



instituut voor
mens- & organisatieontwikkeling

Leiderschap in control

Heleen Lieferring

Inleiding

Op 22 juni 2010 werd voor de tweede keer een minisymposium georganiseerd over het onderwerp “in control” door een bijzonder samenwerkingsverband: accountantskantoor Duboi & co sloeg de handen ineen met het Instituut voor Mens- en Organisatie ontwikkeling (IMO). Mensen uit verschillende organisaties gingen in gesprek met elkaar over de vraag: hoe kunnen we in tijden van crisis de aandacht voor zingeving versterken? Hieronder volgt een aantal persoonlijke reflecties op het thema leiderschap in relatie tot control.

Ongeveer een jaar geleden deed zich de volgende situatie voor bij een klant van mij.

“Richten jullie je nu maar op de hoofdlijnen, op het formuleren van de visie. Ik zorg dat het allemaal netjes in het juiste format op papier komt, en dat de verantwoording klopt.” Deze woorden van de controller van een overheidsorganisatie aan zijn collega’s van het management team maakten indruk op mij. Ik volgde sinds enkele jaren de jaarlijkse besprekingen in het kader van de jaarplan cyclus en ik had de discussie gedurende deze jaren zien veranderen. De rol van de controller was hierbij van belang. De eerste jaren maakte men met het gehele management team samen een jaarplan, van begin tot eind werd alles in detail gezamenlijk uitgewerkt. Veel discussie was er niet, behalve over de exacte invulling van de “vakjes”. Na afloop van de dag had de controller er weinig werk aan. Zo anders deze laatste keer, toen ieder lid van het management team aangaf wat voor hemzelf echt belangrijk was het komend jaar, en hoe hij er voor ging zorgen dat hij dat doel ook echt ging halen. De gebruikelijke standaard stuurcijfers werden alleen in het licht van deze vraag in de groep besproken. Er ging een zucht van opluchting door de groep: we hebben het eindelijk ergens over. En de kans dat we onze doelen ook daadwerkelijk halen dit jaar is enorm toegenomen. Een nieuwe aanpak voor deze organisatie.

Verhalen en vragen op de bijeenkomst

Deze situatie kwam direct in mijn gedachten toen ik de vraag van een van de deelnemers van het minisymposium hoorde: “Hoe zorg ik er voor dat ik mijn werk als accountant ondersteunend laat zijn aan het leiderschap van de organisatie? Hoe zorg ik er voor dat het praten over de cijfers niet de inhoudelijke discussie doodslaat?”

Een andere deelnemer vertelde : “ik heb ontdekt dat ik een beter bestuurder ben doordat ik mij verdiep in wat er werkelijk gaande is op de werkvloer. Ik houd mij bezig met de interesse van onze klanten, en merk dat ik beter resultaat boek.”

Een manager van een overheidsorganisatie had voor zichzelf al wel een antwoord gevonden op de volgende vraag: “hoe ga ik er mee om dat de aandacht van de top van de organisatie voor bezieling vanuit de werkvloer zo vermindert de laatste tijd?” Deze deelnemer vertelde: “Ik heb uit deze vraag geleerd dat het belangrijk is er goed aandacht voor te hebben dat de van hogerhand gestelde doelen zonder problemen gehaald worden. Dit geeft mij de ruimte om binnen deze kaders optimaal aandacht te hebben voor mijn mensen, en zo de betrokkenheid van de werkvloer vast te houden. Als ik mijn cijfers goed op orde heb, geeft dat mij de ruimte om te werken op de wijze waar ik in geloof. En dat zorgt er dan weer voor dat de cijfers alleen maar beter worden. Maar ik creëer de ruimte daarvoor door te zorgen dat ik mijn cijfers op orde heb. Zo ben ik in control over mijn cijfers en mijn leiderschap.”

Een andere deelnemer vroeg zich tenslotte nog af: “Hoe zorgen wij er als management team voor dat de mensen gemotiveerder zijn in hun werk, en zo betere prestaties leveren? Hoe combineren wij luisteren naar mensen met het behalen van goede resultaten?”

Dit is een greep uit de verhalen en vragen die deelnemers van het minisymposium “in control” bezig hielden. Mijn reflecties op de gesprekken van die dag beschrijf ik hieronder.

Reflecties

Het lijkt zo tegengesteld: in control zijn en bezield, bevlogen aan het werk zijn. Alsof er geen controle meer is als je mensen vraagt naar hun eigen inbreng vanuit betrokkenheid en alsof je mensen onmondig maakt als je duidelijk sturing geeft als leider. Juist in het ontmoeten van deze twee belangrijke elementen van leiderschap ontstaat de bezielde, gezonde organisatie. Een directie kan bijvoorbeeld heldere afspraken maken over het in gesprek gaan met verschillende lagen van de organisatie waarbij vragen aan bod komen als: wat vraagt de klant van ons, en kunnen en willen onze medewerkers het aan om hier aan tegemoet te komen? Het doel en de aanpak van de opgestarte discussie is volstrekt helder (in control) en het wordt geen open, oeverloze discussie. De directie hakt op basis van wat gehoord is knopen door. De controller kan behulpzaam zijn bij het concreet maken. Maar ook bij het gesprek over de randvoorwaarden kan hij een rol spelen: niet alles wordt bediscussieerd, de opdrachtgever heeft zijn kader immers ook neergezet. Het leiderschap is dus eigenlijk “in control” als medewerkers de doelen willen en kunnen halen die vanuit de dialoog met klanten en opdrachtgever tot stand zijn gekomen. Daarvoor moet wel een aanpak zijn waarbij systematisch stil gestaan wordt bij deze dialoog. Even stilstaan dus, om uiteindelijk duurzame, zinvolle en uitvoerbare verandering tot stand te brengen. Dat dit is geen gemakkelijke opgave is moge duidelijk zijn. Hieronder volgt een voorbeeld van een bedrijf dat zo’n aanpak volgde.

Voorbeeld

Bij een klant van mij ontstond het besef dat er de laatste tijd wel veel veranderingen in de aanpak van het werk geweest waren (en zo mogelijk nog meer op komst) maar dat het management eigenlijk niet goed wist in hoeverre hun medewerkers op de hoogte waren van de achtergronden hiervan. Het betreffende organisatieonderdeel was ondersteunend aan het primair proces, en was zodoende volgend op de ontwikkelingen. Besloten werd om een sessie te beleggen waarbij de directeur die het primair proces aanstuurde vertelde over zijn ervaringen met de veranderingen van de afgelopen jaren. Hierover werd in twee rondes door de medewerkers van dit (ondersteunende) organisatie onderdeel gediscussieerd aan de hand van twee vragen: “waar sta jij in dit proces?” en “wat kun jij hierin voor anderen betekenen?”. Vervolgens vertelde de (eigen) directeur van dit organisatieonderdeel welke ontwikkelingen nog zouden volgen. Zij verzocht de medewerkers met elkaar uit te wisselen wat deze ontwikkeling concreet voor hun werk zou betekenen. Tenslotte nodigde ze medewerkers uit deel te nemen aan verschillende werkgroepen die zich zouden bezighouden met de komende veranderingen,

en waar nog geen betrokkenheid vanuit dit organisatie onderdeel in was. Na dit verzoek werden de werkgroepen snel gevuld met voldoende en gemotiveerde mensen van dit organisatieonderdeel.

De uitkomsten van deze dag waren divers, maar duidelijk was dat de uitwerking van de toekomstplannen nu genuanceerd kon worden op basis van de inbreng van medewerkers. Enerzijds waren er mensen met goede, en soms verrassende ideeën en initiatieven hoe verder aan de slag te gaan met de op komst zijnde veranderingen. Door deze mensen actief in het veranderproces te betrekken konden sommige zaken snel en concreet invulling krijgen. Maar ook waren er mensen die de veranderingen van de laatste jaren niet bewust hadden meegemaakt. Zij waren soms geschokt toen ze hoorden hoe de directeur van het primair proces tegen de veranderingen in het werk aan keek. Er moest dus eerst ook aandacht zijn voor het gesprek over de achtergronden van alle veranderingen. Met deze aanpak kwam het veranderproces van dit organisatieonderdeel weer “in control”.

De economische crises

Tijdens de discussie op het minisymposium kwam tenslotte ook de economische crises aan bod. Deelnemers constateerden dat het gebrek aan vermogen zelf regulerend te zijn (dat de crises heeft ingeleid) nu vaak gecompenseerd wordt met regelzucht en controle dwang. In het licht van de gevoerde discussie is dat niet de oplossing. Het regelmatig werken aan zingevingvragen versterkt het verantwoordelijkheidsgevoel. En dit zorgt er voor dat mensen zelf het initiatief gaan nemen om het werkproces verder te verbeteren. Hierdoor ervaren ze hun werk in verhoogde mate als zinvol. En dus als iets waar ze verantwoordelijkheid voor nemen. Als dit “vliegwiel” op verschillende plaatsen in beweging gebracht zou worden door leiderschap vanuit zingeving vorm te geven, dan kan het vermogen van onze samenleving om zelf “in control” te komen wel eens veel sterker zijn dan nu veelal gedacht wordt. Ik nodig eenieder uit in de eigen praktijk de volgende vraag te onderzoeken: “Wat is **voor jou** de meerwaarde van het werk waar **jij** verantwoordelijkheid voor draagt?”