

De logica van  
verandermanagement

Een praktijkschrift




Organisatieadvies  
Jan Wijkstra

[www.janwijkstraadvies.nl](http://www.janwijkstraadvies.nl) T 06-22668601  
[info@janwijkstraadvies.nl](mailto:info@janwijkstraadvies.nl) KVK 64891569

# Inhoud

Opmaat .....	2
1. Het ideale plaatje .....	3
2. Zeg het met een verhaal of metafoor .....	4
3. Ga goed voorbereid op reis .....	5
4. Wat zijn je clubkleuren? .....	6
5. Veranderen gaat in golven.....	7
6. Kies positie in de machtsfactor .....	8
7. Parade van types binnen organisaties.....	9
Kwadrant 1: De basispositie.....	9
Kwadrant 2: Durf jij gevoel toe te laten? .....	10
Kwadrant 3: Wie ben je nou eigenlijk echt? .....	11
Kwadrant 4: Blijf een Pietje Bell .....	12
Kwadrant 5: Controle is goed, vertrouwen de kroon daarop .....	13
Kwadrant 6: Moed wordt beloond .....	14
8. Leessuggesties .....	15

## Opmaat

‘Als ik maar noten heb,  
dan kan ik spelen!’ 

Deze muzikant speelde niet los van papier. Terwijl ik me van mijn vioolstudie in mijn jeugd herinner, dat ik juist in de vrije ruimte inspiratie vond. Het was net als met schoolvoetbal: waar de bal is, zijn de spelers. Voetbal als organisatiekunde? Waarom niet. Ik hoor het Cruyff zo zeggen: ‘in de ruimte kun je scoren’.

In de NPO-documentaire ‘Music is in the arts’ zag ik begin 2015 hoe de Italiaanse dirigent Riccardo Chailly - wiens contrasterende Mattheus Passion in Amsterdam me altijd zal bijblijven - zijn kleinkinderen muziekles gaf. ‘En nu gaan we een beetje jazzi!’ Logisch dat z’n orkestleden in Leipzig zijn directie roemen. Hij geeft leiding vanuit ruimte, liefde en inspiratie. Wanneer mensen de ruimte krijgen, kunnen ze hun vleugels spreiden en vliegen. Dat is leidinggeven voor mij.

### Op avontuur

Ik heb meer dan twintig jaar leiding gegeven aan veranderprocessen in organisaties die er voor mij toe doen. De Industriebond FNV wilde dienstverlening inbouwen. Het Tolken centrum - met een mooie, maar bedreigde missie - moest naar de markt. En de Raad voor Rechtsbijstand heeft de samenwerking met advocaten en burgers een nieuw aanzicht gegeven met High Trust en proactiviteit in plaats van bureaucratie. In die jaren maakte ik een ontwikkelingstocht. Het was een avontuur dat mij, de organisaties en de medewerkers veel heeft gebracht.

### Mijn reis naar perfectie

Te vaak geloven jonge managers in de valse belofte dat carrière maken gelijk staat aan leidinggeven. Zij denken dat er een toolbox is waarmee je als leidinggevende werkt. Helaas, die is er niet. Wel bied ik je dit praktijkschrift waarin ik mijn ervaringen en inspiratiebronnen deel. Mijn reis door organisatieland heb ik uitgewerkt in een methode om voor jezelf af te pellen waar jijzelf en waar je omgeving staat, en hoe je je kunt bewegen als je verandering wil aanbrengen. Mijn avontuur is daarnaast een zoektocht naar perfectie. Ik identificeer me dan ook met de ‘race naar volmaaktheid’ die Chef-kok Sergio Herman tentoonspreid in zijn restaurants en is vastgelegd in de documentaire *Fucking perfect* [<http://www.npo.nl/artikelen/teledoc-documentaire-sergio-herman-fucking-perfect>].

### Dank

Ik ben schatplichtig aan heel wat denkers. Op de juiste plaats zal ik ze noemen, zie daarvoor ook de literatuursuggesties aan het eind. Maar de meeste dank ben ik verschuldigd aan de velen die een stukje met mij zijn opgelopen en me de ogen hebben geopend of geholpen en begeleid. Vooral Sigrid die de worsteling veertig jaar begripvol en met haar volle geestkracht en liefde heeft gestimuleerd.

# 1. Het ideale plaatje

Integraal management, het is niet gemakkelijk maar absoluut te leren. Denk niet dat details er niet te doen en je er alleen bent 'voor de grote lijn'. Lees niet verder als je geen weet wil hebben van het primaire proces en ook niet de bereidheid hebt om je te verdiepen waar de emotie en de betrokkenheid van de werkers zitten. Want juist daar zit volgens mij de verdien capaciteit.



'De meester' toont zich in het detail. In feite is dat het Droste-effect waarbij de verpleegster op haar dienblad de bus draagt met steeds opnieuw hetzelfde figuurtje. Hoeveel lagen dieper je ook kijkt, het moet kloppen. Het combineren van alle facetten is hard werken en kost veel 'bloed, zweet en tranen'. En dat terwijl het zoveel gemakkelijker is om het trucje van probleemoplossingen op de korte termijn toe te passen. Naar mijn idee stellen

verantwoordelijken zich te vaak tevreden met probleemreductie omdat ze denken het te snappen.

## Vorm en inhoud samen

Goed leiding geven, hoe doe je dat? Je moet de 'harde en zachte kanten' van leidinggeven kunnen combineren. Je kijkt naar cijfers, rationeel analyseren, maar er moet ook ruimte zijn voor intuïtieve associaties en gevoel.

We kunnen allemaal creatief zijn. Daarbij is de één een geboren innovator en werkt de ander verder aan bestaande ideeën. Een innovatie bedenken lijkt mooier, het levert vaak een jubelend en bewonderend publiek op. Maar het uitwerken en toepassen van een innovatie is minstens zo belangrijk. Creativiteit is voor 90% zweet en voor maar 10% inspiratie.

Bij het Centrum voor de Ontwikkeling van het Creatieve Denken (COCD) [<http://www.cocd.org/>] kreeg ik nieuwe inzichten. Buiten de kaders. Wanneer je het gestructureerd toepast, ervaar je de sensatie: je leert gelijktijdig na te denken over inhoud, vorm en presentatie. Het is een interactieve drie-eenheid. Vertaald naar leiding geven betekent dit dat je inhoud niet los kunt zien van proces en uitvoering.

## Het begint bij jezelf

Net als creativiteit, is leidinggeven te leren. Dat begint met weten wie je zelf bent en kunnen reflecteren op jezelf. Je moet leren omgaan met je mindere kanten en eerlijk zijn naar jezelf. Want: als je leiding wilt geven aan anderen, moet je dat in de eerste plaats aan jezelf kunnen. Weet waar je eigen kracht ligt. Ben je een solist? Heb je een rotsvast geloof in harde cijfers? Geloof je in teamleren? Ben je uit op persoonlijke ontwikkeling en groei? Durf je gebaande paden te verlaten? De vragen stapelen zich op, maar zijn ook weer eenvoudig te hergroeperen.

Het is goed om onderweg zo nu en dan te pauzeren. Een bevriende organisatieadviseur tipte me een paar jaar geleden om de boeken te herlezen die ik gelezen had in mijn begintijd als leidinggevende. Het bleek dat veel van wat ik als oorspronkelijk denkwerk was gaan beschouwen, gebaseerd was op dit leesvoer in een melange met mijn eigen ervaringen. Ik kan een dergelijke oefening in nederigheid van harte aanbevelen. Ben je een copycat, een adaptor of een echte innovator? Of een combinatie? That's the question!

## 2. Zeg het met een verhaal of een metafoor...

... dan komt de essentie blijvend over.

‘Het is jouw lied, ik wil dat je het lied zingt op het concert, de solo is voor jou. Als je zegt ‘ik kan het niet’, kan ik dat moeilijk geloven. Ik heb de muziek gecomponeerd, en heb naar je geluisterd!’

*Citaat uit de film 'As it is in heaven' van de dirigent tegen zijn soliste*

Het is een rake typering van leidinggeven. Het winnen van de harten en zielen, het smeden van een hecht team en het geven van ruimte voor individuele ontwikkeling en groei. Met als ultieme sensatie dat iemand of een team door eigen toedoen ‘gaat vliegen’. Bommerez en van Zijtveld schreven er een prachtig boek over: Kun je een rups leren vliegen? [<https://www.youtube.com/watch?v=K-0ooKDY3ak>]

Daar gaat het volgens mij om in organisatieland. Natuurlijk wil of moet je ook je doelen halen, maar het wordt pas wat met organisaties als energie en kracht vrijelijk kunnen stromen. Het draait daarbij om de hogere behoeften uit

de piramide van Maslow [[https://nl.wikipedia.org/wiki/Piramide\\_van\\_Maslow](https://nl.wikipedia.org/wiki/Piramide_van_Maslow)]: zelfontplooiing en zelfactualisatie. Ik ben bevoorrecht dat ik begin jaren zeventig bij Vrij Nederland mocht werken op het journalistieke draaipunt van maatschappelijke verandering. Eén beeld werd direct werkelijkheid: het gezamenlijke gevoel en de maximale inzet van iedereen maakte succes mogelijk. Dat speelde op alle niveaus, ook op de afdelingen advertenties en verkoop. En zonder allerlei tussenlagen.

### Overbodig maken

‘Het licht viel uit. De muzikanten speelden door. Ze konden hun muziek niet zien en mij niet. Ze luisterden naar elkaar!’

*Citaat uit de film 'As it is in heaven' van de dirigent*

Het is de ultieme ambitie. Iedere leidinggevende moet als streven hebben dat hij zichzelf overbodig maakt. Dat de groep of de organisatie in zijn beheer een ingespeeld geheel is waar ieder onderdeel zijn functie heeft, en waar ieder met plezier werkt. Dat kost in het begin misschien veel aandacht, maar betekent dat je aan het slot hooguit af en toe langs moet komen met de oliespuit.

### Verhalen en metaforen

Ik ben een geboren verhalenverteller. Ik geloof in de kracht van verhalen en metaforen. Mijn verhaal als leidinggevende startte met de organisatie-metaforen van Gareth Morgan [[https://en.wikipedia.org/wiki/Gareth\\_Morgan\\_\(author\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Gareth_Morgan_(author))] zoals beschreven in het boek Beelden van een organisatie. Hij gebruikte de metafoor van een machine, net als die van belangen en machtssystemen, culturen en overheersing. Grappig dat zovelen in die metaforen hun ankers vinden, terwijl ik het juist verfrissend vind om metaforen van een organisme te gebruiken: alle onderdelen staan in een natuurlijke ordening tot elkaar en zijn vooral gericht op aanpassing aan veranderingen en de omgeving.

### Werkelijkheid

Maar ik vind ook inspiratie in Plato's grot [[https://nl.wikipedia.org/wiki/Allegorie\\_van\\_de\\_grot](https://nl.wikipedia.org/wiki/Allegorie_van_de_grot)]. Schimmen tegen de wand als afbeelding van de beleefde werkelijkheid. Wat is werkelijkheid? Is het de gecreëerde beeldvorming, het paradigma waarin menigeen verstrikt is geraakt omdat het eigenlijk al lang niet meer past? Laat dat beeld los en zoek opnieuw naar de werkelijkheid. Alle organisaties waarin ik gewerkt heb stonden voor een dergelijke ‘herwaardering van alle waarden’. En ik vermoed dat ze dat moeten blijven doen, in een steeds hoger tempo.

## 3. Ga goed voorbereid op reis

Een goede voorbereiding is het halve werk. Wat mij betreft is voor die goede voorbereiding het meesterwerk van Joseph Campbell 'De held met de duizend gezichten' [[https://nl.wikipedia.org/wiki/Joseph\\_Campbell](https://nl.wikipedia.org/wiki/Joseph_Campbell)] een must. Het boek brengt mythologie in het domein van de psychologie en legt uit wat daarvan valt te leren op reis door het (professionele) leven. Het vertelt over de lokroep van het avontuur, de belevenissen onderweg met weerstanden en te overwinnen barrières en uiteindelijk het vinden en thuis brengen van de 'gevonden schat'. Wat breng jijzelf naar de organisatie? En wat haal je? Wees eerlijk in wat je te bieden hebt. Dat is natuurlijk substantieel, want het is je gelukt de sollicitatiecommissie te overtuigen en het assessment te volbrengen. Wat wil je leren? En wat wil je bereiken? Het zijn goede vragen die je helpen tijdens je reis. Aan de hand van Campbell kun je herkenning vinden, of troost, of juist uitdaging.

### Complexe systemen

Er zijn tal van ankers die je op weg kunnen helpen: in de literatuur, op cursussen en via coaching. Ik blijf Peter Senge [[https://nl.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Senge](https://nl.wikipedia.org/wiki/Peter_Senge)] een goede bron vinden. Zijn theorie gaat uit van de complexiteit en onderlinge afhankelijkheid tussen en binnen systemen en zoekt daarbij naar algemene patronen. Hij zet vijf disciplines centraal: gezamenlijke visie, persoonlijk meesterschap, mentale modellen, teamleren en systeemdenken. Van die vijf mag het systeemdenken niet te licht worden opgevat. Juist daar zie ik nogal eens afwezigheid, nonchalance en gemakzucht. Het is zaak om de rationaliteiten van alle (sub) systemen te onderkennen en in onderlinge samenhang te plaatsen. Deze klus om 'Wahrheit und Dichtung' goed te onderscheiden moet je niet onderschatten. Bedenk bovendien dat mensen zaken soms met een bijna mythische portie voor waar nemen.

Bij de start van grote projecten is een goede inschatting van de rationaliteit van alle betrokken organisaties belangrijk, zeker wanneer er sprake is van samenwerking met een externe leverancier zoals vaak het geval is met ICT. Het is een belangrijke voorwaarde voor goede samenwerking tijdens de rit.

Wat heb je nodig als je op reis gaat?

### Kompas voor leidinggeven aan veranderingen

#### Bogen als fundering

- Wat is de historie van de organisatie?
- Waarom zijn medewerkers er gaan werken?
- Wat moet anders?
- Hoe sta jij in je heden, verleden en toekomst?
- Bogen overbruggen onregelmatigheden en obstakels.
- Bogen kunnen je veranderproces dragen!

#### Integrale analyse

- Helicopterview oké.
- Maar ken je primaire processen.
- Observeer, luister, maar teken eerst met potlood.
- Geef alle ruimte aan intuïtie en gevoel.
- Reduceer je analyse nooit.
- Zonder gezamenlijke visie gaat het niet.

#### Balanceer de perspectieven

- Stel je leidende team zorgvuldig samen.
- Werk met gedeeld leiderschap.
- Rechtmatigheid, klanten en logistiek zijn evenwaardig.
- Houd je interne en externe stakeholders aangesloten.
- Het gaat om resultaten.
- Wat je aandacht geeft groeit!

#### Houd je koers recht

- Weet waar je haven ligt en welke wind gunstig is.
- Ken de omvang van je verantwoordelijkheid.
- Verzaak daar binnen niet.
- Neem legitimiteit als vast kompas.
- Reflecteer en review permanent.
- Bouw met een dakpanconstructie.

#### Het zout in de pap

- Het draait altijd om aanpassen aan (on)voorziene omstandigheden.
- In het detail toont zich de meester.
- Durf je alleen te staan?
- Weet je van de honderden nuances van grijs?
- Als je vastzit: draai het probleem om!
- Wees authentiek zonder ego-drive.

## 4. Wat zijn je clubkleuren?

De basis staat en je bepakking is verzameld. Dan is het tijd om kleur te bekennen. Leon de Caluwé [<http://www.decaluwe.nl/>] biedt een staalkaart aan variaties in 'Leren te veranderen' voor je te kiezen aanpak. Elke kleur vertegenwoordigt een manier van denken over veranderen.

In mijn toepassing:

- Blauw staat voor rationeel, doordacht, een verandering als een bestektekening; de kleur van mijn jonge jaren.
- Geel is voor mij de belangenafweging: 'je plan aanpassen als ik hem en haar binnen de haken kan krijgen'. Of verdergaande vormen; voor mij komt het vlak van integriteit en vooral onafhankelijkheid gauw in beeld.
- Rood is de kleur van het hart, van passie, van sterke opvattingen; alles wat mijn roots zijn heeft hiermee te maken.
- Groen staat voor de lerende organisatie. Het is van nature niet mijn favoriete kleur, maar wel sterk aanwezig in het tweede deel van mijn professionele leven.
- Wit is voor mij een beetje de top: vanuit chaos durven toe te laten welke ordening ontstaat.

### Sportkleuren

Hoe ziet deze kleurenwaaier eruit binnen een organisatie? Vertaald in een sportmetafoor stikt het naar mijn ervaring van de mensen die een royaal geel shirt dragen, met misschien een blauw of een rood broekje. Zelf tracht ik geel te vermijden, eerlijker is te zeggen: zo klein mogelijk te houden. Een regenboogshirt heeft voor mij allerlei associaties waar ik niet direct blij van word. Ik heb het liefst veel blauw, misschien wel weer toenemend naarmate ik langer bezig ben. En groen verdient ook zeker ruimte, net als rood. Wit zie ik wat minder, maar ik troost me met de gedachte dat deze kleur in organisatieland waarschijnlijk vooral aan starters is voorbehouden. De ideale mix verandert naar tijd, plaats en omstandigheid.

### Droomkleuren

Ik droomde onlangs dat ik aan een sporttoernooi meedeed in een soort integraal shirt, waarin ik me behoorlijk ongemakkelijk voelde. Het shirt had veel rood, blauw, groen en een witte V aan de voorkant die doorliep in de ovale witte rand op de rug. Na afloop van de wedstrijd, waarvan ik de uitslag niet meekreeg, zag ik een van mijn vroegere wandelpartners in organisatieland in een volkomen rood tenue, stralend in een aangenaam zonnetje naast de kantine. Het knaagde: is dat kleurenreductie die uitnodigt?

'Reduceer je analyse nooit'

## 5. Veranderen gaat in golven

Zij die geloven haasten zich niet. Voor leidinggeven aan veranderprocessen is die spreuk zonder enige twijfel waar. Je kunt als interim natuurlijk een klus klaren. Maar een fundamentele verandering, een paradigmashift of een cultuurverandering vergt een lang aangehouden inspanning.

### Met de seizoenen

Om te veranderen moet er een uitdagende visie liggen waar mensen zich aan kunnen verbinden. In die visie moet ook hun ruimte, creativiteit en energie een plek krijgen. Bovendien moet veel de tijd krijgen te groeien. Marinus Knoope [<http://www.decreatiespiraal.nl/>] verwijst niet voor niets in zijn creatiespiraal naar de seizoenen. Hij omschrijft hoe wens werkelijkheid wordt, maar dat het tijd kost voor een zaadje in de lente opbloeit en tot volle wasdom komt in de zomer. Wat nu niet kan, werkt morgen misschien wel. En misschien moet je af en toe het heilzame effect ondergaan van de herfst en de winter.

### De hartslag van de groep

Mensen moeten zich serieus genomen voelen, aangekeken. Je stelt altijd het primaire proces centraal maar moet daarnaast de kern van iedere toeleverende functie snappen en waarderen. Het moet jouw talent zijn om omstandigheden te creëren waarin groei en synergie kunnen ontstaan. Als leidinggevende moet je scherp, accuraat, oplettend en oppassend zijn. Tegelijkertijd moet je vooral niet harder willen dan de hartslag van de groep die de verandering positief wil bejegenen. Want als je het alleen doet? Bereid je dan maar voor op een harde reis met veel ontberingen. Vertrouwen speelt een grote rol, net als je vermogen om het leiderschap te delen.

### Topsport bedrijven

Leidinggeven aan verandertrajecten is topsport. Datzelfde geldt voor grote projecten. Daarbij moet je volgens mij altijd gaan voor de perfecte wedstrijd en het behalen van je doelen. Uitdagingen zijn doorgaans groot, de druk van het tempo hoog en de complexiteit bijzonder. Aan jou de taak om het allemaal te omvatten en een begaanbaar pad uit te leggen. Je moet het proces doorrekenen, weten welke bewegingen gunstig voor je zijn en welke obstakels je onderweg tegen kan komen.

### Geen blauwdruk maar dakpannen

Laat je nooit verleiden een 'blauwdruk' van je geplande route te maken. Het biedt schijnprecisie en kan tegelijkertijd als een spoorboekje fungeren dat je voortdurend hindert nieuwe elementen in te bouwen en stroomversnelingen te accepteren. Ook is het lastig om in dat geval een potentiële constructiefout tijdig te herstellen. Beter is om een dakpanconstructie te ontwikkelen. Dat heb ik van Ruud Voigt geleerd. Je legt steeds een paar dakpannen neer in plaats van in één keer een nieuw dak. Zo kun je onderweg een pan opnieuw optillen en verleggen of wegnemen wanneer dat nodig is.

‘Laat bovendien vooral de tijd voor je werken en zie die als een bondgenoot.’



## 6. Kies positie in de machtsfactor

### 'It's all about the power, stupid'

Meer dan eens kunnen de brokstukken om je heen liggen omdat managers voor of boven jou het niet zagen zitten, het niet aandurfd en of vanwege andere redenen geen verandering konden doorvoeren. Ook kun je brokstukken verwachten bij opdrachten die politiek de slag hebben gewonnen, maar waarbij de uitvoering niet altijd in het juiste perspectief is geplaatst. Of is onderschat. Of gewoon genegeerd. Als leidinggevende heb je 'macht', hoe democratisch je presentatie en uitstraling ook is. Merkwaardig genoeg zijn er maar weinig mensen vrij van de connotatie dat 'de baas uiteindelijk iemand pijn kan doen'. Ook dat kan brokstukken opleveren. Verticaal is macht een aspect, maar horizontaal is macht dat ook. Zeker wanneer je samen met een of meerderen de eindverantwoordelijkheid hebt.

### Inhoudelijke macht

Een misschien minder verwachte dimensie van 'macht' ligt een laag dieper in de organisatie. Daar waar professionals huizen die vanuit een bepaalde inhoudelijke discipline macht uitoefenen. Hun motto: 'wij weten het!'. Als voorgangers van je geen acht hebben geslagen op dit fenomeen, of er misschien juist wel op zijn gaan varen, kan een hardnekkige oppositie ontstaan tegen zelfs het gerucht van verandering. De tragiek van grotere uitvoeringsorganisaties is dat het verleden veel sporen heeft achtergelaten. Denk aan politici die meegaan met een hype, meedeinende politiek verantwoordelijken die zich uitgedaagd voelen als architect in

grote verandertrajecten, managers met te weinig kennis van processen en misschien ook wel te weinig durf om zich tegen moederdepartementen te verweren. En professionals die in de wind komen te staan of juist denken 'drie keer bukken en het waait vanzelf over'. Daarnaast is er nog een variant van inhoudelijke macht. In een regel-gedreven organisatie kunnen processen van inhoudelijke dominantie ontstaan. Processen die los staan van resultaten boeken en doelen behalen en botsen met klantgerichte intenties.

### Omgaan met macht

Met 'macht' moet je leren omgaan. En dat vergt in alle omstandigheden een zorgvuldige 360°-analyse. Persoonlijke kenmerken als stijl, acceptatievermogen, integratie, evenwicht, allergie en lef bepalen je reis. Voor mij staat daarbij altijd het in de politicologische literatuur deels tegenovergestelde aspect van 'legitimiteit' voorop. Vaar niet op het recht om te regeren, maar gedraag je zo dat het erkenning waard is: 'Anerkennungswürdigkeit'. Een zware taak, maar een mooie leidraad. Macht boven je kun je accepteren, neutraliseren, demonteren of je leert ermee leven. Datzelfde geldt voor horizontale macht. Macht vanuit jezelf kun je niet ontkennen, maar wel voorleven vanuit het principe dat je transparant bent in je waarden en in je verantwoording van die waarden. In veranderprocessen kan macht nooit uit de loop van een geweer komen. De tragiek is helaas, dat wanneer macht beneden je in de organisatie uiteindelijk niet mee wil in een verandering, er soms tegenmacht nodig is om verder te komen.

De Socratische lessen [[https://nl.wikipedia.org/wiki/Socrates\\_\(filosoof\)](https://nl.wikipedia.org/wiki/Socrates_(filosoof))] van redelijkheid en billijkheid blijven een mooi moreel kompas. Bereid je dus goed voor.

## 7. Parade van types in organisaties

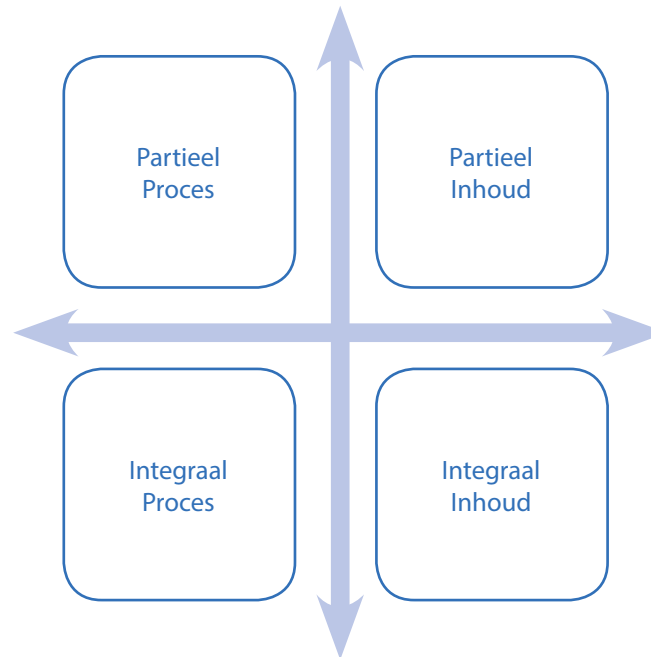
Matrixen helpen mij om het organisatieleven te ordenen. Er zijn vele voorbeelden van matrixen. Ik vind de kernkwadranten van Daniel Ofman [<http://www.competenties-voorbeelden.nl/uitgewerkte-kernkwaliteiten>] zeer waardevol. Hiermee breng je sterke kanten, valkuilen en allergieën van medewerkers in kaart. Matrixen helpen mij om blauwe, gele, rode en groene lessen te integreren [zie pagina 6]. Op mijn reis door organisaties heb ik veel bewoners, reizigers, blijvers en passanten binnen organisaties leren kennen. Het hielp mij om kenmerken van hun gedrag met elkaar te verbinden, waardoor soms een reëel mens werd gesymboliseerd. Kets de Vries [<http://www.ketsdevries.com/>] deed dit al. Hij is meester in het beschrijven van leiderschapstypes met hun halve en hele pathologie. Het maken van dit soort beschrijvingen helpt om complexiteit zoveel mogelijk te ontrafelen.

### Zes kwadranten

In onderstaande zes kwadranten vertel ik mijn verhaal. De kwadranten die ik gebruik zijn willekeurig en tegelijkertijd ook weer niet. Ik nodig iedereen die de methode interessant vindt uit om zelf te experimenteren. Een kwadrant is gauw gelegd, zo moeilijk is het niet. Probeer wat in jouw situatie past en kijk wat je verder helpt.

### Ik presenteer met genoeg mijn parade.

### Kwadrant 1: De basispositie



Kennis is per definitie gecompartmentaliseerd, oftewel geclusterd verspreid over delen van organisatie. Naast dat materie complex is, is deze materie vaak geordend rond eigen vakdimensies. Daar is op zich niets op tegen, als de functionele verbindingen maar op tijd worden gelegd. Het probleem ontstaat wanneer mensen zich binnen hun eigen straatje als een God mogen bewegen, en daarbuiten weinig ankers zien of hebben. Erger nog wordt het wanneer een bepaalde discipline zich boven gesteld voelt aan een andere.

### Bureaucratie

Stel je voor dat rechtmatigheid de enig zaligmakende eis is in een organisatie en doelen als logistiek, productie of klanten min of meer afwezig zijn. Dan leidt dit onherroepelijk tot de bureaucratie die zich afkeert van het primaire doel: het bedienen van de klant. Gelukkig zijn er de afgelopen jaren veel initiatieven rond pro-activiteit, de burger centraal en passend contact met de overheid. De aandacht voor de balans groeit, maar is er nooit vanzelf.

### Kennis delen

Industrieel Jonkheer Sickinge [<https://nl.wikipedia.org/wiki/Sickinghe>], onder meer bekend van de VMF Stork-Werkspoor, zei ooit het volgende: "Ik omring mezelf bij voorkeur met mensen die op onderdelen meer weten dan ik, terwijl ikzelf meer van het geheel weet." Hoe bouw je die kennis op? En durf je het aan om niet alles beter te weten? Wat mij betreft begint hier het succes van leidinggeven; namelijk de processen rond een organisatie integraal in beeld krijgen. En daarin moet jouw eigenheid een plek krijgen. Op die manier bouw je een keten zonder zwakke schakels.

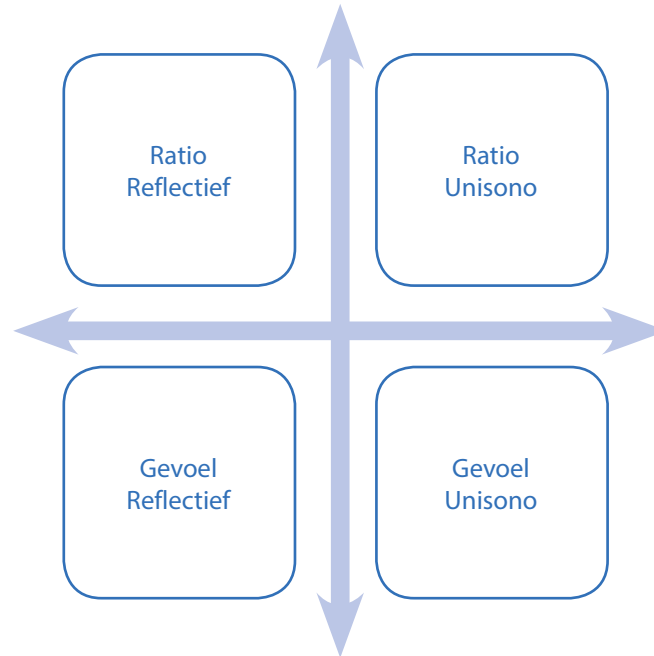
### Aanpak

Stel je in dit kwadrant bij voorkeur iets onder het midden op. Dan geef je integraal leiding en is proceskunde en inhoudelijke deskundigheid in evenwicht. In het begin moet je de macht en weerstand van inhoudsdeskundigen die partieel denken ontmantelen en hen meekrijgen met de nieuwe visie. Zorg ervoor dat je ervan overtuigd bent dat dit meebewegen echt is. Mijn ervaring is dat op geen ander domein meebewegen uiteindelijk bij 'nieuwe rondes, nieuwe kansen' ondergedoken weerstand blijkt te zijn.

## 7. Parade van types in organisaties

### Kwadrant 2:

#### Durf je gevoel toe te laten?



De tegenstelling tussen ratio en gevoel is misschien wel hét leerstuk in het onderscheid tussen een masculiene en een feminiene stijl van leidinggeven. Zelf stam ik van een generatie waarbij ratio werd gepredikt door de leermeesters. In de jaren zeventig studeerde ik politicologie. Een studie die door de oprichters bedoeld was als instrument om overheidsdienaren te helpen niet in fouten van eerdere oorlogen te vervallen. We balkten van de overmoed: de rede is links en gevoel is rechts.

### Complexe werkelijkheid

In bedrijven kunnen blauwdrukken van veranderprocessen de complexiteit van de werkelijkheid zelden omvatten. Daarbij levert de voorliefde voor ratio over gevoel voor veel mensen in hun persoonlijk leven druk, last of erger op. Voor mij was het bevrijdend om kennis te maken met de denkwereld van Mirjam van Reijen. Met het boek 'Filosofieren over emoties' opende zij een rationele toegangsweg tot emoties. Arnold Cornelis is ook een goede inspiratiebron met zijn 'Logica van het gevoel'. Het gevoel liegt nooit. En de rede heerst niet, dat weet ik zeker.

### Aanpak

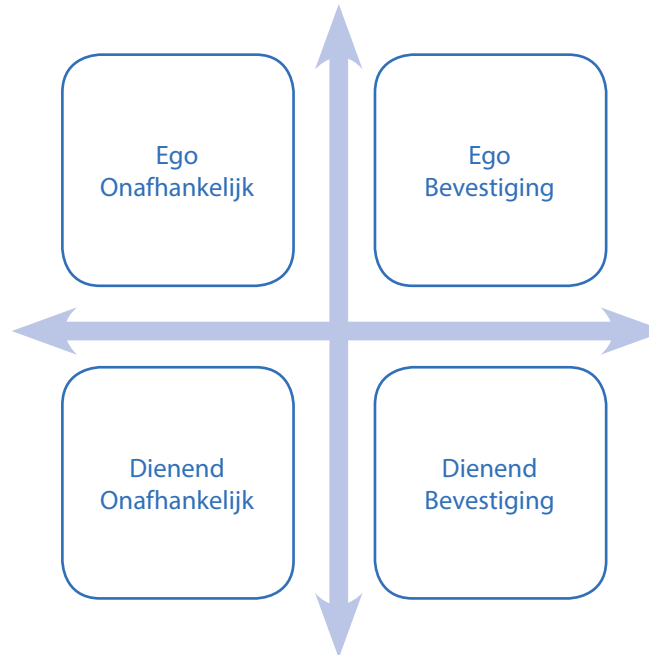
'Gevoel' moet niet via allerlei zweefclubs verworden tot een absoluut geloof. Zoek naar de balans. Die vind je volgens mij door na te denken en te reflecteren, vooral over je eigen handelen. Iedereen die zekerheden verkoopt met een stellig air nadert bij mij snel het domein van overmoed. Zoals de klassieke, Griekse hybris al aangeeft: hoogmoed komt voor de val. Het is misschien fijn voor je als je niet wordt tegengesproken. Maar als de wraak van Nemesis volgt, is dat wel je verdiende spiegel (als het meezit).



## 7. Parade van types in organisaties

### Kwadrant 3:

#### Wie ben je nou eigenlijk echt?



We kennen ze allemaal: de wat hautaine, voorwaarts gedreven en weinig ruimte voor kritiek toelatende... mannen? Al heb ik bij sommige vrouwelijke managers soortgelijke overeenkomsten gezien. Wat is ego? Of misschien beter ego's? Ze helpen je je plek in een groep te vinden of te behouden. Ze zijn misschien het resultaat van allerlei beschermingsmaatregelen die je vanaf je reis vanaf je jeugd op momenten nodig dacht te hebben. Een muur die zich langzamerhand opbouwt en ophoogt en waarachter in ieder geval bepaalde veiligheid en zekerheid te vinden is.

#### Overdreven ego's

Hoe ga je om met overdreven ego's? Door veiligheid te bieden. Als mensen bovenop die dikke, hoge muur van herwonnen zelfverzekerdheid hun gelijk staan te belijden, is veiligheid bieden de eerste noodzakelijke aanpak. Milde humor kan, maar mag daarmee niet in strijd zijn. Als ego zich koppelt aan de hiervoor genoemde positie waarbij slechts kennis is van een deel van de inhoud, verdubbelt het probleem. Ik raad dan procesdenken aan, want op inhoud wordt het een machtsstrijd.

#### Dienend leiderschap

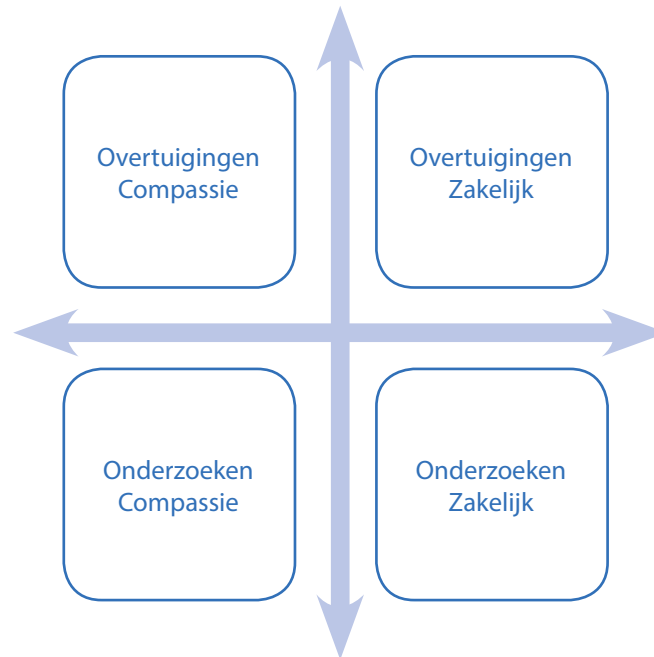
Het tegenovergestelde van ego-gedreven leiderschap is voor mij dienend leiderschap. Daarbij staan de essentie van de organisatie en de mensen die er werken of van afhankelijk zijn voorop. Ik wens iedereen daarin een zo onafhankelijk denkende positie toe als maar mogelijk is.

#### Angst en afgunst

Volgens mij gaat ego bovendien vaak gepaard met de angst om iets kwijt te raken, of met jaloezie en afgunst. Lastig, voor een leidinggevende. Voor toeschouwers wordt het daarnaast bijna sneu wanneer mensen voor hun eigen welbevinden voortdurend bevestiging nodig hebben.

## 7. Parade van types in organisaties

### Kwadrant 4: Blijf een Pietje Bell



Hoewel we doorgaans vergeven zijn van overtuigingen kunnen ze je volgens mij net zo hinderen als ego. Ik zie de onderzoekende geest als noodzakelijke voorwaarde voor goed leiderschap. Sluit je niet op in kennis die verkeerd of verouderd kan zijn. Op die manier bewerkstellig je de gewenste integrale denkwijze en reflectie. Als inspiratie kijk ik hierbij naar Plato's grot [[https://nl.wikipedia.org/wiki/Allegorie\\_van\\_de\\_grot](https://nl.wikipedia.org/wiki/Allegorie_van_de_grot)]. Hij vergelijkt de beleefde werkelijk

heid met schimmen op de muur achter een groot vuur. Of kijk naar Thomas theorema: "If man defines a situation as real it is real in its consequences." Dus wees alert op stevige geloofsopvattingen van de ander en houd een open blik.

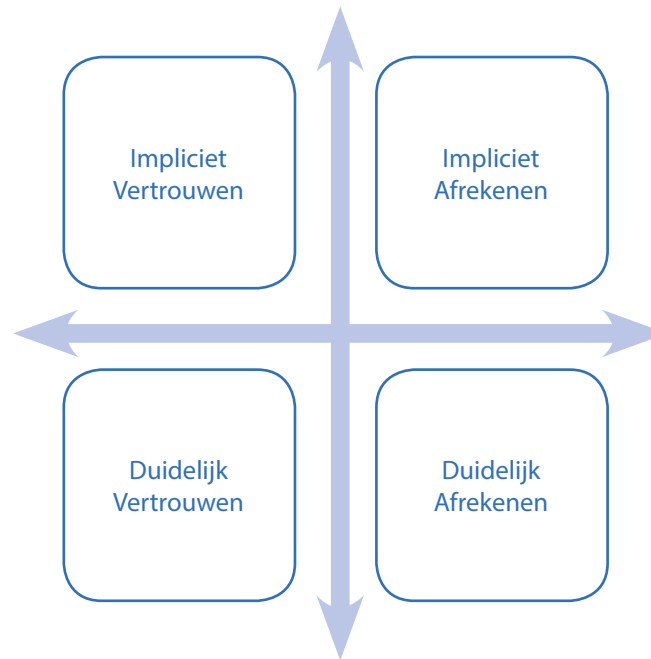
#### Aanpak

Compassie, meevoelen en meeleven kan een hoop rechtzetten. Ik denk dat je je doelen in een organisatie kunt vergeten als je het vermogen tot compassie niet ontwikkelt of verfijnt. Pak en benut niet direct de eerste conclusie die voorhanden ligt maar blijf de ander aankijken. Voel aan welke aspecten kunnen spelen en sta daar bij stil. Dit verwijst naar het bekende 'kwadrant van kunnen en willen'. Als iemand wel kan maar niet wil, scheidt dat een andere basispositie dan wanneer iemand niet kan, maar wel wil. Wanneer iemand niet kan en niet wil, is het duidelijk. Maar zo mooi voorgeschoteld krijg je ze niet vaak. De wél kunners en wél willers zijn met een beetje aandacht binnen bereik. Wat je aandacht geeft groeit. Houd dat in gedachten als je denkt dat een zakelijke stijl de meest objectieve en de meest zuivere is.

Blijf dat Pietje Bell: onafhankelijk, onderzoekend, een beetje stout misschien, maar met een groot hart. En, blijf in ieder geval een 'jonge hond'.

## 7. Parade van types in organisaties

**Kwadrant 5:**  
**Controle is goed, vertrouwen de kroon daarop**



Is duidelijk hard? Direct? Of gewoon duidelijk? Bij het scheppen van duidelijkheid worden grote culturele kloven zichtbaar. Mensen aanspreken wordt lastig gevonden, terwijl 'afpraak = afspraak' toch zo simpel is. Mijn motto is: 'hard op de inhoud, zacht op de relatie!' Of je mensen nu mag of niet, die objectiviteit rond afspraken moet je elkaar altijd gunnen. Dat is goed voor iedere relatie.

### Impliciet

Het omgekeerde van duidelijkheid noem ik 'impliciet'. De ontvanger krijgt wollige verzoeken en moet het maar begrijpen. Mensen vinden het misschien positiever, maar wanneer een simpele 'ontvangstbevestiging' als te direct wordt gezien, is dat lastig. De stemming slaat snel om als de vriendelijk verpakte boodschappen niet worden opgepakt. Dan volgen er consequenties die niet zuinig kunnen zijn. Impliciet koppelt zich dan aan afrekenen. Een in mijn ogen raar woord. Het klinkt stoer en wat dwingend, maar ik vraag me af of het past in het huidige tijdsgewricht.

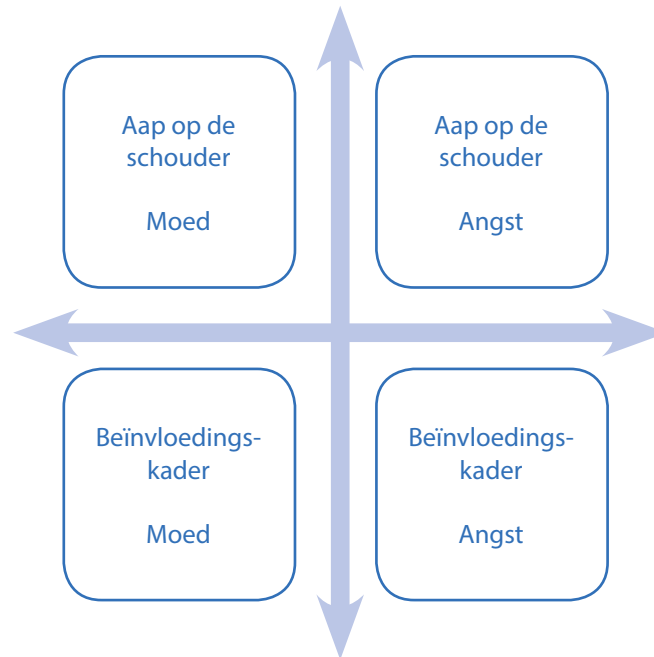
### Aanpak

Ik geef toe dat ontvangers van duidelijkheid soms even moeten slikken, zeker wanneer ze onbekend zijn met het fenomeen. Duidelijkheid geven mag overigens nooit gepaard gaan met iemand finaal afbreken. Respect hoort voluit bij het adagium 'zacht op de relatie'. Eerlijk gezegd denk ik dat de basis voor ieder contact moet liggen in vertrouwen. High Trust - de werkwijze van de Raad voor Rechtsbijstand - is een passende benaming voor iedere professionele relatie. Het is respectvol, gericht op ontwikkeling en gaat uit van wederzijdse medewerking. 'Compliant' zijn naar elkaar betekent voor mij: op elkaar gericht zijn, open en eerlijk. Op die manier kan iedere relatie wel wat 'hard op de inhoud' velen.



## 7. Parade van types in organisaties

### Kwadrant 6: Moed wordt beloond



Angst is een slechte raadgever. Daarom zijn bange mensen een risico. Als angst leidraad is, sta je continu open voor signalen die de angst voeden. Als je dan ook nog problemen die eigenlijk buiten jouw beïnvloedingskader liggen voor je rekening neemt, ga je vanzelf van alles doen om die angstige situaties te vermijden. Wat doet dit met je omgeving?

### Binnen jouw invloed

Epictetus [<https://nl.wikipedia.org/wiki/Epictetus>] zegt dat je alleen verantwoordelijk moet zijn voor dat wat binnen je beïnvloedingsmogelijkheden ligt. Ik geloof daar heilig in, het is een zuivere manier van werken. Zoek met je omgeving hoe de verhoudingen liggen. Wanneer het lukt, durf je gemakkelijker te zeggen dat je altijd je doelen haalt. Want op deze manier maak je een goede inschatting van wat binnen je mogelijkheden ligt en wat niet. En waar zou je dan bang voor zijn? Epictetus zegt ook: "Het zijn vooral je gedachten over de dingen die zich voordoen, waar je last van hebt." Een mooi medicijn om onzekerheid weg te nemen en meters te maken.

Ik houd van dappere mensen! Maar ze moeten wel hun speelveld kennen.

# Leessuggesties

**Bas W. Blekkingh** schreef een boek met veel aanknopingspunten voor zelfstudie over 'Authentiek Leiderschap'. Hij geeft tips hoe je de schillen naar authentiek leidinggeven afbreekt. In mijn matrixen vind je diverse verbindingen, zoals ego en overtuigingen.

**Jan Bommerez en Kees van Zijtveld** schreven: 'Kun je een rups leren vliegen?' Een mooie exegese over dienend en transformatieel leiderschap. Ik las daar voor het eerst: 'Ga je voor je gelijk of voor je geluk'.

**Leon de Caluwé** levert met 'Leren Veranderen' een imposant handboek veranderekunde.

**Joseph Campbell**, 'De held met de duizend gezichten', de schatkamer uit hoofdstuk 3.

**Arnold Cornelis** overtuigt je met de 'Logica van het gevoel' over de plaats van gevoel ten opzichte van rede. Ook de boeken 'Rustpunten van de geest' en 'Vertraagde tijd' van deze veel te vroeg overleden Belgische filosoof zijn het lezen waard.

**Manfred Kets de Vries** is de meest onderbouwde schrijver in Nederland over de psychologie van het leiderschap. Veel van zijn werk moet je lezen, maar lees in ieder geval 'Leiders, narren en bedriegers', 'Organisatieparadoxen' en 'Wat leiders drijft'.

**Marinus Knoope** neemt je mee naar de 'Creatiespiraal' en de 'Ontknooping'.

**Gareth Morgan** leidt je binnen in organisatiemetaforen in 'Beelden van organisatie'.

**Miriam van Reijen** is heel toegankelijk in het ontsluiten van de denkwereld van 'Filosofen over emoties' en het denken van Spinoza: 'De geest is gewillig, maar het vlees is sterk'.

**Peter M. Senge** is en blijft voor mij een basisboek (annex werkboek en nadere extensies) met zijn 'De vijfde discipline'.

En ik adviseer je om altijd even de column van **Ben Tiggelaar** in de NRC op zaterdag te lezen (of in zijn boekjes natuurlijk).

En omdat het gewoon nooit voorbij gaat: 'Het Zakboekje' van **Epictetus**.



Leidinggeven is te leren. Persoonlijk zie ik mijn carrière van leidinggevende als een ontwikkelingsreis. In dit praktijkschrift neem ik je mee op mijn reis. Ik breng je langs inspiratiebronnen, grote denkers en eigen inzichten. Zodat je hopelijk vol inspiratie je eigen reis kunt starten of vervolgen.

Jan Wijkstra



Organisatieadvies  
Jan Wijkstra

[www.janwijkstraadvies.nl](http://www.janwijkstraadvies.nl) T 06-22668601  
[info@janwijkstraadvies.nl](mailto:info@janwijkstraadvies.nl) KVK 64891569