
Leiderschapsontwikkeling (8): Over conceptuele labels en momenten waarop medewerkers leiding pakken

Leiderschapsontwikkeling bij zelfsturing

Leiderschapsontwikkeling wordt vaak vormgegeven in een training of leergang. Als nu opeens blijkt dat je als trainer met een ervaren, volwassen groep te maken hebt en er een kans is op lokale leiderschapsontwikkeling, hoe pak je die kans?

Gertjan Schuiling & Ella Thierry

Zelfsturing blijft de gemoederen bezighouden. Sommigen geloven erin, anderen haken af. Nuchter beschouwd kleven er ook nadelen aan de term. In dit artikel willen we zelfsturing opnieuw doordenken vanuit het begrip leiderschap. Daarbij staat een casus voorop: een project dat we recent hebben gedaan in een fabriek die zich een ‘zelfsturende organisatie’ noemt. In dit project gebeurde iets bijzonders, iets dat ons blij verraste, maar dat we zo niet hadden gepland of voorzien. En wat we ook na afloop niet meteen begrepen. Dit artikel is de vrucht van onze reflectie op de casus en tevens een uitnodiging aan de lezer om zijn eigen interpretatie van de casus te ontwikkelen. We hebben aansluiting gezocht bij recente discussies in O&O over de theorie van gespreid leiderschap. Deze theorie stelt dat leiderschapsfuncties in de praktijk verdeeld zijn over meerdere mensen en zelden alle in één persoon verenigd zijn. Zo is beschreven hoe deze theorie helpt om het leren tussen jonge en oude medewerkers vorm te geven (Hulsbos, Hirschler & Van Langevelde, 2012) en om medewerkers te betrekken bij strategieontwikkeling (Duursema, 2013). Wij willen deze theorie gebruiken om achteraf de verrassende wending in onze casus te analyseren.

We beschrijven eerst uitvoerig de casus en reflecteren er vervolgens op. Daarbij gaan we in op drie vragen: wat wordt hier zichtbaar aan leiderschap, wat is de samenhang tussen leren en ontwerpen

en wat vraagt dit van de adviseur? Ook bespreken we de bijsluiter: moeten we voortaan elk project zo aanpakken of zijn bepaalde condities nodig? We beginnen met de vraagstelling van onze case-studie.

Vraagstelling van de casestudie

De term zelfsturing heeft als nadeel dat hij de suggestie wekt dat een organisatieonderdeel (een businessunit, een fabriek, een afdeling, een team) een eilandje is dat zelfstandig kan bepalen wat het wel en niet doet. Doorgaans zijn organisatieonderdelen afhankelijk van elkaar en dient er dus coördinatie plaats te vinden. Er is brede overeenstemming dat horizontale coördinatie (of zelfcoördinatie) zo veel als mogelijk benut moet worden en verticale (oftewel hiërarchische) coördinatie alleen waar echt nodig (zie bijvoorbeeld Strikwerda in zijn reactie op Schuijt, 2013). Maar wat zijn de labels waarop coördinatie dient plaats te vinden? Hoe vind je met elkaar de labels die afstemming mogelijk maken? Welke dynamiek vindt plaats in dat zoekproces? En onze hoofdvraag: is het zinvol dit zoekproces te beschrijven als een proces van leiderschapsontwikkeling?

Stagnatie van zelfsturing

De casus betreft een enzymfabriek die in volcontinuïteit werkt met een vijfpluogensysteem. De operators zijn zelfsturend, in die zin dat zij zelf dagelijks het productieproces managen, zonder teamleider. De 13 operators en drie

stafmedewerkers rapporteren aan de productiemanager (die ook nog een andere fabriek managet). Met de productiviteit is het goed gesteld. Lastiger is de samenwerking bij ploegoverstijgende onderwerpen als personeel, techniek, kwaliteit en veiligheid. Hiervoor gebruikt men het zogenaamde 'sterpuntenmodel': elke operator in een ploeg is verantwoordelijk voor één van deze onderwerpen. Per onderwerp overlegt men een paar keer per jaar met de zogenoemde 'sterpunten' van elk van de vijf ploegen, met de betreffende stafmedewerkers en zo nodig met de manager. Omdat het ploegen zijn van twee à drie operators, heeft een operator vaak twee sterpunten. Deze structuur werkt niet meer zo goed. De productiemanager besluit dit te verbeteren middels een training. Zijn doel is dat de sterpunten beter participeren in beslissingen. In zijn ogen houdt dit in dat de sterpunten van de vijf ploegen samen een plan maken en dit met hem bespreken en in de ploeg het waarom van een plan uitlegen. Dit houdt voor hem in dat:

- als er rumoer in de ploegen ontstaat, zij het gesprek aangaan met de collega's;
- zij hem over rumoer informeren en eventueel laten arbitrerend;
- zij beide kanten op zeggen waar het op staat.

Van hun kant hebben de ploegen de verwachting dat de sterpunten namens hen optreden en niet als verlengstuk van de productiemanager. Er bestaan dus tegenstrijdige rolverwachtingen ten aanzien van de sterpunten. De productiemanager verwacht dat zij op hun taakgebied leidend optreden en indien nodig openlijk conflicten hanteren, terwijl de operators meestal geen

positieve ervaring met conflicten hebben opgedaan en liever hebben dat de manager deze voor zijn rekening neemt.

Onze opdracht

Wij krijgen als trainers de opdracht te beginnen met de sterpunten personeel. We spreken af hen individueel te interviewen en dan per fabriek een training van een dag te organiseren. Als dat goed werkt, trainen we daarna de andere sterpunten. Op ons voorstel komen we overeen dat we ook aan verduidelijking van rollen zullen werken. We hebben snel daarna boeiende interviews met ieder sterpunt afzonderlijk. Men deelt de conclusie dat rolverheldering nodig is en men is bereid – de een meer dan de ander – aan een bijeenkomst van een dag mee te werken.

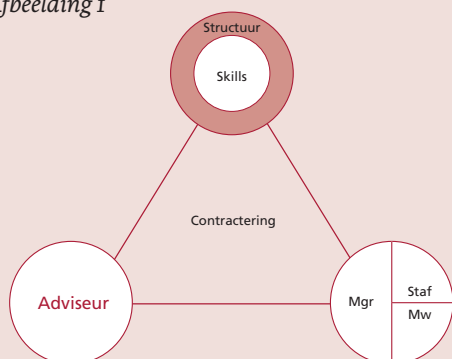
Medewerkers nemen de leiding

In het werken met de operators lukt het ons hen in een actief participerende en zelfs leidende rol te krijgen. Hoe de omslag bij de enzymenoperators plaatsvond was voor ons een verrassing en heeft ons aan het denken gezet over wat zelfsturing nu eigenlijk is, wat ontwerpen is en hoe interventies van adviseurs kunnen uitpakken. We beschrijven de eerste bijeenkomst gedetailleerd om helder te krijgen hoe de dynamiek van leiderschapsontwikkeling op gang is gekomen.

Training wordt ontwerpworkshop

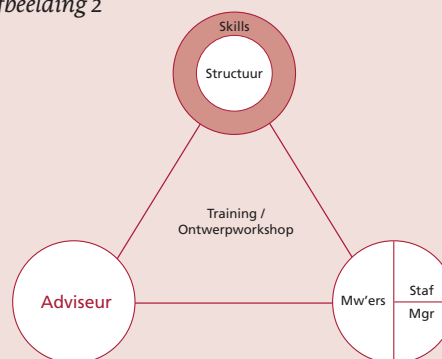
Het programma van de training bestaat uit twee delen: rolverheldering in de ochtend en communicatieoefeningen in de middag. We spreken bij de start met de deelnemers af dat we in de ochtend al zullen letten op de wijze van commu-

Afbeelding 1



Toelichting: het eerste gesprek tussen adviseurs en manager vindt plaats in aanwezigheid van een stafmedewerker. Een operator die 'sterpunt personeel' is en toevallig in de buurt, schuift een halfuur aan. De primaire cliënt is hier de manager. Hij focust op skills in de context van de structuur van het sterpuntenmodel. Omdat stafmedewerker en operator meepraten, wordt het de adviseurs duidelijk dat het ook om rolverheldering gaat.

Afbeelding 2



Toelichting: in de training zijn de operators de primaire cliënt. Zij maken de structuur tot tekst en hun skills tot context. De adviseurs staan deze beweging toe omdat die logisch voortvloeit uit de reflectie van de operators op hun skills. Daarmee verandert de bijeenkomst van een training in een ontwerpworkshop. Als de manager en de stafmedewerker aan het eind van de middag langskomen, verwelkomen zij deze ontwikkeling.

niceren en hier zo nodig aandacht voor zullen vragen.

Van de zes sterpunten personeel zijn er drie op de training aanwezig. Ze zijn goed gemutst maar willen eerst nog wel even precies weten wat nu eigenlijk de bedoeling is. We bespreken de twee doelen van rolverheldering en vaardigheidstraining en de opzet van de dag, waarbij de productiemanager eind van de middag op bezoek zal komen om hun inzichten over de rol met hen te bespreken. Zij zijn het erover eens dat het sterpuntenmodel niet goed werkt en gaan met zin aan de slag. Zij hebben duidelijk behoefte aan verheldering van rollen en relaties.

Om met de operators te reflecteren op hun ervaring als sterpunt, gebruiken we het model van de *boundary role person* oftewel verbindingsrolpersoon (Adams, 1976). Een verbindingsrolpersoon is een individu dat verantwoordelijk is voor het contact opnemen met mensen buiten zijn (of haar) groep, met als taak invloed uit te oefenen voor zijn groep en tegelijk percepties, verwachtingen en ideeën over en weer te representeren. Als er tegenstellingen in belangen en ideeën zijn, krijgt de verbindingsrolpersoon het lastig. Er zijn verschillende manieren om de spanning uit de weg te gaan. Een daarvan is windvaantje spelen: de verbindingsrolpersoon geeft dan geen eigen standpunt, maar draait mee met degene met wie hij aan tafel zit.

Met behulp van dit model geven de operators elkaar feedback over welke rolinvullingen zij elkaar zien kiezen. Dan ontstaat een zoeken naar wat nu precies het probleem is. Zij komen als sterpunten twee of drie keer per jaar bijeen, en vaak moeten zij dan constateren dat geen van de afspraken van de vorige keer is uitgevoerd. Er blijft erg veel sterpuntenwerk liggen en alle collega's hebben daar last van. Bovendien zijn de ploegen net heringe-deeld en nu heeft één ploeg twee operators die allebei de rol van sterpunt personeel hebben.

Gerard: Wie van ons twee moet nu stoppen en een ander sterpunt gaan doen? We vinden personeel allebei leuk. En als ik naar de taak van andere sterpunten kijk, zitten daar zaken in die ik leuk vind en ook zaken die ik niet leuk vind. Dus overstappen is voor mij niet aantrekkelijk. We komen hier niet uit.

Joop: We kijken veel te klein als we alleen naar de taakverdeling in de ploeg kijken. Ik blijf zeggen: een ploeg is slechts een roosterindeling, het team is alle ploegen samen. Vanuit dat grotere team moeten we taken verdelen.

Harry: Ja, maar dat lost het probleem van Gerard niet op: in zijn ploeg zitten twee mensen die allebei sterpunt personeel zijn en willen blijven.

Gerard: Kunnen we de taak van sterpunten niet in stukken knippen? Dan wil ik best taken van een ander sterpunt doen, maar dan alleen die ik interessant vind.

Joop: We krijgen dit alleen opgelost op teamniveau, niet op ploegniveau.

Gertjan: We hebben vanochtend afgesproken dat Ella en ik mogen interveniëren op jullie onderlinge communicatie. Gerard, heb jij de indruk dat Joop op jouw idee ingaat?

Gerard: Nee.

Gertjan: Joop, wat maakt dat je niet op het idee van Gerard ingaat?

Joop: Ik snap het niet. Als Gerard alleen de dingen gaat doen die hij leuk vindt, hoe kan dat nu een oplossing voor iedereen zijn?

Gerard legt zijn idee nog een keer uit, weer pakken zijn collega's de kern niet.

Ella: Gerard, zou je het idee willen tekenen?

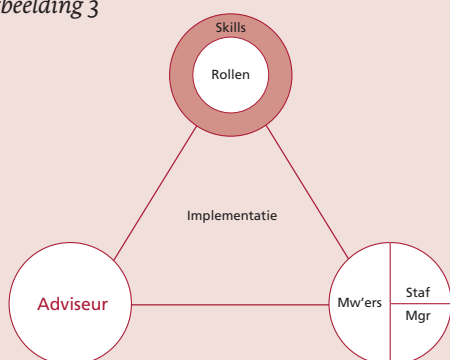
Als het idee op de flipover staat, snapt iedereen het direct: dit is een alternatief voor het sterpuntenmodel. De huidige sterpunten hebben een lijst taken met elk een eigen label erboven: 'personeel', 'kwaliteit', enzovoorts. Gerard stelt voor die labels te schrappen, er één grote lijst taken van te maken en individuen te laten kiezen welke taken zij willen doen. Volgens hem kan ieder dan kiezen op twee overwegingen: waar ben ik goed in en wat vind ik leuk? Joop ziet als voordeel dat we dan een lijst taken op teamniveau hebben en die van daaruit verdelen. Harry ziet als voordeel dat er zo individuele verantwoordelijkheid is voor resultaten en dat je niet meer kunt denken dat een ander het wel doet. Als we vragen of zij dit idee later die middag aan de manager willen voorleggen, zeggen ze zonder aarzeling 'ja'. We helpen hen vervolgens het idee in een voorstel om te zetten dat zij kunnen presenteren. De productiemanager zegt na de presentatie spontaan: 'Ik krijg tranen in mijn ogen. Omdat het een goed door-dacht voorstel is. En omdat jullie de zelfsturing afschaffen.' Hij geeft echter zonder aarzeling groen licht om het voorstel voor te leggen aan de drie andere sterpunten personeel: 'Deze discussie moet gevoerd worden, al kan het best dat we op iets anders uitkomen dan dit plan.'

Regie blijft bij de operators

De drie andere sterpunten personeel reageren gemengd. Twee zijn het ermee eens, de derde is tegen. Volgens hem is het echte probleem de gebrekkige communicatie tussen de operators en met het management en dat los je niet op met een nieuwe structuur. Hij brengt met deze stellingname de bedenkers van het plan ernstig aan het twijfelen. We vinden overeenstemming door af te spreken dat we gaan werken aan communicatieverbetering terwijl we de nieuwe structuur ontwerpen. Ze besluiten het plan voor te leggen aan de overige zeven operators. Die reageren enthousiast, opgelucht zelfs, omdat zij er de kans in zien het werk dat al die tijd ook in hun sterpunten is blijven liggen, nu eindelijk aan te pakken.

Voor de zekerheid doen we nog een stemverklaring per operator per e-mail. Als de meerderheid voor is, met twee stemmen tegen, besluit de productiemanager dat het plan uitgewerkt moet worden. Zijn vrees dat dit plan het einde van de zelfsturing zal inhouden is minder geworden, mede omdat hij de nieuwe rolverdeling in een grote teambijeenkomst besproken wil zien. Hij is bereid daarvoor de fabriek twee dagen stil te leggen. De rolverdeling is dan een zaak van het team, niet van hem en iedere individuele operator.

Afbeelding 3



Toelichting: de sterpunten personeel nemen de regie over het opstellen van de lijst van rollen en het uitwerken van het model. Zij zijn de hoofdspeler geworden (weergegeven als grotere ruimte in de rechterbol). Een van de stafleden is ook lid van de groep kwartiermakers, de twee andere stafmedewerkers denken mee en de manager schuift af en toe aan om voeling te houden met het proces en waar nodig knopen door te hakken.

We maken een groep kwartiermakers waar ook de eerste tegenstemmer lid van is. Onze nieuwe opdracht is de kwartiermakers te ondersteunen. De operators zijn praktisch onze opdrachtgever geworden. Enige maanden later hebben we een voltallige teambijeenkomst, waarvoor de productie inderdaad wordt stilgelegd. Wij maken hiervoor afbeelding 4, om het nieuwe model uit te beelden. Terwijl wij vreesden dat 'verdelen conform interesse' zou leiden tot gevechten over rollen die iedereen of niemand wil, blijkt het verdelen van de rollen vlot te verlopen.

Na deze teambespreking maken de operators zelf een beschrijving van hun rol. Hiervoor hebben de kwartiermakers met onze hulp een format gemaakt dat gericht is op een collegiaal verantwoordingsgesprek. De rolbeschrijving is er immers niet voor de HR-afdeling, maar voor het team, om een ieder overzicht te bieden over de taakverdeling en elkaar daar op te kunnen aanspreken. Op de tweede voltallige teambijeenkomst, weer een half jaar later, legt iedere operator aan drie collega's verantwoording af over

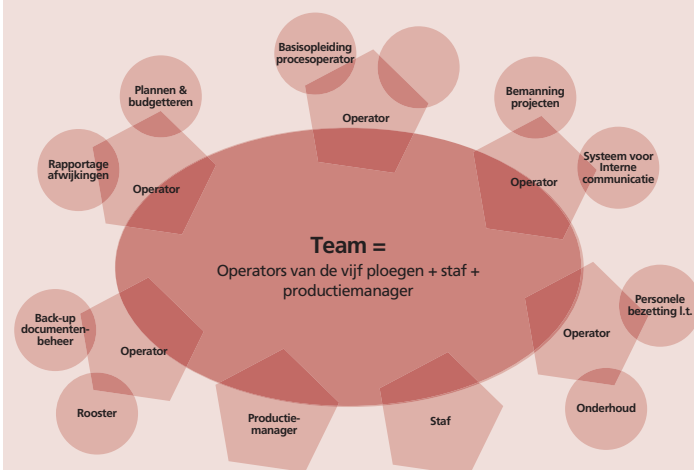
zijn werk in de nieuwe rol. De manager is die dag uiteraard ook aanwezig, maar speelt geen rol in deze peerreview.

Perspectief

Hoe verwachten we dat dit verdergaat? Nu er geen sterpunten per ploeg meer zijn, is de rol van verbindingsrolpersoon vervallen en daarmee ook een bron van spanning. Nu gaat men individueel ergens voor staan. Ook dat geeft normaal gesproken wrijving met collega's, dus de beoogde vaardigheden op het gebied van conflict hantering blijven hard nodig. We hebben daaraan gewerkt. De wijze van hanteren van conflicten wordt er-vaarbaar in het grote team en is niet makkelijk te veranderen. Men vervalt snel in oud gedrag. Laten we niet vergeten dat velen al 30 jaar collega's van elkaar zijn en dat er door wel en wee routines zijn gevormd. Een van die routines is: over conflicten praat je niet openlijk. Die afspraak bestaat niet zomaar, daardoor hebben ze het met elkaar uitgehouden. Zelf hanteren van conflicten zal een lang en langzaam leerproces zijn.

Wij hebben er vertrouwen in dat het nieuwe model ertoe zal leiden dat de taken die in het sterpuntenmodel zijn blijven liggen, nu wel aangepakt en tot een goed einde gebracht zullen worden; dat de verantwoordingsgesprekken de operators uitdaging tot continue verbetering

Afbeelding 4



Toelichting: Dit is het nieuwe organisatiemodel. De vijf ploegen vormen één team samen met de manager en de staf. Elke operator is allround werkzaam (de vijfhoek) en is bovendien aanspreekpunt voor een bepaald taakgebied (de cirkel). Hij ondersteunt op zijn taakgebied het werk dat iedere operator moet doen en coördineert waar nodig. Voor ieder taakgebied is er een back-up. De taakgebieden kun je indelen in vier groepen: zorg dragen dat informatie up-to-date is, zorg dragen voor mensen en middelen, zorg dragen voor beleid en zorg dragen voor projecten.

zullen bieden; en dat er voorbeelden komen van een door de operators, staf en manager gezamenlijk ontwikkelde koers. Dat de operators in deze casus relatief soepel een leidende rol pakken, komt - zo vermoeden wij - omdat zij trots zijn op de zelfsturing in hun fabriek; deze geeft hen eigenwaarde en identiteit. Hun vakmanschap en zelfsturend productievermogen is in orde en willen zij graag erkend zien en op een hoger niveau brengen, door ook een stem te hebben in de organisatieontwikkeling. Ze hadden duidelijk behoefte aan een nieuwe structuur van rollen en relaties en een ambivalente behoefte aan communicatieverbetering.

Het kritische punt is of het langzame leerproces van het hanteren van verschillen van inzicht en belangen en de daarbij horende spanningen, voortgang vindt. Dan ontstaat geleidelijk wat Adler & Heckscher (2006) een *collaborative community* noemen. Mensen werken met elkaar samen, niet omdat ze allemaal dezelfde vaardigheid hebben, maar vanwege de verschillen in expertise en competenties en omdat deze verschillen het realiseren van een gedeeld doel mogelijk maken.

Bijsluiter

Hebben we hiermee nu een gouden formule voor lokale leiderschapontwikkeling te pakken die overal kan worden toegepast? Zeker niet. De adviseur moet altijd de situatie accepteren die hij aantreft en deze op maat verwerken. Twee belangrijke situatiekenmerken zijn de volwassenheid van de medewerkers en de omvang van de afdeling. We hadden hier te maken met een kleine fabriek en met volwassen operators die zelf met ideeën komen en onze uitdaging opnemen deze in een voorstel om te zetten. Als de fabriek heel groot is, er veel oud zeer is en men geen volwassen manier kan vinden om die uitdaging te hanteren, kun (en mag) je deze aanpak niet toepassen. Beslissend is: kan men het leiderschap aan? Deze groep operators kan dat, omdat zij met elkaar een lerend systeem vormen.

Reflecties

We zullen nu reflecteren op de beschreven casus. Achtereenvolgens geven we reflecties op adviseren, ontwerpen en leiderschap.

Reflectie op adviseren

Wij zien vier werkzame ingrediënten in het werk van de adviseurs in deze casus.

Ten eerste het opbouwen van twee cliëntrelaties, zowel met de manager als met de medewerkers. Met beiden dient een statusevenwicht te worden bereikt, wil helpen mogelijk zijn (Schein, 1999).

Ten tweede leren de adviseurs de operators te luisteren naar elkaars ideeën. Dit is de kiem waar-

uit de verandering op gang komt, zowel cognitief als relationeel. Het gaat om een luisteren dat hermeneutisch is en wel op een reciproque, vormende en respecterende manier. Het luisteren is hermeneutisch omdat het de betrokken medewerkers steunt hun intentie helder te krijgen, door verhalen te vertellen via welke zij hun situatie proberen te begrijpen (Nijk, 1978). Het luisteren is reciproque (Van Beinum, 1998) omdat door te luisteren de adviseurs doorkrijgen dat hun model van de verbindingsrolpersoon niet de kern van het probleem raakt, waarop zij dit model loslaten en meebewegen met het denkproces van de operators. Het luisteren is vormend omdat 'goede vragen mogelijke werelden en mogelijke manieren van in relatie zijn helpen te vergroten' (Hosking, 2004). Tot slot is het luisteren een uiting van respect voor de 'tacit ground' van de productie-ervaring van de betrokkenen (Bohm, 1996).

Een derde werkzaam ingrediënt is eisen stellen aan volwassen mensen, wat vooral zit in de uitnodiging aan de operators hun idee in een voorstel om te zetten. Dat betekende een middag keihard werken in een type werk dat zij helemaal niet gewend zijn: het verklaren van hun situatie in termen van oorzaak en gevolg en daarmee voor anderen aannemelijk maken dat het invoeren van het nieuwe model de geconstateerde problemen gaat oplossen. En het is niet alleen de analyse, maar ook de presentatie; eerst voor de manager en daarna tweemaal voor de collega's. Dat is voor de operators geen dagelijkse kost. Maar zij doen het uitstekend en geven met het voorstel alle volgende besprekingen focus.

Het vierde ingrediënt is rolwisselingen. De adviseurs wisselden geregeld van de rol van procesbegeleider naar die van expert, waarbij zij expertise inbrachten op het gebied van het ontwerp van een veranderingsproces ('maak er een voorstel van') als ook op het gebied van het ontwerp van de organisatie van het werk ('dit idee is echt anders dan het sterpuntenmodel'). Vaardigheden op het gebied van procesadvisering zijn onmisbaar om een idee voor een oplossing 'los te weken' uit de conversatie tussen de betrokkenen. Ontwerpsdeskundigheid hebben we ruimer ingebracht toen het hele team achter het voorstel stond om over te stappen naar het nieuwe model. Het is de kunst te sturen op het zelfontwerpend vermogen van de betrokkenen en je mede te laten sturen door hun invallen. De procesadvisering helpt de omslag tot stand te brengen, van een 'chaotisch' benoemen van problemen en oplossingen naar een gezamenlijk handelen rond een zelfontwikkeld idee. Organisatieontwerp-expertise helpt om woorden te vinden en lijn te brengen in de gedachten over het nieuwe organisatie-model.



Reflectie op ontwerpen

Aan de ontwerpkaart is het opmerkelijke van de casus dat de verandering in essentie bestaat uit het weggooien van conceptuele labels. Zodra de labels ‘personeel’, ‘kwaliteit’ en ‘proces’ als namen van de sterpunten overboord zijn gegooid, weet men elkaar heel snel te vinden; heel soepel ook, alsof er een last van hen afvalt. Opeens ziet men het werk dat zo lang is blijven liggen, voor zijn geestesoog al af. Vooral deze dynamiek zagen wij verheugd, maar met verbazing aan: wat gebeurt hier? De labels die de operators weggooien, zijn zo vanzelfsprekend in de organisatiekunde, dat we ontwerp-technisch gezien niet snaptten wat de betekenis is van wat hier gebeurt. Al zoekende stuitte we op twee noties van Weick die hier verder helpen.

De eerste notie is het onderscheid tussen perceptie-gebaseerd weten en categorie-gebaseerd weten (Weick, 2004a). Weick stelt dat categorie-gebaseerde labels het waarnemend weten in de weg kunnen staan, terwijl perceptie-gebaseerd weten cruciaal is voor effectieve collectieve actie. Echter, als de complexiteit toeneemt, schakelen mensen omwille van de coördinatie over naar categorie-gebaseerd weten en beginnen zij elkaar waar te nemen in rollen en stereotypen. In ons voorbeeld zijn categorieën als ‘personeel’, ‘veiligheid’ en ‘proces’ ontstaan, als namen voor stafspecialisten hoger in de organisatie. Het sterpuntenmodel legt nu deze abstracties uit de top van de organisatie op aan mensen van de werkvloer. Terwijl stafspecialisten en hogere managers dankzij deze categorieën beter denken te communiceren en makkelijker overeenstemming te bereiken, brengt dit tevens een grotere intellectuele en emotionele afstand van de details op de werkvloer met zich mee. Weick zegt (2004a: 42): ‘(...) mensen die coördineren neigen ertoe de naam van het geziene ding te onthouden in plaats van het ding dat ze hebben gezien en gevoeld.’ De labels die de operators vervolgens voor de nieuwe rollen kiezen, verwijzen direct naar dingen: de teamkalender, de registratie van de dagelijkse

productieafwijkingen, het opleiden van nieuwe medewerkers, et cetera.

De tweede notie van Weick (2004b) is dat wat een goed ontwerp onderscheidt van een slecht ontwerp, meer wordt bepaald door hoe mensen omgaan met de ervaring van het er-middenin-zitten en de interruptie, dan door de substantie van het ontwerp zelf. Hij refereert aan het begrip *Geworfenheit* van Heidegger. Mensen ontwerpen vanuit hun existentie, vanuit hun in-de-wereld-zijn. Ontwerpen heeft daarom zelden een begin of een einde en is altijd herontwerpen. Ontwerpen begint niet met een schone lei, maar verlengt incrementeel al bestaande tendensen. Het biedt tegenwicht tegen de geworpenheid door de vastgestelde ruimte te vergroten. Onze indruk is dat we dit in de casus zien gebeuren. Met als bijzondere dynamiek dat het ontwerp zo vanuit een leerproces ontstaat, in plaats van dat er eerst ontworpen wordt en mensen vervolgens moeten leren hun rol in dit ontwerp te vinden.

Reflectie op leiderschap

Komen we nu bij de kernvraag: is het zinvol het zoeken naar coördinerende labels te beschrijven als een proces van leiderschapontwikkeling? De dynamiek van dit proces hebben we weergegeven in de afbeeldingen 1 tot en met 3. We zien daarin een ontwikkeling in de formulering van het vraagstuk: van skills naar structuur naar rollen. Wat eerst inhoudelijk op de voorgrond staat, wordt de achtergrond van de volgende, meer rake definitie van het vraagstuk. Ook zien we een ontwikkeling van het op de voor- of achtergrond staan van de betrokken actoren: van manager naar sterpunten personeel naar alle medewerkers. Voorgrond- en achtergrondwisseling treden dus zowel op in de cognitieve dimensie, als in de relationele dimensie van het zoekproces. Wat is hierin nu leiderschap, wat samenwerken? Laten we eerst een tekstboekdefinitie van leiderschap gebruiken. Yukl (2012) definieert

leiderschap als het proces van het beïnvloeden van anderen om begrip en overeenstemming te bereiken over wat gedaan moet worden en hoe, en het faciliteren van individuele en collectieve inspanningen om gedeelde doelen te bereiken. Vanuit deze definitie hebben de drie operators van de training leiderschap getoond: zij hebben de manager en hun collega's zo beïnvloed dat deze begrepen wat er gedaan moest worden (een nieuw organisatiemodel invoeren) en vervolgens hebben zij als kwartiermakers de individuele en collectieve inspanningen gefaciliteerd om dit doel te bereiken. Rost (1995) preciseert dat leiderschap als beïnvloedingsproces multi-directioneel is: het kan in elke richting werken, niet alleen top-down. Zo is eerst de manager sturend met zijn besluit dat er een training moet komen, daarna volgt hij de operators in hun voorstel een andere werkstructuur in te voeren. Ook de adviseurs wisselen van sturende/volgende rol. Deze rolwisselingen zijn een kernelement van de dynamiek van het leiderschapsproces.

De relationele leiderschapstheorie voegt nog een ander belangrijk inzicht toe: leiderschap is een relatie die uit interacties ontstaat; in de relatie speelt zich een sociaal beïnvloedingsproces af via welke emergente coördinatie (sociale orde) en verandering (nieuwe benaderingen, waarden, houdingen, gedrag, ideologieën) geconstrueerd en geproduceerd worden (Uhl-Bien, 2006). Het emergente is herkenbaar, omdat het nieuwe coördinatiemodel eerder 'ontstaat' dan 'ontworpen' wordt. Het leiderschap van de operators ontstaat uit de interacties op de training, waarbij - zoals we zagen - luisteren een sleutelrol speelt.

In deze definities ontbreekt nog iets wat we eerder 'het grotere speelveld betreden' hebben genoemd (Thierry & Schuiling, 2010). De operators waren al sturend in het primaire proces, zij worden nu ook sturend in de ondersteunende processen en mogelijk gaan zij ook meer bijdragen aan strategische processen. Daarmee is het doel van de training bereikt. Leiderschapontwikkeling houdt zeker in: het vergroten van het speelveld van alle betrokkenen. Dit impliceert dat het vraagstuk de tekst vormt en de skills de context. Door aan het vraagstuk te werken, ontwikkelen mensen hun skills.

Tot slot

We hebben een casus beschreven die laat zien hoe tijdens een training een kans op lokale leiderschapontwikkeling wordt benut. We halen hier geen formule uit die overal kan worden toegepast; wel enkele principes die altijd gelden. Laat de betrokkenen mee beschikken over het ontwerp van het leer- en/of verandertraject. Sta dan open voor de mogelijkheid dat er iets anders aan de hand is dan je eerst dacht. Leer de betrokkenen luisteren naar elkaars verhalen. En breng je

ontwerpexpertise pas in als mensen over dode punten heen beginnen te stappen. ●

Literatuur

- Adams, J.S. (1976). The structure and dynamics of behavior in organizational boundary roles. In: M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1175-1199.
- Adler, P.S. & C. Heckscher (2006). Towards a Collaborative Community. In: Charles Heckscher & Paul Adler, *The firm as a Collaborative Community*. Oxford: Oxford University Press.
- Beinun, H. van (1998). On the practice of action research. *Concepts and Transformation*, 3: 1-29.
- Bohm, D. (1996). *On Dialogue*. New York: Routledge.
- Duursema, H. (2013). Strategisch leiderschap doe je samen. *Opleiding & Ontwikkeling*, 26, nr. 4, pp. 40-46.
- Hosking, D.M. (2004). Change Works. A Critical Construction. In: Jaap J. Boonstra, *Dynamics of Organizational Change and Learning*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Hulsbos, F., T. Hirschler & S. van Langevelde (2012). Succesvolle samenwerking tussen 'jong' en 'ervaren'. *Opleiding & Ontwikkeling*, 25, nr. 5, pp. 15-20.
- Nijk, A.J. (1978). *De mythe van de zelfontplooiing*. Meppel: Boom.
- Rost, J.C. (1995). Leadership: a discussion about ethics. *Business Ethics Quarterly*, 5 (1), 129-142.
- Schein, E.H. (1999). *Procesadvisering. Over de ondersteunende rol van de adviseur en het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en cliënt*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Schuijt, L. (2013). Vaarwel zelfsturende teams? Van hype naar essentie. Geraadpleegd op 3 oktober: <http://www.managementsite.nl/39949/innovatie/zelforganisatie-zelfsturende-teams-hype-essentie.html>
- Thierry, E. & G.J. Schuiling (2010). Leerprocessen in de hiërarchie. *Opleiding & Ontwikkeling*, 23, nr. 3, pp. 20-24.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654-676.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, November, 66-85.
- Weick, Karl E. (2004a). Rethinking Organizational Design. In: R.J. Boland & F. Collopy, *Managing as Designing*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Weick, Karl E. (2004b). Designing for Thrownness. In: R.J. Boland & F. Collopy, *Managing as Designing*. Stanford, CA: Stanford University Press.



Dr. Gertjan Schuiling werkt als adviseur, docent en onderzoeker. Zijn thema is responsiviteit: elkaar aanspreken vanuit een gevoel voor de behoefte en het vermogen van de ander. E-mail: gertjan@tslearning.nl



Drs. Ella Thierry MCM heeft zich gespecialiseerd in het begeleiden van medewerkers en managers om respectvol samen te werken en invloed uit te oefenen op vraagstukken in de organisatie. E-mail: ella@tslearning.nl