

Een vernieuwende visie op leiderschap

Door Paul van Scherpenseel

Van crises en incidenten leren leidinggevenden niet, zolang ze hun organisaties op dezelfde wijze blijven besturen als voor die crises en incidenten. Dat stelt onderzoeker en adviseur Paul van Scherpenseel.

Net zo min dat de nog steeds voortdurende crisis bij banken op zichzelf staat, staan de incidenten in de wereld van crisisbestrijding en toezicht & handhaving op zichzelf. De internet-zeepbel in 2001 was het eerste signaal voor banken om hun interne procedures nog eens na te lopen. Dat deden ze ook, maar toch veranderde er niet wezenlijk iets aan de gretigheid waarmee banken de markt opgingen. De beursdip van 2005 was het tweede signaal voor banken om hun veerkracht nog eens te beoordelen. Ook dat gebeurde, maar toch kon in 2007 de bankencrisis in al zijn hevigheid losbarsten. De wijze waarop de leiding van banken de organisatie aanstuurde, had blijkbaar weinig effect op de dagelijkse realiteit.

In de wereld van de crisisbestrijding en toezicht & handhaving speelt iets vergelijkbaars. Ondanks vele verbeterprocessen en reorganisaties in die organisaties, is er nog steeds voldoende ruimte om dezelfde fouten te blijven maken. Er is net zoals dat bij de banken het geval was, veel ruimte om procedures niet zorgvuldig na te leven. Een zaak als Van der Vlis zegt niets over het korps waar de ramp zich voltrok: in andere korpsen gelden dezelfde omstandigheden en die ramp had daar net zo goed kunnen plaatsvinden.

Ook bij gemeentelijke toezicht & handhavingsorganisaties is er weinig bewijs dat die organisaties lering hebben getrokken uit de missers van de afgelopen jaren. De vorming van Omgevingsdiensten is hun meest recente plan om kwaliteit veilig te stellen, maar in de praktijk is er niet meer focus op kwaliteit ontstaan in die organisaties. Handhavers en vergunningverleners leven gek genoeg vaak nog steeds als gescheiden groepen onder hetzelfde dak, terwijl de praktijkkennis van handhavers onontbeerlijk is voor de kwaliteit van de vergunningverlening.

Mijn leiderschapsonderzoek van de afgelopen tien jaar laat zien dat veel organisaties, ondanks opeenvolgende verbeter- en reorganisatieplannen, dezelfde fouten blijven maken. De belangrijkste reden dat veranderingen niet beklippen, is dat leiding en medewerkers niet dezelfde taal spreken. Onder de inmiddels 235 organisaties die aan mijn onderzoek meedoen, was het aantal waar leiding en medewerkers dezelfde taal spraken letterlijk op één hand te tellen.

Met deze kennis in het achterhoofd is het goed te begrijpen waarom het veel organisaties niet lukt te veranderen. Dat geldt ook wanneer technieken als Total Quality Management, Business Process Redesign, Lean Management en Crew Resource Management worden gebruikt. Zolang leiding en medewerkers niet dezelfde taal spreken, kunnen die technieken organisaties niet helpen om te promoveren naar de divisie van excellent opererende organisaties.

Wat betekent dat nu, dezelfde taal spreken? En wat heeft dat te maken met leiderschap?

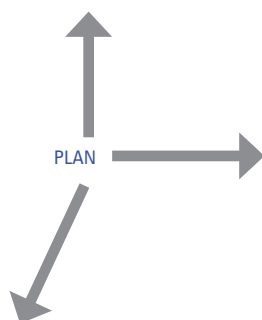
Om met de laatste vraag te beginnen: een leidinggevende kan nog zo'n overtuigende visie hebben en nog zo sterk in zijn schoenen staan, in zijn daadkracht is hij afhankelijk van of medewerkers hem willen volgen in de uitvoering van zijn plannen. Daarvoor is het niet voldoende dat leidinggevenden een voorbeeld zijn voor hun mensen. Sociale beïnvloeding vanuit de groep speelt een veel grotere rol in het besluit van medewerkers of ze



hun leidinggevende volgen, dan het gedrag van de leidinggevende zelf. Cruciale vragen zijn daarom: ‘Wat bepaalt dat medewerkers de schouders onder een plan willen zetten en wat zorgt ervoor dat ze afhaken?’

Als leidinggevend scherp voor ogen hebben wat medewerkers bezighoudt en ze die zaken kunnen verbinden aan de organisatiedoelen, dan is er een stevige basis voor een gemeenschappelijke taal in de organisatie. Leidinggevend vinden het echter lastig om die verbinding te maken. Dat komt met name omdat ze onvoldoende beseffen dat medewerkers anders denken dan zij. Hoe divers plannen en situaties ook zijn, uit mijn onderzoek blijkt dat medewerkers zich altijd richten op specifieke situaties en houvast zoeken via de volgende drie vragen.

Hoe zorgt een plan voor beter overzicht in het werk (minder versnippering)?



hoe zorgen we ervoor dat iedereen volgens de afspraken gaat werken?

hoe zorgen we ervoor dat we er als organisatie nu wel van leren?

Als leidinggevend in hun plannen een concrete invulling weten te geven aan deze drie vragen, dan leggen ze daarmee de basis voor een collectief gedragen aanpak en voor doortastend leiderschap.

Waarom deze drie vragen?

Medewerkers hebben niet zoveel met doelen en resultaten als leidinggevend denken, omdat medewerkers meestal geen directe relatie zien tussen hun werk en een doel of gewenst resultaat van de organisatie. Wat hen wel heel nadrukkelijk bezighoudt, zijn zaken die op hun eigen niveau spelen en waarvan ze last kunnen hebben bij het uitvoeren van hun werk.

Overzicht

Medewerkers verliezen vaak het overzicht in hun werk omdat in plannen steevast de verandering centraal staat, in plaats van de interne samenhang. In de beleving van medewerkers maakt elk nieuw plan de organisatie weer een stukje complexer. Door de focus op de verandering in plaats van op de interne samenhang kunnen bovendien gemakkelijk bizarre situaties ontstaan.

Het ZSM-project is een gezamenlijk project van Politie en Openbaar Ministerie om veelvoorkomende criminaliteit zoals winkeldiefstallen via een lik-op-stukbeleid af te handelen. Mede in het licht van bezuinigingen hebben beide organisaties er een groot belang bij om met een project als ZSM aan te tonen dat ze efficiënte organisaties zijn.

Bij politie-eenheden die ik heb onderzocht, bleek er een soort tunnelvisie te zijn ontstaan. Aanvankelijk was er alleen aandacht voor de ZSM-procedure. De bizarre situatie die daardoor ontstond, was dat een probleemkindje van de Politie, kwaliteit van administratief werk, niet de extra aandacht kreeg die nodig was voor het succes van ZSM. Pas na verloop van tijd kwam die aandacht er noodgedwongen wel, maar die was niet bedoeld voor wanneer agenten de feiten op papier zetten. In plaats daarvan werden extra mensen ingezet die er achteraf voor moesten zorgen dat kwalitatief onvoldoende zaken werden verbeterd. Het reguliere proces werd daardoor onnodig vaak verstoord, omdat achteraf pas actie werd ondernomen. Bovendien werden agenten door deze aanpak nog eens belast met zaken die ze dachten al te hebben afgehandeld.

Leren

Medewerkers merken dikwijls nauwelijks of geen effect van doorgevoerde veranderingen in hun organisatie. Dat komt omdat uit de plannen bijna nooit duidelijk wordt hoe de organisatie leert van haar eigen handelen.

In het ZSM-project was niets geregeld over hoe Politie en Openbaar Ministerie konden leren van hun eigen handelen. In de ogen van de leiding betrof ZSM geen nieuwe taken en daarom werden agenten geacht voldoende competent te zijn. Als een Officier van Justitie de onderbouwing van een zaak te mager vond, dan ging hij er van uit dat er geen verder bewijs was en legde hij de zaak af. Dat deed hij zonder vast te leggen wat er aan de zaak schortte. Het gebeurde geregeld dat besluiten van Officieren van Justitie niet werden begrepen door agenten. Agenten paktten dan wel de telefoon om verhaal te halen bij de betreffende Officier van Justitie, maar doordat die vaak niet was te bereiken, werden er steeds minder pogingen gedaan om een zaak alsnog te redden. Agenten konden dan ook geen lering trekken uit zaken die waren afgelegd.

Gezamenlijk bijdragen aan het organisatiedoel

Medewerkers zijn er erg allergisch voor als niet iedereen in de organisatie zich even sterk inzet voor een organisatieplan. Als ze merken dat collega's er bijvoorbeeld de kantjes van aflopen, dan gaan ze in de regel zelf ook meer berekenend te werk. Het collectieve goederenspel is een wereldwijd bekend wetenschappelijk experiment dat elke keer weer aantoont dat mensen zich in hun gedrag sterk laten beïnvloeden door de mensen om hen heen.

Binnen meerdere politie-eenheden zijn politiebazen al enige jaren bezig om ervoor te zorgen dat de burger weet waar de Politie mee bezig is voor zaken die hem aangaan. Een van de thema's die daarvoor is bedacht, is het zogenaamde SAMmen: Service aan melder. SAMmen houdt in dat een agent de melder achteraf informeert over wat hij met de melding van die persoon heeft gedaan. SAMmen leeft niet echt bij agenten, maar dat heeft niets met de burger te maken. Het probleem voor veel agenten zit 'm in de procedure: er is volgens de procedure maar één manier waarop je kunt SAMmen en dat vinden agenten onzinnig. Ze vinden dat ze wel degelijk aandacht besteden aan de burger, maar dat hoeft niet per se volgens de SAM-procedure te gebeuren.

Toen een korps het SAMmen nieuw leven wilde inblazen, verwoordde een teamchef zijn bezwaar als volgt: “Ik vind het prima om te sturen op SAMmen, maar dan wil ik er ook op aangesproken worden door mijn leiding. En dat gebeurt nu juist niet. Als het alleen maar mijn speeltje moet zijn, dat moet ik eerlijk zeggen dat ik al genoeg op mijn bordje heb liggen en daar dus geen tijd voor vrij ga maken. Bovendien wordt bij ontvangst van meldingen via het 0900-8844

telefoonnummer helemaal niet gestuurd op kwaliteit. Als aan de voorkant geen structurele aandacht is voor kwaliteit, dan ga ik daar niet aan de achterkant opeens wel aandacht aan besteden.”

Het vernieuwende element

Het vernieuwende element en tevens de sleutel tot doortastend leiderschap is om in leiderschapsvraagstukken de nadruk veel minder te leggen op persoonlijk leiderschap en veel meer op instrumenten die een sterke collectieve focus op het gewenste effect van een (reorganisatie)plan kunnen teweegbrengen. Hoewel dit instrumenteel klinkt, is het dat toch niet. Je zult altijd structureel moeten sturen op het voor de organisatie gewenste gedrag, omdat je er niet van kunt uitgaan dat drijfveren van medewerkers gelijk zijn. Bovendien onttrekt veel van wat zich in het dagelijkse werk afspeelt, zich aan het zicht van leidinggevend. Concrete instrumenten zijn daarom een noodzakelijkheid.

Uitgaande van het houvast dat medewerkers zoeken in (reorganisatie) plannen zijn er twee instrumenten die altijd relevant zijn en ervoor zorgen dat medewerkers handelen vanuit de concrete verbetering.

Die instrumenten zijn:

1 Collectief leren als organisatie

Elk plan vergt van medewerkers dat ze anders gaan (samen)werken dan ze gewend zijn. Zo'n collectief leerproces gaat stevast gepaard met miscommunicatie en misverstanden als daar geen gerichte ondersteuning bij wordt geboden. Collectief leren is een krachtig middel om dat leerproces te begeleiden. De kern van collectief leren is een eenduidige taal, omdat je alleen dan van elkaar weet hoe medewerkers zaken interpreteren. Die eenduidige taal kun je bereiken door te werken met vaste evaluatiecriteria of vaste vragen. Deze criteria of vragen geven aan wat de relevante overwegingen zijn voor de organisatie om werk te beoordelen. Het gaat daarbij niet alleen om het sec beoordelen van situaties, maar ook om het stimuleren van een gewenste manier van denken.

Denk daarbij aan het periodiek bespreken van casuïstiek aan de hand van vaste vragen. Als de vaste vragen eenvoudig van opzet zijn en daardoor gemakkelijk te onthouden voor medewerkers, dan is de kans groot dat medewerkers ook aan deze vragen denken als ze geconfronteerd worden met onduidelijke situaties in hun dagelijkse werk.

Checklisten zoals die gebruikt worden in de luchtvaart en in de medische zorg zijn een tweede voorbeeld van hoe je het leren als organisatie kunt bevorderen.

Deze twee voorbeelden zijn zeker niet nieuw, en toch worden ze maar heel weinig op structurele basis toegepast. Wellicht is de reden daarvoor dat leidinggevend vaak niet goed weten hoe ze deze middelen kunnen inbedden in het grotere geheel. Het volgende instrument biedt daarvoor de benodigde kapstok.

2 Gezamenlijke focus op doelen

Het tweede instrument is een ketenbrede operationele procesrapportage. Deze rapportage is cruciaal om een collectieve focus op doelen te creëren, omdat ze medewerkers op hun niveau overzicht en bevestiging biedt dat

de organisatie zich als een samenhangend geheel inzet voor de afgesproken speerpunten.

Zoals de naam al aangeeft, gaat deze procesrapportage over proces en niet over resultaat. Haar kernfunctie is te bewaken dat de uitvoering in de hele keten binnen de bandbreedte blijft om de gewenste resultaten te kunnen behalen. Dat inzicht is er nu niet in organisaties, want in bijna alle ontbreekt er op het uitvoeringsniveau een vaste informatievoorziening. Een ketenbrede operationele procesrapportage betekent dus niet nóg een rapport, maar ze biedt een invulling voor een belangrijke omissie in de inrichting van organisaties.

Omdat in deze procesrapportage de hele keten wordt belicht, heeft iedereen in de organisatie bovendien hetzelfde beeld van hoe zaken lopen in de uitvoering. Daarmee biedt deze rapportage leiding en medewerkers het noodzakelijke gemeenschappelijk begrippenkader om dezelfde taal te spreken.

Koppeling met leren

Door de focus op het proces biedt de ketenbrede procesrapportage een goed platform om zichtbaar te maken hoe het collectief leren als organisatie is veiliggesteld. Daarmee versterkt deze rapportage het gevoel van samenhang en overzicht bij medewerkers en zorgt het ervoor dat leren als organisatie doorlopend in de schijnwerpers staat.

Focus op proces leidt tot vereenvoudiging van de organisatie

Organisaties zijn bijna allemaal onnodig complex geworden door het stapelen van plannen. Als gevolg daarvan overzien medewerkers (en vaak ook leiding) het werk niet meer. De samenhang is kwijt. Plannen waarin het proces centraal staat, maken die samenhang weer zichtbaar.

De middelen voor het collectief leren als organisatie en de ketenbrede procesrapportage worden ook afzonderlijk toegepast in concepten als Crew Resource Management en Lean Management. De grote kracht zit 'm echter in het gezamenlijk gebruik van deze middelen, omdat je daarmee concrete invulling geeft aan het houvast dat medewerkers zoeken in plannen. De medewerkers maken uiteindelijk het verschil of een plan een succes kan worden.

Paul van Scherpenseel is onderzoeker en oprichter van Grow2Go, adviesbureau voor organisatie-effectiviteit.