

Raymond Eilander en Annemieke Kleijssen

Leiders op geitenwollen sokken

- Er moet weer een nieuw jaarplan geschreven worden. Weet iemand nog waar het oude ligt?
- De ochtend over cultuurwaarden viel reuze mee, maar het werk wacht niet.
- Wij willen van denken naar doen, maar actielijstjes krijgen geen opvolging.
- Ach, gewoon bukken dan waait het van zelf wel weer over...
- Helaas heeft de sessie over persoonlijk leiderschap wederom niet geleid tot de benodigde daadkracht.



Raymond Eilander Ba. MSc. (r.eilander@pactgroep.nl)
is adviseur-trainer-coach van de Pactgroep; en
drs. Annemieke Kleijssen CMC (a.kleijssen@kleia.nl)
is adviseur-trainer-coach van KLEIA.

Making sense of leadership

Leidinggevend zijn vaak gericht op de bovenstroom van doelmatigheid, procesoptimalisatie en efficiëntie. Zij houden van een maakbare wereld waarin voor ieder “issue” één concrete oplossing gevonden kan worden. Zij worden hierop ook aangesproken en maken carrière door daadkracht. Geen wonder dat ze de onderstroom associëren met zweverige gevoelens waarop geen grip te krijgen is. Dat is de geitenwollensokkenwereld voor in je vrije tijd!

Deze polarisatie zet leidinggevend op achterstand om duurzame impact en betere resultaten te behalen. Wij onderschrijven het belang van heldere processen, rollen en verantwoordelijkheden, en vooral ook van duidelijke doelen. Want alleen als je weet wat je wilt bereiken, kun je de parameters vaststellen waarop je kunt sturen.

Maar daarnaast zien wij dat organisaties succesvoller zijn als het “bruist” en leidinggevend blij worden als mensen een twinkl in hun ogen hebben en graag een extra stap willen zetten om samen een doel te bereiken.

Hoe kunnen we die twee stromen verbinden? In dit artikel beschrijven we een praktische en flexibele aanpak.



Een voorkeur voor bovenstroom of onderstroom?

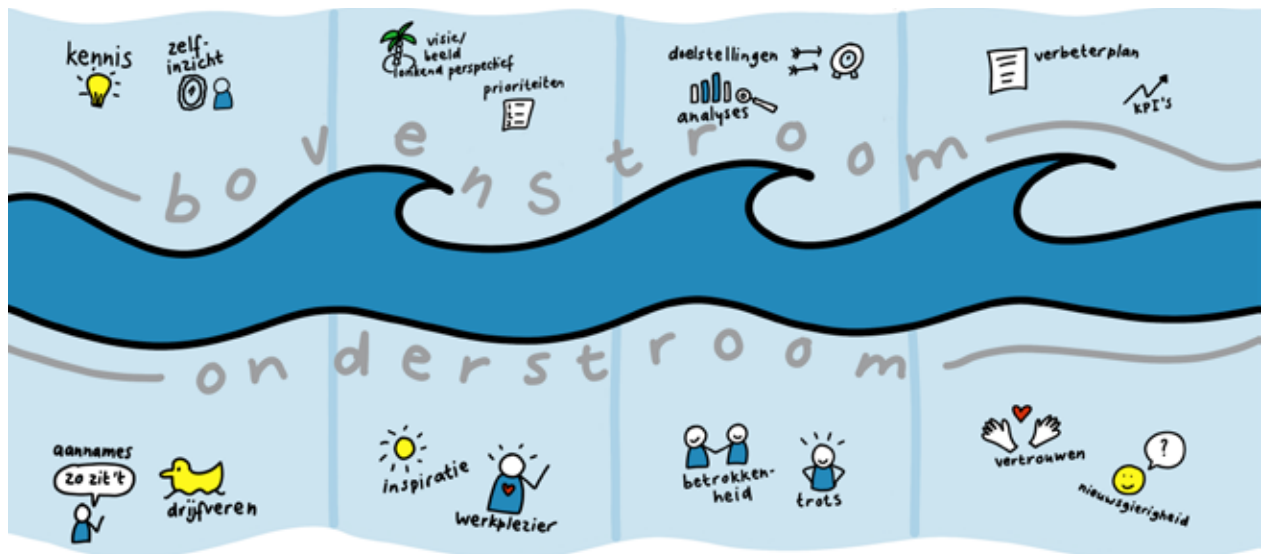
Mensen hebben meestal duidelijke voorkeuren. Zij worden enthousiast van concrete zaken in het hier en nu, of raken eerder geïnspireerd als er aandacht is voor wat niet direct zichtbaar maar wel aanwezig is. Wat de één zweverig vindt, is voor de ander juist dat waarom het gaat. Ook veel trainingen of ontwikkeltrajecten kenmerken zich door één van deze twee eenzijdige benaderingen.

Bovenstroom: Lean trajecten, en de meer recente verfijningen van scrum en agile, richten zich primair op de bovenstroom. In de bovenstroom zijn zaken zichtbaar. Het gaat om doelstellingen en tastbare resultaten. Heldere processen en parameters leiden de weg. Ook indien die weg niet leidt tot het gewenste resultaat, is er de neiging om daarin te volharden door doelen en processen nog concreter uit te werken. Trainingen zijn vaak gericht op het in kaart brengen van productiestromen en werkprocessen, en het formuleren van inzichten, technieken en instrumenten om de efficiëntie en kwaliteit te verhogen. Hoewel *Lean* de mens centraal stelt, wordt daarbij “cultuur” al snel opgevat als een ongreijpbare factor die de snelle implementatie van een Lean-proces op de werkvloer belemmert. Als een Lean-traject bovendien moet leiden tot een FTE-reductie zal het gevoel van veiligheid afnemen. Hierdoor vallen de gewenste efficiëntieslagen meestal tegen.

Onderstroom: Veel leiderschapstrainingen richten zich te eenzijdig op de onderstroom. In de onderstroom spelen alle zaken die wij bewust en onbewust denken en voelen. Wij handelen vanuit aannames, voelen ons niet altijd veilig om onze mening te geven, en zijn geneigd onze collega's te weinig aan te spreken. Trainingen richten zich op de gevoelswereld van persoonlijke drijfveren en biografische levensverhalen, en gaan daarbij inhoudelijke onderwerpen over visie en strategie uit de weg omdat “we dan weer helemaal in ons hoofd zitten”. Ook veel teambuildingsactiviteiten richten zich op de emotie en het groepsgevoel. De kerndoelen zijn dan *inspiratie* en *verbinding*. Werknemers zoeken het verbindende avontuur op of gaan samen in een tipitent zitten om met een tomahawk in de hand te formuleren waarvoor ze strijden. Bij deze aanpak geldt: “een sessie is geslaagd als de energie goed is”. Hoewel die bijeenkomsten stevast meeslepende herinneringen opleveren, hebben ze zelden blijvende impact. Als op maandagmorgen blijkt dat de praktijk te weerbarstig is om goede bedoelingen van het spectaculaire weekeinde in de praktijk te brengen, laat iedereen zich gewoon weer meesleuren door de routine van de dag.

Polariteit overbruggen

Zowel Lean-trainingen als veel leiderschapstrajecten zouden aan impact kunnen winnen als zij beide perspectieven, bovenstroom en



Leiders op geitenwollen sokken

onderstroom, beter combineren. Leiderschap staat immers altijd ten dienste van de organisatiedoelen. Teambuilding is zinvol als mensen elkaar in het werk ook daadwerkelijk nodig hebben. Juist door een gemeenschappelijk doel na te streven ontstaat er verbinding en energie. Aandacht voor drijfveren, veiligheid en vertrouwen geeft de onderlinge verbinding een stevig fundament. Elke ontwikkeling, of dat nu persoonlijk, in teams of breed in de organisatie is, vraagt daarom een benadering op beide niveaus.

Hoe kunnen wij de bestaande polariteit overbruggen en verbinding leggen tussen deze twee benaderingen? Hoe kunnen wij meer grip krijgen op wat ongrijpbaar is, maar wel bestaat? Hoe kunnen we betere resultaten krijgen met meer werkplezier? Hoe combineren we de discipline van het whiteboard met de motivatie van de tipi?

Zeven senses - Je begrijpt het pas als je het ziet

De weg naar duurzame verbeteringen start met de bewustwording dat beide “werelden” bestaan, zonder dat de één beter is dan de ander. Ze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. In onze praktijk hebben we een praktische methode ontwikkeld om de hierboven beschreven twee werelden te verbinden. Wij formuleren daarbij zeven verschillende aspecten (*senses*) waarin de wereld van tastbaar en zichtbaar binnen de organisatie verbonden is met dat wat we niet zien, maar er wel is.

Deze zeven *senses* verbinden resultaten en structuren aan betekenisgeving en talentontwikkeling. Het Engelse woord “sense” kan zowel duiden op een zintuiglijke waarneming als staan voor begrip en betekenisgeving. En juist die combinatie van waarneming en begrip staat in onze methode centraal. De *senses* vertegenwoordigen de ontmoetingspunten tussen de bovenstroom en de onderstroom.

Juist het combineren van de twee perspectieven, bovenstroom en onderstroom, verstand en gevoel, leidt tot het creëren van werkelijk toegevoegde waarde en een meer duurzame impact. Wij onderscheiden zeven *senses* waarmee

bovenstroom en onderstroom verbonden zijn. Soms worden handelingen extern getriggerd, en dan weer starten ze eerder intrinsiek. De methode biedt een praktisch en flexibel instrument om hierin inzicht te krijgen, zodat interventies meer blijvende impact hebben. Niet iedereen zal alle zeven verbindingpunten in gelijke mate herkennen of ze even belangrijk vinden. Maar alle zeven senses verbinden bovenstroom met onderstroom. Ze zijn van toepassing op alle lagen van de organisatie, van het zelfstandige individu tot het samenwerkende collectief.



1. Sense of Me Zelfkennis is het begin van alles, omdat het eigen gedrag de belangrijkste schakel is tussen plannen en resultaten. Sense of Me gaat over de wijze waarop professionele doelen verbonden zijn met persoonlijke motivatie en talenten. Je bent wat je doet, en niet wat je denkt. Je beïnvloedt anderen door je eigen gedrag. Hoe verhouden zelfinzicht en zelfreflectie op eigen kennis, kunde, en talenten zich tot de professionele rol en taken? Hoe kunnen wij het zelfinzicht bij leiders vergroten om zo professionele doelen en ontwikkeling goed aan te laten sluiten bij persoonlijke talenten en motivatie?

Wanneer mensen vol inzetten op beschrijvingen en trainen van competenties en gedrag, zal dat weinig beklijven wanneer ze dit niet verbinden met wat werknemers zelf in huis hebben aan talenten, persoonlijke drijfveren en overtuigingen. Wie ben ik, wat kan ik, wat weet ik, wat wil ik? Wij zien dat inzicht in drijfveren de persoonlijke effectiviteit vergroot. Dit is geen statisch gegeven, maar een dynamische werkelijkheid, die vraagt om een persoonlijk kompas waarin bovenstroom en onderstroom steeds weer samen komen. *Sense of Me* benadrukt het belang van eigenaarschap in deze reis naar zelfontplooiing vanuit de overtuiging dat ‘mensen wel willen veranderen maar niet veranderd willen worden’.



2. Sense of Urgency Urgentie ontstaat wanneer mensen (toekomstige) bedreigingen of zwakheden constateren. De verandering is dan gebaseerd op een externe noodzaak. *Sense of Urgency* is altijd gerelateerd aan een evidente, belangrijke





en urgente bedreiging of zwakheid. Het besef van deze urgentie verbindt de organisatiedoelen aan het vermijden van deze risico's. Daarvoor is zowel zicht nodig op reële risico's, als op vermijdingsgedrag voortkomend uit overtuigingen. Hoe mensen de externe noodzaak ervaren kan sterk verschillen. Bestuurders hebben vaak een andere perceptie van bedreigingen dan werknemers op de werkvloer. In de praktijk gebruiken wij het gesprek hierover als manier om bovenstroom en onderstroom te verbinden; om een dialoog op te starten en aannames expliciet te maken over risico's en gewenst gedrag. Wij merken dat de tijd die in deze beginfase besteed wordt aan het creëren van een gelijke startpositie, zich in de loop van trajecten altijd terugbetaalt. Immers zonder een gedeeld gevoel van urgentie, zullen mensen niet of nauwelijks in beweging komen. Er zullen altijd persoonlijke verschillen zijn tussen mensen waarbij de één meer op risico's is gericht, en de ander zich meer laat aanspreken door de kansen die er zijn. Inzicht in deze onderstroom geeft handvatten in de bovenstroom om de kracht die in beide perspectieven schuilt te zien en te benutten.



3. Sense of Excitement. Positieve energie is een bron van kracht. Echte opwinding ontstaat wanneer mensen vooruitgang en kansen zien. De verandering is dan gebaseerd op een innerlijke motivatie, de wil om te veranderen. Wij weten in de praktijk haarfijn wat ons "aan zet" en wat ons "uit

zet". Daarom richten wij ons op het creëren van het bewustzijn in de onderstroom, om vervolgens concreet te maken hoe door te pakken in de bovenstroom. Dit kan ook een inzicht zijn dat we ons te veel opstellen als slachtoffer en de ruimte ervaren om dit patroon te doorbreken als individu of als groep. Concrete handvatten in de bovenstroom die in ieders invloedssfeer liggen, zijn het vieren van successen en het geven van complimenten. Wij hebben in de praktijk gemerkt dat het vieren van successen weliswaar wordt geroemd, maar dat de verleiding bestaat om toch de nadruk te leggen op hetgeen dat niet goed gaat. We kennen de kracht van het geven van complimenten, en weten dat het effect veel langer nazingt dan financiële beloningen, maar zien dat het geven van complimenten toch beperkt wordt ingezet. Positieve energie is bovendien besmettelijk, vooral als het lukt om die energie te verbinden met wat voor iemand van betekenis is. Dan gaat het swingen in een organisatie.



4. Sense of Purpose Doelgerichtheid ontstaat wanneer mensen begrijpen waarom een richting is gekozen. Pas als ze dat weten, dan kunnen zij zich aan een richting committeren. Wij gunnen iedereen zinvol werk dat past bij hetgeen waarvoor iemand staat. In een wereld die steeds complexer

lijkt te worden is het belangrijk dat werkzaamheden te herleiden zijn naar een heldere bedoeling. Een bedoeling die ze snappen en willen onderschrijven. Het overbrengen van het waarom vraagt aandacht en tijd. Hoe vaak zien we niet dat een directie maanden bezig is met discussiëren op heidagen; en dan de gekozen missie op het intranet zet. Dit eenzijdige zenden van organisatiedoelen leidt niet snel tot ware overtuiging en betrokkenheid. In de praktijk merken we dat *Sense of Purpose* juist vraagt om interactie en de mogelijkheid om vragen te stellen. Hierdoor ontstaat het inzicht vanuit de onderstroom waar mensen echt vertrouwen in hebben. Soms zijn de zorgen in de bovenstroom direct weg te nemen, soms vraagt dit om extra ondersteuning van de doorvertaling naar de werkvloer. Het is onze ervaring dat verbinding met een organisatiedoel ontstaat wanneer mensen zich gehoord voelen. Daarnaast valt de voorbeeldrol van leidinggevenden nauwelijks te overschatten, oftewel "walk the talk". Tenslotte geloven wij binnen de bovenstroom in een sterke cascadering van plannen. Op elk niveau moet het waarom van activiteiten uitlegbaar zijn. Hoe beter activiteiten aansluiten bij het waarom, hoe groter de echte betrokkenheid.



5. Sense of Belonging Saamhorigheid gaat over de verhouding tot de groep. Hoer ik erbij of niet? Voel ik me trots en betrokken? Wat is mijn aandeel en bijdrage aan de eerdergenoemde missie van de organisatie? Hoe relevant is wat ik doe; raakt het me echt? Er is vaak een spanningsveld tus-

sen het bij een groep (willen) behoren, en de individuele autonomie. Voel ik me veilig om soms af te wijken? Is er ruimte om dilemma's te bespreken; en als we aarzelingen hebben, voelen we ons dan veilig genoeg om deze uit te spreken? Als collega's iets bedacht hebben, lijden we dan niet aan het "not invented here syndroom", maar zetten we onze schouders eronder? Als we ja zeggen, denken en voelen we dan ook een 'ja' en gaan we ook 'ja' doen?

Leiders op geitenwollen sokken

Ook hierbij gaat het om bewustwording van deze onderstroom, en vervolgens het aanpassen van gedrag in de bovenstroom. Ons advies is om de tijd te nemen om dit met elkaar te bespreken en, indien van toepassing, hoe dit te veranderen. Vaak is het hemd nader dan de rok, en is er in een organisatie een verbondenheid met de naaste collega's, maar minder met de organisatie als geheel. Bij reorganisaties versterkt dit patroon zich. Hoe meer teams onder druk komen, hoe minder ze in brede belangen kunnen denken. Het delen van mooie praktijkvoorbeelden, aangedragen door de mensen zelf, creëert hernieuwde trots.



6. Sense of Interdependency Wederzijdse afhankelijkheid vraagt om een duidelijke samenhang en een integrale kijk op strategie, processen, aansturing en houding en gedrag. Het is dan nodig boven het eigen team en afdeling uit kunnen stijgen, en organisatie-breed te denken. Naast functionele taakomschrijvingen in de bovenstroom, vraagt dit inzicht in patronen in de onderstroom. Het gaat over denken en handelen in schakels en ketens. Dit houdt niet op bij de muren van een organisatie, maar heeft zeker ook betrekking op de wereld buiten met klanten en een diversiteit aan belanghebbenden en beïnvloeders.

Wij merken dat het belangrijk is om duidelijk in kaart te brengen wie er allemaal belangrijk zijn om de gestelde doelen te bereiken, en wat de kwaliteit is van de samenwerking. Stroomt het, of is er sprake van afschuiven, slechte overdracht, wachttijden, dubbel werk of frustratie? Hoe groot is de macht van informatie, of is delen van informatie het vermeerderen van kennis? Alleen gaan we sneller, maar samen komen we verder. Zoek en beloon mensen die de verbinding aan kunnen gaan en willen samenwerken.



7. Sense of Empathy Inlevingsvermogen vraagt om begrip voor verschillen en de kracht van complementariteit. Ieder mens ontwikkelt een eigen perspectief op de wereld om zich heen. Gedeeltelijk is dit gebaseerd op wat ons echt drijft in de onderstroom, maar ook ervaringen in de

bovenstroom vormen ons. We zien de wereld als het ware door een eigen bril. Wij weten wel dat er verschillen tussen mensen zijn, maar

als wij die in de praktijk tegenkomen zijn we soms toch verbaasd. Wij houden mensen een spiegel voor om hen te laten zien dat, als de verschillen fundamentele waarden raken, zij eerder geneigd zijn de anderen te overtuigen van hun ongelijk dan geïnteresseerd te luisteren. Het blijkt ook prettiger om naar bewijs van een eerder gevormde mening te zoeken, dan open te staan voor ideeën die overtuigingen wellicht ondergraven. Ons advies is om eerst te begrijpen en dan pas begrepen te worden. Wij hanteren bij *Sense of Empathy* de dialoog waarbij mensen zich willen inleven en waarbij nieuwsgierigheid en echte interesse ruimte creëren om nieuwe wegen te bewandelen. Aandacht voor onderling vertrouwen vormt hierin de basis, wetende dat vertrouwen ontstaat door te voldoen aan de criteria die de ander hanteert.

Zeven senses in de praktijk

Hoe kun je leidinggevendenden helpen om de twee werelden te verbinden door gebruik te maken van de zeven *senses*?

- **Inzicht** - De verbinding tussen de onderstroom en bovenstroom start met het inzicht dat beide werelden bestaan en aandacht verdienen. Het gaat erom bewust te maken hoe onderstroom en bovenstroom op elkaar inwerken. Waaraan wordt de meeste tijd besteed en waar zitten de grootste knelpunten? De zeven *senses* dienen in de analysefase als voelsprietten en kunnen betekenis geven aan de verwarring en de onduidelijkheid die we soms zien in een organisatie.
- **Interventies** - Vervolgens kun je de zeven *senses* inzetten om te bepalen op welke terreinen je interventies wil doen. De ervaring leert dat de bewustwording van boven- en onderstroom in de analysefase niet automatisch leidt tot een afgewogen repertoire aan interventies. Als één van beide te weinig aandacht krijgt, verandert er meestal minder dan verwacht en gehoopt. Een gevoel van onmacht ontstaat. De zeven *senses* kunnen in deze fase concrete handvatten geven die wel grip bieden op de gewenste verandering.
- **Impact** - Een duurzame verandering is het gevolg van bewuste aandacht voor bovenstroom en onderstroom. We zetten de zeven *senses* in tijdens het monitoren van de voortgang; als thermometer. Zijn we tevreden over de tastbare resultaten en bruist het in de organisatie? Vooruitkijkend, weten we ook dat verandering de enige constante is. Met behulp van de zeven *senses* kun je hierop anticiperen en waar nodig bijsturen.

Casus – Van papieren tijger naar een inspirerende prestatiedialoog

Inzicht

Bovenstroom: De planning & control cyclus bestond uit een verplichte invuloefening van door de directie aangeleverde KPI's. Het belangrijkste doel was de financiële verantwoording naar externe partners. Ter onderbouwing werden teamplannen van gemiddeld 50 pagina's aangeleverd. Niemand wist wat de gemeenschappelijke richting was en hoe werkzaamheden daartoe bijdroegen.

Onderstroom: Elk jaar waren de afdelingshoofden weer blij als de cyclus achter de rug was en na een jaar werden de plannen weer met een zucht uit een stoffige la getrokken. De weerstand bij medewerkers was groot, omdat zij leden onder de enorme werkdruk, ze de exercitie zinloos vonden, en ze hun tijd graag aan nuttiger zaken wilden besteden. De samenwerking tussen teams verliep slecht en kostte veel energie. Men gaf elkaar daarvan de schuld.

Interventies

Als eerste stap hebben we de tijd genomen om de gewenste richting met elkaar te doorleven. Immers, hoe sterker het lonkend perspectief, in kennen en voelen, hoe sterker de magneetwerking die daarvan uitgaat. De gekozen richting werd gevoed door externe druk en interne overtuigingen. Ambitie en realiteitszin werden nauwkeurig met elkaar afgewogen. Omdat het waarom van specifieke keuzes hierdoor helder werd, voelden de medewerkers zich weer trots en betrokken en wilden zij zich bewust committeren. Samen hebben we de succesbepalende factoren in kaart gebracht waarin "een betere samenwerking tussen teams" door alle betrokkenen werd genoemd. Vanuit de bovenstroom zijn in een plannenparade alle teamplannen gedeeld en is inzichtelijk gemaakt waarvoor de teams elkaar nodig hebben en wat zij van de wederzijdse samenwerking vonden (horizontale verbinding). Ieder moest ons duidelijk maken wat de bijdrage was aan de gekozen richting (verticale verbinding). Hierdoor ontstond een consistent en samenhangend afdelingsplan. We waren hierdoor in staat om een aantal knelpunten te destilleren en op te pakken als laaghangend fruit. Daarnaast organiseerden we een workshop over drijfveren om de aandacht te richten op de onderstroom.

Hierdoor kregen de teamleden meer inzicht in ieders krachten en valkuilen, zowel op individueel als teamniveau. Wij hebben ervaren dat een instrument zoals bijvoorbeeld Management Drives of MBTI in deze fase goed kan dienen om een gemeenschappelijk taal te creëren zodat bespreekbaar wordt wat mensen voelen maar lastig vinden om te benoemen. Ook was er aandacht voor energiegevers en energievreters. Vanuit de verschillende profielen hebben de deelnemers vast kunnen stellen waar ze elkaar vonden en waar ze botsten en waar ze complementair zouden kunnen zijn. In de teamplannen zijn concrete acties benoemd in de bovenstroom (processen en middelen) en onderstroom (houding en gedrag van leidinggevenden en medewerkers).

Impact

In de bovenstroom zijn de succesbepalende factoren gekoppeld aan meetbare en relevante resultaten vanuit waarde-creatie voor bestuur en financiers, klanten en partners, medewerkers en maatschappij. Met name de bewuste aandacht voor waardecreatie voor medewerkers, en het effect hiervan op de prestaties van de organisatie, was in deze organisatie vernieuwend. Door inzicht in drijfveren te bieden is zowel de persoonlijke effectiviteit vergroot, als de samenwerking in en tussen de teams verbeterd. Daardoor kon bij de opvulling van vacatures gekeken worden naar de versterking van het teamprofiel. Het teamplan vormde ieder kwartaal de basis voor de prestatiedialoog waarin successen bewust werden gevierd. De teamleden verkregen hierdoor beter inzicht in hun bijdrage.

Tot slot: van bewustwording naar duiding en meer grip

Met het herkennen van de bovenstroom en de onderstroom, in organisaties en teams, kun je beter doorzien hoe deze stromen op elkaar inwerken en hoe ze van invloed zijn op het succes en falen van gewenste veranderingen en ontwikkelingen. De zeven *senses* stellen je in staat om te identificeren waar deze verbinding onvoldoende tot stand komt, en om te bepalen welke interventies nodig zijn. Vanuit verbeterde grip door inzicht in deze *senses*, hopen we dat leidinggevenden over de drempel van onzekerheid heenstappen. Daarna kunnen zij ook buiten een tweedaagse leiderschapstraining gewoon op de werkvloer hun geitenwollensokken dragen. | [Md](#)

Illustraties: Janneke de Boer-Bolej