



STUREN TUSSEN IDEE EN WERKELIJKHEID

I De vraagtekens van de manager

Bij veel managers heerst twijfel en onzekerheid welke zich richt op twee sporen:

- a. De vele managementtechnieken en -methodieken leveren per saldo niet de verwachte resultaten op. Voor het beheersen van bij voorbeeld financiële processen zijn allerlei technieken ontwikkeld welke op zich als instrumenten ook nodig zijn. Voor veel managers blijken deze technieken echter onvoldoende behulpzaam te zijn voor het sturen van de organisatie. Immers de praktijk laat keer op keer zien dat er onvoorspelbare mee- en tegenvallers ontstaan. Het vertrouwen in zulke managementinstrumenten is dan ook veelal zoek.
De aanpak uit de 70'er jaren waarin werkoverleg, kwaliteitszorg, teammanagement e.d. werden geïntroduceerd, worden door veel managers als rituelen beschouwd. Zij hebben het gevoel dat zich daar niet het echte managementvraagstuk afspeelt. Ondanks al deze managementtechnieken en -methodieken voelen managers zich alleen en in de kou staan.
- b. Gebrek aan visie en beleid om een beeld van de toekomst van de onderneming voor ogen te hebben. Er bestaat geen enkele zekerheid over de toekomst; alleen de zekerheid dat de kosten omlaag moeten en het rendement omhoog; waar kun je als manager nog enthousiast over worden? Tijdens seminars en congressen zijn managers op zoek naar inspiratie en nieuwe ideeën. Voorzover managers al een eigen visie hebben, blijkt dat velen hierover moeilijk met anderen kunnen communiceren.
Zo maakte ik laatst een bijeenkomst mee in één van mijn projecten, waar een manager zijn medewerkers toesprak over zijn ondernemingsvisie. Ondanks het goed voorbereide verhaal, de presentatie met sheets en overheadprojector, kwam zijn boodschap geheel anders over dan deze manager verwachtte en hoopte. Op mijn vraag: "wat was de boodschap van jullie baas?" kwam het antwoord uit de zaal: "Hij wil dat wij beter samenwerken". Dat horende was deze manager de wanhoop nabij dat zijn boodschap zo anders was begrepen dan hij bedoelde. Maar hoe moet je dan jouw verhaal zo presenteren dat het wel goed begrepen wordt?

*Samenvatting van H.L. van Gelder van de inleiding van J.W.P.M. van der Brug, gehouden tijdens het Intermediair Congres Personeelsmanagement, op 8 november 1988.

II Samenhang met het verschijnsel van de individualisering

Los van de wijze van presenteren doet zich hier een algemeen maatschappelijk probleem voor. Tegenwoordig staan de mensen niet meer zo open voor de visie van een leider.

Vroeger werkte de visie van een leider nog inspirerend en leidinggevend, zoals we dat in sommige derde wereldlanden nog wel tegenkomen. De achtergrond van dit fenomeen is dat de Westerse mens niet alleen maatschappelijk individualiseert maar ook menskundig; deze individualisering heeft betrekking op ons denken, voelen en willen. Ieder mens leeft tegenwoordig met eigen gedachten en voorstellingen over werk en leven. Als iemand een verhaal vertelt luistert de ander vanuit de optiek in hoeverre dat verhaal klopt met de eigen gedachten en voorstellingen. In ons denken zijn wij zo individueel geworden dat het ons vaak overkomt dat we zeggen: "ach ik heb zo mijn eigen ideeën die begrijpt de ander toch niet!" In een project in de overheidssfeer sprak iemand in termen van: "flankerend beleid t.a.v. de minderheden". Een PZ-functionaris hoorde ik zeggen: "Het moet een procesmatige aanpak zijn!" Ieder heeft bij zulke uitspraken en begrippen zo z'n eigen voorstellingen; voor ieder van ons hebben ze een eigen betekenis. Het elkaar begrijpen in het denken is dus door de individualisering schier onmogelijk geworden. Regelmatig lees of hoor je een soort noodkreet: "We hebben zo weinig leiders met visie"; daar mag dan aan toegevoegd worden dat er ook nauwelijks nog mensen zijn die openstaan voor de visie van een leider!

Dezelfde individualisering ervaren wij op het niveau van het gevoelsleven; wat de één belangrijk vindt wordt door de ander hartstochtelijk afgewezen. We leven niet meer vanuit een bewust collectief waarden- en normenstelsel maar vanuit individuele waarden en normen. Ook daarin volgen we niet zo gemakkelijk nog een leider. Ten slotte zijn wij in ons wilsleven ook zeer geïndividualiseerd. In de 70'er jaren en daarvoor hadden wij nog tot op zekere hoogte gemeenschappelijke doelen waaraan gewerkt werd. Ook hier zien wij de individualisering van wilsrichtingen, doelen en concrete belangen. Steeds moeilijker zijn mensen te richten op één doel, één koers, één belang. Dit alles maakt dat managers in toenemende mate leven met twijfel en onzekerheid omdat zij:

- de greep op de werkelijkheid verliezen;
- visie, richting en koers zo node missen.

Voor veel managers is het dan ook maar aanmodderen in de situatie. Als NPI zeggen wij niet dat al deze managementtechnieken, -methodieken en -instrumenten maar overboord gegooid moeten worden. Wel zien wij de noodzaak voor een kwalitatieve aanvulling.

III Onze cultuur bevindt zich in een overgangsfase

Het natuurwetenschappelijke en materialistische wereldbeeld is aan het verschuiven naar een holistisch spiritueel mens- en wereldbeeld.

De werkelijkheid is holistisch omdat alles met alles samenhangt. De sociale wetenschappen dienen in deze zin derhalve ook een heroriëntatie te vinden; de sociale wetenschap zou zich moeten ontwikkelen tot **sociale kunst**, dat is de kunst van het handelen in het sociale leven. Te lang hebben wij met de illusie geleefd dat je wetenschappelijk zou kunnen uitdenken hoe je in het sociale leven zou moeten handelen. Er worden dan bedachte modellen of systemen ingevoerd die op hun beurt weer tot geheel nieuwe sociale problemen leiden. Denk aan een bedrijf waar niets geregeld is m.b.t. de beloning, men beleeft een zekere willekeur en misschien wel onrechtvaardigheid en gebrek aan arbeidsrechtelijke zekerheid. Een systeem van functie-classificatie met belonings-systeem wordt ingevoerd. Lost zo'n systeem de arbeidsrechtelijke problemen op? Ons inziens ontstaan dóór het systeem even zovele nieuwe sociale problemen! Het zelfde zien wij bij de invoering van een systeem van werkoverleg, teamverpleging, wijksurveillance enz. Aan de ene kant los je iets op en tezelfder tijd ontstaat een nieuw sociaal vraagstuk; de oplossing wordt nu zelf het probleem.

De ontwikkeling van sociale kunst is hier de uitdaging. Een beeldend kunstenaar b.v. begint met een idee, mede gevoed door eerdere ervaringen en ideeën. Hij gaat vervolgens aan de gang door in klei of een ander materiaal iets uit te proberen. Door goed te kijken naar de eerste probeersels, reageert hij met kleine stapsgewijze aanpassingen. Deze benadering is situationeel bepaald en gebeurt intuïtief; dit is een op de waarneming gebaseerde werkwijze met een ambachtelijk karakter. Het ambachtelijke zit hem in het herhalen van het oefenen en uitproberen. In veel managementtrainingen gaat het dan ook om het herhalen van het oefenen, dáárdóór ontwikkel je vaardigheden.

IV Wat betekent dit voor de stuurmanskunst?

1. Verbonden zijn met de werkelijkheid

Managers kunnen alleen sturen als zij in de werkelijkheid staan en daarmee een eigen verbinding hebben. Natuurlijk staan veel managers in de praktijk maar dat is nog onvoldoende. Steeds vaker wordt de manager verleid om te stu-

ren op grond van schriftelijke informatie over de werkelijkheid of geautomatiseerde informatie op zijn PC-beeldscherm. Soms vraag ik een manager te beschrijven wat hij of zij zoal dagelijks doet in praktische zin. Vaak lukt dit niet, men spreekt in algemene termen als dagelijkse leiding, beslissingen nemen, plannen, coördineren en controleren.

Als je de manager vraagt te beschrijven wat er feitelijk gebeurt om het produkt te maken of te verkopen dan vertelt hij je de procedures, of hoe het naar zijn mening zou moeten. Zelden is hij in staat de werkelijkheid (dus de werkelijkheid) te beschrijven. Hoe komt dat? Omdat wij de werkelijkheid buiten ons onvoldoende waarnemen. Zoals gezegd leeft de moderne mens, dus ook de manager, vooral in zijn eigen binnenwereld. Bovendien heeft de natuurwetenschap ons geleerd dat de eigen waarneming van de mens subjectief, gekleurd, onbetrouwbaar is. Daarom hebben we instrumenten nodig zoals thermometers, drukmeters, enz. Op dezelfde wijze worden er in sommige organisaties regelmatig "motivation checks" gehouden, waardoor men "objectieve" informatie krijgt over hoe het met de motivatie van de medewerkers staat.

Om te kunnen sturen moeten managers hun vermogen scholen om de werkelijkheid waar te nemen. Want behalve de heldere zichtbare kant van de organisatie: de procedures, de regels, enz. (datgene wat in de handboeken, manuels is vastgelegd), is er ook de veel minder zichtbare, irrationele "duistere kant" van de organisatie zoals de in de mensen levende opvattingen, gevoelens, intenties en belangen van waaruit zij zich oriënteren op hun sociale omgeving, zowel binnen de eigen organisatie als extern naar klanten, overheidsinstanties, concurrenten e.d. In de sociale werkelijkheid heb je mensen nodig waarop je je oriënteert om iets voor elkaar te krijgen, de lobby dus. Ik doe wat voor een ander en die doet weer wat voor mij, zo werkt dat. Als manager kun je alleen sturen als je verbinding hebt met deze twee werelden, als je weet wat er in jouw organisatie of afdeling werkelijk gebeurt. Er is maar één manier om daar achter te komen - **waarnemen van de werkelijkheid**. Tegenwoordig praat men trouwens weer over "Management by walking around", wat nuttig is als men tijdens het rondlopen ook werkelijk waarneemt.

2. Een visie ontwikkelen en verzorgen

Als de waarneming dan zo belangrijk is geworden, wat is dan nog de functie en betekenis van een visie als je daarmee toch niet kunt sturen? De zin van een visie is niet een denkmodel op de werkelijkheid drukken; een visie

ontwikkel je geleidelijk vanuit de werkelijkheid waarin je staat. Op het moment dat je handelend moet optreden moet je de eigen visie loslaten. Dan gaat het om het concrete probleem waarvoor je staat en het vinden van een oplossing. Een visie die eigen is geworden zal indirect doorwerken in het handelen. Een visie die je probeert toe te passen zal eerder belemmerend werken, eenvoudig omdat de werkelijkheid altijd anders is dan de visie daarop. Hoe kun je nu praktisch een eigen visie ontwikkelen? Om te beginnen kun je een visie niet bedenken, het begint met luisteren, beluisteren van wat zich in de werkelijkheid afspeelt. Je hoort mensen iets zeggen of je leest iets wat je aanspreekt, waardoor je geraakt wordt. Zoiets kan je bij voorbeeld overkomen tijdens een management-teamvergadering. Er valt altijd wel iets te beluisteren of waar te nemen. Dat wat je aanspreekt of bijblijft schrijf je op in een notitieboekje. Na een aantal dagen lees je deze notitie weer en kijk je wat er gebeurt. Vaak blijkt dan het enthousiasme van het eerste moment verdwenen te zijn. Probeer nu op eigen kracht dat enthousiasme van het eerste moment in jezelf op te roepen; na een paar dagen doe je dat wéér, welke vragen roept het bij je op? Je leest erover, praat erover. Als het lukt dan probeer je het eigen idee en het enthousiasme in een gesprek op anderen over te brengen; lukt dat dan ben je op de goede weg. Toeter zo'n visie vervolgens niet de organisatie in maar praat er gewoon over met diverse mensen. Ook op de lagere leidinggevende niveaus in de organisatie moeten de mensen op deze wijze hun eigen visie ontwikkelen en leren overbrengen, wellicht geïnspireerd door jouw verhaal. Laat de ander als toehoorder vrij in zijn denken, vraag alleen wat er is gezegd en laat het aan hen zelf over hoe zij daaraan willen werken. De kunst is ervoor te zorgen dat je in het werk niet gaat proberen deze visie in de werkelijkheid in te voeren, maar de werkelijkheid zelf te laten spreken. Op een bepaald moment zal de werkelijkheid deze "verinnerlijkte visie" bij je oproepen en dan zul je er ook naar kunnen handelen.

V Defeningen ter scholing van het waarnemingsvermogen

a. Waarnemingsoefening

Hoe kan een manager de waarneming oefenen? Neem een concreet voor ogen staande eigen situatie waarin je als manager voor een bepaald probleem geplaatst bent, liefst zo actueel mogelijk of niet al te lang geleden. Beschrijf

deze situatie met de nauwkeurigheid en details van een filmbeeld aan één of meer anderen. Beschrijf e.e.a. zó dat de luisteraars zich de situatie reëel en precies kunnen voorstellen. Als dit niet lukt gewoon herhalen en opnieuw proberen. De luisteraars mogen geen commentaar geven, alleen informatieve vragen stellen om een beeld te krijgen. Bij de luisteraars bestaat vaak de neiging om door te blijven vragen, niet omdat het beeld niet onstaat maar omdat zij menen iets van zich zelf te herkennen wat zij willen toetsen. Als het verhaal verteld en beschreven is geven de luisteraars aan de verteller terug welke opvallende kenmerken het verhaal voor hen had; zij **karacteriseren** het beeldverhaal. Met deze stap oefen je het geven van oordelen, niet over wat je zelf van dat beeld vindt maar over wat er te zien was.

b. Prognose-oefening

Een andere, volgende oefening is het **prognostiseren**. Eerst vertelt de manager hoe zijn werkelijkheid, zijn situatie er nu uit ziet, dan beschrijft hij zijn situatie of project in termen van een prognose hoe de werkelijkheid er straks, bij een volgende gebeurtenis (b.v. een vergadering), uit zal zien in termen van feitelijke situatie, van handelingen die dan verricht zullen worden e.d. Deze prognose wordt opgeschreven voor de vergelijking naderhand. Meestal is het zo dat de prognose niet klopt met de feiten van de nieuwe werkelijkheid. Er zijn altijd wel aspecten waardoor je min of meer verrast wordt, die je niet had verwacht. Stel je nu de vraag (achteraf dus): "Had ik dit verloop kunnen voorspellen?" Wat heb ik dan in eerste instantie niet waargenomen? Doe weer een volgende prognose en men zal merken dat de voorspelling steeds dichterbij de werkelijkheid komt.

c. Scenario-oefening

Om wakker en opmerkzaam te worden voor de signalen vanuit de toekomst gaat men **scenario-oefeningen** doen. Het vinden van zoveel mogelijk scenario's helpt enorm bij het uiteindelijk sturen van de situatie. Deze oefeningen hebben zin omdat wij meestal onbewust, ideeën over de toekomst in ons dragen. Doorgaans selecteren wij alleen die signalen die passen in dat ene eigen toekomstbeeld. Hoe meer scenario's je kunt maken des te meer kansen heb je om op het bewuste moment de juiste sturing te geven.

VI Samenvatting

De manager staat voor een dubbele opgave:

Enerzijds op methodische wijze een eigen visie te ontwikkelen die hij vervolgens bewust kan terughouden als hij zich tot de werkelijkheid wendt.

Anderzijds zijn persoonlijke verbondenheid met de werkelijkheid te versterken door middel van het oefenen van de waarneming en het oordeelsvermogen.

Door deze verbondenheid zal de werkelijkheid zelf de visie in hem wakker roepen. Op deze wijze geeft de werkelijkheid zelf houvast voor het sturend handelen.