

Van de redactie

In een zomer met veel zon, en op de valreep nog een hittegolf, is het gelukt 'vernieuwend' bezig te zijn. In deze Panta Rhei staat vernieuwing of verandering centraal.

In de praktijkcase staat het veranderingsproces bij PTT Post centraal. In het inhoudelijk artikel schrijft Jos van Jaarsveld over interne en externe coaching in vernieuwingstrajecten. De boekbespreking gaat over het creëren van een nieuwe manier van eenheid, identiteit en richting geven aan complexiteit. Tot slot wordt er in de column ingegaan op het leiden van een organisatie en het leiden van een tango!

Hopelijk weer een vernieuwende kijk op een aantal zaken.

Organisatievernieuwing bij PTT Post
Voorpagina

Coaching in vernieuwingstrajecten
Pagina 6

Boekbespreking:
The next common sense
Pagina 11

Column:
Wie durft er nog te leiden
Pagina 15

Organisatievernieuwing bij PTT Post Verleden, heden en toekomst

Door Hans Netto, Human Resource Manager van PTT Post

Enkele jaren geleden, in 1995 om precies te zijn, startte de vestiging van PTT Post in Velp als eerste pilotkantoor met het concept 'Werken in Teams' (WIT). Sindsdien hebben tientallen kantoren dit voorbeeld gevolgd. Naar aanleiding van de positieve ervaringen van die pilotkantoren, heeft de directie van de business-unit Brieven in december 2000 het besluit genomen om 'werken in teams' tot beleid te verheffen. Concreet betekent dit, dat iedere postvestiging voor januari 2003 stappen genomen zal hebben om het teamconcept binnen de vestiging in te voeren. Op het vlak van organisatievernieuwing is er in de periode 1995-2001 dus het nodige gebeurd binnen PTT Post. In dit artikel wordt het verloop het veranderingsproces nader uiteengezet.

Inleiding

PTT Post maakt samen met TNT onderdeel uit van de TNT Postgroep (TPG). TPG verleent post-, express en logistieke diensten. TPG heeft vestigingen in 58 landen en kan met recht een wereldwijde speler worden genoemd. Met haar 135.000 medewerkers is de onderneming actief in meer dan 200 landen.

PTT Post is de grootste leverancier van postdiensten in Nederland, die elke dag 23 miljoen brieven, reclamdrukwerk en pakjes verzamelt, sorteert, vervoert en bezorgt.

PTT Post is een groot bedrijf met ongeveer 51.000 medewerkers. 15.000 medewerkers werken bij de postsortering van brieven en pakketten, en ongeveer 30.000 medewerkers bij de postbezorging. 'Werken in Teams' heeft betrekking op de postbezorging. Hieronder vallen de postbodes en al het management en

ondersteuning daaromheen. PTT Post is een geografisch sterk gespreid bedrijf; de postbezorging in Nederland gebeurt vanuit ongeveer 500 bestelkantoren. De allerkleinste kantoren hebben acht, de allergrootste zo'n 500 medewerkers. Een vestiging kan bestaan uit één of meerdere bestelkantoren (in dit geval gaat het om kleinere kantoren die vallen onder de verantwoordelijkheid van één vestigingsmanager). Er zijn in Nederland 374 vestigingen.

Verandernoodzaak

Waarom veranderen? Bij PTT Post leek dat begin jaren '90 op het eerste gezicht niet nodig: het bedrijfsresultaat was (en is) bevredigend. Veranderen is extra lastig als een directe noodzaak ontbreekt. Maar dat wil niet zeggen dat er niets te verbeteren valt. Het

uiteindelijke doel van het veranderingstraject is resultaatverbetering. PTT Post heeft de financiële resultaten de laatste jaren sterk opgevoerd. Maar de verbetering moet blijvend zijn om de opkomende concurrentie voor te blijven. Die concurrentie wordt namelijk steeds intensiever, onder andere doordat het monopolie op de briefbezorging zal eindigen.

De gedachtegang dat teams een middel zouden kunnen zijn, om de bedrijfsresultaten te verbeteren kwam voort uit een in 1995 door McKinsey verrichte *benchmark* onder zes in de wereld toonaangevende postbedrijven, waaronder PPT Post. Hieruit kwam naar voren dat de betrokkenheid van medewerkers in Zweden en Denemarken hoger lag dan in Nederland. Dat lag aan het teamconcept waarmee zij werken. Met name het Zweedse teamconcept sprak voor de Nederlandse situatie aan. Twee elementen uit dat teamconcept werden als zeer positief ervaren. Dit had enerzijds betrekking op de arbeidsinhoud; Zweedse postbodes hadden een breder takenpakket dan hun Nederlandse collega's. Anderzijds vereist het toepassen van het teamconcept dat er meer aandacht wordt besteed aan de onderlinge samenwerking. Op dit vlak schortte er wel eens wat bij PTT Post. Samenwerking is een fenomeen dat postbodes vanuit het verleden niet is aangeleerd. Het werk gaf daartoe ook weinig aanleiding. De postbode deed veelal individueel werk. Bovendien is jarenlang het principe "klaar naar huis" gehanteerd. Hierdoor is bij sommige medewerkers het idee ontstaan dat je zo snel mogelijk je eigen post moet bezorgen, zodat je eerder thuis bent.

De beoogde resultaatverbetering door 'werken in teams' hoeft niet uit een verhoging van de productiviteit te komen. In Nederland is het primaire doel van het invoeren van teams, het verhogen van de betrokkenheid van medewerkers (door postbodes meer grip op hun werk te geven en het potentieel van postbodes beter te benutten), het stimuleren van de onderlinge samenwerking en het vergroten van de flexibiliteit (door te organiseren op basis van een teamtaak en niet op basis van een individuele taak en door het stimuleren van brede inzetbaarheid). Uiteindelijk is de verwachting dat verbeteringen op deze vlakken ook tot een hogere productiviteit zullen leiden.

Het teamconcept

Het teamconcept bij de Post is gebaseerd op de algemene ontwerpprincipes voor zelfsturende teams, vertaald naar de specifieke situatie van de Post. Bij de Post bestaan de teams uit acht tot zeventien teamleden. Daarmee zijn de teams groot genoeg om elkaar voldoende te kunnen vervangen en klein genoeg om nog goed te kunnen overleggen. Verder zijn de teams heterogeen samengesteld, onder andere om te vermijden dat het ene team alleen "hardlopers" heeft en een ander de wat minder snel werkenden. Verder krijgen de teams veel meer invloed op het werk dat ze uitvoeren, met als doel de betrokkenheid van de medewerkers te vergroten en daarmee de kwaliteit van de prestatie. Niet langer krijgt men alles uitgewerkt aangereikt van management en staf, maar kan men zaken als de inrichting van de bestelloop, de verlofregeling en het budget zelf gaan regelen. Om dit in goede banen te leiden heeft ieder team een aantal aanspreekpunten voor onderwerpen als: planning en inzet van medewerkers, kwaliteit en klanten, personeel en teamzaken, organisatie, arbo en milieu, materiaal en middelen. De teams verkleinen daarmee hun afhankelijkheid en kunnen hun werk inrichten zoals zij het handig achten.

Teamleden zijn nu veel meer van elkaar afhankelijk dan vroeger en zullen elkaar nu ook moeten helpen om een goed teamresultaat te halen. Vroeger telde met name het individuele resultaat. Randvoorwaarde voor de teams is dat de post op tijd en zonder fouten bezorgd wordt, de wijze waarop wordt voor een deel overgelaten aan het vakmanschap in het team. Uiteraard leggen de teams wel re-

DE TEAMPRINCIPES VAN PTT POST

1. Teams hebben een afgerond werkpakket
2. Een team bestaat uit minimaal 8 en maximaal 17 teamleden
3. Het team is gemengd van samenstelling
4. Een team heeft een bepaalde mate van zelfstandigheid
5. Elk team heeft meerdere aanspreekpunten
6. De servicekaders en CAO zijn bindend
7. Door de brede kennis zijn teamleden voor meerdere taken inzetbaar
8. Teams beschikken over eigen middelen en informatievoorziening
9. De beheers- en stuursystemen moeten eenvoudig zijn en aansluiten bij het werken in teams
10. Op een vestiging zijn, naast de teamleden, uitsluitend de functies van vestigingsmanager en (team)coach

Figuur 1 Teamprincipes

kenschap af over de geleverde prestaties. Hiertoe brengen zij hun belangrijkste prestatiegebieden in kaart en houden ze de scores nauwlettend in de gaten. De teams worden ondersteund door een teamcoach. Eindverantwoordelijk op een vestiging is uiteindelijk een vestigingsmanager die meestal een aantal teamcoaches begeleidt, maar soms ook zelf één of meerder teams onder zijn hoede heeft.

Het verleden; het veranderingsproces in de periode 1995 – 2000

Fase 1: periode 1995 - 1997

In 1995 is er, op initiatief van de toenmalige rayonmanager Arnhem, in het eerste pilotkantoor in Velp gestart met de invoering van het teamconcept. Aanleiding hiervoor vormden zowel de achterblijvende prestaties als de samenwerkingsproblemen op de vestiging. Vrij snel hierna werd de projectgroep Teams opgericht. Deze projectgroep had tot doel om de toepassingsmogelijkheden van het teamconcept binnen de PTT nader te onderzoeken. In deze projectgroep was naast het lijnmanagement ook een OR-vertegenwoordiging opgenomen. In maart 1996 kreeg de projectgroep goedkeuring om het teamconcept toe te gaan passen bij enkele pilotkantoren. Het teamconcept werd in eerste instantie 'opgepakt' door een groep enthousiastelingen die perspectief zagen in het teamconcept en die het als een uitdaging zagen om het binnen hun rayon of vestiging in te voeren. Daarmee ontloopten zij zich tot een groep pioniers die ervaringen opdeed, waarvan veel collega's die in de loop van de jaren ook met de invoering van teams zijn gestart, dankbaar gebruik hebben gemaakt.

Kenmerkend voor het invoeringsproces in deze fase was, dat de invoering van WIT plaatsvond op basis van vrijwilligheid. Dat betekende dat minimaal 80% van de medewerkers op een vestiging (anoniem) voor het werken in teams moest stemmen om van start te gaan. Het was daarmee een keuze van de medewerkers zelf. Vanwege deze regeling investeerden leidinggevenden in het 'voortraject' veel in communicatie en voorlichting over het werken in teams. Door bottom-up te beginnen werd direct verankering gezocht bij de postbodes en was er in de startsituatie steeds sprake van voldoende draagvlak.

In de loop van de tijd zijn er vanuit de projectgroep themagroepen gevormd die zich toelegden op de vertaling van de sociotechni-

sche principes naar concrete principes voor de post. Deze themagroepen werden gevormd door 'mensen uit de praktijk' en behandelden thema's als: "Wat is de optimale groepsomvang van bestelteams?", "Welke regeltaken kunnen binnen de teams belegd worden?", "Maken deeltijd- en zaterdagwerkers ook deel uit van het team?".

Om meer bekendheid te geven aan het teamconcept heeft de projectgroep in de loop van de jaren op verschillende vestigingen presentaties gegeven. Bovendien werd er een tweedaagse basisopleiding geïntroduceerd waarin de principes van WIT werden behandeld.

Deze opleiding was gericht op rayon-, vestigingsmanagers, groepsleiders, leidinggevenden van de servicecentra (stafafdelingen) en leden van onderdeelcommissies. Als ondersteuning voor de leidinggevenden van startende of reeds gestarte vestigingen werd een opleiding opgestart die specifiekere ingang op invoeringsvraagstukken. In de loop van de tijd werd in het kader van deze opleiding een cursusboek ontwikkeld. Tenslotte werden clusternetwerken opgericht. De initiatieven hiertoe en aansturing hiervan vond plaats vanuit de projectgroep.

In deze netwerken werden bijeenkomsten georganiseerd waarbij leidinggevenden van pilotkantoren ervaringen konden uitwisselen en specifieke thema's aan de orde werden gesteld. De deelnemers aan deze netwerken gaven aan zeer veel baat te hebben bij deze vorm van collegiale ondersteuning en inhoudelijke verdieping.

Fase 2: periode 1998-2000

In 1998 is een eerste balans opgemaakt over de resultaten in tien pilotkantoren die langer dan één jaar operationeel waren. In de evaluatie is enerzijds aandacht besteed aan het invoeringstraject en anderzijds aan een aantal 'harde' bedrijfsresultaten. Ten aanzien van dit laatste onderwerp zijn achtereenvolgens de resultaten van het medewerkersmotivatie-onderzoek (MMO), het ziekteverzuim, de kwaliteit, de productiviteit en de efficiency geanalyseerd.

Naar aanleiding van de evaluatie werd in november 1998 in overleg met de ondernemingsraad besloten om verder te gaan met de implementatie van WIT. Hierbij werden de volgende beleidslijnen gekozen.

- rayons met WIT-vestigingen die succesvol opereerden konden daarmee doorgaan.
- rayons met WIT-vestigingen die niet suc-

cesvol opereerden moesten zich richten op het realiseren van verbeteringen binnen deze vestigingen.

- rayons waar geen pilots waren konden met twee nieuwe pilots starten.

Na het besluit om het aantal pilotkantoren te vergroten heeft een verbreding van het veranderingsproces plaatsgevonden. Hierbij kon nadrukkelijk gebruik worden gemaakt van de ervaringen die pilotkantoren die in vroegere fases waren gestart hadden opgedaan. Het aantal opleidingen in het kader van WIT en het aantal clusternetwerken werden in deze periode uitgebreid. Eind 1999 werkte men in zo'n 70

Het heden: veranderaanpak 'nieuwe stijl'

Medio 2000 heeft de eindevaluatie ten aanzien van het project 'Werken in Teams' plaatsgevonden. De vraag die hierbij voorlag was of de PTT over moest gaan tot een landelijke invoering van WIT. In deze uitgebreide evaluatie zijn de volgende zaken meegenomen: een analyse van het medewerkers tevredenheidonderzoek (MMO), een belevingsonderzoek onder bestellers, een vergelijkend WEBA onderzoek (gericht op de kwaliteit van de arbeid), een risico-indicatieprofiel en de bedrijfsresultaten. Al deze zaken gaven aan, dat de teamvestigingen betere resultaten boekten. Op basis hiervan is eind 2000 besloten om over te gaan tot een landelijke invoering van het 'Werken in Teams'. Daarmee werd de pilotfase afgerond en is WIT beleid geworden. Het besluit tot landelijke invoering heeft tot een aantal fundamentele veranderingen in de opzet en aansturing van het veranderingsproces geleid.

Allereerst vindt de invoering van WIT niet meer plaats op basis van vrijwilligheid. Alle vestigingen dienen dit concept in te voeren. Voor januari 2003 zal iedere vestiging haar eerste implementatiestappen zetten. Daarmee is ook van de baan dat medewerkers de invoering van WIT middels een stemming (waarbij minimaal 80% van de medewerkers op een vestiging voor het werken in teams moest stemmen) kunnen tegenhouden. Toch is dit onderwerp niet volledig passé. Op een vestiging vindt er nu geen stemming meer plaats, maar een draagvlakmeting. Op het moment dat het draagvlak onvoldoende blijkt te zijn, doet het management van een vesti-

ging er verstandig aan om de belemmeringen boven tafel te krijgen en de nodige tijd en energie te stoppen in het vergroten van het draagvlak.

De aansturing van het veranderingsproces, die in de pilotfase nog vanuit een projectgroep plaatsvond, is nu bij het implementatieteam komen te liggen. Dit implementatieteam bestaat uit 6 rayonmanagers, de HRM-manager van de business unit Distributie, de HRM-manager van PTT Post en een HR-stafmedewerker. Hiermee is de regie van het veranderingsproces nadrukkelijk bij het lijnmanagement komen te liggen. Het implementatieteam heeft een aantal verantwoordelijkheden. Enerzijds heeft het implementatieteam een sturende en monitorende rol; de leden zorgen ervoor dat de noodzakelijke stappen genomen worden om het veranderingsproces succesvol te laten verlopen. Daarnaast heeft zij een faciliterende rol. Hiermee wordt bedoeld, dat zij ervoor moet zorgen dat de vestigingsmanagers en teamcoaches die de implementatie op hun vestiging moeten trekken, dit onder optimale condities kunnen doen (denk hierbij aan opleidingen, mogelijkheden voor kennisuitwisseling, middelen en dergelijke). Tenslotte heeft het implementatieteam ook een adviserende rol richting de directeur Distributie.

De opleidingen voor de leidinggevenden zijn aangescherpt. Iedere leidinggevende wordt in de gelegenheid gesteld om een coachopleiding te volgen die in totaal vier blokken van twee dagen beslaat. Deze opleiding heeft de volgende doelstellingen:

- het verdiepen van inzicht in het concept WIT. Hierbij worden de verschillende teamprincipes behandeld en vertaald naar de eigen praktijksituatie;
- ondersteuning bij de invoering van WIT op de eigen vestiging. Hierbij worden handvatten aangereikt en uitgewerkt die moeten leiden tot een invoeringsplan voor de eigen vestiging en plannen voor het ontwikkelen van de teams op de vestiging;
- ondersteuning bij de persoonlijke ontwikkeling als leidinggevende. Tijdens de opleiding ontwikkelt de cursist zich een beter beeld van zijn of haar ontwikkelpunten door het toetsen van de eigen vaardigheden, feedback van medecursisten en feedback van de cursusleiding. Bovendien

werkt de cursist aan de verbetering van deze vaardigheden.

De opleiding wordt afgesloten met een toets en aan het succesvol afronden van de opleiding is een certificaat verbonden. De opleidingen worden verzorgd door een ST-adviseur en een PTT-medewerker die ervaring heeft met het invoeren van teams (veelal een huidig of voormalig vestigingsmanager). In het jaar 2001 volgen meer dan 500 leidinggevenden deze coachopleiding.

Binnen ieder rayon wordt het veranderingsproces gestuurd en ondersteund door een ondersteuningsteam. Dit geheel moet ondersteund worden door een goed functionerend clusternetwerk.

De toekomst; succesfactoren voor het vervolgtraject

PTT Post staat met de landelijke invoering voor een grote uitdaging, en daarmee tevens voor een grote krachttoer. Het veranderingsproces zal van iedereen binnen de organisatie de nodige energie, toewijding, enthousiasme en volharding vragen. Er zijn een aantal zaken die speciale aandacht vragen om het veranderingsproces tot een succes te laten worden.

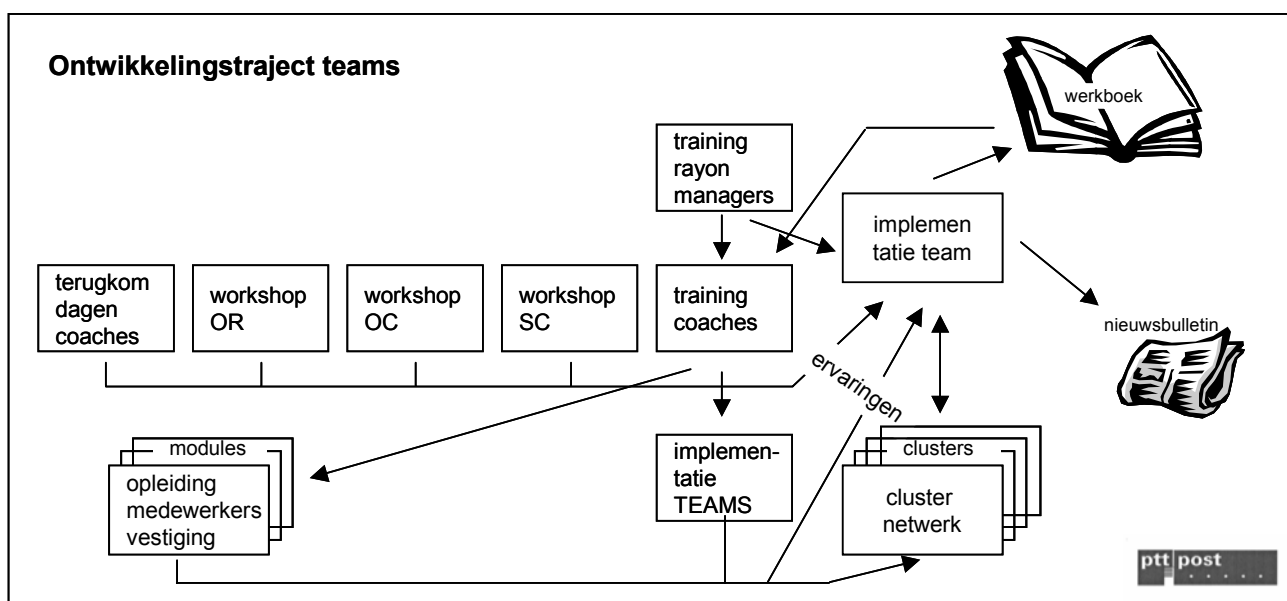
Ten eerste zal op alle niveaus (vestiging, rayon, cluster en landelijk) het veranderingsproces goed gemonitord moeten worden en zal er

daar waar noodzakelijk bijgestuurd moeten worden. Teamontwikkeling is geen eenmalige zaak, maar is iets waar men voortdurend energie in moet pompen. Binnen de PTT-organisatie zullen we elkaar op dit vlak scherp moeten houden.

Een tweede factor die bepalend zal zijn voor het succes van WIT is, de mate waarin er binnen de PTT een cultuuromslag zal worden gerealiseerd. Er zijn binnen de organisatie nog de nodige gewoontes die de ontwikkeling van teams kunnen belemmeren. In dit kader wordt er dan ook een cultuurveranderingstraject opgestart.

Een derde belangrijke succesfactor is, dat de informatievoorziening binnen de PTT moet worden afgestemd op het werken in teams. Ieder team moet bijvoorbeeld informatie teruggekoppeld kunnen krijgen over haar prestaties. Dit vereist dat bestaande systemen worden aangepast. Dit vraagt investeringen in geld en de medewerking van stafmedewerkers vanuit de servicecentra die het veranderingsproces binnen de verschillende vestigingen zullen moeten faciliteren.

De verwachting is dat er in 2003 binnen de PTT ongeveer 3000 bestellerteams zullen zijn die volgens de principes van WIT opereren. Daarmee heeft de PTT dan een belangrijke stap genomen om een succesvolle toekomst zeker te stellen.



Figuur 2 Ontwikkelingstraject

Coaching in vernieuwingstrajecten

Jos van Jaarsveld

De meeste organisaties zijn momenteel continu in beweging en een aantal van hen is zelfs bezig met een drastische organisatievernieuwing. Dit vraagt van management en medewerkers een hoge mate van betrokkenheid, flexibiliteit en aanpassingsvermogen. Eén van de succesfactoren van organisatieverandering en -vernieuwing is de begeleiding van de ontwikkeling van management en medewerkers. Van leidinggevend wordt verwacht dat ze naast leiden en managen ook hun medewerkers zelf begeleiden c.q. coachen, maar in de praktijk van alledag blijkt dit lastiger dan gedacht. Door onbekendheid in de wijze waarop en soms door tijdgebrek, waardoor prioriteiten anders gesteld worden, schiet het coachend leidinggeven er nogal eens bij in. Het coachen van managers en medewerkers vormt echter een belangrijke schakel voor het succes van een veranderings- of vernieuwingstraject gericht op het vergroten van het zelforganiserend vermogen. Er zijn verschillende manieren om binnen een organisatie coaching vorm te geven. In dit artikel zullen we verschillende toepassingsmogelijkheden de revue laten passeren.

Uitbreiding van het palet van een leidinggevende

Het traditionele palet van een leidinggevende bestond in het verleden uit twee aspecten: het managen en het leiden. Onder managen verstaan we het beheren van de productie door middel van resultaatgerichte sturing en voortgangsbewaking. Leiden betreft het inspireren, stimuleren en motiveren van medewerkers, bijvoorbeeld middels een uitdagende missie en visie en het tonen van voorbeeldgedrag. De laatste jaren wordt steeds vaker coaching aan het palet van de leidinggevende toegevoegd. Aan medewerkers worden steeds hogere eisen gesteld, wat ook een betere begeleiding vereist. Van medewerkers wordt niet alleen gevraagd dat ze vaardig zijn in hun vak, maar er wordt ook een steeds sterker beroep gedaan op het zelfregulend vermogen van deze medewerker. Dit zelfregulend vermogen van medewerkers is voor organisaties van essentieel belang om slagvaardig te kunnen opereren. Met name dienstverlening wordt in steeds mindere mate een standaardproduct en vergt in toenemende mate maatwerkoplossingen, waarbij van medewerkers wordt verwacht dat ze zelf probleemoplossend te werk gaan. Van managers wordt verwacht dat ze meer nadruk leggen op ontwikkeling van de medewerkers om zo het beste uit de mensen te halen. Door deze uitbreiding van het palet van de leidinggevende met het verantwoordelijkheidsgebied van coaching, worstelt menig leidinggevende met het vraagstuk hoe binnen de organisatie

coaching het beste kan worden ingevuld. De onderstaande uiteenzetting biedt handvatten om tot weloverwogen keuzes te komen.

Doel van coaching: vergroten van competenties

Met coachen wordt beoogd dat een medewerker, manager of een team leert van zijn eigen handelen en zelfstandig maatregelen neemt om de effectiviteit van het handelen in een organisatie te vergroten. Coaching kan gedefinieerd worden als “een doel- en resultaatgerichte methode voor het begeleiden van het leren van individuen en teams, gericht op het zelfstandig functioneren binnen een bepaalde organisatiecontext” (Van den Boomen, 2000). Coaching heeft dan ook betrekking op het benutten van latent aanwezige competenties en het vergroten van competenties. Als een manager of medewerker competent is, is hij in staat om zelfstandig goed te presteren en de wijze van zijn functioneren te verbeteren, door gericht te leren. Competenties worden hier opgevat als “het vermogen om effectief te presteren in een bepaalde taaksituatie of in een bepaald type probleemsituatie” (Hoekstra en Van Sluijs, 1999). Effectieve prestaties zijn afhankelijk van:

1. de *vakbekwaamheid* van een medewerker of een team; dat wil zeggen van het beschikbaar hebben van kennis, ervaring en inzicht die vereist is voor het uitvoeren van een taak of oplossen van een probleem in een situatie.
2. het *gedragsrepertoire* van een medewer-

ker of een team; dat wil zeggen het beschikbaar hebben van gedrag, aandacht en emotie vereist voor het uitvoeren van een taak of oplossen van een probleem in een situatie.

Coaching kan dus betrekking hebben op vakinhoudelijk aspecten als kennis, maar ook op gedragsmatige aspecten.

Interne of externe coaching?

Er zijn twee hoofdvormen van coaching te onderscheiden: interne coaching en externe coaching. Onderstaand worden de verschillen en overeenkomsten aangegeven.

Interne coaching

Van interne coaching is sprake wanneer de rol van coach wordt vervuld door iemand vanuit de organisatie. Indien het de direct leidinggevende is die deze rol op zich neemt, wordt er vaak gesproken van coachend leidinggeven. Met coachend leidinggeven wordt de leiderschapsstijl bedoeld die gericht is op het ontwikkelen van teams en medewerkers. In sommige organisaties is sprake van een aparte 'resource manager' die specifiek belast is met de begeleiding van de ontwikkeling van medewerkers. Deze resource manager staat in feite naast de operationele managers. De aparte resource managers zijn een antwoord op de opvatting dat managers de kwaliteiten van operationele aansturing en coachend leidinggeven moeilijk kunnen combineren. In de praktijk leidt de ont koppeling van operationele en coachende leiderschapsrollen tot het gevaar van ont koppelde verantwoordelijkheden. Uit ervaring blijkt dat de operationele managers meestal meer macht hebben, waardoor, zeker in tijden van

schaarste aan personeel, de ontwikkeling van de medewerker opgeofferd wordt aan het klaren van de operationele projecten of klussen. Met name in de automatiseringswereld met een enorme schaarste aan goede medewerkers, leidt deze ont koppeling tot minder ont plooiingskansen voor de professionals, met als gevolg dat zij sneller geneigd zijn over te stappen naar een andere baan met meer ontwikkelingsmogelijkheden. Een hoger verloop van personeel betekent in de praktijk nog minder medewerkers om het operationele werk uit te voeren, waardoor de organisatie in een vicieuze cirkel terecht kan komen.

Het komt ook steeds meer voor dat medewerkers binnen de organisatie elkaar coachen. Collegiale coaching is gericht op de competentie-ontwikkeling van collega's.

Externe coaching

Van externe coaching is sprake indien de begeleiding van een manager of medewerker door een coach van buiten de organisatie wordt verricht. De externe coach wordt aange trokken om een manager of medewerker in zijn ontwikkeling te begeleiden, veelal omdat het management niet over de mogelijkheden beschikt de coaching zelf te verrichten. Kenmerkend voor de externe coach is, dat deze 'buitenstaander' gespecialiseerd is in het begeleiden van de ontwikkeling van managers of medewerkers. Veelal wordt de coach in overleg met de leidinggevende gekozen, waarbij het essentieel is dat het 'klikt' tussen enerzijds de coach en anderzijds de manager of medewerker die gecoacht wordt. Een externe coach is niet verantwoordelijk voor de werkprestaties van zijn klant, wel voor het verloop van het coachingstraject.

Onderwerp

Interne coaching heeft met name betrekking op het ontwikkelen en benutten van competenties door het vergroten van vakmanschap en het verbeteren van het gedragsrepertoire. Externe coaching heeft in de meeste gevallen betrekking op het verbeteren van het onderdeel van competenties dat slaat op het gedragsrepertoire. De externe coach heeft in veel gevallen beperkte kennis van vakinhoudelijke kwesties. Bij de externe coaching van managers zie je echter wel dat coaching zich ook richt op de inhoud van de rol als leidinggevende, vanwege de universele toepasbaarheid van deze kennis.

Schema 1 Overzicht kenmerken externe en interne coaching

	Externe coaching	Interne coaching
Wie (positie)	Coach van Buiten	Coachend leidinggevende, aparte resource manager, collega
Onderwerp	Gedragsrepertoire	Vakmanschap en gedragsrepertoire
Vorm	'Off-the-job'	'On-the-job' en 'off-the-job'
Diepgang	Acties, overtuigingen en drijfveren	M.n. actiegericht en soms overtuigingen
Werkwijze	Van intake tot aan evaluatie Contract gericht	M.n. 'on-the-job' en soms coachleergesprekken (on-line en off-line)
Toepassing	Veelal 1-op-1, soms op team	Op team en 1-op-1

Vorm

Interne coaching gebeurt meestal 'on the job' en 'off the job'. 'On the job' heeft betrekking op korte momenten van begeleiding tijdens de uitvoering van het werk. Het verschilt van 'training on the job' dat een hoog instructiegehalte heeft. Bij 'coaching on the job' worden managers of medewerkers 'getriggerd' om te leren van hun eigen handelen. De coaching is gericht op expertiseontwikkeling of de ontwikkeling van het gedragsrepertoire. De manager, mentor of een collega, zijn bij uitstek degenen die deze vorm van coaching uitvoeren.

Daarnaast gebeurt interne coaching 'off the job', dat wil zeggen in apart ingeplande gesprekken, waarbij de coach, de manager of medewerker begeleidt in het ontwikkelen van competenties. In de praktijk is deze vorm van coaching gericht op het verbeteren van het gedragsrepertoire. Deze vorm leent zich wat makkelijker om gericht aan de hand van vooraf opgestelde doelen te coachen.

Collegiale coaching kan ook 'zowel 'on the job' als 'off the job' gebeuren.

Externe coaching vindt bijna uitsluitend 'off the job' plaats, dat wil zeggen in apart ingeplande gesprekken, waarbij de coach, de manager of medewerker begeleidt in het ontwikkelen van competenties. De coaching gebeurt meestal in een 1-op-1 situatie. Vooraf aan het coachingstraject worden concrete doelen opgesteld die in het traject gerealiseerd moeten worden. De externe coaching is met name gericht op individuele begeleiding, maar ook is er sprake van externe coaching van gehele teams, zoals management teams.

Diepgang

Er zijn verschillende niveaus te onderscheiden waarop coaching gericht is (Hargrove, 1995):

- Coachen op acties ('het doen'): het verbeteren van de prestaties en functioneren middels het door de medewerker of team zelfstandig veranderen van concreet gedrag of de houding. Het gaat hier om het veranderen van wat de persoon doet.
- Coachen op overtuigingen ('het denken'): deze coaching heeft betrekking op het herkaderen van de actiestrategie door de medewerker of team. Gedrag en houding vloeien voort uit persoonlijke of collectieve overtuigingen. Het gaat hierbij om het ter discussie stellen van het waarom een persoon tot bepaald gedrag overgaat. Daar waar deze denkpatronen de effectiviteit van handelen blokkeren is het van belang dat de medewerker zijn denken verandert om tot ander gedrag te komen.
- Coachen op drijfveren ('het willen'): dit is een diepgaande vorm van coachen, waarbij de medewerker of manager zijn identiteit ter discussie stelt indien deze niet leidt tot effectief functioneren. Dit leidt tot een verschuiving in hoe mensen zichzelf zien en in wat ze werkelijk willen.

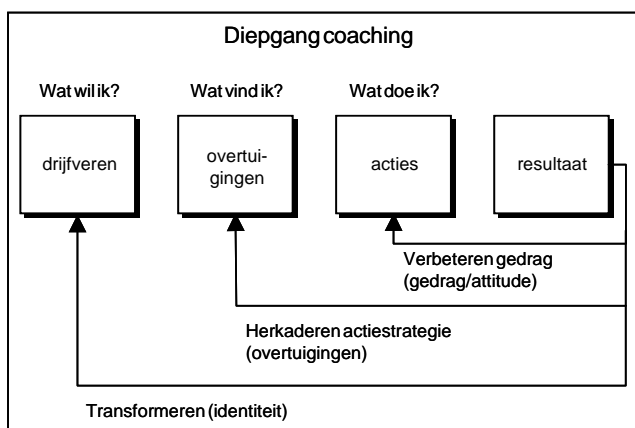
Interne coaching is meestal gericht op het ontwikkelen van de medewerker tot ander gedrag met soms een uitstapje om ook de achterliggende overtuigingen ter discussie te stellen.

Externe coaching kan op alle drie de vlakken gericht zijn. Het coachen op identiteit is geen gemakkelijke vorm van coachen en meestal is een persoonlijke crisis nodig om de eigen drijfveren werkelijk ter discussie te stellen en te veranderen. Op dit niveau moet de coach ook goed zijn grenzen kennen. Het kan immers zijn, dat de coach (die vraagstukken behandelt met een organisatie context) op vraagstukken stuit die een vorm van therapie vragen. In dat soort situaties dient de gecoachte dan ook doorverwezen te worden naar de 'hulpverlening'.

Werkwijze van coaching

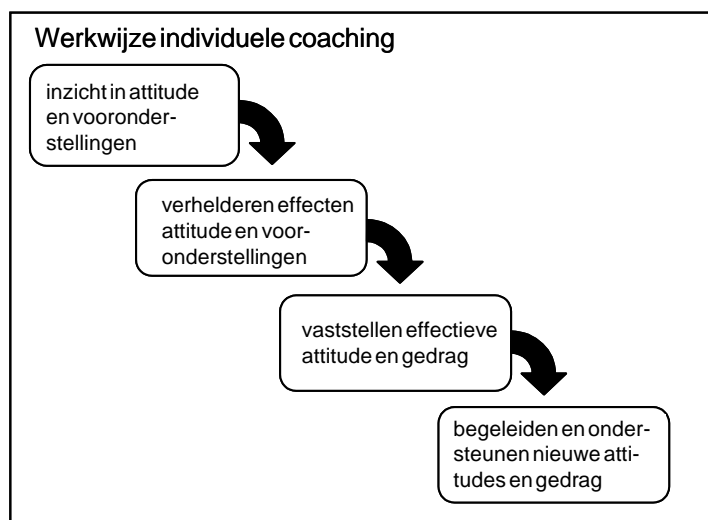
Bij interne coaching door de leidinggevende kunnen verschillende werkwijzen gebruikt worden afhankelijk van de diepgang van de coaching. Heeft de coaching betrekking op het vergroten van de vakmanschap dan kunnen vormen van vakinhoudelijke begeleiding voldoende zijn. Bij collegiale coaching kunnen intervisietechnieken gebruikt worden. Is de diepgang van groter belang dan kan de

Figuur 1
Diepgang
van
coaching



werkwijze worden gehanteerd die ook bij externe coaching veelvuldig wordt gebruikt. De werkwijze die wij bij externe coaching gebruiken en die geënt is op organisatieverandering en –vernieuwing, is als volgt opgebouwd:

1. Vaststellen van doelstellingen van de coaching. Wat wil de medewerker veranderen en waar is het functioneren niet effectief en moet dit verbeteren.
2. Vergroten inzicht in huidige gedrag, attitude en vaardigheden van de manager of medewerker en eventuele overtuigingen die hieraan ten grondslag liggen.
3. Verhelderen van de effecten van dit gedrag, attitude en vaardigheden op het eigen functioneren, op de ander, op het functioneren van het team en de organisatie.
4. Aanpassen van overtuigingen en vaststellen van attitude en gedrag dat het meest effectief is voor het functioneren.
5. Begeleiden en ondersteunen bij het loslaten van oude en aanleren van nieuwe attitudes en gedrag.



Figuur 2 Werkwijze coaching

Bij managers wordt veelal getracht het leiden, managen en coachen met elkaar in balans te brengen. De te veranderen gedragingen, attitudes, vaardigheden en overtuigingen worden herleid tot wat specifiek nodig is voor een evenwicht in leiden, managen en coachen. Zo wordt het voor de manager haantbaar hoe hij in verschillende situaties het meest effectief kan reageren.

Wanneer coaching in te zetten

De aanleidingen voor coaching zijn divers. In

vernieuwingstrajecten waarbij een verandering wordt vereist van management en medewerkers is coaching een goede begeleidingsvorm die het mogelijk maakt om te werken aan het vergroten de competenties van deze doelgroepen. Enkele organisaties gebruiken externe coaching als middel om jonge nieuwkomers te begeleiden in hun ontwikkeling binnen de organisatie. Veel medewerkers en managers waarderen het als een organisatie ze goed begeleidt in hun ontwikkeling. Een welkom neveneffect is voor sommige organisaties, dat er bij medewerkers een extra binding tot stand gebracht wordt waarvan je als organisatie later de vruchten kunt plukken. Naast managementopleidingen gericht op het realiseren van de verandering of vernieuwing vormt externe coaching een prima aanvulling voor managers die daaraan behoefte hebben. Externe coaching wordt dan ingezet als onderdeel van een leiderschapsversterkend programma. Andere aanleidingen voor externe coaching zijn bijvoorbeeld: ondanks de hoge inspanningen van de manager blijven de prestaties van een team achter, onduidelijkheid over te realiseren doelen, onzekerheid in functioneren, het doorbreken van blokkades, samenwerking met collega's/medewerkers verbeteren, etc. Coaching wordt dan ook in zeer veel verschillende situaties ingezet. Meestal wordt externe coaching ingezet bij het achterblijven van het persoonlijk effectief functioneren in de werksituatie.

Voorwaarden voor de coach

Het kunnen coachen van een ander is een kunde op zich. Een goede coach beschikt over de volgende kwaliteiten:

- goed en empathisch kunnen luisteren;
- goede gespreksvoering (structureren, juiste vragen stellen, constructieve feedback geven);
- in het hier-en-nu kunnen handelen;
- manager of medewerker kunnen uitdagen c.q. confronteren;
- creëren van condities voor het leren en een veilige leeromgeving;
- opschorten van het eigen oordeel.

Resultaten van coaching

Er zijn verschillende factoren die de resultaten van een coachingstraject bepalen. Eén daarvan is de intensiteit van de begeleiding. Juist het herhalend effect met ruimte voor reflectie, toepassing in de werksituatie en het

inoefenen van nieuw gedrag maakt coaching een effectief instrument voor het vergroten van de effectiviteit van het functioneren. Een andere factor die het resultaat beïnvloedt is de mate waarin de gecoachte manager of medewerker wordt uitgedaagd om zijn gedrag, attitude of overtuigingen te veranderen, zodat de effectiviteit van het functioneren wordt vergroot. Naast uitdaging is ook de mate waarin de gecoachte manager of medewerker zich openstelt voor het veranderen van zijn gedrag, attitude en overtuigingen een belangrijke factor voor succesvolle coaching. Als laatste willen we als succesfactor, het creëren van een veilige leeromgeving waarin de organisatie het coachingstraject ondersteunt door de manager of medewerker ruimte te bieden nieuw gedrag uit te proberen, vermelden.

Ter afsluiting willen we nog stil staan bij de spanningsbalans tussen individuele belangen en organisatiebelangen bij coaching. Coaching kun je zien als instrument dat voor een organisatie een beter functionerende medewerker kan opleveren, maar het kan er ook

voor zorgen dat een medewerker gestimuleerd wordt over zichzelf na te denken en naar aanleiding hiervan misschien keuzes maakt die niet in het belang van de organisatie zijn (bijvoorbeeld als een medewerker besluit een andere baan te nemen). Het is dus belangrijk of de waarden en cultuur van een organisatie passen bij fundamentele vormen van coaching en daar ook echt ruimte en steun voor bieden.

Literatuur

Hargrove, R.A., *Masterful Coaching: extraordinary Results bij Impacting People and the Way They Think and Work Together*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 1995.

Hoekstra, H.A. en E. van Sluijs, *Management van competenties. Het realiseren van HRM*, Assen, Van Gorcum, 1999.

Van den Boomen, F., *Instrumenten om de persoonlijke competentie te ontwikkelen: methodische afgrenzing van coaching, supervisie en counseling*, werkboek, Bilthoven, 2000.



Parallelweg West 54C
5251 JG Vlijmen
telefoon: 073 5112401
telefax: 073 5112355
info@st-groep.nl
www.st-groep.nl

ST-GROEP

De ST-GROEP (sociotechnische organisatieadviesgroep) is gespecialiseerd in de begeleiding van organisaties bij organisatievernieuwing. De kennis en ervaring is gebaseerd op een combinatie van de moderne **sociotechniek** en **veranderkunde**. De sociotechniek is een bedrijfskundige stroming die, vanuit de strategische positionering, de samenhang tussen mensen (cultuur en gedrag) en de organisatie (structuur en systemen) centraal stelt voor het zowel verbeteren van de concurrentie positie en als de betrokkenheid van mensen.

De ST-GROEP ondersteunt veranderingsprocessen:

- bij de ontwikkeling van visie en leidende principes;
- bij het opzetten van een effectief veranderprogramma;
- bij het organisatie (her)ontwerp;
- bij cultuurverandering en leiderschapversterking;
- bij de invoering door training en coaching;

- met (incompany en open) opleidingen voor zelforganisatie.

De diensten en instrumenten van de ST-GROEP vormen een samenhangend geheel, maar kunnen ook afzonderlijk toegepast worden.

De ST-GROEP bestaat uit:

prof. dr. ir. Pierre van Amelsvoort
Ottelien van den Bogaard
Dorine van Eerd
Peggy Goris
drs. Jos van Jaarsveld
ir. Hans Kommers
Elly Lemmers
ir. Makkie Metsemakers
drs. Rob Pere
drs. Guido Scholtes
drs. Brend Seinen
Petra Stoelinga
drs. Pim Südmeier
drs. Roy Vranken

The Next common sense

Mastering corporate complexity through coherence

Auteurs: M. Lissack & J. Roos
 Uitgever: Nicholas Brealey Publishing, 1999

ISBN: 1 85788 240-7
 Door: Roy Vranken

'The next common sense; mastering corporate complexity through coherence', is de titel die een veel belovende en pretentieuze introductie vormt. Lissack en Roos zijn vooraanstaande auteurs en vertegenwoordigers van een nieuwe stroming chaostheoretici en onderzoekers op het gebied van complexe systemen. Chaos denken is oorspronkelijk afkomstig uit de natuurwetenschappen. Onderzoekers ontdekten dat de wereld minder logisch en voorspelbaar in elkaar zit dan Newton dacht en zijn op zoek gegaan naar nieuwe manieren om naar de werkelijkheid te kijken. Met dit boek appelleren Lissack en Roos aan het groeiend besef dat het klassieke 'command-and-control' model van organiseren niet meer aansluit bij de toenemende complexiteit in onze moderne maatschappij. Volgens de auteurs vraagt de complexiteit waarmee organisaties dagelijks worstelen meer dan ooit een nieuwe manier om eenheid, identiteit en richting te creëren. Coherentie, een begrip dat deze eenheid vertegenwoordigt, wordt gepositioneerd als een sleutelwoord in het managen van de hedendaagse complexiteit. In het boek worden op beeldende wijze een aantal managementprincipes aangereikt, die een kader bieden om meer samenhang en eenheid aan te brengen in het dagelijks handelen. De lezer die kant en klare oplossingen of methodieken verwacht komt bedrogen uit. De lezer wordt uitgenodigd om zijn eigen stijl en beelden om met complexe situaties om te gaan eens kritisch onder de loep te nemen en te overwegen of een nieuw soort gezond verstand nodig is.

Coherentie

Het eerste hoofdstuk behandelt het begrip coherentie, een moeilijke term die lastig te vangen blijkt in een eenduidige definitie. In essentie gaat coherentie over samenhang en eenheid. Identiteit, bestaansredenen en ambities zijn volgens de auteurs belangrijke elementen die samenhang moeten vertonen in een organisatie. Coherentie ontstaat wanneer een groep mensen een gemeenschappel-

lijk beeld heeft over wie ze zijn, waarom ze doen wat ze doen en wat ze met elkaar willen bereiken. De gemeenschappelijke uitgangspunten maken het mogelijk dat verdere acties of beslissingen door de organisatieleden begrepen en als zinvol ervaren kunnen worden. Dit gedeelde perspectief op de werkelijkheid is als het ware het bindmiddel in de organisatie dat voortdurend van invloed is op alle aspecten van de organisatie. Coherentie is geen statisch begrip dat synoniem staat voor een missie of visie maar veel meer een dynamisch begrip dat iets zegt over de ontwikkeling van de samenhang en eenheid in de organisatie. Moderne managers moeten in de dit boek volgens de auteurs gaan leren hoe zij coherentie kunnen creëren en coherente acties in hun organisatie kunnen stimuleren en aanmoedigen. Het gaat daarbij in essentie niet meer over het leidinggeven aan dingen maar over het begeleiden van interactie tussen dingen. Het zijn de relaties, communicatie en onderlinge afhankelijkheden tussen mensen, teams, leveranciers etc. die de aandacht verdienen. De focus van managers moet veranderen van dingen naar processen, van entiteiten naar interacties. Het boek behandelt vervolgens per hoofdstuk een van de tien managementprincipes (zie figuur 1) die als leidraad dienen voor de ontwikkeling van coherentie in de organisatie. Om een impressie te geven van de stof die behandeld wordt zullen een aantal van deze principes hieronder de revue passeren.

Richtinggevende principes

Hoofdstuk 2 gaat in op het gebruik van principes. Eenvoudige principes die richtinggevend zijn voor een organisatie kunnen volgens de auteurs een krachtig middel zijn om een gemeenschappelijk kader te creëren van waaruit coherent handelen kan ontstaan. Eenvoud is daarbij belangrijk. Daarnaast moet er een duidelijke verbondenheid zijn met de basiswaarden die de organisatie in woord en daad uitdraagt. Als een van de voorbeelden wordt de succesvolle vliegmaat-

Figuur 1
De tien
management-
principes

	Next common sense	Old common sense
De wereld	Complex	Gecompliseerd
Management	Begeleiden van interacties	Leidinggeven aan entiteiten
Eenvoudige principes	Uitgaan van een integraal perspectief, ruimte bieden aan interactie	Lokale focus, in detail zaken uitzoeken
Mentale modellen	Erkennen dat mijn model van de werkelijkheid niet gelijk hoeft te zijn aan die van jou en dat zaken toch goed kunnen gaan	Wel praten over het belang van verscheidenheid maar conformiteit aanmoedigen
Landschapskaarten	Denken over je organisatie in termen van ecosystemen	Denken over je organisatie in termen van autoraces of voetbalwedstrijden
Combineren en herschikken	Je afvragen hoe onderdelen gecombineerd kunnen worden tot een nieuw geheel	Verzameling onderdelen zien als een eigen gesloten geheel
Meervoudige rollen	Ruimte geven aan mensen om zichzelf te zijn	De zaak komt altijd op de eerste plaats
Valleien in plaats van kanalen	Bewaken van gemeenschappelijke kaders en niet het controleren van acties	Controleren van acties en zo pogen de resultaten onder controle te hebben
Vertel verhalen	Aanreiken van een zinvolle context en ruimte te bieden aan medewerkers om hun eigen betekenis hier aan te geven	Aanreiken van een bulletlijst met conclusies en van medewerkers verwachten dat ze de nodige details zelf invullen
Verkenners	Verkenners op pad sturen die uitzoeken wat re te leren valt van de omgeving maar ook daadwerkelijk gebruik maken van de goede ideeën	Aannemen dat we het zelf het beste weten en dat alle goede ideeën door onszelf zijn uitgevonden
Verkeersborden	Erkennen van individuele bijdragen en het promoten van waardecreatie	Territoria creëren en het toestaan dat individuen bij wijze van spreken borden met 'geen toegang' plaatsen
Passende woordkeuze	Woorden gebruiken die een betekenisrijk context creëren en aansluiten bij de situatie en geldende waarden	Aannemen dat alle woorden een universele betekenis voor iedereen hebben – de betekenis die de baas er aan ontleent

schappij Southwest Airlines genoemd. Een grote organisatie waarbij het woord “familie” een enorme bindende kracht heeft. Het staat voor de cultuur van de organisatie, en wordt sterk uitgedragen door Herb Kelleher, de voorzitter van de raad van bestuur die een indrukwekkend aantal mensen van deze grote organisatie bij naam zou kennen. Een ander voorbeeld is Lucent technologies. Deze organisatie zegt geen gebruik te maken van vastgestelde methodes of formules. Het management zet de missie neer, de werknemers vullen hem in. Een lijst van principes van nog geen pagina groot bepaalt de invulling, geen vage missie in een lijstje aan de muur maar een contract waar iedere medewerker op ingetekend heeft. Dit heeft er volgens de auteurs toe geleid, dat mensen de lijst citeren als een soort grondwet van de organisatie.

Mentale modellen

Hoofdstuk 3 gaat in op de rol van mentale modellen. Mentale modellen zijn onze innerlijke beelden van hoe zaken in elkaar zitten. Niemand heeft een organisatie in zijn hoofd maar slechts beelden, veronderstellingen en verhalen hierover. Deze beelden, die bij iedereen zullen verschillen, zijn bepalend voor onze waarneming, hoe we de wereld interpreteren, maar dus ook hoe we daarnaar handelen. Volgens de auteurs is het belangrijk om je als manager te realiseren, dat iedereen zo zijn eigen beelden en ervaringen heeft waarmee hij zaken waarneemt en dat deze beelden ook voortdurend veranderen, soms zelfs als gevolg van een enkel gesprek. In de ‘oude’ manier van denken wordt volgens de auteurs

vaak aangenomen dat er maar één goede manier is om dingen waar te nemen, en dat is de manier waarop de baas naar zaken kijkt. Dit doet volgens de auteurs geen recht aan de manier waarop andere betrokkenen zaken waarnemen. Mentale modellen die niet langer toepasselijk zijn kunnen managers ervan weerhouden problemen te signaleren, vertraging aanbrengen in de strategievorming en leiden tot beslissingen die niet aansluiten op omgevingseisen. Volgens de auteurs is het dan ook cruciaal dat mentale modellen en prioriteiten mee veranderen met een omgeving die verandert. De auteurs geven afsluitend nog een aantal tips over hoe om te gaan met mentale modellen:

- interpretaties opdringen aan anderen zal slechts zeer tijdelijk effect hebben. Binding ontstaat pas als mensen de ruimte krijgen om zelf hun mening te vormen en zo hun mentale modellen kunnen aanpassen aan nieuwe situaties;
- bij nieuwe situaties zullen mensen pas na het maken van een eigen interpretatie actie gaan ondernemen. Hoeveel informatie mensen nodig hebben om een zinvolle interpretatie te maken kan voor iedereen verschillend zijn;
- zorg dat je mentaal model en prioriteiten veranderen wanneer de situatie waarin je verkeert verandert;
- durf fouten te maken en geef ruimte om fouten te mogen maken. Fouten maken is essentieel in het ontwikkelen van nieuwe mentale modellen;
- help mensen bij het ontwikkelen van nieuwe mentale modellen door ze in situaties te

plaatsen waarin ze nieuwe ervaringen kunnen ondergaan.

Landschapskaarten

In hoofdstuk 4 pleiten de auteurs voor het gebruik van beelden en metaforen om het zakelijk speelveld te overzien en communicatie met elkaar te faciliteren. Slogans, plaatjes, foto's en tekeningen zeggen medewerkers immers vaak een stuk meer, dan een uitgebreide toespraak. Bovendien raken zij ook sneller de emotie. De auteurs geven voorbeelden van organisaties die met allerlei symbolen als verschillende bergen die beklommen kunnen worden, diepe ravijnen, bruggen, doodlopende paden, kruisingen etc. hun strategische context in kaart brengen of de weg uitbeelden die de organisatie bewandelt heeft. Het gebruik van landschapsmetaforen is zeker niet nieuw en is al een bekend instrument vanaf de jaren '30 onder biologen. De auteurs zijn van mening dat ze een krachtige context kunnen creëren waar mensen makkelijk aan kunnen relateren en zo een bijdrage kunnen leveren aan het vergroten van coherentie. Via een praktijkcase over het gevecht tussen ICT grootheden (IBM, Microsoft, Apple e.a.) wordt de kracht van landschapskaarten nader toegelicht.

Combineren en herschikken

In het 'oude denken' zijn we volgens de auteurs gewoon om een gecompliceerd geheel als een organisatie op te hakken in kleine overzichtelijke delen die we vervolgens als autonome grootheden beschouwen en waarover we controle willen houden. In hoofdstuk 5 pleiten de auteurs ervoor om veel meer de losse bouwstenen van je organisatie te herkennen en er steeds weer nieuwe combinaties in te ontdekken. Het is te vergelijken met de manier waarop kinderen met LEGO spelen en met duidelijk herkenbare bouwstenen een oneindig aantal nieuwe combinaties kunnen maken. Modern organiseren is volgens de auteurs eigenlijk een continu proces van bouwstenen zien – combineren – gehelen maken – opbreken in bouwstenen – herschikken – nieuw geheel maken etc. Om nieuwe dingen te maken moeten we eerst herkennen dat de bestaande dingen gemaakt zijn van te separeren onderdelen. In de computertaal heeft dit object georiënteerd programmeren, thuis noemen we dit gourmetten. Functionaliteit is daarbij een belangrijke component

om te herkennen als bouwsteen. IKEA heeft bijvoorbeeld het assembleren als aparte functionaliteit ontdekt en Sony heeft stijl als aparte functionaliteit gebruikt door meer dan twintig verschillende stijlen walkmans per jaar op de markt te brengen. Belangrijk is wel om er zeker van te zijn dat nieuwe combinaties niet op gespannen voet staan met de bouwstenen van coherentie te weten identiteit en bestaansreden. De auteurs gaan in dit hoofdstuk slechts summier in op een aantal bouwstenen zoals functionaliteit, context en ideeën. Een manier van kijken wordt aange-reikt, maar geen uitgewerkt concept hoe om te gaan met wat voor soort bouwstenen.

Valleien in plaats van kanalen

We maken een sprong naar hoofdstuk 7 waar de auteurs de analogie van valleien (canyons) en kanalen gebruiken om duidelijk te maken hoe je volgens hun de continue stroom van activiteiten en energie in een organisatie het beste in goede banen kunt leiden. Kanalen staan voor het oude 'command-and-control'-achtige denken waarbij de gedachte is dat rivieren altijd hun eigen weg zoeken waardoor het beheersen van de stroom in een kanaal enorm veel tijd en geld kost. Hier worden jaarlijks miljoenen aan uitgegeven. Dit geldt volgens de auteurs net zo bij de stroom van menselijke activiteiten in een organisatie, waarbij de traditionele manager heel veel energie steekt in het geven van bevelen en voorschrijven wat er allemaal moet gebeuren om gewenste resultaten te bereiken, en de natuurlijke stroom aan menselijk vermogen daarmee sterk beperkt. Een vallei daarentegen vertegenwoordigt de gedachte dat een rivier de ruimte krijgt zijn eigen weg te zoeken, zij het binnen de ruimte die de omringende bergwanden bieden. Veel processen zoals productontwikkeling, werving en selectie, marketing, klantenservice etc. hebben behoefte aan ruimte om een eigen weg te zoeken en functioneren beter wanneer zij kunnen 'stromen' in een vallei dan in een kanaal. De vraag hoe dan een vallei te creëren wordt weer beantwoord vanuit de invalshoek van principes en gebruik van taal. Krachtige, eenvoudige principes gestoeld op dieperliggende waarden die de organisatie vertegenwoordigen vormen de bergwanden waarin de rivier kan stromen. Naast de breedte van de vallei die bepalend is voor het aantal vrijheidsgraden is het de borging in waarden die

de diepte van de vallei bepaalt. Waarden worden volgens de auteurs echter niet vertegenwoordigd door mooie woorden op papier, een bordje aan de muur of gesprekken hierover, maar liggen besloten in het dagelijks concreet waarneembaar gedrag.

De kracht van verhalen

Het is inmiddels duidelijk dat de auteurs groot belang hechten aan interactie en taal. Dit wordt in hoofdstuk 8 nog eens onderstreept door een pleidooi om veel meer gebruik te maken van beeldende verhalen om anderen te laten delen in ervaringen of ideeën. Met dit principe pogen de auteurs zich af te zetten tegen de 'powerpoint-cultuur' (het presentatiepakket van Microsoft) waarbij de rijkheid en context van ideeën en ervaringen wordt platgeslagen in de gebruikelijke sheet met tien bullets. Conclusies en instructies vertellen op de traditionele manier is vaak eenrichtingsverkeer, geeft weinig gevoel bij de context en maakt dat vaak maar een hele kleine fractie van de boodschap blijft hangen. Mensen kunnen veel makkelijker relateren aan beelden en verhalen met bijpassende context en emotie. Hierdoor is de kans veel groter dat een boodschap vanuit ieders eigen referentiekader geïnterpreteerd wordt en een levend iets wordt, zo beweren de auteurs.

Reflectie

Het is een boek, dat geheel in lijn met de beschreven principes rijk is aan beelden, metaforen en verhalen. Het boek is een exploratie naar de kracht van metaforen en taal waarbij de auteurs er in slagen de lezer te voorzien van eenvoudig metaforisch gereedschap dat behulpzaam is om coherentie in de organisatie te ontwikkelen. Het begrip coherentie blijft overigens nog enigszins vaag en voor veel interpretaties vatbaar, hetgeen de auteurs waarschijnlijk zal aanspreken. Het boek is makkelijk leesbaar en de schrijfvorm kenmerkt zich door veelvuldig gebruik van anekdotes uit de praktijk. Er wordt een mix aan concepten behandeld zonder daarbij gehinderd te worden door theoretische uitgangskaders. Dit roept gelijk de kritiek op dat er weinig theoretische onderbouwing dan wel verwijzingen naar theoretische kaders te vinden zijn. De ambitie van het boek is daarmee wat ambigu, enerzijds geven de auteurs aan geen academische pretenties te hebben maar anderzijds positioneren ze het boek wel

als toonaangevend in een nieuwe stroming chaosdenkers. Ondanks de rijkelijk aanwezige praktijkverhalen blijven de aangereikte concepten steken op een abstract niveau. Het is aan de lezer zelf om een vertaalslag te maken naar zijn eigen praktijk of zijn eigen mentale modellen. De auteurs bespreken vooral wat volgens hun belangrijke principes zijn om te kunnen omgaan met complexiteit, maar gaan verder nauwelijks in op de vraag hoe deze principes dan in de praktijk te brengen. Het boek is daarmee niet aan te raden voor het publiek dat op zoek is naar kant en klare concepten. Veel praktijkvoorbeelden zijn afkomstig van spelers op een heterogene, dynamische en turbulente markt van moderne technologie (ICT). De karakteristieken van deze omgevingen klinken sterk door in het aangeboden gedachtegoed. Of de beschreven kaders ook aansluiten bij problemen en belevingen in omgevingen die veel minder turbulent zijn valt te betwijfelen. De meeste principes zijn op zichzelf niet revolutionair of vernieuwend te noemen. Gareth Morgan schreef jaren geleden al een klassieker over het gebruik van beelden in organisaties en Peter Senge benadrukte in 'De Vijfde Discipline' ook het belang van mentale modellen. Het is meer de clustering van bestaande elementen en inzichten die in dit boek weer een nieuw perspectief vormt, overigens weer coherent met een van hun eigen principes dat vernieuwing kan ontstaan door het opnieuw anders combineren van bestaande elementen. Een duidelijk raakvlak met de moderne sociotechniek is het integrale perspectief op organisaties dat de auteurs aanhangen en ook verwoorden in de term coherentie. Het gebruik van richtinggevende principes is een aanpak die ook terugkomt in het sociotechnisch denken dat een set aan organisatieprincipes hanteert als richtinggevend kader voor organisatie-vormgeving. In feite vormen deze ontwerpprincipes ook de 'canyon' waardoor de rivier van organisatievernieuwing kan stromen. Ondanks een paar kritische noten is dit boek absoluut aan te raden is. Het vormt een toegankelijke introductie in het chaosdenken, een denkstroming die volop in ontwikkeling is en frisse perspectieven aanreikt. Het is echter vooral aan te bevelen voor de explorerend ingestelde lezer die zich regelmatig het hoofd breekt over zijn dagelijkse complexiteit en op zoek is naar nieuwe handvaten.

Wie durft er nog te leiden?

‘Wie wil er nu eigenlijk nog een leider zijn?’, vraag ik me af. De eisen die tegenwoordig aan leiders gesteld worden zijn bijna onmenselijk. Wanneer ik de boeken of self-assessmentlijsten over leiderschap doorneem, begint het me te duizelen. Ze moeten een positieve, uitdagende toekomstvisie hebben en deze verspreiden en hiermee mensen enthousiasmeren en inspireren, wat inhoudt dat de visie niet geheel dichtgetimmerd is, maar ruimte open laat voor eigen initiatief. Ze vertonen continu voorbeeldgedrag en leven hiermee consistent hun waarden na. Hun principes zijn heilig, hier worden geen concessies op gedaan, ook al kost dit het nodige persoonlijk leed. Dit vergroot hun integriteit en betrouwbaarheid. Wanneer ik dit zo beschouw lijken het me eigenlijk geen mensen meer. Het worden karikaturen van hun idealen of principes, een soort stripfiguren.

Vraag ook maar eens aan mensen wie ze een echte goede leider vinden. Meestal krijg ik dan namen als Mandela of Wim Kok te horen. Maar zou je nu ook zo’n leven willen hebben? Wie wil er nu zo lang in een gevangenis zitten of wie zou er nu, behalve misschien Ad Melkert, Wim Kok willen zijn? In de managementliteratuur en de moderne theorieën over leidinggeven wordt momenteel leiderschap of ‘leider zijn’ als meest belangrijkste persoonlijke eigenschap of kwaliteit gezien. Enerzijds wordt het belang ervan verheerlijkt, anderzijds worden de eisen die er aan gesteld worden steeds hoger, waardoor het iets zeldzaams, begeringswaardigs of zelfs mythies wordt. Waarom doen we toch zo spastisch over ‘leiders’? Omdat, wanneer er één de leider is, de anderen moeten volgen? Of is het zo, dat we met onze geschiedenis geleerd hebben, dat we dan wel zeker moeten weten dat we de betreffende leider ook écht kunnen vertrouwen?

Toch, begrijp ik uit de managementliteratuur en de dagelijkse praktijk in organisaties, is de behoefte aan leiders groot in deze ‘onzekere’ tijden. Maar als er zo’n schaarste is aan goede leiders, waarom maken we het dan zo moeilijk voor degene die nog willen? Waarom verlagen we niet onze eisen en worden we minder kritisch. Geven we onze leiders wat meer ruimte om fouten te maken, onzekerheid te tonen en af en toe minder heldhaftig te zijn en wat meer mens?

Misschien dat we de oplossing kunnen vinden in een andere wereld, waar het tekort aan ‘goede leiders’ alom bekend en berucht is: de danswereld.

Het is alom bekend dat er altijd meer vrouwen dan mannen willen dansen. Bij dansscholen of danssalons is er een groot tekort aan mannen. En of ze nu erg goed of slecht kunnen dansen, ze worden gevraagd! Zelf heb ik zo’n 3 jaar tango gedanst en onder andere danslessen gekregen van Martine Berghuijs, een van de beste tangodansers van Nederland. Tijdens de danslessen werd er door Martine veel nadruk op het ‘leiden’ van de mannen gelegd. Ik heb hier, achteraf gezien, een drietal belangrijke lessen geleerd over goed leiderschap.

Allereerst werden wij er op gewezen dat een man niet leidt met zijn armen, maar met zijn lijf en daarmee met zijn volle lichaam. Met je lijf/borst geef je aan wat je wilt, achteraf wat getrek of gecorrigeer met je armen aan de dame is uit den boze. De eerste les die we hieruit kunnen leren is dat leiden ‘duidelijkheid’ vereist.

Verder werd ons geleerd dat je pas goed kunt leiden wanneer de dame je goed kan voelen. Bij de tango ‘leunt’ de dame als het ware tegen de man aan en kan precies aanvoelen wat de man wilt. Om dit dichte contact te benadrukken, wordt deze danshouding meestal beschreven als ‘een omhelzing’. Leiderschap vereist dus ‘goed contact’, want anders kan je partner je niet goed aanvoelen en volgen.

Tenslotte werd ons het principe van ‘volgend leiden’ verduidelijkt. Volgens Martine maakten veel zogenaamde goede dansers de klassieke fout dat ze een geweldige choreografie (lees ‘visie’) bedachten en vervolgens de vrouw (lees ‘de organisatie’) als een lastig object zagen dat mee moesten sleuren om de prachtig bedachte danspassen uit te voeren. Dit was volgens haar dan ook geen dansen meer, de gehele essentie was hierdoor verloren. Volgens haar moesten we het principe van ‘volgend leiden’ leren: met je lijf geef je aan waar je naar toe wilt en je zet pas je danspas, nadat de vrouw haar danspas begonnen is. Op deze wijze zou je volgens haar ook nooit kunnen ‘botsen’ of ‘stoten’. Een goed leider kan dus zelf ook goed volgen en aanvoelen.

Deze lessen hebben mijn plezier in het dansen vergroot en de drempel om te leiden in de tango weggevaagd. Dus leiders van Nederland, neemt de lessen van Martine ter harte en durf weer te leiden! En wanneer u per ongeluk toch iemand op de tenen gaat staan, zeg dan gewoon sorry en geniet van het goede contact in je ‘omhelzing’!

Makkie Metsemakers

ST-GROEP informatie: aanvraag open opleidingen, boekbestellingen, opnemen in Panta Rhei bestand

Graag ontvang ik informatie over de volgende opleidingen 2001:

- Werkconferentie 'Werken met zelfsturende teams' voor 12 en 13 december
- Leergang 'Leiding geven aan zelfsturende teams' voor 30 en 31 oktober, 29 en 30 november, 18 en 19 december
- Leergang 'Leidinggeven aan organisatievernieuwing' voor 19 t/m 23 november
- Werkconferentie 'Zelfsturende teams en de rol van de ondernemingsraad'
- Werkconferentie 'Resultaatgericht werken en zelfsturing'
- Werkconferentie 'Zelfsturing voor teamleden' voor 12 en 13 november en 14 december

Boekbestelling (s.v.p. aantallen in het vakje noteren):

- prijzen zijn exclusief B.T.W. en verzendkosten
- Zelfsturende teams, Ontwerpen, invoeren en begeleiden à f 50,00
 - Loont het? Beoordelen en belonen van zelfsturende teams à f 35,00
 - Het programmeren en regisseren van veranderingsprocessen,
Vormgeven aan complexe veranderingsprocessen van organisatievernieuwing à f 50,00
 - Resultaatgericht werken en zelfsturing, Het ontwikkelen en invoeren
van een prestatiebesturingssysteem in zelfsturende teams à f 35,00
 - Het vergroten van de bestuurbaarheid van productie-organisaties à f 40,00
 - De moderne sociotechnische benadering à f 45,00
 - Teamontwikkeling en leidinggeven à f 75,00
 - Zelfsturende teams in de dienstverlening à f 37,50
 - Designing and developing self-directed workteams à f 50,00
 - The design of work and organisation: the modern sociotechnical systems approach à f 50,00

Indien u geen informatie wenst of geen bestelling wilt plaatsen, maar u wilt wel onze Panta Rhei ontvangen dan kunt u alleen onderstaande gegevens aan ons retourneren.



Naam:vrouw / man
Naam bedrijf/instelling:
Afdeling:
Adres:
Postcode en plaats:
Telefoonnummer, faxnummer, e-mail adres:
datum:

Ik wil opgenomen worden in Panta Rhei bestand



Parallelweg West 54C,
5251 JG Vlijmen
telefoon: 073 511 24 01, telefax: 073 511 23 55
e-mail: info@st-groep.nl, www.st-groep.nl