

Sept-'23

Kennisplatform
**Organisatieontwikkeling
& -advies**

DE binnen KANT



Orde van
Organisatiekundigen
en -adviseurs

Als je kiest voor inhoud.



Sari van Poelje, Annejet de Blécourt, Marianne Eussen, Rob de Ruiter, Sonja Wekema,

7 Perspectieven op leiderschap

Inzichten uit executive coaching

Welke perspectieven op leiderschap zijn in deze snel veranderende wereld essentieel als leider? Hét leiderschapsboek van 2023 bundelt de jarenlange ervaring van vijf senior executive coaches.

Ria van Dinteren & Katelijne Nijsmans **In het echt ben ik veel leuker!**

Dit praktische boek rondom online trainen is geschreven door en voor mensen die hun opleidingen en trainingen vooral online moeten (vorm)geven. Het geven van een online training of presentatie is toch net iets anders dan voor een groep staan. Hoe houd je de aandacht van je deelnemers vast? En hoe zorgen we ervoor dat het geleerde blijft plakken?



Ron van Deth, **Coachen op maat**

Er is niet één juiste manier om te coachen. Coachees zijn daarvoor te verschillend en er zijn vele wegen die naar Rome leiden. Dit boek pleit daarom voor 'coachen op maat'. Leidend is wat de coachee wil bereiken en daarvoor nodig heeft. Met een koel hoofd en een warm hart veert de coach mee en doet wat voor haar coachee het beste werkt.



Deze boeken zijn verkrijgbaar bij: **coachboeken.nl**



www.kloosterhof.nl

inhoud



4 Brief aan de Orde...

Mathilde Maas Kuper

**8 Zijn meningsverschillen
goed voor het leren in teams?**

Marianne van Woerkom, Marloes van Engen

**12 De belangrijke rol
van leiders**

Hartger Wassink

**16 De intuïtie voorbij op weg naar
psychologische veiligheid**

Pieterneel Groeneveld

**24 Aukje Nauta en
Cristel van de Ven
over conflict op het werk**

Nancy Peeters

**28 Rondkijken in het hoofd
van Jaap Peters**

Raoul Schildmeijer

34 Ben jij ook zo boos...

Sandra van Kolfschoten

38 Briefwisseling

Jesse Segers & Koen Marichal





Brief aan de Orde...

Wel of niet wrijven in de vlek?

Reactie op de 'Brief aan de orde' van Tim Stevens en Elsbeth Reitsma

Mathilde Maas Kuper

In hun collegiale brief in 'Aan de orde' vroegen Tim Stevens en Elsbeth Reitsma zich in februari af: 'Vind jij dat we als adviseur psychologische onveiligheid niet kunnen laten liggen?' Ik ben in de pen geklommen, want er vloog een ervaring door mijn hoofd die perspectief kan toevoegen aan dit vraagstuk.

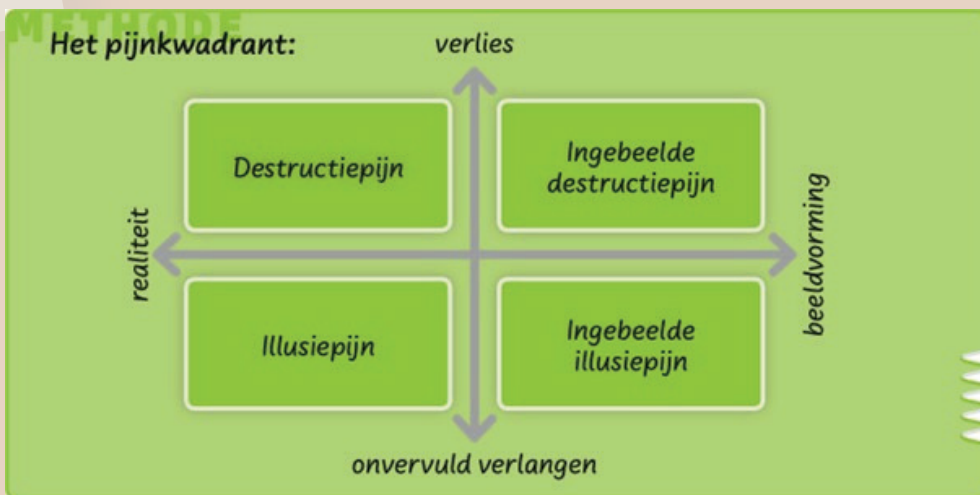
Oma's wijsheden

'Ik was verbaasd over je opzet van de teamcoaching. En toch voelt het wel heel kloppend.' Heerlijk zo'n opdrachtgever die deelt hoe mijn voorstel raakt. Ik snap de reactie. Want de vraag was om de pijn op te lossen in het team, maar daarvoor kwam ik met een voorstel met een heel positieve insteek. We gaan zelfs beginnen met hernieuwd kennismaken. En ook werken met Appreciative Inquiry, helemaal gericht op waarderen werken. En dat had ze niet verwacht. Want lossen we hier de pijn dan helemaal mee op?

Nee, dat doen we niet.

Maar direct werken met en op de pijn is niet altijd de juiste aanpak. Wanneer je alleen maar hard gaat wrijven in een vlek, bestaat de kans dat de vlek alleen maar groter wordt en dat je bovendien de vezels beschadigt. En als je de vezels beschadigt, blijft dat altijd zichtbaar. Ook als de vlek verwijderd is. Oma's advies? Niet wrijven, maar deppen!

Deze opdracht en ook al mijn oma's wijsheden kwamen boven drijven door de uitnodigende vraag van Tim Stevens en Elsbeth Reitsma. Hoe gaan wij als adviseur om met psychologische onveiligheid? Laten we het liggen, of moeten we juist wrijven in de vlek? En hoe bouwen we dan de expertise op om te kunnen doen wat nodig is? Ik geef graag antwoord op deze vragen vanuit mijn perspectief en visie als pijnexpert in teams en organisaties.



1. Erken de oorzaak, ontschuldig het gevolg

Terugkomend op de metafoor van vlekken in stof: bij de stomerij vragen ze altijd of er vlekken in het kledingstuk zitten. Zo ja, waar en wat het is. Hoe beter zij namelijk weten wat de vlek is, des te effectiever zij die kunnen behandelen. En laat het met een 'vlek in een team of organisatie' nu net zo zijn. Ik wil in mijn opdracht weten wat de vlek is. Ontdekken waar het zeer doet. Wat precies de oorzaak is. Het gesprek gaat vaak over het gedrag die de situatie ongemakkelijk of zelfs psychologisch onveilig maakt. Echter, het gedrag, pijngedrag, is het gevolg en niet de oorzaak.

In het genoemde team is duidelijk pijngedrag zichtbaar. Geroddeld. Mijden van mensen. Stoppen met praten over persoonlijke ervaringen. Verdedigen van eigen grenzen. De oorzaak hebben we nog niet te pakken. In dit voorbeeld is de vlek erg zichtbaar, goed doorgesproken in de contractering. Maar 'vlekken' kunnen ook spontaan in beeld komen. Tim en Elsbeth schrijven: Je kunt je soms overvallen voelen door een ongemakkelijk of zelfs onveilige situatie. Iemand maakt een ongepaste opmerking. Of een leidinggevende geeft een medewerker een snauw, die daardoor zichtbaar wordt geraakt. Voor beiden, spontaan of al in beeld, geldt dat het een valkuil kan zijn in ons vak te werken met het gevolg.

Dat was ook in dit team gebeurd. Tijdens een eerdere sessie was geprobeerd feedback te geven aan elkaar, maar dat werd een 'afbrandsessie'. Bij het geven van feedback zeg je iets over gedrag. Dat kan prima werken als je iemand, met enige luchtigheid, bewust wilt maken van het effect van zijn of haar gedrag. Het is een leerkans. Wat je er niet mee kan, is de oorzaak van de vlek, of zoals ik het noem de pijn, aanpakken en omzetten in positieve impact. Je doet namelijk het tegenovergestelde van erkennen: het afkeuren of op zijn minst niet meer willen van gedrag dat voortvloeit uit een oorzaak. Wanneer je daar niet de oorzaak bij benoemt, mag die er gevoelsmatig niet meer zijn. Miskennis. En dat maakt de vlek alleen maar groter.

Terugkomend op de vragen van Tim en Elsbeth hierover stellen: Moeten wij er ons als adviseurs niet over uitspreken? Moeten we daarop acteren? Want als wij het in die setting niet doen, wie doet het dan wel? Daar zou ik op zeggen: laat psychologische onveiligheid als je die tegenkomt niet liggen, maar kijk wat je kan doen om aan de oorzaak te werken. Het kan zijn dat het groepsmoment zich daar niet voor leent. Dus dat je het wel even moet laten rusten, tot het juiste moment. Duiden van gedrag en het onschuldigen als 'het gevolg van' is vaak wel helpend.

2. Wrijven in de vlek: oplossen of wegpoetsen?

Ik pleit ervoor om de pijn niet te mijden. Benoem de roze olifant. Maar het moet geen olifant in een porseleinkast worden. Dit is in lijn met door Tim en Elsbeth geciteerde Amy Edmondson die psychologische veiligheid definieert als een kenmerk op teamniveau: Is het hier veilig om te zeggen wat ik echt vind of voel? Die vraag maakt dat je soms een vlek bewust even met rust moet laten. Dat is geen pijn mijden, als je daarna wel op zoek gaat naar de juiste manier om de vlek te behandelen. Eigenlijk is juist fanatiek wrijven in de vlek eerder een vorm van pijn mijden. Je probeert dan uit alle macht een vlek weg te werken. Om viezigheid om te zetten naar 'geen vuiltje in de lucht'.

En omdat er in dit team vooral angst voor pijn is, vanuit slechte ervaringen, gaan we eerst een bodem leggen. We gaan het wasgoed eens sorteren met elkaar. Ervaren dat je een goed, open en rustig gesprek kan hebben over de vlekken in dit team. Ervaren dat je in alle veiligheid kan delen waar het goed gaat en ook waar het schuurt en knelt. Om daarna samen te bepalen hoe we 'dit varkentje dan wel eens kunnen gaan wassen'. Of juist niet, want eigenlijk is geen enkele samenwerking smetteloos.

Dus wrijven in de vlek is niet de oplossing als we wegpoetsen. Het wegpoetsen, wegstoppen, veroordelen, negeren of ontkennen vergroot juist de onveiligheid. Dan kun je beter, al is het maar in kleine stapjes, kijken naar wat er is. Want vaak is het een kwestie van de smetten uit het verleden accepteren. En het proces van acceptatie, variërend van de bittere pil in één keer doorslikken tot een complex rouwproces, begint pas bij erkenning van de situatie. Ons team heeft een vlek! Onze samenwerking heeft een smet!

3. Expertise: niet veilig, wel verantwoord

Voorafgaand aan de vraag 'Hoe bouwen de nodige expertise op?', stellen Tim en Elsbeth de vraag: Hebben wij – als we niet in dit thema zijn gespecialiseerd – op dit moment voldoende kennis en handelingsrepertoire? Een lastige vraag. Want psychologische veiligheid is ook niet mijn expertise. Pijn wel. En die is onlosmakelijk verbonden met de veiligheid.

Om met pijn aan de slag te gaan is een basisveiligheid vereist. Niet een situatie waarin alles altijd veilig is, want dat is een utopie. Wel een situatie waarin de directe omgeving geen gevaar oplevert. Je streeft dus naar een situatie waarin mensen, binnen jouw invloed, veilig zijn. Daarbij is nog steeds ruimte om je onveilig te voelen, omdat het leven en werk nu eenmaal spannende momenten kennen.

Zorg dus voor een basisveiligheid. En realiseer je dat een beperkte mate van psychologische onveiligheid, van pijn of gevaar er ook bij hoort. Het is onderdeel van het werk en het leven. En het zet ons in beweging, motiveert een verandering. Je kan en wil het niet honderd procent veilig maken, maar er wel verantwoord mee omgaan. En dat doe je door, zoals genoemd, naar de oorzaak van de pijn te kijken. Zie het gedrag, het gevolg, als ingang naar een verhaal, een ervaring, persoonlijke pijn. Erken. Vraag door in je zoektocht naar de oorzaak. Er zijn in mijn ogen maar twee oorzaken: er iets weg of een verlangen is on vervuld. En als variatie daarop kan het echt zijn of ingebeeld. In de weerbarstige werkelijkheid kan het natuurlijk een mix zijn van echte of ingebeelde destructie- en/of illusiepijn (zie het pijnkwadrant in figuur 1).

Ga in gesprek. Met het pijnkwadrant in je hoofd. Ga niet psychologiseren, luister naar hoe het voor de ander is. Wat is voor die persoon belangrijk dat er weg is? Wat had hij of zij graag gewild en gebeurt niet? Of is het een beetje van beiden? Vat samen en geef terug. Wanneer je de oorzaak benoemt, erken je de kern waar het om gaat en dat geeft een bodem. En die bodem, die voelt veilig.

En ik voel me, als professional en mens, altijd verantwoordelijk om dat veilige gevoel te versterken. Daarom deel ik in dit antwoord graag mijn perspectief en een puzzelstukje voor het oplossen van dit grote vakvraagstuk.



Mathilde Maas Kuper is organisatieadviseur en helpt al meer dan vijftien jaar teams en organisaties succesvol veranderen door de vinger op de zere plek te leggen. Zij bouwt aan toekomstbestendige leiders die pijn kunnen zien, aangaan en doen. Ze is auteur van "De verfrissende smaak van zure appels. En als schrijver, ondernemer en spreker pleit zij voor een cultuur waarin we pijn op waarde schatten.
"Iedereen wil mooi weer, maar met alleen zonneschijn wordt het een dorre boel."



Zijn meningsverschillen goed voor het leren in teams?

Auteurs: Marianne van Woerkom, Marloes van Engen

Werken in teams is steeds meer de norm (De Dreu & Weingart, 2003) en veel organisaties hanteren teamstructuren waarin teams verantwoordelijk zijn voor belangrijke outputs van de organisatie. Een van de verwachte opbrengsten van teamwerk is het stimuleren van collectief leren (Edmondson, 1999; Kofman & Senge, 1993). Teams brengen complementaire vaardigheden en ervaring samen die die van de individuele teamleden overtreffen (Katzenbach & Smith, 1993). Wanneer verschillende teamleden verschillende soorten informatie en deskundigheid inbrengen zijn meningsverschillen niet alleen onvermijdelijk maar wellicht ook wenselijk. Verschillen van mening bieden gelegenheid om dieper te graven en niet alleen te zoeken naar consensus, maar ook naar creatieve oplossingen die eerder niet zichtbaar waren (Burson, 2002). Maar conflicten kunnen ook gemakkelijk de informele relaties tussen werknemers beschadigen en het samen leren bemoeilijken. In dit artikel doen we verslag van een onderzoek naar de rol van conflicten in het leren van teams.

Wat is teamleren?

De kern van teamleren is dat mensen niet alleen kunnen leren van hun eigen directe ervaringen, maar ook van de ervaringen van andere teamleden, ook wel aangeduid als leren van secundaire of indirecte ervaringen. Omdat teamleden met elkaar kunnen interacteren, kunnen kennis en vaardigheden die door één teamlid zijn verzameld, worden overgedragen aan de andere teamleden door het geven van feedback, uitleg of advies (Ellis et al., 2003). In de definitie van Huber (1991) en van Offenbeek (2001) omvat teamleren de processen van informatieverwerving, informatieverbreiding en -interpretatie en informatieopslag en -ontsluiting. Informatieverwerving verwijst naar het proces waarbij individuele teamleden informatie verkrijgen uit hun interne of externe omgeving. Informatieverbreiding is het proces waarbij teamleden deze informatie vervolgens verspreiden onder de andere teamleden. Het informatie-interpretatieproces verwijst naar de dialoog waarin de ingebrachte informatie wordt geïnterpreteerd door de teamleden. Het proces van informatieopslag en -ontsluiting heeft betrekking op het opslaan van gemeenschappelijke informatie en weer gebruiken van deze informatie in de toekomst.

Het verband tussen taak- en relatieconflicten en teamleren

Effectieve informatie-uitwisseling in teams verloopt niet altijd zonder conflicten. Taakconflicten zijn meningsverschillen over aspecten van de taak, terwijl relatieconflicten verwijzen naar persoonlijke spanningen waarbij negatieve emoties zoals irritatie, frustratie en woede een belangrijke rol spelen (Jehn, 1995). Verschillende studies (Pelled et al., 1999; Schwenk, 1990) laten een positief effect zien van taakconflicten op cognitieve prestaties. Gemakkelijke en onkritische overeenstemming binnen het team kan een negatieve invloed hebben op het oplossen van problemen (Aldag & Fuller, 1993; Janis, 1985), terwijl taakconflicten individuen dwingen dieper en creatiever na te denken over het probleem dat zij moeten oplossen. Dit bevordert het leren en de ontwikkeling van nieuwe en creatieve inzichten, waardoor de groep effectiever en innovatiever wordt (De Dreu & Weingart, 2003). Vooral bij creatieve taken of in situaties die

gekenmerkt worden door een hoge informatiebelasting en ambigüiteit, is het belangrijk voor het gezamenlijke leerproces dat mensen verschillende opvattingen hebben over de taak (Fiol, 1994). De literatuur over conflicten en leren brengt ons dus tot de volgende hypothese:

Hypothese 1: Taakconflicten zijn positief gerelateerd aan teamleren en teamprestatie.

Relatieconflicten kunnen leiden tot een neutraal effect op het oplossen van problemen wanneer conflicten geen directe relatie hebben met de taak (Pelled et al., 1999) of een disfunctioneel effect (Jehn, 1994) wanneer conflicten het vertrouwen en de openheid in het teamklimaat verstoren. Het is waarschijnlijk dat relatieconflicten het informatieverwerkingsvermogen van de groep beperken omdat groepsleden hun tijd en energie op elkaar richten in plaats van op de taakgerelateerde problemen van de groep (De Dreu & Weingart, 2003) en conflictgerelateerde stress en emoties het rechte en analytische denken verhinderen (Jehn & Bendersky, 2003; Wall & Callister, 1995). Voorts vond De Dreu (2006) een negatieve relatie tussen relatieconflicten en het gezamenlijk oplossen van problemen en het bereiken van doelen. Dat brengt ons tot de volgende hypothese:

Hypothese 2: Relatieconflicten zijn negatief gerelateerd aan teamleren en teamprestatie.

Methoden

We maakten gebruik van een cross-sectioneel design waarin we een vragenlijst verspreidden onder teams uit een breed scala van organisaties in zowel de publieke sector (gezondheidszorg, onderwijs, politie); als de private sector (retail, banken, voedingsindustrie, administratie). De uiteindelijke steekproef bestond uit 471 respondenten van 84 teams in 38 verschillende organisaties. Met behulp van gevalideerde vragenlijsten werd deelnemers

gevraagd aan te geven in welke mate zij taak- en relatieconflicten binnen hun team ervoeren en wat hun perceptie van teamleren was.

Resultaten en discussie

De resultaten waren niet in overeenstemming met auteurs die een positief effect van taakconflicten op groepsprocessen zoals teamleren rapporteren (Ellis et al., 2003; Kasl et al., 1997; Van Offenbeek, 2001). De verwachte relatie tussen taakconflict en teamleren (en onderliggende activiteiten) werd niet gevonden. Mogelijk is taakconflict moeilijk te onderscheiden van relatieconflict, zoals ook bleek uit de sterke correlatie tussen beide soorten conflicten. Waarschijnlijk leidt taakconflict, net als relatieconflict, tot een verhoging van de cognitieve belasting die het leerproces verstoort.

De nadelige relatie tussen relatieconflicten en het leervermogen van het team werd in onze studie wel bevestigd. Relatieconflicten gaan dus samen met minder teamleren. De resultaten lieten ook een onverwachte bevinding zien. Er werd namelijk een sterke invloed van het type team op het teamleren gezien. Teams in de gezondheidszorg leerden meer dan alle andere teams. Mogelijk is de urgentie voor teamleren in teams in de gezondheidszorg groter in het licht van de snelle kennisontwikkeling in de medische wetenschap (Tucker et al., 2007). Daarnaast kan de behoefte aan kennisuitwisseling en leren cruciaal zijn voor de kwaliteit van de patiëntenzorg, vooral omdat zorgmedewerkers in sterke mate van elkaar afhankelijk zijn in hun taakuitvoering. Verder bleek dat teamgrootte negatief samenhangt met team leren. Hoe groter het team, hoe minder er geleerd werd.

Implicaties voor de praktijk

Hoewel De Dreu (2006) suggereert dat teammanagers en organisatieleiders gematigde niveaus van taakconflicten in hun teams zouden moeten stimuleren, ondersteunen onze gegevens deze suggestie niet. Onze resultaten suggereren dat teamleiders hun energie juist moeten steken in het tot stand brengen van goede interpersoonlijke relaties binnen het team om zowel taak- als relatieconflicten te voorkomen. Dat kan bijvoorbeeld door te faciliteren dat teamleden elkaar ook op een

informele manier leren kennen, of door ervoor te zorgen dat meningsverschillen op een constructieve manier worden uitgesproken. Aangezien bovendien is gebleken dat teamgrootte negatief samenhangt met zowel teamleren als teamprestaties, moeten managers er ook voor waken teams groter te maken dan nodig is.

Dit artikel is een samenvatting van het onderstaande artikel:

- Van Woerkom, M. & Van Engen, M.L. (2009). Learning from conflicts? The effect of task and relationship conflicts on team learning and team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18, 381-404.

Referenties

- Aldag, R. J., & Fuller, S. R. (1993). Beyond fiasco: A reappraisal of the groupthink phenomenon and a new model of group decision processes. *Psychological Bulletin*, 113, 533-552.
- Burson, M. C. (2002). Finding clarity in the midst of conflict: Facilitating dialogue and skillful discussion using a model from the Quaker tradition. *Group Facilitation*, 4(Spring), 23-29.
- De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32, 83-107.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Ellis, A. P. J., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., West, B. J., Porter, C. O. L. H., & Moon, H. (2003). Team learning: Collectively connecting the dots. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 821-835.
- Fiol, C. M. (1994). Consensus, diversity and learning in organizations. *Organization*

- Science*, 5, 403-420.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organizational Science*, 2, 88-115.
 - Janis, I. L. (1985). International crisis management in the nuclear age. *Applied Social Psychology Annual*, 6, 63-86.
 - Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238.
 - Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
 - Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, 25, 187-242.
 - Kasl, E., Marsick, V. J., & Dechant, K. (1997). Teams as learners: A research-based model of team learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 33(2), 227-246.
 - Katzenbach, J., & Smith, D. (1993). The wisdom of teams. *Harvard Business school press*.
 - Kofman, F., & Senge, P. M. (1993). Communities of commitment: The heart of learning organizations. *Organizational Dynamics*, 22(2), 5-23.
 - Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.
 - Schwenk, C. R. (1990). Conflict in organizational decision making: An exploratory study of its effects in for-profit and not-for-profit organizations. *Management science*, 36(4), 436-448.
 - Tucker, A. L., Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2007). Implementing new practices: An empirical study of organizational learning in hospital intensive care units. *Management science*, 53(6), 894-907.
 - Van Offenbeek, M. (2001). Processes and outcomes of team learning. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 303-317.
 - Wall, J. A. J., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21, 515-558.

Marianne van Woerkom is hoogleraar bij het departement Human Resource Studies, Tilburg University. Zij doet onderzoek naar de toepassing van de positieve psychologie binnen organisaties en is geïnteresseerd in de vraag hoe organisaties en leidinggevendende werknemers kunnen ondersteunen bij het ontdekken, gebruiken en ontwikkelen van hun talenten en sterke punten op de werkplek.

Marloes van Engen is universitair hoofddocent Strategic Human Resource Management aan de Radboud Universiteit. Zij doet onderzoek gericht op het begrijpen en managen van diversiteit, kansgelijkheid en inclusie in organisaties en is geïnteresseerd in hoe stereotypen besluitvorming van individuen, organisaties en overheden beïnvloeden.



Dialogoog bij diversiteit

De belangrijke rol van leiders

Onlangs keek ik een fragment van *Debiteuren Crediteuren* terug, met de welbekende slappe kantoorhumor van Edgar en Jos. In de jaren '90 was ik een grote fan. Nu ik het filmpje weer terugkeek bedacht ik dat dit nu niet meer zou kunnen. De grappen waren te vrouwonvriendelijk. Ik vond het zelf ook niet meer leuk, merkte ik. Terwijl ik het filmpje weer stopte, verbaasde ik me over hoe snel die verandering gegaan is. Zo zijn er veel dingen veranderd in de wereld de afgelopen jaren. De wereld is in die tijd ingewikkelder geworden – complexer, kun je ook zeggen. Die complexiteit komt voort uit het gegeven dat we te maken hebben met veel meer diversiteit. Of misschien was die diversiteit er altijd al, maar is die veel zichtbaarder geworden. We kunnen er niet meer omheen, zoals bewegingen als #MeToo en Black Lives Matter duidelijk hebben gemaakt. Die diversiteit zorgt voor ongemak, frictie, en af en toe voor hoogoplopende conflicten.

Verandering in organisaties

Deze ontwikkelingen zijn kenmerkend voor deze tijd. Zoals Jan Rotmans zegt: 'We leven niet in een tijdperk van verandering, maar een verandering van tijdperk.' Dat geldt ook voor hoe we omgaan met diversiteit in organisaties. Er zijn geen gemakkelijke oplossingen. Conflict en debat zijn onvermijdelijk in dit tussenstadium. Maar in tijden van polarisatie komen we er niet met alleen maar debat en discussie, hoe nuttig en noodzakelijk die soms ook zijn. We hebben ook dialoog nodig. Niet alleen op maatschappelijk vlak is die dialoog relevant, ook in organisaties heeft de dialoog meerwaarde. Het vraagstuk van professionele ontwikkeling en kwaliteit van het werk van professionals is namelijk ook complexer geworden door alle maatschappelijke veranderingen.

Waar er voorheen redelijk eenduidige opvattingen leken te bestaan over wat goed werk en succesvol presteren inhouden, daar blijken nu vanuit verschillende perspectieven vraagtekens bij gezet te kunnen worden. We kunnen er onze schouders over ophalen en hopen dat het weer overwaait, maar de kans is klein dat dat gaat gebeuren. Sterker: als je niet in staat bent om vanuit meerdere perspectieven naar vraagstukken in organisaties te kijken, loop je grote kans dat kleine incidenten volkomen onverwacht veranderen in grote conflicten.

Dialoog en leiderschap

De dialoog is daarom met name voor leiders relevant, en wel om twee redenen. In de eerste plaats omdat het nu eenmaal de rol van leiders is, om mogelijke spanningen en conflicten in de organisatie te managen. Als die spanningen te groot worden, is dat een risico voor het goed functioneren van de organisatie, en dat is waar je als leider primair voor verantwoordelijk bent.

In de tweede plaats, omdat leiders in hun gedrag kunnen voorleven hoe je dat doet, omgaan met dit soort lastige thema's. Omgaan met complexe vragen is namelijk per definitie spannend. Omdat het gaat om het bij elkaar brengen van verschillende perspectieven. Om daar een stap in te nemen, moet je én bereid zijn je eigen perspectief te laten

zien én je open stellen voor het perspectief van de ander. Beide aspecten zijn niet makkelijk.

Dit is waar de dialoog bij uitstek een passende vorm is. De dialoog is er namelijk op gericht om in gelijkwaardigheid verschillende perspectieven bij elkaar brengen, zonder hierbij voorbaat een doel mee te hebben of naar een oplossing te streven. Het primaire 'doel' is het ervaren van het perspectief van de ander. Je praat niet alleen over de verschillen, maar je 'beleeft' het ook. Door samen elkaars perspectief te onderzoeken en waar mogelijk in te nemen, ontstaan nieuwe inzichten en nieuwe verbindingen.

'We leven niet in een tijdperk van verandering, maar een verandering van tijdperk.'

De juiste dialoog

Het is nog wel eens onduidelijk wat er met dialoog bedoeld wordt. Soms wordt het woord zelfs misbruikt, om een soort schijninspraak te creëren, of draagvlak te verwerven voor besluiten die al vastliggen. Zo'n dialoog wordt dan als instrument ingezet om een vooropgezet doel te bereiken. Zo'n instrumentele inzet kan zelfs averechts werken, omdat de schijn van een open dialoog wordt gewekt, terwijl uiteindelijk blijkt dat alles toch al besloten was.

De dialoog die ik bedoel, heeft betrekking op de dialoog tussen professionals over de kwaliteit van hun werk. En dan met name over de waardegeden onderstroom van die kwaliteit. Wat verstaan we onder goede zorg, of goed onderwijs? Wat vinden we prettig in onze samenwerking? Als we meer 'inclusief' willen zijn als organisatie, wat bedoelen we daar dan mee?

Dit zijn geen gemakkelijke vragen, omdat er geen objectieve antwoorden op te geven zijn. Het antwoord dat je geeft, is onlosmakelijk verbonden met je persoonlijke overtuigingen, met je

mens- en wereldbeeld. Omdat we daar allemaal in verschillen, geven we ook allemaal verschillende antwoorden.

Dialogo en verhalen

Er is niet één vorm voor de dialoog. Het kan er steeds heel verschillend uit zien. Essentiële kenmerken zijn voor mij: het maken van ruimte in het gesprek, niet streven naar een oplossing, zorgvuldigheid van spreken betrachten, en gelijkwaardigheid in het gesprek. Verhalen zijn in mijn ervaring bij uitstek geschikt om deze kenmerken als vanzelf in de dialoog te verwerken. Dat komt omdat verhalen bij uitstek voor gelijkwaardigheid zorgen. Bij verhalen gaat het niet om het beargumenteren en overtuigen van jouw oplossing, maar om luisteren naar elkaar. Het persoonlijk perspectief in het verhaal maakt het makkelijker je te verplaatsen in de ander.

Het vertellen van een verhaal heeft enige ruimte nodig, ook al duurt het maar een paar minuten. In die tijd wordt je niet onderbroken. Daarmee schep je automatisch wat ruimte. De anderen concentreren zich op het luisteren. En dan kunnen nieuwe inzichten ontstaan, juist omdat ze even stil zijn, en zich niet zo maar 'slordig' in het gesprek mengen. Verhalen zorgen dus automatisch voor zorgvuldigheid.

Ruimte in het gesprek ontstaat ook door een 'derde punt' te benutten. Dat kun je bijvoorbeeld doen, door te gaan wandelen tijdens het gesprek. Je loopt naast elkaar, en kijkt samen naar een onbestemde verte, in plaats van naar elkaar. Of je kunt een voorwerp of metafoor gebruiken. Daarmee leg je (soms letterlijk) iets tussen jullie in, waardoor je uit de directe tegenstelling komt, en samen naar iets anders kijkt, dit samen onderzoekt.

Dialogo en kwaliteit

In veel organisaties en professies staat de instrumentele benadering van kwaliteitszorg voorop. We zoeken allemaal naar 'wat werkt', en maken dat het liefst zo meetbaar mogelijk. Het is vaak heel nuttig om een set routines en protocollen te hebben, waarvan je weet dat ze werken en tot een oplossing leiden. Maar het kenmerk van veel mensge-

richte beroepen (en welke beroepen zijn nou niet mensgericht?) is dat de kern ervan helemaal niet zo instrumenteel te benaderen is. In de interactie tussen mensen gebeuren veel onvoorspelbare dingen. Het is vaak helemaal niet zo duidelijk wat 'het beste' is om te doen. Onlangs werd er bijvoorbeeld een schilderij verwijderd op de Leidse universiteit. De afbeelding van enkele pijprokende mannen (oud-bestuurders van de instelling) zou niet meer van deze tijd zijn. Bovendien vonden sommigen het gewoon een lelijk ding. Maar het weghalen ervan leidde onmiddellijk tot weer andere protesten: je moest het schilderij zien in de context van de tijd waarin het gemaakt is, werd er gezegd. En wie mag eigenlijk bepalen wanneer een schilderij niet meer 'kan'? Is het feit dat enkele mensen er aanstoot aan nemen, genoeg om het te verwijderen?

En kijk naar hoe langzamerhand de bordjes in musea worden veranderd, om een beschrijving te geven die meer recht doet aan alle mensen die worden afgebeeld. Zo wordt het 'n-woord' sinds enige jaren vermeden, en is het woord 'slaven' grotendeels vervangen door 'tot slaaf gemaakten'.

Ongemak en de plek der moeite

De voorbeelden die ik hier noem, zijn de gevallen, die voldoende aandacht trekken om in de krant te komen. Maar het is niet moeilijk om vergelijkbare patronen en voorbeelden in gewone organisaties te herkennen. We voelen daarbij soms ongemak. Het gevoel kan ons bekruipen: moeten we hier echt zo moeilijk over doen? En precies hier hebben leiders de voorbeeldrol. Want dat ongemak legt de 'plek der moeite' bloot. Dat is een metafoor voor de lastige thema's in organisaties, die moeilijk zijn om te bespreken, maar wel heel relevant zijn voor het gezamenlijk doel. Als het doel is om een inclusieve organisatie te zijn, hoe kan het dan, dat er toch zoveel mensen met een vergelijkbare achtergrond werken? Als we staan voor gelijke kansen in onze school, waarom gebruiken we dan nog steeds werkwijzen die de kansen van sommige leerlingen veel groter maken dan die van anderen? Het zijn dit soort vragen die het belangrijk maken om steeds de dialoog te blijven voeren. Die dialoog is nooit klaar, omdat er nooit een eenduidig en definitief antwoord gevonden zal worden. Steeds zal er

een nieuw dilemma komen. Het is belangrijk dat we dit niet als probleem zien, maar als een kenmerk van een beroep, als het hart van professionele samenwerking. En leiders geven daarin het voorbeeld.

Het boek 'Leider zijn in dialoog'

Veel professionals en leidinggevendenden zullen eerst nog een drempel over moeten gaan om ruimte te maken voor de dialoog. We zijn gewend zo efficiënt mogelijk te werken. Overleggen moeten zo kort mogelijk duren en zo snel mogelijk 'resultaat' opleveren. De dialoog lijkt dan tijdrovend. Waarom zou je dan je tijd verdoen met een werkwijze, waarvan je niet eens weet wat er uit komt en hoe je het aanpakt. Mijn boek 'Leider zijn in dialoog' kan in dit proces als leidraad dienen.

De valkuil van de dialoog als instrument is, om enkele werkvormen in te zetten en te verwachten dat er een 'oplossing' uitkomt. Het kenmerk van de dialoog is nu juist, dat er niet wordt gestreefd naar een oplossing. Maar soms leidt het nemen van een omweg op langere termijn tot een beter resultaat, omdat iedereen zich meer betrokken voelt. Het gaat bij de dialoog meer om een houding, dan om het precieze volgen van de voorgeschreven

stappen uit een handboek. Dat is de drempel die leiders over zullen moeten gaan. Loslaten dat jij degene bent die het antwoord heeft, dat ieder gesprek bij voorbaat een heldere opbrengst moet hebben. Je moet de dialoog zelf echt belangrijk vinden. Dan dient zich vanzelf een vorm aan, waarmee je dat gesprek kunt voeren. De simpelste start is het stellen van een open vraag en dan echt ruimte laten voor het antwoord.

Dat vergt enige moed. Niet alleen om het 'anders' te doen dan mensen in je organisatie wellicht gewend zijn. Maar vooral omdat je als leidinggevende of begeleider van een gesprek ook iets van jezelf moet laten zien, in de dialoog. Een 'keer wat anders' kan ook best leuk zijn, maar de diepgang bereik je pas, als jij als leidinggevende durft te laten zien waar jouw dilemma's zitten. Dan maak je duidelijk dat je mag twijfelen. Sterker nog: dat het bespreken van die twijfel noodzakelijk is, om het samen over de belangrijke onderstroom van kwaliteit te kunnen hebben.

Referenties

- Rotmans, J. (2021). *Omarm de chaos*. Amsterdam: Uitgeverij De Geus
- Wassink, H. (2022). *Leider zijn in dialoog*. Neer: Uitgeverij Kloosterhof

Als je kiest voor inhoud.



Hartger Wassink, Dubbeluitgave Er zijn als Leider

Met dit gedeelte van het boek wil ik ideeën die je hebt over organisatie, leiderschap en samenwerken door elkaar schudden en binnenstebuiten keren. Zolang je over 'de organisatie' blijft praten, hou je het buiten jezelf.

Leider zijn in dialoog

Met dit gedeelte van het boek wil ik ideeën die je hebt over organisatie, leiderschap en samenwerken door elkaar schudden en binnenstebuiten keren. Zolang je over 'de organisatie' blijft praten, hou je het buiten jezelf. Zolang je samenwerken blijft zien als vooral iets dat je medewerkers moeten doen, hoeft je niet na te denken over hoe samenwerking er bij jou zelf eigenlijk uit ziet.



www.kloosterhof.nl

Deze boeken zijn verkrijgbaar bij: coachboeken.nl



Praktijkgericht onderzoek onder organisatiecoaches naar het herkennen en stimuleren van psychologische veiligheid

De intuïtie voorbij op weg naar psychologische veiligheid

We kunnen er niet meer omheen: in de media wordt volop geschreven over grensoverschrijdend gedrag, een onveilig werkklimaat en mensen die te lang hun mond houden op de werkvloer. Op de momenten dat je zou willen dat ze zich zouden uitspreken, voelden zij zich niet veilig genoeg. Er was een psychologisch onveilige werkomgeving. Blijven zwijgen leidt op termijn tot frustratie, angst, depressie of zelfs lichamelijk leed. Een organisatie waarin mensen zich niet durven uit te spreken zal niet optimaal presteren (Edmondson, 2019). Coaches kunnen hulp bieden bij het creëren van een veilig werkklimaat. Zij kunnen bijdragen aan een klimaat dat het uitspreken bevordert. Maar hoe kun je als coach zien dat het psychologisch onveilig is? En wat kun je doen om een psychologisch veilige omgeving te stimuleren?

Psychologische veiligheid

Onder psychologische veiligheid wordt verstaan: de overtuiging dat de werkomgeving veilig genoeg is om een intermenselijk risico te nemen. Het concept betreft de ervaring dat je het gevoel hebt dat je met relevante ideeën, vragen of zorgen binnen de organisatie aan kunt komen (Edmondson, 2019). Een psychologisch veilige omgeving ontstaat als professionals elkaar vertrouwen en respecteren en zij het gevoel hebben openhartig te kunnen – of zelfs te moeten – zijn (Edmondson, 2019).

Psychologische veiligheid draagt bij aan een sociaal veilige omgeving waarin minder grensoverschrijdend gedrag plaatsvindt. Volgens diverse onderzoeken is psychologische veiligheid het fundament van een lerende organisatie en draagt deze naast leren ook bij aan innovatie en prestatie binnen een organisatie (Newman, Donohue & Eva, 2017). Hoewel bekend, blijkt uit diverse onderzoeken dat er nog pijnlijk vaak wordt gezweven in organisaties (Edmondson, 2019). Terwijl het juist in deze 'VUCA' (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) wereld van belang is dat medewerkers zich uitspreken en zelfs organisatieregels breken om de efficiëntie van de organisatie te verbeteren, zo blijkt uit het onderzoek van Wang en Shi (2020). Een 'call for action' voor iedereen die met groepen werkt en een stimulerende (leer)omgeving wil creëren.

Gedragsindicatoren

Het stimuleren van psychologische veiligheid begint met het herkennen van de gedragsindicator(en) die mogelijk een onveilige omgeving aanduiden, waarna een interventie kan worden ingezet (Hoenderdos, 2013). Organisatiecoaches bieden veelal een 'holding environment', zodat emoties in de groep verdragen kunnen worden en groepsleden zich veilig voelen om zich uit te spreken (Moeskops, 2014). Mijn literatuuronderzoek leverde vijf achterliggende redenen op waarom mensen moeite hebben om zich uit te spreken en zes categorieën met gedragsindicatoren die organisatiecoaches kunnen herkennen als het psychologisch onveilig is in een groep. De zes categorieën zijn samengevat in tabel 1 (zie volgende pagina).

Hoe kun je als coach zien dat het psychologisch onveilig is?

Gedragsindicatoren herkennen

Uit onderzoek blijkt dat psychologische veiligheid bijdraagt aan leren; individueel-, team- en organisatieleden (Newman et al., 2017). Het stimuleren van psychologische veiligheid begint met het herkennen van de gedragsindicator(en) die mo-

1. Onderlinge verbondenheid:

De onderlinge relaties zijn passief/actief-destructief. Een gespannen, zakelijke, afstandelijke sfeer, waarbij er weinig interesse/tijd aandacht is voor persoonlijke uitwisselingen. Geen empathie, desinteresse, gebrek aan betrokkenheid.

2. Status- en dominantie verschillen

Veel voor- en achtergrond verschillen. Ongelijke spreekijdverdeling, sommige groepsleden spreken vrijelijk (hoge status) terwijl andere zich verontschuldigen, bescheiden en beleefdheidsvormen uiten om anderen niet voor het hoofd te stoten. 'Meerderden' worden niet publiekelijk tegengesproken (oneens zijn, bevragen en ongezouten mening geven of wijzen op fouten). Pesten, treiteren, afkraken, intimideren, inbreng van anderen bespotten. Stelselmatig door anderen heen praten maar niet zichzelf laten onderbreken.

3. Informatie uitwisseling

Geen vrije uitwisseling (van mening, advies, vragen, inzichten, fouten, nieuwe ideeën, feedback) van kennis en informatie, verifieerbare- maar ook niet-onderbouwde ervaringskennis (tacit knowledge). Bewust relevante informatie achterhouden, klakkeloos informatie aannemen zonder enige verificatie. Ontwijken van vragen van anderen, vragen met een verborgen mening stellen, suggesties en ideeën van anderen niet in overweging nemen. Inbreng niet op waarde schatten of afkeuren. Delen van informatie zonder eigen mening, onalledaagse ideeën, fouten uit het verleden of persoonlijke visies uit te wisselen.

4. Conflict en emoties

Non-verbaal weerstand tonen zonder deze uit te spreken, actief discussies en confrontaties vermijden. Irritaties en emoties inhouden, fricties en spanningen weglachen, onenigheid sussen, verschillen wegpoetsen. Zaken goedpraten, feedback alleen via geintjes geven. Taakconflict als persoonlijk/rationeel conflict opvatten, persoonlijke aanvallen doen, defensieve opmerkingen maken, overmatig emotioneel reageren, tot explosieve, escalerende confrontaties komen, schuld afschuiven.

5. Taak- en procesconflict^a

Fouten of slecht werk ontkennen, afspraken niet nakomen of uitstellen, de schuld afschuiven bij het niet nakomen van verantwoordelijkheden.

6. Extreem negatieve emoties^a

Boosheid of agressie in houding, stem of lichaamstaal, uit frustratie en woede begint iemand te schreeuwen en op de tafel te slaan.

Tabel 1. Gedragsindicatoren voor het herkennen van een psychologisch onveilige omgeving. Bron (aangepast): Hoenderdos, 2013; Lautenbach, 2019.

gelijk op een onveilige omgeving duiden, zodat er daarna een interventie kan worden ingezet (Hoenderdos, 2013). Maar hoe stimuleert een organisatiecoach psychologische veiligheid in groepen? Welke bewuste en onbewuste kennis wordt er ingezet (Coghlan & Shani, 2020)? Welke interventies zijn bewezen effectief? En is er een verschil in denken en doen bij de organisatiecoaches (Ahuis, 2019)?

Het literatuuronderzoek leverde drie categorieën op. Na het coderen van de data zijn nog twee extra categorieën toegevoegd. Tabel 2 geeft een overzicht van alle categorieën en interventies die zijn meegenomen in het onderzoek.

Gebruikte onderzoeksmethodologie

In deze samenvatting wordt beperkt ingegaan op de onderzoeksmethodologie. Het semigestructu-

Beïnvloeden van jezelf	Beïnvloeden van conversaties	Beïnvloeden van relaties	Spel	Overig
Praktisch voorleven	Onderlinge verbondenheid stimuleren	Samen doelen formuleren	Ingezet na coderen van informatie	Ingezet na coderen van informatie
Verdragen van ongemak	Status- en dominantie verschillen neutraliseren	Persoonlijk worden		
Reflecteren in het moment	Informatie uitwisseling versoepelen	Leren tot norm verheffen		
	Conflicten en emoties hanteren			

Tabel 2. Interventies om psychologische veiligheid te stimuleren. Bron (aangepast): Lautenbach, 2019.

reerde interview bestond uit drie onderdelen. Deze onderdelen waren onderverdeeld in zes vragen. In het eerste deel is gevraagd naar een 'kritiek incident' (Gestalt-niveau), in het tweede deel naar een top drie van gedragsindicatoren en interventies (Schema-niveau) en in het laatste deel werd de mini-theorie van de organisatiecoach verrijkt door de literatuur. Vervolgens werd gevraagd naar de voorkeursgedragsindicator van de organisatiecoach (Theorie-niveau) (Van den Boomen et al., 2004). De opgehaalde informatie uit de drie delen van het interview is in ATLAS.ti geanalyseerd en gecodeerd, zodat deze onderverdeeld kon worden in de categorieën zoals genoemd in het theoretische kader.

De resultaten

Tijdens de interviews stonden drie onderzoeksvragen centraal. Deze vragen leverden verschillende resultaten en conclusies op.

Onderzoeksvraag 1: Hoe stimuleert de organisatiecoach psychologische veiligheid in de praktijk?

Gedragsindicatoren

Volgens tabel 3 lijkt het erop dat in dit onderzoek de categorie 'conflicten en emoties' het meest wordt herkend door de organisatiecoaches als gedragsindicator voor een onveilige omgeving. Verbaal kwamen het maken van grapjes, beschuldigingen en weinig aandacht voor hoe mensen zich voelen naar voren als herkenbare gedragsindicatoren. Non-verbaal waren het de ogen die wegdraaiden, het elkaar niet aankijken en het bezig zijn met andere dingen (de vraag niet hebben gehoord, bezig zijn met de telefoon of tekeningetjes maken) die het meest opvielen. De organisatiecoach voelde vaak intuïtief aan dat er onderhuidse spanning aanwezig was.

Interventies

Het lijkt erop dat in dit onderzoek de categorie 'beïnvloeden van conversaties' met als subcategorie 'het hanteren van conflicten en emoties' het meest wordt ingezet door de organisatiecoaches (zie tabel 4). 'Spel' wordt het minst ingezet om psycho-

Gedragindicatoren psychologische onveiligheid in een groep			
	Deel 1 Kritieke incidenten	Deel 2 Top drie	Deel 3 Voorkeur na theorie
Meest genoemd	Conflict en emoties	Conflict en emoties	Onderlinge verbondenheid
Minst genoemd	Extreem negatieve emoties	Status- en dominantie verschillen	Conflict en emoties & Status en dominantie verschillen

Tabel 3. Meest en minst genoemde gedragsindicatoren in delen 1, 2 en 3 van het interview

logische veiligheid te stimuleren. Met spel wordt bedoeld het uitvoeren van een vrijwillige activiteit, die niet gerelateerd is aan werktaken, met als doel plezier maken. Het spel vraagt tevens van de spelers een hoge mate van betrokkenheid. Te denken valt aan het spelen van tafeltennis, het vliegen met een drone of het vertellen van moppen. Uit onderzoek blijkt dat het spel voor psychologische veiligheid zorgt, waardoor het makkelijker werd om in de toekomst potentieel uitdagende interacties te starten (Mukerjee & Metiu, 2021).

Wat niet in tabel 4 zichtbaar is, maar wel uit de data bleek, is dat de categorie 'overige interventies' groter was bij kritieke incidenten (deel 1) dan bij de top drie (deel 2) van het interview. De overige interventies zijn onder andere gericht op het creëren van 'onveiligheid', door iets te gaan doen wat bij voorbaat al ongemakkelijk is en zo een collectieve ervaring oplevert. Zoals het ma-

ken van een gezamenlijke totempaal van spullen uit de ruimte die symbool staan voor de waarden van een groep tot het inzetten van improvisatietheater. Een voorbeeld hiervan is een oefening waarbij de groepsleden in kleine groepjes met een clownsneus op, een probleem bedenken dat opgelost moet worden. Zij beelden dit uit en moeten zoveel mogelijk fout doen en alles zo veel mogelijk uitvergroten. Er zijn drie spelregels: 1. Wees niet voorzichtig, 2. Bij twijfel - ja! 3. Kijk niet uit.

Wat ook uit de data naar voren komt, maar niet zichtbaar is in deze tabel, is dat de categorie 'verdragen van ongemak' in de top drie niet één keer voorkwam, maar bij de kritieke incidenten het hoogste aantal betrof onder de categorie beïnvloeden van jezelf. Het lijkt erop dat de organisatiecoach de groep helpt met het verdragen van het ongemak van de groep, door eerst zelf het ongemak te verdragen. Om vervolgens het ef-

Interventies stimuleren psychologische veiligheid in een groep		
	Deel 1 Kritieke incidenten	Deel 2 Top drie
Meest genoemd	Beïnvloeden van conversaties	Beïnvloeden van conversaties
Subcategorie	Conflict en emoties hanteren	Conflict en emoties hanteren
Minst genoemd	Spel	Spel
Subcategorie	N.v.t.	n.v.t.

Tabel 4. Meest en minst genoemde interventies tijdens deel 1 en 2 van het interview

fect van gedrag en het beoogde effect bespreekbaar te maken, zodat patronen in het hier-en-nu worden doorgrond.

Conclusies onderzoeksvraag 1

Uit de verzamelde data kan geconcludeerd worden dat de organisatiecoach in de praktijk een psychologische onveilige omgeving het meest herkent aan de hand van conflicten en emoties in de groep, zowel verbaal als non-verbaal. De intuïtie speelt een belangrijke rol in het herkennen van de gedragsindicator.

De organisatiecoaches spraken veelal over een bepaald gevoel dat bij hen aanwezig was, zoals het gevoel dat ze bepaalde mensen bij elkaar moesten indelen in een groep (of juist niet); dat niet alles werd gezegd omdat er vermijdende zinnen werden gebruikt, of los te raken van de groep omdat de mensen weinig betrokken waren. Ook kwam uit het onderzoek naar voren dat de meeste interventies zijn gericht op de interactie in de groep. Door de conversatie te beïnvloeden kunnen conflicten en emoties gehanteerd worden, door het ongemak te verdragen en het gedrag/de patronen in de groep te benoemen en spiegelen. De literatuur bevestigt het belang van productieve conversaties met betrekking tot psychologische veiligheid (Edmondson & Besieux, 2021).

Onderzoeksvraag 2. Welke gedragsindicatoren uit de theorie zijn in de praktijk herkenbaar?

In deel 3 van het interview is de bestaande theorie over de gedragsindicatoren voorgelegd aan de organisatiecoaches. De antwoorden gaven een overeenkomstig beeld, de associaties erbij waren wel verschillend. Alle vier de gedragsindicatoren zijn herkenbaar voor alle organisatiecoaches. Reacties als: 'Het is een eyeopener, om het herkennen wat meer in de 'smiezen' te krijgen', en 'Wat fijn om een overzicht te hebben, ik moet al op zoveel dingen tegelijk letten in een sessie,' werden gegeven.

Conclusies onderzoeksvraag 2

De voorgelegde gedragsindicatoren zijn herkenbaar in de praktijk, alle geïnterviewden hadden direct een beeld van de verschillende categorieën die de gedragsindicatoren aanduiden. Zo gaf een

organisatiecoach aan dat het hebben van een (functioneel) conflict ook een signaal voor een veilige omgeving kan zijn. Het is meer de vraag of het conflict er mag zijn en het niet 'overruled' wordt door een leidinggevende of andere personen in de groep. Door de geïnterviewden zijn nog verschillende aanvullingen gedaan om de scope van de gedragsindicatoren te vergroten, onder andere de aan- of afwezigheid van een duidelijke contractering en helderheid over de verschillende eigenaren (Breuer, 2016), zodat deze nog beter aansluit op het vak.

Onderzoeksvraag 3. Hoe kan de literatuur over psychologische veiligheid die praktijk verder verrijken?

Alle organisatiecoaches gaven aan dat ze de literatuur bruikbaar vonden voor de praktijk. Door zicht te hebben op het hele pallet van gedragsindicatoren is er bewustwording ontstaan over de mogelijkheden om gedragsindicatoren te herkennen, dit kan de praktijk verrijken. Zo vertelde een organisatiecoach dat zij vooral let op de conflicten en emoties die zich (verbaal en non-verbaal) afspelen in de groep. Door de theorie werd zij zich bewust van haar voorkeur. Zij realiseerde zich dat er nog meer gedragsindicatoren zijn die mogelijk op een onveilige werkomgeving duiden. Door het aanreiken van handelingsopties weet de organisatiecoach beter waar zij op moet letten.

Uit het onderzoek valt op dat er een verschil lijkt te zijn tussen de top drie (deel 2) en de voorkeursgedragsindicator (deel 3), zie tabel 3. De top drie is benoemd vóór het verstrekken van de theorie, de voorkeursgedragsindicator ná het delen van de theorie. Het lijkt erop dat de vragen die naar aanleiding van de praktijk zijn gesteld, andere antwoorden genereren dan de vragen die zijn gesteld naar aanleiding van de theorie (voor enkele geïnterviewden gold dit niet). Het lijkt er ook op dat er een verschil is tussen wat de organisatiecoaches denken dat ze doen in de praktijk en wat ze vertellen dat ze doen in de praktijk. Het verschil betreft niet wat ze doen, maar wat ze expliciet maken dat ze doen.

Conclusies onderzoeksvraag 3

De bestaande theorie kan wellicht de praktijk verrij-

ken, enerzijds omdat deze meer handelingsopties geeft en anderzijds omdat de organisatiecoach beter weet waar op te letten.

Uit onderzoek blijkt dat psychologische veiligheid bijdraagt aan leren

Tips voor de praktijk

Op basis van bovenstaande conclusies doe ik graag een paar aanbevelingen:

1. Denken en doen

Het lijkt erop dat het 'verdragen van ongemak' – ook wel 'holding environment' genoemd (Moeskops, 2014) – in sommige gevallen een vanzelfsprekendheid is geworden bij de organisatiecoach. Deze onbewust ingezette kennis staat in de literatuur bekend als 'tacit knowledge' (Coghlan & Shani, 2020). Deze handeling kan mogelijk meer inzicht geven in hoe psychologische veiligheid gestimuleerd wordt in een groep.

Tijdens het beschrijven van de kritieke incidenten (deel 1) lijkt de intuïtie van de organisatiecoach een prominente rol te spelen bij het verdragen van het ongemak van de groep. Echter na het bespreken van de theorie (deel 3) lijkt deze prominente rol meer aan de kant gezet te worden, gezien de antwoorden die zijn gegeven door de organisatiecoaches. Het verschil tussen theorie en praktijk kan mogelijk verklaard worden door de 'espoused theory' en de 'theory in use' van Argyris (Ahuis, 2019), waarbij er verschillen zijn in het denken en handelen van de organisatiecoach.

2. Uitbreiden van het interventierepertoire

De handelingsopties kunnen wellicht verrijkt worden door de leidinggevende een voorbeeldrol te geven en duidelijke kaders en/of een nieuw denkframe te scheppen met betrekking tot a) het doel van de sessie, b) het belang van de eigen en collectieve verantwoordelijkheid om te spreken, c) de betekenis die wordt gegeven aan mislukking en d) het nut van mislukking met betrekking tot leren. Deze bevindingen sluiten aan bij de geraadpleegde theorie.

Spel maakt het makkelijker om toekomstige (mogelijk uitdagende) interacties aan te gaan (Mukerjee & Metiu, 2021). Inclusief leidinggeven, bijvoorbeeld door zelf het goede voorbeeld te geven, draagt bij aan het stimuleren van psychologische veiligheid (Carmeli e.a. 2010). Het formuleren van doelen die aansprekend zijn en het gezamenlijk betekenis geven aan de toekomst, dragen bij aan de gezamenlijke zin van een groep (Edmondson, 2019). Het primaire doel is om van mislukkingen te leren (Edmondson, 2019).

3. Intuïtief model

Een model waarbij er meer aandacht komt voor de intuïtieve kant van het signaleren van psychologische onveiligheid, lijkt onderzoekwaardig te zijn. Ook lijkt de bestudeerde theorie onvoldoende aanknopingspunten te geven om interventies in te zetten die gericht zijn op het stimuleren van ongemak en het oefenen van nieuw gedrag.

Kanttekeningen

Reflecterend op het onderzoek zie ik overeenkomsten tussen de drie veranderpatronen die vaak in organisaties voorkomen – 'draagvlak', 'daadkracht' en 'interactie' (Moeskops, 2014) – en de gedragskenmerken van psychologische onveiligheid. De kenmerken van de negatieve spiraal van de drie veranderpatronen gaan namelijk over 'afhaken', het ontwikkelen van 'eenrichtingsverkeer' en het ontbreken van 'commitment' door onduidelijkheid over visie en doelen (Moeskops, 2014). Wellicht dat bij toekomstig onderzoek naar psychologische veiligheid de systeem psychodynamische bril kan worden opgezet om zo naar de onderstroom van organisaties te kijken; dit biedt mogelijk aanknopingspunten om psychologische veiligheid te stimuleren.

De verschillen in antwoorden uit de praktijk en theorie bleven me verbazen. Wat is hier de verklaring voor? Kan het zijn dat de theoretische en cognitieve modellen niet aansluiten bij de intuïtieve handelingen die een organisatiecoach inzet? Wat zou dan wel kunnen aansluiten? Het deed me denken aan het filmpje *The smell of the place* van Sumantra Ghoshal (Ghoshal, 2010), waarbij ik mij afvroeg: hoe zou psychologische veiligheid ruiken? Zijn er dominantie, chemische en penetrante geuren aanwezig? Ontbreekt het aan geur, of zijn het

vluchtige, klinische geuren waaraan geen aandacht wordt gegeven? Of is de geur fris en aangenaam? De variatie en verbeelding die de taal van geur biedt, kan de intuïtie aanzetten. Een ontwerpgericht onderzoek zou mogelijkheden bieden om het geuren-palet van psychologische veiligheid te bepalen. Wellicht dat dit model bijdraagt om het 'ongemak' van psychologische veiligheid in groepen op een speelse en intuïtieve wijze te hanteren, zodat de groep wat meer op zijn gemak is bij het ongemak.

Referenties

- Ahuis, I. (2019). *Betekenisvolle werkrelaties*. Amsterdam: Boom.
- Boomen, F. van den, Merckies, R. & Hoonhout, M. (2004). *Professionele dilemma's van de coach: het maken van verantwoorde keuzen*. Amsterdam: Boom.
- Breuer, F. (2016). Organisatiecoaching: een nieuwe professie? *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 6, 6-21.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: the mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22 (3), 250-260.
- Coghlan, D. & Shani, A.B. (2020). Abductive reasoning as the integrating mechanism between first- second- and third-person practice in action research. *Systemic Practice and Action Research*, 34 (4), 463-474.
- Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), 350-383.
- Edmondson, A.C. (2019). *De onbevreesde organisatie*. Amsterdam: Business Contact.
- Edmondson, A.C. & Besieux, T. (2021). Reflections: voice and silence in workplace conversations. *Journal of Change Management*, 21 (3), 269-286.
- Ghoshal, S. (2010). *The smell of the place*. Online: <https://www.youtube.com/watch?v=UUDdgE8rl0E> (geraadpleegd op 3 juni 2022).
- Hoenderdos, J.W. (2013). *Towards an observational measure for team psychological safety* (masterthesis). Online: https://essay.utwente.nl/63309/1/BAMasterThesis_-_Jasper_Hoenderdos_-_s1150855.pdf (geraadpleegd op 21 maart 2022).
- Kahn, W.A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*, 33 (4), 692-724.
- Lautenbach, A (2019). Intervenieren vanuit de sociale signalen van psychologische veiligheid in teams. *Tijdschrift voor Management en Organisatie* 3, 52-69.
- Moeskops, O. (2014). *Doorbreken van organisatiepatronen* (e-book). Pumbo.nl.
- Mukerjee, J. & Metiu, A. (2021). Play and psychological safety: an ethnography of innovative work. *Journal of Product Innovation Management*, 39 (3), 394-418.
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: a systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27 (3), 521-535.
- Wang, F. & Shi, W. (2020). Inclusive leadership and pro-social rule breaking: the role of psychological safety, leadership identification and leader-member exchange. *Psychological Reports*, 124 (5), 2155-2179.



Pieterneel Groeneveld (MA) is HR Business Partner bij ProRail. Hiervoor was zij HR-adviseur, trainer en (loopbaan)coach voor verschillende organisaties. Bij ProRail coacht en adviseert zij MT's bij (talent)ontwikkel- en verandervraagstukken.



Aukje Nauta en Cristel van de Ven over conflict op het werk

Aan ruzie en conflict in organisaties geen gebrek tegenwoordig, zo lijkt het. Was grensoverschrijdend gedrag bij populaire tv-programma's ineens volop in de aandacht, daarna raakten we er steeds meer van doordrongen dat overal 'gedoe' voorkomt, in allerlei soorten en maten. Door de bril van de positieve psychologie kijkend, rijzen dan vragen als hoe we goed met conflicten kunnen omgaan, hoe conflicten zich verhouden tot groei en ontwikkeling en hoe ze kunnen leiden tot het bouwen aan een betere toekomst. Daarover spreek ik met Aukje Nauta en Cristel van de Ven, beiden expert in hoe het mis kan gaan in organisaties en hoe we het dan weer goed krijgen.

Auteur: Nancy Peeters

Worstelen met grensoverschrijdend gedrag

De aanleiding voor dit gesprek is een interview met Aukje Nauta op de site van de Universiteit Leiden over de verlenging van haar aanstelling als hoogleraar organisatiepsychologie. Ze zegt daar:

"In de samenleving worstelen we heel erg met grensoverschrijdend gedrag, dus daar wil ik mij de komende jaren op richten: sociale en psychologische veiligheid. Ik ben ooit gepromoveerd op conflictantering, in die zin ga ik terug naar mijn roots. Maar nu wil ik het koppelen aan schaamte,

want ik denk dat bullebakken op de werkvloer juist te weinig schaamte ervaren. Bij schaamteloosheid gaan mensen schreeuwen, pesten, over grenzen heen. Ik wil onderzoeken hoe mensen van schaamteloos naar schaamtevol en uiteindelijk schaamtevrij kunnen bewegen. Met 'schaamtevrij' bedoel ik dat mensen hun schaamte vrijlaten, dat die er mag zijn. 'Het einde van het bully-tijdperk', als werktitel voor dit nieuwe onderzoek." Een interessante gedachte: hoe kunnen we vanuit de negatieve emoties rond conflicten, grensoverschrijdend gedrag en schaamte tot iets positiefs komen?

Als ik Aukje vraag naar haar kijk op al het 'gedoe' in organisaties dat we in de media zien, zegt ze: "Ik vind dit een waanzinnig positieve tijd omdat we het gewoon niet meer pikken dat een baas kan zeggen: 'Jij móet op kantoor komen!' De Universiteit Utrecht heeft onderzoek gedaan naar grensoverschrijdend gedrag en psychologische en sociale onveiligheid in de Tweede Kamer. Daar lopen mensen rond die af en toe flink uit hun slof schieten. En nu is er een tegenbeweging die zegt: 'Dat willen we niet meer, we moeten fatsoenlijk met elkaar omgaan.' Dat vind ik echt de kracht van deze tijd. En natuurlijk ontspoord die discussie dan ook weer, maar het is ook een mooi appèl op ons allemaal om het moreel juiste te doen."

Ik spreek ook met Cristel van de Ven. Cristel is onderzoeker en adviseur op gebied van waardevol werken en werkt al jaren samen met Aukje aan het verbeteren van werkrelaties. Ze is daarnaast voorzitter van de Vereniging Zelfstandigen Nederland en zit namens zelfstandigen in de Sociaal-Economische Raad. Cristel: "Je merkt dat we als maatschappij gewend zijn aan conflicten. Mensen die stevig provoceren, vinden we vaak eigenlijk best cool. En tegelijkertijd hebben we ook een enorme behoefte om daarmee te stoppen. Om vriendelijker en prettiger met elkaar om te gaan. Ik spreek me het liefst genuanceerd uit, omdat de meeste situaties of problemen nu eenmaal niet zwart-wit zijn. Maar als je bijvoorbeeld een genuanceerd stuk schrijft, dan halen sommige media daar net die ene quote uit waarvan ze hopen dat een ander daar boos over wordt. Dat vind ik superfrustrerend. Niet onlogisch, want we weten dat negatieve emoties

meer de aandacht trekken dan positieve emoties. En dan is een rel beter om het bereik van het stuk te vergroten."

Het nut van een conflict

Een conflict brengt veel negatieve emoties met zich mee. Maar kan een conflict ook tot wat goeds leiden? Cristel: "Mensen die in een conflict nog niet voor volwaardig worden gezien, moeten soms eerst even hun tanden laten zien. Door in eerste instantie de strijd aan te gaan, kun je tot een probleemoplossende onderhandelingsstijl komen. Dan realiseert de andere partij zich dat zij niet zomaar kan domineren en de ander in een toegeeflijke rol kan duwen. En dat de dialoog aangaan de enige manier is om er samen uit te komen. Wat er nu in de samenleving gebeurt, is te zien als een fase op weg naar een betere wereld. De 'woke-beweging' levert veel frictie op, maar eigenlijk is er een achtergestelde groep die nu zijn tanden laat zien. Dat doet pijn en voelt ongemakkelijk. Volgens mij is het nodig om niet terug te gaan knokken maar om te kijken of we in dialoog de grote vraagstukken kunnen oplossen."

Conflicten vermijden, is dat handig?

Sinds 2019 bestudeert Aukje schaamte. Ze definieert schaamte als een sociale, morele, pijnlijke emotie die je ervaart als je vindt dat wie jij bent niet voldoet aan bepaalde normen. Zijn er vanuit haar kennis over schaamte inzichten die ons helpen in conflicten? Aukje: "Angst en schaamte zijn lastig te onderscheiden maar kunnen beide gemakkelijk tot conflictvermijding leiden. Het zou mooi zijn als we schaamte als kanarie in de kolenmijn leren gebruiken. Dat we schaamte herkennen en bedenken wat dat eigenlijk betekent, dat we ons schamen. Ben ik fout, is de ander fout?" Aukje noemt het voorbeeld van een man die in een werksituatie bij een vrouw per ongeluk een hand op de bil legde. Beiden benoemden dit niet, zetten hun werkrelatie voort alsof er niets gebeurd was maar dat was er natuurlijk wel. Later werd dit alsnog erg ongemakkelijk, juist omdat beiden dit uit schaamte niet bespraken. "Als je daar direct het gesprek over aan kunt gaan en het ongemak openlijk benoemt, kan het heel anders verlopen en vooral ook veel beter aflopen."

Angst en schaamte zijn lastig te onderscheiden maar kunnen beide gemakkelijk tot conflictvermijding leiden.

In de praktijk: groeien van gedoe

Cristel: "Bij de begeleiding van teams werkt het vaak goed om concrete situaties te bespreken waar het mis ging. Wat waren ongemakkelijke momenten? Hoe kwamen we daar uit en wat kunnen we daarvan leren? Wat willen we vaker gaan doen om te bouwen aan een goede psychologische en sociale veiligheid? Dat gedrag wil je met elkaar ontdekken en vasthouden op momenten dat het ingewikkeld wordt. Deze aanpak linkt aan het waarderen perspectief, kijken naar wat goed gaat en dat uitvergroten. Want er gaat ook al heel veel goed in organisaties."

Aukje: "Als ik een groep begeleid, vraag ik vaak: 'Wanneer en voor wie was je niet de leidinggeven- de of de HR-adviseur (of welke rol ook maar van toepassing is) die je had willen zijn?' Dan delen eerst alle leden een anekdote. Soms is het iets heftigs, maar vaak wordt de sfeer ook meteen al een beetje grappig en luchtig. Pas na die verhalenron- de vraag ik welk patroon men ziet, welke conclusie we hier met z'n allen uit trekken en wat ons staat te doen. Je kantelt dan van het negatieve dat gedeeld is, naar hoe nu verder. Zo kunnen we groeien van gedoe."

Cristel: "Naarmate je meer diversiteit krijgt in een organisatie, komt er vaak ook meer conflict. Maar als je dat conflict constructief weet in te zetten en ziet als meerdere perspectieven waardoor je meerdere oplossingen kunt bedenken, dan werkt het positief. Als het conflict uitmondt in wij-zij-den- ken, leidt het echter tot ellende. De kunst is om het conflict te omarmen én om te zorgen dat je geen groepen krijgt die tegenover elkaar staan."

Jezelf ontwikkelen voorkomt ongewenst gedrag

Cristel: "Ik vraag me af wat het ons zou brengen als we minder gehaast en druk zouden zijn op het

werk. Ongewenst gedrag heeft ook te maken met ongeremdheid, uit je slof schieten. Dat gebeurt sneller als je al moe bent of je kwetsbaar voelt maar dat niet durft te uiten. Als je naar onderzoeken kijkt, lijkt het wel of we ons allemaal permanent opgejaagd en kwetsbaar voelen op het werk. Een gezonde werkomgeving met normale werkuren en behapbare takenpakketten zal veel oplossen, denk ik. Als je moe bent, denk je pas als je naar huis fietst 'wat gebeurde er nou, ik voelde me niet sterk genoeg om er tegenin te gaan, of om mezelf in de hand te houden' en dat is jammer."

Aukje: "Je zegt daar iets belangrijks over de orga- nisatie van ons werk als oorzaak van conflicten en onveiligheid. Frank Pot (emeritus hoogleraar sociale innovatie van werk en voormalig directeur werk en werkgelegenheid van TNO) vertelde me dat 20% van de werkenden in Europa werk heeft met een cyclus van korter dan een minuut, zij doen elke minuut precies hetzelfde. En 48% heeft werk met een cyclus korter dan tien minuten. Dat betekent dat de helft van de werkenden routine- matig, repeterend werk heeft, terwijl de Arbouw in artikel 3 lid d stelt dat monotoon, repeterend werk zoveel mogelijk vermeden moet worden. Maar dat doen we dus niet. We zijn nu geneigd om te denken dat grensoverschrijdend gedrag voornamelijk voorkomt bij tv-shows, in de politiek en bij universiteiten. Maar als je naar onderzoek kijkt, komt het vooral voor in grote organisaties met veel monotoon en repeterend werk, waar je zo vervreemd van raakt dat je uit narigheid elkaar gaat pesten. Als werkgever moet je hierover nadenken en je afvragen hoe je het werk kunt herinrichten of welke afwisseling je kunt organise- ren zodat medewerkers niet te lang dit repeterend werk hoeven te doen. Kan ik dit werk afwisselen met andersoortig repeterend werk want dat is al gevarieerder dan de hele dag hetzelfde repe- rend werk doen."

Zowel Aukje als Cristel ziet het ontwikkelen van medewerkers als een belangrijke sleutel in het voorkomen van ongewenst gedrag. Cristel: "Voor een veilige organisatie is het nodig dat we minder focus hebben op presteren en meer op leren. Het gedoe in organisaties ontstaat deels door het gevoel van schaarste en is te voorkomen. Budgetten zijn misschien schaars, maar ontwikkelkansen zijn dat niet. Want dat kan voor de één een uitdagend project zijn en voor de ander een boek lezen of naar een netwerkbijeenkomst gaan. Van dergelijke 'gratis' ontwikkelkansen zijn er veel meer dan van geld voor trainingen of salarisverhoging. Interessant is dus de vraag hoe je in overvloed met elkaar kunt samenwerken. Dat verkleint de kans op gedoe."

Ingrediënten voor veilige organisaties

"Voor een psychologisch veilige werkomgeving hebben we vaardigheden nodig rondom 'gedoe-management'", stelt Cristel. "Daar word je goed in door het met elkaar over conflicten te hebben. Goede gespreksvaardigheden en een probleemoplossende houding helpen daarbij. En zorg vooral dat een conflict niet afglijdt naar gedoe tussen personen. Want dan wordt het vaak vals, naar en onoplosbaar. Speel op de bal, niet op de man of vrouw."

Aukje: "Psychologische veiligheid heeft in mijn ogen te maken met een goede, uitgesproken maar respectvolle manier van conflictantering en daarbij helpen empathische vaardigheden. Als ik bestuurder was van een grote organisatie,

dan zou ik zorgen dat iedereen aan intervisie doet. Intervisie vergroot je empathie. Je moet bij intervisie in de schoenen van een ander gaan staan om het probleem van die ander te herformuleren alsof het je eigen probleem is. Daardoor ontwikkel je empathie. Plus je ervaart dat iedereen een verschillende perceptie heeft van iemands probleem. Daardoor leer je dat 'dé' werkelijkheid niet bestaat. Hoe gaaf zou dat zijn, als we afleren om de waarheid in pacht te hebben, maar dat we allemaal nieuwsgierig kunnen blijven naar wat er nu écht speelt tussen mensen?"

Zonder gedoe, kan dat wel?

Ter afsluiting van ons gesprek vraag ik of we eigenlijk wel zonder gedoe, conflict en schaamte kunnen samenwerken in organisaties.

Aukje: "Nee, dat kan niet. En het is niet erg. Want soms is een stevige ruzie heerlijk. We kunnen problemen niet structureel de wereld uit helpen. Maar we kunnen wel leren om met gedoe om te gaan."

Cristel: "Ik denk wel dat we andere taal nodig hebben. Woorden als 'deugen' en 'cancelen' slaan een gesprek helemaal dood, net als de woorden 'dat is onvergeeflijk gedrag' en 'zero tolerance'. Ik ben ervan overtuigd dat dat soort taal belemmerend werkt voor wat we willen: eruit komen, hier doorheen komen. Laten we proberen om genuanceerde, verzoenende en liefdevolle taal te gebruiken."

Aukje, lachend: "Zullen we het cancelen cancelen?"

Laten we dat doen. En laten we conflicten zien als een kans om van en met elkaar te leren.



Nancy Peeters is lid van de redactie van Tijdschrift Positieve Psychologie. Ze is spreker over werkgeluk en oprichter van Netwerk Werkgeluk, dat professionals in werkgeluk verbindt en versterkt. Kennis en ervaring over werkgeluk delen, dat is haar passie. Want waarom zou iedereen het wiel opnieuw moeten uitvinden? www.netwerkwerkgeluk.nl



Humorist, activist, filosoof, taalvirtuoos

Rondkijken in het hoofd van Jaap Peters

Jaap Peters en ik leerden elkaar kennen tijdens een leerbijeenkomst bij een klant in februari van dit jaar. Hij leidde die dag een sessie over leiderschap met een groep managers en coördinatoren van een overheidsdienst. Hij ging in op thema's als professionele ruimte, kaders kennen en vrijheid benutten. Jaap was tijdens de bijeenkomst volkomen zichzelf en uitgesproken: als 'organisatie-activist' liet hij flink van zich horen, net als in zijn boeken met pakkende titels zoals *Intensieve Menshouderij* en *Bij welke reorganisatie werk jij?*. De deelnemers werden flink aan het denken gezet en stelden hem aan het einde van de ochtend twee vragen. Twee vragen die hij eigenlijk altijd krijgt: 'Mag ik de slides?' en: 'Hoe dan?'

Die 'hoe dan'-vraag speelde aan het einde ook nog door mijn hoofd. Reden voor een Kopstuk dacht ik al snel; een artikel waarin ik onderzoek wat de bijdrage aan het vak van een ander voor mij betekent als professioneel organisatieadviseur. Van die Jaap Peters wilde ik wel eens wat meer weten.

Een mooi woord: reïficatie

Ken jij als adviseur het gevoel dat je je door een labyrint beweegt? Zeker in grote, bureaucratische organisaties ervaar ik dat vaak. Het lijkt alsof er bij elk initiatief dat ik met mijn klant bespreek, wel ergens een andere kracht is die ons idee op een of andere manier doorkruist. Opeens een wisseling in de top. Opeens een andere ontwikkeling door parallelle processen. Opeens een nieuw toverwoord dat rondzingt omdat een directeur zich iets heeft laten ontvallen. Voor mij als adviseur lastig. Hoe verhoudt zich dat waar ik als adviseur mee bezig ben, samen met de mensen in de organisatie waar ik verbinding mee heb, tot steeds andere, vaak ongrijpbare bewegingen in de organisatie? Er moet eindeloos worden gesondeerd, afgestemd en gezwaluust... Jaap reikte me een inzicht aan waarvan ik vermoed dat het me verder gaat helpen in dit soort situaties. Dat begon met het leren van een nieuw woord: reïficatie. Een moeilijk woord dat ik nog niet kende, maar meteen kon plaatsen. Als je het googelt dan vind je onder meer de volgende beschrijving: 'een abstractie zoals een idee of een hypothetische constructie wordt behandeld alsof het een concreet, werkelijk gebeurtenis of fysische entiteit is.' Een ander mooi synoniem dat je ervoor kunt vinden is verdinglijking. Organisaties zijn reïficaties, leerde ik van Jaap. Een organisatie is niet een concreet ding dat je kunt oppakken, maar zo zit het wel zo in onze hoofden en we gedragen er ons ook zo naar. Die snap ik. Een organisatie is als een stelsel van afspraken, zeg ik vaak als ik bij klanten ben. Het is een van de vaste teksten uit de canon van Leeuwendaal. Maar misschien is een organisatie ook wel te zien als een spinnenweb van aannames, bedenk ik me. Op het oog helder, maar in de praktijk eindeloos ingewikkeld, verknoopt en met voor ieder zijn eigen betekeniswolk eraan vastgeplakt. Iets wat adviseren soms tot een ingewikkeld woordenspel maakt. Een woordenspel waar de klant ook nog wel eens op afhaakt, want wie houdt er nou meer van lullen dan van poetsen?

Tijdens die leerbijeenkomst met Jaap realiseer ik me ineens wat ik zo lastig vind. Organiseren is precies dat: een woordenspel, een oefening

in taal. Daar draag ik aan bij als adviseur — ook ik voeg mijn portie taal toe — en dus heb ik er ook iets in te doen: de essentie van het woordenspel doorgronden. Welke reïficatie hebben de mensen in een organisatie dan in hun hoofd, waar ze misschien wel onbewust hun gedrag op afstemmen? Wat houdt dat in stand, oftewel: welke bevestigingen ervaren mensen? Wat zou je kunnen doen om een beeld in de hoofden van mensen te beïnvloeden? En waarom zou je dat eigenlijk willen? Misschien is een reïficatie ook wel noodzaak als een soort mentale totempaal die we nodig hebben als richtpunt. Waar moet je anders omheen dansen?

Ik besluit Jaap op te zoeken om nog eens wat verder rond te kijken in zijn hoofd. Daar zitten vast nog meer in antwoorden en inzichten in waar ik mijn voordeel mee kan doen om tot stelsels van afspraken te komen die beter kloppen, of toch op zijn minst tot spinnenwebben van aannames die beter uitgewisseld zijn.

Rijnlandse jongens, die Romeinen

Voor Jaap is het doorgronden van taal en betekenis in organisaties veel meer dan toegepast puzzelen. Hij heeft gezien dat we in Nederland in een valkuil zijn gestapt: we hebben concepten die thuishoren in Anglo-Amerikaans organiseren vermengd met onze eigen traditie van Rijnlands organiseren. Doordat organisaties reïficaties zijn, waarvan je alleen maar denkt dat je weet wat je ziet, hebben we dat onvoldoende in de gaten gehad. We hebben van organisaties rare mengproducten gemaakt. We zijn hoop gaan vestigen op concepten die niet passen, zeker niet hier in Noordwest-Europa.

Een weeffout met grote gevolgen. Voor Jaap betekenen de dagelijkse berichten over de afstand en het wantrouwen tussen overheid en de burgers dat we toe zijn aan een andere, meer menselijke manier van organiseren en samenleven. We hebben ons, zeker in Nederland, de laatste decennia veel te veel laten beïnvloeden door Anglo-Amerikaanse concepten zoals marktwerking, meten is weten en standaardisering. En het gevolg is meer dan alleen maar een jas die niet

past. We hebben onszelf tekortgedaan door de kracht van Rijnlands organiseren te onderschatten en Anglo-Amerikaans denken te overschatten. Voor onze afspraak ontvangt Jaap me trots in 'zijn' dorpje Zwammerdam. Zijn wieg stond er niet maar hij is er helemaal thuis. Het is de plek waar vroeger de Oude Rijn liep, ooit de grens van het Romeinse Rijk. De Limes heette die en dat is nu de naam – DeLimes - van het bureau van Jaap. Niet voor niets want hij vindt dat we er ons bewust van moeten zijn hoe de Romeinen ook vandaag nog van invloed zijn op ons denken en handelen in Noordwest-Europa. Iets dat we met name terugzien in onze manier van rechtspreken, waar de geest van de wet – de kunst van het goede en het billijke - even belangrijk is als de letter van de wet. Een kiem van het Rijnlands denken, legt Jaap me uit. Trots leidt hij me rond door het zorgcomplex van Ipse de Bruggen en langs de opgravingen van de oude Romeinse nederzetting die hier ooit lag. Nog zijn er stenen te vinden die ooit de fundamenten vormden van de gebouwen. Hij vertelt er levendig over, alsof hij er zelf bij is geweest. 'Het Nederlandse antwoord op Pompei,' bevestigt hij desgevraagd. Ondertussen vertelt hij over de ontwikkeling van zijn opgegraven idee.

Het Rijnlands model gaat uit van kapitalisme met een menselijk gezicht.

KPI's behalen

We voeren een gesprek waarin we voortdurend van niveau naar niveau springen. Dan weer is de activist aan het woord en praten we over politiek. Dan weer de filosoof-humorist die even stilvalt om op een gedachte te kauwen en geestig uit de hoek te komen met een kwinkslag. Dan weer de adviseur die graag zijn professionele overtuiging deelt en laat zien hoe zijn morele kompas is afgesteld. Toch is ook hij gewoon maar begonnen als junior-consultant die rekensommen moest maken voor business cases bij een van de grote big five-bureaus. Dat ging hem zelfs heel goed af. Wel is hij ook meteen eerlijk over de bron van de wijsheid waarmee hij als junior consultant opviel bij de partners en de vennoten: 'Ik kon goed over-



weg met de mensen op de werkvloer. Ik zag dat er bij hen heel veel kennis zat. Zij hadden allerlei ideeën om nog efficiënter te worden. Belangrijk, want door efficiëntie konden we de internationale concurrentie aan en dat verwerkte ik dan in de modellen. Als dat dan lukte, gemeten in KPI's, vierden we feestjes. Qua kengetallen deed ik het perfect, maar ik realiseerde me al snel dat de echte kennis op de werkvloer zat.'

Denkschaamte

Die werkvloer was in het begin van zijn carrière de agribusiness. Als Jaap erover vertelt, krijg ik les in hoe de agrarische sector tot een businessmodel is geworden, ook vandaag nog razend actueel: 'Google maar eens op de Ross 308,' legt hij me uit: 'Dat is de plofkip. De kwaliteit van een kip wordt beschreven in bedrijfskundige termen. Hoeveel voer is nodig voor hoeveel groei.' Als we googelen vinden we onmiddellijk de illustratie: 'Ross 308 is een van de meest productieve vleeskuikens, met de juiste houdbaarheid winnen kippen 3 kg bij 2 maanden', lezen we op een website met landbouwinformatie. 'Daar was ik ook mee bezig,' gaat Jaap verder: 'En lang ging dat goed;

zo lang ik mocht werken met KPI's en spreadsheets. Maar toen ik op een dag in een slachterij kwam kijken, begon het te knagen. Toen kreeg ik last van denkschaamte, zoals de filosoof Levinas het noemt. Opeens begon ik me te schamen voor mijn manier van denken waar ik al die tijd zo trots op was geweest. Trots en schaamte bleken twee kanten van dezelfde medaille. Ook begon ik in te zien dat de consultancy eigenlijk net zo werkte als de industriële veeteelt. Alles in ons bedrijf was erop gericht dat je venoot werd. Een partner moet zoveel jongeren aan de slag houden om dat te kunnen worden. Net als zeugen die zoveel biggen moeten krijgen. In mijn tijd was dat 20,8 per jaar, maar het zal wel weer gestegen zijn want er wordt altijd alleen maar groei nagestreefd, 'verzucht Jaap. 'Eerst bedacht ik daarvoor de titel de intensieve advieshouderij. Later veranderde ik dat in intensieve menshouderij omdat ik zag dat er in tal van sectoren ook zo wordt gewerkt. De inspanning van mensen teruggebracht tot bedrijfskundige kengetallen. '

Met schuld kun je schuiven, maar met schaamte niet, ontdekte hij toen hij besepte wat de consequenties van zijn werk waren. Door zich te realiseren wat de kennis op de werkvloer waard is en waar dus eigenlijk de echte kennis zit. Door zijn eigen ongemak over hoe hij had leren denken. Prestaties van mensen terugbrengen tot financiële kengetallen, terwijl bij diezelfde mensen de echte kennis van de praktijk zit.... Hij ging meer en meer zien waar hij deel van was en

Voor Jaap is het doorgronden van taal en betekenis in organisaties veel meer dan toegepast puzzelen.

wat hij niet meer wilde.

Twee soorten kapitalisme

Bij een conferentie ontmoette Jaap vervolgens Mathieu Weggeman. Weggeman bracht Jaap op het spoor van de Fransman Michel Albert, voormalig directeur van het Franse Planbureau. Albert introduceerde in zijn boek *Capitalisme contre*

Capitalisme (1991) de term Rijnlands model en dat begrip is voor Jaap sindsdien een rode draad in zijn werk. 'Met respect voor je activisme', schreef Albert ooit voor hem, toen hij Jaaps exemplaar van zijn boek signeerde. Jaap vertelt het vol trots, hoewel Albert zelf eerder pragmaticus was dan ook een activist. 'Hij liet simpelweg zien dat Rijnlandse economieën op termijn succesvoller zijn, 'merkt Jaap droogjes op. Volgens Albert zijn er, sinds het vallen van de Muur in 1989, twee vormen van kapitalisme: West-Europees, oftewel Rijnlands (naar het stroomgebied van de Rijn) kapitalisme en Anglo-Amerikaans kapitalisme. De kern van het verschil is de oriëntatie. Het West-Europese kapitalisme is gebaseerd op solidariteit. De onderneming is een werkgemeenschap en in dit model is oog voor maatschappelijke cohesie. Het Anglo-Amerikaanse kapitalisme is vrijemarktkapitalisme op basis van individueel belang. Dit kenmerkt zich door grote verschillen tussen arm en rijk en een klein sociaal vangnet. De onderneming is een moneymaking machine voor de aandeelhouder want niet alleen de producten zijn onderhevig aan het marktmechanisme, maar het bedrijf zelf ook via de beurs.

'Rijnlands denken is evengoed gestoeld op een vrije markt als het Anglo-Amerikaans model, maar vanuit de overtuiging dat een markt pas goed kan werken als iedereen aan het succes deelneemt, 'legt Jaap uit. 'Kapitalisme met een menselijk gezicht. En dat is duurzamer en rechtvaardiger doordat het niet alleen gericht is op winst op de korte termijn. Het heeft meer oog heeft voor sociale rechtvaardigheid en voor duurzaamheid. 'De woorden van Jaap doen me denken aan een interview met oud DSM-topman Feike Sijbesma in Trouw (25 februari 2023): 'Je kunt jezelf niet succesvol noemen als je in een wereld leeft die faalt,' citeer ik. Het hadden Jaaps woorden kunnen zijn.

Rijnlands organiseren

Het verschil tussen Anglo-Amerikaans en Rijnlands is op allerlei niveaus terug te zien. Het is een andere maatschappelijke keuze, een ander businessmodel en een andere manier van organiseren, het inrichten van de reïficatie 'organisatie' tussen je oren. In ons gesprek gaan we vooral door op dat laatste niveau: organiseren

en samenwerken op zijn Rijnlands. Jaap laat me nog eens zien hoe het klassieke bureaucratische organisatiemodel is opgebouwd: denken in de top en de staf en het doen bij de uitvoering. De uitvoering wordt niet geacht te denken. 'Ik ben zelf degene geweest die het boek Scientific Management van Frederick Taylor naar het Nederlands wilde gaan vertalen,' vertelt hij. 'Dat had nog niemand gedaan, dus wilde ik het maar gaan doen. De uitgever vond het een beter idee dat aan een echte vertaler over te laten, wat natuurlijk ook zo is, maar uiteindelijk hebben Harold Janssen en ik het slotbetoog geschreven. Taylor betoogde dat mensen van nature initiatief nemen en dat vond hij maar onhandig. Dus moesten we denken en doen splitsen. Door van organisaties verticale harken te maken kan dat. Dan heeft niemand meer overzicht en ligt de controle op een andere plek. Als mensen geen overzicht hebben en extern gecontroleerd worden, blokkeert dat hun eigen initiatief, wist Taylor. Systems first. Maar iedereen werkt vanuit zijn eigen realiteit en iedereen stemt daar zijn handelen op af. In een bureaucratie wordt het dan 'regels zijn regels'. Maar dat is doen alsof de tijd stilstaat en elke dag hetzelfde is. Regels die altijd hetzelfde zijn, dat kan alleen als de context ook niet verandert en dat is natuurlijk nooit zo. Als je je dat niet realiseert, ga je je werk doen zonder dat je je bewust bent van consequenties en krijg je rare misverstanden.'

'Is dat dan wat kon leiden tot de stippenkaart die in de oorlog werd gemaakt door Amsterdamse ambtenaren, elke stip is tien Joden? De kaart werd gemaakt om de Duitse bezetter ter wille te zijn,' vraag ik. Jaap schrikt van het voorbeeld maar inderdaad, een extreem voorbeeld van doen wat je opgedragen wordt omdat het nou eenmaal de regel is dat ambtenaren ambtsinstructies van het bevoegd gezag opvolgen.

Van B naar A werken

'Taylor is al meer dan 100 honderd jaar dood. Wonderlijk toch. Wie zou dit nu nog nazeggen?' mijmer ik hardop. 'Of zit dit denken dan nog verstopt in onze organisaties, alsof het in de muren zit? Ik was laatst in een organisatie waar de laagste budgetverantwoordelijke de directeur zelf is. Voor elke euro moest hij aftekenen, terwijl hij zichzelf ten doel had gesteld dat hij geen

overbodige vragen meer op zijn bureau wil. Maar iedereen handelde naar de afspraak. De directeur ging blind tekenen en de formulieren bleven maar langskomen. Niemand doorbrak de gewoonte.'

Jaap slaat er op aan. Ter plekke verliest een woord zijn onschuld: 'Anglo-Amerikaans!' roept Jaap uit. 'Budget. Budgetting. Dat is van B naar A werken. Eerst het budget en daar dan binnen blijven met uitgaven en resultaten, te meten in KPI's. Dan heb je het zogenaamd goed gedaan. Maar wát heb je dan goed gedaan?' Jaap vertelt over zijn eigen ervaringen als interim directeur: 'Als mensen vroegen om budget, zei ik: ik heb geen budget, maar ik heb wel geld. Zeg maar wat je nodig hebt en waarom. Ook kwamen mensen vaak aan mij vragen hoe iets moest. Maar ik wist er niets van en dat zei ik dan ook: ik heb verstand van het leiden van een onderneming. Jij hebt verstand van jouw vak. Bedenk dat als je mij iets vraagt, je het antwoord krijgt van een leek. Vaak verwarde dat mensen. In een bureaucratie zijn we dat niet gewend, daar wordt de manager of directeur gezien als een soort alwetende deskundige. We schrijven te veel inhoudelijke kennis toe aan hogere lagen in de organisatie,' legt Jaap uit. 'We moeten ons realiseren dat de top of de staf van de organisatie helemaal niet op voorhand meer weten van het vak en de praktijk. Laat staan dat zij alles weten. De ervaring en het vakmanschap zit op de werkvloer. Daar komt ook de meeste feedback binnen over wat wel en niet werkt. En dat hoort ook zo. Stel als bedrijfsleiding alles in het werk om het werk op de werkvloer zo goed mogelijk te ondersteunen. Human Resources zijn niet het gereedschap van de managers, de organisatie is het gereedschap van de vakmensen in de voorste linie!'

Zichtbaar maken

'Maar organisaties zijn toch geen doelbewust gecreëerde systemen?' vraag ik. 'Ze zijn toch veel meer de resultante van het op elkaar stapelen van acties, keuzes en beslissingen van mensen in de loop van de tijd? Hoe maak je dat nou zichtbaar?' 'Door te praten,' antwoordt Jaap gedecideerd. 'De organisatie is een reïficatie, dus moeten we blijven praten, zodat we blijven leren over hoe de systeemwereld en de leefwereld in elkaar grijpen. Daarbij hebben we wel een helder beleidsconcept nodig. In het Anglo-Amerikaanse model

koloniseert de systeemwereld de leefwereld. Dat helpt niet. Het Rijnlandse model staat in beide werelden, de leefwereld en de systeemwereld. Hier is veel meer respect voor de vakinhoudelijk professional, die in de praktijk maatwerk biedt als tussenwerker met mandaat. Voor managers betekent dit wel dat je moet durven loslaten. Neem de leefwereld als startpunt (People First) en niet de systeemwereld. Laat de beweging maar ontstaan. Heb vertrouwen in het maatwerk dat professionals aan hun klanten willen bieden in plaats van 'serve the system'. Gebruik en bevorder hun intelligente ongehoorzaamheid.'

Auftragstaktik

'Toch ben je genuanceerd over zelfsturing. In je boek Nieuw Europees Organiseren noem je een hele rij factoren die van invloed zijn op de mate waarin zelfregulering mogelijk is.' Jaap beaamt het: 'Zelfregulering is niet hetzelfde als geen afspraken maken. Voor zelfregulering heb je juist heel veel werkafspraken nodig. Voor zelfsturing is een rijbewijs essentieel, anders worden het botsautootjes op de Kermis. Bij Buurtzorg werken 1.100 teams in hoge mate zelfregulerend, maar ze hebben wel allemaal hetzelfde automatiseringssysteem en mensen zijn uitwisselbaar. Of kijk eens naar militaire organisaties. Voordat een soldaat in het slagveld de bevoegdheid krijgt om zelf te beslissen, krijgt hij heel veel training, heel veel drills. Knowledge is only rumor until it's in the muscles. Maar de meest effectieve legers durven vervolgens op de militair op het slagveld te vertrouwen. Auftragstaktik, heet dat in het Duitse leger. Daar mochten altijd al meer eigen beslissingen in het veld genomen worden dan bij andere legers, zoals dat van de Amerikanen. Bij Auftragstaktik is alles erop gericht dat iemand in

de uitvoering kan meebeslissen door zelf situaties te beoordelen in plaats van te worden gestuurd wordt door instructies.' Momenteel vecht het Oekraïense leger op die manier.

Chaos of wanorde?

We naderen het einde van het gesprek. Even is het stil. Voor Jaap de opmaat naar nog een laatste bespiegeling: 'Ik blijf werken aan ongeneeslijk gezonde organisaties,' zegt hij met een grote glimlach op zijn gezicht. 'Ken je de Chaostheorie? Voor chaos zijn we vaak bang, maar dat hoeft helemaal niet. Want chaos is niet hetzelfde als wanorde. In de chaos ontstaan bewegingen die tot nieuwe oplossingen leiden. Dat begint vaak met een klein en zwak signaal, tot een omslagpunt wordt bereikt en het nieuwe steeds meer zichtbaar wordt. Ik ben optimistisch. In een zwak signaal herkent de geoefende kijker al de belofte van het nieuwe. Dat zien we nu ook om ons heen.'

Meer weten?

Jaap Peters studeerde Bedrijfskunde in Delft. Hij werkte, na een paar jaar als docent in het MBO-onderwijs, een tiental jaren als consultant bij Ernst & Young. In 1995 startte hij zijn eigen bedrijf, dat inmiddels onder naam DeLimes opereert. Hij is actief als organisatieadviseur, spreker en auteur. Kijk op jaappeters.nl of op delimes.nl voor meer informatie. Contact: jaap.peters@delimes.nl

Referenties

- Jaap Peters en Mathieu Weggeman, Het Rijnland Boekje. Amsterdam, Uitgeverij Business Contact, 17e druk, 2021.
- Jaap Jan Brouwer en Jaap Peters, Nieuw Europees Organiseren. Van Duuren Management, herziene vierde druk, 2021.



Raoul Schildmeijer CMC) is organisatieadviseur bij Leeuwendaal en lid van het bestuur van de Orde van Organisatiekundigen en Organisatieadviseurs. Dit artikel heeft hij geschreven als reflective practitioner, vanuit de vragen en dilemma's die hij in zijn eigen praktijk ervaart. Dit artikel heeft hij geschreven op eigen titel.



Woe de f*ck

Ben jij ook zo boos...

Ik kom dit jaar veel woede tegen. Bij mensen die in organisaties werken. Bij mensen die doelgroep zijn van organisaties. Bij mensen die ingehuurd worden door organisaties om met hun doelgroepen te werken, omdat ze het zelf niet meer weten. Of om dat er geen mensen meer te vinden zijn. En dat ligt dan natuurlijk aan de mensen. Of aan het salaris. Maar nooit aan de organisatie zelf. Nee. Wij zijn juist echt al heel lang goed bezig met de Bedoeling, glimlacht de Bestuurder-die-alles-onder-controle-heeft. Ja, daarom is het ook zo'n crisis bij jullie, denk ik dan. Maar nee, laat ik dat maar niet hardop zeggen. Want de opdracht moet nog wel binnen en de minachting draagt niet bij. Compassie moet ik voelen. Dat weet ik ook wel. Het zijn ook mensen. En ze doen hun best. Nee, ik laat me niet opwinden door al die gepolijste managementtaal. Verwondering. Discours. Denk Denkadviseren! Adem in. Adem uit. En glimlach naar de overkant. Niks lukt. Ik wil gewoon iemand over de tafel trekken met al dat 'we zijn zo goed bezig' en ik ben zeer benieuwd wat jij daar als adviseur nog aan toe kan voegen. Woede. Een goed onderwerp voor een artikel voor de Orde van Organisatie Adviseurs die me vroegen 'iets te schrijven over emoties in je werk'.

Al langer woedend

Zelf was en ben ik al veel langer en veel vaker woedend. En is en was woede ook een drijfveer om de dingen te doen die ik doe. Ik worstel vaak met mijn woede als adviseur. Hoe ik om ga met woede. Met die van mezelf. En die van mensen in organisaties. Maar de laatste tijd probeer ik juist meer te laten leiden (in de zin van 'guiding') door die woede. Wat heeft de woede te vertellen? Mijn eigen woede en die en andere mensen. Ik merk dat ik bozer word als ik gevraagd word om mijn woede (of is het liefde?) in te houden. En steeds vaker moet ik ook van mezelf mijn woede inhouden. Dan vind ik mijzelf overdreven en ook veel te luid en duidelijk aanwezig met alles wat ik vind en voel. Doe es rustig, denk ik dan. Maar, nee. Woede (liefde) over wint alles.

Zelf was en ben ik al veel langer en veel vaker woedend.

Ik raak er ook opdrachten door kwijt. Mensen zitten niet graag met een woedende adviseur aan tafel. Luid pratend uit ik al mijn frustraties over wat ik in de organisatie tegen kom. De dingen die elders niet hardop gezegd worden kan ik niet meer binnen houden. Woedend spui ik al mijn gal over die laffe klote professionals en hun gedragscodes en procedures. Maar als de klant vraagt naar de oplossing, zeg ik: 'Geen idee.' Of dit een waardevol 600 euro per dagdeel advies gesprek is betwijfel ik ook. Al denk ik soms dat het onbetaalbaar is, dat je de woede kunt laten zien en voelen, omdat die terecht is..

Confronterende feedback

Tijdens een congres over jeugdcriminaliteit waar ik de keynote mocht zijn, kreeg ik een hele slechte evaluatie. Niet zo zeer over mijn verhaal, want dat was 'best wel inspirerend en ontregelend en goed'. Nee, de feedback ging meer over mijn uitstraling daarna. Dat mensen zich daardoor niet fijn voelen en dat je daardoor de verbinding kwijtraakt en niet meer verder wil. Zelf vond ik dat

wel een goeie interventie. Als je wil begrijpen hoe je doelgroep zich vaak voelt. Nou, zo dus. Het was daar mijn machteloosheid die zich vertaalde in woede. De hopeloosheid die ik voelde toen ik tussen al die programmamanagers zat, met verhalen over plan en beleid en implementatie en draagvlak en monitoring van het proces. Terugdenkend aan de echte werkelijkheid waar ik de dag ervoor in zat. Met de echte mensen waar het over ging en die daar op dat congres natuurlijk niet waren. De ouders met hun kind in jeugddetentie. De impact van een levensdelict op zoveel levens. Wat eraan voor af gaat. Hoeveel gaat over systemen die niet passen en professionals die niet willen en deuren die niet open kunnen. En hoe je dan beweegt van het kastje naar een muur. En welke woorden zij gebruikten toen ze hun verhaal deden. Woorden van angst en verdriet en frustratie en woede, heel veel woede. En liefde, heel veel liefde ook. Het maakte dat ik vol van woede daar zat na mijn keynote en ook niet echt inspirerend meer was om mee aan tafel te zitten. Ik snap dat ook. Nu snap ik ook waarom mensen drillrap willen verbieden en waarom het daarom zo belangrijk is om het te laten bestaan. Alsof 'wij' dat überhaupt voor het zeggen hebben. Dat is ook weer iets om woedend over te worden. Je kunt iets verbieden, maar daarmee verdwijnt de woede niet. Zoals een jonge filosoof in onze kunst docu zei: 'Het gaat misschien niet over het verhaal dat door de kunst verteld wordt. Maar over het verhaal wat daaraan voorafgaat en maakt dat de kunst vertelt wat het vertelt.'

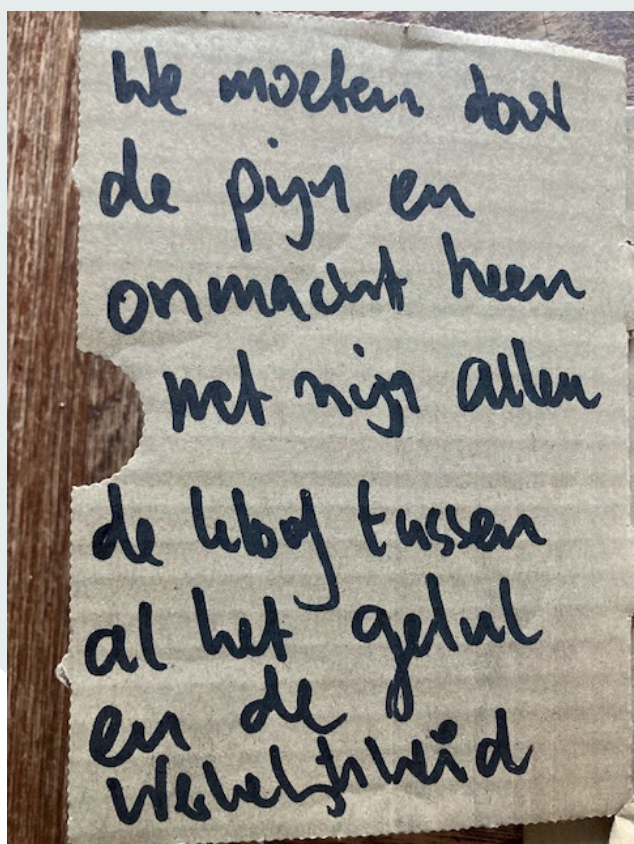
Het belang van verhalen delen

Ja, het is ook belangrijk om die verhalen te delen. Aan een tafel met professionals. Die overigens niks persoonlijks (mogen) delen, want dat is niet professioneel: 'Maar Sandra, heb jij misschien nog wat jongeren voor me? Liefst (ex-)crimineel? We hebben nog wel een gaatje in ons heel belangrijke expert- en mensenprogramma. En er is een vergoeding, hoor. Geen boekenbon, nee, we doen 50 euro. Want de andere heel belangrijke mensen doen het allemaal voor niks.'

Al schrijvende voel ik de woede weer opkomen. 'Ja, natuurlijk doen die experts het voor niks,' wil ik roepen. 'Die hebben allemaal goed betaalde banen en keurig afbetaalde hypotheek. En dan moeten wij nog dankbaar zijn ook met die 50 euro van jullie!' Maar nee, ik hou me in en praat beleefd terug en probeer er nog wat bij te onderhandelen. Terwijl ik ook zeg: 'We doen het ook voor niks natuurlijk,' want we willen ook aan die tafel zitten met het echte verhaal. Ongevraagd opgedrongen advies geef ik ook steeds vaker. Veroorzaakt door woede (liefde). Maar daar zit natuurlijk helemaal niemand op te wachten. En als puntje bij paaltje komt is er dan toch geen plek meer in het programma ineens. En ben ik weer woedend op iedereen en op mezelf vooral ook dat ik het weer verpest heb. De woede raast in mijzelf rond. Wel kom ik hierdoor steeds dichterbij de doelgroepen die zich in de organisaties bevinden waar ik veel adviseer. Onderwijs. Justitie. Jeugdzorg. Jonge vluchtelingen. Interessant voor het onderzoek en de ervaringskunde. En zo adem ik me maar door de paniek van de weg stromende bancaire buffer heen. Het komt vast wel weer goed. Wat ik ook denk te zien is dat de woede en de boosheid en de paniek juist toenemen door de interventies die de organisatie kiest om 'de rust weer in de tent te brengen'. Het weer willen controleren van de crisis. Wat ook moet natuurlijk. Het moet niet gevaarlijk worden voor de mensen. Een gevecht tussen jongeren moet gestopt worden. Maar naast je zorgen maken dat het is gebeurd, moeten we misschien ook blij zijn met wat zichtbaar is gemaakt wat zich onder de oppervlakte afspeelt. Wat in het binnenste was en nu naar buiten is gekomen. Misschien moeten we ruimte maken voor nog meer woedemogelijkheid. En de woede ook omarmen, omdat we weten dat er liefde is zichtbaar, en gevoel en vriendschap. En ook machteloosheid en frustratie en verdriet. En dat die emoties terecht zijn. Wie voelt ze niet in deze tijden. Als we ons als adviseur door organisaties bewegen is het toch bijna onmogelijk om de woede te negeren? Noem wat thema's uit de laatste beleidsstukken die je las of schreef, zet er 'woede' achter en je bent er. Inclusiewoede. Diversiteitwoede. Asielzoekerswoede. Toeslagenwoede. Wachtlijstwoede. Kansenongelijkheidwoede. Gezondheidszorgwoede. Klimaatwoede. Onderwijswoede.

Woe de f*ck

Daar waar de woede (liefde) is, is werk te doen. Daar zit de organisatievraag. Of fout. Of het aangrijpingspunt van de verandering. Als er woede is, is er nog overlevingsmechanisme. Daar waar geen woede meer te vinden kan ook de onverschilligheid de toon gezet hebben. Of de moedeloosheid. Of liefdeloosheid... Het steeds meer aanwezig zijn van dat laatste, die voel ik wel. Misschien is mijn zoeken (hunkeren) naar liefde (in organisaties) ook wel de oorzaak van mijn woede en verdriet van het aanwezige gemis. Ineens komt er een nieuw woord in me op. Woedeloosheid. Woedeloze organisaties. We doen er alles aan om de woede weg te houden. Of we zijn al zo lang woedend, dat we het hebben opgegeven en ingeruild voor cynisme en onverschilligheid. Misschien moeten we naar de fase dat we juist wel de paniek moeten gaan



Ongevraagd opgedrongen advies geef ik ook steeds vaker. Veroorzaakt door woede (liefde).

voelen. De onrust niet wegnemen. De woede voelen. Het gemis voelen en het verlangen naar de liefde. Bestaat er een artikel over hoe je woede inzet als interventie voor organisatieverandering? Wat doen we met woede? Met onze eigen woede en die van anderen als we die tegenkomen in ons werk? Mag die er zijn? Heten we die welkom? Zijn we erop voorbereid? Is er al een leergang? Wie gaat die geven dan? In ons lectoraat Change-management schrijven ik en mijn collega's over (corporate) activisme en maak ik deel uit van twee onderzoeken die iets van doen hebben met moeite: (1) De Plek der Moeite; over innovatie van het economie onderwijs (2) Moeilijke Verhalen; over het omgaan met narratieven van doelgroepen als middel voor systeem (organisatie) verandering. 'Moeite' en 'moeilijk' zou je misschien ook kunnen vervangen door 'woede':

De Plek der Woede Woedende Verhalen

Woede en professional zijn roept in mij direct gedachten op over afstand kunnen houden tot je werk, omgaan met weerstanden, agressie regulatie training. Het wordt ons aangeleerd om weg te blijven van woede. Loop er van weg. Adem jezelf erdoorheen. Van daaruit associeert mijn brein naar de herinnering en de verhalen die ik tijdens mijn advies werk bij de politie ooit meekreeg. Wanneer je te maken krijgt met woede krijg je ook te maken met angst. En als je te maken krijgt

met angst komt er automatisch moed om te hoek kijken. Om moedig te zijn is angst nodig. Angst baart moed. En de zin die ik nooit vergat: bij het de escaleren van een complexe situatie moet je soms het omgekeerde doen dan de angst je in geeft. Ooit luisterde ik naar een verhaal waarin woede beschreven werd als liefde met verdriet erom heen. En legden we een nieuw perspectief op het verhaal door het woord woede te vervangen door liefde. Niet 'mijn woede is groot', maar 'mijn liefde is groot'. Wat als we elke woord woede in dit artikel vervangen door liefde. Of door moed. Wat lees je dan. Ik doe dat straks nog even. Gedaan. Nu snap je misschien al die (haakjes) overal. Misschien is om woedend te kunnen zijn wel liefde nodig. En om het aan te gaan ook weer moed. En liefde en moed en missen zijn juist ook de dingen die het leven de moeite waard maken. En die intens tot de Orde van het adviesvak zouden moeten behoren. Stel je voor dat je zonder woede ook geen moed meer hebt en liefde. Dat je zonder woede de moed verliest en de liefde. Hoe groter mijn liefde voor de mensen in de organisatie. Hoe groter mijn woede naar de mensonwaardigheid. '

Wat doen wij met woede?

En dat brengt me tot het vraagstuk. Wat is de betekenis van 'woede' in onze Orde van Organisatie Adviseurs? En kun je ook te vol van woede (liefde) zijn om tot de Orde te kunnen behoren? Is er iemand die hier meer over weet? Dat we een WOEDEND Event kunnen organiseren met zijn allen? Of een boek schrijven over ...of.... Wat denk jij?

Ik vind het een mooie overdenking om nu mee af te sluiten. Zelf vind ik het wel even weer genoeg. Het is tijd voor een rondje wandelen met de teckels denk ik.



Sandra van Kolfschoten is eigenaar van OnderwijsKunst (www.onderwijskunst.nl), waarbij onderwijs, kunde en kunst gecombineerd worden om te kunnen interveniëren op alle niveaus en dwars door alle geledingen heen. Ook is ze extern kennispartner van het lectoraat Changemanagement van de Haagse Hogeschool, bestuursvoorzitter van Criminal Mind (www.criminalminded.nl) en ambassadeur van de Stichting Herstel en Terugkeer (www.herstelterugkeer.nl).



Beste Koen,

Deel 5

Leiderschap nog aan toe

Al 11 jaar schrijven Koen Marichal en Jesse Segers brieven naar elkaar. Soms in gesproken vorm, soms in geschreven vorm. Het onderwerp is steeds leiderschap in al zijn facetten en uitwerkingen. Van het abstracte naar het concrete en terug. Soms met sterke emoties en soms koel en pragmatisch. En steeds opnieuw zijn ze het eens met elkaar dat ze het niet helemaal eens geraken met elkaar. Omdat ze op verschillende manieren tegenpolen zijn. Maar ook omdat het antwoord op vragen over wat leiderschap is, welk leiderschap nodig is en hoe dat leiderschap ontwikkelt nooit definitief verworven zijn.

Auteur: Jesse Segers

Beste Koen,

Wat een heerlijk kronkelende brief! Het idee van moedig zijwaarts, om vervolgens de term zijwaarts leiderschap te munten, is mooi tot leven gebracht. Het is ook een prachtige term. Ik zou bijna zeggen, misschien is het in de praktijk een soort van tautologie. Dat vraagt om uitleg.

Veel strategie en leiderschapstheorieën veronderstellen en behandelen organisaties (en mensen) als dode systemen. Hierdoor schrijven ze ons voor dat we alles kunnen plannen, organiseren, of regelen in relatie tot een externe context. Daarop moet afgestemd worden. Wat die externe context is verschilt naar gelang de theorie. De ene zal meer externe wetgeving of concurrentie(analyses) als reden opgeven, de andere focust zich meer op de interne mensen die je hebt. Maar hoe je de context ook bepaald, je kan er steeds je organisatie en leiderschap op afstemmen. Het is een kwestie van plannen, organiseren, en regelen en je bent altijd, recht vooruit zoals al de pijlenschema's op PowerPoints laten zien, in controle over je toekomst.

Ik ontdekte in een recente opleiding voor raden van toezicht eens te meer dat dit een wijdverspreid en nog dominant idee is. De professor van een gerenommeerde business school in Spanje die het geheel aan elkaar praatte en ons ondertussen over leiderschap doceerde, vertelde ons dat het als leider 'always show time' is en je niet 'boring' mag zijn. Gelukkig bestond er een 'frame for winning' dat hij had uitgevonden, maar je had dan wel de 'will to win' nodig, want met zwakke mensen kon je geen sterk team maken. Dat was duidelijk voor hem. 'How to get winners not whiners', was dan ook de titel van zijn leiderschapsboek. Ik moest me als leider ook afvragen waar mijn 'choke points' in de organisatie en bij mezelf zaten, en ook waar het bloedde. Want ja, ik moest als leider uiteraard wel ergens mijn vlag planten. Als ik dat voor elkaar gebokst zou krijgen (maar weet: 'complexity is the enemy of execution', en 'results matter most') dan was ik geladen voor de toekomst, en zou de 'magic' gebeuren. En if not, dan zou ik een 'losing feel' over mezelf hebben. Je begrijpt Koen, ik was na die opleiding helemaal gerustgesteld over de toekomstige leiders die we gaan krijgen in raden van toezicht.

Gelukkig kon ik het tragikomische, zoals je het mooi omschrijft, ervan inzien. De grap is natuurlijk dat veel van die theorieën waarop hij zich baseert uitgaan van het gegeven dat we leven in VUCA-wereld. De ironie hiervan is, dat als je dat echt aanvaardt, je dus aanvaardt dat die omgeving ambigu is, en geen homogene massa die je met enkele goedgekozen parameters op een dashboard kan vangen. Een paar maanden geleden probeerde ik Sioo's omgevingsdynamiek en Sioo's strategische keuzeruimte nog eens te vangen voor een strategiemodel. Ik vroeg het drie verschillende ervaren mensen en kreeg drie verschillende antwoorden. Elk van ons keek naar een ander deel van de omgeving en Sioo, en we hadden allemaal gelijk. Je aanvaardt ook dat die omgeving en je organisatie constant volatiel en onzeker is; dat zelfs wat je ervaart als het heden eigenlijk een soort constante beweging in de tijd is. Dat wat op afstand waargenomen wordt als stabiel, bij nadere analyse bestaat uit voortdurende kleine losjes gekoppelde, inconsistente acties. Probeer je inbox maar eens leeg te houden gewoon om de organisatie stabiel te houden. Stabiliteit in organisaties is zoals een koorddanser, zei Bateson al; het permanent uitvoeren van kleine bewegingen.

"Stabiliteit in organisaties is zoals een koorddanser, zei Bateson al; het permanent uitvoeren van kleine bewegingen"

Dus waar ga je in een VUCA-wereld dan überhaupt op afstemmen? Vanuit deze logica ben je altijd te laat. Het is alsof je verwacht dat een hond 2 jaar op dezelfde plek blijft zitten wachten tot zijn baasje in rechte lijn opdaagt. Die hond is dan allang weg. Wie dat toch verwacht vinden we vreemd of leeft in vreemde, dode wereld. Wat beweegt leeft en omgekeerd en de (organisatie)wereld is een levend systeem. Die wereld is dus niet instrumenteel beschikbaar voor ons als leiders (cf. Hartmut Rosa uit je vorige brief).

Elke leider (her)kent dit. In die turbulentie ervaar je ook dat wat turbulent is op het ene niveau, dat niet noodzakelijk is op het andere niveau. Of dat niveau nu buiten de organisatie, managementlagen, of gewoon individuele beleving is, maakt niet uit. Je ziet het ICT-departement plezier beleven aan alle nieuwe mogelijkheden van weer een nieuwe update, en je ziet de rest van de organisatie zoeken naar hun oude knoppen. Je ziet de ene medewerker een verandering omarmen, en de andere op de rem gaan staan. Soms tot je verassing, want je had net het omgekeerd van beiden verwacht. Bij doorvragen blijkt er dan gewoon veel turbulentie in het privéleven te spelen (scheiding, ziekte, slechte schoolresultaten bij pubers, mantelzorg, etc.) bij de ene waardoor die even het oude verhaal wil aanhouden op het werk terwijl bij de ander het gevoel leeft dat nu de kinderen groter zijn er wel weer meer kan. En wat turbulent is op

het ene moment is dat niet noodzakelijk op een ander moment, als die turbulentie bijvoorbeeld maar lang genoeg duurt. Ik was op het einde als leider bijna gewent aan de Corona periode. Tot slot, gaan veel van die theorieën er ook van uit dat de tijd tussen de vaststelling en de aanpassing aan sich een neutraal iets is, dat tijd aan sich geen invloed uitoefent. Wat natuurlijk niet zo is. Maar hierover een andere keer meer.

Voor je denkt dat ik die tekortkomingen allemaal zelf bedacht heb: het zijn maar enkele van de inzichten die ik recent heb opgedaan uit de boeken van Tor Hermes, keynote speaker op ons event naar aanleiding van ons 65 jaar (Sioo) bestaan in november en professor aan de Copenhagen Business School gespecialiseerd in het denken rond tijd en organisaties.

Het doet me tot slot denken aan de eerste van negen levenslessen die komiek Tim Michin ons meegeeft in zijn speech voor zijn oude universiteit (internet is je beste vriend hier). Les 1 is: je moet geen dromen hebben. Ga voor gepassioneerde toewijding aan het behalen van kort-termijn doelen. Wees micro-ambitieuze. Blijf bescheiden en werk vol trots aan dat waar je mee bezig bent. Je weet maar nooit waar je eindigt. Hou er rekening mee dat de volgende waardige achtervolging waarschijnlijk in je periferie zal verschijnen. Daarom moet je voorzicht zijn met lange termijn doelen, als je te ver voor je kijkt, zie je het blinkende ding niet in je ooghoek.

Kortom, er rest ons als leiders omwille van die levende systemen dus misschien niets anders dan moedig zijwaarts te bewegen. De ogen op de bal te houden, en tussenruimte laten zoals je schrijft, in plaats van de te kijken naar een stip op de horizon. Want de bal is rond, zei Johan Cruijff. Hij kan eender welke kant oprollen.

Levendige groet!
Jesse



Jesse Segers is rector van Sioo, een interuniversitair centrum voor leiderschap, verander-, organisatie- en advieskunde in Nederland en bijzonder hoogleraar aan de Universiteit van Exeter (VK). Hij helpt leiders en hun organisaties in hun ontwikkeling.

Deel 6

Al 11 jaar schrijven Koen Marichal en Jesse Segers brieven naar elkaar. Soms in gesproken vorm, soms in geschreven vorm. Het onderwerp is steeds leiderschap in al zijn facetten en uitwerkingen. Van het abstracte naar het concrete en terug. Soms met sterke emoties en soms koel en pragmatisch. En steeds opnieuw zijn ze het eens met elkaar dat ze het niet helemaal eens geraken met elkaar. Omdat ze op verschillende manieren tegenpolen zijn. Maar ook omdat het antwoord op vragen over wat leiderschap is, welk leiderschap nodig is en hoe dat leiderschap ontwikkelt nooit definitief verworven zijn.

Auteur: Koen Marichal

Beste Jesse,

Ik las je brief op de trein van Antwerpen naar Leuven, ergens in de paasvakantie. Achter mij schoven de deuren open, en een treinbegeleider liet vrolijk horen: 'Goeiemorgen allemaal beste mensen. Ik ben blij jullie te zien. Ik dacht, het is vakantie, er zal weinig volk zijn. Maar kijk, zoveel mensen hier samen op deze mooie ochtend.' Vrolijk, opgewekt controleerde hij de treintickets. 'Goeiemorgen, hoe gaat het met jullie? Alles goed?' 'Ha, where are you from?' 'From Syria.' 'Welcome in Belgium!' Mensen keken op van hun smartphone, glimlachten. Bij de volgende treinhaltte hoorde ik hem roepen: 'Allez, hier, kom maar.' Een jonge kerel stapte gehaast op. 'Voila. Goed gedaan. Welkom in de trein.' Hij zag dat ik naar hem keek en hij knikte: 'Ah ja, we laten toch niemand achter he!' Ik lachte terug. Later op het perron van Leuven, zag ik hem in gesprek met een collega die naar een andere collega lachend riep 'hij wordt 80 vandaag.' Hilariteit.

Die man kleurde de rest van mijn dag. Een anomalie in het landschap van toenemende onverdraagzaamheid waarover ik lees in de media en hoor in verhalen van leiders van scholen, overheidsdiensten. De maatschappelijke onrust stijgt en het zijn de eerstelijns werkers die het aan de lijve ondervinden. En dan zo'n man die op zijn eentje ontspanning, mildheid brengt. 'Hoe doet hij dat en hoe houdt hij dat vol?' vroeg ik me af. Zijn leeftijd ver in de vijftig. Vermoedelijk heel wat tegenslag meegemaakt. Zo voelde het. Gelouterd door ervaringen tot een soort essentie gekomen. Met een nieuw verworven onschuld en vanzelfsprekendheid. En dus voor velen onbegrijpelijk, niet te vatten. Ik proefde in de houding van zijn collega's zowel oprecht graag zien als mededogen, medelijden.

Walk in like you mean it

Het is gemakkelijk schrijven over liefde als de bron van leiderschap. En af en toe maak je het dan mee, zie je het in actie. Het zou een nieuwe aflevering kunnen zijn in onze podcastreeks 'Leiderschap is overal'. Een aflevering over treinbegeleiders en hoe zij vanuit een leidersrol als 'bewaker', 'controleur' omgaan met relationele en emotionele dynamiek op de trein. En hoe dat kan met oprechtheid en trots. Hij is trouwens niet de enige treinbegeleider die me recent aan het lachen bracht. Een andere maakte van zijn aankondigingen via intercom een soort stand up comedy: 'En je weet, voetjes waar ze horen. Niet op de bank. Dat doe je thuis

toch niet? Maar ja, thuis heb je natuurlijk geen trein, dat snap ik dan ook wel.' En zo ging het een tijdje door. Twee anomalieën op korte tijd, misschien is het een trend. Of gewoon die typisch Belgische surrealistische humor, een manier van omgaan met moeilijke situaties. Dan zijn we terug bij het absurdisme dat als een rode draad door onze brieven loopt.

Leiders navigeren in en beïnvloeden relationele dynamieken die zich afspelen op verschillende niveaus. Je beschrijft het heerlijk helder in je brief. Het is een van de vaakst terugkerende inzichten die deelnemers verwerven in onze leiderschapsprogramma's. *'Ah ok, leiderschap is emotioneel hard werk en het stopt nooit.'* Ze verliezen de illusie dat leiderschap betekent dat 'alles onder controle is', 'alles loopt zoals het hoort', 'alle resultaten behaald worden'. En dat zij alleen verantwoordelijk zijn voor leiderschapswerk. Dat leiderschap overall is. Vaak vinden ze daar troost in. De druk van volledigheid, perfectie mildert. En vanuit die mildheid wordt leiderschap als zorg dragen voor het menselijke weer mogelijk. Met iets meer overtuiging, zoals in de boodschap *'Walk in like you mean it'* bij de ingang van het beeldenparkmuseum Middelheim in Antwerpen.

De binnenkant van leiderschap

Het valt me op hoe die 'binnenkant' van leiderschap terug op de voorgrond komt, na in de jaren '80 verdrongen te zijn geweest door cognitief en gedragsmatig ingevulde competentie modellen. Leiderschap wordt weer een morele en persoonlijke kwestie. In een recent nummer van MIT Sloan Management Review stond een heel artikel over 'deugden' in leiderschap. En McKinsey benoemt in een blogpost 'new leadership for a new area of thriving organisations' vijf mindsets: possibility, abundance, partnership, discovery, authenticity. In de verschillende leiderschapvisie-oefeningen die ik begeleid stel ik hetzelfde vast. Leiders zijn ambassadeurs van het collectieve belang, doen aan zelfreflectie, maken keuzes. Die visie-oefeningen nemen gemakkelijk de vorm aan van 'een gedragscode', 'standaarden' of een 'kompas'. Het zijn minder de rationele, dwingende competentie modellen zoals we ze vroeger gekend hebben, maar een 'houvast' en een 'spiegel' in woelige tijden.



De kritiek op deze evolutie is dat leidinggevend naast prestatie- nu ook morele dwang ondergaan en nog meer onder druk komen te staan. Onder meer de cases van destructief leiderschap waar de media zo van smult, dragen daar toe bij. Leiders moeten niet alleen resultaten halen, verandering leiden, zorg dragen voor hun mensen, maar dat dan ook nog doen op een moreel verantwoorde manier: empathisch, positief ingesteld, duurzaam... Die extra druk zorgt dan voor een tegengesteld effect: nog minder de ervaring van keuzevrijheid. Het leiderschapskompas als een extra onderdrukkingsmiddel. Dat is een reëel gevaar. Of ben ik nu te cynisch? In ieder geval benadruk ik in de ontwikkeling van zo'n instrument dat het gebruik ervan deugd moet doen voor de leidinggevend, bevrijdend moet werken, niet extra belastend. Krachtige leiders snappen dat. Ze zoeken de ervaring van vrijheid, dynamiek, energie, niet de dwang of controle. Ze blijven ver van perfecte stukjes tekst en bureaucratische controle over zaken die hart en ziel moeten beroeren.

Leiden met stijl

Wat een story toch over die business school 'no whiners, but winners', 'the will to win', 'always show time', 'results matter the most'. Ben je in discussie gegaan? Heb je de ballon doorprikt? Wellicht niet. Ik stel me zo voor dat je er meer met een antropologische houding van 'how interesting' zat. Dat is wat ik sterk waardeer in jouw leiderschap, dat je niet uit verbinding gaat, dat je begrijpt dat alles zijn context en relatieve waar-



heid heeft. En in bepaalde contexten is 'forceful' leiderschap de norm en werkt het goed. Ik ervaar het zelf in een bedrijf waar ik mee werk en dat voor mijn part 'champions league level performance' haalt. Met 'forceful' leiderschap vanuit de top: zeer uitdagende doelstellingen en dwingende processen en systemen, ook als het gaat over waarden en gedrag. Geen ruimte voor improvisatie.

En het contra-intuïtieve is, ik ervaar de sfeer er als menselijk. Weinig egodominant gedrag. Weinig politiek gedoe in de operationele units. Alles is zo complex dat iedereen de 'messyness' aanvaardt, collegiaal blijft en excellentie nastreeft voor de eigen opdracht. Daar hoort ook 'hulp vragen' en 'fouten maken' bij. Wat niet kan is 'keeping up appearances': verschuilen, verstoppen, doen alsof. Er is ook veel dynamiek: continue herinrichting van de organisatie, hoge interne mobiliteit. Een levend systeem dus met een dwingende hiërarchie. Het kan, het werkt. Het is intens werken en vraagt emotionele maturiteit. Mijn bijdrage is dan vooral ervoor zorgen dat de leidinggevendenden ontdekken dat af en toe reflecteren en in gesprek gaan over leiderschap dat nodig is, deugd doet, het gevoel van integriteit en innerlijke vrijheid voedt. Hun maturiteit als mens ook zien, benoemen en waarderen. Dat is dan weer behulpzaam voor hen om, net als die conducteur, verantwoordelijkheid iets meer ontspannen en met meer persoonlijke flair op te nemen. Leren leiden met stijl. Dat heeft dan ook weer te maken met schoonheid natuurlijk. De schoonheid van de imperfectie. Maar nu maak ik wel heel grote gedachtensprongen.

Tot de volgende!

Koen



Koen Marichal is psycholoog, doceert en onderzoekt leiderschap aan Antwerp Management School. Hij legt zich toe op de ondersteuning van schoolleiderschap in transitie en is gastdocent bij Sioo en Tias.