

Leiderschap en de kracht van het verhaal

Paul Wouters

Auteur: P. Wouters (p.wouters@berenschot.com) is filosoof en organisatieadviseur, werkzaam als senior managing consultant bij Berenschot.

In de vorige bijdragen beschreven we de aard en de dynamiek van zingevend leiderschap, gekoppeld aan 3x4 ontwikkelgebieden. Hier focussen we op een gebiedsdoorsnijdend vermogen van leiders: richting geven aan de organisatie. Dat houdt niet alleen in dat de leider de goede (wijze!) keuzes kan maken, maar tevens dat hij of zij in staat is die keuzes te doen uitmonden in actie. Daarmee komen we tenslotte uit op de kracht van aansprekende verhalen.

De effectieve manager heeft zijn of haar gegevens op orde en kan daar logische conclusies uit trekken. De leider, als zingever, beseft dat daarmee slechts een noodzakelijk fundament is gelegd. Het zijn geen cijfers die mensen in beweging brengen, maar aansprekende verhalen. Echter, niet ieder aansprekend verhaal is goed genoeg. Wat een leider vertolkt moet getuigen van wijsheid. Daarom starten we bij dit aloude en rijke begrip, om ons vervolgens te concentreren op een kerncompetentie die we associëren met wijsheid, namelijk het vermogen om goede keuzes te maken. Daarmee is de weg wel gewezen, maar nog niet gegaan. In leidende verhalen worden hoofd, handen en hart met elkaar verbonden. Zij activeren mensen om zich daadwerkelijk in de gewenste richting te begeven.

Wijsheid

Als een leider er goed uitziet, intelligent is en sympathiek, dan is dat mooi meegenomen. Het kan allemaal bijdragen aan zijn of haar succes. Maar we verlangen van leiderschap toch vooral wijsheid. Wat is dat?

Wijsheid is een veelomvattend en 'machtig' concept. De geschiedenis van culturen laat zich schrijven als een queeste naar wijsheid. In onze Westerse cultuur is al 25 eeuwen een soort van 'Stichting Vrienden van de Wijsheid' actief, die de toon zet: de filosofie. Toch knopen we deze beschouwing graag vast aan T.S. Eliot, een dichter. In 'Choruses from 'The Rock'' verzucht hij, heel profetisch in 1934:

Where is the wisdom we have lost in knowledge?

Where is the knowledge we have lost in information?

In het aflopende rijtje wijsheid → kennis → informatie raakt Eliot bij iedere stap iets kwijt. Wat zou dat zijn? We bouwen het rijtje van de basis weer op en vertrekken van één niveau dieper, dat van de blote gegevens, zodat ook het begrip informatie reliëf krijgt:

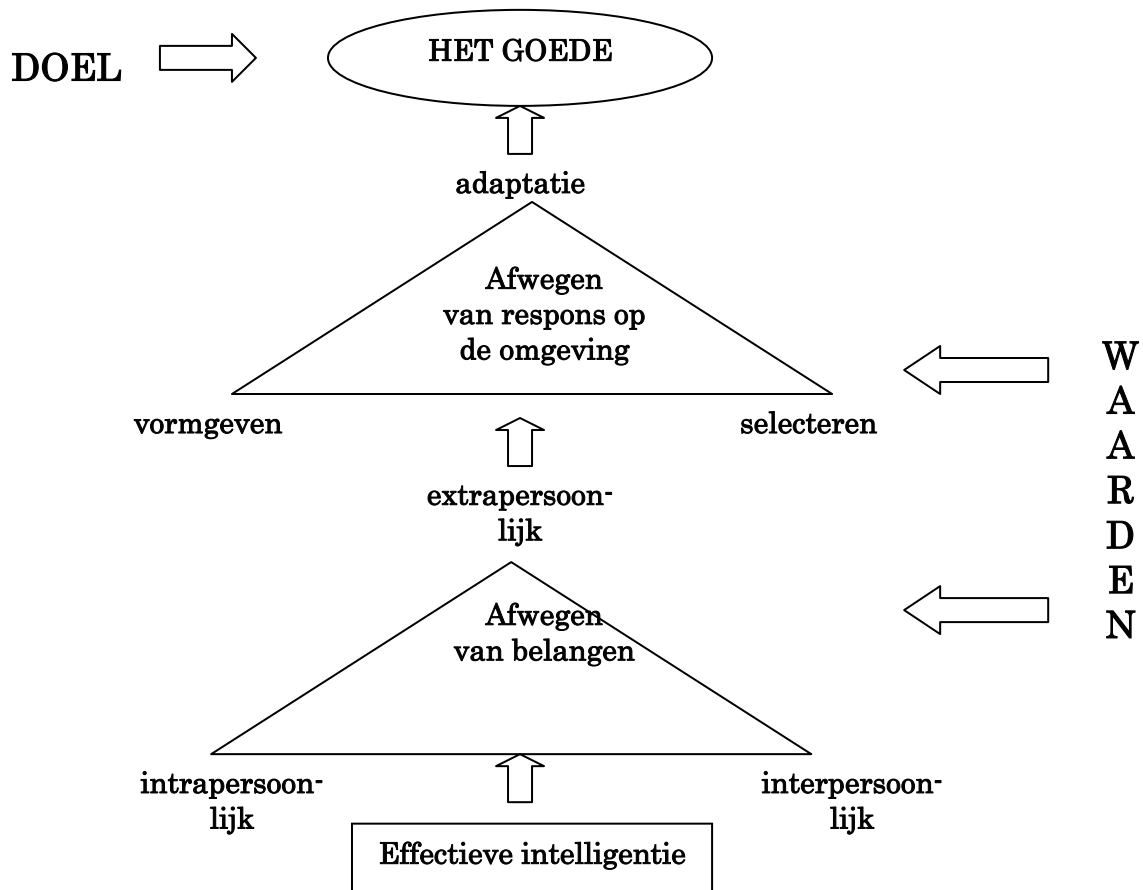
data + betekenis = informatie
informatie + doelmatigheid = kennis
kennis + zingeving = wijsheid

Deze cascade is in zoverre misleidend, dat het lijkt alsof er van data naar wijsheid alsmaar meer toegevoegd wordt. Er is weliswaar sprake van verrijking, maar die gebeurt door selectie; 'meer met minder', zoals dat heet. Beschouw betekenis, doelmatigheid en zingeving als achtereenvolgende zeven. Op de zeef van betekenis blijven alleen samenhangende data liggen. Doelmatigheid zeeft dié informatie uit de poel, die relevant is voor de gestelde doelen. Zingeving selecteert kennis op waarden: de waarden van hoofd, hart en handen. Daarmee blijkt wijsheid tevens een 'persoonlijke' vorm van weten te zijn, namelijk geïncarneerde kennis ('embodied knowledge').

In ieder citatenboek kan men wel deze uitspraak van Bertrand Russell vinden: 'Slechts weinig mensen kunnen zich gelukkig voelen als ze niet een of andere persoon, natie of overtuiging haten.' Is dit wijsheid? Voor wie Bertrand Russell verder niet kent, zal het weinig meer zijn dan een 'bon mot' of een prikkelend inzicht. Tegen de achtergrond van het lange, gepassioneerde leven van de man, in dienst van waarheid en waarden, is die uitspraak een uiting van zijn onbetwifelbare wijsheid.

Een psychologie van wijsheid

Robert Sternberg heeft zich als cognitief psycholoog een indrukwekkende carrière lang beziggehouden met het ontrafelen van de psychische vermogens achter intelligentie. Hij werd zich in toenemende mate bewust van het feit dat men met intelligentie weliswaar een eind komt op het niveau van informatieverwerking, maar dat van een mens heel wat meer en anders verwacht wordt. Hij kwam in Sternberg (2003) tot een 'balanstheorie van wijsheid', samengevat met het volgende schema:



Het kloppende hart van de theorie is een tweetal afwegingsprocessen. Vooreerst veronderstelt wijsheid dat men kan bouwen op een gezonde dosis intelligentie, in de zin van capaciteit om informatie te verwerken, zodat men een verantwoorde afweging kan maken tussen verschillende persoonlijke en sociale belangen. Men spreekt dan van wijsheid wanneer die afweging in belangrijke mate gedicteerd wordt door bovenpersoonlijke waarden. Op het bovenpersoonlijke niveau is de vraag op welke wijze doelen het beste gediend kunnen worden, gegeven de context. Daar vormt creativiteit een cruciaal vermogen, zowel in convergente zin (selectie) als in divergente zin (vormgeven).

Filosofie van wijsheid

Als het gaat om leiderschap, kunnen we in Sternbergs schema 'het goede' zonder meer vervangen door 'de leiderschapsopgave'. De auteur zelf komt hier in allerhande ethische complexiteiten terecht. Hij is van oordeel dat wijsheid per definitie gericht moet zijn op wat 'objectief' moreel goed is. Wij kiezen de pragmatische weg: het goede is 'in the eye of the beholder', erkennend dat pragmatisme een intuïtief en gevoelsmatig nadeel heeft, namelijk dat dit perspectief op wijsheid ons niet in staat stelt te ontcrachten dat bijvoorbeeld Hitler, in de context van toen, enige wijsheid ten toon spreidde... vanuit het perspectief van zijn volgelingen. Wij pretenderen hier dan ook geen morele benadering van leiderschap te presenteren. Ons oogmerk is organisatiekundig.

De onhandigheid van de meeste filosofische benaderingen van leiderschap, zoals die van Peter Koestenbaum (2003), is nou juist dat het ethische perspectief voorop staat. Men heeft een idee van waar het met de mensheid naartoe zou moeten gaan en neemt leiderschap vervolgens de maat aan de hand van de vraag in hoeverre de leider met kracht in die richting stuurt. Het wordt dan erg lastig om bijvoorbeeld de kwaliteit van leiderschap binnen British Tobacco of binnen de Siciliaanse maffia op eigen merites te beoordelen – niet dat we die dan over één kam willen scheeren trouwens. Niet alle filosofen gaan gebukt onder die 'braafheid'. Iemand als Friedrich Nietzsche leed niet aan sociale wenselijkheid en dat is precies wat hem voor leiders van nu nog steeds interessant maakt, ruim honderd jaar later.

'Wat uit liefde wordt gedaan, geschiedt altijd buiten goed en kwaad om.' (Friedrich Nietzsche)

Keuzes maken

Van de leider wordt verwacht dat hij of zij (of 'het': het Executive Committee, het MT, ...) de juiste afwegingen maakt, zoveel is wel duidelijk. De leider moet goed kiezen. Strategisch vermogen is een kerncompetentie van leiderschap.

Maar wat betekent dan 'goed kiezen'? Meerdere disciplines stortten zich na WOII op de vraag: economie, speltheorie (een tak van toegepaste wiskunde), psychologie en filosofie. Sedert kort staan keuzeproblemen ook prominent op de agenda van de sociale wetenschappen. We leven immers in toenemende mate in een keuzemaatschappij en het is zeer de vraag of we daar beter van worden – zie bijvoorbeeld Schwartz (2004).

We mogen van keuzes verlangen dat die in redelijkheid tot stand komen, althans wanneer het er op aankomt. 'Redelijk' betekent in dit verband dat je op een bewuste en navolgbare wijze zo wikt en beschikt, dat je de kans zo klein mogelijk maakt dat je achteraf spijt krijgt. Er is zoiets als een standaard redelijk keuzemodel ontwikkeld, dat neerkomt op de volgende te zetten stappen:

- Formuleer de vraag zorgvuldig: wat is het probleem precies en aan welke eisen dient een oplossing van het vraagstuk te voldoen?
- Welke feitelijke gegevens doen ter zake, over de organisatie zelf en over de omgeving van de organisatie, in het bijzonder over de markt?
- Zet de verschillende opties op een rijtje en vul dat rijtje zoveel mogelijk aan met creatieve mogelijke oplossingen waar je niet meteen op gekomen was.
- Bepaal de waarde van de verschillende opties in het licht van het programma van eisen en stel vast welke optie optimaal antwoord geeft op de gestelde vraag.
- Geef uitvoering aan die optie, bewaak de voortgang en stel zo nodig de koers bij.

Maar nu even van mens tot mens. Als docent Strategisch management acht ik het mijn verantwoordelijkheid om studenten deze stappen goed in te peperen. Ik vind eigenlijk dat ieder denkend en verantwoordelijk handelend mens het redelijk keuzeproces op belangrijke momenten moet kunnen doorlopen, dus ook als ouder prijs ik die stappen aan. Echter, wanneer het er werkelijk toe

doet, dan volg ik die stappen zelf niet...! U wel? Stel dat u met uw eventuele partner gezinsuitbreiding overweegt – ik noem maar wat. Ik kan me niet voorstellen dat u juist in deze belangrijke kwestie ‘zo maar wat’ doet!? Maar gaat u dan een beslissing nemen zoals de Consumentengids ‘de beste koop’ bepaalt, conform het redelijk keuzemodel?

Er is kennelijk meer aan de hand. We bevinden ons op het niveau van zingeving. Zingeven is iets anders dan op grond van gegeven criteria waarde bepalen. Leiderschap is precies daar nodig, waar criteria met elkaar botsen, met andere woorden waar onzekerheid of zelfs conflict van waarden optreedt. Dan gaat het niet per definitie om ‘verheven’ of existentiële zaken. De aankoop van een nieuw paar schoenen levert al waardeconflicten op die de Consumentengids niet voor u kan oplossen. Een deskundigenpanel kan een betrouwbare score geven aan een criterium als ‘trendy’ of aan duurzaamheid, maar er is geen enkele bron die u kan vertellen welke van die waarden nou eigenlijk de voorrang verdient, als het gaat om uw nieuwe schoenen.

In organisaties wemelt het altijd van de criteria en er zijn checklists zat. Maar wat is maatgevend? Wat onderaan de streep staat in het volgende kwartaal of het perspectief over drie jaar? Investeren we in mensen of in systemen? Moeten we nu op productinnovatie inzetten of het nog even doen met de producten die we hebben? Is een acquisitiestrategie verstandig om te groeien of niet? Weegt de voorspelbare ellende van IT-systeem migratie op tegen de nadelen van het huidige systeem? Waar ligt het punt waarop je hogere productiekosten voor lief neemt omwille van winst voor het milieu? Moet ik ondanks mogelijke commerciële schade de ondernemingsraad al snel inlichten over een voorgenomen reorganisatie of liever zo laat mogelijk? Is het verstandig deze waardevolle medewerker, die even in de knoei zit, een voorschot te geven op zijn salaris, of is het toch wijzer om vast te houden aan de regels? Met het redelijk keuzemodel komt u hier niet uit. Hoe wel?

Casus van de zeepfabriek

We zijn met de directeur van een zeepfabriek in gesprek over zijn moeizame relatie met de eigenaren van het bedrijf. De directeur ziet dat het hard nodig is om de komende jaren forse investeringen te plegen. Hij heeft daar al diverse strategische notities over geschreven en is het gesprek met de eigenaren meerdere malen aangegaan. Tot nu toe tevergeefs. Hij krijgt geen ja en geen nee. De fabriek is eigendom van een familie, vertegenwoordigd door de oudste zoon. Vader was de oprichter van het bedrijf.

Met die strategische exercities van de directeur is niets verkeerd. Hij is ingenieur, heeft een MBA gedaan, is toegewijd en kent zijn vak. De familie is evenzeer goed bij de les. Wat maakt het dan zo moeilijk om met elkaar in deze belangrijke kwestie tot overeenstemming te komen? Het keuzevraagstuk – al dan niet fors investeren op dit moment – situeert zich voor de betrokken partijen als het ware in een andere logica. Voor de directie is het een puur zakelijke afweging. Als de ‘Return on Investment’ groot genoeg lijkt en de belangrijkste risico's zijn afgedekt, dan ligt de keuze voor de hand: gewoon doen! Dit is de logica van het rationele keuzemodel. Voor de familie is de keuze ingebed in een ander en breder waardegebied. Winstverwachtingen worden afgewogen tegen kopzorg; familieleden hebben allen zo hun eigen perspectieven en ambities. In zo'n geval volstaat het niet een berekening te maken en een streep te trekken. Men moet wennen aan het idee en naar een beslissing toegroeien. Hier regeert de logica van het groeiemodel.

Omgaan met dilemma's

Voor het wegen van waarden bestaat geen algoritme. Uit het werk van Joseph Badaracco is wel een richtinggevend stappenplannetje af te leiden, waarmee we in zogenaamde dilemmatrainingen met managers positieve ervaringen opdeden. Ook in de context van coaching bewijst het zich als een waardevol instrument. De start is niet wezenlijk anders dan bij het standaard rationeel keuzemodel: scherpstellen van de vraag is steeds van primair belang.

1. Welke waarden liggen hier in de weegschaal tegenover elkaar? (Dit is een manier om het kernprobleem op fundamenteel niveau te benoemen.)
2. Hoe kom je aan die waarden? (Een manier om te objectiveren en te relativieren, zeker, maar waarden worden niet weggepoetst.)
3. Met welke waarden wil je in de toekomst meer leven – met welke minder? (Hiermee wordt de strategische spanning gecreëerd die een goed verhaal uitlokt.)
4. Kies nu in die spanning een slimme uitweg. (Je hoeft geen ongelukkige heilige te zijn. Creativiteit en handigheid komen hier zeer van pas.)
5. Vertel je verhaal.

Dit laatste punt is geen rituele afsluiting, het heeft een essentiële vormende functie. Daar komen we zo op terug, maar hier is nog van belang op te merken dat dit keuzemodel geenszins beoogt het standaard redelijke keuzemodel te vervangen. Dat model behoudt zijn geldigheid waar men een waarde kader als gegeven kan beschouwen. Maar in de casus van de zeepfabriek gaat het niet om kiezen binnen een gegeven waarde kader, maar om het kiezen van die waarden zelf. Dit is oriëntatie op zingevend niveau, waar keuzes de kiezer vormen. De kern van dit keuzeproces is geen rationele afweging, maar het is ook geen irrationele actie. Het is kiezen met hoofd, hart en handen. Dat vergt tijd, het is een ontwikkelproces. Daarom spreken we hier van het groeimodel van keuzes maken.

Als het gaat om keuzes maken, bestaat de wijsheid van de leider uit metarationaliteit: in staat zijn een redelijke afweging te maken omtrent de manier waarop in een gegeven situatie een redelijke afweging kan worden gemaakt. Dat klinkt misschien ingewikkeld, maar het is heel simpel: leiders krijgen veel keuzevragen op hun bord; zij moeten in staat zijn om te beoordelen welke vraag op welke manier het beste tot een besluit kan worden gebracht.

- Sommige keuzevragen moet men delegeren, bijvoorbeeld omdat ze zich lenen voor toepassing van een standaard rationeel keuzeproces – wellicht heb je daarvoor specialisten in huis;
- Andere verdienen dat men zelf zwaar boven op het besluitvormingsproces zit, omdat ze van vormende importantie zijn voor de organisatie;
- Er zijn van die keuzes die gemaakt moeten worden, maar waarvan er 13 passen in 12 minuten – snel aftikken;
- En er zijn ook keuzes die men beter niet kan maken, omdat er geen enkele goede reden is om dat nu te doen;
- Van sommige keuzes kun je beter andere keuzes maken, zoals Salomon de vraag ‘van welke moeder is dit kind?’ veranderde in de vraag: ‘zullen we het doormidden hakken of niet?’ (Zie de klassieke studie van Jon Elster, 1989.)

Yes Minister!

We spraken in het geval van de zeepfabriek van verschillende logica's: die van de directeur versus die van de familie. Analoog kennen we in de publieke sfeer een verschil tussen ambtelijke logica en politieke logica. De ambtelijke logica wordt geregeerd door bestuurlijke principes zoals haalbaarheid, proportionaliteit, effectiviteit. De politieke logica is op het eerste gezicht helemaal géén logica. De agenda wordt in hoge mate bepaald door incidenten, aandachtswaarde, emotionaliteit, vlagvertoon en korte-termijneffecten.

In de BBC-serie uit de jaren '80 'Yes Minister!' wordt de botsing tussen beide onvergetelijk vertolkt door enerzijds de minister van Bestuurlijke Zaken en anderzijds zijn hoogste ambtenaar Humphrey, die 'het spel' als geen ander beheerst en naar zijn eigen hand zet. Metarationaliteit wordt in de publieke sector vaak aangeduid met de term 'politieke sensitiviteit'- een kern van ambtelijk leiderschap.

Het concept metarationaliteit herinnert er aan dat van wijsheid in keuzeaangelegenheden niet gesproken kan worden op basis van één treffer. Leiderschap betreft de manier waarop men in het algemeen geneigd is met beslissingen om te gaan. Leiderschap in keuzeprocessen is een habitus, een deugd. En een deugd leer je door die te beoefenen. Dat voelt aanvankelijk als een vreemde jas, maar oefening baart kunst. Na verloop van tijd – ook hier is sprake van een groeiproces – kan het een tweede natuur worden.

Activeren

Het is mooi als men wijze beslissingen kan (laten) nemen, maar daarmee ben je er nog niet. Als je daartoe de macht hebt, dan kun je de beslissing vastleggen in een decreet en dit uitvaardigen, maar decreten hebben niet altijd het beoogde effect. Om daadwerkelijk het handelen van mensen in organisaties te veranderen, op punten die raken aan hun zingeving, is zwaar geschut nodig. We mogen van de leider verwachten dat hij of zij over enige kennis en ervaring, maar vooral over veel gevoel beschikt inzake veranderprocessen in organisaties.

De waarheid verkoopt zichzelf niet. (Etienne Vermeersch)

Het verhaal gaat dat medewerkers ‘verandermoe’ zijn geworden. Dat is in zoverre natuurlijk waar, dat iedereen altijd al weerstand voelde ten overstaan van veranderingen waarvan men de zin niet kan vatten. En als zich dat in hoog tempo herhaalt, dan wordt een allergie opgebouwd. Maar mensen veranderen nog steeds graag – ‘makkelijk’ is weer wat anders – als zij er de zin van inzien. Leiderschap is de functie binnen de organisatie die de zin van veranderen vermag over te brengen en die bij het realiseren van verandering ondersteuning biedt.

Dankzij ontwikkelingen in de filosofie van de 20^{ste} eeuw (de hermeneutiek) en in de slipstream daarvan ook in de esthetische en sociale wetenschappen (het narrativisme), is inzicht gegroeid in de wijze waarop zin effectief gecommuniceerd wordt: dat gebeurt door middel van een aansprekend verhaal. Rond de eeuwwisseling is dit besef ook snel doorgedrongen tot de organisatiekunde en de businessliteratuur. Zie in de literatuuropgave een kleine selectie van pioniers: de boeken van Michael Lissack en Johan Roos, van Annette Simmons en van Stephen Denning. Inmiddels zijn er op de markt al gespecialiseerde bureautjes actief, die met managers bouwen aan aansprekende verhalen.

Storytelling

Wiskundige bewijzen hoeven niet boeiend verteld te worden om te kloppen; bij zingeving moeten hoofd, hart en handen samenkomen om het doel te bereiken. Dat gebeurt bij uitstek in een (aansprekend) verhaal. Een verhaal is een vertelling met een kop en een staart, waar een spanningsboog in zit. Wanneer het verhaal mensen aanspreekt, betekent dit dat zij zichzelf een plek in de vertelling geven, zich kunnen inleven en het verhaal ook tot hún verhaal willen maken. Van nature zijn we allen zingevers, dus als het verhaal kwaliteit heeft, dan gebeurt dit ‘vanzelf’.

Een sterk verhaal

Ongeveer tien jaar geleden werden we door de directie van een grote instelling voor verstandelijk gehandicapten uitgenodigd mee te denken met de vraag: hoe kunnen we onze begeleiders ondersteunen bij de zingeving in hun werk? Wij stelden voor om eerst maar eens een rondgang langs de begeleiders te maken om te horen wat hen drijft. Dat deden we door te vragen naar de verhalen die verteld worden over het werk. Kleine en grote verhalen, anekdotes, roddels, verteld tegen nieuwkomers, in de koffiepauze of bij andere sociale gelegenheden.

Nadat aanvankelijke schroom was weggevallen, kwamen heel veel verhalen over de tafel. We gingen vervolgens op zoek naar de gemeenschappelijkheden van de verhalen die ons boeien. En wat bleek, tot onze grote verrassing? De strekking van veel van die verhalen was eigenlijk dezelfde, namelijk hoe slim de verstandelijk gehandicapten wel niet zijn!

Dit is nogal vreemd, immers de bewoners van tehuizen voor verstandelijk gehandicapten hebben juist géén reputatie op het gebied van slimheid. Dat is precies wat de verhalen spannend maakte: het is een levende paradox. De zingevende strekking frappeerde ons op een onvergetelijke manier. Het mooie van hun in vele opzichten zo ondankbare werk is dat de begeleiders in staat zijn om niet slechts de beperkingen, maar ook de onvermoede mogelijkheden van de bewoners te zien en aan de oppervlakte te brengen.

Advies aan de directie: maak verbinding met die verhalen, cultiveer ze, breng ze naar buiten.

Ontwikkelen van zingend leiderschap houdt dus in, terugkijkend op onze drie afleveringen in dit blad, dat we:

- leiders aanspreken op hoofd, hart en handen;
- focussen op de leiderschapsopgave;
- leiders (meer) bewust maken van de dynamiek van zingeving;
- twee disciplines centraal stellen: de kunst van het vragen stellen en de kunst van het kiezen;
- met leiders bouwen aan die aansprekende verhalen, die mensen in beweging brengen.

Simpel, niet?

Literatuur

- Badaracco, J.L. (1997). *Defining Moments; When Managers Must Choose Between Right and Right*. Boston: Harvard University Press.
- Denning, S. (2005). *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Elster, J. (1989). *Solomonic Judgements; Studies in the Limitations of Rationality*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Koestenbaum, P. (2003). *The Philosophic Consultant; Revolutionizing Organizations With Ideas*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Lissack, M. en Roos, J. (1999). *The Next Common Sense; Mastering Corporate Complexity Through Coherence*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Simmons, A. (2006, 2nd edition). *The Story Factor; Inspiration, Influence, and Persuasion Through the Art of Storytelling*. Cambridge: Basic Books.
- Sternberg, R.J. (2003). *Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schwartz, B. (2004). *The Paradox of Choice; Why More is Less*. New York: HarperCollins Publishers.