

DE LEIDERSCHAPSBOX

7 De betekenisvolle leider

Hoe leiders zin geven aan hun eigen werk en aan dat van anderen

Door Jaap Boonstra



Inhoud

1. Ik wil u een verhaal vertellen	pag 3
2. Betekenis geven aan wat er gaande is	pag 5
3. Zingeving en leiderschap	pag 10
4. Transformationeel leiderschap	pag 13
5. Leiders in betekenis geven	pag 15
6. Verhalen vertellen	pag 23
7. Ik wil u een verhaal vertellen	pag 25

1. Ik wil u een verhaal vertellen

Ik wil u een verhaal vertellen. Over Matthieu. Matthieu leeft en werkt in Alexandra. Dit is een buitenwijk van Johannesburg in Zuid Afrika. Deze voorstad is één van de armste en gevaarlijkste wijken van Johannesburg. Matthieu is daar politieman. Hij houdt van zijn werk en hij ziet mogelijkheden om bij te dragen aan veiligheid in zijn wijk. Matthieu wil zich in zijn wijk vooral inzetten voor de veiligheid van kinderen. Matthieu kent zichzelf en hij weet heel goed waar deze drang vandaan komt. Als kind zag hij hoe zijn oudere broer weggleed in criminaliteit en er niet voor terugdeinsde om zijn familie te bedreigen en zijn moeder in elkaar te slaan. Zijn vader had hen toen allang verlaten. Zijn jongste broertje dreigde hetzelfde pad op te gaan als de oudere broer. Matthieu voelde zich in die tijd onmachtig om zijn moeder te beschermen, maar het is hem wel gelukt om zijn broertje naar school te krijgen en van het criminele pad af te houden. Het was vreselijk moeilijk om zijn eigen broer bij de politie aan te geven om zo het geweld in het gezin te stoppen.

Maar goed, dat is alweer lang geleden. Nu is hij zelf politieagent in de wijk waarin hij is opgegroeid. Hij kent de mensen hier en hij wil zich ervoor inzetten dat kinderen weer kind kunnen zijn. Zijn collega's kennen zijn verhaal, maar ze hebben het er eigenlijk nooit over. Waarom zouden ze ook. Iedereen heeft zo zijn verhaal. Iedereen in het bureau weet dat Matthieu erg goed is met kinderen. Ze zijn bij dat Matthieu deze rol op zich neemt. Eigenlijk is het is allemaal zo vanzelfsprekend begonnen. In de wijk was veel kindermishandeling. Dat is ook niet zo gek in de wijk waar anderhalf miljoen mensen leven met vooral jonge gezinnen in klein hutjes van golfplaat en plastic. Er waren gewoon veel kinderen, en veel armoede en geweld. Mishandelde en gewonde kinderen werden vaak naar het politiebureau gebracht, want dat was de enige veilige plek in de wijk. Soms kwamen de kinderen ook alleen als ze iets ouder waren en nog konden lopen. Of ze werden door vriendjes gebracht. De kinderen waren vaak overstuur, of boos en agressief. Matthieu had altijd een aantal pluche knuffels op zijn bureau om de jongere kinderen te troosten. En bij de oudere kinderen bleef hij rustig en toonde hij respect. De knuffels op zijn bureau waren niet onopgemerkt gebleven. Zo wisten zijn collega's dat je gehavende kinderen maar het beste kon doorsturen naar Matthieu. Van het één kwam het ander. Voor oudere kinderen die heel boos binnenkwamen en hun hart moesten luchten, had Matthieu een tweede kamer ingericht met een harde bank en videoapparatuur om de gesprekken direct op te nemen. Omdat de buurt geen eigen ziekenhuis had, was het politiebureau de eerste plek om kinderen naartoe te brengen. Veel kinderen waren er ernstig aan toe. Matthieu heeft toen een derde kamer in gebruik genomen en daarin een medische post ingericht. Met doctoren in de buurt had hij geregeld dat ze wisseldiensten draaiden en beschikbaar waren als dat nodig was. Zijn baas steunde hem, net als zijn collega's. Er kwamen steeds meer kinderen naar het bureau om hulp te vragen en alles ging heel goed. Toch vroeg Matthieu zich af of hij wel goed bezig was. Natuurlijk, het was prachtig dat hij jonge kinderen kon helpen. Maar toch, zou het niet mooier zijn om juist te voorkomen dat kinderen werden mishandeld?

Maar hoe deed je dat? Matthieu wist het ook niet. Hij dacht terug aan zijn jongere broertje die naar school ging, en aan zijn oudere broer die uit huis was gehaald. Het deed pijn om daar aan terug te denken; de schuld en de angst die hij toen voelde, kwamen opnieuw naar boven. Toch, als je kon ingrijpen in de gezinnen, als je wist wat er op school speelde.... Matthieu besloot om hulp te vragen. Hij vroeg Captain Kgoza van Community Policing en Captain Chili van de Task Force onderwijs om met hem mee te denken. Samen werkten ze een plan uit om contact te leggen met scholen en om informatie te verzamelen over risicogezinnen. Captain Kgoza kon met die informatie preventief optreden en op de scholen wilden ze vast ook meewerken om kwetsbare kinderen meer aandacht te geven. Als die scholen meewerkten, dan was ook hulp nodig van kerken, buurt- en opbouwwerk en jeugdhulp. Matthieu legde contact met alle mensen die een bijdrage konden leveren aan de toekomst van kinderen en van alle kanten kreeg hij steun, zelfs van de voorzitter van de wijk. Er ontstond zo een hecht netwerk van politiemensen, onderwijzers, geestelijken, buurtwerkers, jeugdzorgwerkers en politici die de handen ineen sloegen. De agenten in de wijk gingen er op uit en signaleerden risico's in gezinnen. Ze gingen als eerste in gesprek met ouders en kinderen als het risico hoog was van kindermishandeling. En er stond een heel netwerk klaar om in te grijpen en steun te geven. De ambitie van Matthieu kwam steeds dichterbij: kindermisbruik en kindermishandeling nam zienderogen af in de wijk waar geweld heel normaal was. Zijn droom was werkelijkheid geworden om kinderen een toekomst te geven.

Het verhaal van Matthieu is het verhaal van een betekenisvolle leider. Matthieu heeft een droom. Hij kent zichzelf en hij weet waar zijn droom vandaan komt. Hij neemt een leidende rol door initiatief te nemen en hij geeft betekenis aan gebeurtenissen. Voor Matthieu is kindermishandeling onacceptabel en dat maakt hij zichtbaar in zijn eigen gedrag. Met de knuffels op zijn bureau geeft hij betekenis aan de behoefte van kinderen om gekoesterd te worden en maakt hij zijn collega's duidelijk waar het hem om gaat. Matthieu weet waar voor staat en gaat. Hij wil kinderen een toekomst geven. Hij vraagt om hulp als hij het niet meer weet en hij bouwt netwerken om zijn droom te realiseren. Hij zoekt verbinding en vertelt zijn verhaal. Daarmee inspireert hij anderen om ook initiatief te nemen en te werken aan een hoopvolle toekomst. We komen nog meerdere keren terug op het verhaal van Matthieu.

Deze aflevering bestaat uit zes delen. Eerst bespreken we hoe leiders gebeurtenissen selecteren en bespreekbaar maken. Daarna gaan we in op de wijze waarop leiders zin geven aan hun eigen werk en het werk van anderen. Waarna we ingaan op de betekenisvolle leider zelf. Betekenisvolle leiders zijn vaak transformationele leiders omdat ze inspireren tot verandering. Vervolgens geven we u concrete tips om als leider betekenis te geven. Het vertellen van verhalen is één van die manieren. Uiteraard geven we u de nodige handvatten om uw eigen verhaal te maken. We besluiten deze aflevering wederom in stijl, dus met een verhaal. Een verhaal over leiders die betekenis geven en anderen stimuleren om hun eigen toekomst te vorm te geven.

2. Betekenis geven aan wat er gaande is

Als er plotseling iets gebeurt, proberen mensen te achterhalen wat er gaande is. Ze zoeken naar informatie om een situatie te begrijpen en in te schatten wat ze moeten doen. Dit zien we vaak bij een brand in een wijk, of bij rampen. In dit soort onduidelijke situaties gaan al snel verhalen rond en ontstaan er allerlei geruchten. Iedereen probeert de situatie te duiden. Hoe onduidelijker een situatie is, hoe meer mensen op zoek gaan naar informatie en hoe meer ze met elkaar praten. Juist in onzekere situaties zoeken mensen naar betekenis. In organisaties is dat niet anders. Bij een gerucht over een fusie van een bedrijf ontstaan er al snel gesprekken. In die gesprekken putten mensen uit ervaringen in het verleden.

'Nee joh, het is geen fusie, het is een overname. We worden gewoon overgenomen. Zo ging het de vorige keer ook toen er een radiostilte was en we niets hoorden. Toen lazen we opeens in de krant dat we waren overgenomen.'

Aldus iemand die eerder een ervaring heeft gehad dat zijn bedrijf werd overgenomen.

'Ach het zal allemaal wel goed komen, want zo gaat het altijd. Die bazen weten echt wel wat ze doen en we staan er als bedrijf toch goed voor.'

Woorden van iemand die al veel veranderingen heeft meegemaakt en er niet koud of warm van wordt.

'Nou dat weet ik zo net nog niet hoor, de vorige keer zeiden ze ook dat het om samenwerking ging maar er moesten toen wel honderd mensen uit, misschien ben jij dat wel.'

Zegt de pessimist die weer wordt geriposteerd door de optimist.

'Ach, jij maakt je veel te druk. Ze gaan dit bedrijf echt niet verkopen, we draaien toch goed en wie wil er nu in deze tijd geld op tafel leggen.'

Die uiteraard ook weer van repliek wordt gediend.

'Wat hoor ik, worden we verkocht? Dat is dan zeker aan een buitenlandse investeerder, want ik zag laatst een aantal mannen in donkerblauwe pakken die Engels spraken.'

En zo ontstaat steeds meer onduidelijkheid en onzekerheid.

Betekenisvolle leiders beseffen het belang van communicatie en betekenisgeving. Ze leggen zich *niet* neer bij de bestaande situatie, en ze laten zich *niet* leiden door allerlei toevallige gebeurtenissen en geruchten. Leiders die betekenisvol willen zijn, nemen de

tijd om situaties te duiden. Het duiden van situaties is één van de kwaliteiten van betekenisvolle leiders. Deze kwaliteit is juist van belang als situaties onzekerheid oproepen. Een voorbeeld kan dit verhelderen.

KLM (1)

De luchtvaart stond door de crisis onder druk en met luchtvaartmaatschappijen ging het financieel slecht. Veel maatschappijen gingen over tot kostenreductie en ontslag van personeel. Ook bij het personeel van KLM was onzekerheid over de toekomst en mensen vreesden voor hun baan. In die onzekere situatie nam Peter Hartman, de directievoorzitter van KLM, het initiatief. Aan al het personeel vertelde hij het verhaal van de trots van KLM als eerste luchtvaartmaatschappij, hoe de KLM veel stormen heeft doorstaan, en hoe KLM trots mocht zijn op wat ze de afgelopen jaren heeft bereikt samen met Air France. In zijn verhaal benadrukte hij de kracht van KLM als één grote familie, waarbij mensen elkaar steunden door dik en dun. Hij sprak vertrouwen uit de in de kracht van KLM en de flexibiliteit van het personeel. En hij sprak uit dat hij koste wat het kost gedwongen ontslagen wilde voorkomen omdat hij vertrouwen had in de kracht van KLM en er zeker van was dat de luchtvaart weer zou aantrekken. Hij benadrukte in zijn verhaal de saamhorigheid binnen KLM en deed een beroep op iedereen om samen de schouders eronder te zetten. Dit verhaal zette hij kracht bij door te zeggen dat hij er persoonlijk op zou toezien dat vacatures door eigen personeel opgevuld zouden worden, ook als mensen niet voldeden aan alle eisen van een functie. Hij gaf aan dat er extra middelen waren vrijgemaakt voor opleiding en scholing en deed een beroep op mensen om deze kans te pakken. En hij sprak zijn managers erop aan dat ze bij vacatures op zoek gingen naar mensen binnen het bedrijf. Hij riep iedereen op om de ondernemende kracht van KLM waar te maken, omdat hij er zeker van was dat door ondernemerschap en saamhorigheid de kracht van KLM behouden bleef en ontslagen konden worden voorkomen.

Peter Hartman had de situatie goed aanvoeld en een perspectief geboden. Maar dat niet alleen. Hij zette zijn woorden om in daden en heeft erop toegezien dat bij vacatures mensen van KLM benoemd werden. Op het hoogtepunt van de crisis gingen piloten helpen op het platform om vliegtuigen terug te duwen van de passagiersterminal naar hun startpositie en stewards waren te vinden in de bagageafhandeling waar ze samen met collega's de handen uit de mouwen staken. Ook deze verhalen deden de ronde en droegen bij aan het gevoel van saamhorigheid. KLM heeft geen mensen ontslagen en KLM was één van de weinige luchtvaartmaatschappijen in Europa die in deze periode niet te maken heeft gehad met stakingen van het personeel. Zo maakte KLM haar belofte naar personeel en passagiers waar dat ze een betrouwbare luchtvaartmaatschappij is.

In onzekere situaties zoeken mensen naar informatie en betekenis om de situatie te kunnen duiden. De betekenis kleurt de situatie en geeft richting aan gedrag. Als het voortbestaan van een bedrijf op het spel staat, roept dat soms verlammende onzekerheid op. Mensen die dan de situatie duiden en een richting aangeven, bieden een nieuw perspectief op de bestaande situatie en op de toekomst. Daardoor inspireren ze anderen om mee op pad te gaan en de nieuwe toekomst waar te maken.

Eventmanagement

Bij onverwachte gebeurtenissen interpreteren mensen de situatie. Daarbij grijpen ze terug op eerdere ervaringen. Deze ervaringen kleuren hun waarneming en geven richting aan de interpretatie waarover ze het eens worden. Vanuit de gedeelde interpretatie van gebeurtenissen kunnen ze actie ondernemen. Door deze actie geven ze concrete invulling aan de cultuur van de organisatie. Leaders bevorderen dit proces door aandacht en betekenis te geven aan specifieke gebeurtenissen. In crisissituaties treden leaders naar voren als betekenisgevers om de situatie te benoemen en aan te pakken.

Leaders zijn eigenlijk 'eventmanagers'. Ze worden dagelijks geconfronteerd met problemen, voorvallen en gebeurtenissen. Meestal zijn dat geen netjes afgebakende concrete problemen, maar is er sprake van een stroom van gebeurtenissen die voor meerdere uitleg vatbaar is. De leider als eventmanager signaleert en duidt gebeurtenissen en geeft er betekenis aan. In crisissituaties treden leaders naar voren om situaties te benoemen en aan te pakken. Ze zijn expliciet in wat ze belangrijk vinden, waar ze waarde aan hechten en wat ze beslist niet willen. Ze delen hun interpretaties met anderen en nodigen anderen uit om hun visie te delen.

Hoe gaat dat proces van betekenisgeving nu eigenlijk in zijn werk. De sociaal psycholoog Karl Weick heeft dit proces ontrafeld. Volgens Weick is betekenisgeving een doorlopend en actief proces waarbij mensen gebeurtenissen signaleren, selecteren en interpreteren, *en* er naar handelen.

Signaleren

De vraag is allereerst hoe je gebeurtenissen *signaleert* en of je jezelf openstelt voor nieuwe situaties en dingen die gaande zijn. Als je alleen afgaat op cijfers en managementrapportages, dan weet je zeker dat je veel gebeurtenissen en emoties mist. Als je rondwandelt in de organisatie en hier en daar eens praatjes aanknoopt, kom je al met meer verhalen in aanraking en kun je ook geruchten opvangen. Als je met klanten praat hoor je weer andere verhalen en leer je veel over de dienstverlening van je eigen bedrijf. Om betekenisvol te zijn is het verstandig om op meerdere plekken naar gebeurtenissen te kijken en verhalen te verzamelen.

Selecteren

De tweede vraag is hoe je verhalen *selecteert*. Wil je alleen de verhalen horen die aansluiten bij je eigen overtuiging, of ga je ook op zoek naar tegengestelde verhalen? We weten uit ervaring dat de selectie van observaties wordt beïnvloed door eerdere waarnemingen en beslissingen. Iedereen die zich heeft georiënteerd op een nieuwe auto, kent de ervaring dat je die auto opeens veel vaker ziet rijden dan voorheen. Betekenisvolle leaders gaan op zoek naar tegengestelde geluiden. Ze betreden de 'plek der moeite' waar situaties onduidelijk zijn en conflicten spelen over wat er gaande is.

Interpreteren

De derde vraag is hoe je verhalen *interpreteert*. Onderzoek van Weick toont aan dat mensen gebeurtenissen selecteren die het beste passen bij wat ze al weten en dat ze die gebeurte-

nissen interpreteren met behulp van bestaande denkkaders. Die denkkaders zijn ontstaan door opgedane ervaringen en worden gevoed door verhalen die rondgaan. Zo interpreteren de meeste managers strategische kwesties in termen van overkoepelende doelen en het behalen van concurrentievoordeel. Deze interpretaties sluiten aan bij de verhalen in MBA-opleidingen en bij de manier waarop er in het bedrijf over strategie wordt gedacht. Deze manier van denken is soms verankerd in een stafafdeling 'strategie en beleid'. Daar wordt een omgevingsanalyse gemaakt, gekeken naar 'sterkten en zwakten' en 'kansen en bedreigingen', strategische alternatieven uitgewerkt en al het denkwerk verricht. Als je strategische kwesties op deze manier signaleert, selecteert en interpreteert, dan is de kans groot dat je acteert vanuit bestaande denkkaders. Strategische vernieuwing is dan lastig.

Het kan ook anders. Betekenisvolle leiders staan open voor zwakke signalen en kunnen onbevangen waarnemen, dat wil zeggen dat ze hun interpretatie nog even uitstellen. Ze gaan op verkenning naar wat er gaande is, als een verbaasde kabouter die nieuwsgierig is naar de wereld om hem heen. Ze delen hun observaties met anderen en gaan op zoek naar een gedeelde betekenis. Vanuit deze betekenis nemen ze initiatieven voor strategische vernieuwing. Een voorbeeld.

Zorgen voor de zorg

Een bestuurder van zorginstelling 's Heeren Loo zoekt naar nieuwe vormen voor dienstverlening aan verstandelijk gehandicapten. Ze voelt aan dat het maatschappelijk klimaat verandert als het om verstandelijk gehandicapten gaat en ze vraagt zich af of haar instelling nog wel de goede dingen doet. Gesprekken met hulpverleners en het lezen van zorgplannen bevestigen dat het allemaal goed gaat en dat de dienstverlening op orde is. De zogenaamde 'zorgzwaartepakketten' kloppen en de protocollen deugen. Toch blijft er iets knagen. Dan krijgt ze een brief van ouders met een autistisch kind waarin de ouders schrijven dat ze zich zorgen maken over de ontwikkeling van hun zoon. Ze besluit om bij de ouders langs te gaan om hun verhaal te horen. De ouders zijn verbaasd dat ze bezoek krijgen van de bestuurder. Voor het eerst sinds jaren hebben ze contact met iemand die openstaat voor hun verhaal. De ouders hebben een dagboek bijgehouden hoe het gaat met hun zoon Harry. In het dagboek staan de knellende protocollen en de verstikkende regels van de instelling beschreven. In het verhaal komt de onverschilligheid van de behandelaars naar voren en wordt duidelijk dat de behandeling is gestoeld op een verkeerde en nooit meer bijgestelde diagnose. Het lijden van de jongen wordt pregnant duidelijk. De bestuurder besluit om het dagboek te verspreiden onder de begeleiders en behandelaars en om het gesprek aan te gaan met de hulpverleners in haar instelling. Samen bespreken ze de gebeurtenissen en proberen ze tot interpretatie te komen van het verhaal van Harry. In de gesprekken ontstaat bij de professionals een gevoel van professionele schaamte. Vanuit die schaamte en professionele betrokkenheid komt er ruimte voor vernieuwing. De locatie-manager, de behandelaars en de begeleiders werken samen aan nieuwe werkwijzen. Met Harry gaat het veel beter als er een nabije relatie ontstaat tussen de jongen, de ouders en de begeleiders. De professionals herwinnen hun trots en de nieuwe wijze van werken raakt

verankerd. Harry's boek is een begrip geworden binnen de instelling en uitermate betekenisvol als het gaat om de wijze van werken binnen de instelling.

Betekenisvolle leiders gaan op verkenning en op zoek naar betekenisvolle gebeurtenissen. Ze gebruiken verhalen om ongemak bespreekbaar te maken, en om oude verhalen te nuanceren en daaraan nieuwe elementen toe te voegen. Ze gaan het gesprek aan over de gebeurtenissen en nodigen anderen uit om hun interpretaties te delen. Vanuit deze interpretaties ontstaan nieuwe werkelijkheden en mogelijkheden voor vernieuwing. De leiders nodigen anderen uit om mee te doen om samen zicht te krijgen op de toekomst.

Ook Matthieu, de hoofdpersoon uit ons openingsverhaal, geeft betekenis aan gebeurtenissen. Hij maakt zichtbaar dat het politiebureau een veilige plek kan zijn voor kinderen. Hij geeft aandacht aan kinderen zodat ze hun verhaal kunnen doen. Samen met zijn collega's zoekt hij naar nieuwe mogelijkheden. En als hun acties succesvol zijn, maken ze een nieuw verhaal over de veiligheid voor jongeren in een arme wijk in Zuid Afrika, een verhaal waarmee ze anderen kunnen inspireren.

Betekenisvolle leiders staan dus open voor gebeurtenissen en delen interpretaties. Ze bespreken nieuwe mogelijkheden en vertellen hun verhaal. Daardoor creëren ze een nieuwe toekomst, maar forceren die niet. Maar betekenisvolle leiders geven ook zin aan het werk dat mensen doen. Daar gaan we het nu over hebben.

3. Zingeving en leiderschap

Betekenisvolle leiders geven dus ook zin aan het werk dat mensen doen. Dat kan overigens ook onbedoeld uitpakken. Zoals de volgende anekdote laat zien.

Het verhaal gaat dat de surrealistische auteur André Breton in New York een bedelaar tegenkomt. De bedelaar zit op de stoep en voor hem staat een kartonnen bord met daarop de mededeling 'Ik ben blind'. Op de passanten maakt dit kennelijk weinig indruk want zijn hoed, zo uitnodigend voor hem uitgestald, was vrijwel leeg en gedurende de minuten dat Breton dit schouwspel gadesloeg bleek niemand daarin enige verandering aan te brengen. Breton stapt op de bedelaar af en vraagt hem of hij de tekst van het bord mag veranderen. De bedelaar heeft daar geen enkel bezwaar tegen. Drie dagen later passeert Breton de man opnieuw. Zijn hoed bleek vol en het regende geldstukken. Zelfs bankbiljetten en sympathiebetuigingen werden 's mans deel. Breton groet de man, die hem vervolgens vraagt: 'Wat hebt u toch op mijn bord geschreven?' En Breton antwoordt: 'De lente komt en ik zal haar niet zien.' De bedelaar is geroerd, denkt na, barst in huilen uit en vraagt of hij zijn oude tekst weer terug mag.

Deze anekdote laat zien dat feiten multi-interpretabel zijn en die interpretaties zijn niet zonder belang. Ze zijn vrijwel steeds doorslaggevend voor de manier waarop mensen reageren. In de voorgaande paragraaf hebben gezien hoe leiders een rol kunnen spelen in de interpretatie van feiten en de acties die daarop volgen. Nu staat de vraag centraal hoe leiders zin geven aan het werk wat mensen doen en hoe ze zichzelf en anderen motiveren tot zinvol werk. In de tweede aflevering in deze reeks verwoordt Hans van der Loo dat leiders een droom en toekomstbeeld hebben en dat ze in staat zijn om emoties te laten spreken en aan te sluiten bij de emoties van anderen.

Matthieu is zo'n leider. Hij heeft een droom: 'Kinderen een toekomst geven.' En hij heeft een toekomstvisie, en wel dat kinderen veilig kunnen opgroeien in zijn wijk en in zijn stad. Hij kent zijn emotie en weet wat hem beweegt en hij doet een beroep op de emotie van anderen. Ook bij de bedelaar gaat het om een toekomstdroom die helaas niet te verwezenlijken is en juist daarom zoveel emotie oproept. Hoe kunt u een zingevende leider zijn?

Bij zingeving gaat het om een motiverende visie die mensen bindt en die appelleert aan de trots van mensen en aan de betekenis die mensen hebben voor zichzelf en voor anderen. Eén van de mooiste voorbeelden van zinvol werk is misschien wel het riool van Parijs.

Zalm in de Seine

Het riool van Parijs is het oudste riool ter wereld. Het is net zo groot als het stratennetwerk van Parijs. Onder bijna elke straat loopt een riool. Er zijn grote pijpen van wel vijf meter doorsnede en kleine pijpen van een meter breed en twee meter hoog zodat je er nog wel door kan lopen. Het riool voert al het afvalwater af van Parijs. En het zorgt ook voor de afvoer van regenwater. Als de buizen de hoeveelheid water niet aankunnen, bijvoorbeeld bij harde regen, dan stroomt het overtollige regen- en afvalwater de Seine in. Daarom is het

belangrijk dat rioolwerkers de buizen schoon houden en aangekoekt slib verwijderen. Om het slib te verwijderen staan de rioolwerkers vaak tot hun middel in de drek. Wat is hier nu een zinvolle en motiverende visie? Waarop kunnen de rioolwerkers trots zijn en wat geeft zin aan hun leven? De visie is als volgt geformuleerd: 'Wij zorgen ervoor dat er in 2007 weer zalm in de Seine zwemt.' Deze visie is motiverend, zinvol en meetbaar. Het motiveert rioolwerkers dat ze natuurbeheerders zijn van de stad en bijdragen aan een gezond leefklimaat. Het is zinvol omdat de strategie duidelijk maakt waar de organisatie voor staat en wat ze maatschappelijk bijdraagt. En het is meetbaar. In 2007 zwom er weer voor het eerst zalm in de Seine.

De rioolwerkers zijn zo trots op hun werk dat ze een rioolmuseum hebben ingericht waar ze zelf mensen rondleiden. U kunt daar kijken wat hun werk inhoudt en ervaren hoe zinvol zij hun werk vinden. Dit museum kunnen wij u van harte aanraden. Zingevend leiderschap gaat dus om het zin geven aan je eigen werk en aan het werk van anderen. Mogen we u bij wijze van intermezzo even vragen wat de zin van uw werk is? Waar komt u uw bed voor uit? Wanneer gaat u fluitend van uw werk naar huis? Zingeving ontstaat als leiders een toekomstdroom verbeelden en die met anderen delen. Zingeving komt van binnenuit en raakt het bestaansrecht van een organisatie. Het bestaansrecht of de zijnswaarde betreft de maatschappelijke betekenis van een bedrijf en de waarde voor klanten en medewerkers. De zijnswaarde geeft richting waarbinnen vernieuwing kan ontstaan en biedt ruimte voor eigen initiatief. Een mooi voorbeeld van een bedrijf met een duidelijke zijnswaarde is Apple. Wat maakt Apple zo innovatief en wat maakt ze zo anders dan vergelijkbare technologiebedrijven?

Apple

Apple verkoopt geen computers en roept niet van de daken dat hun computers mooier en beter zijn dan die van andere producenten en dat je daarom hun computers moet kopen. De mensen van Apple weten waarvoor ze gaan en staan. Ze weten wat ze maatschappelijk willen bijdragen. Apple zegt: In alles wat we doen, zijn we uitdagend en vernieuwend. We durven buiten bestaande kaders te denken. We geloven dat we de bestaande status quo kunnen veranderen en dat we verschil kunnen maken in de wereld om ons heen. De manier waarop we dat doen is door onze producten prachtig te ontwerpen en ervoor te zorgen dat ze gemakkelijk in het gebruik zijn. We nodigen je uit om met ons mee te doen. Wil je deel uitmaken van onze wereld?

Ook Matthieu heeft een toekomstdroom en weet waarvoor hij staat en gaat. Leiders die zin geven aan zichzelf en anderen, zijn zich bewust van zichzelf en van anderen. Matthieu kent zichzelf en zijn oorsprong. Hij weet waarom hij zich wil inzetten voor kinderen en wat dat met hemzelf te maken heeft. Hij weet wat hem energie geeft en wanneer iets zijn kracht te boven gaat en hij anderen moet inschakelen om hem te helpen. Matthieu is zelfbewust en sociaal bewust. Hij begrijpt de wereld van kinderen en heeft belangstelling voor hun wereld en hun ervaringen. Hij is toegankelijk en benaderbaar en toont emotie. Hij nodigt anderen uit om mee te doen en zijn droom tot werkelijkheid te brengen. Matthieu is ook omgevingsbewust. Hij begrijpt de context waarin hij zijn werk doet en staat open voor nieuwe

ervaringen en mogelijkheden. Hij begrijpt de culturele waarden in zijn omgeving. Vanuit die waarden gaat hij zijn verhaal vertellen om anderen te inspireren.

Bent u net zo zelfbewust, sociaal bewust en omgevingsbewust als Matthieu? Hoe goed kent u uzelf? Hoe vaak vraagt u eerlijke feedback van anderen en geeft u positieve feedback aan anderen? Hoe open staat u voor zwakke signalen uit uw omgeving en vertelt u verhalen die anderen inspireren? Wat gaat u doen om uw zingevende kwaliteiten te versterken? Denkt u hier even over na, terwijl wij alvast het volgende onderwerp, transformatieel leiderschap, klaarzetten!

4. Transformationeel leiderschap

Betekenisvolle leiders zijn vaak transformationele leiders. Leiders die veranderingen realiseren in de wereld om hen heen en daarin anderen inspireren. Matthieu is zo'n transformationele leider, ook al is hij een gewone agent in een arme wijk in Zuid Afrika. Wat maakt iemand een transformationele leider? Deze vraag staat de komende paar bladzijden centraal.

Transformationele leiders hebben in een zin een diep begrip van de fundamentele waarden in onze samenleving en van de sociale en emotionele behoeften van mensen. Transformationele leiders zijn omgevingsbewust en sociaal bewust. Ze zijn nieuwsgierig, explorerend en hebben een brede interesse. Ze hebben het vermogen om verbanden te zien tussen uiteenlopende ontwikkelingen en ze herkennen symptomen voor fundamentele verandering. Ze zijn zich bewust van de waarden en normen van een sociaal systeem en onderkennen wanneer die normen aangepast moeten worden. Ze luisteren naar anderen en hebben het vermogen anderen te vertrouwen en vertrouwen op te bouwen. Ze zijn inspirerend en ze weten hoe ze moeten opereren om conflicten op te lossen en veranderingen te realiseren. Laten we nog eens teruggaan naar de KLM als voorbeeld.

KLM (2)

Aan het samengaan van KLM en Air France ligt een krachtige visie ten grondslag. Het gaat om het bundelen van krachten om een sterke positie in te nemen bij de liberalisering van de luchtvaart en de komst van goedkope prijsvechters. Leo van Wijk, toen bestuursvoorzitter van KLM, formuleert de visie als volgt: 'We weten uit ervaring dat het succes van samenwerking is gebaseerd op een duidelijke visie, wederzijds vertrouwen in elkaars kracht en een lange termijn perspectief. Bij KLM zijn we er trots op om geschiedenis te schrijven. Als oudste luchtvaartmaatschappij ter wereld schrijven we opnieuw geschiedenis door onze samenwerking met Air France. Deze strategische samenwerking geeft ons een goede positie in vergelijking met andere luchtvaartmaatschappijen. Door de samenwerking kunnen we inspelen op de behoefte van onze klanten: meer keuze in bestemmingen, meer en betere vertrektijden, korte wachttijden en een excellente service.' De nieuwe visie die ten grondslag ligt aan de samenwerking met Air France is geconcretiseerd in de slogan: 'One Group, Two Airlines, Three Business.' Deze geconcretiseerde visie duidt op KLM en Air France als één groep waarin krachten zijn gebundeld, twee luchtvaartmaatschappijen die vanuit eigen kracht naast elkaar blijven bestaan, en een focus op drie bedrijfsactiviteiten: passagiersvervoer, vrachtvervoer en onderhoud. Deze visie op de toekomst draagt bij aan de kracht van KLM die betrouwbaarheid, kwaliteit en duurzaamheid hoog in het vaandel heeft.

De visie van KLM weerspiegelt de betekenis van de organisatie en toont een aantrekkelijk toekomstbeeld. Het is helder waar de organisatie voor staat en gaat. Uit de visie wordt ook de kracht van het bedrijf zichtbaar. Een helder beeld wat de organisatie wil bereiken, helpt medewerkers om te begrijpen wat de betekenis, het doel en de prioriteiten zijn in

een bedrijf. Een visie geeft betekenis aan het werk, draagt bij aan positief zelfbewustzijn, stimuleert gezamenlijkheid en appelleert aan dieperliggende menselijke waarden.

Betekenisvolle en transformationele leiders spelen met taal. Ze zijn zich er van bewust dat taal emotie oproept en betekenis geeft. Leo van Wijk van KLM en Jean-Cyril Spinetta van Air France hebben bewust gekozen voor de woorden 'alliance' en 'samenwerking'. De woorden 'fusie' en 'overname' waren taboe. Dat is bijzonder als je bedenkt dat Air France drie keer zo groot was als KLM. De beide topmannen begrepen dat je uiteindelijk niet wordt beoordeeld op je woorden, maar op je daden. Het was bijzonder dat in de holding Air France KLM de managementposities evenredig zijn verdeeld en dat Engels de voertaal is. Beide mannen hadden veel respect voor de sterke historie en cultuur van beide maatschappijen. Dit komt tot uitdrukking in 'One group, Two Airlines', maar ook in de waardering die Spinatta uitsprak over de kracht van KLM en de waardering die Van Wijk had voor Air France. Beide mannen traden altijd samen naar buiten, of het nu ging om personeelsbijeenkomsten, aandeelhoudersvergaderingen of persconferenties. En daarbij straalden ze zichtbaar vertrouwen uit in elkaar en in de toekomst. Dat vertrouwen was niet gespeeld, ze waren vrienden geworden met grote waardering voor elkaar.

Hoe beïnvloeden transformationele leiders hun volgers? Het voorbeeld van KLM maakt al veel duidelijk. Transformationele leiders articuleren een aantrekkelijke visie, maken gebruik van expressieve vormen van communicatie, benadrukken gemeenschapszin, nemen persoonlijk risico's, spreken hoge verwachtingen uit, geven uitdrukking aan het vertrouwen in de medewerkers, vertonen gedrag dat consistent is met de visie en stellen medewerkers in staat om zelf verantwoordelijkheid te nemen. Transformationele leiders waarderen het verleden en kwalificeren hun bedrijf voor de toekomst.

Transformationele leiders werken vanuit vertrouwen. Vertrouwen in de toekomst, vertrouwen in de organisatie en vertrouwen in zichzelf. Ze creëren vertrouwen door helder te zijn over hun eigen rol. Ze doen wat ze zeggen, en zeggen wat ze doen. Transformationele leiders zijn een rolmodel voor anderen. Vertrouwen heeft te maken met betrouwbaarheid, juist in onzekere situaties. Vertrouwen geeft mensen een gevoel van eigenheid en integriteit. Transformationele leiders delen hun toekomstdroom en verwoorden een motiverende visie. Daarna geven ze ruimte en nodigen ze anderen uit om mee te doen om die visie te realiseren.

5. Leiders in betekenis geven

We hebben tot nog toe gehoord dat betekenisvolle leiders betekenis geven aan onduidelijke situaties door interpretaties te delen. Ze hebben een toekomstvisie en delen die met anderen. Ze verwoorden waar de organisatie voor staat en gaat. Ze werken vanuit vertrouwen, geven richting en ruimte, en nodigen anderen uit om mee te doen.

Betekenis geven in onzekerheid

Dit is allemaal mooi en aardig, maar hoe neem je nu de leiding in betekenisgeving? Daar gaan we het nu over hebben. Allereerst over betekenis geven in onzekerheid. Een voorbeeld.

Olijslager (1)

De economische crisis laat zich danig voelen in de schildersbranche. Ook voor verf-groot-handel Olijslager neemt de crisis serieuze vormen aan. Er ontstaat onzekerheid bij het personeel en er dreigt een zekere verlamming. In een bijeenkomst voor het personeel geeft de directeur openheid van zaken en benadrukt hij de kracht van het bedrijf. Het motto van het bedrijf is: 'Gewoon dichtbij.' En daar houdt hij aan vast. Juist in de crisistijd investeert Olijslager in de introductie van watergedragen verf die vanuit milieu- en gezondheidsoverwegingen beter is voor de omgeving en de schilder. In haar winkelvevestigingen organiseert Olijslager trainingen over watergedragen verf voor de schilders die in tijden van economische crisis toch minder werk hebben. Hiervoor krijgt het bedrijf veel waardering. De directeur blijft zijn mensen open en eerlijk informeren over de omzetontwikkelingen en het resultaat en hij laat aan het personeel zien wat er gebeurt als de omzet vijftien procent terugvalt. Hij roept iedereen op om kostenbewust te handelen. Op een gegeven moment ontkomt ook Olijslager er niet aan om kosten te besparen. Ook hierover laat de directeur geen twijfel bestaan. Zelf ziet hij af van dividend. Ook de andere aandeelhouders krijgt hij hierin mee. Met deze actie laat hij zien dat de aandeelhouders vertrouwen hebben in het bedrijf en kiezen voor een lange termijnstrategie. Een tweede stap is om het aantal managementposities te verminderen, ook al moet hij hierdoor zelf nog harder werken. De openheid en de kostenbesparingen zorgen voor een betere balans en vertrouwen onder het personeel. De dienstverlening blijft op pijl en de bedrijfstrots blijft bestaan. Olijslager doet het aanzienlijk beter dan haar concurrenten en weet marktaandeel te winnen omdat de energie wordt gericht op de toekomst.

In crisissituaties ontstaat in een bedrijf snel onzekerheid. Niemand weet waar die aan toe is en de kans op verlamming is groot. Openheid en eerlijkheid zijn essentieel in tijden van onzekerheid, zeker als vanzelfsprekendheden op hun kop komen te staan. Leiders in betekenisgeving creëren duidelijkheid in onduidelijke situaties. Het benoemen van problemen is gebaat bij concrete feiten om het probleem te onderbouwen. Concrete voorbeelden illustreren waarom het niet langer kan zoals het nu gaat. In situaties van onzekerheid is het verstandig om de communicatie te intensiveren over de prestaties van het bedrijf. Leiders

in betekenisgeving zijn eerlijk over wat ze zelf ook niet weten en nodigen anderen uit om mee te denken. Op deze manier creëren ze gelijkheid in het verzamelen en delen van informatie. Bij het benoemen van problemen, hoort ook het formuleren van een visie die haalbaar is en energie genereert. Problemen zonder visie leiden tot verlamming. Een visie definieert de unieke identiteit van een bedrijf en geeft daardoor houvast en focus. Vanuit een visie op het bedrijf en op de toekomst kunnen nieuwe initiatieven ontstaan waarmee mensen greep krijgen op hun eigen onzekerheid.

Toekomst verbeelden

We hebben intussen al meerdere keren naar voren gebracht dat een visie houvast biedt in tijden van onzekerheid. Bovendien geeft een visie ruimte aan mensen om zelf in actie te komen. Door zelf in actie te komen, krijgen mensen meer greep op hun situatie en verkleinen ze hun onzekerheid. Het verbeelden van de toekomst is een hulpmiddel om een gesprek te openen over de betekenis van die toekomst en wat het verschil is tussen de bestaande en de nieuwe situatie. Wederom een voorbeeld.

Albert Heijn

Tijdens informele bijeenkomsten van de stafdiensten bij Albert Heijn zien de leidinggeven- den dat er vernieuwing nodig is waarmee Albert Heijn een volgende stap kan zetten rich- ting Europa. Ze adopteren de metafoor van een groot bevoorradingschip, 'De Zuiderkruis' waarmee de stafdiensten het mogelijk maken dat een vloot van speedboten, de winkelke- tens, snel en wendbaar kan varen. De consument gedraagt zich immers steeds grilliger in de wijze van inkopen van levensmiddelen en andere artikelen. De metafoor sluit aan bij een eerdere metafoor van 'het schip vlot trekken' en het inspireert één van de leidinggevende om de nieuwe werkwijze te verbeelden in een tekening. Door dit beeld ontstaat er een gesprek over de rol van de stafdiensten en ontwikkelt zich een toekomstbeeld voor hun bijdrage aan de toekomst van Albert Heijn.

Een beeld zegt meer dan duizend woorden. Juist de kracht om een visie te verbeelden en daarover het gesprek te voeren, draagt bij aan een uitwisseling over de betekenis van een visie. Het vertellen van verhalen en het presenteren van beelden zijn krachtige middelen om betekenis te geven.

Erin gaan staan

Als je betekenis wilt geven aan gebeurtenissen, en de toekomst wilt verbeelden, dan is het essentieel dat je aanvoelt wat er zich in de organisatie afspeelt en weet wat de mensen bezighoudt. Dit lukt alleen als je bereid bent om erin te gaan staan en de hitte te voelen van de dagelijkse praktijk. Het volgende voorbeeld van de NS maakt dit duidelijk.

NS Reizigers (1)

De directievoorzitter van NS Reizigers rijdt geregeld mee als conducteur op de trein. Tijdens die reizen maakt ze veel praatjes en luistert ze goed naar de verhalen van de klanten, de conducteurs en de machinisten. Ze onderhoudt het contact met klanten en weet wat er zich

onder het personeel afspeelt. De directe communicatie tussen directie, leidinggevenden en rijdend personeel is vitaal, zeker voor de NS met haar uitgebreide en intensieve treinverkeer. Juist in de directe contacten ontstaat vertrouwen. Ze zegt het als volgt: 'Je hebt als directie intensief en direct contact nodig met het personeel en de dagelijkse werkelijkheid van het operationele treinenbedrijf. Met respect voor elkaar gezamenlijk iets bereiken, daar gaat het om. We streven naar een waarderende organisatie met eenvoud als leidend principe. Als iets niet eenvoudig is uit te leggen, doen we het niet.' Juist ook in lastige en spannende situaties gaat de directievoorzitter er zelf in staan. Toen het treinverkeer in de problemen kwam door sneeuwval, heeft de directievoorzitter het initiatief genomen om de ervaringen en emoties van het personeel in beeld te brengen met een videorapportage. Zelf is ze ook in beeld en geeft ze betekenis aan dit voorval. Op de video spreekt ze haar waardering uit voor al die conducteurs en machinisten die er in het beste van probeerden te maken. Juist in deze onmogelijke en onduidelijke periode toont ze betrokkenheid, geeft ze betekenis en waardeert ze de inzet van het personeel.

Leiders in betekenisgeving kennen de klant en weten wat er op de werkvloer speelt. Ze snappen het spel en de spelpatronen. Erin gaan staan, gaat ook over zichtbaarheid, het tonen van respect, het verkleinen van afstand, het vervullen van een voorbeeldfunctie en het bouwen aan vertrouwen.

Ruimte geven aan emoties

In onzekere situaties en bij onverwachte gebeurtenissen komen vaak emoties naar boven. De vraag is dan hoe je als leider omgaat met die emoties. Ben je als leider in staat om de kracht van emoties te benutten? Laten we nog even teruggaan naar Olijslager ten tijde van de crisis.

Olijslager (2)

De economische onzekerheid en de meer sturende en directieve leiderschapsstijl van de directeur geeft het personeel van Olijslager op enig moment het gevoel dat het bedrijf los zand aan het worden is. De directeur kiest er bewust voor om deze onvrede over zijn leiderschap in een bijeenkomst met alle leidinggevenden en teamleiders op de agenda te zetten. Zelf zegt hij daarover: 'Ik heb mensen de gelegenheid gegeven om kritiek te spuien. Soms was het in mijn ogen onterecht. Maar het is geen kwestie van gelijk hebben of niet. Er is geen waarheid. Ieders gevoel is terecht. Het is belangrijk dat je als leider zaken bespreekbaar durft te maken, ook als het jezelf betreft.' In de bijeenkomst zet de directeur de belangrijkste gebeurtenissen van de afgelopen jaren op een rij. Hij vertelt ook over zijn eigen onzekerheden en emoties en brengt naar voren dat hij ook niet zeker wist of hij altijd de juiste beslissingen had genomen, maar achter de oprechtheid stond van de keuzes. In de bijeenkomst laat hij een film zien waarin een bedrijf met een vergelijkbare mensgerichte cultuur in een crisis terechtkomt en het fout afloopt. De film roept veel emotie op en werkt als een spiegel voor de groep. De film speelt in op het gevoel, de verbeelding en het onderbewuste van de aanwezigen. Het zorgt voor een gedeelde ervaring onder de aanwezigen en draagt eraan bij dat directie, leidinggevenden en medewerkers hun krachten bundelen om samen beter uit de crisis te komen.

Het bespreekbaar maken van emoties en het benoemen van barrières kan helpen om deze hanteerbaar te maken. Emoties kunnen voortkomen uit onzekerheid. Barrières kunnen voortkomen uit gebrek aan vertrouwen, onvoldoende geloof in de toekomst, of uit verdediging van de bestaande cultuur die houvast biedt. Door de emoties en barrières bespreekbaar te maken, ontstaat er vertrouwen in de onderlinge relaties. Vooronderstellingen die de huidige cultuur weerspiegelen, komen op tafel. Juist hierdoor kunnen betrokken in dialoog gaan over het verschil tussen de bestaande en gewenste situatie.

Symbolen gebruiken en kernwaarden expliciteren

Symbolen zijn een sterke uitingsvorm van de identiteit en de zijnswaarde van een organisatie, zoals het volgende voorbeeld laat zien. Casus Arcadis.

Arcadis (1)

Heidemij verandert van een Nederlands ingenieursbureau naar een multinationale onderneming die zich onderscheidt van haar concurrenten door innovatieve oplossingen in infrastructuur, gebouwen, water en milieu. Als Heidemij haar naam verandert in Arcadis, kiest de organisatie een nieuw logo. Uit een marktanalyse blijkt dat concurrenten allemaal technische logo's hebben met pijlen en diagrammen. Omdat Arcadis een onderscheidend bedrijf wil zijn, is een emotioneel logo gekozen dat mensen raakt in het hart en dat de trots van het bedrijf weerspiegelt. Arcadis kiest voor de vuursalamander als symbool. Die vuursalamander leeft op het grensgebied tussen water en land; waar Arcadis haar business doet. De vuursalamander is zeer gevoelig voor de verstoringen van het milieu. Overal waar je de vuursalamander vindt, weet je zeker dat het milieu gezond en veilig is. Arcadis werkt aan een gezond en veilig leefmilieu. Die betekenis zie je terug in het logo van de vuursalamander.

Een symbool maakt het mogelijk om een verhaal te vertellen waar het bedrijf voor gaat en staat. Een verhaal aan de hand van symbolen is gemakkelijk overdraagbaar en vindt daardoor als vanzelf zijn weg. Symbolen dragen bij aan identificatie en aan een gevoel van eenheid omdat ze verwijzen naar gevoelens en emoties. Symbolen spelen een rol in betekenisgeving en beïnvloeden hoe mensen naar de werkelijkheid kijken. Het is daarom essentieel om symbolen te kiezen waar een verhaal aan vastzit dat raakt aan de betekenis en de waarden van een bedrijf.

Symbolen kunnen de kernwaarden van een bedrijf bekrachtigen. Kernwaarden dragen bij aan de identiteit van een organisatie, zeker als de kernwaarden ontstaan in een gezamenlijk zoekproces en als waardenconflicten bespreekbaar zijn. Kernwaarden geven richting aan gedrag vooral als de kernwaarden raken aan emoties, zoals trots, vakmanschap en verbondenheid. Nog eenmaal Arcadis.

Arcadis (2)

Het management van Arcadis werkt aan internationale samenwerking. Tijdens deze strategische verandering krijgt het management het gevoel dat de waarden 'Responsibility,

Respect en Reliability' niet meer de identiteit van het nieuwe Arcadis weerspiegelen. In een gezamenlijk zoekproces zijn de kernwaarden gewijzigd in 'Integrity, Entrepreneurship, Agility'. Het bedrijf ziet deze kernwaarden als de basis voor succesvol handelen op de lange termijn. Omdat de managers zijn betrokken bij het formuleren van de kernwaarden, begrijpen ze de onderliggende betekenis, voelen ze zich ermee verbonden, en geven ze het voorbeeld aan anderen.

Het voorbeeld van Arcadis laat zien dat kernwaarden wijzigen als de identiteit van een bedrijf verandert. De identiteit wordt weerspiegeld in kernwaarden van een bedrijf. De kernwaarden versterken de visie van de onderneming en zijn onderscheidend ten opzichte van concurrenten. De kernwaarden sluiten aan bij de kwaliteiten waarmee een bedrijf zich onderscheidt van andere bedrijven. Kernwaarden maken zichtbaar waar de organisatie voor staat, geven richting aan gedrag en helpen om afwegingen te maken welk gedrag wenselijk is.

Veelzijdig communiceren

Betekenisvolle leiders communiceren veel. Ze beseffen dat communicatie begint met luisteren en vragen stellen. Ze gaan in gesprek met mensen in de organisatie en gaan op zoek naar verhalen. Ze verhelderen een visie in begrijpelijke en aansprekende taal en vragen of mensen ermee uit de voeten kunnen. Voor de geloofwaardigheid is het wenselijk dat leiders zichtbaar zijn in de communicatie binnen en buiten de organisatie. Casus Content.

Content

De directie van Content investeert in de relatie met de mensen in de vestigingen om de nieuwe visie te realiseren. Ze kiest daarvoor een veelheid aan communicatiekanalen. De directeur is bereikbaar via mail en tijdens telefonische gesprekken. Twee keer per maand is er een conference call met alle vestigingsmanagers. Geregeld werken directieleden mee op een vestiging en zijn ze aanwezig bij lunches. De directie verzamelt opmerkingen uit een tevredenheidsonderzoek onder medewerkers en maakt deze opmerkingen onderwerp van gesprek. Er zijn lunches tussen de directie en kleine groepen vestigingsmanagers. Klanten, vestigingsmanagers en directieleden treffen elkaar op heidagen om met elkaar over de strategie van het bedrijf te spreken. Medewerkers krijgen een uitnodiging om in werkgroepen mee te denken over de nieuwe strategie. De communicatie wordt ondersteund met bulletins, posters met de visie, beelden van de kernwaarden en zelfs een taart waarop de visie is uitgeschreven. Content heeft geleerd hoe belangrijk het is om in gesprek te blijven en inzichtelijk te maken wat ze met de ideeën en suggesties uit de contacten doet. Op deze manier krijgen medewerkers het gevoel dat de communicatie oprecht is en meerwaarde heeft. Er ontstaat een doorlopende communicatie als tweezijdig proces, waarbij verschillende kanalen en media zijn ingezet.

Communicatie als proces van betekenisgeving is altijd een tweezijdig proces. Daarom werkt directe communicatie het beste. Leiders en medewerkers gaan gesprekken aan om problemen en ambities te verduidelijken. Juist in deze interacties vindt betekenisgeving plaats en ontstaat betrokkenheid. Diepgaande verandering en betekenisgeving lukken

alleen als de communicatie de diepere lagen van de bedrijfsidentiteit raakt en betrokkenen de gelegenheid hebben om betekenissen uit te wisselen. Communiceren, organiseren en veranderen zijn onderling sterk verbonden. In organisaties voeren mensen activiteiten uit, gaan ze relaties aan en creëren ze een sociale realiteit door het uitwisselen van betekenissen. Communicatie is daarmee een essentiële activiteit als het gaat om betekenisgeving. Misschien kunnen we zelfs beter spreken over betekenisdeling.

Vakkennis waarderen

Als mensen trots kunnen zijn op hun vak en wat ze tot stand brengen, dan krijgt het werk meer betekenis. Het klassieke verhaal van de drie steenhouwers verwoordt dit prachtig.

Steenhouwers

Een reiziger kwam drie steenhouwers tegen. Nieuwsgierig naar wat ze met de stenen van plan waren, vroeg hij de eerste: 'Wat ben je aan het doen?' Zonder op of om te kijken antwoordde de man: 'Ik ben steenhouwer en ik hak stenen.' De reiziger werd hier niet veel wijzer van en stelde de vraag aan de tweede man. Die dacht even na, keek naar de reiziger en antwoordde: 'Ik ben steenhouwer en ik hak stenen om mijn gezin te kunnen verzorgen.' De reiziger liep door en besloot toen om het aan de derde man te vragen wat hij aan het doen was. De man stopte met werken, keek naar de reiziger en naar de steen in zijn hand en antwoordde: 'Ik ben steenhouwer en ik bouw een kathedraal.'

Dit korte verhaal weerspiegelt prachtig de betekenis die mensen in hun werk kunnen leggen en de zin die ze aan hun werk ontlenen. Het verhaal sluit naadloos aan bij wat we eerder verteld hebben over zingeving en leiderschap. Wat kunnen we eraan doen, dat mensen hun werk zin geven en zin in hun werk krijgen? Het waarderen van vakkennis en geven van vertrouwen kan hierin behulpzaam zijn. We staan weer even stil bij NS Reizigers.

NS Reizigers (2)

Om tot een hoogwaardige dienstverlening te komen, kiest de directie van de Nederlandse Spoorwegen ervoor om de vakkennis van het rijdend personeel meer te waarderen. De machinisten en conducteurs staan centraal in de dienstverlening aan klanten. Voor de machinisten wordt een nieuw opleidingscentrum gebouwd met de nieuwste simulatietechnieken. In deze omgeving treffen machinisten elkaar en wisselen ervaringen uit om de dienstverlening te verbeteren. In de simulatietreinen leren ze werken met nieuw materieel en doen ze ervaring op met onverwachte situaties die de veiligheid en de dienstregeling in gevaar brengen. Het waarderen van vaktrots draagt bij aan bedrijfstrots. Het leidt ook tot nieuwe initiatieven, zoals de oprichting van een Gilde van conducteurs en machinisten dat de ambitie heeft om vanuit vakmanschap en bedrijfstrots de dienstverlening te verbeteren.

Leiders in betekenisgeving kunnen soms op eenvoudige manieren de zin in het werk vergroten. Door professionals ruimte te geven, ontstaat ruimte voor andere manieren van werken.

Casusadoptie en delen van successen

Professionals kunnen door casusadoptie worden uitgedaagd om hun vakkennis in te zetten. In het werken aan een concrete casus zoeken professionals naar betekenis in hun werk, doorbreken ze bestaande patronen en realiseren ze vernieuwing. Het delen van successen draagt bij aan trots en zelfvertrouwen. Successen zijn positieve ervaringen die mensen kunnen inspireren. Het versterkt de mensen die succesvol zijn om het behaalde succes vast te houden. Door het delen van succes blijven ze zelf enthousiast en dit enthousiasme dragen ze over op anderen. Laten we eens luisteren naar een voorbeeld uit de jeugdzorg.

Jeugdformaat

Jeugdformaat biedt hulp aan kinderen en hun ouders die het even niet alleen kunnen. De hulpverleners die er werken krijgen de mogelijkheid om een casus te adopteren en de hulp aan kinderen te verbeteren. Sanne en Jasper pakken de ruimte die ze geboden krijgen. In hun gezinshuis hebben ze een meisje opgenomen met zware gedragsproblemen. Het meisje is gebaat bij specialistische hulpverlening. Jeugdformaat kan die niet bieden. Ze besluiten af te wijken van de aanpak die ze gewend zijn en benaderen een psychiater van een andere instelling. Samen ontwikkelen ze een hulpplan voor het meisje en haar ouders. Daarmee stellen ze hun gezinshuis open voor collega's van andere instellingen, voor de ouders en voor anderen die belangrijk zijn voor het meisje. Deze manier van werken blijkt succesvol. Sanne en Jasper zijn succesvol in de casus die ze hebben geadopteerd. Hun succesverhalen maken inzichtelijk hoe professionals de ruimte nemen om aan voorbeeldige jeugdzorg te werken. Door hun verhaal kunnen collega's in de rest van de organisatie voortbouwen op hun ervaringen. Het delen en verspreiden van succesverhalen draagt ertoe bij dat de vernieuwingsinitiatieven steeds meer gaan leven in de organisatie. Nieuwe mensen voelen zich aangesproken om het stokje voor vernieuwing over te nemen. Er ontstaat een doorlopend proces van strategische vernieuwing dat zich in de hele organisatie afspeelt en waarbij ook professionals en bestuurders van partnerorganisaties bij betrokken raken.

Bij casusadoptie adopteren professionals concrete problemen van klanten of burgers. Deze werkwijze heeft impact omdat het perspectief van de klant of de burger voorop staat en er ruimte komt voor doorbrekende vernieuwing. Het perspectief van de klant of de burger vormt altijd het vertrekpunt. Gesteund door een bestuurder of sponsor gaat de professional aan de slag met vernieuwing. De resultaten leiden vaak tot reflectie op bestaande verstikkende praktijken en het herwaarderen van professionele waarden. Casusadoptie genereert energie bij professionals die weer betekenis vinden in hun werk. Positieve ervaringen en succesverhalen dragen verder dan de eigen organisatie. De verhalen kunnen ook professionals in partnerbedrijven inspireren om anders te gaan werken. Door het delen van succes ontstaat er nieuwe betekenisgeving tussen professionals, managers en bestuurders. De behaalde successen hebben ook externe betekenis. Het enthousiasme over het succes kan zich gemakkelijk in netwerken verspreiden. Door dit enthousiasme ontstaan bij groepen in de buitenwereld andere beelden over de dienstverlening en de maatschappelijke betekenis van het bedrijf. Het verzilveren van leerervaringen aan de hand van successen is een weinig kostbare en uiterst effectieve manier om nieuwe werkpraktijken en betekenissen te ontwikkelen.

6. Verhalen vertellen

Concrete verhalen zijn betekenisvol en kunnen mensen prikkelen en inspireren. Het vertellen van verhalen geeft richting en betekenis. Verhalen kunnen gemakkelijk worden doorverteld aan anderen. In bedrijven warrelen doorgaans allerlei verhalen rond over de geschiedenis van de organisatie, de helden en de antihelden en over bijzondere gebeurtenissen. Die verhalen versterken de cultuur van de organisatie en voeden de impliciete waarden en normen. Ze dragen bij aan het beeld 'hoe we hier de dingen doen'.

Uit de verhalen valt te leren hoe het er aan toe gaat en wat de waarden en normen zijn. Door nieuwe verhalen toe te voegen, komt er ruimte voor verandering van de leidende waarden. Met nieuwe verhalen worden mensen in hun verbeeldingskracht geprikkeld en krijgen ze zicht op hoop en toekomst.

Verhalen geven een context voor gebeurtenissen. Ze kunnen samenwerkingsprocessen tot stand brengen en veranderprocessen in gang zetten. Verhalen verbeelden een toekomstperspectief en kunnen een organisatie helpen om zich te herpositioneren. Het vertellen van verhalen is een krachtige manier om betekenis te geven en de richting van een verandering te verhelderen.

KPN

Bij KPN is het vertellen van verhalen ingezet bij de heroriëntatie van de het bedrijf. De directeur consumentenmarkt neemt het initiatief en daagt zijn collega's uit om niet met een plichtmatige presentatie te komen over de strategie van KPN, maar om een verhaal te vertellen wat de strategie van KPN betekent voor het eigen onderdeel en de mensen die daarin werken. Zelf vertelt hij het verhaal van Napoleon die enorm krachtig opereert, maar uiteindelijk in de pan is gehakt door op teveel fronten te willen strijden. Daarom doet de divisie consumentenmarkt aan frontverkleining. Iedereen binnen de divisie zag het beeld voor ogen en begreep de zeven speerpunten in de strategie van de divisie. Dit heeft de lijst aan projecten ingedikt en de slagkracht van de divisie enorm vergroot.

Het gebruik van metaforen is een specifieke vorm om een verhaal te vertellen. Metaforen kunnen mensen aan het denken zetten en helpen om een verandering te verhelderen. Als het om een verandering gaat, kan een 'van-naar metafoor' bijzonder beeldend werken.

Philips

Een mooi voorbeeld van zo'n metafoor is die Philips gebruikte om te verhelderen dat het bedrijf wilde excelleren in specifieke markten en dat het daarvoor nodig was om de bedrijfsactiviteiten te stroomlijnen: 'Van een bord spaghetti Bolognese naar een bord Hollandse asperges, het witte goud.' Het bord spaghetti verbeeldde Philips met een ondoorzichtig bedrijfsmodel waarbij allerlei activiteiten door elkaar liepen. Philips onder-

scheidde zich in geen enkele markt en produceerde vooral commodity producten. Deze producten hadden nauwelijks toegevoegde waarde en konden elders goedkoper worden geproduceerd. Het bord Hollandse asperges verbeeldde hoogwaardige producten waarmee Philips zich kon onderscheiden in specifieke markten. Er sprak trots uit dit beeld en het witte goud verwoordde dat het ging om producten met een hoge toegevoegde waarde. De metafoor werd ook letterlijk verbeeld. Het ging bij de spaghetti om een bord spaghetti Dutch style. Het zag er ronduit smerig en kleverig uit en de saus leek ook smakeloos. Op de afbeelding van het bord asperges lagen vijf prachtige witte asperges met een heerlijke hollandaise saus. Het was geen toeval dat er vijf asperges op het bord lagen. Philips vormde het bedrijfsmodel om naar vijf business units die zich richten op een specifieke product-marktcombinatie.

Metaforen zijn uiterst krachtige hulpmiddelen om situaties te verbeelden en daarover in gesprek te gaan. Stelt u zich voor dat u alle mensen op uw afdeling of in uw managementteam vraagt een afbeelding mee nemen die de huidige organisatie of samenwerking verbeeldt. Als iedereen zijn metaforisch beeld laat zien en toelicht, ligt het gesprek direct open.

Bij wijze van intermezzo: welke metafoor kiest u om uw bedrijf te verbeelden? Is het een slangenkuil, een olietanker die lastig van koers verandert, een wildwaterbaan, een tuin waarin duizend bloemen bloeien? En welke 'van-naar metafoor' geeft een goed beeld van het veranderproces waarmee u bezig bent?

Verhalen en metaforen zijn sterke hulpmiddelen voor een leider die betekenis wil geven. Maar wat maakt nu een goed verhaal? Het maken van een goed verhaal begint met rondkijken, luisteren, en flarden van verhalen verzamelen. Daarna gaat het om het ordenen van de verhaalelementen en het uitlichten van beelden en emoties.

Een goed verhaal heeft een aantal basiskenmerken. In de eerste plaats heeft een verhaal een verhaallijn. Het verhaal is relatief kort, staat op zichzelf en heeft een begin, een midden en een eind waarbij gebeurtenissen met elkaar in verband worden gebracht. Het verhaal start met de introductie van de situatie en de held, een plot waarop een ontwikkeling wordt ingezet, en een eind dat voldoende ruimte biedt voor luisteraars om er een eigen invulling aan te geven. Daarnaast hebben verhalen hebben narratieve elementen. Naast een plot en een held waarmee de luisteraar zich kan identificeren, kent het verhaal bijvoorbeeld een plotselinge wending, een tegenslag die overwonnen wordt of helpers die de held te hulp schieten. Ook is een verhaal is authentiek en persoonlijk. Het gaat over mensen en hun beleving. Juist die mensen en hun beleving maakt het verhaal *waar*-achtig. Verhalen zijn persoonlijk in de zin dat mensen zich de hoofdpersoon kunnen voorstellen. To slot prikkelen verhalen, en roepen emotie op. Het verhaal appelleert aan herinneringen of eerdere ervaringen en aan emoties die invoelbaar zijn. Deze emoties worden meestal het beste onthouden en verbinden de wereld van de verteller en de luisteraar.

Inspirerende verhalen kunnen gemakkelijk worden doorverteld. Als mensen verhalen uitwisselen, ontstaat inzicht in elkaars perspectieven en belevingen. Door de verhalen kunnen zij ervaringen samenbrengen en een nieuw perspectief ontwikkelen.

7. Ik wil u een verhaal vertellen

Ik wil u een verhaal vertellen. Het was warm die dag. De politieauto had geen airco en ingeklemd tussen twee agenten op de achterbank maakte de warmte drukkend. Waar gingen we eigenlijk naartoe? De politieauto voor ons reed stevig door en de auto waarin ik zat probeerde dat tempo bij te houden. Door het raam zag ik kleine hutjes van golfplaat en plastic. Er speelden veel kinderen op straat. Toen ik mijn begeleiders daarna vroeg zeiden ze: "Ja, er zijn veel kinderen in deze wijk en de school is daar vlak achter, dat gebouw met die vlaggen, dus ze spelen eigenlijk op het terrein voor de school. Het politiebureau is hier vlakbij, we zijn er zo".

Op het bureau aangekomen vroegen ze me of ik wapens bij me had. Toen ik ze verbaasd aankeek, schoten ze allebei in de lach. "Nee, natuurlijk niet," zeiden ze, "sorry, het is een routinevraag. De meeste mensen die hier komen, hebben wapens bij zich en we willen geen wapens in het bureau." We gingen het bureau binnen en één van de agenten vroeg me om hem te volgen. We liepen een gang door en nog een gang, en toen opeens voelde ik een verandering. Deze nieuwe gang was anders, vrolijker, lichter leek wel. De muren waren geverfd in lichtgroen en lichtroze. Aan de wand hing een poster van Winnie de Poeh. Een jonge agent kwam een kamer uit en liep met stralend gezicht op me toe. "Welkom, ik ben Matthieu", zei hij, terwijl hij me omhelsde, "Ik ben zo blij dat u hier bent". Mijn stem stakte in mijn keel en ik stamelde dat ik vereerd was dat hij me wilde ontvangen. Hij ging me voor een kamer binnen. Op het bureau lagen pluche beesten. Mag ik u mijn verhaal vertellen....

Het verhaal van Matthieu liet me niet los en op de terugweg naar Nederland dacht ik eraan terug. In de wijk Alexandra was schaarste aan alles. En tegelijkertijd was er grote rijkdom. De wil om er iets van te maken, het initiatief, de trots, de vanzelfsprekende samenwerking, de positieve energie en het geloof in een betere toekomst. Hoe anders was dat in Nederland als het om jeugdzorg ging. Zoveel instanties die met de beste bedoelingen langs elkaar heen werkten en gezinnen die met veel verschillende hulpverleners te maken krijgen. Zou ik ook verschil kunnen maken? De laatste zin bij het afscheid van Matthieu galmde na in mijn hoofd: "Wil je mijn verhaal verder brengen?"

Het verhaal van Matthieu maakt indruk bij Jeugdformaat, een organisatie in de jeugdhulpverlening. De hulpverleners en bestuurders willen kinderen een toekomst bieden alsof het je eigen kind is. De bestuurders hebben het lef om ruimte te geven aan hulpverleners die initiatief willen nemen om de jeugdzorg te vernieuwen.

"Mag ik morgen weer naar mijn vriendjes?", vraagt Daan. Sandra lacht, "ja, natuurlijk", antwoordt ze. Daan is drie jaar en gaat al 22 maanden naar de daghulp van Jeugdformaat. Sandra denkt terug aan de tijd dat Daan op haar afdeling binnenkwam. Hij had toen een forse ontwikkelingsachterstand en was heel angstig en teruggetrokken. Zijn ontwikkelingsachterstand is de afgelopen maanden behoorlijk ingelopen. Gezien zijn ontwikkeling zou Daan eigenlijk van de daghulp af moeten. De moeilijkheid is alleen dat Daan uit een gezin komt dat niet de stabiliteit kan bieden die hij nodig heeft. Sandra is bang dat de problematiek terugkomt als Daan weer de hele dag thuis zit. Haar inzet de afgelopen 22 maanden

zou dan voor niets zijn geweest. Ze wil Daan een toekomst bieden en dat begint met een veilige en stabiele omgeving. Ze denkt terug aan een verhaal dat ze heeft gehoord, van Matthieu. Die ging gewoon op zoek naar oplossingen en riep de hulp in van anderen als hij er zelf even niet uitkwam. Sandra besluit om contact op te nemen met een bestuurder van een reguliere kinderopvang. Ze vraagt daar of Daan in de kinderopvang kan worden geplaatst tot het moment dat Daan naar de basisschool gaat. Op deze manier hoeft Daan niet de hele dag thuis te zitten en kan zijn ontwikkellijn voortgezet worden. Binnen een week is er een plek voor Daan gevonden. Sandra is blij met deze hulp. Inmiddels is het een paar maanden verder en gaat het erg goed met Daan. Hij zit nog steeds op de kinderopvang, maar gaat binnenkort naar de basisschool. Er is een aantal keren contact geweest tussen haar en de kinderopvang. De adviezen die hierbij zijn uitgewisseld blijken erg goed te werken. Zelfs zo goed dat er nu meer kinderen uit de hulpverlening zijn doorgeplaatst naar de kinderopvang. Ze is er trots op dat ze initiatief heeft genomen en leiderschap heeft getoond en ze is blij dat het zo goed gaat met Daan. Haar werk is niet voor niets geweest en ze heeft er een paar geweldige collega's bij gekregen. Raar toch, denkt ze, dat het verhaal van een zwarte politieagent zoveel teweeg kan brengen.

Jaap Boonstra is hoogleraar organisatieverandering bij de Universiteit van Amsterdam en bij Esade Business School in Barcelona. Hij is als onderzoeker en docent verbonden aan Sioo, interuniversitair centrum voor organisatie en veranderekunde in Utrecht. Als zelfstandig adviseur is hij betrokken bij complexe veranderprocessen in organisaties. Jaap is auteur van talloze artikelen en boeken over leiderschap en organisatieverandering. Zijn meest recente boek is *Leiders in Cultuurverandering*.

Verder lezen

- Boonstra, J.J. (2011) *Leiders in cultuurverandering. Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwingen realiseren*. Zwolle: Van Gorcum
- Van der Vlist, R. (1992) Organisatiecultuur. De betekenis van en de relevantie voor het functioneren van organisaties. In: R. Van der Vlist (red.) *Visies op organisatiecultuur. Een multidisciplinair perspectief*. Utrecht: Lemma.
- Weick, K.E. (1995) *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Cal.: Sage.
- Van der Vlist, R. (1995) Leiderschap en organisatiecultuur. In: R. Van der Vlist, H.O.Steensma, A. Kampermann & J. Gerrichhuizen (red.) *Handboek Leiderschap in arbeids-organisaties*. Utrecht: Lemma.
- Bartunek, J.M., R.M. Krim, R. Necochea & M. Humphries (1999) Sensemaking, sensegiving and leadership in strategic organizational development. *Advances in qualitative organizational research*, Vol 2, 37-71.
- Daft, R.L. (2011) *The leadership experience*. Mason: South Western.
- Yukl, G. (2009) *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall
- Elving, W. (2005) Communicatie en organisatieverandering. In: B. van Ruler e.a. (Red.) *Communicatiemanagement in communicatiewetenschappelijk perspectief*. Assen: Van Gorcum.
- Brouwer, W. e.a. (2009) *Veranderkunst. Communicatiemanagement in praktisch perspectief*. Assen: Van Gorcum.
- Van Dijk, R. & J. van Niel (2007) *Casusadoptie. Gewoon Doen!* Den Haag: Projectteam Gewoon Doen. www.casusadoptie.nl
- Tesselaar, S. & A. Scheringa (2008) *Handboek Storytelling. Organisatieverhalen voor managers, trainers en onderzoekers*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.

De voorbeelden van de bedrijven in dit verhaal zijn gebaseerd op uitgebreide bedrijfsstudies die beschikbaar zijn op de cd-rom bij het boek *Leiders in Cultuurverandering*.

Colofon

De Leiderschapsbox is een uitgave van Managementboek.

Voor inlichtingen

Telefoon 010-4731397

info@managementboek.nl

Vormgeving Het Noorden Communiqueert

Samenstelling en redactie Jaap Boonstra en Pierre Pieterse

© Managementboek 2011

Alle rechten voorbehouden. Reproductie, kopiëring, verhuur, uitleen, publiekmaking en uitzending is niet toegestaan zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

EAN 9789089590817