

## Wendbaar schakelen binnen kaders

*Hoe je samen de organisatie stuurt d.m.v. de professionele dialoog*

Ivo Brughmans



### **Naar een andere manier van veranderen**

Vaak stellen directies zich de vraag hoe ze met hun organisatie de transitie kunnen maken van A naar B, bijv. van aanbodgericht naar vraaggericht, van traditioneel naar digitaal, van strak georganiseerd naar wendbaar, etc. Maar is dat wel de juiste vraag om te stellen? Uiteraard is de gevoelde noodzaak om zich aan te passen aan een veranderende markt en wereld reëel. Het is vaak meebewegen of ten onder gaan. Maar is alles wat voorheen de kern van de business uitmaakt nu plots overbodig en kan het nieuwe alleen maar met een complete 'paradigmashift' worden gerealiseerd?

Veel organisaties gaan inderdaad een disruptief verandertraject in waarbij alles wordt omgegooid. Naast allerlei organisatorische veranderingen, gaan medewerkers via grootschalige trainings- en cultuurprogramma's door een soort collectieve 'wasstraat'. De betrachtting daarbij is om het oude denken en handelen er uit te spoelen en nieuw denk- en handelingskader er weer in te pompen. Allemaal opgehangen aan nieuwe aansprekende bedrijfswaarden: 'Vanuit de klant!', 'Outside in!', 'Digitaal!' 'Agile!', etc. Weg dus met de eigen navelstaarderij, de stramme bureaucratie en oldskool werkwijzen. Toch?

Maar zijn al die oude en verouderde waarden wel zo overbodig? Uiteindelijk hebben ze de organisatie in het verleden wel goed gediend. En misschien kunnen ze die nog wel dienen. Misschien zijn ze wel nodig om het schip in evenwicht te houden. Want een organisatie die alleen maar wendbaar met de omgeving meebeweegt, heeft die nog wel een eigen visie en koers en is die nog wel in control? Heel fijn om de klant en zijn vraag centraal te stellen, maar anderzijds moet je wel de interne efficiency en beschikbare resources bewaken. En wordt digitaal zonder persoonlijke touch geen anoniem cybermoeras waar klanten hopeloos in verdwalen en verdwijnen?

En werkt zo'n disruptieve paradigmashift wel? Medewerkers krijgen impliciet of expliciet de boodschap dat het voorheen allemaal niet deugde en dat wat ze gisteren nog met volle overtuiging deden

vandaag plots niet meer goed genoeg is. Dat het nu helemaal anders wordt: veel beter nu! Hun vertrouwde kaders worden weggenomen en er wordt verwacht dat ze met veel enthousiasme het nieuwe en het vreemde omarmen. Maar een mens is maar een mens en geen machine die je met een druk op de knop omschakelt. Velen gaan dan ook in stille of openlijke weerstand, duiken weg, wachten tot de storm weer over trekt of denken dat het hun tijd wel zal duren. Je kunt dit wel trachten te ondervangen door allemaal nieuwe mensen aan te trekken en bestaande medewerkers te laten gaan, maar daarmee gaat ook veel kennis en ervaring weg, evenals de nodige cohesie, stabiliteit en loyaliteit. Dit is bij uitstek relevant voor kennisintensieve organisaties, waar de intelligente niet alleen in de systemen zit, maar ook en vooral in de mensen.

De kunst is om niet het oude te *vervangen* door het nieuwe, maar het bestaande te *verrijken* met het nieuwe. Dit betekent naast het introduceren van 'nieuwe' waarden ook het herwaarderen van de 'oude waarden'. Om dat effectief en geloofwaardig te kunnen doen moeten we abstractie maken van hun huidige verschijningsvorm en weer terugkeren naar hun oorspronkelijke betekenis. Wat was de oorspronkelijke positieve intentie achter de wellicht voorbijgestreefde en disfunctionele vorm die het mettertijd heeft gekregen? Het gaat bijvoorbeeld niet om 'bureaucratie' of 'KPI's' maar in feite om het creëren van transparantie, objectiviteit en in control zijn. Deze oorspronkelijke waarden kunnen juist helpen om bijvoorbeeld 'agile werken' volop productief te maken, in plaats van dat ze deze in de weg zitten.

In plaats van te denken in termen van of-of keuzes, is het de uitdaging om te kijken hoe we de kracht van het bestaande en het nieuwe kunnen combineren. Hoe kunnen we een verlamd dilemma omzetten in een stimulerende paradoxale opgave? Hoe kunnen we bijvoorbeeld de kracht van een geoliede machine laten samengaan met die van een wendbare zwerm? Hoe kunnen we klantgericht zijn en toch onze processen beheersbaar houden? Hoe kunnen we maatwerk leveren vanuit de stabiliteit van een aantal standaarden? Hoe kunnen we het digitale gebuiken om de persoonlijke touch te versterken?

### **De professionele dialoog**

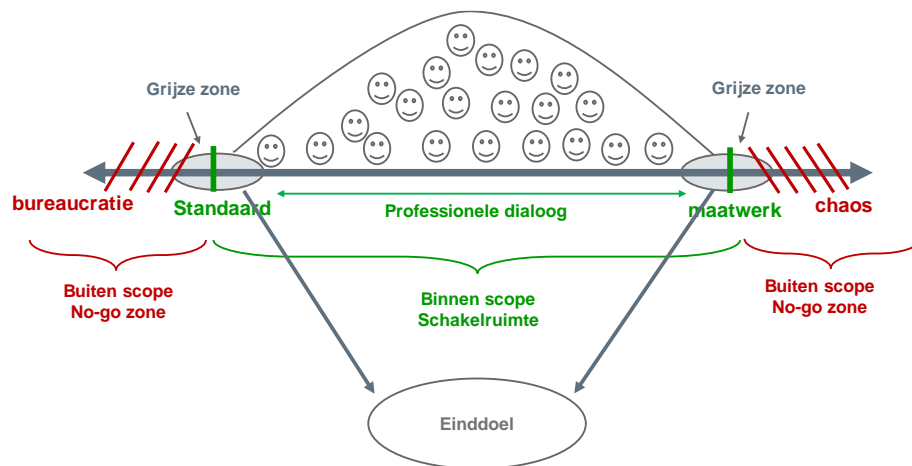
Om je medewerkers hierin mee te nemen is een rechtlijnig 'van A naar B'-cultuurveranderingstraject dus niet de aangewezen weg. In plaats van medewerkers 'om te schakelen' van A naar B, is het beter om hen de handvatten te bieden om zelf effectief te leren omgaan met het continue spanningsveld tussen A en B. Dit kun je door een proces in gang te zetten waardoor medewerkers zelf met elkaar in gesprek gaan over wat er op elk moment nodig is in termen van A en B. Dit proces noemen we 'de professionele dialoog'.

Hierin vertrek je niet vanuit eenzijdige waarden, maar vanuit een of meerdere polariteiten. Dit zijn spanningsvelden tussen twee ogenschijnlijk tegengestelde - maar elkaar ook in evenwicht houdende - waarden. Spanningvelden die elke medewerker ook dagelijks voelt in de uitoefening van zijn taken. Bijv. 'Als zorgprofessional moet ik enerzijds persoonlijke aandacht geven aan mijn cliënten en anderzijds op een efficiënte manier mijn werk organiseren.' 'Als servicedesk medewerker wordt van mij verwacht dat ik oog heb voor de specifieke situatie en behoeften van de klant, maar ook dat ik de interne standaarden bewaak.'

Binnen deze twee polen moeten medewerkers zich continu bewegen en naargelang de situatie steeds schakelen. Beide kanten zijn niet alleen nodig om je als organisatie aan je omgeving aan te passen, ze zijn eigenlijk meestal ook al impliciet aanwezig in je organisatie, namelijk in de mensen. Als je van nabij kijkt naar je teams en medewerkers, dan zul je in elk team wel een mix terugvinden van verschillende aanpakken en visies die met deze polariteit samenhangen. Je zult in je zorgverlenend bedrijf aan het ene kant van het spectrum mensen vinden die het allemaal doen voor de persoonlijke aandacht die ze willen geven aan elke cliënt en aan de andere kant van het spectrum medewerkers

die niets liever doen dan in een ononderbroken flow efficiënt hun zorgtaken willen afwerken, met alle grijstinten ertussenin.

In plaats van enorm veel energie, tijd en geld te steken in het trachten te realiseren van uniformiteit met geringe of uitblijvende resultaten, is het veel effectiever om de kracht van de verschillen te benutten door binnen het team (of tussen de teams) een proces van professionele dialoog op te zetten. De professionele dialoog gaat dan over hoe we als team dagelijks met dit spanningsveld omgaan en hoe we ons per geval tussen beide polen moeten bewegen. Om die dialoog goed te kunnen voeren zijn een aantal voorwaarden nodig. Deze worden gevisualiseerd in onderstaande figuur, met als voorbeeld de polariteit tussen het leveren van maatwerk en het werken vanuit van de standaard:



We overlopen de randvoorwaarden op op een effectieve manier met elkaar binnen dit spanningsveld te kunnen schakelen: flexibel en wendbaar, maar wel met elkaar getoetst zodat de gemaakte keuzes ook transparant en te verantwoorden zijn.

### 1. Het afbakenen van de grenzen.

Het is prima dat mensen andere stijlen en aanpakken hebben, maar hoe ver ga je daar in? Wat is aanvaardbaar en wat is het niet meer? In het voorbeeld van standaard versus maatwerk: goed dat je de standaardafspraken inzake de dienstverlening bewaakt, maar als je dat altijd en overal heel strikt doet, dan wordt alles onaanvaardbaar traag en bureaucratisch. Andersom: fijn dat je creatief naar oplossingen zoekt voor de specifieke vraag van je klant, maar als je voor alles uitzonderingen gaat maken, dan wordt het volstrekende chaos. Je moet met elkaar afspreken waar de grenzen liggen. Wat zijn de no-go zones? Of als het bijvoorbeeld gaat om de balans tussen persoonlijk en zakelijk: inleven in iemand zijn of haar persoonlijke situatie is prima, maar sjoemelen met de waarheid en de regels om iemand te steunen, is dat duidelijk niet. Wat aanvaardbaar is en wat niet, zal voor iedereen anders zijn. Wat voor de ene een leugentje voor bestwil is, is om de ogen van een ander regelrechte corruptie. Reden temeer om hierover duidelijke afspraken te maken. Je moet ook met elkaar afstemmen hoe ruim je de bandbreedte wilt hebben. Hebben de leden van het team echt een brede waaier van beslis- en interventiemogelijkheden, of is die ruimte daarentegen eerder krap?

### 2. Het duidelijk stellen van het einddoel.

De twee polen in de aanpak of stijl zijn slechts middelen om een bepaald doel te bereiken. Dat doel kan bijvoorbeeld zijn dat je als schoolteam kinderen tot zelfstandige volwassenen wilt begeleiden. Het ene kind is meer gebaat met gerichte sturing en de andere met vrijheid en exploratieruimte. Wat je precies inzet (sturen dan wel ruimte geven), moet uiteindelijk

dienend zijn aan het doel. Dit ultieme doel geraakt vaak ondergesneeuwd onder allerlei goed bedoelde afgeleide doelen, KPI'S, afspraken, richtlijnen, kaders, procedures, checklists, , etc. Daarom is het essentieel dat het uiteindelijke doel ook met z'n allen telkens weer opnieuw wordt doorleefd en dat het top of mind is van iedereen: 'Daarom doen we het allemaal'. Een doel moet simpel en begrijpelijk zijn en mensen echt raken, geen lijstje van een aantal mooie geformuleerde waarden, waarvan je er aantal 'even niet meer paraat hebt'. Als je ervoor in je geheugen moet gaan graven, dan kun je er al zeker van zijn dat dit niet de essentie weergeeft.

### 3. Fouten mogen maken en erkennen van grijze zones.

Het feit dat je met een bandbreedte werkt, houdt onvermijdelijk het risico in dat er verkeerde inschattingen worden gemaakt. Hoe scherp je ook probeert af te bakenen wat wel en niet aanvaardbaar is, toch zullen er altijd grijze zones blijven bestaan. Je kunt nooit alle mogelijke gevallen anticiperen of helemaal afvangen met regels. Kan dat in dit geval nu wel of is dat er over? Wat wel mogelijk is, is dat je een proces van een actieve professionele dialoog en intervisie opzet waar dit soort randgevallen steeds worden besproken. Dit hoeft niet noodzakelijk altijd met 'de baas' erbij, maar kan ook tussen collega's onderling plaatsvinden. Een dialoog die vertrekt vanuit een open blik op het voorliggende vraagstuk en niet vanuit principieel ingestoken gelijkhebbertij.

### 4. Schakelruimte voor het individu.

Als je alle teamleden qua natuurlijke stijl zou plotten op de as tussen de twee polen, zou daar een bepaalde spreiding uitkomen. Misschien een normaalverdeling, misschien wel een curve die meer tendeeert naar (een van) de beide uiteinden. Maar dit is geen statisch gegeven en mag zeker niet leiden tot een soort indeling of typecasting. Teamleden hebben ook de ruimte om zelf hierin te schakelen. En ze kunnen gestimuleerd worden om hun gedragsrepertorium uit te breiden door ook met de andere stijl te oefenen. Dit alles zonder mensen te forceren of in een bepaalde mal proberen te kneden, want dan wordt het van stijl wisselen een volstrekt onechte en ongeloofwaardige gimmick.

Als leidinggevende kun je dit proces op gang helpen en stimuleren door samen met je team:

- De **kernpolariteiten** van het team te benoemen: waar worstelt iedereen in het team mee?
- De **bandbreedte** met elkaar te bepalen: wat vinden we dat er binnen valt en wat valt er duidelijk buiten?
- Het **einddoel** te doorleven, door regelmatig concrete verhalen hierover met elkaar te delen.
- De **grijze zones** te benoemen en veelkomende voorbeelden die in de grijze zone vallen met elkaar te bespreken: wat zijn hierin de verschillende benaderingswijzen? Wat zijn de voordelen en beperkingen ervan?
- De **spelregels** van de dialoog neer te zetten en in de praktijk te doorleven, zoals bijv. luisteren naar elkaar en niet meteen oordelen.
- Teamleden te stimuleren om hun eigen gedragsrepertorium enigszins te **verbreden**, te experimenteren met andere stijlen en aanpakken en beter de (tegengestelde) competenties van collega's in te zetten.

---

[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>.