

DOOR DE ORDE IN EEN CHAOS TE ZIEN KUN JE ELKE COMPLEXE ORGANISATIE DOOR EEN PERIODE VAN CHAOS HEEN HELPEN. KWESTIE VAN ANDERS KIJKEN.

WIE HET WEET IS DE BAAS

NICOLINE MULDER

Sociale complexe organisaties kenmerken zich door tal van onbekende en onzichtbare onderlinge verbindingen tussen mensen. De meest gebruikte metafoor hiervoor is ongetwijfeld de zwerm vogels. Bij dit type organisatie werkt het hiërarchische hark-organigram niet. Laat staan de baas die het altijd voor het zeggen heeft. Complexe sociale organisaties zijn niet reductionistisch maar chaordisch. De complexiteit kent haar eigen orde, drastisch anders dan de lineaire orde uit traditionele organisaties. Het zijn de ordes die we kennen uit natuurlijke systemen (zoals die zwerm) die ook de basis vormen voor complexe sociale organisaties. Dus niet wie de baas is mag het zeggen, maar wie het weet mag het zeggen. Dat is een werkelijkheid die flink afwijkt van de wereld die we kennen binnen het leiderschapsdenken.

Het zijn niet de top-downideeën maar de ideeën van professionals die de basis vormen van deze werkelijkheid. Elk individu in een complexe organisatie heeft vanuit zijn vakgebied ideeën over hoe het zou kunnen of moeten gaan. Daar past een vorm van leiderschap bij waarin de leidinggevende de professionals faciliteert in datgene waar zij goed in zijn.

SPREADSHEETMANAGEMENT

Mathieu Weggeman, hoogleraar organisatiekunde, onderzocht al in 1989 hoe het kan dat professionals slechter gaan presteren zodra er een manager in beeld

komt. Managers krijgen een rol die hij 'afvinken' of 'spreadsheetmanagement' noemt. Vandaar zijn overblijvende uitspraak: 'Leidinggeven aan professionals? Niet doen!' Professionals kunnen heel goed zelf leidinggeven aan processen waar hun eigen idee de hoofdrol speelt. Als je een groep professionals met elkaar laat vaststellen wat de kaders van hun opdracht zijn, hebben ze geen manager nodig. Gewoon, omdat ze de dingen goed willen doen. Ze houden van hun vak en hebben niet voor niets jaren opleidingen gevolgd en ervaring opgedaan om daar steeds beter in te worden. Elke professional met een idee om iets beter, mooier, sneller of anders te doen zal zich daar volop verantwoordelijk voor voelen. Die hoeft geen leider, dat is hij zelf. De rol van leidinggevende wordt neergelegd bij degene die het op dat moment het beste weet. Gevolg is dat je dan heel anders over leiderschap moet gaan denken.

Om een idee te ontwikkelen of realiseren helpt het om draagvlak te krijgen. Vooral de early adopters (first-followers) van het idee zijn extreem waardevol. Zij zeggen namelijk openbaar dat dat idee zo gek nog niet is. Je kunt als ideehebber die eerste volger zorgvuldig uitkiezen. Let dan op een aantal factoren zoals constructief (kritisch opbouwend), gelijkwaardig (niet te afhankelijk, maar ook niet te overheersend), goedbedoeld (of te vertrouwen, de eerste volger moet er niet met je idee vandoor gaan en jou vervolgens vergeten), met gedeelde belangen (zorg dat de eerste volger een inhoudelijke reden heeft om zich te committeren) en, zoals gezegd, vol lef (de eerste volger moet openlijk

gaan staan voor jouw idee)¹. Zodra er een eerste volger in beeld is, wordt het spannend. Durf je het idee van 'mijn' naar 'ons' te laten overgaan? Heb je genoeg, maar niet te veel beslissingen genomen? Is de essentie sterk zichtbaar, en laat het toch ruimte om aan te vullen? Na de eerste volger komen er nog twee, drie, vier volgers, totdat je een momentum voor een beweging hebt. Naarmate meer mensen zich committeren, wordt het idee ook toegankelijk voor minder grote durfballen om zich te binden. Het is niet langer riskant of gek. De leider geeft haar idee niet op of weg. Hij is tenslotte ook gecommitteerd aan het idee dat door steeds meer mensen wordt verbeterd en verfijnd op basis van ieders professionele input. Dat noemen we transformationeel leiderschap: de transformatie van het denken van betrokkenen over de werkelijkheid waarin het idee een centrale rol inneemt. Het proces van transformatie betekent dat het oorspronkelijke verhaal van de initiator in veel gevallen verderop in de ontwikkelingen nauwelijks meer herkenbaar is. Sterker nog: wanneer de initiator strak vast zou houden aan zijn oorspronkelijke idee, organiseert hij zichzelf als het ware snel uit haar eigen transformatie. De inhoud wordt de drager van de verandering; niet de persoon die als eerste de inhoud heeft opgeworpen. Mensen die aanhaken zijn geen (mede-) eigenaar van dat idee, maar (mede)drager.

TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP

Niet iedereen is geschikt voor die first-followersrol, maar wel iedereen is geschikt voor transformationeel leiderschap. Transformationeel leiderschap is, volgens Amerikaanse onderzoekers Bernard Bass en Bruce Avolio (1994), de manier waarop betrokkenen denken over de werkelijkheid waarin het zich ontwikkelende idee centraal staat. Immers, het is niet iemand, maar het is de complexiteit van de organisatie waarin een idee wordt gelanceerd, die zorgt voor de transformatie in denken.

Transformationeel leiderschap baseert zich op de naleving van de gesloten (ongeschreven) overeenkomst door volgers, met betrekking tot opvattingen, waarden en behoeften. Het stimuleert de belangstelling tussen volgers om hun werk te bekijken vanuit een nieuw

perspectief, genereert het bewustzijn van de visie, ontwikkelt volgers naar hogere niveaus van bekwaamheid en potentieel, en motiveert volgers om buiten hun eigen belangen te kijken in de richting die het collectief ten goede zal komen. Dat kan iedereen ontwikkelen. Iedereen kan een transformationeel leider zijn. Transformationeel leiderschap gaat dus niet over 'iemand', maar over een manier van werken met elkaar. Transformationeel leiderschap draait om inhoud en wordt zichtbaar door de interacties. Terug naar de zwerm spreeuwen als metafoor: elke vogel is een transformationeel leider. Elke vogel draagt bij aan de transformatie van de werkelijkheid. Gebaseerd op enkele basisregels weet de zwerm het goede te doen om met z'n allen te overleven én plezier te maken (volgens onderzoek van Charlotte Hemelrijk en haar collega's van de Rijksuniversiteit Groningen uit 2011).

Transformationeel leiderschap triggert het mechanisme van betrokkenheid bij de bedoeling van de organisatie (overleven bij de spreeuwen), zodat volgers *beyond expectations* gaan presteren. Terug naar de sociale complexe organisatie waarin wij werken leidt commitment aan organisatiedoelen tot ongekende prestaties van professionals. Omdat ze plezier in hun werk hebben. Kom daar maar eens om bij een hiërarchisch leider die zijn functie heeft gekregen door een individueel carrièrepad. Hij is wel de baas, maar heeft in complexe organisaties met professionals niet meer te zeggen dan wat de professionals aan hem vragen.

Noten:

1. Check het filmpje van Derek Silvers op Youtube voor een illustratie.

--

Nicoline Mulder is verbonden aan het Value-based Institute. Ze is docent in het hbo en zelfstandig adviseur voor projectmanagers en opdrachtgevers van complexe projecten. Ze schreef onder meer de boeken *77 werkvormen voor projectmanagement* en *Value based Project Management*, dat werd verkozen tot Boek van het jaar 2013 door de Orde van Organisatieadviseurs.