

# Met je organisatie op de snowboard

## *8 tips om niet de bocht uit te vliegen*

Ivo Brughmans



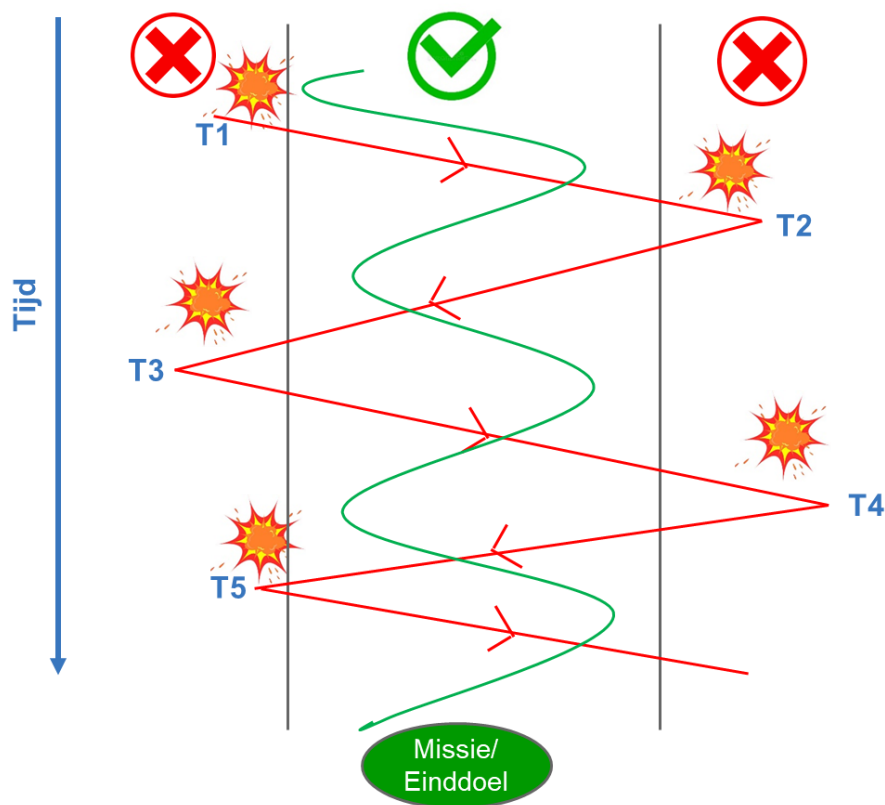
Herken je het volgende patroon? Een sterk gecentraliseerde organisatie loopt in haar besluitvorming en slagkracht zodanig vast omdat alles via de nauwe flessenhals van de directie moet. De top geraakt bovendien helemaal vervreemd van de werkvloer en van waar het bij klanten echt om draait. Na enkele incidenten moet de Raad van Bestuur als hoogste autoriteit ingrijpen omdat de situatie compleet onhoudbaar is geworden. De directie wordt naar huis gestuurd en een nieuw directieteam aangesteld, onbesmet door het verleden. Deze moet een frisse wind laten waaien. Dat gebeurt dan ook door het roer 180° om te gooien. Het moet allemaal anders! Alles wat daarvoor nog deel was van de oplossing, is nu deel van het probleem geworden.

Zo gaat de nieuwe directie met veel enthousiasme decentraliseren, met autonome business units, zelforganiserende teams, etc. De disfunctionele uitwassen van de vorige aanpak worden opgeheven en er ontstaat weer ruimte voor initiatieven en ondernemerschap. Op korte termijn geeft dit de organisatie een impuls van nieuwe vitaliteit. Door die aanvankelijke successen en omdat de nieuwe richting met veel elan en bravoure werd neergezet als 'dé nieuwe weg', is het echter moeilijk om de ingeslagen koers kritisch te bevragen of die bij te sturen. Kritisch bevragen wordt eigenlijk gezien als een gebrek aan loyaliteit en aan het niet los kunnen komen van het verleden. Het wordt weggezet als 'oud denken'.

Doordat de organisatie voortvarend verder gaat op de ingeslagen koers, passeert zij op een gegeven moment een onzichtbare grens. Naast de aanvankelijke voordelen treden ook de nadelen steeds meer op de voorgrond. Zo zijn de autonome business units bijvoorbeeld voornamelijk met hun eigen doelen bezig, ze concurreren met elkaar of vechten elkaar regelrecht de tent uit. De synergie van de onderliggende samenwerking is weggefallen en het wiel wordt overal opnieuw uitgevonden. De zelforganiserende teams doen vooral wat ze zelf leuk en belangrijk vinden en het is maar de vraag of dat ook bijdraagt aan het geheel.

Weer doen zich een aantal incidenten voor, waardoor niets ander geconcludeerd kan worden dan dat het zo niet verder kan. Het omslagpunt is bereikt en de geschiedenis herhaalt zich: een nieuw fris directieteam die een nieuwe koers neerzet door de touwtjes weer strakker worden aan te halen, in te zetten op 'één organisatie' en de macht van de autonome delen sterk in te perken ten voordele van het centrale apparaat... Totdat daar weer de grens van (dis)functionaliteit wordt overschreden, enzovoort.

Wat geldt voor dit specifieke voorbeeld van centralisatie en decentralisatie, geldt uiteraard voor elke polariteit waar een organisatie mee worstelt, of het nu gaat om zigzaggen tussen 'verbreden' en 'terug naar de core business', tussen 'ondernemerschap' en 'proceduregericht werken', tussen 'opdelen' en 'verbinden', tussen 'zorgen voor' en 'nemen van eigen verantwoordelijkheid', het is altijd hetzelfde patroon. Denk maar aan de Nederlandse Belastingdienst die men naar aanleiding van het incident van de toeslagen weer wil opknippen in zelfstandige onderdelen. Visueel ziet deze beweging er uit als de rode lijn in onderstaande figuur.



*Figuur: de slingerbeweging gevisualiseerd, © Ivo Brughmans, 2020*

Waarom zijn deze slingerbewegingen nu zo onwenselijk? In wezen gaat elke omslag gepaard met een enorme vernietiging van waarde en kapitaal. Alles wat voorheen met veel energie en inspanning werd opgebouwd, wordt in de volgende pendelbeweging weer afgebroken. En medewerkers krijgen meestal de boodschap dat het voorheen allemaal niet deugde en het nu helemaal anders moet. Dat dit door medewerkers niet echt als waarderend wordt ervaren - om het voorzichtig uit te drukken - spreekt voor zich.

Natuurlijk moet je als organisatie dynamisch kunnen meebewegen met wijzigingen in de ruimere omgeving. Beide polen zijn juist nodig om er flexibel tussen te kunnen te schakelen en zo een antwoord te bieden aan de veranderende context. En dat vereist ook dat op geregelde tijdstippen het roer om moet.

Maar de vraag is of we deze bochten ook op een meer vloeiende manier kunnen nemen, zodat we niet steeds doorschieten in disfunctionele zones. Dit zoals de groene lijn in bovenstaande figuur. Of om het met een winterse metafoor te zeggen: hoe kunnen we op een wendbare manier snowboarden, in plaats van steeds van de piste af te sukkelen en in de losse sneeuw terecht te komen? Hierbij 8 tips voor leiders:

- 1. Onderzoek en benoem.** Ga met elkaar op zoek welke slingerbewegingen zich steeds weer voordoen en welke polariteiten daarin een rol spelen. Je kunt hier een goed beeld van krijgen door in gesprek te gaan met medewerkers die al een tijdje voor de organisatie werken. Zij vormen het collectieve geheugen van de organisatie en kunnen je vaak haarfijn vertellen wat de terugkerende patronen zijn. Als je bijvoorbeeld vol enthousiasme staat te verkondigen dat we nu moeten opsplitsen in deelbedrijven omdat het allemaal te groot en onbestuurbaar is geworden, dan zegt een medewerker met een lange staat van dienst enigszins cynisch dat ze 10 jaar geleden ook al zo werkten, maar dat de toenmalige directie met even veel enthousiasme en urgentie de omslag aankondigde naar meer schaalvergroting en synergie.  
Door de steeds terugkerende polariteiten van een organisatie expliciet te benoemen krijgen ze hun plek in het strategisch debat en worden ze hanteerbaar. Je kunt dan ook als management beide kanten meenemen in het formuleren van een duale strategie of paradoxale opgave: hoe kunnen we de kracht van beide kanten benutten? Bijvoorbeeld, hoe kunnen we de nabijheid van kleinschaligheid combineren met de efficiency van grootschaligheid?
- 2. Maak het einddoel van de organisatie helder** en gebruik dit steeds als ijkpunt. Polariteiten als 'centraal' - 'decentraal' of 'sturen' - 'loslaten' zijn slechts middelen om dit einddoel te bereiken. Het einddoel is wat je uiteindelijk voor je klant of voor de samenleving wilt realiseren, zoals bijvoorbeeld voor een zorginstelling: cliënten die verantwoordelijkheid kunnen nemen voor hun eigen leven. Dit einddoel of de eigenlijke 'bedoeling' is gevisualiseerd door de richtinggevende groene ovaal onderaan in de figuur. Stel jezelf telkens de vraag: hoe draagt de huidige koers bij tot het einddoel en welke aanpak is in deze situatie het meest geschikt om dit einddoel te bereiken?  
Bijvoorbeeld, welke ondersteuning helpt onze cliënten nu beste verder in het zelfstandig oppakken van hun eigen leven? Moeten we eerder de nadruk leggen op het actief stimuleren en het proactief met raad en daad bijstaan, of moeten het initiatief vooral uit de cliënt zelf laten komen en moeten wij enkel ondersteuning bieden waar dit expliciet gevraagd wordt? En misschien is er wel een slimme manier om beide benaderingen te combineren of is juist een gediversifieerde aanpak per doelgroep effectief?
- 3. Bespreek met elkaar de voor- en nadelen van elke pool en bepaal samen de gewenste bandbreedte** van wat nog effectief is en wat disfunctioneel. Dit kun je het beste doen in de werkteams (vanwege overzichtelijke grootte en betrokkenheid bij het dagelijkse werk) aan de hand van concrete voorbeelden en casuïstiek. Zo kun je bijvoorbeeld in een team van de projectcontrollers de dialoog voeren over de gewenste bandbreedte tussen 'controlleren' en 'adviseren': 'OK, als projectcontroller wil je graag aan de voorkant meedenken met de business en niet slechts achteraf met de rode pen in de hand zeggen dat zaken niet kunnen. Maar waar ligt de grens? Wat nou bijvoorbeeld als een projectmanager je vraagt om creatief mee te denken aan een oplossing die naar de letter nog wel klopt, maar niet naar de geest?' Je gaat hierover met elkaar in gesprek. Wat vind je nog wel toelaatbaar en wat gaat over de grens? Over wat echt ontoelaatbaar is, zal je het vaak snel met elkaar eens zijn. De dialoog zal vooral gaan over de 'grijze zones' en wellicht niet altijd leiden tot een eensluidende regel. Dat is op zich helemaal niet erg. Zolang dat je maar hierover in gesprek blijft en elkaar weet te vinden voor intercollegiale toetsing als zich zo'n grijze zone-geval aandient. In deze dialoog wordt ook duidelijk wat iedereen onder bepaalde begrippen verstaat en dat daar grote verschillen in kunnen bestaan. Wat voor de een 'adviseren' is, is voor de ander 'meedraaien met alle winden' en wat voor de andere 'controle' is voor de andere 'bureaucratische wereldvreemdheid'. Je hoeft het in deze dialoog niet over alles met elkaar eens te zijn, maar door deze beelden concreet te maken en te delen, ga je vanzelf veel bewuster professionele afwegingen maken en ook begrijpen waarom anderen doen wat ze doen.

4. **Luister naar signalen** van medewerkers en van klanten en zoek actief deze feedback op. Zij voelen vaak als eerste de grenzen en de nadelen van een bepaalde ingezette koers in de dagelijks praktijk. Bijvoorbeeld, dat door de ingezette koers naar meer professionalisering en standaardisering er steeds meer regeldruk op de werkvloer ontstaat zodat er minder tijd overblijft om met klanten of bewoners te spreken. En dat er zich bovendien steeds meer absurde situaties voordoen waar blijkt dat deze nieuwe regels elkaar regelrecht tegenspreken.
5. **Neem tijd voor (zelf)reflectie en kritische evaluatie** ('Zijn we nog goed bezig?') en durf bijsturen. Dit is zeker een kwestie van durven, omdat je een koers die je altijd met vuur hebt verdedigd ook moet kunnen verlaten als dit in het belang is van de organisatie, zonder dit te zien als persoonlijk falen of gezichtsverlies. Dit wil ook zeggen dat je je eigen ego, imago en particulier belang moet kunnen overstijgen voor het grotere goed. Leiderschap is niet om je helemaal op een koers vast te zetten, maar gaat juist om het lef hebben om daarvan af te wijken ten behoeve van het hogere doel. Durf bijvoorbeeld als leider ook toegeven dat je bepaalde effecten van de koers onderschat hebt en dus inschattingsfouten hebt gemaakt, in plaats van geforceerd en ongeloofwaardig proberen aan te tonen dat je altijd consistent bent geweest. Voortschrijdend inzicht is des levens en juist een teken van een goed ontwikkeld leervermogen.
6. **Organiseer tegenkracht en diversiteit.** Zorg ervoor dat in je (management)teams voldoende mensen zitten met een verschillende kijk op de zaak. Investeer om elkaar in deze verschillen te leren kennen en de onderliggende positieve intenties bij elkaar te zien. Het gaat daarbij niet om het vaststellen 'dat ieder zijn waarheid heeft', maar om actief in de dialoog te zoeken naar een nieuw en verbindend perspectief. Dit vereist dat je op een andere manier hierover met elkaar spreekt: niet in een oordelend 'wij' versus 'zij', maar in termen van onderliggende polariteiten, waarbij beide kanten waarde hebben. Waardeer en beloon het aannemen van een constructief-kritische houding en behoud openheid en een onderzoekende houding wanneer tegengeluiden zich aandienen.
7. **Communiceer helder vanuit het einddoel en de concrete situatie** waarom het nodig is om op een bepaald moment een bocht te maken. Bijvoorbeeld: 'Beste mensen, we hebben de laatste periode sterk gefocust op verdieping in de afzonderlijke disciplines. Hierdoor hebben we onze inhoudelijke professionaliteit en effectiviteit enorm vergroot en dat zie je ook duidelijk terug in de klanttevredenheid. Maar we krijgen steeds meer vraagstukken op ons bord die een integrale aanpak vereisen. Daarom dat we in de komende periode gerichter willen inzetten op het samenwerken tussen disciplines.' Dat betekent dat het niet stopt met het aankondigen van de nieuwe koers, maar dat je ook uitlegt hoe dit past in het totale plaatje en hoe de nieuwe koers zich verhoudt tot de huidige koers. Dus niet alleen communicatie over de inhoud, maar ook transparantie over het proces en je eigen overwegingen daarin. Wees daarbij open in het uitspreken van wat je hierin zelf lastig vindt en maak anderen deelgenoot van eventuele worstelingen die je hierbij hebt. Mensen zullen dit ook bij zichzelf herkennen en zich daardoor ook erkend voelen.
8. **Waardeer het bestaande** en behoud wat goed gaat. Het (tijdelijk) meer inzetten en aandacht geven aan de ene pool wil niet zeggen dat de andere pool niet meer belangrijk zou zijn. Gebruik daarbij dan ook geen woorden als 'goed' of 'fout'. De bestaande koers heeft je gebracht waar je nu staat. We zijn misschien een beetje doorgeslagen naar een kant en de laatste tijd vooral met de negatieve aspecten ervan geconfronteerd, maar dat wil niet zeggen dat de onderliggende waarde van deze pool minder belangrijk zou zijn. Laat zien hoe het nieuwe het oude kan verrijken en zoek naar manieren om de kracht van beide te verbinden, in plaats van te stellen dat het nieuwe het oude zal vervangen. Hoe kun je bijvoorbeeld meer multidisciplinair gaan samenwerken, maar toch de verdieping van de afzonderlijke disciplines blijven voeden? Dit zorgt er tevens voor dat niet iedereen meteen in de weerstand schiet, omdat we het vroeger kennelijk allemaal verkeerd deden en nu het nieuwe Walhalla lonkt.

---

[Ivo Brughmans](#) is filosoof, managementconsultant en auteur. In zijn eerste boek '*De kunst van het paradoxale leven*' (Lanoo, 2013) werkte hij het 'en/en'-perspectief uit als een radicaal alternatief voor onze huidige manier van (samen)leven. In het boek '*Paradoxaal leiderschap*' (Boom, 2016) past hij vervolgens dit 'en/en'-denken toe op organisatie- en management- vraagstukken. In zijn laatste boek '*Paradoxaal coachen*' (Boom, 2019) dat hij samen met careercoach en talentexpert Silvia Derom schreef, ligt de focus op hoe je anderen kunt begeleiden in het vinden van een productieve balans tussen hun tegengestelde kanten. Zie ook: <https://paradoxaalleiderschap.com>.