Amaranta Karssiens

Op zoek naar veranderingen die ruimte creëren

Veranderingen in organisaties zijn onontkoombaar. Maar niet alle reorganisaties hebben het vooraf gewenste effect en al snel wordt een volgende reorganisatie als noodzakelijk gezien. Mogelijk wordt de reorganisatie zelf een probleem. Medewerkers worden moe en haken af. Hardnekkig houdt het management echter vast aan die ene methodiek; verandering gebaseerd op een logische wijze van oplossen van het probleem. Hoe komt het dat men in deze hardnekkigheid volhardt? Wat belemmert mensen in de organisatie stil te staat bij het verschijnsel dat de reorganisatie geen effect sorteert? Amaranta Karssiens bespreekt deze complexe materie aan de hand van de training Leidinggeven aan verandering.

drs. A.E.A. Karssiens is senior adviseur/trainer bij Bureau Zuidema BV in Leusden

In dit artikel wil ik de dynamiek van dit verschijnsel beschrijven aan de hand van de training *Leidinggeven aan verandering*. In deze training wordt zichtbaar gemaakt op welke manier mensen vasthouden aan een bepaald soort verandering (schijnbewegingen) die naar een doodlopende straat leiden. Wat belemmert mensen een beweging te maken, die ruimte creëert. Een ruimte waar onverwachte en creatieve mogelijkheden beschikbaar komen.

Wat zijn veranderingen?

Veranderen is iets wat we dagelijks meemaken. Als mens word je ouder en je uiterlijk verandert. De vriendenkring verandert omdat je andere interesses krijgt. De gebruikelijke route naar het werk verandert door een wegomlegging. De inrichting van het huis verandert omdat dat praktischer is. Bedrijven veranderen vrijwel dagelijks door signalen uit de omgeving. Ze zetten bijvoorbeeld business units op, decentraliseren activiteiten of dragen stafactiviteiten over aan lijnfunctionarissen. Veranderingen horen bij het leven van alle dag. Toch kunnen we regelmatig lezen dat een bedrijf failliet is gegaan omdat het zich niet heeft kunnen aanpassen aan de veranderende omgeving. Of we horen de kreet "De organisatie moet veranderen wil ze zich staande houden in de toekomst". Hoe komt het dat sommige veranderingen gewoon plaats vinden en dat andere veranderingen ineens Veranderingen heten met een hoofdletter?

Blijkbaar zijn er soorten veranderingen, die niet zo vanzelfsprekend zijn. Watzlawick 1) heeft mijn inziens een nuttig onderscheid gemaakt in soorten verandering. Hij onderscheidt veranderingen van eerste orde die gebaseerd zijn op logica. Veranderingen van tweede orde zijn veranderingen die ruimte creëren.

In dit artikel zal ik een samenvatting geven van Watzlawicks onderscheid. Vervolgens geef ik aan op welke wijze de training 'Leidinggeven aan verandering' het 'vastlopen' van veranderingen van eerste orde zichtbaar. En op welke manier veranderingen van tweede orde teweeg gebracht kunnen worden. Ook komt aan de orde wat de bijdrage van een leidinggevende is.

Veranderingen van eerste orde

Veranderingen van eerste orde betreffen veranderingen die binnen het systeem verbeteringen aanbrengen. Met systeem bedoel ik het bestaande denkraam waarbinnen de oplossingen gezocht worden. De verbeteringen zijn gebaseerd op logica, de denkwijze die het systeem zelf aanreikt. Zo kan men op basis van de bestaande onderzoeksgegevens tot een conclusie voor verandering komen. Voorbeelden van veranderingen van eerste orde zijn:

* de verwarming hoger draaien als het te koud is.
* omdat de kosten te hoog zijn worden alle uitgaven op een rijtje gezet en worden de kosten met de minste prioriteit geschrapt.
* de werkdruk is te hoog. Daarom wordt een inventarisatie gemaakt van de werkzaamheden. De tijd die uitvoerende werkzaamheden vragen, wordt gestandaardiseerd en op basis daarvan wordt een personeelsplanning gemaakt.
* De informatie over klanten is niet beschikbaar en klanten worden soms meerdere malen voor hetzelfde gebeld. Daarom wordt er een klantinformatiesysteem geïntroduceerd.

Uit de voorbeelden blijkt dat veranderingen van de eerste orde zeer vaak voorkomen en uitstekend werken. Wat mij nu intrigeert, is dat sommige problemen door logica niet opgelost worden; ja zelfs erger: de oplossing zelf begint een extra probleem te creëren. Men doet 'meer van hetzelfde' en een spel zonder einde, zoals Watzlawick dat noemt, is begonnen.

Voorbeelden

Een manager vindt dat zijn medewerkers te weinig initiatief nemen. Ze moeten zelfstandig nadenken en met eigen ideeën komen in plaats van alles aan hem te vragen en zijn oplossingen klakkeloos uit te voeren. Als ze bij hem komen met een vraag zegt hij dat ze het zelf eerst moeten oplossen.

De medewerkers van hun kant vinden de manager autoritair en zijn van mening dat hij weinig ruimte laat voor eigen initiatief en nieuwe activiteiten. Er komt altijd een negatieve reactie op een nieuw idee. Ze passen zich aan en lopen voor ieder wissewasje naar hem toe met vragen en voeren het uit zoals hij dat wil. De oplossing van de manager om ze zelfstandiger te laten zijn, namelijk autoritair terugsturen, maakt ze nog meer slaafs.

Een standaard (huwelijks)relatie conflict: De vrouw vindt haar

man weinig open en wat contactloos. Ze krijgt weinig hoogte van hem en weet niet wat hem beweegt. Als reactie hierop zal ze vragen gaan stellen en op antwoorden die haar niet bevredigen doorvragen.
De man ervaart haar vragen als opdringerig en kruipt in zijn schulp. Op vragen harerzijds geeft hij een vaag antwoord en laat haar vaker in onwetendheid over zijn activiteiten om haar te laten zien dat ze wel degelijk contact kan hebben zonder precies van al zijn activiteiten op de hoogte te zijn. Bij haar wekt dit juist nog meer wantrouwen. Haar oplossing voor gebrek aan contact is vragen stellen en dit roept een nieuw probleem op namelijk wantrouwen en jaloezie.

In beide gevallen vormt de poging het ongemak te verhelpen op zichzelf weer een probleem.
"Het systeem mist de mogelijkheid om regels die verandering van de eigen regels kunnen bewerkstelligen, te introduceren" stelt Watzlawick in zijn eerder aangehaalde boek.
Het gaat hier om situaties die vragen om een verandering van tweede orde.

Veranderingen van tweede orde

Een verandering van tweede orde wordt van buitenaf in het systeem ingevoerd en is daarom niet in de begrippen van het systeem zelf te formuleren. Dit soort veranderingen komt abrupt, onverwacht en lijkt paradoxaal. Veranderingen van tweede orde vereisen de capaciteit om de dwingende kijkrichting van het probleem zelf 'los te durven laten'. Ze vragen om creativiteit en het vermogen om te kunnen omgaan met onzekerheid. De essentie van tweede orde veranderingen is dat de 'realiteit' niet verandert maar de perceptie van de waarnemer, die anders naar dezelfde realiteit gaat kijken. Hierdoor komen nieuwe mogelijkheden in beeld waardoor een gevoel van ruimte en bevrijding ontstaat.
De beweging om dit soort verandering in gang te zetten is te vergelijken met een trapeze-artiest die een salto maakt van de ene rekstok naar de andere. Zij laat rekstok A los in het volste vertrouwen rekstok B op het juiste moment te grijpen. Bij het loslaten van rekstok A ziet ze rekstok B nog niet. De angst om te mislukken komt tegelijk met het besef dat loslaten de enige mogelijkheid is om rekstok B te bereiken. Juist in het loslaten ontstaat de ruimte voor veranderingen van tweede orde. Voorwaarden voor dit soort veranderingen is de angst voor het onbekende onder ogen te zien. Dat zich hierbij crisis-verschijnselen voordoen, laat zich raden.

"Het management houdt doorgaans vast aan die ene methodiek; verandering gebaseerd op een logische wijze van oplossen van het probleem."

Voorbeelden

- Een deelnemersgroep komt iedere keer meer dan tien minuten te laat. Daar wordt door de trainer wat van gezegd. De volgende dag komen ze weer tien minuten te laat. Om dit te verhullen hebben de deelnemers de klok in de zaal een kwartier achter gezet. Reactie van de trainer: "Fantastisch jullie zijn zelfs iets voor negen uur allemaal binnen!"

- De uitgaven zijn te hoog. In plaats van te besnoeien op de kosten, kan men een actie ondernemen, die in één keer veel geld opbrengt.

De verschillen tussen verandering van eerste orde en verandering van tweede orde is een kwestie van kwaliteitsverschil. Een verandering van eerste orde is rekstokje A pas loslaten als rekstokje B in zicht is. Met andere woorden, men kijkt en denkt binnen hetzelfde systeem en vindt een nieuwe oplossing, die een verbetering met zich mee brengt. Van A naar B gaan is zichtbaar, meetbaar, en vastgelegd.
Een verandering van tweede orde verandert het perspectief, het denkkader. Door het loslaten van rekstok A zonder rekstok B te zien ontstaat beweging. En in de vrije val komt dan creativiteit te voorschijn.
Nogmaals moet hier benadrukt worden dat de beide vormen van verandering niet hiërarchisch ten opzichte van elkaar te rangschikken zijn: de ene vorm is niet per definitie beter dan de ander. In het ene geval is een verandering van eerste orde op zijn plaats, in het andere geval een verandering van tweede orde. In de praktijk blijkt echter dat veranderingen van tweede orde aanzienlijk meer moed en creativiteit vragen en daardoor vaak niet aangedurfd worden. Moed, omdat niet vooraf precies te voorspellen is wat er gaat gebeuren. Men loopt het risico dat iets 'mis' gaat óf dat de zaak een onverwachte wending neemt. De situatie benaderen met de angst dat er iets zou kunnen misgaan komt uit het denkkader "Geen fouten mogen maken". Dat legt vast. Het mogelijk maken van onverwachte wendingen komt voort uit het denkkader "Actie ondernemen en leren van eventuele fouten". De basis van deze gedacht is beweging. Onderweg zijn van rekstok A naar rekstok B. Moed en creativiteit zijn capaciteiten die men niet uit een boekje kan leren. De training 'Leiding geven aan verandering' geeft daar oefening in.

Wat kan een training bieden als het gaat over veranderingen van tweede orde?

De training 'Leidinggeven aan verandering' maakt de deelnemer bewust van zijn communicatiepatronen: welke zijn bevorderend en welke zijn belemmerend voor beweging en verandering. Daarnaast geeft de cursus inzicht in ieders drijfveer om vaste communicatiepatronen te gebruiken. Deelnemers ondervinden aan den lijve wat het verschil is tussen een verandering van eerste orde en een verandering van tweede orde. Men ervaart dat een communicatiepatroon pas verandert als de groep werkelijk vast zit en geen andere uitweg meer heeft dan de eigen onmacht onder ogen te zien. Alleen dan ontstaat er ruimte voor vernieuwing. Zo krijgt ieder op zijn eigen wijze te maken met weerstand en angst voor verandering.
Afhankelijk van wat zich in de groep voordoet worden er lezingen gehouden over thema's als samenwerken, veranderen, bewegen en leidinggeven.

De training

Aan de training ligt de veronderstelling ten grondslag dat de fenomenen van een 'beginnende' groep dezelfde zijn als de verschijnselen die zich voordoen in een bestaande afdeling van een organisatie die met veranderingen wordt geconfronteerd. Door veranderingen moeten *oude* verhoudingen binnen de afdeling worden herzien. De afdeling moet zich instellen op de nieuwe situatie en de medewerkers te zamen met hun baas moeten zich opnieuw onderling schikken.
De training bestaat uit drie blokken van vier dagen.
In het eerste blok komt gedrag aan de orde. Wat zijn de sterke en zwakke kanten als het gaat om invloed uitoefenen. De doelstelling van dit blok is een deelnemer effectief invloed te leren uitoefenen in situaties, waar voorheen machteloosheid toesloeg in de vorm van 'met de mond vol tanden staan' dan wel een stortvloed van woorden om met deze woordenbrij te verhullen dat hij zich niet meer effectief weet te gedragen.

In het tweede blok ontstaan situaties waarin verandering steeds de bepalende factor is. Verandering heeft betrekking op de samenwerking in de groep bij het vervullen van de taakopdracht. De essentie van dit blok is om verandering in communicatiepatronen tot stand te brengen zodat soepel wordt samengewerkt en de doelstellingen gehaald worden. Er wordt in twee groepen gewerkt en met dezelfde taakopdracht. In de samenwerking aan de taakopdracht komen alle aspecten van een groep aan de orde, zoals leiderschap, gemeenschappelijke doelstellingen en individuele doelstellingen, de mate van openheid, vertrouwen en acceptatie.

Later worden de twee groepen gefuseerd. Twee afdelingen worden als het ware samengevoegd. De groep krijgt een nieuwe taakopdracht. Door deze verandering doen zich opnieuw de communicatiefenomenen van een beginnende groep voor. Fusieproblemen van twee afdelingen worden zichtbaar. In welke mate houdt men aan 'bloedverwantschap' vast of kan men de oorspronkelijke groep 'loslaten'. Wie wordt de nieuwe leider? Accepteren leden van groep A een leider van groep B? Welke cultuur zal zich in de gehele groep manifesteren?

Het derde blok heeft als thema Leidinggeven. Het gedrag uit blok I en het inzicht in het *loslaten* en het vertrouwen daarin dat is verkregen in blok II worden samengevoegd in blok III. De kern van leidinggeven is het bewust sturing geven aan mensen en middelen. Vooral het delegeren en het opzetten van heldere communicatielijnen in de organisatie, krijgt aandacht. Het 'loslaten' en vertrouwen geven aan anderen komt opnieuw sterk tot uiting.
Om de opzet te verhelderen geef ik enkele voorbeelden uit de training.

De praktijk van de training

De training laat deelnemers met de kunst van leiderschap kennismaken. Welke stuurmanskunst heeft iedere deelnemer al in huis? Ik gebruik hier het woord kunst in tegenstelling tot kunde. Met kunst bedoel ik de creativiteit van de musicus. De kunde geeft de ambachtelijkheid aan die de musicoloog heeft op het gebied van muziek. Hij beheerst zijn vak maar muziek maken is van geheel andere orde. De kunst van leiderschap is zoals een musicus musiceert: een groep of de organisatie bespelen in plaats van te 'beheersen'. Vele boeken beschrijven wat de manager moet doen. Echter werkelijk beleven wat een groep is, wat een leider kan doen, wat er gebeurt als het leiderschap ontbreekt is een andere realiteit. De kunst van leiderschap en sturing geven aan verandering komt in 'het doen' naar voren.

Tijdens het werken aan de taak wordt gecommuniceerd. Welke patronen komen dan het eerst naar voren?
* Er wordt een voorzitter aangesteld;
* er worden rondjes gemaakt om iedereen aan het woord te laten komen;
* er worden procedure-afspraken gemaakt om alles binnen de tijd te houden;
* er wordt regelmatig op deze tijdsprocedures gewezen;
* men treedt elkaar tegemoet met argumenten en in een later stadium gaat men elkaar met argumenten bestrijden;
* er worden negatieve oordelen over elkaar uitgesproken;
* de problemen worden eerst uitputtend geïnventariseerd voordat een volgende stap gezet kan worden;
* er wordt een vangnet bedacht mochten ze (de groepsleden) niet binnen de tijd klaar zijn.

Bovenstaande communicatiepatronen zijn kenmerkend voor een groep mensen die gezamenlijk aan een taakopdracht werken en elkaar nog nauwelijks kennen. Er heerst grote onzekerheid over de vraag met wie men hier van doen heeft. Wie gaat zijn stempel drukken op de gang van zaken? Is daarin nog ruimte voor de eigen inbreng? Zal ik serieus genomen worden in mijn bijdragen? Welke mate van openheid zal men naar elkaar betrachten? Welke mate van verschil van mening kunnen wij als groep aan?
Iedereen voelt zich nog onbekend en ongemakkelijk met elkaar. Als reactie op deze onzekerheden komen procedurevoorstellen en communicatiepatronen naar voren. Ze geven in de onzekere situatie enige houvast.

Deze patronen voldoen voor een bepaalde tijd totdat er geen vordering meer gemaakt wordt in de taakvervulling. De groep draait rond in steeds meer van hetzelfde: verandering van eerste orde gaan een probleem creëren. Nog eens een rondje maken, de voorzitter moet de zaak beter in de hand houden, een nieuwe procedure helpt mogelijk ook een handje. Maar dan leidt het toch tot een herhaling. De groep loopt vast. Er ontstaat crisis.

"Wezenlijke veranderingen vragen moed."

De totale stilstand: crisis

Pas als de groep totale stilstand ervaart en geen mogelijkheden meer kan verzinnen voor 'meer van hetzelfde' ontstaat de voedingsbodem voor een verandering van tweede orde: verandering in het communicatiepatroon. Echter, voordat dat mogelijk is voelt de groep zich alsof zij in het moeras is geraakt. Het is een soort uitputtingsslag. Doordat nieuwe voorstellen geen resultaat meer opleveren ontstaan er gevoelens van irritatie, machteloosheid. Mensen haken af of worden ongeduldig en reageren dat af door negatief gedrag. Dit creëert een situatie waarin mensen dingen tegen elkaar gaan zeggen die te maken hebben met wat er nu in de groep leeft. Dat vraagt moed en het nemen van risico's, aangezien de groep zo'n nieuwe wijze van communiceren met elkaar nog niet kent. Pas als 'meer van hetzelfde' te nijpend wordt 'laat men los'. De verandering van tweede orde heeft betrekking op de wijze van omgang met elkaar.
De trainingssituatie noopt ertoe om uit de crisis te komen. De groepsleden zijn als het ware tot elkaar veroordeeld. De werkelijkheid van alle dag binnen organisaties is vaak anders: het aantal mogelijkheden tot vluchten is schier onuitputtelijk. Moeilijkheden kan men lange tijd voor zich uit schuiven door 'meer van hetzelfde' toe te passen. Een devies voor een directieteam dat al te lang langs elkaar heen loopt is dus het creëren van een crisis.
Voorbeeld van crisis: het herkennen van "meer van hetzelfde" en de gevoelens van machteloosheid en geen perspectief meer hebben.

Er is een discussie gaande hoe men met de individuele leervragen aan de slag wil gaan. Er wordt geopperd een feest te organiseren en zodoende te oefenen. Dit voorstel wordt aangenomen. Het strandt halverwege omdat blijkt dat niemand werkelijk een feest wil geven. Dan kiest men voor een rollenspel. Het wordt een vergadersituatie. Iemand wil de voorzittersrol oefenen met als doel de mensen bij het agendapunt te betrekken. De oefening start. De voorzitter praat en iedereen haakt af. Iemand vraagt geïrriteerd buiten de oefening om:
Ad: "Wat is de toegevoegde waarde van deze oefening?"
Een ander zegt ook geïrriteerd: "Ik heb behoefte aan inspiratie."
Ad: "Er verandert niets. Na vanmorgen herhaling, herhaling, herhaling. We zitten hier maar wat de keuvelen, te kletsen. We komen niet verder."
Een ander vult moedeloos aan: "Ik kan er niets meer mee met wat we doen. Ik val in slaap."
Weer een ander: "Ik had eerst de zaak duidelijk voor ogen. Een situatie spelen. Maar ik heb nu geen grip meer."
Tenslotte formuleert iemand het kort en krachtig: "Eerst zijn we begonnen met het organiseren van een feest. Daarna hebben we geprobeerd te oefenen in een rollenspel. Ik heb echter in beide gevallen het gevoel dat we niet hebben samengewerkt."
Het naderen van de crisis wordt alom in de groep ervaren. Totdat iemand met het volgende komt: "Ik denk dat we nu allemaal aan stokje A vasthouden. We moeten loslaten en zwemmen. Laten we eens met deze bril naar de situatie kijken. Het doen van een oefening is 'meer van hetzelfde'. Zonder houvast is het veel interessanter. Concreet bedoel ik: hoe werken we hier in deze groep samen? Zoals jij Ans: je zit erbij als een dood vogeltje. Het is veel leuker om het daar over de hebben."

Eerst zakt de sfeer in elkaar, mensen worden moedeloos, geïrriteerd en voelen geen betrokkenheid meer.
Met de opmerking "Ans, je zit er als een dood vogeltje bij" komt er een verandering van tweede orde in de communicatie. Het gaat nu over het 'hier en nu': wat speelt er in de groep tussen de mensen. In-

eens komt er weer leven in de brouwerij. Het organiseren van een feest en een oefensituatie opzetten is 'daar en dan': men speelt de situaties als het ware letterlijk. En in gespeelde situaties heeft men geen contact met elkaar. Deze leveren geen verandering op in de communicatiepatronen tussen de groepsleden. Opmerkingen over het 'hier en nu' brengt energie en betrokkenheid te voorschijn.

Een van de oorzaken van 'meer van hetzelfde' in het begin van de taakgroep kan een machtsvacuüm zijn. Er heerst onduidelijkheid wie er leiding geeft aan de groep. Verschillende leden dienen zich aan en kibbelen om het leiderschap in de vorm "meer van hetzelfde" door tegen te argumenteren zodra de ander iets zegt. Zolang het leiderschap niet duidelijk is zal er geen vordering gemaakt worden met de taakopdracht alhoewel men intensief in discussie is verwikkeld over de taakopdracht.
Het formeel toewijzen van het voorzitterschap lost de vraag naar het informele leiderschap niet op; het laat alleen maar het leiderschapsprobleem verdwijnen maar laat het gezagsprobleem onverlet. Het formele voorzitterschap geeft slechts inhoud aan vorm, zichtbare taken en procedures zoals sprekers bij de *les* houden, samenvattingen geven, conclusies voorleggen, de tijd bewaken en besluiten vorm geven.
Bij informele leiderschap gaat het om zaken als voel ik me vertrouwd bij haar? Zal hij met mijn belangen rekening houden? Wordt er aandacht aan mijn welzijn besteed? Durft iemand knopen door te hakken bij tijdsdruk. Is hij besluitvaardig? Brengt hij beweging in de discussie als deze vast zit? Laat hij merken dat hij de verschillende meningen gehoord heeft? Durft hij conflicten aan te gaan en iemand de waarheid te zeggen zonder erom heen te draaien? Boezemt hij mij vertrouwen in en kan ik op haar bouwen?

Voorbeeld van behoefte aan leiderschap en de verwachtingen die men aan een leider stelt:
Iemand geeft aan dat hij meerdere deelnemers als leider ziet: "Ik ervaar drie leiders, Willem, Ad en Jan. Over Jan zeg ik: daar staat kwaliteit, daar spreekt iets uit van vertrouwen. Je stuurt echter heel voorzichtig. Je stopt dan als het ware. Je gaat niet verder. Ad, je bent een en al dynamiek. Maar als je leider zou zijn en ik het beter denk te weten dan zal je me moeten overtuigen. Ik voel een onderhuidse competitie. Het zal een tijdje duren voordat ik jou als leider accepteer. Willem, jij laat ieder in zijn waarde en je stuurt, je staat ergens voor. Maar of je voor mij de man zou zijn in een noodsituatie dat vraag ik me af? Ik weet niet of je besluitvaardig bent...sturing in vijf minuten dat vraag ik me af".
Een ander reageert met: "Misschien hebben we geen leider nodig? Ik zie nog geen leider. Hebben we dat nodig....ik weet het niet. We opereren voorzichtig. Open maar voorzichtig...nou goed...ik heb toch behoefte dat iemand zich daar sterker in zou profileren."
Een ander voegt daaraan toe: "Ik vind dat goed verwoord. Ik kan me daarin vinden."
Iemand voegt nog toe: "Houd me ten goede. Ik wil ook invloed uitoefenen. Maar leiderschap is meer. Je verantwoordelijk voelen voor het proces in de groep. Andere mensen erbij betrekken. Het is meer dan je mening inbrengen. Van de leider verwacht ik dat hij permanent aanwezig is."
Deze discussie is boven gekomen nadat mensen herkenden dat er gekibbeld werd en dat er geen vordering gemaakt werd met de taakopdracht. Een groepslid is toen begonnen over het leiderschap. Hij bracht op deze wijze een verandering van tweede orde in de groep. Nadat dit punt besproken was en er een leider tevoorschijn kwam kon er naar elkaar geluisterd worden.

Voorbeeld van een machtsvacuüm:
De leiders van beide groepen zijn in conclaaf geweest en besluiten de volgende ochtend de twee trainers als leiders af te zetten. Ze doen dit bij decreet.
Stilte... dan komt er reactie van andere groepsleden.
"Wat willen jullie nu?"
"Welke kant willen jullie nu uit?"
"Ik heb er niet zo veel vertrouwen in."
Er wordt veel door elkaar heen gepraat. Andere groepsleden voelen zich in verwarring en onzeker over wat er nu verder gaat gebeuren. Uiteindelijk krijgen de nieuwe leiders niet het vertrouwen van de groep en trekken zich terug. Hiermede herleeft de rust in de groep. De trainers krijgen in feite weer de leiding.
Dit voorbeeld licht nogmaals de behoefte aan duidelijkheid over het leiderschap toe: zodra daar verwarring over heerst wordt de groep onrustig en moet eerst de strijd gevoerd worden alvorens de groep verder aan de taakopdracht kan werken. In de tweede plaats geeft dit voorbeeld aan dat een leider een visie moet hebben waaruit vertrouwen straalt. Zolang het vertrouwen ontbreekt krijgt een "leider" geen vertrouwen van de groep en blijven de groepsleden op hun qui vive.

Het voorbeeld geeft ook iets aan over de wisselwerking tussen leider en groep. De groep krijgt de leider die ze verdient.
Voorbeeld:
De groep en een directielid uit het bedrijf zijn in gesprek met elkaar over het thema: meer aandacht voor mensen. De groepsleden voelen zich niet gezien bij de uitvoering van decentralisatie. Het gesprek begint met een korte toelichting vanuit de groep. Daarna wordt er een reactie van de directie gevraagd.Een der directieleden pakt het krijt en de flap-over erbij en begint een toelichting op de huidige veranderingen in het bedrijf. Voordat de groep het in de gaten heeft luistert iedereen met rode oortjes toe.
Achteraf voelt de groep zich ontevreden doordat ze overdonderd werd met informatie en niet het gevoel had dat de directie aandacht voor hun punten had. Gedurende het gesprek heeft niemand zich daarover uitgelaten.
De groep te zamen met de directie hebben in het gesprek 'meer van hetzelfde' gedaan namelijk de cultuur voortgezet van: "Pas als je kennis van zaken hebt mag je wat zeggen." De groep krijgt de leider die ze verdient: de leraar die zijn leerlingen toespreekt.
De opmerking: "Ik voel me overdonderd door uw verhaal en ik vind het ook boeiend maar ik wil nu graag praten over onze suggestie... " zou dit communicatiepatroon doorbroken hebben.

Het omgekeerde kan ook: een leider, die het leiderschap niet pakt krijgt een groep die hij verdient. Iemand die het leiderschap niet pakt neemt geen beslissingen en straalt geen visie uit: de sturing ontbreekt. Dan pakt een groepslid het informele leiderschap en maakt de formele leider tot uitvoerder en/of ieder groepslid gaat zijn eigen gang en de groep valt uit elkaar. De toegevoegde waarde van samenwerking in een groep valt weg. Afhankelijk van de mate waarin de groepsleden op elkaars out-put zijn aangewezen bij het bereiken van hun gemeenschappelijke doelen zal er aanzienlijk minder worden geproduceerd.
Voorbeeld;
Ad heeft zich gemeld als leider en begint met het opstellen van de agenda. Vraagt de groep nog toevoegingen en begint het gesprek. Hij verzuimt het vertrouwen te vragen aan een groepslid dat potentieel ook leider zou willen zijn. Gaandeweg laat hij na voortgang te brengen in het gesprek door bijvoorbeeld voorstellen in te brengen of zelf een visie te geven. Uiteindelijk staat hij nog alleen maar bij de flap-over en is het gezag overgegaan naar de informele leider. Deze geeft Ad aan wat hij moet opschrijven op de flip-over. Het gesprek eindigt ermee dat Ad de zaken regelt en uitvoert.

Drie andere thema's

Er spelen naast leiderschap nog drie wezenlijke thema's een rol in een groep die samenwerkt. In navolging van Schein 2) noem ik: gemeenschappelijke doelstellingen en individuele doelstellingen, de mate van openheid, vertrouwen en acceptatie.

Voorbeeld van het thema acceptatie en tweede orde veran-

dering:
Dick kwam in het eerste blok heel joviaal over. Met stevige inhoudelijke inbreng in de groep. De eerste anderhalve dag in blok II is zijn bijdrage echter vrijwel nihil.
Zijn inbreng is aanvullend op anderen of samenvattend.
"Willen we dit echt?"
"Is dit wat je bedoelt?"
"Kun je aangeven wat je bedoelt?"
Het valt andere groepsleden op dat hij zo stil is en ze vragen hem hoe het met hem gaat.
"Ik voel me heel rustig. Ik voel me prettig".
Daar wordt geen genoegen mee genomen: "Wat zou je willen leren?"
Dick: "Het samenzijn hier is belangrijk. Dat is mijn leerdoel. Niet te vangen in termen van leiding geven. Ik weet het niet."
Dan komt er duidelijke taal van andere groepsleden:
Gert: "Ik vind je moeilijk te doorgronden. Je bent analytisch, rationeel en objectief. Moeilijk in te schatten wat je werkelijk vind."
Ad: "Als je iets zegt is het moeilijk voor mij om er grip op te krijgen. Waar is de emotie? Waar zit de echte Rob?"
De volgende dag komt de aap uit de mouw:
Dick: "Ik vond het vreselijk om gisteren te horen dat jullie geen hoogte van mij kunnen krijgen. Ik wil geaccepteerd worden en voor vol aangezien worden. Als ik dat gevoel niet heb wordt ik razend."
Met deze bijdrage verandert de houding van Dick. Hij doet hierna met veel energie weer mee. Door kenbaar te maken wat er in hem leeft, onzeker over acceptatie van hem door de groep brengt hij een verandering in zijn communicatiepatroon met de groepsleden. Namelijk zichzelf prijsgeven in plaats van 'meer van hetzelfde': zich op de vlakte houden.

Wat levert de training op?

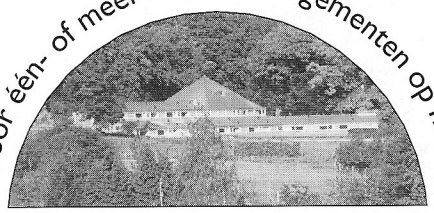
Na de training geven deelnemers aan vooral geleerd te hebben wat werkelijk veranderen is. Het formeel delegeren lukt meestal nog wel, maar daar daadwerkelijk uitvoering aan geven heeft betrekking op 'loslaten': een verandering van tweede orde te weeg brengen in het communicatiepatroon tussen de leidinggevende en zijn medewerker. Een deelnemer gaf aan nu meer tijd te hebben en meer rust om te kunnen nadenken.
Een andere deelnemer heeft in de crisis zijn eigen maat gevonden en ontdekte daarin zijn bron: "Ik ben, in plaats van ik ben een functionaris!" Een vierde ziet bij thuiskomst dat de problemen in zijn vrije-tijds vereniging niet gelegen zijn op procedureel vlak (zoals een bestuurslid suggereerde), maar in het aanpakken van de onderlinge verhoudingen.
Anderen geven aan dat ze sneller in de gaten hebben wanneer ze in een patroon van 'meer van hetzelfde' gevangen zitten. Vooral hun eigen drijfveren in patronen van 'meer van hetzelfde' is voor ieder zeer inzichtelijk geworden. Daardoor kunnen ze op dit soort situaties meer invloed uitoefenen. Iemand verwoordt dit in de volgende beeldspraak:
Ik ben op stap met een groep vreemde mensen in een vreemde stad. De bus komt eraan. Iedereen stapt in en alleen ik blijf staan. De groep let niet op mij. Ik heb gezien dat ik zelf actie moet ondernemen.
Dit is het wezenlijke van de training. Deze deelnemer heeft *waargenomen*, zijn eigen patroon onder ogen gezien en kan daar zelf verandering in brengen.

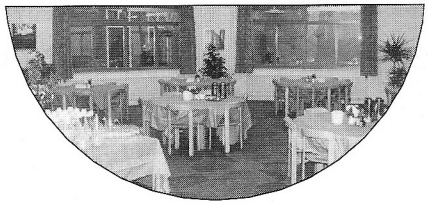
Literatuur:
1) P. Watzlawick, John H. Weakland, R Fisch, 'Het kan anders'. Van Loghum Slaterus 1974
2) E.H.Schein, Het organisatieadvies en de manager. Samsom Uitgeverij 1974

Ons Erf
conferentie- en cursuscentrum

postbus 1 6570 AA Berg en Dal

voor één- of meerdaagse arrangementen op maat





Een prettige combinatie van werk, studie en ontspanning.

bel voor informatie of gratis rondleiding
08895 - 41744 Berg en Dal

De informatica-examens van Stichting EXIN

EXIN, het nationaal exameninstituut voor informatica, biedt vier examenpakketten aan:

AMBI Examens op HBO-niveau
PDI PraktijkDiploma Informatica
TIS Technische InformatieSystemen
VAARDIGHEIDS EXAMENS Vaardigheidsexamens

De EXIN-examens staan onder toezicht van de Minister van Economische Zaken.

Activiteiten van Stichting EXIN zijn:
- ontwikkelen van informaticamodulen op MBO- en HBO-niveau;
- opstellen en beoordelen van landelijk gestandaardiseerde examens;
- organiseren van examens;
- certificeren;
- ontwikkelen informatica examens en toetsen voor derden

STICHTING EXIN

Wilt u meer informatie?

Stichting EXIN
Postbus 19147 - 3501 DC Utrecht
mw. A.L. Bekker
telefoon 030-344844