijke manier te werk waren gegaan, en uit enkele abstracte algemeenheden een statement hadden gesmeed waar niemand op tegen kon zijn. Pijnloze compromissen van een individu of groep leveren echter geen visie op waar men iets aan heeft.

Statements die op zo’n manier tot stand komen, zijn niet meer dan lege woorden. Ze hebben niets visionairs, en daardoor inspireren ze niet. Statements die niet motiveren, zetten mensen niet tot gedragsverandering aan. Niemand neemt de woorden ter harte, omdat het woorden zonder inhoud zijn.

Een visie ontwikkelen is een erg moeilijk en grillig proces, omdat er meer voor nodig is dan een oppervlakkige analyse. Het betekent dat men het gebrek aan integriteit in het systeem onder ogen moet zien. Maar weinig mensen zijn voor zo'n taak toegerust. Vandaar dat visie-statements meestal hol klinken, en dat de meeste mensen de indruk hebben dat er in hun organisatie geen visie is. Wanneer mensen uitdrukking geven aan hun honger naar een bruikbare visie, irriteert dat de leiders van de onderneming, die door hun onvermogen om voor zo'n visie te zorgen het gevoel hebben tekort te schieten.

Vertel ze dat niet meer te zeggen

Veel mensen uit de top hebben geen idee hoe ze een visie moeten ontwikkelen, en vinden het hoogst pijnlijk om er telkens weer aan te worden herinnerd dat hun onderneming geen toereikende visie heeft. Het gevolg is dat het nodig wordt aan het gepraat over die onvervulde behoefte een eind te maken: ze laten stilzwijgend weten dat de kwestie niet langer bespreekbaar is.

Soms is de situatie echter aanleiding tot een meer expliciete boodschap. Ik ken een topmanager die van midden-managers voortdurend te horen kreeg dat ze de visie van het bedrijf niet kenden. Ten slotte belegde hij een vergadering met zijn topmanagementteam en ze produceerden samen een plastic kaartje, maar treurig genoeg stak het oude geklaag na een week alweer de kop op: "We weten niet wat de visie is". Uiteindelijk richtte hij zich volkomen gefrustreerd tot een van zijn vice-presidenten en zei: "Ga ze vertellen dat niet meer te zeggen".

Veel mensen die ik dit verhaal vertel, moeten erom lachen. Ik vertel het echter niet om te spotten maar met empathie. Ik heb zelf geprobeerd aan anderen een visie over te brengen. Het was een frustrerende ervaring. Het is veel makkelijker je op het oplossen van actuele problemen te richten, dan vorm te geven aan de toekomst. Het is makkelijker een operationeel analist en opdrachtgever te zijn, dan een visionair die dingen tot ontwikkeling brengt en anderen motiveert.

De beste transformationele leiders zijn echter tot beide in staat.

Ze weten een brug te slaan tussen het operationele heden en de te ontwikkelen toekomst. Dat is wat ze overtuigend maakt. Een bruikbare visie stimuleert mensen tot nieuwe hoogten.

De vitale kern ontdekken

Wanneer ik in een organisatie een hunkering naar visie tegenkom, voert dat vaak tot een discussie met de leiders. Ze laten me dan gefrustreerd hun officiële visiedocumenten zien, en vragen me waarom die niet werken. Soms geef ik als antwoord dat in hun documenten de vitale kern niet doorklinkt, en ik vertel hun dan een verhaal uit de speelfilm *Ghandi*.

Vroeg in zijn loopbaan bond Ghandi met enig succes de strijd aan met enkele vormen van discriminatie in Zuid-Afrika. Toen zijn werk was voltooid, keerde hij terug naar zijn vaderland India. Ghandi werd daar aangemoedigd zich in de politiek te begeven, maar hij besloot een lange reis door zijn vaderland te gaan maken. Zijn reizen voerden hem over het platteland waar hij vele dorpen en boerderijen bezocht. Terwijl hij geduldig naar de boeren luisterde en hun omgeving in zich opnam, zag en ondervond Ghandi allerlei onaangename omstandigheden.

Niet lang daarna werd er een politiek congres gehouden. De hoogste politici van het land waren aanwezig, en hielden ophitsende toespraken waarin ze opriepen tot zelfbestuur en tot verjagen van de Engelsen. Het publiek was het er grotendeels mee eens, en liet dat luidruchtig merken. Ten slotte kreeg de onopvallende Ghandi gelegenheid om te spreken. Toen hij werd aangekondigd, stonden er veel mensen op, en begonnen rond te lopen over het terrein.

Het thema waarmee Ghandi zijn rustige speech begon, was het ‘werkelijke’ India. In India, zo argumenteerde hij, draaide het niet om zelfbestuur. De ingezetenen van India kon het niet echt schelen wie er het land regeerde. Hen ging het om zaken van vitaal belang. Als de politici de vitale kwesties niet begrepen – en zo lag het inderdaad – zouden de kiezers domweg de Engelse despoten door Indische despoten vervangen.

Terwijl Ghandi verder sprak, keerden de mensen geleidelijk te-

rug naar hun zitplaatsen, en begonnen te luisteren. Waarom? Omdat ze iets ongebruikelijks hoorden, iets van groot belang. Deze kleine bescheiden man had door het hart van hun land gereisd, en had het wezen van India in zich opgenomen. En nu was hij bezig dat te verwoorden op een manier die ze konden meevoelen en begrijpen. Zo'n heldere verwoording ligt dikwijls aan de wortel van radicale, diepgaande verandering.

Een van de betekenissen van de term *radicaal* is terugkeren naar de wortel. Wie radicale verandering wil realiseren, moet naar de wortel, de oorsprong, of het archetype teruggaan. Een visie die werkelijk invloed heeft, weerspiegelt het inzicht van een individu of groep die diep heeft nagedacht over de centrale kwesties. Ghandi's visie was hiervan een voorbeeld. Deze visie was geworteld in zowel feiten als waarden, en wekte hartstocht op.

Een visionair leider graaft tot in de kern van de organisatie of groep, en raakt aan de vitale kwesties. Er zijn maar weinig topmanagers die dit ooit doen. Vandaar dat ze grote handicaps ervaren wanneer ze het operationele heden proberen aan te sluiten op de te ontwikkelen toekomst.

Het opwaartse filterproces in organisaties maakt het soms moeilijk voeling te krijgen met de vitale kwesties. Vrijwel iedere boodschap die een topmanager van een ondergeschikte ontvangt, is zorgvuldig gefilterd en grondig gepolijst. In een hiërarchie weten we zelden wat er onder ons gebeurt. We voelen ons in de nabijheid van de 'massa' soms ongemakkelijk. Ik herinner me verhalen over bepaalde topmanagers uit de autobranche die het vreselijk vonden te moeten deelnemen aan vergaderingen met 'glibberige' autohandelaren. Dit soort snobisme komt in de meeste grote organisaties voor.

Geïsoleerde, afgezonderde mensen zijn niet in staat om anderen te motiveren. Wanneer ze ten slotte een visiedocument produceren, zal de boodschap daarvan zwak zijn en weinig inspirend. Gewoonlijk strookt het optreden van zulke mensen niet met hun woorden, en de werkelijke boodschap is dan maar al te duidelijk. Er gebeurt niets, en het visiedocument verliest al spoedig zijn betekenis, en verzinkt in vergetelheid.

Een president-directeur vindt een visie

Is het in de wereld van vandaag realistisch om te verwachten dat een topmanager voeling krijgt met de vitale kwesties? Dit is niet alleen realistisch, maar ook van wezenlijk belang, en daarom is het nuttig dat we een case bekijken waarin het wel gebeurde.

Een grote onderneming die ik goed ken, had een lange geschiedenis van financieel succes. Plotseling veranderde de wereld en kwam de onderneming voor enorme financiële problemen te staan. Alles wat hen tot een succes had gemaakt, stond nu op losse schroeven. De onderneming zat midden in een crisis en de mensen waren gefrustreerd. Ze zagen uit naar een nieuwe visie van hun nieuwe president-directeur maar ondanks zijn grote persoonlijke inzet moest hij melden geen nieuw visie-statement te hebben.

Gegeven hun verslechterende situatie besloot het topmanagement van de onderneming dat er een onmiddellijke interventie nodig was. Er werd een aantal bekende hoogleraren geworven om een programma op te zetten. Er zou een reeks van vier bijeenkomsten worden gehouden van elk één week. De onderneming telde in totaal vierhonderd topmanagers, waarvan er elke week honderd aan de vergaderingen zouden deelnemen.

Onze topprioriteit was ervoor te zorgen dat dit bedrijf zijn werkelijke problemen onder ogen zag en oploste. Er was in deze onderneming zelden ook maar iets van openlijk conflict en dat maakte het plannen van onze interventie lastig.

De voorgestelde interventie zou beginnen met inleidende voordrachten over financiën en strategie. Vervolgens moest ik dan een bijeenkomst leiden die als doel had vooruitgang te maken met de identificatie en analyse van de andere problemen waar de organisatie voor stond. Verder werd voorgesteld dat ik, ter voorbereiding van mijn deel van het programma en om de bedrijfscultuur beter te gaan begrijpen, enkele mensen zou interviewen die de bijeenkomsten zouden bijwonen.

Ik deed de interviews, en zette mijn inzichten vervolgens op schrift. Hieronder volgen gedeeltes van het document dat resulteerde.

De innerlijke stem van de organisatie

We maken in ons leven dikwijls perioden door waarin we het gevoel verliezen zinvol bezig te zijn. We hebben niet langer het gevoel dat onze innerlijke waarden sporen met onze externe taken. We merken dat we alsmáar harder gaan werken en aan onze inspanningen steeds minder bevrediging ontleen. We moeten ons door elke dag heen worstelen doordat we onze vroegere vitaliteit, betrokkenheid en ondernemingszin kwijt zijn. Na veel innerlijke reflectie en overpeinzing beginnen we te beseffen dat we een nieuwe focus, een nieuwe visie nodig hebben, die echter moeilijk boven water te krijgen is. Bekijk bij wijze van voorbeeld het onderstaande verhaal.

Ik heb een jonge vriendin wier leven in grote verwarring verkeerde. Ze concentreerde zich met grote intensiteit op het vervullen van een klein aantal centrale taken. Haar heftigheid was vaak een bron van moeilijkheden. Ze verkeerde dikwijls in onmin met zowel haar familie als haar werkgever. Haar confrontaties met die mensen liepen ten slotte zo hoog op dat ze in een permanente toestand van hevige woede raakte. Haar productiviteit ging achteruit, en ze besepte dat ze minder goed ging functioneren.

Op een dag bleef ze weg van haar werk, en begon aan een lange wandeling over een berg in de buurt. Na enkele uren klimmen bereikte ze de top. Uitgeput ging ze zitten om te rusten. Ze zat daar nog maar net, of ze merkte dat ze niet alleen was. Niet ver weg waren drie mensen bezig hun deltavliegers in gereedheid te brengen. Een voor een zetten ze zich af, om zich over te geven aan de wind. Ze volgde hen in hun langzame afdaling naar de bodem van het dal. Toen ze landden kon ze hen nog maar amper zien.

Dit weidse uitzicht bracht haar tot een hoop bespiegelingen, die een grote invloed op haar toekomst hadden. Ze dacht na over haar conflicten, en over de onbeduidendheid ervan in het leven als geheel. Ze vroeg zich af of ze de dingen wellicht vanuit een verkeerde hoek benaderde. Terwijl ze daar zo stond, kwam ze tot de conclusie dat haar confrontaties haarzelf méér schade deden dan anderen. Dit inzicht had een sterk effect op haar, en ze besloot om haar problemen op een andere manier te gaan aanpakken. Toen ze thuiskwam, had ze een nieuwe visie en een gevoel van opluchting.

Ze geloofde dat haar leven vanaf die dag een andere wending had gekregen.

Het interessante aan dit verhaal is dat alles wat mijn vriendin hielp om te veranderen van binnenuit kwam. Wat de doorslag gaf, was het weidse panorama, maar de feitelijke oplossing van haar dilemma lag al in haar zelf besloten. Haar innerlijke stem vertelde haar dat ze niet productief optrad en dat haar daden zich tegen haarzelf begonnen te keren. Haar innerlijke stem bracht haar ertoe, zich uit de logica van taakgerichtheid los te maken, en deed haar een berg beklimmen om zich in een situatie te brengen waar ze haar innerlijke stem duidelijk kon horen. Nadat ze het weidse panorama had aanschouwd, begon ze de omgeving waarin ze leefde vanuit een ruimer gezichtspunt te zien. Ze kon, voor het eerst, de werkelijkheid die ze alsmat had ontkend onder ogen zien. Ze zag dat haar methoden om zich staande te houden faalden. Ze besefte dat ze slechts dan kon overleven en gedijen, als ze de dingen in haar leven anders zou gaan aanpakken. Het was nodig dat ze haar innerlijke waarden en haar externe realiteit beter op elkaar afstemde.

Luisteren naar de innerlijke stem van de organisatie

Ook een organisatie heeft een innerlijke stem, die er – net als de innerlijke stem van het individu – voortdurend toe oproept de aansluiting tussen interne waarden en externe feiten bij te stellen. Aangezien dit laatste gewoonlijk een diepgaande verandering zou vereisen, is de innerlijke stem een vijand van de bestaande cultuur van de onzekere organisatie. Die cultuur wil zichzelf in stand houden en probeert daarom de innerlijke stem te smoren, en slaagt daar gewoonlijk ook in. Wat vrijwel iedereen als individu weet, kan niet verwoord worden op collectief niveau.

In de stem van het individu klinkt, anders dan in de innerlijke stem van de organisatie, altijd eigenbelang door. De stem van de organisatie daarentegen, wil dat de organisatie succes heeft. Deze stem buigt daarom voor de waarheid, en maakt geen knieval voor macht. De stem van de organisatie wil pijnlijke feiten blootleggen. Strevend naar wat goed is voor het collectief, doet deze stem recht aan de noodzaak tot opoffering en verandering door zich niet te

voegen naar de voorkeuren van één bepaald individu. De innerlijke stem van de organisatie is vaak een bedreiging voor degenen die aan de macht zijn.

Opmerkelijk genoeg is die stem de sterkste krachtbron in de organisatie. De innerlijke stem voert tot heroriëntatie en tot een vergrote stroom hulpmiddelen. De innerlijke stem ontspruit aan de morele kern van de organisatie. Wanneer de individuele inspanningen losraken van de innerlijke stem, beginnen de mensen vitaliteit te verliezen. Er gaat energie verloren. Menselijke betrokkenheid begint af te nemen.

Het ontdekken van de innerlijke stem van de organisatie helpt een visie boven water te brengen die vervuld is van resonantie. Om dat te volbrengen, moet een individu of een groep bereid zijn de logica van taakgerichtheid te doorbreken. Om de innerlijke stem te horen, zijn voorbereiding, reflectie en moed nodig. De innerlijke stem zal richting verschaffen, als mensen de moed hebben om te luisteren, en oprecht willen veranderen.

Het in de nu volgende paragraaf beschreven document had tot doel, de innerlijke stem van deze onderneming te verwoorden. Dit document is het resultaat van vraaggesprekken met leden van de organisatie. Het is een synthese van de boodschappen in het hart en de geest van velen. Dat is de plaats waar de innerlijke stem van de organisatie te vinden is. Als extern interviewer deed ik de collectieve innerlijke stem recht door simpelweg te luisteren. Door naar de rode draad in al die interviews te zoeken, wist ik een onderliggende structuur bloot te leggen. Wat hier volgt, is niet de stem van enig specifiek persoon, maar is de stem van het collectief die op een verborgen manier in ieder individu doorklinkt. Het representeert de innerlijke stem van de organisatie.

Een interview met de innerlijke stem van de organisatie

In het oorspronkelijke document stonden acht vragen en acht antwoorden. Elk van de antwoorden beschreef een centrale kwestie waarmee de organisatie te maken had, en werd toegelicht met een concreet voorbeeld. Elk antwoord vertegenwoordigde een onbespreekbaar onderwerp, en elk van die onderwerpen vertegenwoordigde een zwakte of behoefte binnen de onderneming. Sa-

mengevat komen ze neer op het volgende:

- De onderneming wordt gekenmerkt door loyaliteit en door een aanzienlijke hoeveelheid onbenut menselijk potentieel.
- De organisatie moet diepgaand veranderen, teneinde haar levensvatbaarheid te vergroten en zo te kunnen overleven in een snel veranderende wereld.
- De organisatie wordt gehinderd door een onbewuste doodswijgcampagne, en door een onvermogen problemen onder ogen te zien en vereiste aanpassingen te identificeren.
- Er wordt erg veel aan ‘groepsdenken’ gedaan, en er zijn geen modellen voor opbouwende conflicten.
- Bepaalde centrale figuren hebben eigenbelang en individueel welzijn boven het welzijn van het collectief geplaatst en werden daarin aangemoedigd.
- Er spelen bepaalde doorzichtige kwesties waarvan iedereen graag gelooft dat ze met succes geheim worden gehouden. Individuen proberen hun gezicht te redden, door te doen alsof niemand weet wat in feite iedereen weet – en die tactiek werkt, zolang er niemand naar de innerlijke stem van de organisatie luistert.
- Er is geen coherent leiderschapsteam.
- De onderneming heeft geen heldere, geloofwaardige en motiverende visie.

Samenvatting en praktische implicaties

De samenvatting van het document volgt hieronder:

De innerlijke stem heeft gesproken. Die stem verwoordde in heldere taal acht belangrijke kwesties die deze organisatie op haar weg

tegenhouden. Verrassend genoeg sprak de innerlijke stem weliswaar openhartig over de top van de organisatie, maar zonder de verantwoordelijkheid voor de problemen bij het topmanagement te leggen. De innerlijke stem is een volwassen stem en ziet het systeem als een systeem. De stem onderkent dat de verantwoordelijkheid voor diepgaande verandering niet slechts bij de top berust, maar bij ieder individu ligt, en dat ieder individu in feite president-directeur is. Het probleem is dat de hiërarchische cultuur deze waarheid niet zal tolereren, en dat doodsbenauwde individuen die waarheid wegedeneren en verantwoordelijkheid op de gezagsfiguren projecteren.

Zoals altijd heeft de stem zich vrijmoedig uitgesproken. Wat betekent dit alles, in deze fase, in deze beraadslaging? We hebben de onderneming strategisch en financieel geanalyseerd. We hebben de innerlijke stem beluisterd. Wat wordt er nu van ons gevraagd?

Dit is het moment waarop we beslissen of we de moed hebben de cultuur opnieuw uit te vinden. Het is een kritiek moment dat maar weinig ondernemingen ooit aandurven. De meeste ondernemingen zijn niet gezond genoeg om zo ver te komen. Ze zijn te ziek om te worden genezen.

Tussen nu en een paar dagen later, moeten we beslissen of we het aandurven een onderneming te hebben die de waarheid tot de macht laat spreken. We moeten beslissen of we opbouwende conflicten aandurven. Als het ons rechtstreeks gevraagd wordt, zeggen we allemaal ja, omdat dat sociaal wenselijk is. We willen de waarheid horen en spreken. Onze lichaamstaal en ons gedrag laten echter overduidelijk zien dat we geen boodschappen willen horen die aangeven dat wijzelf offers moeten brengen of moeten veranderen; en we zijn al evenmin bereid om dwaze risico's te nemen met de machthebbers. Geconfronteerd met het systeem boven ons, begrijpen we dat heel goed. We hebben allemaal uitstekend geleerd hoe we – door te letten op de manier waarop iemand gaat verzitten, of op signalen zoals het optrekken van een wenkbrauw – in de gaten kunnen houden of we de ander mishagen.

Geconfronteerd met het systeem onder ons, zijn we ons zulk gedrag onzerzijds niet bewust. We vertellen onze ondergeschikten dat de deur altijd openstaat. We zeggen hun dat ze zich moeten gedragen als mensen met empowerment. Zo nu en dan maken ze de

vergissing ons serieus te nemen, en naar eigen inzicht te handelen. Een ogenblik lang worden ze verantwoordelijke volwassenen. Hun daad van onafhankelijkheid treft ons onaangenaam, en we laten hun weten hoe we er werkelijk tegenover staan. Ze reageren verbaasd: “O, is dat wat u met empowerment bedoelde. Nu snap ik het. Komt in orde, daar kunt u op rekenen.”

Wanneer we deze woorden lezen, moeten we allemaal de beslissing nemen die we graag zouden zien van de president-directeur. We willen dat onze baas emotioneel betrokken raakt, charisma in ons leven brengt, ons minder ambigu maakt, en ons veilig naar het beloofde land voert. De werkelijke vragen zijn echter: Kan het me genoeg schelen om dat zelf te doen? Ben ik in mijn rol als meerdere moedig genoeg om te luisteren, en om toe te staan dat ondergeschikten vragen stellen over mijn aandeel in de bestaande moeilijkheden? Ben ik dapper genoeg om mezelf de vraag te stellen of ik bezig ben voor het langzaam sterven van de onderneming te kiezen? Ben ik in staat om in te zien wanneer het tijd is om ontslag te nemen? Ben ik in mijn rollen als ondergeschikte moedig genoeg om de president-directeur te zijn? Ben ik bereid verantwoordelijkheid voor het bedrijf te nemen door zelfbewust het welzijn van het collectief na te streven, zelfs als ik daarmee een botsing met een superieur riskeer? Met andere woorden, ben ik bereid om echte risico's te nemen voor het welzijn van de onderneming?

Dit zijn de vragen die werkelijk beslissend zijn voor de toekomst van het bedrijf. Ze zullen worden beantwoord in de paar uren en dagen die volgen. Vandaag beginnen we de beklimming van onze eigen organisatieberg. We zullen het panorama zien, ons verleden onderzoeken en naar onszelf kijken. Tegen het eind van de week zullen we weten waar het bedrijf is geweest, waar het op dit moment staat en waar het naartoe durft te gaan.

Het beramen van de interventie

Ik stuurde het oorspronkelijke document naar de president-directeur en legde hem uit dat het naar mijn inzicht erg nuttig zou zijn het bij de aanvang van het programma als hulpmiddel te presenteren. Ik stelde de volgende opzet voor. Na een korte inleiding,

zouden we alle honderd deelnemers een exemplaar van het document geven. Ieder van hen zou dan moeten nagaan, wat hij de vijf belangrijkste punten in het document vindt. Vervolgens zou de groep worden opgesplitst in kleine subgroepen die dan subgroepsgewijs de vijf gewichtigste punten moeten identificeren. Ten slotte zouden we de lijstjes van de subgroepen samenvoegen, en de centrale kwesties vaststellen. Deze opzet zou het de groep mogelijk maken de onbespreekbare kwesties eerlijk te bespreken, en zou een actie-agenda voor de week opleveren.

Ik verwachtte dat de president-directeur mijn plan zou verwerpen, maar in plaats daarvan bracht hij enkele feitelijke verbeteringen aan, en gaf toen te kennen dat het document als het zou helpen om de klus te klaren, gebruikt diende te worden. Ik was onder de indruk. In vergelijkbare situaties die ik heb meegemaakt, gaan veel topmanagers elke confrontatie met de werkelijke problemen uit de weg.

Een visie ontdekken

Het gebruik van het document beantwoordde aan ons oorspronkelijke doel een eerlijke dialoog op gang te krijgen. De president-directeur woonde de eerste week bij. We gaven hem de raad goed te luisteren, maar heel weinig te zeggen, zelfs wanneer hij uitspraken zou horen die niet strookten met de feiten. Het ging er nu om dat anderen zich uitspraken en zich veilig zouden voelen. Zijn taak was te luisteren.

De uitwisseling van ideeën en opinies gedurende die week was intensief en opbouwend. Mijn collega's motiveerden en stimuleerden de deelnemers zich vrij uit te spreken. Gedurende de eerste paar dagen werd de president-directeur verantwoordelijk gesteld voor vrijwel elk probleem. Geleidelijk echter begonnen de bijeenkomsten van toon te veranderen. Mensen begonnen goed naar zichzelf te kijken, en enige verantwoordelijkheid op zich te nemen voor de onbespreekbare kwesties van de organisatie. Tegen het einde van het programma bespraken we een aantal resterende problemen. Daarna ging ik naar de laatste alinea van het document:

Dit zijn de vragen die werkelijk beslissend zijn voor de toekomst van het bedrijf. Ze zullen worden beantwoord in de paar uren en dagen die volgen. Vandaag beginnen we de beklimming van onze eigen organisatieberg. We zullen het panorama zien, ons verleden onderzoeken en naar onszelf kijken. Tegen het eind van de week zullen we weten waar het bedrijf is geweest, waar het op dit moment staat en waar het naartoe durft te gaan.

Aan het begin van de week hadden de managers telkens weer geëist dat de president-directeur hun een grote overkoepelende visie zou voorschotelen – dat hij zou opstaan om ze precies te vertellen wat ze moesten doen. Nu, zo sprak ik, kenden ze de visie. Niemand had die uitgesproken, maar hij bestond binnen in hen. Ze hadden alle informatie en hulpmiddelen die er nodig waren.

Ik vroeg de deelnemers het document over de innerlijke stem van de organisatie te herschrijven. Ze dienden na te gaan wat die stem nu tegen hen persoonlijk zei. Ze moesten nadenken over een visie en een strategie voor hun eigen rol in het geheel, en ze moesten hun subgroep daarvan deelgenoot maken. Deze opgave bleek voor velen een verhelderende en lonende ervaring. De meeste deelnemers ontdekten dat ze inderdaad ideeën hadden over de richting waar het heen moest met henzelf en hun organisatie.

De slotbijeenkomst was een toespraak door de president-directeur. Hij was langdurig aan het woord, en sprak ongewoon openhartig en bewogen. Aan het eind kreeg hij een staande ovatie. Een van de deelnemers liep op hem af en omhelsde hem, een daad die precies weergaf wat de meeste aanwezigen voelden. Toen hij vertrok zei iemand anders uit de top van de onderneming: “Ik zou voor die man door het vuur gaan. Ik ga naar huis, en ik weet precies wat me te doen staat.”

Nadien nam de president-directeur een interessante beslissing. Hij maakte ruimte in zijn agenda, en reserveerde drie weken om de drie nog resterende follow-up sessies bij te wonen. Waarom was hij tot zo’n buitengewone inzet bereid? Omdat hij bezig was contact te krijgen met het hart van de organisatie.

Opmerkelijk genoeg presenteerde hij zijn ‘visie’ gedurende de derde sessie van één week. Hij wist nu wat het bedrijf te doen

stond. De nieuwe visie was heel duidelijk en precies, en eiste enorme opofferingen van allerlei groepen in de onderneming, maar werd op een enthousiaste en betrokken manier geaccepteerd. Hij had de vitale kern ontdekt.

In de maanden die volgden, deden zich op talrijke niveaus binnen de onderneming diepgaande veranderingen voor. Er was een geweldige vooruitgang en er waren enorme politiek conflicten. Veel werknemers leden eronder, inclusief de mensen aan de top. Maar intussen waren ze geleidelijk hun onbespreekbare kwesties aan het oplossen en begon de organisatie vooruitgang te boeken.

Betrokkenheid ontwikkelen zonder terug te gaan tot de vitale kern

Er wordt me regelmatig gevraagd waar een visie vandaan dient te komen en hoe die moet worden overgebracht. Moet het proces aan de basis beginnen, of juist aan de top? Gewoonlijk heeft zo'n vragensteller een uitgesproken mening ten gunste van een van beide gezichtspunten, en is hij dus eigenlijk helemaal niet echt bezig een vraag te stellen. Degenen die geloven dat het een top-down proces behoort te zijn, denken dat de leider een visie moet formuleren en die dan moet effectueren. Degenen die het tegengestelde standpunt huldigen, menen dat er een inductief proces van ontdekking moet plaatsvinden waarbij participatie wordt gebruikt om mensen het gevoel te geven mede-eigenaar te zijn.

In ons verhaal, over het vinden van een visie die teruggaat tot de vitale kern, had het proces een cirkelvorm. Het bottom-up proces voorzag de president-directeur van de informatie die hij nodig had voor het ontwikkelen van zijn eigen visie, waarna hij die visie van bovenaf – dus top-down – implementeerde. Het was zijn eigen visie, maar aan de wortel ervan lagen de vrijmoedige uitlatingen van zijn ondergeschikten. Hij was bezig met een belangrijke dialoog. Doordat hij de kern van het systeem raakte, kon het systeem zijn visie makkelijk accepteren.

Het cirkelvormig proces komt zelfs bij de meest eigenzinnige individualisten wel voor. Wie een prachtig voorbeeld van zo iemand wil, moet de speelfilm *Patton* bekijken. Generaal Patton lijkt

het ultieme voorbeeld van de eigenzinnige leider, en toch is hij voortdurend bezig met zijn mannen te communiceren. Ook al is dat door zijn dominante karakter moeilijk te zien, Patton is op subtiële manier bezig informatie te verzamelen. Zelfs Patton leerde van de basis. Ondanks zijn autoritaire karakter was hij onmiskenbaar in staat de vitale kwesties te raken.

De kracht van de dialoog

De Harvard Business School produceerde een voortreffelijke case en video over een veranderingsproces bij Johnson en Johnson. J&J had iets dat het ‘Credo’ genoemd werd, een statement over de waarden en de operationele beginselen van de onderneming dat al vele jaren in gebruik was. J&J is een mondiale organisatie; in sommige delen van de wereld schonken mensen aandacht aan het Credo; maar in andere gebieden had men er nooit van gehoord, of werd het genegeerd.

De president-directeur besloot dat het Credo tot leven diende te komen en anders moest worden afgeschaft. Hij reisde de hele wereld af, overal vergaderingen houdend om het document te bespreken. De vergaderingen werden na werktijd gehouden, maar werden goed bezocht, en er werd vurig gedebatteerd. Het gevolg was dat hij het document herzag. Velen betwijfelden of dit een verstandige besteding van zijn tijd was.

Niet lang daarna kwam J&J voor de Tylenol-crisis te staan die veel aandacht in de media kreeg. In een klein aantal flessen Tylenol was een voor consumenten levensgevaarlijk gif terecht gekomen. Analisten stelden dat dit het einde van het product was.

Later, toen hij op de crisis terugkeek, wees de president-directeur erop dat er in zulke tijden gelijktijdig over de hele wereld heel veel beslissingen moeten worden genomen. Het is onmogelijk zo’n crisis te managen. Hij kon alleen maar vertrouwen op het waardensysteem van de onderneming en hopen dat iedereen het juiste deed – en dat was wat de meesten deden. De crisis werd in feite zo goed aangepakt dat het product overleefde. Het verhaal recapitulerend, merkte de president-directeur op dat de wereldwijde discussies hadden geholpen de werknemers een duidelijker

inzicht in de waarden van de onderneming te geven. Hij stelde vast dat men nu op alle niveaus in de onderneming dezelfde instelling had. Door zijn werk aan de basis plus een onvoorziene gebeurtenis, was er een alom gedeelde visie ontstaan.

Ik ken nog een bedrijf dat een visiedocument had dat weinig invloed had. Toen kwam er iemand met een radicaal voorstel om het probleem op te lossen: schrijf een wedstrijd uit. Iedereen in het bedrijf kreeg een houten speelgoedblok uitgereikt. Vervolgens moesten de mensen binnen hun werkeenheid al hun blokken combineren tot een werkstuk dat een deel van het visie-statement uitbeeldde.

Er waren veel mensen die aan de wedstrijd meededen en er vielen flinke prijzen te winnen. De inzendingen gaven blijk van buitengewoon veel creativiteit. Groepen creëerden prachtige objecten die waarde-statements uit het document weergaven. Zo was er bijvoorbeeld één groep die diversiteit centraal stelde. De leden verwerkten hun blokken tot zaagsel, maakten maskers van de verschillende gezichten die in het bedrijf vertegenwoordigd waren, maakten er één sculptuur van en beschilderden die. Een andere groep concentreerde zich op crossfunctionele samenwerking, en bouwde een fraaie brug.

De winnende inzendingen werden bekendgemaakt tijdens een grote feestelijke bijeenkomst. Dit was een buitengewone gebeurtenis, die duidelijk afweek van de standaardcultuur. De cultuur in het bedrijf had erg veel baat bij de wedstrijd. De wedstrijd bracht de visie tot leven. De visie werd een richtsnoer voor actie.

Visie door discipline

Een ander bedrijf gebruikte een minder creatieve en meer gedisciplineerde methode om een ogenschijnlijk dood visiedocument tot leven te brengen, en koos voor een heel streng beleid. Elke vergadering van het bedrijf moest beginnen en eindigen met een bespreking van het document. Dit principe viel echter niet in goede aarde. Niemand wilde zich eraan houden. Het beleid werd toen dwingend opgelegd door een sterke gezagsfiguur. Uiteindelijk brachten de eindeloze discussies de visie tot leven, resulterend in veranderd gedrag.

In nóg een ander geval dat ik ken, werd een organisatie overgenomen door een bijna pijnlijk verlegen man. Hij vertoonde weinig van de klassieke kenmerken van een transformationeel leider en bezat geen enkel charisma. Wat hij echter wel had, was een zeer sterke financiële discipline. Hij besloot tot een glasheldere strategie waaraan aanvankelijk maar weinigen aandacht besteedden. Vrijwel ieder verzoek dat niet duidelijk samenhang met de strategie werd afgewezen. Hierdoor ontstonden er heel wat conflicten, maar men begon wel rekening met de strategie te houden. Hij had een top-down proces op gang gebracht dat het bedrijf uiteindelijk op een nieuwe koers zou zetten. Deze nieuwe koers gaf de lagere rangen een gevoel van mogelijkheden, en er begonnen mensen naar voren te komen met creatieve voorstellen die in lijn met de nieuwe richting waren. Er volgde een diepgaande verandering.

Niemand zou deze man een visionair leider willen noemen. Hijzelf krijgt het van alleen het wóórd *visie* al benauwd. Toch zou ik willen stellen dat deze man zowel visionair als transformationeel is. Zijn visionair proces was zowel top-down als bottom-up. Het top-down aspect is evident. Wat minder opvallend is, is dat hij bij alle conflicten voortdurend bezig was te leren, en – net als Patton – bezig was de centrale behoeften van zijn organisatie te peilen. Door talloze uiterst pijnlijke details van allerlei aard was de strijd voor hem niet makkelijker dan voor de anderen; in feite was het voor hem waarschijnlijk moeilijker, doordat hij tegelijk met het systeem ook zelf veranderde.

REFLECTIE EN DISCUSSIE

A. Stappen tot persoonlijke verandering

1. Zelfs wanneer een bedrijf een geschreven visie-statement heeft, zeggen mensen vaak dat ze niet weten wat de visie is. Wat bedoelen ze?
2. Noem drie rollen (zoals bijvoorbeeld ouder, leraar, manager) waarin enig leiderschap van u verwacht wordt.
3. Vertel bij elke rol in vraag 2 of u daarin een visie uitdraagt, en zo ja op welke manier.
4. Vertel bij elk van uw drie rollen, wat u daarin anders zou moeten doen.

B. Stappen tot organisatieverandering

1. Beschrijf uw reactie op elk van de onderstaande citaten:
 - A. "Veel topmanagers voelen zich weinig op hun gemak met het idee een visie te moeten creëren en over te brengen. Ze vinden het moeilijk iets te verzinnen dat overtuigend, opwindend en enthousiast klinkt. Er zit geen leven in hun ideeën."
 - B. "Na een levendig debat over hun product vroeg ik ze: 'Wie is er bereid voor deze visie door het vuur te gaan?' Er diende zich niemand aan. Mijn vraag had hen verrast, en bracht hen enigszins in verlegenheid. Waarom? Het kwam doordat ze als politiek verdeelde groep op een verstandelijke manier te werk waren gegaan, en uit enkele abstracte algemeenheden een statement hadden gesmeed waar niemand op tegen kon zijn. Pijnloze compromissen van een individu of groep leveren echter geen visie op waar men iets aan heeft. Statements die op zo'n manier tot stand komen, zijn niet meer dan lege woorden."
 - C. "Veel topmanagers hebben geen idee hoe ze een visie moeten ontwikkelen, en vinden het hoogst pijnlijk om er telkens weer aan te worden herinnerd dat hun onderneming geen toereikende visie heeft. Het gevolg is dat het nodig wordt aan het gepraat over die

onvervulde behoefte een eind te maken: ze laten stilzwijgend weten dat de kwestie niet langer bespreekbaar is. Soms is de situatie echter aanleiding tot een meer expliciete boodschap. Ik ken een topmanager die van midden-managers voortdurend te horen kreeg dat ze de visie van het bedrijf niet kenden. Ten slotte belegde hij een vergadering met zijn topmanagementteam en ze produceerden samen een plastic kaartje, maar treurig genoeg stak het oude geklaag na een week alweer de kop op: 'We weten niet wat de visie is'. Uiteindelijk richtte hij zich volkomen gefrustreerd tot een van zijn vice-presidenten en zei: 'Ga ze vertellen dat niet meer te zeggen'."

D. "Terwijl Ghandi verder sprak, keerden de mensen geleidelijk terug naar hun zitplaatsen, en begonnen te luisteren. Waarom? Omdat ze iets ongebruikelijks hoorden, iets van groot belang. Deze kleine bescheiden man had door het hart van hun land gereisd, en had het wezen van India in zich opgenomen. En nu was hij bezig dat te verwoorden op een manier die ze konden meevoelen en begrijpen. Zo'n heldere verwoording ligt dikwijls aan de wortel van radicale, diepgaande verandering. Een van de betekenissen van de term radicaal is terugkeren naar de wortel. Wie radicale verandering wil realiseren, moet naar de wortel, de oorsprong, of het archetype gaan. Een visie die werkelijk invloed heeft, weerspiegelt het inzicht van een individu of groep die diep heeft nagedacht over de centrale kwesties. Ghandi's visie was hiervan een voorbeeld. Deze visie was geworteld in zowel feiten als waarden, en wekte hartstocht op."

2. Herlees de paragraaf getiteld 'Een president-directeur vindt een visie'. Noteer vijf van uw belangrijkste inzichten.
3. Noteer drie inzichten uit de paragraaf getiteld 'Betrokkenheid ontwikkelen zonder terug te gaan tot de vitale kern' die nuttig zijn in uw organisatie.

De kracht van het individu

Het overwinnen van onze angsten en de beproevingen van het veranderen aangaan, kan een moeizaam proces zijn. Als we voor onze visie willen opkomen, moeten we bereid zijn af te wijken van gebruikelijke methoden, moeten we ons door een schijnbaar eindeloze reeks hindernissen en blokkades heen worstelen, en met vertrouwen en moed naar ons doel blijven streven. We moeten accepteren dat we de macht en het vermogen hebben te veranderen.

Ik ben er in de loop van de jaren sterk van overtuigd geraakt dat we de buitenwereld kunnen veranderen door onze binnenwereld te veranderen. Deze theorie is echter weinig gangbaar. De theorie die algemeen opgeld doet, is dat verandering alleen kan slagen wanneer de verandering top-down is, dus van buiten naar binnen gaat. Als je bijvoorbeeld de organisatie wilt veranderen, moet het proces beginnen bij de president-directeur. Deze theorie geniet veel steun, en is de theorie waaraan zowel mijn collega's als de managers die ik ontmoet de voorkeur geven. Ik accepteer dit volledig als een geldige theorie. Ik accepteer echter ook een theorie die daaraan tegengesteld lijkt, en die postuleert dat een organisatie en de wereld bottom-up kunnen worden veranderd. Eén enkel persoon kan gewicht in de schaal leggen. Bekijk bijvoorbeeld het verhaal van John Woolman.

John Woolman was een Amerikaanse Quaker uit de achttiende eeuw. Zijn dagboek geldt als een literaire schat en staat in veel scholen nog altijd op de boekenlijst voor Engels. Zijn meest gedenkwaardige prestatie echter, had met het proces van diepgaande verandering te maken. Gedurende de achttiende eeuw waren veel Quakers rijke, conservatieve slavenhouders. Woolman wijdde er zijn volwassen leven aan, een einde te maken aan het gebruik van

slaven door zijn geloofsbroeders.

Woolman probeerde dat te bereiken via de kunst van zachte overreding. Hij bracht er meer dan twintig jaar mee door Quakers langs de Oostkust te bezoeken. Hij was niet iemand die mensen bekritiseerde of kwaad maakte. Hij stelde alleen maar vragen zoals: "Wat betekent het een deugdzaam mens te zijn? Wat wil het zeggen een slaaf te bezitten? Wat betekent het een slaaf bij testament aan de kinderen na te laten?" Gedreven door zijn visie hield hij vol, terwijl hij de ene boerderij na de andere bezocht.

Tegen 1770, honderd jaar voor de Burgeroorlog, was er geen Quaker meer die nog een slaaf hield. De Quakers waren de eerste religieuze groepering die de slavernij afkeurden en afschaften. Robert Greenleaf (1991) schrijft wanneer hij dit verhaal navertelt:

Men vraagt zich af wat het resultaat was geweest, als er in de achttiende eeuw vijftig mensen hadden bestaan, of zelf maar vijf, die net als John Woolman alle koloniën waren afgereisd om anderen er – één voor één met zachte hand en zonder te veroordelen – van te overtuigen dat er een misstand moest worden rechtgezet door vrijwillige individuele actie. Misschien was er dan geen burgeroorlog geweest met 600.000 slachtoffers, en hadden we niet de verarming van het Zuiden gekend, en dus evenmin de daaruit voortvloeiende storende maatschappelijke problematiek die nu, 100 jaar later nog steeds op uitbarsten staat, zonder een eind in zicht. We weten nu, in het licht van de geschiedenis, dat een geringe verlichting van de spanning in het midden van de vorige eeuw, misschien al genoeg was geweest om de oorlog te voorkomen. Een klein aantal John Woolmans, niet meer dan een hand vol, hadden wellicht de doorslag kunnen geven. [p.29]

Woolman verafschuwde slavernij, vond het een onverdraaglijk idee. Hij was vastbesloten de geest van zijn mede-Quakers te veranderen. Zijn visie, moed en volharding veranderden zijn kerkgenootschap.

Voor ieder van ons komt er een moment waarop we onszelf de vraag stellen of iets juist is. Op zulke momenten moeten we naar onze innerlijke stem luisteren en die volgen, zelfs als dat betekent dat we het systeem moeten trotseren, en een paar ongebruikelijke

procedures en methoden te hulp moeten roepen. Een individu kan gewicht in de schaal leggen. Eén enkel individu kan een diepgaande verandering in een organisatie teweegbrengen. Verandering teweegbrengen, betekent dat er een aantal risico's moet worden genomen. Wanneer we de noodzakelijke risico's nemen, verwerven we empowerment en beginnen we de aansluiting tussen ons innerlijk zelf en onze omgeving te verbeteren. Doordat ons innerlijke krachtencentrum sterker wordt, groeit ons vertrouwen en komen we werkelijk nader tot ons doel. We raken vervuld van energie, en beginnen geleidelijk aan in te zien dat we invloed kunnen hebben. We beginnen te begrijpen dat één individu werkelijk het systeem kan veranderen.

REFLECTIE EN DISCUSSIE

A. Stappen tot persoonlijke verandering

1. Wanneer we ons machteloos voelen, wachten we er gewoonlijk op dat er iemand langs komt die onze buitenwereld verandert. Geef een recent voorbeeld van een moment waarop u dat zelf zo voelde.
2. Waarom is de theorie dat verandering onderaan begint (bottom-up), of van binnen naar buiten gaat (inside-out), minder gangbaar dan de theorie dat verandering van bovenaf komt (top-down), of van buiten naar binnen gaat (outside-in)?
3. Waarom zijn beide theorieën geldig?
4. Wat leerde u van het verhaal van John Woolman?
5. Wijs een kwestie in uw omgeving aan die het soort toewijding waard is waarvan John Woolman blijk gaf.

B. Stappen tot organisatieverandering

1. Wijs een groep mensen in uw organisatie aan die bezig is te wachten op iemand die de organisatie komt redden. Hoe komt het dat ze zich zo opstellen?
2. Beschrijf een voorval waarbij u waarnam hoe een individu de organisatie bottom-up probeerde te veranderen. Wat leerde u van dit voorval?
3. Stel u voor dat John Woolman in uw organisatie werkt. Noem een paar kwesties die hij dan misschien zou aanpakken.
4. Stel u voor dat John Woolman een paar centrale problemen van uw organisatie ter hand neemt. Hoe zou hij worden behandeld?
5. Hoe komt het dat er in de organisaties van tegenwoordig zo weinig John Woolman's opduiken?

De kracht van velen

Ik werkte ooit met een organisatie die inzag dat ze naar buiten toe te weinig verantwoordelijk was en daardoor minder concurrerend werd. De leden van het topmanagementteam beseften dat de organisatie voor het dilemma ‘diepgaand veranderen of langzaam sterven’ stond, en besloten dat er iets gedaan moest worden. Concluderend dat ze hun personeel empowerment moesten geven, maakten ze empowerment tot topprioriteit in hun ondernemingsplan. Toen ze hun situatie een jaar later opnieuw evalueerden, moesten ze echter constateren dat er intussen niets was ondernomen om hun mensen empowerment te geven. Gefrustreerd vroegen ze me een diagnose van hun situatie te maken.

Ik begon ermee de twaalf mensen te ondervragen die de hoogste positie in de organisatie bekleedden. Ik vroeg hen empowerment te definiëren, en me te vertellen hoe mensen empowerment krijgen. De vraaggesprekken wezen niet op consensus maar op scherpe verschillen in inzicht. De verschillen in uitgangspunten verdeelden hen in twee kampen.

De managers van het eerste kamp waren van oordeel dat empowerment over delegeren en toerekenbaarheid gaat. Ze zagen empowerment als een top-down proces. Ze vonden dat het topmanagement een duidelijke visie diende te ontwikkelen, om dan vervolgens de rest van het managementteam over specifieke plannen en taken te informeren. Beslissingen zouden dan gedelegeerd kunnen worden naar het laagst geschikte niveau. De managementtop zou voor de informatie en hulpmiddelen zorgen die nodig waren om mensen te helpen hun taken te vervullen. De werknemers zouden de vereiste procedureveranderingen en procesverbeteringen doorvoeren – veranderingen die hun werk over het geheel genomen inzichtelijker en eenvoudiger zouden maken.

De ‘empowering’ van de werknemers zou eruit bestaan dat ze vragen konden stellen en de regels op positieve manieren konden aanvechten.

Het andere kamp meende dat het bij empowerment om groei, verandering en het nemen van risico’s gaat. Empowerment betekent mensen vertrouwen, en hun onvolmaaktheden tolereren. Op het punt van regels geloofden de mensen van deze groep, dat hun bestaande structuren vaak een belemmering vormden om te doen wat juist was. Mensen met empowerment werden geacht veeleer om vergeving te vragen dan om toestemming, en zouden vanzelfsprekend nu en dan fouten maken. Leden van de organisatie moesten ondernemers en risiconemers worden. Het resultaat zou zijn dat ze een gevoel van eigenaarschap en betrokkenheid kregen; ze zouden – door elkaar voortdurend uit te dagen – creatieve conflicten aangaan, zodat geschilpunten aan de oppervlakte komen en worden opgelost, en er een synergie onder hen ontstaat. Door dit soort communicatie en betrokkenheid zouden werknemers afgestemd raken op hun taak, en zich ermee gaan identificeren.

Deze twee opvattingen over empowerment verschillen sterk van elkaar, en toen ik het managementteam hiermee confronteerde, viel er een diepe stilte. Uiteindelijk was er iemand uit het eerste kamp die lucht gaf aan een hoofdbezwaar tegen de tweede opvatting, met de opmerking: “We kunnen ons hier geen losse kanonnen permitteren!” Iemand met de tweede opvatting antwoordde: “Wanneer hebt u hier voor het laatst ook maar één kanon gezien?”

Ik begreep opeens heel goed, waarom er totaal niets was gedaan aan de doelstelling van het managementteam om het personeel empowerment te geven. Ofschoon alle executives ervan uitgingen dat empowerment goed was, hadden ze een diepgaand meningsverschil over de definitie en het genereren van empowerment. Het eerste gezichtspunt, dat ik de mechanistische benadering van empowerment noem, is samengevat in tabel 23.1, en het tweede gezichtspunt – de organische benadering – is samengevat in tabel 23.2.

Tabel 23.1 De mechanistische opvatting van empowerment

-
- Begin aan de top.
 - Ontwikkel een duidelijke visie, plannen en taken.
 - Verschuif beslissingen naar de geschikte niveaus.
 - Zorg voor de vereiste informatie en hulpmiddelen.
 - Stimuleer procesverbetering.

Kortom, bij empowerment gaat het om *duidelijkheid, delegeren, beheersing en toerekenbaarheid*.

Tabel 23.2 De organische opvatting van empowerment

-
- Begin met de behoeften van de werknemers.
 - Maak de moeilijke kwesties zichtbaar.
 - Geef voorbeelden van integriteit door risico's te nemen.
 - Bouw door kleine successen geloofwaardigheid op.
 - Stimuleer initiatief.
 - Ontwikkel teamwork.

Kortom, bij empowerment gaat het om *risico, groei, vertrouwen en teamwork*.

Empowerment als een samengesteld begrip

Empowerment is een veel gebruikte kreet. Iedereen is er voor. Er rijzen echter vaak problemen, wanneer we het begrip proberen te definiëren, en het idee in de werksituatie willen gaan implementeren. Net als in ons laatste verhaal, botsen de aannamen achter de verschillende opvattingen dan vaak. De lezer wordt verzocht zijn eigen opstelling ten aanzien van empowerment te bepalen, door nu eerst de vragen in beide delen van tabel 23.3 te beantwoorden.

*Tabel 23.3 Empowerment: een opgave***Deel A**

Geef aan hoeveel empowerment u de personen in de voorbeelden toeschrijft, gebruikmakend van een schaal die van 1 (weinig) tot 7 (veel) loopt.

Voorbeeld 1

Een midden-manager kwam met een nieuw systeem voor het werken met ver verwijderde locaties. Dit systeem was een bedreiging voor de toenmalige werkwijze die sterk gecentraliseerd was. Een zorgvuldige analyse toonde aan dat de verandering tot lagere kosten, verhoogde kwaliteit en betere coördinatie zou voeren. Bovendien wist de manager intuïtief dat de verandering 'goed' was. Toen hij zijn aanvankelijke voorstellen indiende, kreeg hij ontmoedigende reacties van zijn superieuren en zijn ondergeschikten. Niettemin bleef hij zich langdurig inzetten om zijn idee geleidelijk aan ingang te doen vinden.

Voorbeeld 2

Een pas aangestelde midden-manager, die haar eerste vergadering met haar nieuwe groep bijwoonde, luisterde naar een voorstel dat door haar baas werd gedaan. Door haar grote ervaring met een soortgelijk onderwerp op haar vorige locatie, kon ze heel goed geïnformeerd oordelen over de gebreken aan dit voorstel. Ze kwam daarom met een ongezouten eerlijke, maar constructieve taxatie van de tekortkomingen in het voorstel.

Voorbeeld 3

Een president-directeur die bekend stond om zijn soms despotisch optreden, besloot dat de activiteiten in een bepaalde functie moesten worden uitgebreid. Een midden-manager, vijf niveaus lager in de hiërarchie, kreeg de opdracht een analyse te maken. Deze manager concludeerde uiteindelijk dat de functie diende te worden opgeheven. Zijn onmiddellijke superieur droeg hem op de analyse 'over te doen'. Na veel innerlijke tweestrijd leverde de man een rapport in, waarin hij opheffing adviseerde. Zijn superieuren besloten toen dat de man zijn rapport rechtstreeks aan de president-directeur moest presenteren. De manager ging akkoord.

Voorbeeld 4

Enkele jaren geleden werd een fabrieksmanager opgedragen een

Tabel 23.3 Empowerment: een opgave, vervolg

nieuw product te lanceren. Na een analyse werd er geconcludeerd dat het project alleen te realiseren was door de vakbond levenslange werkgelegenheid voor werknemers te beloven. Dit was een radicaal idee dat het hoofdkantoor van de onderneming en ook zijn directe superieur beslist zouden afwijzen. De fabrieksmanager deed de toezegging aan de vakbond, en ging van start.

Deel B

Neem nu aan dat de persoon in elk van de verhalen uw directe ondergeschikte is. Geef aan hoe gelukkig u zou zijn met de daden van de hoofdpersoon in de respectievelijke voorbeelden, gebruikmakend van een schaal die van 1 (weinig gelukkig) tot 7 (zeer tevreden) loopt.

Gewoonlijk beantwoorden mensen deel A van tabel 23.3 heel anders dan deel B. Dit verschil geeft aan dat het idee dat iemand meer macht krijgt ons bevalt, zolang het om een abstract persoon gaat. Zodra het echter om onze ondergeschikten gaat, voelen we ons onbehaaglijker naarmate hun empowerment toeneemt. Bijna iedereen wil van zijn baas meer empowerment, maar er zijn veel minder mensen die het een prettig idee vinden hun ondergeschikten empowerment te geven. Met andere woorden, ofschoon de meesten van ons een baas willen die het organisch model van empowerment praktiseert, prefereren we wanneer het onze ondergeschikten betreft de mechanistische benadering. Wanneer we aan deze natuurlijke voorkeur vasthouden, ontgaat ons iets heel belangrijks, dat het verband tussen de twee modellen betreft.

Drie lessen over empowerment

Enkele jaren geleden deed Gretchen Spreitzer, die nu hoogleraar aan de Universiteit van Zuid-Californië is, uitvoerig onderzoek naar empowerment (Spreitzer, 1995, 1996). Ze concentreerde zich op drie vragen. Wat zijn de hoofdkenmerken van empowerment? Maakt het uit als mensen zich empowered voelen? Welke condities in een organisatie bevorderen empowerment?

De hoofdkenmerken van empowerment

Door de antwoorden van bijna 400 managers van een Fortune 500 onderneming te analyseren, wist Spreitzer empirisch vier hoofdkenmerken van empowerment te identificeren.

1. Een *gevoel van zinvolheid*. Hun werk is belangrijk voor hen; ze geven om wat ze doen.
2. Een *gevoel van competentie*. Ze hebben vertrouwen in hun vermogen het werk te doen; ze weten dat ze in staat zijn te presteren.
3. Een *gevoel van zelfstandigheid*. Ze voelen zich vrij om te kiezen hoe ze het werk doen; ze worden niet betutteld.
4. Het *gevoel invloed te hebben*. Ze hebben het gevoel invloed te hebben binnen hun afdeling; er wordt naar hun ideeën geluisterd.

Deze vier hoofdkenmerken definiëren empowerment. Maar is empowerment al die moeite waard? Functioneren mensen met empowerment anders dan mensen die bovengenoemde gevoelens niet hebben?

Het rendement van empowerment

Spreitzer ontdekte dat mensen met empowerment zichzelf meer innovatievermogen toeschrijven dan mensen die minder empowerment hebben. Bovendien krijgen mensen met empowerment van zowel hun ondergeschikten als hun superieuren aanzienlijk hogere waarderingscijfers op het punt van innovatie.

Mensen met empowerment melden tevens dat ze meer invloed naar boven toe hebben. Ze geven zichzelf hogere waarderingscijfers op het punt van algemene effectiviteit als manager, en ook hun ondergeschikten en superieuren waarderen hen op dit onderdeel aanzienlijk hoger. Tot slot rapporteren mensen met hogere empowerment-scores, wanneer ze hun feitelijk gedrag beschrijven, vaker tweede-orde of grote veranderingsinitiatieven dan hun tegenhangers met minder empowerment.

Als we willen dat de mensen in onze organisaties innoverender en effectiever worden, en meer invloed hebben, dan is empower-

ment dus inderdaad de moeite waard. Dit voert ons echter terug naar mijn voorbeeld van de twee gefrustreerde groepen die elk een andere opvatting hadden over de manier om mensen empowerment te geven. Welke groep had gelijk? Het antwoord op die vraag hangt sterk af van de unieke omstandigheden binnen een specifieke organisatie.

De voorwaarden voor empowerment

Spreitzer vond in haar onderzoek bovendien dat er vier condities zijn die voor een empowerment bevorderende omgeving zorgen, namelijk:

1. *Duidelijke visie en uitdaging.* Mensen met veel empowerment hebben het gevoel dat ze de strategische oriëntatie van de organisatie en de visie die het topmanagement op de organisatie heeft begrijpen, en dat ze toegang hebben tot de strategische informatie die ze nodig hebben. Ze weten waar de onderneming naartoe gaat.
2. *Openheid en teamwork.* In hun werkeenheden, rapporteren mensen met empowerment een sfeer van participatie, openheid, flexibiliteit, betrokkenheid, creatief oplossen van problemen en coherent teamwork. De units werken samen om problemen op te lossen.
3. *Discipline en sturing.* Mensen met veel empowerment geven aan dat in hun unit zaken zoals doelstellingen, gezagslijnen en verantwoordelijkheden helder zijn afgebakend.
4. *Ondersteuning en een gevoel van veiligheid.* Mensen met veel empowerment geven aan dat ze ondersteuning krijgen van hun ondergeschikten, collega's, superieuren en anderen binnen hun werkeenheden. Ze hebben een gevoel van veilige en voor spelbare relaties.

Dit lijstje bevat een contradictie. Aan de ene kant hebben we de condities 1, 2 en 4 – allemaal indicatoren voor een organische benadering. Aan de andere kant is er conditie 3 – discipline en sturing met helder afgebakende doelstellingen, gezagslijnen en verantwoordelijkheden – die een mechanistische benadering reflecteert. Welke van de twee benaderingen is juist?

Het antwoord is dat de organische en de mechanistische benadering beide van wezenlijk belang zijn, en dat men beide in aanmerking moet nemen wanneer de structuur voor een empowerment bevorderende omgeving wordt ontwikkeld. Als we zo'n omgeving willen creëren, vereist dat een onafgebroken toewijding over de lange termijn en management van vier dynamisch met elkaar verbonden organisatieprocessen: strategische aansluiting, verduidelijking van verwachtingen, oplossen van conflicten en participatie en betrokkenheid. Alleen een leider met empowerment is tot zo'n inspanning in staat.

De laatste sleutel

De vier bovengenoemde organisatorische condities voeren tot een empowerment bevorderende omgeving, maar niet tot empowerment. In zo'n omgeving is er meer kans dat mensen risico's nemen, succes beleven en vervolgens een gevoel van empowerment ervaren. Het is echter niet zo dat we mensen empowerment geven. Empowerment kan niet worden overgedragen. We kunnen niet meer doen, dan een omgeving ontwikkelen die empowerment een kans geeft, en waarin de mensen dan zelf het initiatief moeten nemen om zichzelf empowerment te geven. In dat licht vraag ik vaak aan mensen van alle verschillende niveaus, een schriftelijk antwoord te geven op de onderstaande vragen:

1. Hoe bereik ik dat ik mijn werk zinvoller ga vinden en beter op mijn taak raak afgestemd?
2. Hoe versterk ik mijn gevoel impact, invloed en macht te hebben?
3. Hoe kan ik mijn gevoel van competentie en mijn praktisch zelfvertrouwen vergroten?
4. Hoe kan ik mijn gevoel van zelfstandigheid en keuzevrijheid vergroten?

Dit zijn vier ongemakkelijke vragen. Ze verleggen de verantwoordelijkheid voor onze empowerment van anderen naar onszelf. We zouden allemaal graag meer empowerment willen, maar wanneer we zien wat daar werkelijk bij komt kijken, zijn slechts

weinigen bereid de prijs te betalen. In laatste instantie hebben we allemaal precies zoveel macht als we in feite willen.

REFLECTIE EN DISCUSSIE

A. Stappen tot persoonlijke verandering

1. Noteer uw antwoord op elk van de vier vragen in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk ('De laatste sleutel').

B. Stappen tot organisatieverandering

Geef antwoord op elk van de vier punten in onderstaande vraag. Als ik een empowerment bevorderende omgeving wil creëren, waarin anderen risico's nemen die tot hun eigen groei, tot empowerment en tot aansluiting met de organisatie leiden, hoe kan ik dan helpen te zorgen voor:

1. voortdurende strategische aansluiting,
2. voortdurende verduidelijking van verwachtingen,
3. voortdurende oplossing van conflicten, en
4. voortdurende participatie en betrokkenheid?

Literatuur

- Argyris, C. *Increasing Leadership Effectiveness*. New York: Wiley, 1976.
- Argyris, C. *Inner Contradictions of Rigorous Research*. New York: Academic Press, 1980.
- Cameron, K.S., & Quinn R.E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Campbell, J. *The Hero with a Thousand Faces*. New York: Bollingen Foundation, 1949.
- Gordon, A. "The Day at the Beach." *Reader's Digest*, 1960, 76, 79-83.
- Greenleaf, R.K. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, N.J.: Paulist Press, 1991.
- Hart, S., & Quinn, R.E. "Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity, and Firm Performance." *Human Relations*, 1993, 46.
- Kofman, F., & Senge P.M. "The Heart of Learning Organizations." *Organizational Dynamics*, 1993, xx, 5-21.
- McWhinney, W., & Batista, J. "How Remythologizing Can Revitalize Organizations." *Organizational Dynamics*, 1988, 17, 46-58.
- Peck, S. *The Road Less Traveled: A New Psychology of Love, Traditional Values and Spiritual Growth*. New York: Simon & Schuster, 1978.
- Penick, H. *Harvey Penick's Little Red Book*. New York: Simon & Schuster, 1978.
- Pirsig, R.M. *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance*. New York: Morrow, 1974.
- Quinn, R.E. *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- Quinn, R.E., Faerman, S.R., Thompson, M.P., & McGrath, M.R. *Handboek Managementvaardigheden*. (tweede editie) Schoonhoven: Academic Service, 1997 (*Becoming a Master Manager: A Competency-Based Framework*. (2nd ed.) New York: Wiley, 1996).
- Russell, B., & Branch, T., *Second Wind: The Memoir of an Opinionated Man*. New York: Random House, 1979.
- Schlesinger, L.A., Eccles, R.G., & Gabarro, J.J. *Management Behaviour in Organizations: Texts, Cases, and Readings*. New York: McGraw-Hill, 1983.
- Spreitzer, G. "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation." *Academy of Management Journal*, 1995, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. "Social Structural Antecedents of Workplace Empowerment." *Academy of Management Journal*, 1996, 39(2).
- Spreitzer, G., & Quinn, R.E. "Empowering Middle Managers to Be Transformational Leaders." *Journal of Applied Behavioral Science*, september 1996.
- Torbert, W.R. *Managing the Corporate Dream: Restructuring for Long-Term Success*. Homewood, Ill: Dow Jones-Irwin, 1987.

Index

- adhocratie 202
- administratieve socialisering 142
- afweermechanismen
 - en langzaam sterven 41
 - onder ogen zien van 94
- Batista, J. 83
- bedrijfskunde opleidingen
 - druk tot veranderen in 108
- bergbeklimmen, verhaal over 222
- betrokkenheid en visie 230
- Boston Celtics 180
- Boston Red Sox 131
- Bradford, R. 77
- Branch, T. 181
- British National Oil Company 90
- Brubaker 139, 142
- Brunner, J. 58
- bureaucratische cultuur 152, 154
 - hindernissen in 152
- Cameron, K.S. 201
- Campbell, J. 60
- Cedrick, R. 89
- CEO's
 - en bedrijfsprestaties 168
 - en vinden van een visie 221
 - gedrag van 166
 - rollen van 166
- checklistmentaliteit 186
- clan cultuur 202
- competentie
 - tyrannie van 131
- cultuur
 - analyse 201
 - adhocratie 202
 - bureaucratische 152
 - clan 202
 - diagnose van 200
 - gedragingen in 201
 - hiërarchische 202
 - impliciete 115
 - marktcultuur 202
 - onbespreekbare kwesties in 207
 - veranderen van 199
- cultuurprofiel
 - betekenis ophelderen van 201
 - ontwikkelen van 199
- cyclus
 - transformationele 185
- dagje aan het strand, parabel 77
- diepgaande verandering 19
 - als geestelijke discipline 93
 - als leerproces 100
 - aspecten van 19
 - en de transformationele cyclus 187
 - en onzekerheid 19
 - en transformationeel paradigma 143
 - en vertrouwen 28, 93
 - op organisatieniveau 20, 105
 - op persoonlijk niveau 22, 45
 - strategie van 40
 - verband tussen niveaus 25
 - visie, risico en 150
 - voorbeeld van persoonlijke 23
- discipline, visie door 232
- Eccles, R.G. 180
- empowerment 155
 - complexiteit van 243
 - drie lessen over 245

- en ingrijpende verandering 24
- en risico 239, 243
- en visie 241
- hoofdkenmerken van 246
- laatste sleutel tot 248
- mechanistische opvatting van 243
- opgave in verband met 244
- organische opvatting van 243
- persoonlijk 155
- rendement van 246
- voorwaarden voor 247
- energie
 - en aansluiting 57, 62
 - en perspectief 86
- Ford Motor Company
 - LEAD-programma van 151, 174
 - Q1 programma van 183
- Ford, H., II 175
- Gabarro, J.J. 180
- gedrag
 - en visie 217
 - in culturen 201
- Ghandi, M. 101, 219
- Gordon, A. 77
- Greenleaf, R.K. 238
- Hart, S. 166
- held, reis van 57
- hermythologiseren 83
- hiërarchie
 - en bureaucratie 152
 - en organisatieverandering 116
- hiërarchische cultuur 202
- Hinckley, G. 195
- Hock, D. 180
- houtzager, parabel 75
- ik
 - als energie 57
 - opnieuw uitvinden van 62, 82, 156
- individueel medewerker 125
- innerlijke stem van organisatie 222
- interview met 224
- integriteit
 - en aandacht voor beslissingen 93, 94
- gebrek aan 89
- van transformationele leider 143, 146
- zelfonderzoek naar 89
- interventie
 - beramen van 199
- Johnson and Johnson, Credo van 231
- Just Do It (JDI) 175
- kaart, verhaal van 100
- kikker, metafoor 34
- Kofman, F. 57
- langzaam sterven 31
 - drie houdingen tegenover 37
 - en afweermechanismen 41
 - onder ogen zien van 32
 - op persoonlijk niveau 37
 - prijs van 155
- langzame dood
 - van organisaties 33
- LEAD-programma 151
 - aspecten van 151
 - en midden-managers als leiders 151
 - en persoonlijk empowerment 157
 - en risico nemen 174
 - en soorten verandering 158
 - lessen uit 162
- Leadership, Education, and Development (LEAD) programma 151
- leider 139
 - als analist 166
 - als opdrachtgever 166
 - als motivator 166
 - als visiebepaler 166
 - en bedrijfsprestaties 168
 - en paradigma van politieke transactie 169
 - gedrag van 166
 - langzaam afsterven 33
 - lijden onder verantwoordelijkheid 195
 - midden-managers als 151, 154
 - rollen van 166
 - transformationele 20, 140
 - van managers tot 165

- visionaire 145
- leiderschap
 - concurrerende rollen bij 167
 - eenzaamheid van 195
 - innerlijk gedreven 139
- leren
 - bij ingrijpende verandering 100
 - en uitmuntendheid 184
- Lillian 140, 142
- logica van taakgerichtheid
 - doorbreken van 75
- management
 - top-down 152
- managers
 - en het paradigma van politieke transactie 126
 - midden-managers 151
 - ontwikkeling tot leider 165
 - vooringenomenheid van 185
- marktcultuur 202
- McWhinney, W. 83
- mechanistische opvatting van empowerment 243
- midden-management
 - weerstand tegen initiatieven van 152
- midden-managers 158
 - als leiders 151, 154
 - en druk tot aanpassing 154
 - hindernissen voor 152
 - initiatieven van 158
- mythen
 - centrale 82
 - de reis van de held 60
 - herformuleren van 83
- Navajo indianen
 - zandschilderingen van 83
- onbespreekbare kwesties
 - aanpakken van 210
 - en teamwork 212
 - kosten van 208
 - onder ogen zien van 207
 - oorzaak van 208
 - oorzaak van vermijden van 210
 - vrees voor 208
- onbespreekbare problemen 199
- ontkenning
 - en langzaam sterven 68
 - van noodzaak tot veranderen 107
- onzekerheid
 - en diepgaande verandering 19
 - en honger naar visie 215
 - in organisaties 216
- onzekerheidsfase
 - bij doorlopen van transformatie-
nele cyclus 187
- opbranden en langzaam sterven 36
- open achterdeur strategie 39
- organisatie
 - als moreel systeem 143, 146
 - innerlijke stem van 222
 - prestaties van 168
- organisatieverandering
 - aspecten van 20, 107
 - bron van behoefte aan 115
 - en competentie 131
 - en hiërarchie 116
 - en impliciete culturen 115
 - en succes als motor van misluk-
king 123
 - externe druk tot 108
 - hindernissen voor 118
 - interne druk tot 112
 - leiderschap voor 139
 - ontkenning van noodzaak tot 107
- organisaties
 - als politiek systeem 127, 142
 - langzame dood van 33
 - onzekerheid in 216
 - organische 22
- organische opvatting van empowerment 243
- paradigma
 - groei naar ander 162
 - politieke transactie 140
 - technische competentie 142
 - transactioneel 142
 - transformationeel 140, 142
- paradigma van politieke transactie
 - en leiders 169
 - en managers 126
- paradigma van technische competen-
tie 131
 - en individueel medewerker 125

- Patton, G.S. 89, 230, 233
 Peck, S. 25
 persoonlijk empowerment
 proces van 156
 persoonlijke verandering 47
 aspecten van 22, 45
 en integriteitsgebrek 89
 en levenskracht 67
 en logica van taakgerichtheid 75
 en onvolwassenheid 51
 opdragen en dwingen tot 49
 raamwerk voor 59
 reis van de held 57
 van perspectief 81
 voortdurende 51
 vrees voor 47
 perspectief
 aspecten van verandering 81
 en centrale mythen 82
 en energie 86
 hindernissen voor nieuw 81
 Pirsig, R.M. 116, 118
 Prahalad, C.K. 101
 problemen
 onbespreekbare 207
 psychotherapeut en verandering 26

 Q1 programma van Ford 183
 Quinn, R.E. 152, 158, 166, 201

 radicaal 220
 reis van de held 57
 persoonlijke verandering 57
 risico
 en empowerment 239, 243
 en uitblinken 183
 negatieve resultaten van 157
 noodzaak van 173
 rollen
 transactionele 167
 Russell, B. 180
 rust en salaris strategie 37

 samenwerking
 en tyrannie van competentie 132
 en vertrouwen 204
 Schlesinger, L.A. 180
 schommel, metafoor 51, 58
 Scott, G.S. 89

 Sendlebach, N. 151
 Senge, P.M. 57
 spanningen
 onvermijdelijk voorkomende 153
 spontane zelfexpressie 84
 Spreitzer, G. 152, 158
 stress
 en concentratieperiode 70
 succes 123
 als motor van mislukking 123
 prijs van 153
 rollen en paradigma's voor 125
 synergie
 en uitblinken 185

 team
 definitie van 179
 teambuilding 200
 teamwerk
 en onbespreekbare kwesties 212
 en uitblinken 179
 simulatiespel voor 204
 technische competentie
 paradigma van 125, 131
 Thompson, S. 89
 tijdsbeperking als hindernis voor verandering 153
 topprestaties 183
 bereiken van 183
 en leren 183
 en risico 183
 Torbert, W.R. 89, 92
 Toronto E. 40
 transactionele rollen 167
 transformationeel leiderschap
 ontstaanscondities voor 144
 transformationeel paradigma 140
 en ingrijpende verandering 143
 en leiders 20, 140
 en uitblinken 186
 overgang naar 145, 169
 transformationele cyclus 179, 185, 186
 en uitputting 188
 initieringsfase 186
 onzekerheidsfase 186
 routinevormingsfase 186
 transformationele fase 186
 transformationele leider

- integriteit van 143
- tyrannie van competentie 131
- uitblinken
 - als afwijkend gedrag 191
 - bevrediging door 195
 - en transformationele cyclus 187
 - volhouden van 191
 - weerstand tegen 194
- uitmuntendheid
 - bereiken van 184
 - en risico's 20
 - en transformationele cyclus 187
- verandering
 - eerste orde, binnen unit 159
 - eerste orde, op organisatieniveau 159
 - in managementstijl 158
 - stapsgewijze 19
 - tweede orde, binnen unit 160
 - tweede orde, op organisatieniveau 161
 - weerstand tegen 154
- vertrouwen
 - en samenwerking 204
 - in visie 101
 - schending van 34, 205
- Vietnam, en body count 67
- visie
 - aspecten van 150
 - door discipline 232
 - door vuur gaan voor 217
 - en betrokkenheid 230
 - en creëren van uitmuntendheid 150
 - en de kracht van het individu 237
 - en de vitale kern 219
 - en empowerment 232, 241
 - en overwinnen van weerstand 151
 - en transformationele cyclus 179
 - en transformationele leider 142, 143, 146
 - gedrag en 217
 - honger naar 35, 59, 215
 - ontdekken van 228
 - statement van 216
 - vertrouwen in 101
 - vinden van 221
- visie-statement 216, 231
 - behoefte aan 218
- vitale kern 219
- vitaliteit 67
 - aspecten van 67
 - oog houden op 68
- waarneming en werkelijkheid 124
- wandelende doden, metafoor 37
- weerstand
 - overwinnen van 151
- weerstand tegen verandering 154
 - en druk tot aanpassing 151
 - en persoonlijk empowerment 155
- Weick, K. 70, 100
- Williams, T. 131