

Leiderschap – de kunst van het vragen stellen

Paul Wouters

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

In het vorige nummer introduceerden we zingeving als de kern van leiderschap: een cultuur-bepalende functionaliteit binnen organisaties, waarin de waarden van het hoofd, het hart en de handen bij elkaar komen – met dank aan de oude kerkvader en -leider Augustinus. Op gedragsniveau herkent men leiderschap aan de kwaliteit van de interactie tussen leider en volgers.

Dit is een definitie, een stilstaand beeld. We brengen dit beeld nu in beweging door een scheppende kracht te introduceren: de spanning tussen divergeren en convergeren. We verlangen dat die beweging leidt tot wijsheid, dat was bij Socrates zo en dat is nu nog zo, maar aan oordeelsvermogen en wijsheid gaat de kunst van het vragen stellen vooraf.

Vitaliteit

Een scheppend, productief proces verloopt in het algemeen ritmisch. Divergente en convergente tactieken wisselen elkaar af, zoals in een prettig gesprek. De inbreng van de een lokt de verhalen uit van de ander. Er ontspint zich een web van ideeën en invalshoeken. In die divergente fase neemt de onoverzichtelijkheid snel toe, tot iemand terugkoppelt naar het uitgangspunt of naar een gedeelde zorg en probeert om door de bomen het bos te zien: convergentie. Wanneer men weer op één lijn is gekomen, kan het gesprek opnieuw uitwaaien. Deze cyclus kan zich een aantal keren herhalen. In een methodische gespreksvoering zal dit ritme van convergentie en divergentie bewust gehanteerd worden. Denk bijvoorbeeld aan de oudste methodische gesprekken die in geschrifte tot ons kwamen: de dialogen van Socrates, opgetekend door zijn leerling Plato. Dat vitale ritme vindt men – niet toevallig – ook terug in wetenschappelijk onderzoek. Je zoekt bijvoorbeeld de verklaring voor een fenomeen, formuleert een aantal hypothesen. Mogelijkheden vermenigvuldigen zich en tuimelen over elkaar heen. Je selecteert vervolgens een beperkt aantal en toetst die. Afhankelijk van de uitkomst, leidt dit tot een hoeveelheid verdere vragen, en zo voort. Een inzicht van de dialectiek is dat niet alleen het denken over de werkelijkheid, maar ook de werkelijkheid zelve zich conform het ritme van divergentie en convergentie ontwikkelt. Denk aan de biologische evolutie, waarbij natuurlijke selectie (convergentie) steeds weer snoeit in de variatie van mutaties (divergentie). Of aan economische ontwikkeling, door Joseph Schumpeter beschreven als een afwisseling van creatie en destructie. Zijn les van creatieve destructie houdt in dat het economisch regime vooral ook destructie toe moet laten. Als men met overheidsingrijpen verhindert dat ondernemingen failliet gaan, zit men de innovatie dwars die een economisch bestel juist gezond houdt.

Een vanzelfsprekende eerste stap bij het ontwikkelen van leiderschap is een kritisch en creatief onderzoek naar de leiderschapsopgaven. Leiderschap in organisaties gaat ergens over. In een leiderschapsopgave past de leider zijn visie toe op een kerndoel van de organisatie. Bijvoorbeeld, Robert Polet (CEO van Gucci) parafrazerend in *Volkskrant Magazine* (12.04.2008): “Mijn belangrijkste taak was de winstgevendheid van Gucci weer op te krikken. Ik geloof in de kracht, de persoonlijkheid van een merk. Mijn heilige overtuiging is dat een creatief directeur maar één merk kan doen. Je kunt niet van 10 tot 11 Gucci leiden, van 11 tot 12 Bottega Veneta, van 12 tot 1 Yves Saint Laurent. Die merken leken ook allemaal op elkaar, toen ik aantrad. Ik heb op alle merken een eigen creatief directeur gezet naast een zakelijk leider.” Als het goed is, dan komen de drie bronnen van zingeving (hoofd, hart en handen) in een leiderschapsopgave bij elkaar – zie de vorige aflevering van deze trilogie. Dat is in het voorbeeld van Polet duidelijk het geval: een combinatie van inzicht, belevingswaarde en actiepotentie. Combineren we de waarden van het 3H-model van zingend leiderschap met de vitale ritmiek van convergeren en divergeren, dan krijgen we een boeiende heuristiek in handen, die aanleiding geeft tot cruciale vragen.

Hoofd: de dynamiek van eenvoud en complexiteit

Natuurlijk is de werkelijkheid altijd ingewikkeld. Effectief leiderschap werkt als een filter, reduceert de complexiteit in functie van de leiderschapsopgaven. De zogenaamde populistische leiders in de politiek verstaan die kunst als geen ander en trekken met hun convergent wereldbeeld als vanzelf een hoop kiezers naar zich toe. Geloofwaardig, duurzaam leiderschap kan echter niet gebaseerd zijn op simplisme. Het is wijsheid gevoelig te blijven voor afwijkende signalen en je bewust te zijn van de gevaren van 'group think'. Beantwoord de volgende divergente vragen:

- Is mijn verhaal over hoe de werkelijkheid in elkaar zit bestand tegen de kritische toets van deskundigen die niet tot mijn invloedssfeer behoren?
- Hoe kan ik borgen dat in de organisatie afwijkende, mogelijk nog zwakke signalen op de radar opgepikt worden en dat mij die snel en eerlijk bereiken?
- Wat zijn de vooronderstellingen of aannames die schuilen achter je leiderschapsopgave? Stel bij iedere aanname de vraag: 'wat als...?'

"Ik heb als bestuursvoorzitter vaak te maken met situaties waarin de helft van de medewerkers zegt: 'We moeten naar links,' terwijl de andere helft zegt: 'We moeten naar rechts.' Dan help ik ze een richting te kiezen. Zaken worden vaak heel complex gemaakt – het is eenvoudiger om de dingen ingewikkeld te maken, dan om ze simpel te houden. (Robert Polet in *Volkskrant Magazine*, 12.04.2008)

Handen: de dynamiek van de neuzen

De essentie van organiseren is 'alignment': er voor zorgen dat wat men in de organisatie doet onderling is afgestemd en convergeert naar het organisatiedoel. Desondanks is er iets griezeligs in de vaak gehoorde kreet dat 'alle neuzen in dezelfde richting moeten staan'. Dan ben je als geheel nu wel sterk, maar ook heel kwetsbaar. Het is verstandig om ook divergentie te cultiveren. Men kent het historische voorbeeld van IBM, dat er dankzij een dissidente minderheid net op tijd in slaagde pc's te gaan produceren, waar hun CEO nog openlijk betwijfelde of iemand ooit de behoefte zou hebben om thuis over een computer te beschikken. Beantwoord de volgende divergente vragen:

- Hoe organiseer je dissidentie? – Heb je eigenzinnigheid wel eens beloond?
- Welke alternatieve actieroutes zijn denkbaar? – Onder welke condities zouden die in aanmerking voor uitvoering komen?

"Courage is one of the scarcest commodities there is. That's why it's a significant source of competitive advantage!" (David Maister, 2008) Lef – wij spreken zelf toch liever van moed – wordt in het INK-managementmodel aangewezen als de kernkwaliteit van leiderschap. Wat moed precies inhoudt en onderscheidt van bijvoorbeeld roekeloosheid, is een eeuwig punt van discussie. Interessant is wel dat moed tot op zekere hoogte een ontwikkelbare eigenschap blijkt te zijn en ook elementen van de drie dimensies van zin in zich heeft. Zie Kathleen K. Reardon, 2006.

Hart: de dynamiek van onrust en vertrouwen

Een P&O-directeur vertrouwde ons eens toe dat de kern van leiderschap volgens hem schuilt in het absorberen van onzekerheid. Dat trof raak als een krachtige, convergente metafoer. Men ziet de leider voor zich als een spons, die overal onbestemde emoties opneemt en het gevoel achterlaat: het komt wel goed, leg je onzekerheden maar bij mij. Staat tegenover dat de leider ook bij uitstek diegene moet zijn, die onrust weet te zaaien en medewerkers uit hun comfortzone haalt als verandering aan de orde is: de divergente tactiek. 'Onschuldige' vragen kunnen al voor aardig wat consternatie zorgen, zoals: "Hoe lang doe je dit werk al en hoe lang denk je met hetzelfde werk nog door te kunnen gaan?"

Als het om je eigen leiderschapsopgave gaat, dan is aan te bevelen om medewerkers bij een functioneringsgesprek eens te vragen:

- Wat zijn de drie belangrijkste dingen die ik van jou verwacht?

- Wat zijn de drie belangrijkste dingen die ik voor jou kan betekenen?
Uiteraard heb je bij de voorbereiding van het gesprek zelf al een inschatting van de antwoorden gemaakt – wat is je score?

Van alle persoonlijkheidskenmerken blijkt veerkracht ('resilience') de grootste voorspellende waarde te hebben voor succes in het managementvak. Het gaat om het vermogen op te krabben bij tegenslagen en zin te geven aan mislukkingen. Een aan Churchill toegeschreven uitspraak illustreert dit heel aardig: "Success is the ability to move from failure to failure without a loss of enthusiasm."

De kunst van het vragen stellen

Het kan niet genoeg beklemtoond worden: reflectie op de leiderschapsopgaven en het stellen van vragen is het halve werk als het gaat om ontwikkelen van leiderschap. Bevindt u zich in een positie van waaruit u leiders daarbij ondersteunt, dan is het misschien aardig om te weten dat er aardig wat werk verzet is op dit gebied. We kunnen bijvoorbeeld verwijzen naar het boek van Chris Clarke-Epstein: *78 Important Questions Every Leader Should Ask and Answer*.

Maar vragen stellen volstaat niet. Van een leider worden vooral ook antwoorden verwacht, in het bijzonder op strategische vragen. De kunst van het vragen stellen heeft dus een logisch vervolg: de kunst van het kiezen. Dit zijn evenwel slechts fragmenten van een veel omvattender geheel. Laten we dit nog eens in beeld brengen en op ontwikkelmogelijkheden taxeren.

Ontwikkelgebieden

Wat leiderschap in moderne organisaties ingewikkeld maakt, is onder meer dat je altijd op verschillende niveaus tegelijk moet denken en acteren:

- Je hebt verantwoordelijkheid voor het reilen en zeilen van (een onderdeel van) de **organisatie**.
- De organisatie gedijt in een **omgeving**, maakt op een bepaalde manier onderdeel uit van een groter geheel, opereert in een (al dan niet commerciële) markt, heeft externe stakeholders.
- In veel gevallen geeft men leiding in **teamverband**, oefent men invloed uit op de organisatie als leidend lid van een clubje. (Let op: niet ieder gremium dat zich bijvoorbeeld 'management team' noemt is echt een team in de zin dat de collectiviteit verantwoordelijkheid draagt voor de gezamenlijke output, maar in afgeleide zin kunnen we de leider samen met zijn of haar 'direct reports' ook als een team beschouwen.)
- De leider leidt in eerste instantie zichzelf: het niveau van de **persoon**.

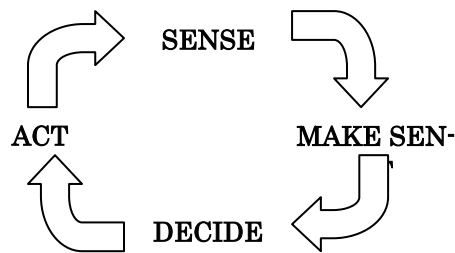
Vervolgens onderscheiden we drie clusters van ontwikkelbare vermogens of bekwaamheden:

- **Perceptie**: het vermogen om relevante zaken en ontwikkelingen te onderkennen en te kunnen duiden. Men kan hier ook van 'awareness', sensitiviteit of bewustzijn spreken.
- **Reflectie**: het vermogen om te analyseren en te synthetiseren, verbanden te leggen, verschillende gegevens betekenisvol op elkaar te betrekken, om te gaan met paradoxen.
- **Actie**: het vermogen om doelgericht mensen en processen in beweging te brengen en te houden, impact te genereren.

Bill Welter en Jean Egmon (2006) identificeren acht 'skills of the prepared mind of a leader':

- 1- *Observing (seeing beyond the obvious);*
- 2- *Reasoning (moving from the known to the undetermined);*
- 3- *Imagining (envisioning the future before it arrives);*
- 4- *Challenging (pushing for higher and deeper thinking);*
- 5- *Deciding (choosing with the consequences in mind);*
- 6- *Learning (keeping a developmental mind-set);*
- 7- *Enabling (exercising leadership from the outside in);*
- 8- *Reflecting (looking backward, forward and inward).*

Onder de motorkap van deze vaardigheden situeren ze telkens een leercyclus, waarmee ons concept van zingevend leiderschap ook op het niveau van concreet waarnemen, denken en doen betekenis krijgt:



Er is geen twijfel mogelijk dat deze vaardigheden allemaal van belang zijn voor leiderschap en dat ze tot op zekere hoogte ontwikkelbaar zijn. Maar we zouden meer te weten willen komen over de 'trainbaarheid' van die vaardigheden en over de meest effectieve manier om dat aan te pakken. Wat dat betreft is er in ons vak nog een wereld te winnen! Zoveel is wel redelijk zeker: "To help people develop as managers doesn't mean discussing management but does mean putting people through a set of processes in which they have to experience, and develop, their emotional self-control and interactive styles." (David Maister, 2008)

In combinatie leiden de managementniveaus en de vermogensclusters tot een referentiekader dat toelaat een leiderschapsopgave te 'vertalen' in leiderschapscompetenties. Ter illustratie schilderen we met een dik penseel een leiderschapsopgave van het MT van een gemeente die door herindelings fors groter is geworden en voor forse uitdagingen staat. Een dergelijke toename van formaat betekent iets anders dan 'meer van hetzelfde'. De ambtelijke leiding dient zich te realiseren (perceptie!) dat hier sprake is van een kwalitatieve sprong, dat alles niet alleen groter maar vooral ook anders wordt. Men zal moeten doordenken wat dit voor implicaties heeft op verschillende beleids-terreinen – iedere manager in het bijzonder op het eigen beleidsterrein – en wat dit inhoudt voor de relatie met het politieke bestuur van de gemeente (reflectie!). Er zal vooral ook op alle niveaus wat moeten gebeuren, zaken moeten veranderen (actie!). De invulling van onderstaande matrix is voorbeeldsgewijs.

Leiderschapsopgave: accommoderen aan schaalgrootte	PERCEPTIE	REFLECTIE	ACTIE
OMGEVING	De grotere gemeente acteert in een ander speelveld met machti- ger spelers – ken je die? Wat drijft hen? Welke trends zie je?	Meer schaalgrootte impliceert ook denken in een langere tijd- schaal. Kijk naar je programmabegroting eens terug vanuit het jaar 2030.	Knoop een dialoog aan met de nieuwe partners. Nodig ze uit voor een goed ge- sprek en weet wat je daarmee concreet wilt bereiken.
ORGANISATIE	Heb je in de nieuwe constellatie risico's van processen en sys- temen helder op het netvlies?	Is het politiek bestuur 'in control'? Hoe krijg je dit voor elkaar zon- der in een controlebu- reaucratie (parafen- cultuur) te vervallen?	Start met een risico- analyse bij de meest afbreukgevoelige pro- jecten.
TEAM	Wat is het strategisch vermogen van je team? – Welke kwali- teiten ga je nodig hebben?	Hoe organiseren we onze samenwerking (ook met andere teams) nu na de fusie veel informele lijnen zijn weggevallen?	Exploreer je (nieuwe) eigen gemeente, ga op werkbezoek naar de blinde vlekken.
PERSOON	Heb ik zin in de nieu- we uitdaging? Wat is mijn groeipotentie? Wat is daarvan te zien?	Hoe kan ik mijn per- soonlijke ambities en de organisatiebehoef- ten slim aan elkaar koppelen?	Ik verruim mijn refe- rentiekader, begin bescheiden en schrijf me in voor de bijeen- komst "MBA in 1 dag" – misschien willen collega's mee?

Deze systematiek is een handig ontwikkelinstrument en kan zowel bij assessments als bij coaching en training goede diensten bewijzen. De directe link met de leiderschapsopgaven borgt de link tussen leiderschaps- en organisatieontwikkeling.

In deze bijdrage domineerde een divergent perspectief. We schetsen kaders en ontwikkellijnen die vooral aanleiding geven tot veel vragen, hopelijk ook tot enig houvast als het gaat om inzicht in wat de goede vragen zijn. De volgende bijdrage staat in het teken van convergentie. In het rijkelijk geschakeerde landschap van mogelijkheden moeten keuzes worden gemaakt. Hoe doen we dat, vanuit een zingevend perspectief? Hoe kan de kiezer zich in die discipline ontwikkelen en hoe kunnen we hem of haar daar desgewenst bij ondersteunen?

Literatuur

- Clarke-Epstein, C. (2002). 78 Important Questions Every Leader Should Ask and Answer. New York: Amacom.
- Coutu, D. (2002). How Resilience Works. In: Harvard Business Review, May.
- Maister, D. (2008). Strategy and the Fat Smoker. Boston: The Spangler Press.
- Reardon, K. (2007). Courage as a Skill. In: Harvard Business Review, January.
- Welter, B. en Egmon, J. (2006). The Prepared Mind of a Leader. San Fransisco: Jossey-Bass.