

# **lijden, leren en leiden**

**gedachten over het ontwikkelen van leiders en managers**

**David Jan van Stolk**

**Harry Starren**

de Baak Managementcentrum VNO-NCW

# nieuwe eisen aan leiders

Jaap Boonstra & Gerhard Smid

Aan leidinggeven worden in deze tijd nieuwe eisen gesteld. De bakens in het landschap van leidinggevendens wijzen niet allen in dezelfde richting. Dit roept de vraag op welke weg leidinggevendens kiezen in deze paradoxale wereld. In deze bijdrage worden drie paradoxen beschreven: 1. exploitatie vs. exploratie, 2. schaarste vs. overvloed, 3. ontwerpen vs. ontwikkelen. Daarna worden kerncompetenties voor leidinggevendens beschreven vanuit het perspectief van lerend vernieuwen.

## exploitatie en exploratie

Eén centraal dilemma van leidinggevendens is de keuze in het spanningsveld tussen exploitatie en exploratie. Maken leidinggevendens zich klein, brengen ze kosten terug, passen ze aan, kijken ze naar anderen, wachten ze tot betere tijden? Of stellen ze ambities hoog, vinden ze overleven niet genoeg, zetten ze aan tot expansie en benutten ze nieuwe mogelijkheden? Op welke wijze wordt een toegevoegde waarde gecreëerd voor klanten en afnemers? Kiezen leidinggevendens in deze tijd van onzekerheid voor kostenbeheersing of kiezen ze voor vernieuwing, innovatie én kostenbewustzijn?

107

**exploitatie** Een keuze voor kostenbeheersing richt zich op het behalen van een maximale toegevoegde waarde in de productie van goederen en diensten. Het is de kortste weg naar winstgevendheid door kostenreductie, uitbesteden van diensten en loonmatiging. De focus ligt op exploitatie. Een keuze voor vernieuwing en innovatie richt zich op versterking van de strategische marktpositie vanuit eigen kracht. Het is een langere weg in de richting van toekomstig resultaat door het mobiliseren van kennis ten behoeve van nieuwe producten, diensten en marktposities. Innovatie, ontwikkeling van kennis en vernieuwing krijgen gerichte aandacht, met het besef dat kostenbeheersing essentieel is.

De lange weg van innovatie én kostenbeheersing is aantrekkelijk, maar in de afgelopen jaren toch niet altijd gekozen. In Nederlandse bedrijven is de laatste jaren vooral gekozen om hetzelfde te blijven doen tegen lagere kosten. Dat moedigt niet echt aan tot het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten en daarmee tot het leveren van nieuwe toegevoegde waarde voor klanten en gebruikers van die diensten.

**exploratie** Leiderschap is cruciaal voor het bevorderen van een innovatieve economie. Zonder leiders die gevoel hebben voor klanten en oog voor vernieuwen en innoveren zal het niet gaan. Innovatie vereist meer dan krachtig leiderschap. Innovatie kost tijd en geld. Het is de kunst die middelen aan te spreken en tegelijkertijd grenzen te stellen aan tijd en geld. Innovatie verstoort de dagelijkse gang van zaken, doet een beroep op middelen, en stelt bestaande praktijken ter discussie. Innovatie kan leiden tot onvoorziene problemen en klachten van klanten. Innovatie is risicovol, terwijl de dagelijkse gang van zaken is gebaat bij zo min mogelijk verstoring en bij het vermijden van risico's. Eén van de dilemma's bij innovatie is de vraag wanneer te stoppen.

nieuwe eisen aan leiders

In organisaties zijn vaak patronen aanwezig die innovaties bemoeilijken. Het kan zowel gaan om goed herkenbare patronen, als om diepgewortelde patronen waarvan de effecten zich pas na verloop van tijd manifesteren. Succesvol innoveren verlangt het zorgvuldig analyseren van het veld waarin leidinggevenden en innovatoren moeten opereren. Het inrichten van innovatieprocessen en de bijbehorende veranderingsprocessen in zulke complexe systemen vraagt veel aandacht. Veel innovatieprocessen mislukken alleen al door het kiezen van een verkeerde aanpak. Daarom is het belangrijk om de interne dynamiek in organisaties te begrijpen en aandacht te besteden aan de veranderstrategie, anders mislukt de innovatie, stijgen de kosten en neemt de kans toe dat de strategie van kostenreductie dominant wordt. Het meest lastige dilemma voor leidinggevenden is het kiezen van positie tussen korte termijn verbeteringen en lange termijn vernieuwingen.

#### schaarste en overvloed <sup>1</sup>

108

Besluitvorming in organisaties wordt vaak gezien als één van de kernactiviteiten van leidinggevenden. Als een organisatie wordt gedefinieerd als een doelgericht sociaal systeem waarin mensen samenwerken in een specifieke structuur en met behulp van middelen en informatie goederen en diensten produceren, dan is het nemen van beslissingen een kernactiviteit van leidinggevenden. Deze beslissingen kunnen worden onderbouwd en hun effectiviteit kan worden gemeten. Vanuit dit gezichtspunt dragen goede beslissingen bij aan het effectief en efficiënt behalen van de doelen van de organisatie. Dit perspectief gaat uit van een rationeel model van besluitvorming. Het ontkent meningsverschillen, onderhandelingen, en belangengroepen die hun invloed doen gelden. Achter dit perspectief op organiseren ligt een klassiek economisch wereldbeeld ten grondslag, dat uitgaat van schaarste. Leidinggeven aan strategische besluitvorming betreft dan het trachten te voorspellen van ontwikkelingen in de omgeving van organisaties, en het toekennen van schaarse hulpbronnen en middelen. Informatie is een essentiële hulpbron in rationele besluitvorming. Echter, niet de schaarste aan informatie is tegenwoordig het probleem, maar juist de overvloed aan informatie. En in deze periode van onvoorspelbaarheid is de overvloed aan keuzemogelijkheden eerder een probleem dan de schaarste aan doelen.

**schaarste** Het uitgangspunt van schaarste leidt ertoe dat organisatorische besluitvorming zich richt op het oplossen van problemen. Het rationele model van besluitvorming start met het signaleren van problemen, het stellen van doelen, het zoeken naar alternatieven, het afwegen van de alternatieven, het maken van een keuze en het invoeren van de beslissing. Deze gerichtheid op probleemoplossing en doelrealisatie ontkent de overvloed en energie die binnen en buiten organisaties aanwezig is. Het articuleren van problemen richt zich op het verleden, het achterhalen van oorzaken en schuldigen, en het trachten te voorkomen van problemen in de toekomst. In veel organisaties wordt het argument van schaarste en druk vanuit de omgeving misbruikt om beslissingen te legitimeren en individuele wensen te ontkennen.

**overvloed** Het uitgangspunt van overvloed richt zich op de toekomst en het onbekende. Het zoekt naar de achtergronden waarom organisaties goed presteren in een onzekere en ambigue wereld vol onbegrensde mogelijkheden. Het argument van overvloed betreft energie, wensen en verlangens van mensen in de richting die wordt ingeslagen. Zodra het perspectief van overvloed wordt gekozen ontstaan nieuwe dilemma's voor leidinggevenden. In situaties van onbegrensde mogelijkheden kan je vele wegen opgaan.

Het inslaan van een nieuwe weg betekent dat je iets anders niet zal bereiken of dat je zelfs iets verliest. Er zijn geen beste oplossingen meer. Wat ook wordt gekozen, er zijn altijd gemiste kansen omdat een specifieke keuze andere keuzen uitsluit.

### ontwerpen en ontwikkelen <sup>2</sup>

Leidinggevenden en veranderingsmanagers kunnen meerdere strategieën volgen om veranderingen te realiseren en vernieuwingen in gang te zetten.

**ontwerpen** In het ontwerpperspectief op verandering gaat het om een proces van sturen en regelen gericht op het bereiken van veranderingsdoelen. Dit perspectief is verbonden met inzichten en theorieën over geplande verandering. Kern van deze aanpak is dat leidinggevenden proberen ontwikkelingen in de omgeving te voorzien en hierop in te spelen. Om dit te realiseren volgen leidinggevenden en hun adviseurs een rationele aanpak: ze analyseren de omgeving, formuleren doelstellingen, ontwikkelen een strategie en implementeren de verandering. Achter deze aanpak zit de vooronderstelling dat een organisatie zich in een stabiele evenwichtstoestand bevindt en dat er evenwicht moet zijn in de relatie tussen organisatie en omgeving. Als de omgeving verandert, dan moet een organisatie een beweging doormaken van een bestaande evenwichtstoestand naar een nieuwe evenwichtstoestand waarin de organisatie opnieuw in staat is te voldoen aan omgevingseisen. Het gaat om een relatief geordende aanpak. Het streven naar orde en het verminderen van onzekerheid gaat samen met een streven naar beheersing en lineaire sturing van het veranderingsproces. Het ontwerpperspectief past bij het streven naar korte termijn verbeteringen in efficiëntie en effectiviteit. In het ontwerpperspectief initieert, stuurt en controleert het topmanagement de veranderingen. Deskundigen vervullen een belangrijke rol in de probleemanalyse, de sturing en de uitvoering van de veranderingen. De aanpak is oplossingsgericht en de besluitvorming is veelal strak gestructureerd en geformaliseerd met grote invloed van topmanagement. In de besluitvorming staan economische en technische rationaliteiten centraal.

109

**ontwikkelen** In het ontwikkelingsperspectief gaat het om het methodisch afwegen van een meest passende aanpak voor veranderen en innoveren op basis van een diagnose van problematieken. In deze situatie zijn de problematieken niet eenduidig en bestaan er meerdere ideeën over oplossingsrichtingen. Het ontwikkelingsperspectief sluit aan bij strategische vernieuwing van een enkele onderneming en om veranderingen van structuur, cultuur en individueel gedrag. Samen met mensen uit de organisatie wordt gezocht naar passende oplossingen voor gedeelde problemen. De aanpak start met een analyse van problematieken en oplossingsrichtingen door alle betrokkenen. Veranderingen worden geleidelijk gerealiseerd en de organisatieleden zijn betrokken bij alle fasen van verandering. Deskundigen bieden ondersteuning door het inbrengen van hun ervaring met veranderingsprocessen. Werkwijzen en methoden zijn sterk afhankelijk van het procesverloop van de verandering. Het aanreiken van overkoepelende en vernieuwende kaders en processturing door leidinggevenden en procesdeskundigen is vaak nodig om veranderingen te bewerkstelligen. De benadering is redelijk effectief als het gaat om het realiseren van verbeteringen binnen een bestaande context. Er is aandacht voor verandering van structuur, cultuur en individueel gedrag. Er wordt tijdens het veranderingstraject gekeken naar aspecten die het veranderingsproces belemmeren en met behulp van interventies trachten leidinggevenden en veranderingsmanagers deze barrières weg te nemen.

### nieuwe eisen aan leiders

Een lastig dilemma voor leidinggevend en veranderingsmanagers is het kiezen tussen een korte termijn perspectief en het verbeteren van de bestaande manieren van werken of het kiezen voor vernieuwing waarbij afscheid wordt genomen van het bestaande. Een ander dilemma betreft het inrichten van veranderingsprocessen en het kiezen van een passende veranderingsaanpak. Uit onderzoek van de Universiteit van Amsterdam en Sioo blijkt dat in Nederland bij ingrijpende veranderingsprocessen het ontwerp-perspectief dominant is in meer dan tachtig procent van de gevallen. Uit onderzoek blijkt verder dat driekwart van deze veranderingsprocessen tot weinig resultaat leidt. In Nederland worden veranderingsprocessen in beperkte mate aangepakt vanuit een ontwikkelingsperspectief. Uit het eerder genoemde onderzoek blijkt dat in nog geen twintig procent een bewuste keuze wordt gemaakt voor een ontwikkelingsaanpak. Deze aanpak is bij ingrijpende wijzigingen in strategie, structuur en cultuur effectiever dan de ontwerpaanpak. Tweederde van de veranderingsprocessen volgens een ontwikkelingsaanpak laten positieve resultaten zien als het gaat om meetbaar positieve effecten voor klanten, de ontwikkeling van nieuwe producten, bedrijfskundige en personele kengetallen, en tevredenheid van medewerkers met de verandering.

### lerend vernieuwen<sup>3</sup>: leiderschapscompetenties ontwikkelen

110

Het is de vraag of het streven naar evenwicht en besturing voldoet in een situatie waarin de omgeving minder voorspelbaar is en we te maken krijgen met lastig te definiëren problemen. Het inrichten en sturen van veranderingen is dan niet langer toereikend. Het gaat er dan om dat vernieuwingen in gang worden gezet op weg naar een onbekende toekomst. Dit roept nieuwe dilemma's op voor leidinggevend. Het gaat om het spelen met dynamiek en onzekerheid.

In het perspectief van lerend vernieuwen bevinden organisaties zich tussen grenzen van stabiliteit en instabiliteit. In instabiele situaties ontstaat creativiteit waarmee vernieuwingen vorm krijgen. Er ontstaat beweging in een onbekende ruimte met een onbekend doel. Omdat richting en doel niet voorspelbaar zijn, ontstaat er ruimte voor onvoorziene processen, creativiteit en nieuwe vormen van organiseren. Dit kan leiden tot onzekerheid, onenigheid en conflict. Maar juist deze botsende gezichtspunten dragen bij aan creativiteit en vernieuwing. De vrijheid in richting en aanpak biedt mogelijkheden voor zelforganisatie. De actoren zijn uit zichzelf actief, organiseren zichzelf en creëren nieuwe interacties waarin vernieuwing kan opbloeien.

De dynamiek van organisatorische netwerken neemt toe en biedt ruimte voor vernieuwing als:

- Veel actoren met verschillende gezichtspunten interacteren;
- De mate van interactie tussen actoren hoog is en verschillen zichtbaar zijn;
- Snelle informatie en feedback in het systeem rondgaan;
- Gevoelens en vooronderstellingen bij vernieuwingen bespreekbaar zijn;
- Er een sfeer van veiligheid is om onzekerheden te uiten en te hanteren;
- Ruimte wordt geboden aan processen van zelforganisatie.

Leidinggevend en veranderingsmanagers kunnen vernieuwing in gang zetten door condities te scheppen waarin actoren invulling kunnen geven aan bovenstaande aandachtspunten. Een lastig dilemma is het ruimte geven aan meningsverschil en conflict zonder dat verlamming ontstaat. Een ander lastig te hanteren dilemma is de mate van zelf-

sturing zonder dat fragmentatie ontstaat. Ten slotte is een dilemma waar grenzen worden getrokken in de interacties en in de samenwerking met anderen.

Vanuit het perspectief van lerend vernieuwen komt innovatie op gang door het uitwisselen van perspectieven op organiseren. Het gaat dan om het meervoudig kijken naar vraagstukken, het blootleggen van interpretaties, en het stimuleren van interacties om meerdere oplossingsmogelijkheden te produceren. In de interactieprocessen proberen mensen complexiteit begrijpelijk en overzichtelijk te maken. Door dialoog ontstaat gaandeweg een gezamenlijke betekenisgeving over vraagstukken en mogelijkheden. Deze opvatting over organiseren en innoveren heeft consequenties voor het handelen van leidinggevend. Bij strategisch vernieuwen worden meerdere actoren bijeengebracht in directe interacties. Het kan bijvoorbeeld gaan om alle niveaus uit één of meerdere organisaties die samenkomen om vraagstukken te bespreken, barrières voor vernieuwing uit te wisselen, ideeën voor vernieuwing te laten horen, en te leren van de in gang gezette vernieuwing. Het uitwisselen van werkelijkheidsbeelden en het op gang brengen van communicatie krijgen een centrale plaats. Hierbij kunnen conferentiemethoden en workshops goede diensten bewijzen. Het gaat erom dat werkelijkheidsbeelden worden uitgewisseld, interactiepatronen worden blootgelegd en in een dialoog van actoren de veranderingen en systemen van positieve en negatieve terugkoppelingen begrepen kunnen worden. Op basis van deze inzichten en ervaringen kunnen nieuwe handelingspatronen ontstaan die bijdragen aan een verdere dynamiek van vernieuwen.

Dit artikel is mede gebaseerd op een voordracht van prof. Boonstra tijdens het Nationaal MD Congres op 20 maart jl, in Nijmegen en verscheen eerder in *Tijdschrift voor Management Development*, 2003 nr 3, p. 21-24

111

#### noten

- 1 De ideeën in deze paragraaf zijn mede gebaseerd op het gedachtegoed van onze collega Luc Hoebeke. Luc neemt afstand van het klassieke denken over organiseren en besluitvormen, en beschouwt leidinggeven vooral als een worsteling met dilemma's. Zijn ideeën zijn te vinden in zijn artikel: *Dilemmas and Paradoxes in Organizing Change Processes: A Critical Reflection*. Dit artikel is te vinden in *Dynamics of Organizational Change and Learning*, samengesteld door Jaap Boonstra en uitgegeven door Wiley (2004).
- 2 Het gedachtegoed over ontwerpen en ontwikkelen is uitgebreid beschreven in *Ontwerpen en Ontwikkelen van Organisaties* van Jaap Boonstra, Herman Steensma en Marian Demenint. Het boek is uitgegeven door Elsevier.
- 3 De concepten van lerend vernieuwen zijn uitgebreider beschreven in de publicatie *Lopen over water*. Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren van Sioo.

nieuwe eisen aan leiders