



Het theater van het management

De leider van een organisatie in de hoofdrol van een chaotisch theater

Jeroen Strengers
Toegepaste Communicatie Wetenschap
Universiteit Twente

Het theater van het management

De leider van een organisatie in de hoofdrol van een chaotisch theater

Jeroen Strengers

**Prof. Dr. Erwin Seydel
Dr. Mark van Vuuren**

**Toegepaste Communicatie Wetenschappen
Universiteit Twente
Enschede**



Universiteit Twente

*de ondernemende
universiteit*

Wet van Hofstadter:
“Alles duurt langer dan je denkt, ook al houd je rekening met de wet van Hofstadter”

Samenvatting

In de managementliteratuur is veel aandacht voor manieren om ‘succesvol’ te worden als leider. Er worden allerlei ideeën en modellen aangedragen hoe de leider zich kan waarmaken. Er wordt in die benadering te eenvoudig voorbij gegaan aan fundamentele zaken in het leven en in onze leefomgeving. Er zijn zoveel factoren die het ons moeilijk maken om het vurig verlangde succes te behalen. Om te slagen speelt de leider een rol en de rol die hij het best kan vertolken is *zichzelf zijn*... en niemand anders. De wereld om ons heen zit niet eenvoudig in elkaar en laat zich al helemaal niet voorspellen of in een simpel model vatten. De realiteit is telkenmale anders dan de verwachting; hiernaar acteren is bepaald geen kinderspel. Dit maakt dat – *wil een leider slagen* – hij vanuit zichzelf moet handelen. Hij kan het best verre blijven van zaken die hij eigenlijk niet snapt. Een mens laat zich in het dagelijks leven al snel genoeg misleiden door dat wat we menen waar te nemen. De rol van leider kent beperkingen, iets wat tot een ontvucherende kijk op leiderschap kan leiden. Om ‘succes’ te bereiken, is er een grotere kans van slagen als hij met kleine stappen succes boekt, in plaats van grootse plannen die – frustrerend genoeg – niet uitgevoerd worden in de praktijk.

Summary

There is a lot of interest in the managementliterature for the subject of how to become a successful leader. All kinds of models and ideas are proposed how a leader can succeed. But too often the methodes ignore fundamental matters in our daily life en our surroundings. So many factors are influencing the way we want to reach our fiercely adored success. To succeed, the leader plays a role, and the best role to play for him is to play nobody else than his self... The world we live in is complex and it is hard to predict anything about what will happen in the future, and it also does not fit in simple models. Time after time reality is not what it used to be, it differs from our expectations.

To act in a corresponding way is difficult. It makes that if the leader wants to succeed, he has to act in a way that comes as close as possible to himself. He has to stay away as far as possible from matters he does not understand. A human is very easily misled in daily life by the things he thinks he perceives. The role of the leader has its limitations, that is something that can lead to disillusion about leadership. There is a greater chance to succeed, if the leader takes small steps instead of making huge plans which are never being executed, with all frustrating feelings as a result.

Voorwoord

Tijdens een van mijn eerste hoorcolleges die ik volgde aan de UT, sprak docent Sjoerd de Vries over een onderzoeker die beweerde dat alles wat in het bedrijfsleven slaagde, het resultaat was van toevalligheden. Voor de rest rotzooien we maar wat aan...

Op het eerste gezicht lijkt zo'n uitspraak aan te zetten tot een lachbui, al die hardwerkende mensen die zich dagelijks in het zweet werken om projecten te laten slagen en dat alles door *hun* kennis en kunde en niet te vergeten hun tomeloze inzet! Dan kan succes toch niet alleen maar van toevalligheden aan elkaar hangen? Mijn eerste gevoel geeft die hardwerkende mensen gelijk. Maar toen ik verder ging denken, mijn eigen ervaringen uit het bedrijfsleven ernaast legde en mijn pessimistische* brilletje opzette, kreeg ik hoe langer hoe meer waardering voor die onbekende onderzoeker.

Er *gaat* gewoon erg veel mis in het bedrijfsleven, en dat is helemaal niet erg, zolang we er maar om blijven lachen. Natuurlijk staan we liever stil bij de succesmomenten. We leggen een enorm vergrootglas over de dingen die goed gaan en vergeten even voor het gemak wat er allemaal aan mislukkingen vooraf ging. In mijn beleving is het veel leuker en meer ontspannen om er met een beetje cynische blik naar te kijken. Alleen al de onverantwoorde hoeveelheden literatuur die geschreven wordt over hoe het allemaal beter kan en hoe het allemaal zou moeten, doet in elk geval bij mij de vraag ontstaan of er misschien een aanleiding is om het beter te willen laten verlopen. Geruststellend is de gedachte dat we er in elk geval al wel achter zijn *dat* het nog beter kan! Nu nog het realisme zien te vergroten dat *wat* we ook allemaal doen, we toch in hoge mate afhankelijk blijven van een zekere mate van toevalligheden en omstandigheden.

* *In mijn beleving is een pessimist een goed – voor zover mogelijk – geïnformeerde optimist!*

Mijn interesse voor het onderwerp leiderschap en de onzekerheid in de wereld om ons heen, is niet spontaan bij me opgekomen. Tijdens het afstuderen aan de hts Technische Bedrijfskunde rezen er bij mij grote vragen over de manier waarop we ons onderzoek uitvoerden. Het advies dat we hadden opgesteld werd klakkeloos door de leiding van het bedrijf overgenomen. Het bleek dus heel eenvoudig om de ‘werkelijkheid’ een draai in je eigen richting te geven, zonder dat er kritische vragen werden gesteld. Dat heeft me ertoe aangezet om voor een vervolgstudie te kiezen. Een waarbij ik met mijn vragen terecht kon; Communicatie Wetenschap bleek wat dat betreft een uitermate geschikte opleiding.

Het afsluiten van mijn studie doet mij buitengewoon veel plezier. De puzzel van verwondering is niet af, en zal ook nooit afkomen. De studie TCW heeft me doen beseffen dat door goed te kijken, sommige delen van de puzzel mooi op elkaar aansluiten. Alleen al de inspirerende gesprekken die ik heb mogen voeren met een aantal zeer boeiende mensen uit de ‘praktijk’, gaven al weer genoeg reden om niet stil te blijven zitten... er is nog zoveel te ontdekken! Een hartelijk *dank jullie wel* voor de gesprekken is op zijn plaats!

In Erwin Seydel trof ik een begeleider die, ondanks door de wol geverfd, nog steeds zijn verwondering over organisaties – en ook het leven in het algemeen – niet is verloren. Ook mijn tweede bevlogen begeleider Mark van Vuuren deelde mijn interesse over een verbazingwekkende wereld. Enorm bedankt voor jullie motiverende gesprekken en bereidheid tot begeleiding!

Vanzelfsprekend een respectvol *dank jullie wel* richting m'n ouders, waar ik altijd van op aan kan! Daarnaast bedank ik iedereen die wilde luisteren – of in elk geval de indruk wekte – naar mijn soms wazige verhalen en ideeën over die boeiende wereld om ons heen.

Jeroen Strengers

Hengelo, april 2007

“Succes wordt zwaar overschat. Iedereen streeft het na ondanks het dagelijkse bewijs dat het ware genie van de mens juist in tegenovergestelde richting gezocht moet worden” [Stephen Pile, 1982, Onsterfelijke blunders].

Inhoudsopgave

Samenvatting	I
Voorwoord	III
Inleiding in het theater	1
Het eerste bedrijf <i>Wat is er gedaan, wat gebeurde er? De actie, het schouwspel</i>	15
Het tweede bedrijf <i>Wanneer of waar speelde het zich af? De scène, de situatie waarin zich de actie afspeelde</i>	29
Het derde bedrijf <i>Wie deed het? De actor, de persoon die de aanzet gaf voor de actie</i>	45
Het vierde bedrijf <i>Hoe deed hij het? Welk systeem, of welke instrumenten gebruikte de actor?</i>	61
Het vijfde bedrijf <i>Waarom deed hij het? Wat was het doel van de actie?</i>	85
Conclusie en discussie	105
Veldonderzoek	131
Literatuurlijst	151
Bijlage 1 Interviewschema	
Bijlage 2 Samenvatting voor interview	
Opmerkelijke zaken	

*** Door de scriptie heen wordt gesproken in mannelijke vorm, het moge duidelijk zijn dat hiermee zowel mannen als vrouwen worden bedoeld. ***

Inleiding in het theater

Loop een boekenwinkel binnen en je zult versteld staan van de hoeveelheid managementliteratuur die er staat. Laat staan als je op internet gaat zoeken naar managementliteratuur, er is al zoveel geschreven... Zoveel managementliteratuur waarin allerlei methoden worden aangedragen om een succesvol leider te worden van een organisatie. Veel van die literatuur probeert het mysterie te ontrafelen hoe je een geslaagde manager en/of leider zou kunnen zijn. Er zijn veel boeken te vinden waarin de prachtigste verhalen staan, van directeuren die op de meest mooie en magische manieren hun organisaties op de weg naar succes leiden. “We kennen tegenwoordig niet alleen topatleten, maar ook topondernemers” (Mintzberg, 2005, pp.96). Bibliotheken zijn volgeschreven, zonder dat er iemand daadwerkelijk met de ‘gouden formule’ is gekomen, al hoeft dat laatste niet eens de bedoeling te zijn van veel auteurs. Vaak gaat het om methoden die enkele jaren bijzonder in de belangstelling staan, om vervolgens aan de kant gezet te worden door nog weer meer belovende theorieën. Braybrooke onderkende in 1964 al dat er ontelbare manieren zijn voor een leider om succes te bereiken. Het mysterie rond die activiteiten wordt vooral gevoed door het misplaatste verlangen om de moeilijkheden te elimineren, ten gunste van een simpele theorie die elke manager zou kunnen toepassen (1964, pp.550). Leiding geven is dan een simpel trucje dat iedereen zou moeten kunnen, mits je de theorie maar goed toepast.

Wat precies aan die hunkering van leiders naar een simpele methode ten grondslag ligt, is niet geheel duidelijk. Wat wel duidelijk lijkt is dat managementliteratuur wellicht enig houvast, of in elk geval de illusie van houvast biedt, in een woud van mogelijkheden. Niemand vindt onzekerheid leuk, en een vreemde eigenschap van mensen is om alles te willen beheersen, om zo een onverwachte

gebeurtenis uit te sluiten. “Veel managers en managementliteratuur is er gericht op, om methoden te belichten die uitgaan van controle en processen die beheersbaar dienen te zijn” (Mintzberg, 1994, pp.193/Sam Overman, 1996, pp. 81). Zo heel vreemd lijkt dat streven naar zekerheid niet, het is een manier om te overleven die diep ingebakken ligt in de menselijke aard. “Dat de mens het bijna zonder leiding van geërfde instincten moet redden, verklaart dat hij erg kwetsbaar is en gemakkelijk het spoor bijster raakt. Het verklaart ook het hardnekkige streven van alle menselijke gemeenschappen naar het scheppen van orde, wetten, regelingen, gedragspatronen, kortom ‘instituten’ is sociologische betekenis, want enkel door middel van zulke instituten kan de mens, die aan alle invloeden van de *umwelt* blootstaat en hoogst kwetsbaar is, een orde bouwen voor het samenleven met gelijken, die enige duurzaamheid garandeert. De sociale instituten zijn als het ware externe hulpmiddelen voor de innerlijke oriëntatie en ordening van de individuele mens, onontbeerlijke hulpmiddelen zelfs” (Störig, 2004, pp.700). Voor bedrijven, die tenslotte sociale gemeenschappen zijn, geldt het niet anders. Ook zij zien liever niet alles in de omgeving elke dag veranderen. Een succesvolle onderneming weet hoe ze kan slagen in de bekende omgeving, maar is er helemaal niet zeker van of ze even succesvol zal zijn in een veranderde omgeving, dus ze zal er bij gebaat zijn dat de omgeving blijft zoals ze is (Starbuck, 2004, pp.1240). Een omgeving met een voorspelbaar karakter. Managers en leiders zijn geneigd daarom het bekende pad te volgen, het pad vol met voorgeschreven regeltjes. Maar de regels kennen, betekent nog niet dat je het spel ook succesvol kunt beheersen. Daarin schuilt een levensgroot gevaar. Managers en leiders komen niet verder dan het krampachtig vasthouden aan schijnzekerheden. Door data en informatie te verzamelen, proberen ze zelf een wereldbeeld te creëren, en doen ze uitspraken die kant noch wal raken, ze stellen strategieën op die niet uitvoerbaar zijn en eigenlijk voeren ze een show op waarin ze zelf de hoofdrol spelen. De grote vraag is of die rol hun leidt naar succes, want daar waren ze toch naar op zoek?

Een oplossing wordt gezocht in het schrijven van een strategisch plan. Een strategie uitstippelen en je vervolgens proberen vast te klampen aan dat plan, dat lijkt

voor veel bedrijven een mogelijkheid om enigszins het idee te hebben dat er iets voorspelbaars gebeurt. Maar er gaat wel erg veel tijd verloren met het opstellen van de plannen, terwijl de uitvoering meer dan eens te wensen overlaat. “Steeds meer managers vragen zich tegenwoordig af of er voor grote bedrijven enig voordeel is verbonden aan het weloverwogen nadenken over een algehele strategie. Het grijpen van kansen die zich plotseling voordoen of het snel en adequaat reageren op tegenslagen zou wel eens zinvoller kunnen zijn” (Mintzberg, 2005, pp.11). Het lijkt niet erg waarschijnlijk dat er grote veranderingen zullen plaatsvinden als je steeds maar weer de bekende paden volgt. Echte verandering en nieuwe structuren zijn te vinden in chaos. Maar chaos vermijden we liever zoals net al gesteld is. Of zoals een bekend voorbeeld laat zien; de leider op zoek naar succes is als de man die zijn huissleutels zoekt in de buurt van de lantaarnpaal; omdat daar nu eenmaal het meeste licht is! Dichtbij het licht blijven, is dan net als dichtbij de bekende omgeving met al zijn bekende regeltjes blijven.

Over leiders en het vervullen van hun rol

De aandacht die leiders krijgen is redelijk eenvoudig te verklaren. Zij zijn het tenslotte die de hoofdrol spelen in de voorstelling die ‘succes’ als titel heeft – overigens zegt de titel nog niets over de inhoud van het stuk. Maar wat voor hoofdrollen geldt, is zeker ook van toepassing op leiders, niet iedereen kan een hoofdrol spelen. Volgens Quinn is de een veel beter in staat om tegenstrijdigheden van management te beheersen dan de ander. Slechts een klein aantal mensen munt hierin uit en wordt meestermanager. Iets meer mensen bereiken een zekere mate van meesterschap en steken boven het gemiddelde uit. In de middenmoot zien we een grote groep van doorsneeniveau. Ten slotte is er een groep die ineffectief is, maar het nog net redt en een groep die totaal faalt (Quinn, 1998, pp.18). Quinn concentreert zich vervolgens op de leiders die slagen en jammer genoeg kiest hij niet voor de categorie verbeterde stuntelaars, een groep die veel eerder aan onderzoek zou moeten worden onderworpen. Zou het niet veel interessanter

zijn om te zien waartoe fouten hebben geleid? Das is ervan overtuigd dat leiders zich wel degelijk bewust zijn van hun beperkingen, maar zich door hun verantwoordelijkheden, onderlinge concurrentie en ambities laten meeslepen in de illusie dat ze het allemaal kunnen managen (Das, 2003, pp.24).

De leider boeit, al was het alleen maar *omdat* hij de leider is. Maar een leider is bovenal ook gewoon een mens, en diens gevolg heeft hij z'n onzekerheden; over zichzelf, maar ook zeker over zijn omgeving. Mensen in organisaties maken zich zorgen om zaken als het behalen van de gestelde doelen, ze verbazen zich over gebeurtenissen, vragen zich af hoe de werkelijkheid eruit ziet, hebben conflicten, nemen verantwoordelijkheden, lijden aan verwarring, tegenstrijdigheden, onderbrekingen, en stellen de vraag wat te doen met wat we weten en wat er allemaal gebeurt in de omgeving... (Weick, 1974, pp.501). Het is maar de vraag of een leider wel weet waar hij precies mee bezig is. Wat er op moet duiden dat het voor leiders niet eenvoudig is om een koers uit te stippelen die naar succes moet leiden. Elke weg leidt wel ergens heen. Over het niet weten waar je mee bezig bent zegt Weick bijvoorbeeld: In het beoordelen van zijn ondergeschikten, laat hij (de manager) het één zwaarder wegen dan het ander, zonder dat hij zich het realiseert, en niet weet waarom hij het een belangrijker vindt dan het ander, en dat iemand anders wellicht tot een andere verdeling zou kunnen komen. Hij kan het niet uitleggen waarom, zelfs niet als het onder zijn aandacht gebracht wordt waarom hij zo doet (1964, pp. 549).

Het is ook niet niets om leider te zijn. Alleen als mens in het dagelijks leven staan we al continu bloot aan keuzes. “De complexe maatschappij stelt ons dagelijks voor vraagstukken waarop we geen pasklare antwoorden hebben. Maatschappelijk hebben we dilemma’s, zoals de groei van Schiphol, maar ook organisaties en personen in organisaties en in privé-situaties staan dagelijks voor dilemma’s: beslissen ten gunste van het ene aspect gaat ten koste van een ander aspect; dat roept een behoorlijke spanning op” (Peters, 2003, pp.161). Voor een leider geldt het niet anders, juist hij is het die gedurende de dag beslissingen neemt. In zijn rol van leider kiezen velen voor de rol die rationaliteit uitstraalt, de zaak onder controle hebben en weten hoe de wereld in

elkaar steekt. Duidelijke taal, waar geen mens aan hoeft te twifelen, eindelijk iemand die het weet. Om leiders beter voor te bereiden op hun taak, is er veel aandacht gekomen voor managementopleiding. Hoewel daarvoor ook wel aandacht was voor opleiding, is er vanaf de jaren 80 enorm geïnvesteerd in managementopleidingen (Nohria, 1994, pp.201). Die managementopleidingen en de trendy technieken die daar werden aangedragen, hebben er voor gezorgd dat veel leiders zijn gaan vertrouwen op voorgerekauwde antwoorden op hun managementvragen. In plaats van te gaan zoeken naar creatieve oplossingen (Nohria, 1994, pp.203). Een script dat al klaar ligt is nu eenmaal eenvoudiger dan improvisatie en zelf ontdekken. Vreemd genoeg eigenlijk, want een voorgeschreven rol spelen kan leiden tot teleurstelling – *ik vond het origineel toch beter* –, terwijl improvisatie geen vergelijking kent; dus eigenlijk altijd verrassend kan zijn.

Er zijn auteurs van managementliteratuur die stellen dat de rol van de manager wel eens minder groot zou kunnen zijn dan vaak wordt aangenomen (zie o.a. Farson). Wellicht speelt de leider slechts dat hij leider is en weet hij het zelf inderdaad ook allemaal niet zo goed. Wellicht zijn er meer manieren van leiden goed, of wellicht is het een combinatie van technieken die gelijktijdig een rol kunnen spelen. “Het getuigt van weinig werkelijkheidszin en het is gevaarlijk om slechts één stel waarden na te streven, zoals in de meeste huidige managementtheorieën wordt geïmpliceerd” (Quinn, 1998, pp.92). Als het voor leiders zo moeilijk is om alles te weten en vooruit te zien, is het dan ook mogelijk dat ze inderdaad misschien gewoon een rol spelen. In hun achterhoofd weten ze wel beter, maar voor de buitenwereld – hun publiek – kunnen ze niet uit hun rol vallen. Het is nu breed erkend dat gedrag in organisaties wordt veroorzaakt door alledaagse theorie, die vaak enorm verschilt van de theorie zoals die wordt voorgeschreven – vaak zeggen mensen het één en doen het ander (Stacey, 1995, pp.492). Ze willen doen geloven dat ze hun rol begrijpen, maar in werkelijkheid weten ze zelf ook niet hoe ze de rol moeten spelen. Om een poging te doen een bijdrage te leveren aan het ontrafelen van het mysterie rond de leider en vooral de rol die hij vervult, gaan we de leider en zijn handelen nader beschouwen.

Over onderzoek en misleiding

Filosofieën over management kennen veel invalshoeken, maar om op een wat hoger niveau een onderscheid te maken doet Quinn een aardige poging. Hij komt met het idee dat theoretici op dit moment een onderscheid proberen te maken tussen algemeen gehanteerde managementfilosofieën. De oude aanpak is doelgericht, statisch en entropisch; de nieuwe holistisch, dynamisch en generatief (Quinn, 1998, pp.7). De laatste bekijkt een veel breder gebied in het onderzoek, wat het beeld completer maakt, maar ook tevens ingewikkelder. Het is niet zozeer dat de traditionele sociale wetenschapsmethoden ouderwets zijn geworden, het is veel meer de noodzaak dat we de scope en kracht van de methoden continu dienen te blijven verbeteren en uit te breiden, simpelweg om gelijke tred te houden met de werkelijkheid zoals we die waarnemen (Sam Overman, 1996, pp. 88). De rol van de leider onderzoeken betekent dat er op veel manieren onderzoek gedaan zou kunnen worden. Vanuit de sociale wetenschapshoek kijken is er daar één van en bepaald niet de eenvoudigste. Wilson trekt fel van leer over het gemak waarover men over sociale wetenschap praat. “Ik geef toe dat elke criticus een grote dosis bescheidenheid moet betrachten: iedereen weet dat de sociale wetenschappen hypercomplex zijn. Ze zijn inherent veel gecompliceerder dan de fysica en de scheikunde. Zij en niet de fysica en de scheikunde zouden als harde wetenschap moeten worden aangeduid. Ze lijken alleen maar simpeler omdat we wel met mensen kunnen praten, maar niet met fotonen, gluonen en sulfideradicalen. Daardoor zijn te veel sociologische handboeken aanfluitingen van banaliteit. Dat is de paradox van de sociale wetenschappen. Vertrouwdheid leidt tot gemak, en gemak leidt tot onzorgvuldigheid en dwalingen. De meeste mensen geloven dat ze weten hoe ze denken, hoe anderen denken en zelfs hoe instituties ontstaan. Maar ze zitten ernaast. Hun begrip is gebaseerd op volkpsychologie, inzicht in de menselijke natuur met het gezonde verstand dat (door Einstein) is gedefinieerd als alles wat tot het achttiende levensjaar wordt geleerd, doorschoten met onjuiste opvattingen en slechts in geringe

mate ontwikkeld sinds de ideeën van de Griekse filosofen” (Wilson, 1998, pp.197). Een duidelijke boodschap die Wilson daar afgeeft over onderzoek. Laten we ons daarom bescheiden opstellen bij onderzoek. Mensen verwachten nu eenmaal van sociale wetenschappen dat die antwoord kunnen geven om hun leven te begrijpen en daardoor de zaak beheersbaar te maken (Wilson, 1998, pp.195). Maar ook de wetenschap is tot zoveel niet in staat. We mogen al blij zijn als de wetenschap een bijdrage levert aan een wat ruimer inzicht in de materie. We zouden bij het onderzoek gebruik moeten maken van de hermeneutiek: de kunst van het begrijpen en interpreteren. Alles wat we ooit zullen kunnen weten is tenslotte de uitkomst van observaties en niet een fundamentele waarheid of orde (Sam Overman, 1996, pp. 83). Later in deze scriptie zal er aandacht zijn voor interpretatie en de missers die dat kan opleveren; niets is wat het lijkt! De ‘werkelijkheid’ kan zo misleidend zijn. Neem het begrip tijd als voorbeeld, de filosoof Augustinus zegt daarover: “De tijd is niet te scheiden van ons bewustzijn. Wat is eigenlijk werkelijk aan de tijd? Bij nauwkeurig toezien, alleen het tegenwoordige, het nu. Verleden bestaat slechts in onze herinnering, toekomst slechts in onze verwachting. Geen van beide is echt werkelijk” (Störig, 2004, pp.244).

Het kan niet vaak genoeg benadrukt worden dat objectieve kennis een moeilijk begrip is. Protagoras zegt daarover: “Er bestaat geen absolute maar alleen een relatieve, geen objectieve maar alleen een subjectieve waarheid, juist voor de mens” (Störig, 2004, pp.152). “Hij laat zien dat de zinnelijke waarneming ons de dingen niet toont zoals ze zijn, maar slechts in hun steeds wisselende verschijningsvorm. En zelfs wanneer wij door samenvoeging van een groot aantal zinnelijke waarnemingen een algemene voorstelling vormen, dan heeft deze wel een iets hogere graad van waarschijnlijkheid, maar berust uiteindelijk toch meer op een soort overreding (door de zintuigen) dan op duidelijk inzicht in haar herkomst” (Störig, 2004, pp.167). Al zouden we zaken zuiver kunnen waarnemen en objectief kunnen beschouwen, dan dient zich weer een ander probleem aan, en dat zijn de verbanden tussen objecten of zaken. Een mens is niet echt een ster in causale verbanden zien. We verzinnen ze naar believen. Onze verwachting dat op het gebeuren A het gebeuren B zal volgen, berust op de

ervaring dat tot nu toe B steeds op A gevolgd is. Wij weten niet, maar wij *geloven* dat het ook in de toekomst zo zal zijn (Störrig, 2004, pp.386). Dit zijn fundamentele zaken die om voorzichtigheid vragen bij onderzoek naar de leider en zijn rol. De interpretatieve invalshoek voor onderzoek zal in deze scriptie een bijzondere aandacht krijgen. Juist omdat die stroming zich goed de ‘niet-meetbaarheid’ van veel zaken realiseert.

Over de theatermetafoor

Stacey pleit voor een methode van onderzoek waarbij de onderzoeker veel meer uitgaat van het niet tastbare, het onbewuste, in plaats van waar veel van het huidige onderzoek vanuit gaat; de tastbare en bewuste zaken. Om deze reden zal de onderzoeker moeten zoeken naar zaken die ‘gek’ lijken, die in tegenspraak lijken te zijn, en paradoxaal in wat mensen zeggen. Onderzoekers zouden zich primair moeten bezig houden niet met feitelijke, concrete descriptieve taal, maar met de metaforen en de beelden die mensen gebruiken (Stacey, 1995, pp.493). Deze manier van onderzoek komt voort uit de interpretatieve hoek. Management analyses, het creëren van een context, aanmoedigen van meer werkelijkheden, en het testen en experimenteren zijn managementprincipes die voortkomen uit een interpretatieve wereldkijk, die erkent dat mensen hun symbolische wereld ‘enacten’¹. “Deze principes van variëteit worden grotendeels genegeerd door benaderingen van strategisch management, die de nadruk leggen op een objectief waargenomen omgeving, doelen stellen, en beïnvloeden van management controle” (Smircich, 1985, pp. 732). De ‘objectieve’ kijk is binnen veel organisaties een kijk die de voorkeur geniet, veel organisaties willen concreet over zaken kunnen praten. Ze willen geen tijd besteden aan zaken die voor meerde reden uitlegbaar zijn.

Er zijn binnen het sociale dagelijkse verkeer twee situaties te onderscheiden waartussen mensen zich bewegen met hun gedrag; de natuurlijke setting en de theatrale

¹ Enacten: een rol spelen, *in het theater* iets opvoeren.

situaties. Natuurlijke situaties leunen sterk op het spontane gedrag, daarentegen leunt het theatrale sterk op het manipuleren van bepaalde situaties, met als doel de perceptie van de waarnemer te beïnvloeden. Als het managen binnen bedrijven en instellingen wordt vergeleken met het spelen van een rol in het theater, ontstaan er opmerkelijke overeenkomsten, die zeer de moeite waard zijn om nader te bestuderen. Er is voor deze scriptie dan ook gekozen voor de theatermetafoor, en niet zonder reden. Het gebruik van de theatermetafoor geeft de lezer een goed houvast om zaken beter voor te stellen. Het zet het handelen van de leider in een bepaald licht, zodat er een herkenbaar beeld ontstaat. Zoals ook Wood aangeeft is het gebruik van een metafoor bedoeld om het inzicht in sociale gebeurtenissen te vergroten (Wood, 2002, p.13). Het helpt om systeem aan te brengen in de studie naar die gebeurtenissen.

De wereld als een theater

Als steeds meer mensen geloven dat de werkelijkheid ‘gemaakt’ kan worden, dan wordt de wereld een soort theater waarin verschillende partijen concurrerende plannen te bieden hebben, en mensen met politieke ambities proberen zichzelf een goede rol toe te dichten. Shakespeare zag dit al aan toen hij ooit een toneelspeler liet zeggen: “All the world’s a stage”. Vandaag de dag is dat werkelijkheid op een manier zoals hij dat nooit had kunnen voorstellen (Anderson, 1990, pp.12). Goffmans heeft dit zelfs tot zijn centrale onderzoekspunt gemaakt en heeft het over hoe een individu zichzelf presenteert in alledaagse situaties en op zoek is naar de beheersing van de indrukken die hij of zij veroorzaakt bij anderen (Wood, 2002, pp.13). In deze scriptie staat het theater centraal om de rol van de leider te beschrijven.

Er zijn verschillende redenen waar de theatermetafoor in de sociologie en organisatiestudies zijn populariteit aan te danken heeft, maar wellicht een van de meest significante is de betekenis dat leven acteren is, dat iedereen een acteur is, en dat het leven een podium is, steeds meer en meer het karakter krijgt van alledaagse ervaring (Wood, 2002, pp.12). Crossan ziet de theatermetafoor niet puur als een metafoor, maar koppelt daadwerkelijk het improviseren aan het organiseren in het bedrijfsleven

(Crossan, 1998, pp. 593). Wood gaat nog een stap verder en heeft vanuit de theatermetafoor de cinemametafoor gebracht als voorbeeld, waarmee hij wil benadrukken dat cinema de spectacularisatie van het sociale leven beter benadert (2002, pp.16). Cinema is de kunst van de illusie, waar theater nog echt in aanwezigheid van het publiek wordt gespeeld, speelt de cinema zich veel achter de schermen af. Iets dat wellicht in de toekomst door de mogelijkheden van ICT nog nadrukkelijker een rol kan gaan spelen. Hoe eenvoudig is het om *fictief* een rol te spelen? Dit voert vooralsnog te ver, maar de ontwikkeling gaat zijn gang wel.

In het theater komen we verschillende soorten vermaak tegen. Drama, zang, blijspel, kluchten, goochelaars, illusionisten, hier en daar een acrobaat, de onemanshow... In deze scriptie is het niet de bedoeling een kwalificatie te beschrijven van rollen, maar om door de theatermetafoor organisaties een voorstelbaar karakter te geven. Het is een vergelijking trekken tussen twee werelden, waarbij het opmerkelijk genoeg zo is dat een theater op zich ook al een organisatie is. Dat het leiden van een bedrijf vergeleken kan worden met theater stelt ook Braybrooke: Het is van belang te zien dat zelfs als de leider een show moet maken van het oplossen van de problemen – respectabele problemen, opgelost met rationele methoden – dat hij vaak nog weggkomt zonder het probleem daadwerkelijk opgelost te hebben (1964, pp.543). Anderson beschrijft in zijn werk het theater van ene Moreno, een jonge psychiater in Wenen gedurende de tijd tussen de wereldoorlogen. Hij vond iets uit dat hij ‘spontaneity theater’ noemde. Hij ontdekte met dit soort theatervorm dat mensen zichzelf kunnen ontdekken, zichzelf kunnen creëren (Anderson, 1990, pp.121). Iedereen die eraan mee doet, draagt een stukje bij aan de creatie van de sociale werkelijkheid, en vanuit die werkelijkheid krijgt hij of zij een omschrijving van zijn of haar persoonlijkheid (Anderson, 1990, pp.123). Over improvisatie zegt Crossan: “intuïtie die actie stuurt op een spontane wijze” (Crossan & Sorrenti, 1997, pp.156, Making sense of improvisation, in Nicholls, 2000, pp.516). Crossan haalt die improvisatie nogmaals aan en beschrijft twee soorten theater; het traditionele waarbij de acteurs het script volgen zoals het bedoeld is en een CEO die de zaakjes in de gaten houdt, als zijnde de regisseur. En

zoals gezegd de vorm van theater die bekend staat onder de naam; improvisatie. Waarbij de rollen wel duidelijk zijn, maar waarbij het spel alle kanten op kan. Er ligt van tevoren niet te veel vast. Spontaniteit en intuïtie zijn twee van de belangrijkste punten uit het improvisatietheater. Luisteren, communicatie en ‘story-telling’ zijn punten uit het theater waar iedereen zich iets bij kan voorstellen.

De koppeling van de theatermetafoor aan de vijf onderzoeksvragen van Burke

Voor deze scriptie wordt gebruik gemaakt van een indeling zoals Kenneth Burke – een Amerikaans filosoof, onderzoeker – die gebruikte bij zijn onderzoek naar menselijke interactie, hij dacht dit eenvoudiger te kunnen bestuderen met behulp van de volgende vijf vragen (in Wood, 2002):

- (1) Wat is er gedaan, wat gebeurde er? *De actie, het schouwspel*
- (2) Wanneer of waar speelde het zich af? *De scène, de situatie waarin zich de actie afspeelde*
- (3) Wie deed het? *De actor, de persoon die de aanzet gaf voor de actie*
- (4) Hoe deed hij het? *Welk systeem, of welke instrumenten gebruikte de actor?*
- (5) Waarom deed hij het? *Wat was het doel van de actie?*

Gecombineerd met de theatermetafoor levert dat voor deze scriptie de kapstok waaraan het theater van het management wordt opgehangen. Wat de benadering van de theatermetafoor betreft: deze benadering laat de mogelijkheid om via verschillende kanten de leider te bekijken. Maar al te vaak worden problemen vanuit een specifieke wetenschappelijke hoek benaderd. Hierdoor dreigt het totaalbeeld, voor zover dat al mogelijk is, te eenzijdig te worden. De theatermetafoor probeert daar waar mogelijk verschillende gezichtspunten te combineren, het individu, organisatie, strategie, acties. Dat alles onder het mom van: “With richer imagery goes a higher probability of seeing more of the puzzles in the obvious” (Weick, 1974, pp.501).

Kritiek

Zoals met alle methoden van onderzoek is ook de theatermetafoor niet vrij van kritiek. Er dreigt altijd een gevaar bij het gebruik van een metafoor voor wetenschappelijke doeleinden. Manning stelt dat een metafoor een heel bruikbaar instrument kan zijn voor onderzoek in de sociale wetenschappen, maar ook niet meer dan dat; het is de slinger om de motor te starten maar niet de brandstof waarmee de auto voortbewogen kan worden (Manning, 1991, pp.72). Het kan een te simpele voorstelling zijn van de werkelijkheid, waardoor de kern gemist wordt. Toch is er wel meer en meer onderzoek naar organisaties die gebruik maken van metaforen (zie onder andere Polley, 1997). De scriptie probeert niet een theorie te vormen over management of iets in die richting, het is zoals gesteld de bedoeling om door de theatermetafoor een andere manier van denken te belichten. Een manier die wellicht meer realistisch naar de wereld om ons heen probeert te kijken. Niet alles valt in modellen samen te vatten, iets dat misschien vreemd overkomt als je bekijkt hoeveel modellen er in het management zijn. Een model zou ook niet veel toevoegen aan het idee van de theatermetafoor. Een aardig idee ten slotte over modellen is de Bonini-paradox: die stelt dat hoe meer realistisch een model van de werkelijkheid wordt, het des te moeilijker wordt om het model te begrijpen, net als de werkelijkheid zelf die het zou moeten representeren (Starbuck, 2004, pp.1237). We kunnen veel begrijpen, maar hoe groter en meer ingewikkeld een fenomeen, des te meer we moeten overgaan tot principes en patronen die we menen waar te nemen – en niet in detail – om het nog enigszins te bevatten. Maar wat kunnen we nu met die theatermetafoor, waar leidt dit onderzoek naar toe?

Waartoe dit onderzoek

Dagelijks worden er door ontelbaar veel leiders, ontelbaar veel beslissingen genomen. Die duizelingwekkende hoeveelheden kunnen echter nooit allemaal op rationele gronden worden gedaan. Leiders die deze scriptie lezen, zouden zich kunnen realiseren dat fundamentele onzekerheid deel uit maakt van het dagelijks leven. Er *geen* rekening mee houden is eigenlijk onnatuurlijker dan er *wel* rekening mee houden. De rol die ze spelen is er een om serieus te nemen, maar vooral met een glimlach in gedachten. Als zij zich dat bewust zijn, kunnen er aan de hand van de alternatieve strategiebepalingen betere keuzes gemaakt worden. Tevens dient de scriptie als een relativering voor veel opgeblazen ideeën over het succesvol leiden van een bedrijf. Veel van dat succesvol leiden hangt van toevalligheden aan elkaar, die dan – vaak achteraf – verklaard worden door een verband dat in werkelijkheid niet bestaat. Starbuck heeft erg veel sociaal wetenschappelijk onderzoek gedaan en stelt dat zijn avonturen met mogelijkheden tot zelfmisleiding hem ervan overtuigd hebben dat de menselijke geest voor vrijwel alle mogelijke data in staat is aanvaardbare verklaringen te geven. Zelfs wanneer deze data op nonsens berusten (Starbuck, 2004, pp. 1248). Wellicht is een bijeffect van deze scriptie dat de lezer zich realiseert dat niet alles zo dodelijk serieus genomen hoeft te worden. “De bedrijven die het meest tot onze verbeelding spreken zijn ook vaak succesvol, en allesbehalve saai. Ze hebben innovatieve, creatieve, en soms zelfs speelse strategieën. Ze behalen serieuze resultaten door de hele heisa rond strategie wat minder serieus te nemen, en hebben ondertussen nog plezier ook” (Mintzberg, 2005, pp.1). De scriptie is voornamelijk een theoretische beschouwing van bestaande literatuur. Aanvullend is een onderzoek gedaan bij enkele leiders, om ‘gevoel’ te krijgen bij het beeld dat geschapen is vanuit de literatuur.

Het is niet de bedoeling om leiders voor gek te verklaren, of om te stellen dat ze totaal niet weten waar ze mee bezig zijn, nee; het gaat erom de rol die de leider vervult nuchter te beschouwen. Als blijkt uit literatuur dat het vooral een zaak van intuïtie is,

wat doen veel organisaties dan moeilijk om geforceerd een beeld te scheppen dat het allemaal goed onderbouwd is met plannen. De scriptie heeft ook geen postmodernistisch karakter; dat we geloven dat we niets kunnen weten. We weten best wat, er *kan* wat gedaan worden en er gebeurt ook genoeg goed werk in organisaties, maar blijf vooral kritisch. In de Griekse filosofie beweerden de sofisten al dat objectieve kennis niet mogelijk is; “Want als er geen objectieve maatstaf is om uit te maken wie in een bepaalde kwestie gelijk *heeft*, komt het erop aan wie gelijk *krijgt*, anders gezegd: wie het best zijn standpunt kan presenteren” (Störig, 2004, pp.150). Kortom: theater! Gooi het doek open, doe de lichten aan en laat de spelers de bühne betreden... het spel kan beginnen!

Het eerste bedrijf:

- 1 Wat is er gedaan, wat gebeurde er? De actie, het schouwspel

Het theaterstuk, de voorstelling

- beslissingen nemen, beslisstrategie, stemming onderbuikgevoel en intuïtie, leiden, managen.

Inleiding

Het theaterstuk zelf, ofwel de voorstelling, staat centraal in alle organisaties, want dat is tenslotte de kernactiviteit. Er heeft iemand zijn best gedaan een goed stuk te schrijven en nu is het aan al die mensen die er bij betrokken zijn om het spel tot een goed einde te brengen, met dat verschil – ten opzichte van een echte theatervoorstelling – dat we in het bedrijfsleven toch vooral hopen op een marathonvoorstelling waar voorlopig geen einde aan komt. Maar zoals Crossan ook stelt: “Unfortunately, even the best plays have a limited run” (Crossan, 1998, pp.593). Het is niet elke organisatie gegeven om lang te mogen ‘optreden’, laat staan dat ze allemaal succes hebben. Peters heeft een opmerkelijke kijk als het gaat over organisaties: “Echte open systemen houden zich in leven door alle veranderingen van groei en verval heen. Ook al wisselen daarbij alle elementen. Het valt bijvoorbeeld op dat verenigingen (zoals sport-, Oranje- en carnavalsverenigingen) een veel langer leven is beschoren dan organisaties. Op zich is het aardig te constateren dat het bij verenigingen zelden komt tot handboeken en procedures. Zodra ze op echte bedrijven beginnen te lijken, als gevolg van professionalisering, komen ze vaak al gauw in de problemen. Verenigingen zijn volledig open systemen waarbij toevallig aanwezige mensen, al dan niet tot het bestuur behorend, de problemen van het moment oplossen” (Peters, 2003, pp.146). Teruggebracht tot de essentie: problemen van het moment oplossen, dat is wat ze binnen organisaties ook zouden moeten doen. Het is tijd de voorstelling daadwerkelijk te laten

beginnen, wat wordt er gedaan? Welke acties vinden er eigenlijk plaats? In dit eerste bedrijf is alle aandacht gericht op beslissingen nemen, op het leiden van een organisatie en op het managen binnen een organisatie.

Beslissingen nemen

De rol van leiders in organisaties, kan omschreven worden als het aan de lopende band nemen van beslissingen. Vaak worden die beslissingen ook nog genomen onder een zekere mate van tijdsdruk. Snel beslissen kan in een snel veranderende omgeving het verschil zijn tussen overleven of ten onder gaan door concurrentie. “We nemen beslissingen om redenen die we vaak maar nauwelijks ervaren en maar zelden of nooit volledig begrijpen. Dit soort onwetendheid wordt door de bewuste geest opgevat als onzekerheid die moet worden opgelost en aldus is keuzevrijheid gegarandeerd” (Wilson, 1998, pp.130). Een volledige keuzevrijheid heeft een leider in een bedrijf helaas niet, er zijn talloze zaken en belangen waar hij rekening mee dient te houden.

Nader beschouwd zijn er veel definities te vinden voor wat een beslissing precies is. Een beschouwing vanuit de interpretatieve hoek is die van Laroche, die stelt dat beslissen het best begrepen kan worden als een proces van werkelijkheid creëren door organisatieleden, door de representatie van hun eigen rol en activiteiten (Laroche, 1995, pp.72). Beslissingen zijn conclusies over voorgenomen actie, en acties zijn de corresponderende pogingen tot implementatie (Barton, 1966, pp.120). Een conclusie over een voorgenomen actie... dat betekent dat er feiten moeten zijn over de toekomst, waar de conclusie op gebaseerd kan worden. Barton zegt daarover: de belangrijkste feiten voor elke beslissituatie, zijn de feiten over de toekomst. Maar deze feiten kunnen niet ‘waar’ zijn op het moment dat de beslissing gemaakt wordt, omdat pas in de tijd zal blijken wat ‘werkelijk’ was (1966, pp.117). Een mogelijke hulp bij het vinden van de feiten en voor het gestructureerd beslissen, wordt door sommigen gezien in het toepassen van beslisstrategieën.

Beslisstrategie

Beach en Mitchell halen drie mogelijke manieren aan om te komen tot een strategie voor het nemen van een beslissing (Beach, 1978, pp.441-442); (1) Aided-Analytic Strategies, (2) Unaided-Analytic-Strategies en (3) Nonanalytic Strategies. Wat er simpelweg op neerkomt dat er een strategie voor beslissen is waar (1) veel aandacht en onderzoekwerk aan vooraf gaat, waar systematisch een beslissing tot stand komt. Er is een beslisstrategie waar (2) nog wel onderzoekwerk aan vooraf gaat, maar waarbij er geen vaste systemen zijn om dat onderzoek te verrichten. Tenslotte is er een beslisstrategie waarbij (3) het er simpelweg op neerkomt gebruik te maken van bijvoorbeeld 'iene-miene-mutte' of het opgooien van een munt om de gewenste beslissing te nemen. Maar om het proces van beslissingen nemen te begrijpen is veel meer nodig dan veel huidige modellen laten zien beweert McKenna (2005, pp.821). Het is meer dan een paar logische stappen doorlopen, om dan bij de juiste beslissing te komen. McKenna ziet dat er te veel complexiteit en chaos in de omgeving is om simpele beslismodellen te gebruiken. Het heeft volgens hem twee oorzaken: (1) het natuurlijke karakter van verandering in de omgeving; door technologische vooruitgang, communicatie, economie, politiek en andere factoren; (2) het natuurlijke gedrag van de actoren in de omgeving (2005, pp.823). Volgens McKenna kunnen juist complexiteit en chaos een bijdrage leveren aan het begrip waarom de helft van de beslissingen die we nemen, een verkeerde is (2005, pp.826). Dat vraagt echter wel begrip van chaos en complexiteit.

In het kort komt het erop neer dat een beslisstrategie een kosten/baten-plaatje is voor de beslisser. Aan de ene kant het verlangen naar een juiste beslissing en aan de andere kant zijn gevoelens over investeren van tijd en moeite in het beslissingsproces (Beach, 1978, pp.448). Voor belangrijke beslissingen met onzekere uitkomst, zijn beslissters geneigd om meer gebruik te maken van beslismodellen en voorgeschreven procedures. Computers zijn daarbij een hulpmiddel. Shangraw voorzag dat computers – als bron van informatieprocessen – tot op zekere hoogte zouden gaan bepalen hoe beslissingen gemaakt gaan worden, hij deed die uitspraak al wel twintig jaar geleden,

maar hij heeft zijn uitspraak bevestigd zien worden (Shangraw, 1986, pp.514). Het is alleen wel de vraag of het beslissen er een rationeel karakter van heeft gekregen. Rationaliteit is vaak ver te zoeken bij het nemen van beslissingen door mensen, al houden we onszelf liever voor dat *dat* natuurlijk niet zo is. Beach stelt dat in onze cultuur mensen geneigd zijn om formele analytische strategieën te kiezen, als de strategie die het meest betrouwbare resultaat genereert. De uitgesprokenheid en het voorschrijvende karakter maakt dat soort strategieën goed verdedigbaar en wekken de indruk dat ze grondig en logisch opgezet zijn. Natuurlijk is dit soort geloof misplaatst als niet de juiste strategie bij het juiste probleem wordt gebruikt, maar het punt is hier de perceptie van de beslisser (Beach, 1978, pp.445). De perceptie van de beslisser, juist ja, daar gaat de objectiviteit al...

Wilson zegt over rationeel denken: “De centrale opvatting erin is dat menselijke wezens bovenal rationeel handelen. Ze onderzoeken zo goed mogelijk alle harde factoren en wegen achtereenvolgens de waarschijnlijke uitkomst van iedere potentiële keus. Ze voegen kosten en baten toe – investering, risico en emotionele en materiële opbrengst – voordat ze beslissen. De optie die de voorkeur geniet is die welke het nut maximaliseert. Dat geeft geen adequaat beeld van hoe mensen denken. Het menselijk brein is geen erg snelle rekenaar en de meeste beslissingen moeten vrij snel genomen worden, in complexe omgevingen en op grond van incomplete informatie. De belangrijke vraag binnen de rationele theorie is dan ook hoeveel informatie voldoende is. Met andere woorden, wanneer stoppen mensen met nadenken en nemen ze een beslissing?” (Wilson, 1998, pp.221). Dat stoppen met nadenken is iets dat we sneller doen dan we beseffen. Het onderbuikgevoel komt dan om de hoek kijken, een gevoel dat iedereen wel kent die wel eens een beslissing heeft moeten nemen... een stukje inlevingsgevoel. Het uitvoeren van het theaterstuk vergt ook enig inlevingsgevoel van de spelers. Er zijn spelers die op intuïtie een bepaalde rol net dat extra geven, waar de schrijver van het stuk zo op had gehoopt. Een al te rationele benadering van een rol levert een koude hoofdrolspeler op, die alleen zijn kunstje vertoont.

Stemming, onderbuikgevoel en intuïtie

Een beslissing nemen op gevoel is iets dat wij mensen dagelijks doen. Om gelijk maar stelling te nemen haalt Mintzberg Simon aan: “hij heeft de notie verbreid dat, terwijl de wereld groot en complex is, het menselijke verstand en het vermogen van de mens om informatie te verwerken daarbij vergeleken maar uiterst beperkt zijn. Besluiten nemen is, zo bezien, niet zozeer een rationele handeling, als wel een ijdele poging daartoe” (Mintzberg, 1999, pp.141). Beslissen wordt door veel factoren beïnvloed, en stemming is zo’n factor die zeer bepalend kan zijn. Als er druk wordt uitgeoefend vanuit verschillende kanten, is het niet eenvoudig om alles rationeel te benaderen. “In werkelijkheid hebben we te maken met tegenstrijdige druk uit verschillende richtingen. Dit is een belangrijk gegeven, want vaak gaat het niet om een keuze tussen goed en kwaad, maar tussen het ene ‘goede’ en het andere, of tussen twee onaangename mogelijkheden. In zulke gevallen moeten er complexe, intuïtieve beslissingen genomen worden en veel mensen kunnen moeilijk overweg met de daaruit voortkomende spanning, stress en onzekerheid” (Quinn, 1998, pp.17). Daar komt ook nog eens bij dat uitkomsten van beslissingen eigenlijk altijd onbekend zijn en vaak moet er op het uiteindelijk resultaat worden gewacht. Iets dat de zekerheid en de gemoedstoestand van de beslisser niet ten goede komt.

Stemming is een situatie waarin mensen verkeren, en die ertoe bijdraagt *hoe* mensen een beslissing nemen (Elsbach, 1999, pp.185). Zo zijn mensen die in een positieve stemming verkeren, veel eerder geneigd om hun onderbuikgevoel te raadplegen dan mensen die in een negatieve stemming zijn. Ook helpt de positieve stemming om het eigen kunnen en het optimisme over de toekomst te overdrijven (Elsbach, 1999, pp.185). Het ‘onderbuikgevoel’ speelt bij weliswaar elke beslissing een rol, maar stemming bepaalt in *welke mate* het invloed heeft op de beslissing (Elsbach, 1999, pp.191). Stemming heeft nog meer in petto; want de illusie van controle over zaken wordt ook sterk bepaald door de stemming waarin mensen verkeren. Positief gestemde mensen hebben een volstrekt misplaatste illusie dat ze controle over een

bepaalde situatie hebben (Elsbach, 1999, pp. 192). Elsbach stelt zelfs voor om een negatieve stemming te gebruiken bij het nemen van complexe beslissingen waar analyse bij noodzakelijk is en een zorgvuldige afweging van belangen. Positieve stemming zou dan te gebruiken zijn bij creatieve beslissingen en beslissingen waar efficiency bij verlangd wordt (1999, pp.193).

Op het moment dat er grote risico's aan de gevolgen van een beslissing hangen, heeft dat invloed op de directheid van beslissen door mensen. Datzelfde geldt voor het gevoel van zekerheid, als er beslissingen worden genomen waarvan het resultaat pas over een tijd bekend is. Hier geldt risico als de onderliggende oorzaak, hoe langer het duurt des te groter is de kans dat het mis kan gaan in de beleving van de beslisser (Weber, 2004, pp.117). Snel een beslissing durven nemen kan dat gevoel wegnemen; vooral oudere en ervaren managers durven dat te doen, dit kwam vooral naar voren in net gestarte ondernemingen (Forbes, 2005, pp.355). Uiteindelijk moeten de leiders die beslissingen moeten nemen, op de eerste plaats gezien worden als mens; met al zijn beperkingen en zwakheden. "Dan zou het duidelijk zijn dat de perceptuele fouten die Mezias en Starbuck (2003) hebben onderzocht, essentieel deel uit maken van 'managen'" (Das, 2003, pp.26). Intuïtie met al zijn afwijkingen behoort daar dan ook toe, want afgaan op intuïtie is iets dat onbewust wel degelijk aan de orde is bij veel beslissingen. Wat hier bij het beslissen naar voren komt is een beeld dat beslissingen vaak niet rationeel zijn. Besluiten mogen worden gezien als een kunstmatig gegeven, zoals zo vele andere concepten van de organisatie-theorie. "Een psychologisch bouwsel dat betrokkenheid suggereert bij een gegeven handeling. Een handeling van een individu of een organisatie hoeft niet per se het gevolg te zijn van een doelbewuste keuze" (Mintzberg, 1999, pp.148). Ondanks dat leiders beschikken over veel bronnen en modellen om hun beslissingen op te baseren, wordt de beslissing toch sterk beïnvloed door factoren als persoonlijkheid, motivatie en de positie van iemand binnen de organisatie. Persoonlijke bronnen als tijd en attentie zijn schaars op die posities, daarom is het begrijpelijk dat leiders aangeboren technieken gebruiken, zoals

simplificatie om hun productiviteit te verhogen (McKenna, 2005, pp.833). Een aangeboren techniek wordt ook wel een heuristiek genoemd.

Heuristieken

Een heuristiek is een soort automatisme dat mensen gebruiken in verschillende situaties. Het is vergelijkbaar met epigenese; dat is van origine een biologisch concept. “Het slaat op de ontwikkeling van een organisme onder de gezamenlijke invloed van erfelijkheid en milieu. Epigenetische regels zijn aangeboren bewerkingen in het zintuigstelsel en de hersenen. Het zijn vuistregels die organismen in staat stellen om snelle oplossingen te vinden voor problemen die ze in het milieu aantreffen. Ze predisponeren individuen de wereld op een specifieke aangeboren manier te zien en automatisch bepaalde keuzes te doen in plaats van andere” (Wilson, 1998, pp.207).

Een andere interessante indeling die wij mensen maken is reïficatie; “dat is het snelle en gemakkelijke mentale algoritme dat orde schept in een wereld die anders een intimiderende overvloed aan details vertoont. Een van de manifestaties ervan is het dyadisch instinct, de neiging om tweedelingen aan te brengen bij het omgaan met sociaal belangrijke begrippen. Overal ter wereld verdelen samenlevingen mensen in binnen-de-groep en buiten-de-groep, kind en volwassene, familie en buitenstaander, getrouwd en vrijgezel, en activiteiten in heilig en profaan, goed en kwaad” (Wilson, 1998, pp. 166). Maar deze activiteiten om de wereld snel in te delen en te beoordelen bieden natuurlijk bij uitstek de mogelijkheid om er vreselijk naast te zitten in de beoordeling. Vanuit het veld van de Behavioural decision-making laat meer dan dertig jaar onderzoek zien dat individuen relatief simpele manieren van redeneren gebruiken, de heuristieken, als men beoordelingen maakt en beslissingen neemt. Het is ook bekend dat deze heuristieken leiden tot fouten en vertekening (Maule, 2003, pp.33). Dezelfde heuristieken gebruiken mensen bijvoorbeeld ook bij het inschatten van risico's: die blijken in het dagelijks leven redelijk efficiënt te zijn. Maar tussen de inschatting van

mensen en de daadwerkelijke gebeurtenissen, zit een enorm gat van vertekening (Van Ginneken, 1999, pp.237). Een beslissing mag in de tijd dan zo genomen zijn, het is in de praktijk van alledag maar zeer de vraag *hoe* hij tot stand is gekomen. Nader beschouwd kan het angstig maken hoeveel er mis kan gaan. Heuristieken zijn in elk geval geen zekerheden bij het nemen van beslissingen, desondanks zijn ze niet weg te denken in ons handelen, en zijn ze ook voor het leiden van een organisatie van belang.

Leiden/leiderschap

Alleen al over leiderschap is enorm veel geschreven. Het lijkt iets mystieks te zijn, waar iedereen maar al te graag wat van mee zou willen hebben. De hoofdrol kunnen vertolken is als een kindervens. Er zijn genoeg volwassen mensen die als vurig verlangen hebben, om eens in de schoenen van de leider te staan... want dan zouden ze het wel eens even anders doen. Nu is de vraag wat die hoofdrol dan inhoudt, er is een script dat zegt dat er beslissingen moeten worden genomen, en dan wel in het grotere verband van *het spel leiden*.

Rabey komt tot de volgende opsomming wat leiderschap zou kunnen zijn:

- het vermogen om anderen te overtuigen op zoek te gaan naar bepaalde doelen, en de capaciteiten om de anderen daar te brengen;
- het vermogen om een visie vorm te geven zodat anderen die visie kunnen volgen omdat ze dat echt willen;
- vormen en delen van een visie welke richting geeft aan het werk van anderen;
- een richting aangeven, inspireren en mogelijkheden scheppen voor anderen om succes te hebben (Rabey, 2005, pp.214).

Uiteraard is deze opsomming niet uitputtend, er zijn talloze definities denkbaar. Wat wel opvalt aan de opsomming van Rabey is dat het voornamelijk *mogelijk maken van gebeurtenissen* is wat de leider bezighoudt. “De leider herkent een bepaalde behoefte of

een kans en door middel van woorden, acties en gedrag, laat hij een weg zien – of meerdere – waarmee de kans kan worden benut, of in de behoefte kan worden voorzien” (Rabey, 2005, pp.215). Er zijn nog andere definities en omschrijvingen van leiden en leiderschap. Bijvoorbeeld Suarez, die in zijn onderzoek gevonden heeft dat een heel belangrijke rol van de leider is om in geval van heftige verandering in de omgeving van het bedrijf, een nieuw concept voor het bedrijf neer te zetten waarin de rol die het bedrijf kan spelen en het bestaansrecht in naar voren komen (Suarez, 2005, pp.1033). Op dat moment wordt er dus een bepaalde rol van de leider verwacht, die rol verschilt per situatie, want niemand is een leider in alle voorkomende situaties. Gedurende veranderprocessen worden er andere rollen van de leider verlangd (Crossan, 1998, pp.597 / Isabella, 1990, pp.34). De scherpzinnige leider weet wanneer hij moet leiden, wanneer hij moet managen en wanneer hij een stapje terug moet doen (Rabey, 2005, pp.220).

Over de effectiviteit hebben we het dan nog helemaal niet. De effectiviteit van een leider kan niet vooraf worden voorspeld, dat kan slechts in een actuele situatie worden bepaald hoe hij zal reageren (Rabey, 2005, pp. 220). Leiderschap is een onmisbare pijler voor organisaties, dat staat vast. Het is en blijft alleen moeilijk voor te stellen dat een leider de toekomst in kan schatten. “Maar wat betekent dan leiderschap als krachtige figuren in een organisatie wel in staat zijn om te kiezen, te plannen en te controleren van aanstaande ingrepen voor een groot aantal anderen in een organisatie, maar wanneer ze niet kunnen kiezen, plannen of inschatten wat de uitkomst van de ingreep zal zijn op lange termijn?” (Stacey, 1995, pp.492). Als de leider concreet niet zo ver in de toekomst kan kijken, dan houdt hij zich liever bezig met de waan van de dag. De dagelijkse beslommeringen en problemen die gemanaged moeten worden.

Managen

Dat managen iets anders is dan leiden zal later in deze scriptie ook nog aan de orde komen, wanneer verschillen worden bekeken tussen leiders en managers. Maar wat managen eigenlijk is verdient zeker aandacht in dit eerste bedrijf over wat er binnen organisaties gebeurt. Helemaal omdat managen vaak in verband wordt gebracht met leiden, of er zelfs mee verwisseld wordt. De taak van de manager laat zich onthouden met een veel gebruikt acroniem: PODSCORB: *planning, organizing, directing, staffing, co-ordinating, reporting, budgetting* (Starren, 1999, pp.26). Het zijn allemaal activiteiten die sterk met de daadwerkelijke uitvoering van de werkzaamheden van doen hebben. Een drukke activiteit dat managen.

Toch is het beeld dat van managen bestaat bij veel mensen, niet altijd even positief. Waar dat wat negatieve beeld precies vandaan komt is niet duidelijk, maar het is niet ondenkbaar dat het te maken heeft met de begrippen die Frederick Taylor (1856-1915) veel gebruikte voor zijn beschrijvingen van hoe het allemaal beter kon. Taylor heeft een grote invloed gehad op het managementdenken in de afgelopen eeuw. Zijn beeld was er een van voorspellen, controle en beheersbaarheid. Een rol die nu een beetje bemoeizuchtig overkomt, een beetje van ‘iemand die het altijd beter weet’. Peters komt in de stijl van Taylor met de volgende opsomming van wat managen is; (1) onder controle brengen; (2) efficiënt maken; (3) voorspelbaar maken en (4) calculeerbaar maken (wat levert het op). Kortom: hoe sluit ik toeval uit? (Peters, 2003, pp.14). Overal op voorbereid willen zijn. De invloed van de manager wordt nog wel eens voorgesteld als zou die grenzeloos zijn. Braybrooke komt met de opmerkelijke redenering dat hoe groter de bijdrage van de manager zijn beslissing is, des te minder perfect is de organisatie (1964, pp.538). In feite is geen organisatie perfect, hoe zou dat er dan ook uit moeten zien? In een perfecte organisatie heeft een leider niet veel te doen. Gelukkig voor de leider gaat er genoeg mis in organisaties en gebeuren er te veel onverwachte dingen, dus kan hij zijn kunde ten toon spreiden om te laten zien dat hij in staat is met die onverwachtheden om te gaan.

Managen van het onverwachte

Omgaan met onverwachte gebeurtenissen staat haaks op wat managen eigenlijk zou moeten zijn. Huidige managementprincipes zijn gericht op het uitsluiten van toeval. De conventionele kijk op zaken simplificeert de werkelijkheid en met behulp van regeltjes proberen we vervolgens de werkelijkheid om ons heen te begrijpen – en als het kan een stapje voor te zijn (Peters, 2003, pp.55). Proberen om de werkelijkheid een stapje voor te zijn, betekent dat je van tevoren al moet weten wat zich gaat afspelen. Analytisch denken en plannen kan alleen toegepast worden in zich herhalende, voorspelbare activiteiten, omdat de mogelijkheid tot analyse en plannen sterk rust op het bestaan van causale verbanden en voorspelbaarheid. Analyse en plannen zijn processen die uitgaan van bestaande sterkten en proberen efficiënter te doen wat al is gedaan; dus steeds weer proberen efficiënter te werken dan de vorige keer (Stacey, 1995, pp.491). Het is interessant om te bekijken welke rol de manager dan eigenlijk vervult, wanneer hij zoekt naar stabiliteit, maar in de praktijk van alledag geconfronteerd wordt met onverwachtheden.

Rol van managen

Mintzberg ziet dat managementtaken bestaan uit verschillende rollen. Hij onderscheidt interpersoonlijke rollen, informeer rollen en beslissingsrollen die gespeeld worden. Die rollen vergen nogal wat vaardigheden, ontwikkelen van vriendschappelijke banden en relaties, onderhandelingen voeren, motiveren van ondergeschikten, oplossen van conflicten, vervaardigen van informatienetwerken, beoordelen van informatie, maken van beslissingen op basis van weinig of dubbelzinnige informatie, en het aanboren van bronnen (Mintzberg, 1990, pp.1). Vrij diverse taken in elke keer een andere rol.

Managers zelf creëren uiteraard ook een beeld waarin ze de rol moeten spelen. Veelal zijn ze geneigd om hun organisatie te zien alsof die aan een wedstrijd meedoet. En bij die wedstrijd is het van belang om succes te behalen, marktaandeel te veroveren, inkomsten genereren en te overleven. “Deze metafoor beïnvloedt de wijze waarop we

de wereld zien en de wijze waarop we onze organisaties managen” (Lissack, 1997, pp.208). En dus ook welke rol er gespeeld wordt door de manager. Om de rol toch te splitsen zien we in organisaties vaak het onderscheid gemaakt worden tussen strategisch management en operationeel management. Het onderscheid tussen die twee zit hem voornamelijk in het volgende; operationeel managen richt zich op het uitvoeren van activiteiten binnen een al bestaande strategische context (Johnson, 2002, pp.15). Operationele controle is wat managers dagelijks bezighoudt. In een overzicht ziet het onderscheid tussen strategisch managen en operationeel managen er zo uit:

Strategisch Management

- Ambigu / onzeker
- Complex
- Organisatie-breed
- Fundamenteel
- Lange termijn in gedachten

Operationeel Management

- Routinematig
- Specifiek gericht op de operatie
- Korte termijn in gedachten

Het lijkt er sterk op dat strategisch managen meer een taak is voor de leider. Leiderschap houdt zich meer bezig met het toneelstuk een goede wending geven, ondanks dat iedereen de tekst is vergeten en de souffleur is flauwgevallen. Het operationeel management is dus voor het handhaven van de stabiliteit, voor zover mogelijk... Len Sayles schreef in 1964 al een goed stuk over managen en stabiliteit. Hij gebruikt hiervoor een vergelijking met een orkest; “Het bereiken van ... stabiliteit, wat het doel is van de manager, is een ideaal dat nooit verwezenlijkt zal worden. Hij is een dirigent van een symfonieorkest die probeert een melodieuze uitvoering te geven waarin

de bijdragen van de verschillende instrumenten in de juiste volgorde en het goede tempo gecoördineerd worden, terwijl intussen de orkestleden persoonlijke moeilijkheden hebben, toneelknechten muziekstandaards verplaatsen, de elkaar afwisselende hitte en kou tot problemen met instrumenten en publiek leiden, en de sponsor van het concert irrationele programmawijzigingen wil doorvoeren” (Len Sayles 1964 in Mintzberg, 1994, pp.227). Die vergelijking vraagt om een andere manier van managen, iets dat bijna paradoxaal klinkt. Toch worden er wel degelijk pogingen ondernomen om op een andere manier te managen.

Do it the chaotic way...

Een van de concepten die aandacht verdient wanneer het gaat over alternatieve manier van managen is ‘Management by complexity’. Dat is een stijl die zich kenmerkt door een fijnzinnig proces, dat de richting opgaat van het aansturen van mensen met hun eigen intenties en interpretaties over wat er gebeurt in de wereld, met hun eigen mogelijkheden voor zelf actie ondernemen op een creatieve manier (Goulielmos, 2005, pp.533). Ze onderkent de moeilijkheden als het voorspellen van de toekomst en ze keurt de voorschrijvende en controlerende manier van managen af. Het individu met al zijn kennis is de bron van alle creativiteit in de organisatie. ‘Management by complexity’ besteedt aandacht aan concepten als: persoonlijke initiatieven, zelf acties uitvoeren, continue verandering, de waarde van het menselijk denken en innovatie (Goulielmos, 2005, pp.534). Wanneer je als manager daarop wilt sturen, dan betekent dat automatisch dat je meer los zal moeten laten. Bezig moet zijn met het scheppen van condities, normen en waarden, als richtinggevend voor de organisatie. Meer vanuit het vertrouwen moeten gaan handelen dat de werknemers het wel goed zullen doen; veel communiceren zal een gevolg zijn. Het is naast relaties onderhouden een kenmerk van de rol die de manager speelt in een complexe wereld (Goulielmos, 2005, pp.542/ Starren, 1999, pp.182). Voor een deel zal het zo zijn dat de manager de interpretaties van anderen zal beïnvloeden (Daft en Weick, 1984). Dat hoeft niet bezwaarlijk te zijn, mits alles gebeurt in de sfeer van vertrouwen geven vanuit het management dat er vanuit de organisatie

genoeg goede ideeën komen. Managers zouden zich dan ook helemaal niet bezig hoeven houden met planning (Mintzberg, 1994, pp.44). Maar veel meer met het mogelijk maken van kansen.

Het tweede bedrijf:

- 2 Wanneer of waar speelde het zich af? De scène, de situatie waarin zich de actie afspeelde

Het theater, het decor, de decorstukken

- omgeving, onzekerheid, complexity, turbulentie, teams, eigen werkelijkheid creëren

Inleiding

De handelingen die in het eerste bedrijf aan de orde zijn gekomen, vinden plaats in een zekere omgeving: het theater zelf. Uiteraard voorzien van alle mogelijke middelen om een wereld te creëren die gewenst is. Decorstukken, belichting, de bouw van de zaal, de achtergrondpanelen, alles wat we maar tegen kunnen komen. De leider speelt in dit theater zijn rol en naar gelang zijn omgeving past hij die rol aan. Wie zich laat meevoeren in het theater en zijn fantasie gebruikt, al was het maar in geringe mate, kan in de meest fantastische ‘werelden’ terecht komen. Werelden die gecreëerd zijn door de decorbouwers en de mensen van de techniek. We maken zelf ook onze eigen wereld door te communiceren en het uitwisselen van beelden die we in onze gedachten hebben. Daarbij dienen we ons wel te realiseren; de werkelijkheid is niet altijd wat je denkt dat die is. In dit tweede bedrijf is de aandacht volledig gericht op de omgeving waarin de leider zijn rol speelt. Hoe ziet die omgeving eruit en hoe nemen we die waar. Is het werkelijk wat we zien of is het slechts een geconstrueerd beeld in ons hoofd?

Omgeving

Elke organisatie heeft een omgeving waarin ze zich begeeft en haar activiteiten ontplooit, dat lijkt een logisch gegeven. Het wordt iets lastiger als de vraag wordt gesteld wat die omgeving dan precies is. Dill merkt op dat op een bepaald niveau de omgeving geen mysterieus concept is, het is eenvoudig alles wat een organisatie omgeeft; het klimaat waarin de organisatie functioneert. Volgens hem wordt het pas interessant als we van die simpele omschrijving proberen over te gaan naar de analyse van de eigenschappen van de omgeving (W.R. Dill in Lenz, 1986, pp.329). Wat speelt er precies allemaal? Duncan definieert 'omgeving' als: "Alle relevante factoren buiten de grenzen van een organisatie die betrokken zijn of een rol spelen bij het nemen van beslissingen binnen die organisatie (Duncan, 1972). Daft (1988, pp. 125) ziet net als Duncan (1997, pp.287) de omgeving van bedrijven als twee lagen onzekerheid. De laag direct om de onderneming is de 'task environment'; daar waar de directe transacties met het bedrijf plaatsvinden. De laag daarbuiten is de 'general environment'.

Het is de vraag of de omgeving van een organisatie objectief vast te stellen is. Is het een waarneming, of is beiden mogelijk, dus zowel een objectief beeld als een geconstrueerd? Die laatste kijk is dat de omgeving 'enacted' is (interpretatieve invalshoek) (Smircich, 1985, pp. 724). Dat het beeld dus wordt gevormd door mensen zelf; later in dit tweede bedrijf is er aandacht voor die geconstrueerde kijk op de wereld. Feit blijft wel dat er verschillende werkelijkheden kunnen bestaan in een en dezelfde omgeving – dat mensen tot verschillende conclusies kunnen komen terwijl ze over dezelfde data beschikken (Anderson, 1990, pp.115). Een deel van de verklaring kan worden gezocht in de steeds veranderende omgeving, een situatie die als turbulent omschreven wordt.

Turbulentie

Er is in veel literatuur te lezen dat de omgeving zeer turbulent is. El Sawy stelt dat het tempo waarin men zaken doet tegenwoordig hoog ligt; ten gevolge van technologische vernieuwingen en snellere communicatie-mogelijkheden is het in een korte tijd doorvoeren van veranderingen kritisch geworden (El Sawy, 1985, pp.53). Niet alleen El Sawy meent dat te moeten constateren, het lijkt bijna mode om de huidige tijd als turbulent te beschouwen. Een kritische kijk levert echter een beeld op dat er al jaren en jaren een beeld wordt geschapen alsof het vandaag de dag toch maar bar en boos gesteld is en dat de huidige tijd erg snel verandert (zie o.a. Smith, 2005, pp.25). Er zijn zelfs verschillende methoden ontwikkeld om vast te stellen of er sprake is van 'turbulentie', Polley noemt onder andere Lyapunov exponents, correlation dimension, BDS statistic (1997, pp.454). Wat ze dan ook mogen inhouden en wat voor betekenis ze dan ook mogen hebben. "Zowel managers als hun adviseurs ervaren door de jaren heen de tijd waarin ze leven als turbulent en dynamisch; ze worden al gek van alle gegevens die dagelijks de flexibele werkplek weten te bereiken...De geschiedenis leert dat managers juist hun tijd als uitermate turbulent ervaren: meer snelheid, meer veranderingen en grotere complexiteit. Terugkijkend valt het echter reuze mee, dan spreekt men over de goede oude tijd" (Peters, 2003, pp.21).

Ook Mintzberg haalt uit over turbulentie: "Wanneer je de literatuur van één decennium doorleest, krijg je de indruk dat de wereld van de planning altijd al turbulent was. Dan komt vanzelf de vraag op: Hoe zijn we erin geslaagd zoveel turbulentie te overleven? Maar de literatuur van alle genoemde decennia tezamen geeft achteraf het antwoord. Want hoewel auteurs over planning geneigd waren hun *eigen* tijd als turbulent te bestempelen, zagen zij het voorafgaande decennium als stabiel (dat hun voorgangers weer turbulent vonden)" (Mintzberg, 1994, pp.195). Zo bezien lijkt het lichtelijk overdreven om nog langer te beweren dat de hele context van organisaties zo enorm turbulent is. Dan lijkt het ervaren van turbulentie vooral iets dat een huidige situatie beschrijft en wanneer die situatie in tijd achter ons ligt, we makkelijker denken

te weten hoe het in elkaar stak. Het hele idee over de omgeving en alle ervaren turbulentie, zou wel eens een reflectie kunnen zijn van ons beperkte waarnemingsvermogen (Peters, 2003, pp.23).

Waarom turbulentie zo vaak wordt aangehaald is moeilijk te verklaren, al lijkt het wel aannemelijk dat de afschuw voor onverwachte gebeurtenissen een rol van betekenis speelt. In de literatuur wordt verandering eerder als uitzondering gezien dan als de regel. “Waarom spreekt die vierkante McDonaldisering-manier van werken ons toch zo aan? Als mensen hebben we behoefte aan rust, aan voorspelbaarheid. We hebben behoefte waarnemingen in een systeem te passen, ze moeten herhaalbaar zijn en tot feiten zijn om te vormen. Als zich spontaan iets voordoet dat we niet verwachten, dan spreken we over toeval” (Peters, 2003, pp.31). Als mensen continu alert moeten zijn op onverwachtheden en steeds bereid moeten zijn om te veranderen, leidt dat tot stressvolle situaties. Volgens psychologen leidt het zelfs tot vermindering van het gevoel van eigenwaarde en is het bedreigend voor je identiteit (Lissack, 2001, pp.59). Maar zoals al eerder gesteld heeft het er vooral mee te maken dat we vaak onvolledige observators zijn, die simpelweg geen verklaring weten te vinden voor wat we waarnemen. Helemaal niet als de gebeurtenis als een verrassing komt. Een perfecte organisatie wordt nooit opgeschrikt door verrassingen, niet door interne en ook niet door externe. Ze is volledig ingericht om zo effectief mogelijk op gebeurtenissen in te springen. Helaas zijn dit soort organisaties niet veel te vinden (Braybrooke, 1964, pp. 539). Dan blijft er maar een ding over en dat zal zijn dat turbulentie van alle tijden is, en dat het een gegeven is waar niets aan valt af te doen. In een ‘turbulente’ omgeving zal ongetwijfeld sprake blijven van een gevoel van onzekerheid. Dat begrip onzekerheid houdt meer in dan niet ‘precies’ weten wat de toekomst ons brengt.

Onzekerheid

Onzekerheid is ook een term die veel voorkomt in de literatuur, en dan met name als de literatuur zich ook maar enigszins toespitst op complexiteit. Volgens Milliken kunnen we onzekerheid zien als een door een individu waargenomen onvermogen om iets accuraat te voorspellen (1987, pp. 136). Tenslotte kunnen we de realiteit niet tot in al zijn detail kennen (Sam Overman, 1996, pp. 84). Een wat gedetailleerdere omschrijving van onzekerheid: (1) het onvermogen de waarschijnlijkheid in te schatten voor toekomstige evenementen; (2) een gebrek aan informatie over oorzaak-gevolg relaties; (3) het onvermogen om accuraat de uitkomsten te voorspellen van een beslissing (Milliken, 1987, pp.134). Onzekerheid is geen nieuwe term, eind jaren vijftig werd onzekerheid in een organisatie voor het eerst benoemd (Jauch, 1986, pp.778). Het werd toen gezien als een gebrek aan interne controle. Pas later kwam er onderzoek dat meer aandacht had voor de cognitieve en perceptie processen bij mensen, die een factor van betekenis spelen bij de beoordeling van onzekerheid door de persoon in kwestie. In dat geval wordt er gesproken over 'perceived uncertainty', die wordt bepaald door twee omgevingskarakteristieken; *complexity* en *rate of change*. Complexity wordt gezien als hoe groter het aantal en de diversiteit van gebeurtenissen rond een onderneming, des te hoger is de complexiteit. Rate of change is het aantal veranderingen in de omgeving van het bedrijf (Daft, 1988, pp.125). Buchko heeft nog een iets andere kijk op de onzekerheid en koppelt het aan de omgeving *en* aan het individu. Vanuit de omgeving gezien is het dan een aantal variabelen die voor de organisatie variabel gedrag vertonen. Vanuit het individu gezien is het een perceptie van de omgeving, een eigenschap van een lid van de organisatie; hoe ervaart hij zijn omgeving (Buchko, 1994, pp.410-425).

Perceptie van onzekerheid in de omgeving ontstaat wanneer executives niet in staat zijn om veranderingen in de omgeving vroegtijdig waar te nemen of wanneer ze een incompleet begrip hebben van de relaties tussen de verschillende omgevingsvariabelen (Milliken, 1987). Er ontstaat dan een gevoel dat de omgeving niet te voorspellen is, iets dat op zich niet verrassend kan zijn, maar wat wel zijn weerslag

heeft op het gedrag van die leider. De perceptie van onzekerheid in de omgeving wordt niet bepaald door individuele eigenschappen van de leider (Elenkov, 1997, pp.297). Miles en Snow hebben een model ontwikkeld waarmee ze de perceptie over onzekerheid in de omgeving bij leiders kunnen vaststellen. Buchko plaatst daar vraagtekens bij, omdat volgens hem percepties door de tijd heen ook veranderen en eenvoudig te beïnvloeden zijn door gebeurtenissen in de omgeving van de organisatie (Buchko, 1994, pp.421). Duncan zet ook vraagtekens, maar ziet meer de individuele verschillen tussen mensen als een grote oorzaak van verschil in beleving, de één ervaart nu eenmaal sterker onzekerheid dan de ander (Duncan, 1972, pp.325). Dit is in strijd met wat Elenkov beweert over de individueel ervaren onzekerheid, het lijkt dat er op dit punt nog geen duidelijk beeld is.

In de beleving van onzekerheid kunnen door leiders wel verschillende soorten onzekerheid worden onderscheiden (Milliken, 1990, pp.58). Het onderzoek suggereert dat organisatie-karakteristieken, zoals waargenomen door de leiders van die organisatie, invloed hebben op het omgevings-interpretatieproces. De werknemers perceptie van de effectiviteit van hun organisatie, bijvoorbeeld, beïnvloedt de interpretatie van veranderingen in de omgeving (Milliken, 1990, pp.59). Dat wil zeggen dat als een werknemer zijn bedrijf als ineffectief beschouwt, hij van mening is dat de omgeving daar sterk zijn invloed op heeft, omdat die als onzeker wordt gezien. Wanneer het gaat over de individueel waargenomen onzekerheid, dan kunnen er drie soorten onzekerheid worden waargenomen. *State uncertainty*: de status van de omgeving, hoe staan de zaken ervoor?; *Effect uncertainty*: wat is het effect van de genomen acties, gebrek aan oorzaak-gevolg inzicht; *Response uncertainty*: welke reactie moeten we geven op een impuls uit de omgeving, en wat is de waarde van de reacties die we kunnen geven? (Milliken, 1987, pp.136). Wat opvalt is dat de signalen uit de omgeving de aanleiding zijn voor de waargenomen onzekerheid. Scannen van de omgeving en decentralisatie van de organisatie, die samen zorgen voor een brede informatiestroom, bepalen in hoge mate de accuraatheid van de perceptie van instabiliteit (Sutcliffe, 1994, pp. 1373). Dus hoe meer de leider scant en zijn omgeving verkent, des te breder is zijn beeld over de

instabiliteit. Het blijft echter een probleem om het gevoel van onzekerheid goed te verklaren. Sutcliffe geeft in een commentaar aan dat onderzoeksmethoden wat haar betreft nooit in staat zullen zijn de complexiteit van het hele proces te bevatten.

Complexity

Met complexiteit raken we een punt, dat momenteel in de belangstelling staat van veel onderzoek naar organisaties. Overigens is dat onderzoek met aandacht voor complexiteit in organisaties al begin jaren zeventig gestart. Complexiteit is een onbekende staat die gedefinieerd wordt door ambiguïteit en onzekerheid, voornamelijk willekeurig en is het product van een veelheid aan interacties. Er is een gebrek aan begrip over oorzaak en gevolg, onverwachte gebeurtenissen en menselijk gedragingen (McKenna, 2005, pp.825). Complexiteit is zoals blijkt geen eenvoudig begrip, Smith ziet complexity-theorie het liefst als een metafoor alleen, naast een aantal andere metaforen die steeds variëren en die situatieafhankelijk zijn, omdat er op dit moment geen breed geaccepteerde overkoepelende verandertheorie bestaat (Smith, 2005, pp.25).

Een wat meer wetenschappelijke definitie luidt dat de chaostheorie de studie is, die zich bezig houdt met complexe deterministische non-lineaire dynamische systemen. De kernwoorden zijn complex en dynamisch (Sam Overman, 1996, pp.77). Het complexity en chaosdenken heeft vanuit de natuurkunde ook in de organisatiewetenschap zijn opmars gemaakt. Een gevaar van het chaosdenken is dat het moeilijk is om principes van de natuurkunde blindelings op sociale organisaties te projecteren, omdat het fundamenteel verschillende systemen zijn. Ook Van Ginneken wijst erop dat het op dit moment nog niet veel zin heeft om wiskundige formules, statistische berekeningen en computermodellen te maken van problemen met complexe adaptieve systemen, helemaal als het om mens- en maatschappijwetenschappen gaat (Van Ginneken, 1999, pp.46). Sociale organisaties bestaan uit mensen die niet volgens wetten reageren, ze verschillen simpelweg te veel van elkaar (Smith, 2005, pp.25 /

Levy, 1994, pp.169). Toch biedt de complexity theorie mogelijkheden om organisaties op een andere manier te benaderen, het wordt dan voornamelijk als metafoor gebruikt.

Veel literatuur is nog steeds gericht op basisideeën van de scientific management-school; die nog steeds op zoek is naar de ‘One Best Way’ voor organisaties. Zij is op zoek naar rationalisatie, waarin alles een reden moet krijgen. Deze manier leidt tot een robotachtige manier van dingen analyseren, reduceren, convergeren en vervolgens reproduceren (Peters, 2003, pp.31). Het complexiteitsdenken gaat van heel andere principes uit. Ze suggereert niet dat er betere en complexere modellen van komen die een hogere voorspellende kracht hebben. Ze gaat er meer vanuit dat we de toekomst zeker niet kunnen verklaren door naar het verleden te kijken; want als dat verleden een sommatie is van complexe en non-lineaire interacties tussen mensen en naties, dan zal dat verleden zich niet weer op dezelfde manier herhalen (Levy, 1994, pp.170). Vanuit een complexiteits-theorie-perspectief is het toekomstdenken, of meer specifiek het strategisch, lineair plannen, een fundamenteel hopeloze zaak (Smith, 2005, pp.23). Er zijn teveel onverwachte zaken die zich voordoen. Daarom zijn flexibiliteit en aanpassingsvermogen essentieel voor organisaties om te overleven (Levy, 1994, pp.176). Dat kan deels met formele systemen en zal deels gaan met informele systemen. Vandaag de dag zien we organisaties vanuit de chaostheorie meer als georganiseerde chaos (Goulielmos, 2005, pp.536). Daar waar de meest interessante situatie zich voordoet, op de grens van stabiliteit en instabiliteit, ofwel wat natuurkundigen transitie (kokend water dat overgaat in stoom) noemen, en Pascalle; “the edge of chaos” (Smith, 2005, pp.24). Voor organisaties heeft dat tot gevolg dat de formele systemen binnen de organisatie opereren op een stabiele manier om efficiënt de dagelijkse zaken af te handelen, terwijl het informele systeem opereert op een instabiele manier om verandering mogelijk te maken (Stacey, 1995, pp.485).

Het is van belang om niet het één uit sluiten ten voordele van het andere, het gaat ook in dit geval weer om een juiste balans. Maar er is ook kritiek op de complexiteitstheorie, met name omdat het niet eenvoudig is complexiteit op een bevredigende manier te ontleden. Volgens Wilson is de theorie in de jaren negentig

zelfs verstrikt geraakt in tegenstellingen. De twistpunten zijn bijna even ingewikkeld als de systemen die de theoretici hoopten te ontrafelen (Wilson, 1998, pp.98). Verder is een punt van kritiek dat er wel geroepen wordt dat alles verandert, maar dat concrete oplossingen achterwege blijven. Dus wat er veranderd moet worden, hoe, wanneer en waarom is en blijft een vraag voor de leider (Lissack, 1997, pp.206). Ondanks vruchtbare bijdragen van de complexiteitstheorie blijft het een moeilijk toepasbaar denkpatroon. De wereld om ons heen begrijpen is een taaie klus, toch is het dagelijkse kost voor ieder van ons.

Werkelijkheid creëren/enacting

In het theater wordt een voorstelling gespeeld, en iedereen die er wel eens geweest is zal kunnen beamen dat het werkelijk mogelijk is om vrijwel elke voorstelbare situatie te creëren. Als we dit beeld van creëren op het ‘werkelijke’ leven projecteren, dan is de situatie van alledag er één van creëren. Ook binnen een organisatie creëren mensen een eigen werkelijkheid met elkaar. Leiders creëren zelf de feiten, de waarheid en de werkelijkheid waarop ze hun beslissingen baseren (Barton, 1966, pp.117). Om te kunnen handelen creëert de beslisser voor zichzelf een werkelijkheid waarin hij verder kan met handelen (Barton, 1966, pp.122). Maar niet alleen een individu is voor zichzelf een werkelijkheid aan het samenstellen, wij allen tezamen bouwen die werkelijkheid. De cognitieve wetenschap is voor wat dit punt verdeeld in twee kampen; het eerste kamp noemt zich de objectivisten, die het menselijk brein redelijk accuraat beschouwen, niet echt gevoelig, die een non-humane werkelijkheid aanschouwen, en het andere kamp dat zijn de constructivisten; die de ‘echte wereld’ zien als een continu veranderende sociale creatie (Anderson, 1990, pp.X).

Onze alledaagse ervaring is er een van objectivisme, wat door filosofen ook wel ‘naïef realisme’ wordt genoemd; dat wil zeggen dat we ervan uitgaan dat de omgeving is dat wat we ervaren. Maar als ons gevraagd wordt erover te denken, dan

veranderen we in constructivisten; natuurlijk zeggen we dan, het is allemaal relatief, tijd en ruimte en identiteit zijn subjectieve ideeën, iedereen weet dat (Anderson, 1990, pp.XII). Objectivisme bestaat zo gezien uit subjectivisme.

Interpreteren

Vóórdat het beeld van de werkelijkheid in ons hoofd gecreëerd kan worden, moet er eerst interpretatie plaatsvinden door de waarnemer. Mensen proberen te interpreteren wat ze hebben gedaan, proberen te definiëren wat ze hebben geleerd en proberen het probleem op te lossen wat nu vervolgens te doen. Interpretaties over de omgeving opbouwen is een basisvereiste van individuen en organisaties (Daft, 1984, pp. 284). Interpreteren begint al bij het idee dat kleuren en vormen worden waargenomen door de ogen, klanken door de oren en geuren door de neus. Het samenvoegen van al die door de zintuigen geleverde gegevens gebeurt door een ‘gemeenschappelijk zintuig’, dat boven de speciale zintuigen staat (Störig, 2004, pp.195).

Een wat filosofische benadering stelt dat de ervaring ons de dingen niet toont in hun ware wezen, maar alleen zoals zij zich presenteren aan onze zintuigen, als verschijning. Op deze manier beschouwt zul je nooit zeker weten hoe de ‘werkelijkheid’ eruit ziet, want die kan voor iedereen anders zijn. Toch is het voor het samenstellen van die beelden tussen mensen onderling van belang, dat ze individueel een zogenaamd ‘frame of reference’ hebben dat correspondeert met het collectieve frame (Isabella, 1990, pp.9). Leiders interpreteren vaak spontaan en intuïtief, zonder zich te realiseren dat ze met hun interpretatie ook de omgeving definiëren voor andere organisatieleden. Zij bepalen in meer of mindere mate al het collectieve frame. Een gevolg hiervan zou moeten zijn dat leiders organisaties meer moeten gaan beschouwen als interpretatiesystemen, en dat ze hun rol als interpretator serieus dienen te nemen (Daft, 1984, pp.294). Met al die interpretaties van mensen in een organisatie, vormen ze samen een collectief beeld *van* de organisatie en de wereld om hen heen. Ze creëren met zijn allen een werkelijkheid, waarin ze gaan geloven. In het vierde bedrijf komt interpretatie

uitgebreider aan bod, en dan voornamelijk wat er allemaal mis kan gaan bij interpretaties.

Werkelijkheid creëren

Gezamenlijk een ‘werkelijkheid’ samenstellen is iets wat dicht tegen cultuur aanligt. “Antropologen voeren eindeloze discussies over de precieze definitie van cultuur. Wij kunnen ons hier beperken tot de grote contouren van het concept. Cultuur is in wezen opgebouwd uit interpretaties van een wereld alsmede de handelingen en voorwerpen waarin die interpretaties tot uitdrukking komen. Deze interpretaties worden, voorbij de grens van het kenvermogen, gezamenlijk gedeeld, in een sociaal proces. Er is niet zoiets als een privé-cultuur. Een bepaalde handeling kan door een individu worden uitgevoerd, maar de betekenis van die handeling heeft een collectief karakter” (Mintzberg, 1999, pp.245). Het proces van construeren van de werkelijkheid doorloopt verschillende stadia. Te weten; *anticipation, confirmation, culmination, aftermath* (Isabella, 1990, pp.14). De twee stadia die het meest bepalend zijn gaan nu wat nader belicht worden.

In het stadium ‘confirmation’ wordt de werkelijkheid geconstrueerd door al bestaande denkbeelden en eerdere ervaringen van de persoon in kwestie. Op basis van die eerdere ervaringen worden uitspraken gedaan over de toekomst (Isabella, 1990, pp.22). Die eerdere denkbeelden zijn opgeslagen in het menselijk brein. Het brein is niet alleen een verzameling van organen, maar ook een schatkamer aan taal, mythen, herinneringen, sociale normen, culturele waarden en geloof, geïdealiseerde beelden van wie we zijn en van wie we eigenlijk zouden willen zijn (Anderson, 1990, pp.68). De beelden staan niet op zich, maar worden samengesteld. “Onze opvattingen over de wereld zijn zo geïntegreerd in veel bredere *belief systems*; in wijdvertakte systemen van aannamen over de werkelijkheid die onze waarneming en denken, ons voelen en handelen sturen” (Van Ginneken, 1999, pp.163). “Dat maakt ook dat we heel veel dingen, mensen en situaties intuïtief ‘kleuren’ met waardeoordelen en gevoelens. Er bestaan nauwelijks ‘losse’ gedachten: ze maken vrijwel altijd deel uit van een breder betekenissysteem. Naast losse contacten hebben we immers vaste ‘netwerken’ van

familie en buren, vrienden en kennissen, collega's en winkeliers, medehobbyisten en ideëel gelijkgestemden, enzovoort. Voor een deel kiezen we die netwerken, voor een deel worden we erdoor gekozen. De interactie met die netwerken, of met dat netwerk van netwerken, vormt dus mede onze gedachten, gevoelens en gedragingen" (Van Ginneken, 1999, pp.165). Het laten vormen van die gedachten komt in het derde stadium aan bod; 'culmination'. Hierin wordt het wereldbeeld aangepast aan nieuwe informatie en aan veranderde inzichten (Isabella, 1990, pp.23).

Organisaties zijn typische voorbeelden van feedback systemen, waar steeds nieuwe informatie binnenstroomt die het wereldbeeld beïnvloedt. Telkens wanneer twee personen met elkaar interacteren hebben de acties van de ene persoon gevolgen voor de ander, wat ertoe leidt dat die tweede reageert op een manier die weer gevolgen heeft voor de eerste, wat vervolgens weer leidt tot een reactie en zo verder (Stacey, 1995, pp.481). Beelden staan dus aan verandering bloot, geconstrueerde beelden van de werkelijkheid zijn niet statisch. Continu zijn er wijzigingen in het beeld dat mensen construeren, op het moment dat zich nieuwe informatie aandient (Isabella, 1990, pp.31/ Weick & Daft, 1983). We proberen weliswaar door beleid en beslissingen de werkelijkheid even te bevriezen (Barton, 1966, pp.122), maar dit geldt tot een zeker niveau bereikt is waarop de bevroren situatie niet meer voldoet en er dus weer aangepast dient te worden.

Isabella geeft aan dat het op dit moment nog lastig is om te stellen waardoor werkelijkheid precies gecreëerd wordt. Zij noemt het dominante realiteit en ze benoemt twee stromingen die het zouden kunnen veroorzaken; het ontstaat door individuen die gebruik maken van dezelfde cognitieve processen of het komt door sociale interactie (Isabella, 1990, pp.35). Dat laatste betekent dat mensen met elkaar gaan communiceren om tot een gedeelde beeldvorming te komen.

Wat doet het in organisaties

Een breed geaccepteerd beeld binnen de organisatietheorie is dat de externe omgeving de structuur en het ontwerp van de organisatie beïnvloedt. Maar dat is alleen mogelijk

als leden van de organisatie de omgeving ook interpreteren en naar die invloeden gaan handelen (Daft, 1984, pp.293). Betekenis geven aan de werkelijkheid zal alleen kunnen voorkomen als de groepsleden een set van beelden deelt (waarom ze naar hun werk gaan elke ochtend, wat hun werk inhoudt, wat competitie betekent, samenwerking etc.) en of ze zichzelf ook als een groep zien (Lissack, 2001, pp.62). Omdat al vastgesteld is dat die omgeving invloed uitoefent op mensen, valt het te verwachten dat iedereen binnen organisaties betrokken is bij de creatie van het wereldbeeld.

Organiseren kan eigenlijk gezien worden als het in overeenstemming brengen van de waargenomen beelden van individuen, en dit zorgt ervoor dat de organisatie kan interpreteren als een systeem (Daft, 1984, pp.285). Toch zijn er wel bepaalde voorkeuren van mensen met wie ze die interactie onderhouden. Balogun beweert met haar onderzoek dat het middelmanagement in bedrijven voor hun begripsvorming en hun beeldvorming, gebruik maakt van andere middel-managers, door laterale en informele contacten te onderhouden. En niet zozeer, van wat vaak wordt verondersteld, met het topmanagement (2005, pp.1595). Dat zou betekenen dat vooral met gelijkgestemden een gezamenlijk beeld wordt gecreëerd. Dat is altijd nog beter dan het wereldbeeld door consultants te laten bepalen. Er worden in veel organisaties adviseurs ingeroepen om processen beter te laten verlopen of om mensen te veranderen. Maar wanneer zijn rol kritisch wordt bekeken bij het creëren van werkelijkheid dan komt hij er niet zonder kleerscheuren vanaf. Williams is ervan overtuigd dat de consultant eigenlijk een bedrieger is, die alleen maar uit is op eigenbelang. Hij probeert met zijn verhaal de organisatie zijn beeld van één werkelijkheid op te dringen met gebruikmaken van de laatste management trucjes (Williams, 2004, pp.769/778).

Voor strategisch beslissen bestaat er niet zoiets als *de* omgeving, als daarmee bedoeld wordt een enkele, holistische entiteit. Daarentegen worden organisaties geconfronteerd met meer omgevingen, werkelijkheden, elk met zijn eigen karakteristieken en onmisbare competitieve zaken (Lenz, 1986, pp.330). Het is van belang dat vooral het topmanagement doordrongen is van het feit dat er meer werkelijkheden kunnen bestaan. “Het bestaat niet dat een groep intelligente mensen,

topmanagers nota bene, niet in staat zou zijn meervoudige contexten dan wel meerdere interpretaties te creëren voor datgene dat is geobserveerd. Als dit wel zo is, is er sprake van absolute armoe en zal het organisatiesysteem langzaam sterven” (Peters, 2003, pp.148). Als ze nog niet doordrongen zijn van dat feit, zullen ze zich eens goed moeten verdiepen in pseudo events, waar ze dagelijks mee te maken hebben, maar waarvan ze zich niet meer realiseren dat het simpelweg te maken heeft met eigen creatie.

Pseudo events

Overall om ons heen, en organisaties ontkomen er ook niet aan, vindt ‘werkelijkheid creëren’ plaats. Een heel interessant onderdeel ervan zijn de zogenaamde pseudo-events. (Wood, 2002, pp.14) Een pseudo-event is een gebeurtenis die (1) niet spontaan is maar ontstaat omdat iemand dat zo gepland heeft, in scène gezet heeft of geposteed heeft ; (2) is primair bedoeld voor televisie/radio of magazines en kranten etc.; (3) heeft een ambigue relatie tot de onderliggende realiteit of het onderwerp, zodat de pers en het publiek vrij kunnen speculeren over wat het nu werkelijk betekent; (4) is over het algemeen bedoeld als ‘self-fulfilling prophecy’ – het restaurant dat als ‘populair’ omschreven staat in een gecreëerd item in een bekende column, dat zal inderdaad populair worden. Typische ‘pseudo-events’ zijn de perspresentatie, het interview, en de in scène gezette viering, om de attentie te richten op een persoon of een bedrijf (Anderson, 1990, pp.125).

Zet de televisie aan, pak de krant, en de constructie van de werkelijkheid vindt plaats terwijl je kijkt en luistert. En als je goed kijkt, speciaal als je kijkt naar de manier waarop de gebeurtenis geïnterpreteerd wordt in verschillende media, kun je niet anders dan concluderen dat er verschillende werkelijkheden worden geconstrueerd (Anderson, 1990, pp.127). Als meer en meer mensen in staat zijn om zichzelf ‘los te maken’ van officiële systemen van waarden en opvattingen, ontstaan er interessante nieuwe ideeën over wat ‘goed’ is (Anderson, 1990, pp.153). Internet en andere moderne communicatiemiddelen kunnen daarbij behulpzaam zijn. Het is steeds eenvoudiger om meer bronnen in te schakelen, om zo een betrouwbaarder beeld te laten ontstaan.

Opmerkelijk genoeg zorgt die hoeveelheid bronnen er weer voor, dat het steeds moeilijker zal zijn om uit al die bronnen één beeld te creëren. Iedereen kan wel meer en meer individueel een beeld samen stellen, of zichzelf presenteren aan anderen, door bijvoorbeeld een pseudo-event. Vanuit de theatermetafoor heeft Goffman het zo gezegd: “ieder van ons is een acteur, een maker van impressies, en tevens een karakter (of karakters) die representeren wat we denken te zijn, of waarvan we het publiek willen doen laten geloven *dat* we het zijn (Anderson, 1990, pp.135).

Het derde bedrijf:

- 3 Wie deed het? De actor, de persoon die de aanzet gaf voor de actie
De hoofdrolspelers, figuranten, schrijver, theaterdirecteur, regisseur, publiek, mensen van het theater
- de leider, de CEO, z'n eigenschappen, teams, hoe neemt een individu een beslissing, cognitie,

Inleiding

De leider staat centraal in dit theater van het management. Zijn naam prijkt groot op de posters van de voorstelling. In dit derde bedrijf maken we kennis met de hoofdrolspeler, wie is hij eigenlijk en hoe heeft hij het zover geschopt? Over de leider wordt in veel magazines en andere populaire bladen vaak lovend geschreven. De charismatische leider die alles voor elkaar krijgt en elke keer weer de organisatie naar succes sleept. Mintzberg merkte eens op: "Er bestaat, geloof het of niet, wetenschappelijke literatuur waarin de suggestie wordt gedaan dat leiderschap er niet toe doet", zegt de auteur van het verhaal in *Fortune* verbijsterd. Welnu, deze wetenschapper is niet minder verbaasd: er zijn, geloof het of niet, sommige zakelijke tijdschriften die zo gebiologeerd zijn door leiderschap dat *niets anders* ertoe doet" (2005, pp.109).

In de eerste twee bedrijven hebben we al gezien dat een organisatie leiden geen eenvoudig kunstje is en dat de wereld om ons heen zich ook vaak anders voordoet dan dat hij lijkt te zijn. Voor de leider is dat ook niet gemakkelijk allemaal. De leider weet het ook niet allemaal precies, het is voor hem ook maar een rol die hij vervult. Een rol die hem de ene keer beter afgaat dan de andere keer. "Het cliché zegt dat het eenzaam is aan de top, maar voor de meeste managers is het een nog groter probleem dat het er ook zeer verwarrend is" (Mintzberg, 2005, pp.48). Een leider die zich bewust is van zijn rol, zal ook 'uit' zijn rol kunnen stappen, en de relativiteit van zaken inzien. Zolang hij zich maar niet gaat verbeelden dat de rol belangrijker is dan de organisatie of de processen

binnen de organisatie. Zogauw er een situatie ontstaat waarbij ze zich niet meer afvragen waarom hun functie bestaat, wordt een gevaarlijke grens bereikt (Peters, 2003, pp.147). Om zijn rol te blijven relativiseren is het van belang dat de leider in gesprek blijft met kritische leden van de organisatie. Een leider zelf heeft uiteraard ook behoefte aan interactie met al die mensen binnen de organisatie. In een theaterstuk zullen de spelers hun zinnen afmaken, iets dat in het dagelijks leven nogal eens wordt verstoord door interrupties. Toch zijn deze interrupties noodzakelijk en een heel normaal verschijnsel bij interacties tussen verschillende personen (Manning, 1991, pp.82). In dit derde bedrijf worden de spotlichten gericht op de leider, we willen weten of er verschil is tussen een leider en een manager. Welke eigenschappen een leider bezit, of het te maken heeft met zijn kennis, of dat hij door continu leren aan zijn leiderschap is gekomen. Als laatste in dit bedrijf komt het team aan bod, want niemand kan in zijn eentje een toneelvoorstelling opvoeren.

Leiders en managers, is er een verschil?

De begrippen leider en manager worden in de literatuur vaak door elkaar gebruikt. In het eerste bedrijf hebben we vastgesteld dat leiden vooral te maken had met de lange termijn planning en de doelen stellen. Terwijl managen meer van doen heeft met de daadwerkelijke uitvoering van de plannen. Of zoals Rabey stelt: in het algemeen kan worden gezegd dat leiderschap gelijk staat met invloed, en dat management gelijk staat met autoriteit (2005, pp.215). Een populaire kijk op het verschil is de uitspraak van de bedrijfspsycholoog Warren Bennis: *managers doen dingen op de juiste manier, leiders doen de juiste dingen*. Deze laatste uitspraak doet vermoeden dat leiders toch net even iets meer in huis moeten hebben om zich te bewijzen.

Kotter houdt er een iets andere visie op na en stelt dat management zich voornamelijk bezighoudt met complexiteit, leiderschap daarentegen houdt zich bezig met verandering (Kotter, 1990, pp.37). Leiders tolereren chaos en een gebrek aan

structuur en zijn bereid om antwoorden op belangrijke vragen uit te stellen, om te voorkomen dat ze te vroeg een oordeel hebben geveld. Managers zoeken orde en controle en willen zo snel mogelijk een oplossing vinden voor een probleem, het liefst nog voor ze vastgesteld hebben of er een probleem is. Echte leiders hebben meer gemeen met artiesten, wetenschappers en andere creatieve denkers dan ze gemeen hebben met managers (Zaleznik, 1977, pp.87). Je zou jezelf de vraag kunnen stellen of er voor beide taken ook een ander soort mens nodig is. En welke factoren maken dan iemand tot de leider, degene die het uiteindelijk voor het zeggen heeft. Braybooke schreef in 1964 al dat het niet eenvoudig is om verschillen aan te wijzen waarmee leiders zich onderscheiden van 'normale' mensen (Braybooke, 1964, p.1). Soms lijkt het voor een buitenstaander dat een leider mysterieuze krachten of speciale intuïties bezit, niets is minder waar. Volgens Kotter verschilt leiderschap inderdaad van management, maar niet om redenen die veel mensen menen te weten. Leiderschap heeft volgens hem niets van doen met verborgenheid en geheimzinnigheid. Het heeft ook niets van doen met 'charisma' of andere persoonlijke karaktertrekken en het is ook niet iets voor een paar uitverkorenen (Kotter, 1990, pp.37). De echte uitdaging zou erin zitten om sterk leiderschap te combineren met sterk management, en om die twee goed in balans te houden. Niet iedereen zal even goed zijn in zowel managen als in leiderschap, dus is het meer de combinatie die het moet doen (Kotter, 1990, pp.39).

Er zou dus niet veel verschil bestaan tussen de manager en de leider, ze zijn uit hetzelfde hout gesneden, alleen zal de situatie uitmaken of ze leider zijn of manager, het is kortom contextafhankelijk. Overigens wordt in deze scriptie voornamelijk gesproken over leiderschap, dit is meer om aan te geven dat het om de mensen gaat in een organisatie die vanaf het hoogste platform opereren. Zij die de leiding in handen hebben. Maar er is dus al vastgesteld dat de taken van leiden en managen vaak in een persoon verenigd zijn.

De leider, hoofdrolspeler of ‘kop van Jut’; een definitie graag

Een goede definitie van een leider te geven is niet eenvoudig, zoveel leiders zoveel definities. Braybrooke heeft het over de ‘man in power’, waarvan de meest onderscheidende taak is; het nemen van beslissingen (1964, pp. 536). Eerder onderzoek beschouwt de leider op verschillende manieren: als een beslissingennemer, als een visionair leider en als een politiek acteur (Calori, 1994, pp. 438). Een interpretatieve kijk stelt dat de leider voornamelijk een rol speelt, een creatieve rol, ze beschouwt de leider als een kunstenaar (Smircich, 1985, pp.730). Als we het heel simpel stellen, moeten leiders in organisaties gewoon maar een ding doen en dat is succes behalen (Braybrooke, 1964, pp.542).

De leider is de man die het voor het zeggen heeft en alle macht in handen heeft. De leider houdt zich slechts met een paar zaken bezig, al zou je kunnen verwachten dat het er meer zijn. Het blijkt in de praktijk vaak te gaan om; strategie, mensen, expertise, controle, en verandering (Farkas, 1996, pp.115). Het vergt uiteraard wel het nodige meesterschap om dat alles goed uit te kunnen voeren. Het gaat om het vermogen om tegenstrijdige concepten van de werkelijkheid tegelijkertijd te bevatten, te toetsen en ermee te experimenteren (Quinn, 1998, pp.25). Daarbij moeten ze niet uit het oog verliezen dat vooral het *doen* bepalend is voor succes, en dat ze niet alleen maar bezig gehouden worden door *plannen* (Mintzberg, 2005, pp.53). Farkas vond een opmerkelijke uitkomst in zijn onderzoek, het bleek namelijk dat in effectieve organisaties de leider niet simpelweg een rol speelde die het best met zijn persoonlijkheid overeenkwam, maar in plaats daarvan de rol speelde die het best de belangen van het bedrijf en de situatie diende (Farkas, 1996, pp.118). Dat suggereert dat een leider zich onbewust toch een rol aanmeet, die nota bene niet eens overeen hoeft te komen met het type dat hij zelf graag speelt. Wat zorgt er dan voor dat hij zich toch aanpast aan wat de omgeving verlangt, en wat zorgt ervoor dat iedereen dan de leider in hem ziet?

Wat maakt iemand tot een leider...?

Een eerste stap om te kijken wat de eigenschappen zijn die leiden tot succes is om bij alle succesvolle leiders proberen te achterhalen wat de gemeenschappelijke kenmerken zijn. Maar daar lopen we al tegen het eerste probleem aan. Want zou er een leider zijn die op een heldere en intelligente manier uiteen kan zetten waarom hij zichzelf in staat acht een leider te zijn? (Braybrooke, 1964, pp. 539). “Vraag topleiders waaruit hun leiderschap bestaat, en de banaliteit van hun antwoorden zal u ervan overtuigen dat ze weinig begrijpen van wat hen onderscheidt in wat ze doen” (Farson, 2000, pp.156). Het is in de praktijk heel moeilijk aan te geven waarom ze goed zijn geworden of wat hen dan goed gemaakt heeft. Of zoals de bluesgitarist John C. Marshall in een interview antwoordde op de vraag hoe hij zijn carrière gepland had: “My career did not start, it happened”. Zonder dat ze het zelf in de gaten hadden, ontwikkelden ze zich tot iets dat door de buitenwereld wordt ervaren als meesterschap in management. Dat niet iedereen daar in slaagt kan niet vaak genoeg benadrukt worden.

Er is zoveel inferieur management in de wereld dat sommige mensen geloven dat we beter af zouden zijn met platte organisaties waar in het geheel geen manager meer rondloopt (Teal, 1996, pp.148). Of de wereld daar echt beter van wordt is natuurlijk maar de vraag, maar het lijkt er wel op dat er erg veel van de leider gevraagd wordt. Teal geeft een hele opsomming van taken die we eisen van de manager; van traditionele vaardigheden als verstand van financiën, kostenbeheersing, bepalen van bronnen van bestaan, productontwikkeling, marketing, productie, technologie en nog een dozijn aan andere gebieden. Daarnaast verlangen we dat ze de managementkunsten goed beheersen; strategie bepalen, overtuigen, onderhandelen, schrijven, spreken en luisteren. Dan vragen we of ze verantwoordelijk willen zijn voor het succes van de organisatie, veel geld willen verdienen voor het bedrijf, dat ze dan uiteraard graag verdelen met de organisatie. En dan vragen we nog of ze de kwaliteiten willen laten zien die leiderschap definiëren; integriteit, karakter; zaken als visie, vastberadenheid, passie,

gevoeligheid, betrokkenheid, inzicht, intelligentie, ethisch besef, charisma, geluk, moed, vasthoudendheid, en zelfs van tijd tot tijd nederigheid. Alsof het nog niet genoeg is vervolgen we met de wens dat de leider onze vriend is, onze mentor, onze beschermeling, en levenslang alert op onze mogelijkheden. Dit alles is wat veel voor een gemiddelde manager en Teal vergelijkt het dan ook met een figuur die de gecombineerde eigenschappen zou moeten bezitten van de Heilige Petrus, Peter de Grote en de grote 'boeienkoning' Houdini... Dan is het eigenlijk geen wonder dat de meeste managers ondermaats presteren (Teal, 1996, pp.149).

Quinn gaat ervan uit dat iemand zich wel kan ontwikkelen tot een groot leider. Niet dat het iedereen gegeven is, maar de enkeling die het dan aan zou kunnen doorloopt die ontwikkeling in vijf fasen; van beginneling tot expert. Allereerst start iedereen als (1) beginneling, waarin mensen feiten en regels leren. Vervolgens (2) is er de fase van gevorderde beginneling, waarin de ervaring belangrijker wordt. Daarna volgt (3) de fase waarin vaardigheid centraal staat; het individu begint de complexiteit te herkennen. De hierop volgende fase (4) wordt iemand vakkundig; berekening en rationele analyse lijken te verdwijnen. Om als laatste (5) de expertfase te bereiken; daarin wordt optimaal functioneren een tweede natuur, er worden geen regels meer gehanteerd, maar de leider gaat uit van een holistisch perspectief waardoor ze een diepgaand inzicht in de situatie krijgen (Quinn, 1998 pp.22). Het is duidelijk een groeiproces dat slechts enkelen tot het eind toe weten te volbrengen. Als er van nature geen leiders bestaan die in elke situatie alles kunnen afhandelen, dan is het niet ondenkbaar dat de *situatie* waarin de leider zich bevindt een degelijke invloed heeft op zijn succes. Terecht komt dan de vraag op of het niet de situatie is die allesbepalend is.

Ligt het dan aan de situatie?

Dat het succes van een leider een samenspel is tussen verschillende factoren en dat niet elke leider altijd even goed is in elke situatie, wordt door meerdere onderzoekers erkend. Zijn effectiviteit hangt samen met persoonlijke, situationele en organisatie eigenschappen (Cremer, 2004, pp.140 / Farson, 2000, pp.147). Hij is in elk geval in staat vanuit die situatie van samenspel een overzicht te bewaren, en zich niet te laten afleiden door de deelvragen en problemen waar de organisatie voor staat (Johnson, 2002, pp.16). De situatie bepaalt dus of hij de leider is, die situatie wordt gecreëerd, zoals we ook in het tweede bedrijf hebben vastgesteld.

Een leider hoeft niet eens op te vallen tussen de mensen waar hij leiding aan geeft. “In een goed functionerende groep verschilt het gedrag van de leider helemaal niet zo van dat van andere verantwoordelijke groepsleden. In feite zou het afgezien van obligate zaken als titels, hoekkamers, grote bureaus, een plaats aan het hoofd van de tafel enzovoort, in een groep die goed werkt moeilijk zijn er de leider uit te halen” (Farson, 2000, pp.147). Een leider is vooral goed in staat om kennis, vaardigheden en creativiteit van anderen te mobiliseren, hij creëert zelf met die mensen de situatie waarin hij de hoofdrol mag spelen. De situatie waarin de leider zich begeeft maakt hem inderdaad op dat moment de leider, maar het is niet een van tevoren vaststaand gegeven. Wat wel bij iedereen redelijk vast ligt, dat zijn de persoonlijke eigenschappen. Er is veel onderzoek gedaan of leiders soms bepaalde eigenschappen gemeen hebben, waardoor het op voorhand al te zeggen is of iemand een goede leider zou kunnen zijn.

Z'n eigenschappen

Ieder mens heeft bepaalde eigenschappen die hem onderscheiden van een ander mens, dat is geen nieuws. Wat wel blijft boeien is de vraag of specifieke eigenschappen terug komen in een bepaald soort mens; de leider. Een van de problemen waar onderzoekers

tegenaan lopen is dat ze in andere termen ‘denken’ dan leiders van bedrijven. Leiders denken niet over hun organisatie in termen van ‘defender’, ‘prospectors’, ‘analyzers’ of ‘reactors’. Daarentegen denken ze meer in de trend van zorgen om de grootste te zijn, de beste, de eerste, laagste prijs, hoogste kwaliteit, enz. (Snow, 1980, pp.530). Leiders zijn wat dat betreft praktischer ingesteld. Maar afgezien van de problemen die ontstaan bij onderzoek en de moeilijkheid om persoonlijke eigenschappen te koppelen aan succes, zijn er wel eigenschappen van een leider te noemen die het beleid van een bedrijf zelfs kunnen beïnvloeden.

Het blijkt dat er veel onderzoek is gedaan, maar telkenmale kwamen weer andere ‘succesvolle’ eigenschappen naar voren. Wrapp bijvoorbeeld vond de volgende opsomming, het zijn allemaal vaardigheden of talenten die in zijn ervaring in het bijzonder van belang zijn; (1) Goed geïnformeerd blijven; (2) Het efficiënt verdelen van tijd en energie; (3) Het spelen van het machtsspel; (4) Het belang van een goed gevoel voor timing; (5) Het belang van niet-specifieke doelstellingen; (6) Het handhaven van de haalbaarheid; (7) Het vermijden van het keurslijf van het beleid; (8) Aanmodderen met een doelstelling (Wrapp in Mintzberg, 2005, pp.133). Wat opvalt aan de eigenschappen is dat geen van allen uit een boekje te leren valt, het zijn voornamelijk praktische eigenschappen. Volgens Quinn zijn er ook niet echt heel duidelijke punten waarin een meestermanager uitblinkt. Het gaat meer om het *evenwicht* tussen de effectieve punten (Quinn, 1998, pp.120). Meestermanagers worden niet zo geboren, maar ze ontwikkelen competenties gedurende hun loopbaan (Quinn, 1998, pp.124). We kunnen ervan uitgaan dat iemand zelf in staat is om tot op zekere hoogte zijn gedrag te veranderen, teneinde een goede leider te zijn voor een bedrijf. De externe omgeving vraagt een bepaald soort leider en volgens Farkas zijn leiders heel goed in staat om hieraan gehoor te geven. Hij is ervan overtuigd dat persoonlijkheid slechts een klein deel uitmaakt wat iemand tot een leider maakt (Farkas, 1996, pp.144). Maar het suggereert wel dat er iets van talent aanwezig moet zijn om het te laten ontwikkelen. Iemand zonder talent kan heel erg zijn best doen maar die zal nooit boven een gemiddeld niveau uitsteken. Hoewel dat ook anders kan worden gezien, Teal

bijvoorbeeld concludeert na vele gesprekken met leiders dat karakter meer zegt dan opleiding in management. Dat komt volgens hem omdat management een extreem menselijke activiteit is (Teal, 1996, pp.151). Tezamen zou dan gesteld kunnen worden dat het iets is dat wel in je moet zitten, waarvan je de handigheid om te handelen moet laten ontwikkelen door de jaren heen, maar wat helaas niet uit een boekje valt te leren.

Er zijn echter wel wat eigenschappen van succesvolle leiders naar voren gekomen uit onderzoek, die zeker het vermelden waard zijn. Zo vond Quazi dat persoonlijke eigenschappen van leiders de zogenaamde corporate social responsibility (CSR; ofwel hoe sociaal betrokken is het bedrijf) beïnvloedt (Quazi, 2003, pp. 828). Dus hoe verantwoordelijk voelt de leider zich ten opzichte van zijn omgeving. Het is een kleine stap van dat verantwoordelijkheidsgevoel naar integer handelen.

Integriteit Dat is namelijk een eigenschap die ‘grote’ leiders kenmerkt. Het is verantwoordelijkheid, maar het betekent ook helder en consistent communiceren, een eerlijk tussenpersoon zijn, je aan je beloften houden, jezelf kennen, en het vermijden van verborgen agenda’s die anderen benadelen (Teal, 1996, pp.154). Met die integere wijze van handelen kweek je als leider een vertrouwen dat je nodig hebt om als leider gezien te worden door je ondergeschikten. Er zijn veel leiders die dat vertrouwen niet genieten in hun organisatie en de tijd niet kunnen nemen om dat vertrouwen te ontwikkelen. Door de tijd te nemen, zouden ze door middel van het zogenaamde participatief management vertrouwen kunnen ontwikkelen.

Vertrouwen Dit is wel makkelijker gezegd dan gedaan. “Bedrijven struikelen door ideeën over participatief management na te jagen die veel te simplistisch zijn en geen rekening houden met de complexiteiten van gedrag in organisaties. Veel bedrijven zien niet in dat de participatieve benadering een iets andere leider vergt, die gevoel heeft voor de onderstromingen en de verborgen agenda’s waarmee iedere vergadering gepaard gaat” (Farson, 2000, pp.79). Vertrouwen is wel een erg belangrijk punt voor een leider, het is iets dat hij moet kweken, want het is de vraag of het echt als een eigenschap op zich beschouwd kan worden. Braybrooke stelt dat zolang de leider maar stappen blijft ondernemen om het vertrouwen in hem te behouden, hij gebruik kan

maken van de meest malle en onconventionele methoden, zoals; dobbelstenen, sprookjes, Ouija borden, gevoelens, numerologie, ongefundeerde theorieën over historische gegevens en vastgeroeste ideeën over business forecasting (1964, pp.543). Zelfvertrouwen bij de leider kan het vertrouwen dat een leider graag wil van zijn ondergeschikten wel beïnvloeden. Zelfvertrouwen krijgt iemand van succes, ervaringen en de omgeving van de organisatie. Met dat zelfvertrouwen kan de leider zijn ondergeschikten ook steunen en hun stimuleren om risico te nemen, omdat ze weten dat de leider hen opvangt als het mis mocht gaan (Teal, 1996, pp.185). Nu zijn er ook managers die de hele dag proberen om bij hun medewerkers gewenst gedrag teweeg te brengen, zonder dat die medewerkers daar idee van hebben. Dat heeft weinig met vertrouwen te maken en werkt alleen maar averechts. “Het is het vermogen iedere situatie tegemoet te treden, niet gewapend met een batterij technieken, maar met een openheid die een oprechte respons mogelijk maakt” (Farson, 2000, pp.36). Daadwerkelijk open staan voor je medewerkers en jezelf bijna ondergeschikt maken aan hun. Dat lijkt op een soort opoffering van jezelf. Hoewel het onderwerp nog meer onderzoek behoeft is er bewijs dat zelfopoffering een belangrijke rol speelt bij de effectiviteit van een leider (Cremer, 2004). Met luisteren valt vertrouwen te winnen, veel mensen voelen zich vaak ‘onbegrepen’ door hun leiders. In plaats van alleen maar te praten zou het dus voor de hand liggen om meer aandacht te geven aan luisteren (Farson, 2000, pp.62). Het is eigenlijk helemaal niet vreemd dat een leider zou moeten kunnen luisteren, als mens wil je graag gehoord worden. De echte leider weet dat en hij begrijpt vanuit zijn onderbuik dat leiden niet een serie is van mechanische handelingen, maar dat het een set van menselijke interacties (Teal, 1996, pp.151).

Locus of control Een ander interessant punt is de zogenaamde ‘locus of control’. Dat is een eigenschap van leiders die in verband wordt gebracht met de strategiekeuze van de leider. Het gaat daarbij om de perceptie van het individu over de mate van controle over gebeurtenissen zijn leven. Een intern gericht persoon zal de resultaten van zijn gedrag zien als gevolg van zijn eigen inspanningen. Een extern gericht persoon daarentegen zal de gebeurtenissen in zijn leven zien als iets dat buiten zijn

controle ligt, en die zal de gevolgen toeschrijven aan het lot, geluk of de situatie (Miller, 1982, pp.238). Het blijkt dat de extern gerichte persoon meer risico durft te nemen met zijn strategie, innovatiever is en proactiever dan zijn intern gerichte collega, die kiest meer voor een behoudende koers, waar weinig risico's aan verbonden zijn (1982, pp.205).

Overzicht hebben op het geheel Op zich is dit een opmerkelijk verschijnsel, iemand die het van het lot af laat hangen die neemt meer risico, hij vertrouwt er dus schijnbaar op dat het dan wel goed zal komen. Het heeft ook te maken met het grote geheel willen zien. In een vergelijking met de sportwereld hebben leiders de capaciteit om op het balkon te zitten en vanuit die positie te zien wie er vrij loopt in het veld, wie er een verdedigingsfout gaat maken, hoe de aanval en de verdediging samenwerken etc. Het is een eigenschap die nu eenmaal niet iedereen bezit (Teal, 1996, pp.175). Er zijn zoveel signalen die opgevangen kunnen worden en de juiste eruit pikken is een kunst. Het wordt ook wel *onderzoekend handelen* genoemd, dat wil zeggen: ze kunnen tegelijkertijd handelend optreden en informatie vergaren. Ze hanteren tegelijkertijd diverse kaders en zo kunnen ze vaker van het moment profiteren (Quinn, 1998, pp.181). Toch blijven ze het grote geheel in de gaten houden en ze laten zich niet afleiden door stoorzenders. Volgens Quinn heeft een ineffectieve leider grote moeite om concurrerende filosofieën en rollen in evenwicht te brengen. Ze raken gevangen in hun vooringenomenheid. Effectieve leiders hanteren allerlei verschillende stijlen, ze hebben een evenwichtig profiel (Quinn, 1998, pp.10). Maar al die eigenschappen tezamen maken nog niet dat de werkzaamheden van een leider te herleiden zijn tot een paar simpele principes.

Het is zoals zo vaak een combinatie van verschillende factoren die tot succes leidt en dat is in het geval van een manager dat ze beschikken over zowel een hoofd als een hart. Het hoofd is er dan om de 'verstandige' dingen te doen in concrete situaties, gebaseerd op rationaliteit en feitenmateriaal. Het hart is er daarentegen voor om met gevoel met mensen om te gaan en tegenwicht te bieden aan de rationaliteit (Hilmer, 1997, pp.208). Veel onderzoek is gedaan naar de leider en z'n achtergrond

eigenschappen, vooral demografische, terwijl juist de psychologische aspecten ook van belang worden geacht in huidig onderzoek. Een onderzoek dat Cognitive diversity behandelt omschrijft het als het verschil in opvattingen en voorkeuren van de executive. Meer specifiek heeft het te maken met de variatie in geloof omtrent oorzaak-effect-relaties en variaties in voorkeuren voor doelen die de organisatie moet nastreven (Miller, 1998, pp.41). Dit wordt mede bepaald door cognitie.

Cognitie

De cognitie heeft van doen met het vermogen om iets te leren, het is de kennis die een mens heeft. “Mensen die de wereld proberen te begrijpen, geven vaak de voorkeur aan een van twee zeer verschillende denkwijzen. De eerste is analytisch, sequentieel, rationeel, tijdgericht, discontinu en verbaal. De tweede is holistisch, synthetisch, visueel-ruimtelijk, intuïtief, tijdloos, diffuus en non-verbaal. In recente theorieën wordt de eerste denkwijze geassocieerd met de linker hersenhelft en de tweede met de rechter. De linker hersenhelft, die overheerst wanneer men wakker is, verwerkt taal en is ook verantwoordelijk voor analytisch denken. De rechter hersenhelft overheerst als we dromen en is de zetel van holistisch denken” (Quinn, 1998, pp.93). Bij cognitie maken we van beide denkwijzen gebruik, en zo bepalen we voor onszelf aan de hand van de cognitie een wereldbeeld. Het wordt gevormd door omgevingsomstandigheden en individuele karaktereigenschappen (Calori, 1994).

Alleen cognitie kan een manager volgens Mintzberg ook niet helpen; alle kennis bij elkaar wil nog niet betekenen, dat je weet hoe je de zaken aan moet pakken als je een probleem op moet lossen (Mintzberg, 1990, pp.26). Volgens de interpretatieve zienswijze is cognitie noodzakelijk om je een beeld te vormen van de wereld om je heen, maar wordt die cognitie op zijn beurt ook weer beïnvloed door die waargenomen wereld (Mintzberg, 1999, pp.154). Het is als het ware een wisselwerking met de kip-en-het-ei-gedachte als basis, wat beïnvloedt nu wat? Op basis van cognitie hebben mensen

verwachtingen van de wereld en de toekomst en vormen ze cognitieve mappen of structuren. Dat zijn verbonden sets van begrip, bestaande uit een beeld van iemands eigen interesses, bezorgdheden en zijn taken. Deze cognitieve mappen of cognitieve structuren blijven actief zolang ze redelijk lijken te zijn en resultaten opleveren. Ze hoeven dus niet verklaarbaar te zijn, zo gauw er een meer redelijke structuur zich aandient, wordt de oude vervangen (Lenz, 1986, pp.332). En zo is er weer een ander verwachtingspatroon gecreëerd dat op dat moment het wereldbeeld bepaald.

Zoals zojuist ook al gesteld, dienen leiders vooral meerdere zaken tegelijkertijd te kunnen beschouwen in een groter geheel. Calori stelt dat wil een CEO effectief zijn, hij in staat zal moeten zijn om verschillende interpretaties van gebeurtenissen te maken voor zichzelf. Om op deze manier de variatie in interpretaties te laten overeenkomen met de variatie in situaties zoals ze daadwerkelijk voorkomen. Dit wordt ook wel ‘cognitive complexity’ genoemd. In complexe situaties leidt deze hoge ‘cognitive complexity’ tot een meer accurate perceptie en effectiever gedrag (Calori, 1994, pp.440). Conflicterende cognitieve mappen gelijktijdig kunnen verwerken is iets wat een goede leider beter beheerst dan een gemiddeld persoon. Maar we zijn als mens nu eenmaal beperkt in het verwerken van informatie. We raken verblind door onze waarden, beweegredenen en stijl van probleemoplossing. Dit weerhoudt ons ervan om dynamische patronen te herkennen en te begrijpen (Quinn, 1998, pp.44). Toch blijkt dat leiders die opereren in een complexe omgeving beter de dynamiek beseffen en in de gaten hebben dan leiders die in relatief eenvoudiger omgevingen opereren (Calori, 1994, pp.452). Belangrijk is wel dat de omgeving wordt gezien in de twee termen *structuur* en *dynamiek*; de manier waarop leiders de wereld zien en de manier waarop leiders de wereld zien veranderen (Calori, 1994, pp.452). De manier waarop managers de wereld zien is en blijft er een van structuren en categorieën. Het is wonderlijk hoe een mens al die prikkels van buiten kan samenstellen tot een geheel en op basis daarvan een besluit kan nemen. Er treedt uiteraard vervorming op bij de samenstelling en de beslissing mag dan ook wel niet altijd correct zijn, door hiervan te leren kan een leider wel verder komen op zijn weg naar succes.

Leren

In de jaren dat iemand leider is, ontwikkelt hij zich naar een bepaald niveau. Een van de dingen die gedaan kan worden is proberen te leren van fouten in het verleden. Toch lukt het leiders – maar evenzogoed bedrijven en organisaties – maar moeilijk om dat te doen. Terwijl het juist zo van belang is in een veranderende omgeving. Leren van fouten ligt nogal gevoelig, Baumard geeft aan dat leiders eigenlijk verrassend weinig opsteken van fouten uit het verleden (2005, pp.294). Grote en kleine fouten worden door leiders vrij eenvoudig en voornamelijk afgeschoven op sociale trends of de betrokkenheid van buitenstaanders. Het valt vooral te wijten aan eigenaardige en externe oorzaken, en hoe groter de fout des te meer het aan die twee oorzaken geweten wordt. Ook het verband tussen nieuwe grote fouten en reeds eerder gemaakte fouten wordt door leiders niet opgemerkt. Geen leider uit het onderzoek bleek een grote mislukking *gedurende* het proces te herkennen, altijd bleek het pas mogelijk om achteraf vast te stellen dat het een mislukking was (Baumard, 2005, pp.294).

Op de een of andere manier weigeren de meeste mensen om hun fouten te analyseren en ze te verwerken. Simpelweg omdat het tijd kost en energie, daarnaast willen we de onaangename aspecten van onze fouten niet kennen. Van fouten leren is prima, zolang we maar niet te diep hoeven te graven in onze eigen mislukkingen. “Ervaring zou onze beste leermeester kunnen zijn, maar is dat zelden” (Farson, 2000, pp.117). Wanneer een leider zich wel iets zou aantrekken van fouten uit het verleden en bereid is om ernaar te kijken en er daadwerkelijk van te leren, verhoogt dit het inzicht in zijn eigen werk. Leiders die introspectief zijn over hun werk, lijken effectiever te zijn in hun baan (Mintzberg, 1990, pp.23). Dat is toch wat iedere leider zou willen zijn, dus zou je verwachten dat er dan driftig gekeken wordt naar het verleden en de fouten. Maar nee, organisaties en leiders zijn erg bezig met het leren van *succes* dat ze gehaald hebben, of leren van succesverhalen van andere organisaties. In plaats van het leren van de fouten en de mislukkingen. Dit leren van succes kan een ongefundeerd gevoel geven dat alles mogelijk is. Baumard wijst op een opmerkelijk verschijnsel dat bedrijven die

steeds succes hebben zeer gevoelig zijn voor fouten in de toekomst (2005, pp.283). Er ontstaat een gevoel de toekomst te kunnen controleren, en dat blijkt nogal eens een misvatting te zijn in de praktijk.

Er zijn uiteraard genoeg cursussen voor leiders en management om zich te verbeteren en te leren, maar die zouden meer de mens centraal moeten stellen zoals hij is en doet, en niet zozeer zoals we wensen dat hij is. Want op die manier valt er met leerprocessen nog geen eer te behalen (Baumard, 2005, pp.296). Veelal wordt bij die verbetercursussen voor managementprestaties uitgegaan van meer informatie overdragen. Men gaat er dan vanuit dat feiten en kennis verandering teweeg brengen. De informatie die wordt overgedragen mag misschien wel juist zijn, maar het zal verder weinig helpen. Quinn ziet meer in het ontwikkelen van vaardigheden door de leiders te helpen leren (Quinn, 1998, pp.165). Het gaat hier om een mate van wanorde te bewerkstelligen, om creatieve mogelijkheden toe te laten en zodoende te leren.

Teams

Zoals aangegeven is de leider de hoofdrolspeler in het theater, maar kan hij niet functioneren zonder tegenspelers en figuranten, samen vormen ze een team. Wat breder genomen is zelfs iedereen die betrokken is bij het theater een teamlid. Persoonlijke contacten zijn van belang voor de CEO, hij haalt er een groot deel van zijn informatie over de omgeving vandaan (Daft, 1988, pp.136). Het team waarin hij werkt geeft hem die mogelijkheid. Want beslissingen nemen is niet vanzelfsprekend een individuele keus. De manier waarop een beslissing tot stand komt is niet alleen afhankelijk van aspecten die direct betrekking hebben op de beslissing, maar ook op de situatie waarin de beslisser zich bevindt (Sutcliffe, 2001, pp. 496). In de praktijk zijn er weinig leiders te vinden die alles in hun eentje doen. En als we het hebben over de interpretatie van een organisatie, dan bedoelen we eigenlijk de interpretatie van een relatief kleine groep mensen aan de top van een organisatie; het team met de leiders (Daft, 1984, pp.285). In

de Westerse wereld wordt nogal eens de nadruk gelegd op het individu, alsof een leider in zijn eentje het hele bedrijf aan de gang kan houden. In andere culturen – met name de Japanse – is dat anders; daar is men zich er meer van bewust dat succes, maar ook falen, gevolgen zijn van groepsprocessen (Farson, 2000, pp.115). Samen vormt een team een bepaald beeld van de omgeving, zoals we dat ook al in het tweede bedrijf hebben behandeld. Als teamleden eenzelfde kader hanteren waarin ze denken, zijn ze erg beïnvloedbaar voor de mening van een ander teamlid. Er ontstaat binnen zo'n team een kuddegedrag – ook wel 'groupthink' genoemd – waarin men niet meer kritisch naar elkaar toe is (Mintzberg, 1999, pp.156). Dat de CEO, de hoogste leider, hier vaak zelf voor verantwoordelijk is, lijkt in eerste instantie vreemd (Mezias, 2003, pp.6). Maar wanneer hij zich alleen maar laat omgeven door 'ja-knikkers', dan mag je niet verwachten dat er binnen dat team felle discussies gevoerd gaan worden. Hij creëert er rust mee binnen het team, maar het is de vraag of de organisatie gebaat is bij een team met gelijkgestemden dat de leiding heeft.

Voor de accuraatheid van beslissingen zou het beter zijn als het team meer divers van samenstelling is. Het blijkt dat er meer gemiddeld wordt in een team en dat komt de resultaten ten goede (Mezias, 2003, pp. 7/ Sutcliffe, 1994, pp.1375/ Hogarth, 1981, pp. 130). Specifiek benoemd zijn het vooral de persoonskenmerken die binnen een team erg divers kunnen zijn. Er wordt bij onderzoek naar teams vooral gekeken naar de achtergrond van de teamleden, terwijl juist de externe contacten die ze onderhouden wel eens veel belangrijker zouden kunnen zijn. Teams laten hun strategische beslissingen wel degelijk afhangen van externe contacten (sociale interacties), vooral binnen een bepaald industrieel gebied is het niet vreemd om de 'trend' aan te houden. Ook persoonlijke interesses, de eigen individuele agenda en de sociale status beïnvloeden het aangaan van externe contacten (Geletkanycz, 1997, pp.677). Een team beïnvloedt dus de leider in het bepalen van zijn wereldbeeld en beïnvloedt ook zijn beslisgedrag.

Het vierde bedrijf:

- 4 Hoe deed hij het? Welk systeem, of welke instrumenten gebruikte de actor?

Het repeteren, tekst kwijt, slecht spelen, niet weten/snappen waar het over gaat, niet weten/snappen hoe het stuk in elkaar steekt, improviseren, verkeerde script

- perceptie en interpretatie, misperceptie, biased memory, scanning, intuïtie, forecasting

Inleiding

Een toneelspeler repeteert vele malen voor hij de bühne betreedt met het publiek in de zaal. Hij wil daarmee bereiken dat de uiteindelijke uitvoering zo goed mogelijk neergezet wordt. Bij het improvisatietheater is er van repetitie weinig sprake, alhoewel ook daar wel degelijk bepaalde patronen herhaald kunnen worden om ‘gevoel’ te krijgen voor improvisatie. Helaas is in het dagelijks leven, de repetitie vaak al de uitvoering zelf; waardoor fouten hard afgestraft kunnen worden. Even je tekst kwijt zijn en de concurrent is er met het idee vandoor. Een verkeerde inschatting van de plannen en de uitvoering laat op zich wachten of loopt financieel gezien volledig uit de hand. Het gebruik maken van allerlei instrumenten is onontkoombaar, maar brengt met zich mee dat er fouten worden gemaakt in het gebruik ervan, of paradoxaal genoeg, juist omdat er *geen* gebruik van wordt gemaakt. Hoe eenvoudig wij te beïnvloeden zijn en misleid worden door onszelf en de ‘instrumenten’ die we gebruiken is het aandachtsgebied in het vierde bedrijf.

Perceptie en interpretatie

In het tweede bedrijf is aan bod gekomen hoe wij mensen een eigen werkelijkheid creëren, door interpretatie van de waargenomen wereld om ons heen. Die wereld is voortdurend in beweging en verandert continu. Bij het reageren op de veranderende omgeving speelt interpretatie een belangrijke rol, want hoe een leider zijn omgeving interpreteert, bepaalt in hoge mate *hoe* hij zal reageren op veranderingen in zijn omgeving. Een huidige veronderstelling over de omgeving is van invloed op de interpretatie van die omgeving (Barr, 1998, pp.644/665). Overigens wordt er vaak gesproken over interpretatie door de 'organisatie', daar bedoelt men eigenlijk mee; een kleine groep bovenin de hiërarchie van de organisatie (Daft, 1984, pp. 285). De topmanagers om het zo maar eens te zeggen. In de literatuur is niet altijd even duidelijk wat precies onder interpretatie verstaan wordt, de volgende begrippen worden even makkelijk gebruikt: scanning, monitoring, betekenis verlenen, begrijpen en leren (Daft, 1984, pp.286).

Ieder van ons heeft vele, vele mappen in zijn hoofd, die onderverdeeld kunnen worden in twee hoofdcategorieën: mappen van *dingen zoals ze zijn*, en mappen van *dingen zoals ze zouden moeten zijn*, ofwel *waarden*. We interpretern alles wat we ervaren door middel van deze mentale mappen. We vragen ons zelden af of de mappen wel accuraat zijn; we zijn onszelf er eigenlijk niet eens van bewust dat we ze hebben. We gaan er simpelweg vanuit dat dingen zoals we ze waarnemen, ook daadwerkelijk zo zijn of zouden moeten zijn. Onze attitude en ons gedrag komen voort uit deze veronderstellingen. De wijze waarop we zaken zien en waarnemen is de bron voor de wijze waarop we denken en handelen (Covey, 2004, pp.24). Je kunt er moeilijk de hele dag bij stilstaan dat het brein zo werkt, maar nader beschouwd levert het wel wat vraagtekens op. Het lijkt allemaal zo vanzelfsprekend, dat het als de enige juiste manier wordt beschouwd. We zitten zo vast in patronen van denken dat we het onszelf volstrekt niet meer bewust zijn. Een grappige test is het spelletje 'Nonsense naming', waarbij in een kamer willekeurig objecten worden aangewezen en de deelnemers zo snel mogelijk

een verkeerde naam aan een object dienen te geven. Zelfs als de deelnemers snel een andere naam vinden voor bijvoorbeeld een tafel, dan nog is het vaak de naam van een ander stuk meubilair, in plaats van echt iets geheel anders (zie Crossan, 1998, pp. 595).

In de veelheid aan informatie die ons dagelijks bereikt, moeten leiders zich een beeld vormen van de werkelijkheid en er betekenis aan verlenen. Interpretatie is het proces van het vertalen van deze gebeurtenissen, van modellen maken voor begripsvorming, betekenis verlenen, en het samenstellen van conceptuele schema's onder leiders (Daft, 1984, pp.286). Door de onvoorspelbaarheid van de wereld om ons heen, zijn we genooddaakt voortdurend die omgeving te re-interpreteren. Het beeld dat we hebben is niet statisch. Wat in elk geval voor het interpreteren (*betekenis verlenen*) uitgaat is de perceptie; het resultaat van het waarnemen zelf. Er zijn voor het begrip perceptie verschillende definities te geven, een definitie zoals die in woordenboeken te vinden is luidt: waarneming met de geest; visie / resultaat van het waarnemen. Een andere is: bevattingsvermogen door middel van de zintuigen of door het verstand (Mezias, 2003, pp.4). Maar dit bevattingsvermogen is niet eindeloos. De omgeving zit complex in elkaar en elk mens heeft een grens aan zijn rationaliteit, niemand kan zijn omgeving volledig begrijpen. Het menselijk brein stopt met zoeken naar een verklaring op het moment dat ze denkt het te begrijpen, het oversimplificeert de werkelijkheid (Starbuck, 2004, pp.1239).

Er mag dan van ieder individu wel worden verwacht dat ze keuzes maakt op basis van zijn eigen realiteit (Anderson, 1990, pp.7). Maar een individu kan eigenlijk niet weten wat hij ziet, totdat hij het werkelijk ziet, daarna gaat hij terug in de tijd op zoek naar een verklaring (Weick, 1988, pp. 305-306, in Isabella, 1990, pp.10). Dus bij de beelden die een individu waarneemt zoekt hij betekenissen. Zo kunnen twee mensen die samen naar eenzelfde programma hebben gekeken, er volkomen verschillende conclusies uit trekken. Ten onrechte spreken we hier vaak van ruis en communicatiestoornissen (Peters, 2003, pp.59). Het werkelijke probleem zit hem hierin dat we allemaal een andere perceptie hebben van onze omgeving. Niemand neemt hetzelfde waar als een ander; er gaat veel mis bij perceptie.

Misperceptie

Categoriseren

Het menselijk brein werkt voor wat betreft perceptie op een relatief ‘simpele’ wijze. We categoriseren namelijk nogal graag. Ons denken drijft op simplificeren en generaliseren, en daarmee ook op stereotypen en discrimineren. Dat wil zeggen dat we complexe en contradictoire zaken vanuit onze eigen achtergrond (leeftijdsgroep, geslacht, etnische groep) en vanuit onze eigen ervaringswereld (socialisatie, cultuur) voortdurend reduceren tot simpele, eenduidige zaken. We plaatsen ze in categorieën om het overzicht te bewaren (Van Ginneken, 1999, pp.332/ Anderson, 1990, pp.62). Op zich is dat geen vreemde gedachte dat het brein zo werkt, want op die manier zijn we in staat redelijk snel zaken te beoordelen. Mensen zijn nu eenmaal beter in staat om geluiden, symbolen en objecten waar te nemen dan abstracte concepten en niet zichtbare processen (Mezias, 2003, pp.4). Maar met dat categoriseren worden mensen ook selectief. “Diep gekoesterde ideologieën en culturele waarden, oogkleppen, selectieve waarneming, slaafs volgen van het oordeel van anderen – allemaal benemen ze ons het zicht op wat er werkelijk gaande is” (Farson, 2000, pp.26). Een ander punt van zorg is dat het categoriseren plaats vindt op basis van eerder opgedane ervaring. “Hierin schuilt een dubbele bodem: enerzijds interpreteren we de problemen van vandaag met het referentiekader van gisteren en anderzijds kiezen we daardoor voor verouderde oplossingen voor morgen, waarbij veelal blijkt dat we hooguit weer nieuwe problemen hebben gecreëerd” (Peters, 2003, pp.55).

Waar komen de opgeslagen beelden vandaan

Hoe het zit met die gegevens opslaan, legt Wilson uit aan de hand van het onderscheid tussen episodisch en semantisch geheugen; gemaakt door de Canadese neurowetenschapper Endel Tulving in 1972. *Episodisch* geheugen is het in de herinnering oproepen van de rechtstreekse waarneming van mensen en andere concrete entiteiten door de tijd, zoals beelden in een film. *Semantisch* geheugen daarentegen is

het in de herinnering oproepen van de betekenis, door voorwerpen en ideeën aan andere voorwerpen en ideeën te koppelen, hetzij rechtstreeks via de beelden ervan die in het semantisch geheugen liggen opgeslagen, hetzij via symbolen die de beelden uitdrukken” (Wilson, 1998, pp.146). Vooral bij het semantisch geheugen kan er van alles misgaan bij het terughalen van beelden, er vindt namelijk ‘kleuring’ plaats door de persoon in kwestie. Beelden kunnen verkeerd aan elkaar gekoppeld worden, waardoor ten onrechte verbindingen tot stand komen. Ook de veronderstelling dat variabelen met elkaar verband houden heeft hiermee te maken. Dat betekent dat een persoon met een verkeerde perceptie van een variabele, geneigd is ook een verkeerde perceptie van een andere variabele te hebben, waarvan de persoon in de veronderstelling verkeert dat de variabelen logisch met elkaar verband houden.

Zeker het menselijk brein is in staat om percepties van gebeurtenissen te verzinnen die nooit hebben plaatsgevonden, maar waarvan het lijkt dat ze dat wel hebben gedaan. Dus iemand die de organisatie waarneemt als stabiel en ordelijk, is zeer geneigd om de omgeving van de organisatie ook als rustig te bestempelen, terwijl iemand die de organisatie ziet als veranderlijk en rommelig, sterk geneigd zal zijn de omgeving ook te zien als turbulent (Starbuck, 2004*, pp.340). Een mens is van nature ingesteld om te proberen patronen te herkennen. Als je mensen met een grillig plaatje confronteert, zijn ze geneigd daarin een samenhangend patroon te zien, ook als er helemaal geen samenhangend patroon in zit (Van Ginneken, 1999, pp.298). Heeft zo’n – al dan niet – verworpen beeld zich eenmaal genesteld in het hoofd, dan is het er ook niet eenvoudig uit te krijgen. Het blijkt namelijk een hardnekkig karakter te hebben. Een mens is niet snel in staat om zijn beelden aan te passen, ook niet als er nieuwe informatie beschikbaar is die aanleiding zou moeten zijn voor aanpassing. Zo blijkt maar 16% van de individuen hun verwachtingen voor de toekomst bij te willen stellen, nadat ze nieuwe informatie hadden gekregen over die toekomst. Men vertrouwt liever op al bestaande informatie (Parker, 2006, pp.20). Het maakte geen verschil of het nu om vrouwen of mannen ging, werkenden en niet-werkenden, om het even in welke sector men werkzaam was, ervaren ondernemers of onervaren ondernemers. Het enige verschil

zat in de leeftijd, waarbij jonge ondernemers sneller geneigd zijn na nieuwe informatie hun beeld aan te passen. Dus ondernemers zijn wel op zoek naar informatie om hun beslissingen te staven, maar men vertrouwt alleen *meer* op gegevens die men in het verleden al heeft opgenomen. Om bijna moedeloos van te worden... ons geheugen laat ons nog wel eens in de steek.

‘Biased memory’

De term die hoort bij een vertekend beeld van het verleden is de zogenaamde ‘biased memory’. Zoals al eerder gesteld maken we bij het herinneren van bepaalde gebeurtenissen gebruik van eerdere ervaringen en beelden. Maar juist bij het terughalen van die beelden blijkt dat beelden in de tijd vertekend zijn. Er bestaan twee algemene oorzaken voor memory bias; inaccurate herinnering en vertekende reconstructie (Pieters, 2006, pp.36). De huidige stemming van iemand bepaalt in hoge mate hoe iemand zich gebeurtenissen uit het verleden herinnert. Daarbij komt dat mensen geneigd zijn hun huidige gedrag als oorzaak te zien van hun intenties eerder in de tijd, wat omdraaien van oorzaak en gevolg zou betekenen (Pieters, 2006, pp.45). Uiteindelijk heeft het voorgaande alles te maken met informatie en de menselijke geest. “De geest is een stroom bewuste en onderbewuste ervaringen. In de kern van de zaak is het de gecodeerde uitdrukking van zintuiglijke indrukken, en de herinnering aan en de verbeelding van zintuiglijke indrukken” (Wilson, 1998, pp.119). We verwerken die zintuiglijke indrukken – informatie – en dat proces wordt beïnvloed door drie soorten vertekening.

- (1) onrealistisch positieve zelfevaluatie: de meeste mensen omschrijven zichzelf positiever dan dat anderen dat over hen doen;
- (2) overdreven het idee van controle hebben: zelfs in situaties die volledig door kans worden bepaald;

(3) onrealistisch optimisme: de neiging om de toekomst positief in plaats van negatief in te zien, zonder dat er een reden voor is (Daniels, 2003, pp. 20).

We gaan de drie punten wat nader beschouwen:

Onrealistische positieve zelfevaluatie

Mensen zien zichzelf altijd iets positiever dan dat de buitenwereld hen ziet, we hebben het dan over een onrealistisch positieve zelfevaluatie. Aan die onrealistische kijk ligt uiteraard iets fundamenteels ten grondslag; het is een algemeen principe over het verschil in waarneming tussen mensen, als het gaat over iets waarderen. Er bestaat geen betrouwbare manier om het verschil tussen bevredigend/niet-bevredigend tussen verschillende mensen te vergelijken. Stel dat twee mensen beiden een helft van een appel eten, hoe zou dan beslist kunnen worden wie van de twee, méér van de appel genoot? (Starbuck, 2004*, pp.341). En zo hebben we ook een positief beeld van onszelf, zonder dat dat beeld overeen hoeft te komen met hoe een ander ons ziet. Het valt niet objectief vast te stellen, maar we weten wel dat we onszelf altijd net een beetje beter vinden dan de anderen. We zijn nogal overtuigd van onszelf, dat blijkt ook uit onderzoek van Maule, hij toonde aan dat wanneer mensen meenden dat hun antwoord voor 100% goed zou zijn, het werkelijke percentage lag bij 80-85% (2003, pp.34). En dat betekent dat toch een aanzienlijk deel van die groep zijn beeld zal moeten herzien, of in elk geval zich moet afvragen hoe zeker je van jezelf kan zijn, en hoe je jezelf zou moeten zien.

Het overdreven zelfvertrouwen vindt plaats, wanneer een leider ervan overtuigd is dat de uitkomst van een beslissing goed is, terwijl dat in werkelijkheid niet zo is. Het is het gebrek aan realiteitszin over de beperkingen van de eigen kennis, tengevolge van stress, dubbelzinnigheid en complexiteit. Illusie van controle en overdreven zelfvertrouwen leiden ertoe dat personen die moeten beslissen, een verkeerde beoordeling maken van exogene variabelen, zoals de marktwaarde van bedrijven die men wil overnemen (Durand, 2003, pp.823). Het laat zich raden wat de

gevolgen kunnen zijn van dat soort missers. Het gebrek aan realiteitszin vertaalt zich er onder andere ook in, dat slechts drieachtste van de leiders, een perceptie heeft die redelijk blijkt te kloppen met de werkelijkheid, en dat die nauwkeurigheid ook nog eens niet correleerde met hun beroepsspecialisatie of ervaring (Starbuck, 2004*, pp.340). Dat betekent dat mensen waarvan verwacht mag worden dat ze het weten, het dus niet beter doen dan willekeurige mensen die er zogenaamd geen verstand van hebben. Dat geeft toch op zijn minst te denken, over hoe mensen zichzelf zien.

Wat nauw gerelateerd is aan de onrealistische positieve zelfevaluatie is dat mensen geneigd zijn om retrospectief vast te stellen dat er slechte resultaten zijn behaald, foute acties zijn ondernomen en verkeerde analyses gemaakt, zolang ze zelf géén deel uit maakten van de gebeurtenis. Die rol verandert als er wel sprake is van deelname, want dan wil men de nadruk vooral leggen op de positieve resultaten (Starbuck, 1988, pp.37). In het verlengde hiervan heeft Wagner laten zien dat wanneer leiders informatie kregen over een organisatie aangemerkt als die waar ze werkzaam zijn, ze geneigd zijn om positieve resultaten te zien als kracht van de organisatie en negatieve resultaten te zien als bedreigingen van de omgeving. Evenzo zagen ze voor een organisatie aangemerkt als een waar ze niet werkzaam zijn, de positieve resultaten als mogelijkheden die de markt toevallig bood. Negatieve resultaten zagen ze als een interne zwakte van de organisatie (Wagner, 1997, pp. 275-276). Dit komt voort uit het zogenaamde ‘self-serving-bias’, wat zoveel inhoudt als succes toewijzen aan interne, persoonlijke oorzaken en mislukkingen toe te schrijven aan externe, situationele oorzaken.

Overdreven het idee van controle hebben

Door technologische vooruitgang is de leider vandaag de dag in staat om een zeer grote hoeveelheid informatie te genereren over de situatie van het bedrijf. Dat lijkt voeding te geven aan de gedachte dat hoe meer informatie er ter beschikking is, des te rationeler de beslissing zou kunnen worden. Rationeel handelen is nog steeds de norm op veel universiteiten en uiteraard binnen veel organisaties. Op zich is dat niet

verbazingwekkend, want een directeur die een megaovername doet omdat het hem wel een goed gevoel gaf, zal niet snel als geloofwaardig overkomen. Maar het idee van informatie verzamelen geeft een misplaatst idee van controle over situaties. “E.J. Langer (1975) noemt het de ‘illusie van controle’ – het geloof dat gebeurtenissen een causaal verband hebben wanneer dat objectief gezien niet bestaat” (Gimpl en Dakin in Mintzberg, 2005, pp.65). Het geeft een gevoel dat bepaalde situaties in de omgeving te beïnvloeden zijn (Durand, 2003, pp.824). In werkelijkheid kennen de leiders de situaties vaak helemaal niet zo goed. In hun onderzoek naar accuraatheid van perceptie van leiders, kwamen Mezias en Starbuck erachter dat de onderzoeken hun erg tegenvielen. Het was teleurstellend te zien dat leiders zo slecht hun eigen bedrijf kennen (2003, pp.8). Zelfs op vragen over basale zaken als het aantal werknemers dat op dat moment in dienst was, moesten sommige leiders het antwoord schuldig blijven.

Beweren de gehele organisatie te kunnen overzien en menen te weten wat er speelt is een nogal overdreven opvatting voor een leider. Mezias stelt dat leiders wel een goede perceptie hebben van de documenten op hun bureau, maar dat ze slechts een vage impressie hebben van de variaties in documentstromen door de tijd heen (Mezias, 2003, pp.3). Een rode draad ontdekken is lastig, ondanks dat leiders toch zouden moeten weten wat er allemaal speelt. Ook al omdat leiders en alle hoger geplaatsten in een organisatie, informatie bezitten die niet voor iedereen binnen de organisatie te verkrijgen is (Braybrooke, 1964). Des te meer een organisatie de illusie heeft alles onder controle te hebben, des te groter zijn de vertekeningen in de voorspellingen die de organisatie doet over de toekomst (Durand, 2003, pp.833). Als men meer investeert in het vergaren van marktinformatie, levert dat inderdaad op dat er een realistischer beeld voor de toekomst wordt voorspeld door de organisatie. Nadeel is echter wel dat diezelfde marktinformatie ten onrechte een gevoel geeft dat alles onder controle is, omdat men de markt meent te kennen. Maule is van mening dat het niet altijd kritisch noodzakelijk is om een correcte perceptie te hebben van de omgeving en de markt om tot een juiste beslissing te komen. Het is in bepaalde situaties echter wel belangrijk en mag niet worden onderschat (Maule, 2003, pp.36).

Om het idee van controle te behouden worden in organisaties talloze metingen verricht om de prestaties te monitoren. Prestatiemetingen blijken vol fouten te zitten, terwijl toch enorm veel waarde wordt gehecht aan dit soort metingen. Starbuck zet grote vraagtekens bij allerlei modellen. Peach en Webb hebben aangetoond dat willekeurig gekozen cijfers van macro-economische variabelen dezelfde correlatie coëfficiënten opleverden als degene die de economen aandroegen als demonstratie van de effectiviteit van hun modellen (Starbuck, 2004*, pp.338). Kort door de bocht betekent dat; het maakt dus niets uit welke cijfers je kiest, zolang er maar iets staat. Jarenlang is het credo ook geweest: ‘meten is weten, weten is voorspellen, voorspellen is beheersen’. Maar dit is een drie-eenheid die aan kracht heeft ingeboet, het is bedacht in een wereld van vermeende zekerheden en controle, van duidelijke verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden. “In ons dagelijks leven moeten we voortdurend afwegingen maken over mogelijk vage risico’s en over de kennelijke wetenschappelijke soliditeit van de bewijsvoering daaromtrent” (Van Ginneken, 1999, pp.237). Het idee controle te hebben over alles in onze omgeving en in ons leven moet bijgesteld worden; controle is niet vanzelfsprekend.

Onrealistisch optimisme

Het is best opmerkelijk te bedenken, dat de meeste mensen er voor de toekomst een heel rooskleurig beeld op na houden. Op zich is het wel te begrijpen, want daarmee houden we de moed er wel in, maar het is in veel gevallen een onterecht vertrouwen in een *voorspoedige* toekomst. Er gaan genoeg zaken mis om het optimisme wat te temperen. Leiders van bedrijven hebben ook geen rationele verwachting van de toekomst. Stelselmatig zaten ze er naast als hen werd gevraagd wat bepaalde variabelen in de toekomst zouden gaan doen. Ze baseren hun toekomstverwachtingen sterk op gebeurtenissen uit het verleden (Levine, 1993, pp.289). Met daarbij de opmerking dat we graag de ‘goede’ dingen herinneren en de ‘slechte’ dingen liever vergeten. Als we retrospectief zaken analyseren, om daarmee iets zinnigs over de toekomst te vertellen, lopen we altijd het gevaar de verbindingen tussen gedrag en resultaten te

oversimplificeren. Als *dit* in het verleden gebeurd is, dan zal ook deze keer wel *dat* het gevolg zijn... Over de omgeving hebben leiders een niet al te realistische voorstelling (Mezias, 2003). Dan zijn er nog de risico's waar we dag in dag uit aan blootgesteld staan. "Burgers en consumenten laten zich leiden door grove mispercepties van risico's, daarin voorgegaan door journalisten en andere mediaprofessionals" (Van Ginneken, 1999, pp.236). Dagelijks krijgen we ons portie wel binnen via de media over risico's in onze maatschappij. Vreemd genoeg trekken we ons bij het maken van het toekomstbeeld niet al te veel aan van risico, en onderschatten we zaken die mis kunnen gaan en de grootte van de gevolgen van wat mis kan gaan.

Scanning

Om informatie over de omgeving op te nemen, is het van belang ogen en oren open te houden en de omgeving daadwerkelijk te volgen. Simpel gezegd is dat wat met het scannen bedoeld wordt. Het is de eerste stap van de leider om zijn perceptie over de omgeving te vormen. Scannen helpt de leider trends waar te nemen, die van invloed kunnen zijn op zijn bedrijf en de bedrijfsvoering. Het lijkt als zodanig een uitermate belangrijk proces, want hoe weet een leider anders welke koers hij met zijn bedrijf moet uitstippelen. Scannen is een uiterst complex proces, want waar begin je te zoeken en hoe moet je zoeken in die berg aan informatie? Om maar te zwijgen van de keuzes die gemaakt worden, welke informatie interessant is en welke niet. Het is net als het water van de oceanen gaan onderzoeken door de analyse van een glas water (Smircich, 1985, pp. 725). Het kiezen van de informatie waarop een beslissing genomen wordt, is tenslotte op zichzelf al een beslissing.

Op zich leidt een onzekere omgeving niet direct tot scannen van de omgeving door de leider (Daft, 1988, p.125). De combinatie van waargenomen onzekerheid en het verwachte belang van de gebeurtenis, leidt wel tot scangedrag. Dus wanneer de leider meent dat er iets belangrijks staat te gebeuren in een onzekere omgeving, dan begint hij

om zich heen te kijken en probeert zo bruikbare signalen op te vangen. Er wordt frequenter gescand in sectoren waar een hoge mate van onzekerheid wordt waargenomen door de mensen die er werkzaam in zijn, dan in stabielere omgevingen (Daft, 1988). Leiders zijn goed in staat om systematisch de omgeving te scannen op strategische informatie, daarbij maken ze slechts gebruik van een beperkt aantal bronnen, die ze meestal persoonlijk kennen en die niet bij dezelfde organisatie werkzaam zijn als zij zelf (El Sawy, 1985, pp.53). Het gebruik van die persoonlijke informatiebronnen ligt in onzekere omgevingen ook hoger dan in stabielere omgevingen (Daft, 1988). In de literatuur wordt het proces van scannen verdeeld in een paar categorieën.

Hoe scannen we

El Sawy onderscheidt in de praktijk vier manieren om te scannen. (1) Routine monitoring (proactief), het actief raadplegen van verschillende bronnen volgens een bepaald patroon; (2) Problemistic search (reactief), het zoeken naar een oplossing voor een specifiek probleem; (3) Unsolicited reception (inactief), het ongevraagd ontvangen van informatie die van belang kan zijn; (4) Coincidental surveillance (proactief), het actief raadplegen van verschillende bronnen zonder vast patroon en ook zonder vast systeem. Veruit het grootste deel van de leiders uit El Sawy's onderzoek, geeft aan dat ze het meest gebruik maken van Routine monitoring (1985, pp.58, zie ook: Aguilar in Choudhury, 1997, pp.27). Ze scannen hun omgeving volgens een bepaald patroon en met gebruikmaking van vaste systemen, dat kunnen bijvoorbeeld vakbladen en bepaalde websites zijn. Het is maar de vraag of die informatie daadwerkelijk waardevol is, en helaas is er geen onderzoek gedaan of de managers zich wel eens bedenken dat de info uit die bladen en websites ook weer samengesteld is door een redactie... die vervolgens weer bestaat uit mensen met een beperkt waarnemingsvermogen... *Wie* bepaalt nu voor *wie*, *wat* interessant is?

Het is wel begrijpelijk dat leiders vaste patronen hebben en vaste systemen om informatie binnen te krijgen. Scannen van de omgeving kost tijd en het is de vraag of

leiders de tijd kunnen en willen nemen om hun omgeving in de gaten te houden. Er zijn daarom in de loop der jaren systemen bedacht waarmee men de omgeving in de gaten kan houden, zonder er zelf de hele dag mee bezig te hoeven zijn.

Systemen

De gedachte was ooit om data te verzamelen en uit die data de juiste gegevens te halen om het bedrijf succesvol te houden of te krijgen. In de complexiteitsmetafoor ziet men data eigenlijk alleen als ongebruikte potentiële informatie (Lissack, 1997, pp.208). Er zit ongetwijfeld veel waardevolle informatie in verzamelde data, het struikelpunt is alleen hoe je die er door systemen uit laat halen. Shim komt in 1984 met een positief verhaal over het gebruik van MIS (Management Information Systems) en DSS (Decision Support System) (1984, pp.885). Hij verwachtte in 1984 dat het gebruik van formele systemen een enorme vlucht zou nemen, en de planningsmodellen en beslismodellen gemeengoed zouden worden. 22 jaar na het verschijnen van het artikel is er weliswaar veel gebeurd op het gebied van de ontwikkeling van computers en datasystemen, en maken ze ook wel degelijk deel uit van de managementwereld. Het valt echter nog te bezien of er vandaag de dag volledig vertrouwd kan worden op MIS en andere formele systemen. “Het punt is dat veel informatie die van belang is voor de strategievorming, nooit een hard feit zal worden. De uitdrukking op het gezicht van een klant, de sfeer in de fabriek, de toon van een overheidsfunctionaris, kunnen allemaal informatie opleveren voor de manager, maar niet voor het MIS” (Mintzberg, 1994, pp.241). Dat betekent eigenlijk dat die zogenaamde zachte gegevens meer aandacht zouden moeten krijgen van de leider.

Het classificeren van een stuk data maakt het tot informatie, maar door een weg te vinden waardoor die informatie gebruikt wordt in het brein van een mens, wordt het uiteindelijk kennis (Lissack, 1997, pp.205). Het volstoppen van systemen met data kan nooit tot een bevredigend resultaat leiden, het is een illusie dat een systeem de waardevolle zaken eruit pikt alsof het de toekomst kan voorspellen. Zelfs de meest krachtige computer van enkele jaren geleden – Deep Blue van IBM – is niet in staat alle

mogelijke uitkomsten te berekenen in een schaakspel. “De wereld wacht echt niet tot de informatie zichzelf in een acceptabele vorm heeft gegoten voor gebruik door planners en hun systemen” (Mintzberg, 2005, pp.88). Er is binnen organisaties wel een enorme gefixeerdheid op harde gegevens, die de zachte gegevens verdrijven, en dat alles voor het heilige ‘eindresultaat van de winst- en verliesrekening’. Mintzberg weet dat goed te omschrijven als hij het heeft over het grotere verband van strategisch denken van de leider. “*The Economist* (11 juni 1988:71) noemde dit tennissen door naar het scorebord te kijken in plaats van naar de bal. Veel grote strategieën zijn niets anders dan een grootse visie, een ‘totaalbeeld’. Maar zo’n totaalbeeld is niet te vinden in ringbanden, MIS-rapporten of financiële stukken. Het moet in het creatieve hoofd van mensen opgebouwd worden op basis van duizenden kleine details” (Mintzberg, 1994, pp.251). En ook Analoui sluit hierbij aan, hij stelt dat het strategisch bewustzijn van de manager of de CEO een uiterst belangrijke rol speelt in de prestatie van het bedrijf, meer dan welk formeel systeem voor scannen dan ook (Analoui, 2002, pp. 303).

Leiders laten zich dus schijnbaar niet afleiden door het gebruik van allerlei formele systemen en gebruiken uiteindelijk in de praktijk maar wat graag het sociale circuit. “De misvatting over het afgaan op harde gegevens is gelegen in de veronderstelling dat er bij het samenstellen van informatie niets verloren gaat” (Mintzberg, 2005, pp.87). Farson stelt zelfs dat de meeste topmanagers helemaal geen gebruik maken van formele management-informatiesystemen van hun bedrijf. Volgens hem geven die informatiesystemen leiders niet wat ze wensen en nodig hebben. “Het absurde feit doet zich voor dat we managementinformatiesystemen hebben waar het management niets aan heeft... Deze systemen, om bergen gegevens te verzamelen en op te slaan, negeren bijna altijd de werkelijke behoeften van managers ten gunste van wat anderen, op basis van gissingen, denken dat die behoeften zijn... Wat deze managers nodig hebben zal waarschijnlijk eerder komen van het advies van collega’s dan van uitgebreide overzichtsgegevens. Ze hebben behoefte aan interpretaties, opinies, informatie die ‘bewerkt’ is. Daarom besteden managers bijna al hun tijd aan contacten – in vergaderingen, in memo’s of aan de telefoon. Gesteld voor de keus tussen gegevens

en elkaar, kiezen ze elkaar” (Farson, 2000, pp.57). “Naar onze mening informeren harde gegevens het intellect, maar zijn het vooral zachte gegevens die tot wijsheid leiden” (Mintzberg, 1994, pp.246).

Natuurlijk zijn de zachte gegevens alleen ook niet heilig, en zijn er ook daar gevaren bij het gebruik ervan. Zachte gegevens zijn speculatief, en ze zijn gebaseerd op het vaak feilbare menselijke geheugen, en daarbij komt nog dat ze onderhevig zijn aan allerlei psychologische vervormingen (Mintzberg, 2005, pp.89). Dat betekent dat er ook bij de zachte gegevens nogal wat mis kan gaan, bedenk maar eens hoeveel informatie naar boven doorstroomt met allerlei vertekening. Hoe meer lagen er in de organisatie zijn, des te vaker is de informatie gefilterd door verschillende niveaus van ondergeschikten, zoals assistenten en secretarissen. Dus naast de organisatiefilters zijn er ook nog persoonlijke filters waar de informatie doorheen moet om de leider te bereiken. Zij bepalen in feite wat er wordt doorgegeven naar boven toe, ze veronderstellen dat ze dat doorgeven wat de manager graag wil horen, in feite presenteren ze bevestigende informatie (Makridakis in Mintzberg, 2005, pp.118). Voor de leider geldt dan heel eenvoudig dat hij te horen krijgt wat hij wil horen, oftewel hoe onderbouw ik mijn eigen gelijk. Hij zou bijna gaan geloven dat alles wat hij doet ‘goed’ is.

Zoeken naar eigen gelijk

Iedereen wil graag gelijk hebben of krijgen, om zijn eigen zin gedaan te krijgen, want onze eigen ideeën zijn altijd het ‘beste’. In onze zoektocht naar het onderbouwen van ons gelijk stellen we een bepaald probleem centraal. Maar op het moment dat een probleem niet correct wordt herkend, en in plaats daarvan een alternatief probleem wordt gezien als de oorzaak van iets, dan kan de oplossing ook wel eens in de verkeerde hoek gezocht worden (McKenna, 2005, pp. 830). Dit zijn de zogenaamde type-3-fouten. Het begint dus al bij het juist herkennen van een probleem. Eenmaal overtuigd dat het probleem daadwerkelijk de veroorzaker is van de ellende, gaan we ertoe over om ons gelijk te halen voor wat betreft de aangedragen oplossingsrichting. “Wason (1972), een

cognitief psycholoog, maakte het tot zijn levensdoel om meer te weten te komen over de manier waarop mensen zoeken naar informatie en bewijs. Hij concludeerde dat maar liefst negentig procent van alle informatie die we zoeken gericht is op het ondersteunen van inzichten, overtuigingen of hypothesen die ons al lang na aan het hart liggen. Als een manager dus denkt dat een bepaalde promotiecampagne de verkoop zal bevorderen, gaat hij op zoek naar bewijs dat zijn overtuiging (zijn hypothese, om precies te zijn) zal staven” (Makridakis in Mintzberg, 2005, pp.117). Op deze manier ontstaat er een soort tunnelvisie waarin men alleen geïnteresseerd is in bepaalde gegevens. Hiervan valt nu niet gelijk te verwachten dat er een sterk voorstel of plan op tafel komt. Juist wanneer we ook kritisch zouden hebben gekeken naar de tegenargumenten, zou het plan er alleen maar sterker uitkomen omdat het al is aangepast op eventuele zwakten. Maar nee, men is er integendeel toe geneigd [iets] te selecteren en te lezen dat de huidige opinie ondersteunt zodat het niet nodig is die te wijzigen (Makridakis in Mintzberg, 2005, pp.117).

Op zich is dat wel de eenvoudigste manier van werken. Het is een soort cultuur waar dit gedrag in plaats vindt, en aangezien elke organisatie een andere cultuur heeft, is het niet vreemd te zien dat organisaties in een en dezelfde omgeving tot heel andere zienswijzen op die omgeving zullen komen. Ze zullen zien wat ze willen zien. “Een organisatie ontwikkelt een ‘dominante logica’ die alle informatie filtert, en ervoor zorgt dat men zich bij de strategievorming concentreert op sommige gegevens en andere gegevens er niet bij betreft” (Pralad en Bettis in Mintzberg, 1999, pp.249). Iedereen in een organisatie die informatie verwerkt – en wie is dat niet? – is daar mee bezig. En hoe meer informatie er beschikbaar komt, des te eenvoudiger wordt het de informatie eruit te halen die gewenst is (zie ook Hogarth, 1981, pp.127). Selectie van informatie die goed bruikbaar is en negeren van informatie die iets tegenwerkt, is een natuurlijke reactie van mensen. Hoewel er wel verschillen zijn waar te nemen tussen diverse individuen, dat geldt voor scannen in het algemeen.

Verskil in scangedrag tussen personen

Hambrick vond in zijn onderzoek (1982, pp.169) dat executives niet echt bezig zijn met het scannen van hun omgeving, in overeenstemming met hun bedrijfsstrategie. Het hangt meer van persoonlijke kenmerken van de executive af, hun interesses, gebrek aan besef van een bedrijfsstrategie, of zelfs het verschil van inzicht over strategie tussen de onderzoeker en de executive. Dat betekent dat er tussen mensen aanzienlijke verschillen kunnen optreden in hun scangedrag. Dit heeft gevolgen voor de prestaties van de organisatie, want het blijkt dat leiders in bedrijven die bovengemiddeld presteren hun omgeving breder en frequenter scannen dan leiders in minder presterende bedrijven (Daft, 1988, pp.123/Analoui, 2002, pp.303). Of scannen ook door cultuur wordt bepaald is niet zeker, onderzoek in die richting lijkt dat wel aan te tonen, hoewel het bewijs nog aan de magere kant is (May, 2000, pp.419). Zo bleken Russische leiders ander scangedrag te vertonen dan Westerse leiders. Maar de prestaties van de Russische organisaties waren niet significant beter of slechter dan de Westerse organisaties.

Als breder en frequenter scannen betere resultaten tot gevolg heeft, dan zou je verwachten dat iedereen meer gaat scannen, maar dat is te simpel gesteld. Uiteindelijk hangt het van de leider af of hij er iets mee doet. Johnson en Scholes zien scannen niet als iets dat bovenaan de prioriteitenlijst dient te staan van de leider. Nauwkeuriger gesteld, ze zien het niet zitten dat een leider zijn omgeving bewust gaat scannen, alsof hij er een paar uur in de week mee bezig zou *moeten* zijn. Ze zouden daarentegen continu – maar niet overdreven – aandacht moeten hebben voor de toekomst. De omgeving in de gaten houden, hoe deze verandert, en er eigenlijk ‘voeling’ mee houden (Johnson, 2002, pp.261). Op deze manier zorg je er als leider voor dat je weet wat er speelt. Als je zaken voor de korte termijn kunt scheiden van zaken voor de lange termijn, ontstaat er een gevarieerder beeld van de omgeving. Die manier van scannen wordt aangeduid als; *mixed scanning*.

Mixed scanning

De werkwijze van het mixed scannen is vrij eenvoudig; het werkt als het ware als twee camera's, waarvan er één een breedbeeldlens heeft die zonder veel detail gericht is op de brede horizon. De andere camera zoomt meer in op de zaken die de eerste camera waarneemt, hij onderzoekt de omgeving als het ware met meer diepte (Etzioni, 1967, pp.389). De gedachte hierachter is dat het mixed scannen de onrealistische werkwijze van het rationalisme zou vervangen, omdat die alleen aandacht heeft voor het tot in detail uitwerken van gegevens. Vooral als het gaat over scannen voor de langere termijn (Etzioni, 1967, pp.385). Later – in 1986 – kwam Etzioni deels op zijn onderzoek terug, omdat er weinig empirisch onderzoek gedaan is naar mixed-scanning. Hij wees er voornamelijk op dat mixed-scanning een degelijke aanpak is, maar dat het nog niet geheel duidelijk is in welke mate (Etzioni, 1986, pp.13). Toch is mixed scannen het vermelden waard, het laat de vernauwende blik op details in de verre toekomst los. Maar alle technieken en methoden ten spijt, het is nog geen garantie voor succes. Braybrooke gaf in 1964 al aan dat het zelfs wel eens onzin zou kunnen zijn om te zoeken naar specifieke factoren, speciale systemen of bepaalde technieken. Volgens hem lag het antwoord op de vraag hoe wordt je succesvol als leider, simpelweg in de intuïtie (1964, pp.541).

Intuïtie

Toegegeven, er zijn onderwerpen te bedenken die minder discussie opleveren dan het begrip intuïtie. Als we spreken over intuïtie dan hebben we het over: dat iemand een beslissing neemt zonder bepaalde informatie, terwijl de meeste andere mensen die wel nodig hebben om niet het gevoel te krijgen dat het een mysterieuze beslissing is (dus helder te verklaren en eenvoudig te begrijpen) (Braybrooke, 1964, pp.550). Intuïtie berust op twee factoren; *ervaring* (onbewuste beslissingsheuristieken) en *gevoel* (dat zich uit als voorkeur verbonden met een bepaalde stimulus) (Sadler-Smith, 2004, pp.

81). Hierdoor ontstaat intuïtie als een vorm van cognitie op twee manieren; ‘weten’ (intuïtie als expertise en betekenis geven aan bepaalde kennis) en ‘gevoel’ (de manier die hersenen en lichaam verbindt). De definitie van Braybrooke die zojuist gegeven is lijkt op het eerste gezicht wat cryptisch, en wellicht is het dat juist wel wat intuïtie ook zo ondoorgrondelijk maakt en daarom ook moeilijk te bewijzen. Toch is er meer en meer aandacht voor intuïtie in het onderzoek naar beslissingen nemen. *Executive intuition* is zelfs een term die speciaal aangeeft dat het een eigenschap is die er voor zorgt dat de executive scherp op de kleine zaken let, die ogenschijnlijk niet van belang zijn maar wel het verschil uitmaken (Sadler-Smith, 2004, pp. 76).

Een mens herbergt een enorme hoeveelheid kennis in zijn brein, waarvan het grootste gedeelte ook nog onbewust aanwezig is. Op de een of andere manier maken we vaker gebruik van die onbewust aanwezige kennis dan we ons realiseren. “De hoedanigheid waarover veel topmanagers het eens zijn dat *die* hen onderscheidt van hun minder succesvolle concurrenten, is vertrouwen in hun intuïtie. ... De meeste deskundigen zullen zeggen dat wat deze managers zelf hun intuïtie noemen, eerder de opeenstapeling is van talrijke leerervaringen die hen ontvankelijk hebben gemaakt, waardoor ze in staat zijn situaties snel te taxeren. Maar omdat de processen die de leiders doormaken als ze op hun oordeel vertrouwen, voor henzelf verborgen zijn, schrijven zij hun vermogens toe aan intuïtie” (Farson, 2000, pp.150). Hoeveel informatie er ook aanwezig is, een leider zal een keer tot een besluit moeten komen. Helemaal als uitkomsten niet te voorspellen zijn, dan is intuïtie eigenlijk het enige waar nog op teruggevallen kan worden, en dit gebeurt in de praktijk dan ook. Intuïtie doet het helemaal niet slecht naast de rationele benadering. Want de analytische manier van probleem oplossen mag dan de oplossing wel preciezer benaderen, de variatie in fouten is daarbij erg groot. Intuïtie daarentegen is weliswaar minder nauwkeurig, maar de variatie is veel minder groot (Mintzberg pp.327, in Crossan, 1998, pp.598). Wanneer is het verstandig om meer op je intuïtie dan de ratio af te gaan, zou een leider zich kunnen afvragen.

Wanneer toepassen

Wally en Baum vonden dat leiders die regelmatig intuïtie gebruiken, een hoge kennisbeschikbaarheid hebben, een hoge mate van risico durven nemen en een sterke wil hebben om te handelen. Ze zijn beter in staat om de handelingen van strategisch beslissen te nemen (1994, pp.947). Maar intuïtie wordt niet overal ingezet volgens leiders. Zo kan het prima dienst doen bij beslissingen over marketing, strategie, planning, HRM, onderzoek en ontwikkeling, public relations, investeringen en overnames. Minder geschikt of zelfs helemaal niet geschikt acht men het, als het over financiële zaken, kapitaalinvesteringen en management van de productie en operatie gaat (Sadler-Smith, 2004, pp. 79). Bij die laatste zaken zoeken leiders toch meer 'houvast' in de vorm van harde gegevens om hun vermoedens 'kracht bij te zetten'. Eerlijk is eerlijk; tegen de Raad van Commissarissen zeggen dat je de beslissing eigenlijk op goed gevoel hebt genomen maakt geen sterke indruk. Zolang een leider succes heeft kan hij daarmee wellicht weg komen, maar het laat zich raden wat er gebeurt op het moment dat succes uitblijft.

Dat intuïtie juist wel bij strategievorming wordt gebruikt is niet zo verwonderlijk. "Het hele karakter van strategievorming – dynamisch, onregelmatig, discontinu, met aftastende en interactieve processen die de nadruk leggen op leren en synthese – dwingt managers tot hun voorliefde voor intuïtie" (Mintzberg, 1994, pp.289). Het bedenken van een strategie is nu eenmaal een creatief proces dat zich beter laat leiden door gevoel, dan door een puur rationele benadering. De kennis die een leider in de loop der jaren heeft opgebouwd gebruikt hij en noemt dat 'zijn gevoel'. De essentie van de intuïtie ligt dus in het *organiseren* van die kennis voor een snelle identificatie (Mintzberg, 1994, pp.282).

Bij intuïtie geldt dat er bias kan optreden, dat is dus niet alleen een verschijnsel bij 'harde' gegevens. Zo kan er sprake zijn van (1) 'ease of recall', waarbij succesvolle intuïtieve beslissingen uit het verleden wel herinnerd worden, en de niet-succesvolle vergeten; (2) 'presumed associations', onjuiste veronderstelling dat variabelen met elkaar in verband staan, de welbekende oorzaak-gevolg relatie die nergens op gebaseerd

is; (3) ‘over-confidence’, in het verleden intuïtief genomen beslissingen geven zo’n zelfvertrouwen, dat de beslisser ervan overtuigd is dat hij controle kan uitoefenen met zijn beslissingen; (4) ‘confirmation bias’, het zoeken naar bevestiging voor de intuïtie, in plaats van te zoeken naar tegenbewijs, leiders moeten intuïtie en ‘wishful thinking’ goed uit elkaar houden; (5) ‘hindsight bias’, de wijsheid achteraf en waarvan we zeggen dat we het al lang wisten; “ik had mijn gevoel moeten volgen!” (Sadler-Smith, 2004, pp. 86). In de wetenschap van deze vormen van bias bij intuïtie, wordt het steeds lastiger om voor één methode te kiezen. Maar de een sluit het ander niet uit, dus niet alleen rationaliteit of alleen intuïtie. Naarmate leiders zich gaan ontwikkelen en zich het meesterschap eigen maken, draait het niet meer alleen om intuïtie, of om rationaliteit alleen, maar om het constante ‘switchen’ tussen deze twee (Quinn, 1998, p.37). Er zal door de leider continu een mix worden gemaakt, waarin de scheidslijn moeilijk is aan te geven. Als laatste in dit vierde bedrijf zijn de spotlichten gericht op het ‘forecasten’, het voorspellen van de toekomst door middel van methoden.

Forecasting

In het tweede bedrijf is aan de orde gekomen dat wij als mensen een wereld ‘enacten’ en dat onvoorspelbaarheid een gegeven is in de wereld. Nu is er met ons gedrag iets opmerkelijks aan de hand, want hoe onvoorspelbaarder de wereld om ons heen wordt, des te meer gaan we zoeken naar prognoses en voorspellingen om te bepalen wat we moeten doen in de toekomst (Gimpl en Dakin in Mintzberg, 2005, pp.65). Alsof daar enige houvast te vinden zou zijn. Hogarth en Makridakis zien die zoektocht van mensen naar begrip van omgeving en controle over die omgeving als de oorzaken van forecasting en planningactiviteiten (Hogarth, 1981, pp.116). Deze drang gekoppeld aan de beperkte mogelijkheden van mensen om hun omgeving te begrijpen, leidt al te makkelijk tot ernstige misrekeningen en verwachtingen voor de toekomst. Een bekend voorbeeld dat mensen menen controle te hebben is het aangeven van de eindcijfers in

een lotto, dit is uiteraard pure willekeur, maar geeft mensen wel een goed gevoel. Dat goede gevoel, of eigenlijk het gevoel controle te hebben, kan er – opmerkelijk genoeg – zelfs toe leiden dat er effectievere beslissingen worden genomen door de persoon in kwestie (Hogarth, 1981, pp.127).

Er zijn voor het voorspellen van de toekomst verschillende methoden populair geweest in het verleden. Zo is er de trendanalyse, waarbij tendensen die zichtbaar zijn in statistieken en grafieken eenvoudig naar de toekomst worden doorgetrokken. Deze simpele methode, blijkt verrassend effectief te zijn. Vooral de regel ‘volgende periode = deze periode’ bleek erg goed te werken (Starbuck, 1988, pp.49). Vervolgens kwam de ‘scenario-analyse’, waarbij in het algemeen drie mogelijkheden aan de orde kwamen; alles zou gewoon zo doorgaan, het zou iets beter gaan of het zou iets slechter gaan. Vervolgens kwam de zogenaamde ‘Delphi-methode’, waarbij een reeks vragen over te verwachten ontwikkelingen aan de belangrijkste deskundigen werd voorgelegd (Van Ginneken, 1999, pp.326). Deze methoden mogen in organisaties toegepast worden, het succes dat ermee behaald wordt blijft onderwerp van discussie. Hogarth haalt in zijn onderzoek diverse andere onderzoeken aan, waaruit blijkt dat het doen van voorspellingen voor een langere termijn volstrekte onzin is (1981, pp. 122). Haal in organisaties maar eens oude plannen uit de bureaulades en je zult zien dat van al die voorspellingen er niet veel zijn uitgekomen. “Omdat er zoveel zeer onwaarschijnlijke toekomstige gebeurtenissen zijn die men zich kan voorstellen, houden we die gewoonlijk buiten onze meer zorgvuldige voorspellingen, al weten we dat zich zeker zeer onwaarschijnlijke gebeurtenissen zullen voordoen. Het gevolg is dat onze plannen gebaseerd zijn op een toekomst die absoluut niet gerealiseerd zal worden” (March 1981, in Mintzberg, 1994, pp.233). Waar we zelf waarde aan hechten, of wat ons zelf relevant lijkt, herkennen we als signaal voor de toekomst, maar het is iets dat we *eigenlijk* al weten. “Sceptici zeggen daarom wel dat onze toekomstbeelden niet veel anders zijn dan onze wensen: beloftes van de toekomst aan het heden” (Starren, 1999, pp.177).

Er is veel meer kritiek op voorspellende modellen voor de toekomst. Zo is een punt van kritiek dat de modellen tekort schieten omdat ze hermetisch zijn, ze zijn

afgeschermd tegen complicaties van het menselijk gedrag en de beperkingen die worden opgelegd door het milieu. “Daardoor hebben de economische theoretici ondanks het onbetwistbare genie van velen van hen, nog weinig succes geoogst in het voorspellen van de economische toekomst. Ze hebben heel wat vernederende mislukkingen moeten incasseren” (Wilson, 1998, pp.211). Op zich is het opmerkelijk dat na zoveel jaar onderzoek, er geen model is dat de werkelijkheid ook maar kan benaderen. Te vaak ging het weer anders dan de variabelen in de modellen aankonden. “Planning is gebaseerd op het foutieve idee dat het mogelijk is de toekomst te voorspellen. Maar de toekomst overvalt ons altijd. Aangezien er gewoon geen goede manier is om toekomstige gebeurtenissen te voorspellen, is er geen zekere manier om ze te plannen” (Farson, 2000, pp.125).

Het belangrijkste is voor mensen, en uiteraard ook voor leiders, dat ze voorbereid zijn op het idee dat de toekomst er wezenlijk anders uit ziet dan dat wat we ons nu kunnen voorstellen. Dat is een geheel andere gedachte dan het idee dat ‘alles onder controle’ is (Van Ginneken, 1999, pp.328). Ook Mintzberg haalt divers onderzoek aan, waaronder Makridakis: “Naar zijn mening kan er ‘heel weinig of niets’ gedaan worden ‘behalve in het algemeen erop voorbereid zijn om... snel te reageren wanneer zich een discontinuïteit voordoet” (Mintzberg, 1994, pp.217). Dat zou betekenen dat goed opletten en dan proberen snel te reageren een manier is om te overleven.

Het vijfde bedrijf:

5 Waarom deed hij het? Wat was het doel van de actie?

Erkenning, overleven, belangen

- strategie, unintended outcomes, complexity en strategy,

Inleiding

In dit laatste bedrijf begeeft het spel zich naar een plot, want waarom doet de leider al die moeite? Hij wil dat de voorstelling waarin hij speelt blijft draaien, dat er publiek blijft komen zodat zijn toekomst verzekerd is, en hij nog lang applaus zal krijgen voor zijn fantastische spel. Volgens Braybrooke ligt de grootste uitdaging voor leiders in het gedwongen worden tot het op het spel zetten van hun baan en reputatie om beslissingen te nemen, waarvan het resultaat nog maar afgewacht dient te worden (1964, pp.542). Hij hoeft niet noodzakelijk de hele tijd te winnen, hij kan zich een fout veroorloven, zelfs een reeks aan fouten kan hij zich veroorloven. Zolang men maar het idee heeft dat niemand anders het beter had kunnen doen. Zorgvuldig zal de leider zijn koers uitstippelen, waarvan hij denkt dat hij daarmee het langst in het theater kan blijven staan. Hij doet dat door middel van een strategie, een populair begrip dat veel kan inhouden, maar zoals we zullen zien ook een lege huls kan zijn... Het is bepaald niet eenvoudig een strategie op te stellen, het is een begrip dat te pas en te onpas wordt gebruikt en daardoor veel van zijn kracht heeft verloren. Toch kan een bedrijf haast niet acteren zonder een bepaalde manier van sturing, doelen stellen en plannen maken. Het lijkt soms wel eens of het niet uitmaakt of het wel een goede strategie is of niet, of dat er nu naar gehandeld wordt of niet, *zolang* er maar een strategie is.

Strategie

Een definitie dan maar...

Strategie komt oorspronkelijk van het Griekse ‘strategos’, dat zoveel betekent als ‘de kunst van het algemene’ (Snow, 1980, pp.527). Het suggereert dat het om het grote geheel gaat. Maar er zijn nog talloze andere definities voor strategie te geven. Een eenduidige definitie van strategie bestaat niet. De definities zijn net zoveel omvattend als strategie zelf. Er is tussen verschillende definities wel een bepaalde overeenkomst te ontdekken. Het heeft dan vooral te maken met beslissingen in de tijd. Zo gezien wordt strategie opgevat als een weloverwogen, bewust gekozen set van regels die beslissingen in de toekomst bepalen (Mintzberg, 1978, pp.935). Hier wordt strategie sterk in verband gebracht met toekomstige acties, iets dat Johnson ook ziet; “Strategie is de richting en de reikwijdte van een organisatie op de lange termijn, wat voordeel zou moeten opleveren voor de organisatie door zijn configuratie van hulpmiddelen in een veranderende omgeving, en om aan de verwachtingen van aandeelhouders te voldoen” (Johnson, 2002, pp.10). Het kan worden omschreven als alles wat potentieel – dus in de toekomst – grote invloed kan hebben op de organisatie (El Sawy, 1985, pp.54).

Een andere kijk op strategie heeft meer oog voor gerealiseerde strategieën. “Strategie is een patroon, dat wil zeggen, consistent gedrag in de loop der tijd” (Mintzberg, 1999, p.19). Op deze manier wordt strategie beschouwd als een patroon in een *stroom van beslissingen* (die al genomen zijn of die nog genomen gaan worden), die de organisatie leiden in de poging zich aan te passen aan de omgeving, tevens vormt het intern beleid en procedures (Hambrick, 1983, pp.5). Op deze manier heeft strategie meer van doen met het ‘ontdekken’ van een bepaalde lijn in de genomen acties en intenties die daaraan vooraf gingen, en dat te bestempelen als strategie. Het zijn in elk geval acties met ‘relatief verstrekkende gevolgen’ – (Mintzberg, 1994, pp.42).

Weer een andere kijk brengt strategie in relatie tot de omgeving van de organisatie. In een complexe wereld is strategie een set van processen, om zowel de bewegingen van de omgeving van de organisatie als wel de directe contacten van de

organisatie te monitoren. Observeren waar potentiële klanten zijn en proberen hulpmiddelen te mobiliseren en signalen op te vangen voor toekomstige acties (Lissack, 1997, pp.208). Of zoals Peters het bekijkt, die stelt dat een bedrijfsstrategie een symbolisch model is, dat gaat over de bestaansvraag van de organisatie, en die de afzonderlijke regels en handelingen hun rechtvaardiging geeft (Peters, 2003, pp.114). Er is nu iets duidelijker wat er in de literatuur bedoeld wordt met strategie, maar het blijft een complex begrip. “Net als alle andere theorieën is strategie een simplificatie die noodzakelijkerwijs de realiteit vervormt. Strategieën en theorieën zijn zelf geen realiteit, maar representaties (dat wil zeggen abstracties) van de perceptie van de realiteit door mensen. Elke strategie doet daarom noodzakelijkerwijs onrecht aan een aantal stimuli” (Mintzberg, 2005, pp.19).

Soorten strategie (naar Mintzberg)

In de praktijk is het mogelijk om – op metaniveau – drie soorten strategie te onderscheiden; allereerst is er de ‘intended strategies get realized’; deze strategie is daadwerkelijk opgesteld en zowaar ook uitgevoerd volgens plan, op zich is dit een bijzondere strategie zoals we later zullen zien in dit vijfde bedrijf. Dan is er de ‘intended strategies unrealized’; dit is een vaker voorkomende strategie, want iedereen binnen een organisatie kent de prachtige plannen en de strategieën die zijn opgesteld en waarvan een jaar later alleen kan worden geconcludeerd, dat het idee in elk geval leuk was... Ten slotte is er de ‘realized strategies never intended’; dit zijn de spontane strategieën, hoewel van strategie eigenlijk geen sprake is, men rommelt wat aan en achteraf realiseert men zich dat het succesvol was en noemt het dan een strategie (Mintzberg, 1978, pp. 945). Vooral de laatste vorm is een strategie die in de praktijk veel voorkomt, omdat veel organisaties nu eenmaal niet in staat zijn zich aan al die voorschriften en strakke plannen te houden. Een strategie zit voornamelijk in het hoofd van mensen zelf, die hun dagelijkse werkzaamheden verrichten, zonder er de hele tijd bij stil te staan of dat wel gebeurt volgens de opgestelde strategie.

Waar ze zich ook geen zorgen over maken is het verschil tussen tactisch en strategisch, twee termen die in veel plannen terug te vinden zijn, maar waarvan het onderscheid maar moeilijk aan te geven is. Want hoe bruikbaar is het onderscheid tussen die twee in een wereld waarin onopgemerkte kleine acties kunnen leiden tot enorme uitkomsten met grote gevolgen? Dat maakt het eigenlijk onmogelijk om vooraf te spreken van tactisch of strategisch (Stacey, 1995, pp.492). Er zijn nog wel meer termen die bij strategische plannen veel gebruikt worden, maar waarvan de betekenis niet al te duidelijk is. “Niemand heeft ooit uitgelegd wat de relatie is tussen corporate strategieën en business strategieën of tussen business strategieën en functionele strategieën” (Mintzberg, 1994, pp.84). Met al die termen en begrippen die niet echt duidelijk zijn, is het lastig om een strategie op te stellen die voor iedereen in de organisatie helder is, laat staan dat het de mensen in de organisatie zou aansporen tot actie.

Strategie formuleren en formeren

Eenmaal ‘bezeten’ door het strategievirus, is het wel de bedoeling dat er een paar stappen doorlopen worden om een doel op papier te krijgen en verdere plannen om het uit te werken. Simpel gesteld komt het strategisch programmeren neer op drie stappen, te weten; het *codificeren* van een gegeven strategie, zoals concretisering en explicitering; het *uitwerken* van de strategie in allerlei substrategieën, ad hoc programma’s en actieplannen; en het vertalen van die substrategieën, programma’s en actieplannen in routinematige budgets en doelstellingen (Mintzberg, 1994, pp.301). Bij het opstellen van strategische plannen spelen een paar partijen een rol; er is een omgeving die continu maar niet voorspelbaar verandert, met veel onderbrekingen en grote variatie in de mate van verandering. Dan is er uiteraard de organisatie zelf, de bureaucratie, die op zoek is naar stabilisatie in zijn acties, ondanks de eigenschappen van de veranderende omgeving. En als laatste is er leiderschap wiens rol is om als intermediair op te treden tussen de twee eerder genoemde factoren. De leider – en dus het leiderschap – heeft een taak die tweeledig is, ze dient ervoor te zorgen dat de

organisatie stabiel opereert, maar wel zo dat ze flexibel genoeg is om zich voortdurend aan te laten passen aan de veranderende omgeving (Mintzberg, 1978, pp.941). Strategie bepaling is binnen organisaties vaak een heet hangijzer, omdat er veel van af lijkt te hangen. Het kan bepalend zijn voor de toekomst en dus moet er een gegronde reden zijn om die strategie op te stellen en uit te willen voeren.

Waarom doen organisaties het...

Organisaties lijken niet zonder een strategie te kunnen, althans dat vermoeden ontstaat als gekeken wordt naar de grote hoeveelheid tijd die men erin stopt, en de drukte die eromheen gemaakt wordt. Dan moet het haast wel iets belangrijks zijn... Het werken volgens een strategie en het veranderen van strategie, komt voort uit bedreigingen of kansen in de bedrijfsomgeving die worden waargenomen door het management of de werknemers. Zo bezien is er een gedegen reden om iets van een plan te hebben om mee te werken. Maar het is in de praktijk nogal droevig gesteld met de plannen. Quinn is zelfs stellig: "Een groot deel van de ondernemingsplanning op het hoogste niveau die ik heb gezien, is net een rituele regendans. De dans heeft geen enkel effect op het weer, maar de dansers denken van wel. Bovendien krijg ik de indruk dat veel adviezen en instructies voor ondernemingsplanning erop gericht zijn de dans te verbeteren en niet het weer" (Quinn in Mintzberg, 1994, pp.140). Het lijkt wel een show die ze opvoeren op deze manier. En ook Mintzberg laat zich niet onbetuigd in het bekritisieren van strategische plannen; "Sommige organisaties gebruiken planning als instrument, niet omdat er iemand is die per se gelooft in de waarde van het proces, maar omdat invloedrijke buitenstaanders het doen. Planning wordt daardoor een spel. Dat spel heet 'public relations'. Deze visie op planning als een façade om de buitenstaander te imponeren, wordt door een overweldigende hoeveelheid bewijsmateriaal gestaafd" (Mintzberg, 2005, pp.164). Dit is als een soort theater, de buitenwereld willen doen laten geloven dat alles goed gepland is en alles goed bedacht is. Wat is dan de reden waarom organisaties zich zo druk maken voor iets dat als theater doorgaat.

In een wereld waarin van alles snel verandert krijgen mensen het gevoel dat ze hun greep op de zaak aan het verliezen zijn. In zo'n geval ontstaat er een tendens naar inactiviteit, dus om *niets* te ondernemen. Onder dergelijke omstandigheden is het natuurlijk beter om wel iets te doen – wat dan ook – aangezien activiteit controlemogelijkheden aan het licht kan brengen die tot dan toe onopgemerkt waren gebleven. Bijgeloof kan dus leiden tot een gevoel van controle, omdat het stimuleert tot de nodige activiteiten (Gimpl en Dakin in Mintzberg, 2005, pp.67). Wellicht dat organisaties daarom maar een strohalm pakken in de vorm van strategie, het geeft hen in elk geval het gevoel dat er iets gedaan wordt. En dat *doen* is een activiteit die continu doorgaat. Aangezien de omgeving continu verandert, ontkomt een strategie op zijn tijd dus ook niet aan ten minste een vorm van aanpassing. Dat veranderen heeft Lewin omschreven als “ontdooien, veranderen, invriezen” (Isabella, 1990, pp. 8). En dat telkenmale weer, dit leidt tot veel weerstand en leidt af van de dagelijkse werkzaamheden. Het is bekend dat leiders binnen organisaties en organisatieleden traag zijn in het aanpassen aan nieuwe omstandigheden (Beer, 2005, pp.463).

Vanuit de interpretatieve hoek is het zelfs onzinnig om te stellen dat een organisatie zich dient aan te passen aan de omgeving, dat kan alleen retrospectief worden vastgesteld en nooit prospectief (Smircich, 1985, pp. 728). Zo bezien is een organisatie altijd te laat met reageren en loopt ze continu achter de feiten aan. Maar de interne en externe krachten geven wel het gevoel dat er veranderd moet gaan worden, en ze zijn wel de aanleiding tot vragen binnen een organisatie. Vragen zoals (1) is er iets mis met de huidige strategie?; (2) is er een noodzaak voor een nieuwe strategie?; (3) bezit de organisatie de nodige kennis en kunde om een verandering in strategie door te voeren? (Ginsberg, 1988, pp.562). Organisaties zijn er schijnbaar toch van overtuigd dat met een strategie effectiever een doel wordt nagestreefd, al is het maar richtinggevend, alles beter dan dwalen nergens heen. Dus storten ze zich nog massaal op cijfertjes en produceren ze dikke rapporten met toekomstvoorspellingen en onderbouwingen waarom de organisatie zus en zo gaat werken in de toekomst. Maar die manier van werken is al een tijd aan kritiek onderhevig, en niet voor niets.

Waarom zoveel kritiek op strategisch management zoals het nu vaak is...

Voor veel organisaties geldt daadwerkelijk in de praktijk dat de leiders bij elkaar komen en een plan smeden dat de rest van de organisatie maar zal moeten uitvoeren de komende tijd. Er worden matrixen ingevuld, sterkte- zwakteanalyses gemaakt en nog wat andere grafieken gemaakt en dat alles vormt het rapport dat 'strategisch plan' heet. Maar al die prachtige matrixen en modellen zijn problematisch als ze allemaal door elkaar worden gebruikt. Er ontstaat een mix met van alles en nog wat, dat betekent eigenlijk niets van iets. "Strategiebepaling wordt een gebureaucratiseerd trucje: een SWOT maken, een Ansoff-matrix opstellen, de vijf krachten in kaart brengen. Dit leidt tot wat Ansoff wel noemde: analytische verlamming. De visie raakt ondergesneeuwd, het zicht op de toekomst verdwijnt en de troepen blijven in verwarring achter" (Starren, 1999, pp.67). Dat is dus niet het werkelijke strategische plan... Een dik boekwerk of een rapport mag wel concreet en tastbaar zijn, strategie is dat allerm minst, want er is niemand die ooit een strategie in levende lijve heeft mogen aanschouwen. Het is een concept dat leeft in de hoofden van mensen die erbij betrokken zijn, dat valt op zijn minst te hopen. Bij het vaststellen of er in een organisatie sprake is van strategisch bewustzijn of dat er volgens een strategie gewerkt wordt kunnen problemen optreden. Meet ik een strategie die al voorbij is, een nieuwe strategie, een periode van strategische aanpassingen of concepten van een toekomstige strategie? (Snow & Hambrick, 1980, pp.529). Er zijn vier methoden die onderscheiden kunnen worden, bij het identificeren van een strategie binnen een organisatie:

1. *investigator inference*: een externe onderzoeker zoekt met alle aanwezige gegevens of er sprake is van een strategie;
2. *self-typing*: de leider(s) van de organisatie zelf mag omschrijven wat of ze aan strategie doen en in welke vorm;
3. *external assessment*: externe betrokkenen bij de organisatie doen onderzoek en vertellen of en in hoeverre de organisatie een strategie volgt;

4. *objective indicators*: uit data aanwezig binnen de organisatie moet vastgesteld worden of er sprake is van werken volgens een strategie (Snow & Hambrick, 1980, pp.532).

Aan alle methoden kleven zoals te verwachten, zowel voordelen als nadelen. Ze komen wel tot de conclusie dat voor het vaststellen van een strategie meer nodig is dan het gebruik van een methode. Een combinatie zou eerder leiden tot een redelijk betrouwbaar beeld (Snow, 1980, pp.537). Eenmaal vastgesteld of de organisatie volgens een strategie werkt, levert vaak het beeld op van strakke planning en veel procedures en regeltjes. Dat is ook het punt van kritiek op de methoden voor strategie die veel bedrijven momenteel nog hanteren.

Voorals Mintzberg heeft zich erg fel tegen de strategische planning gekeerd. Hij verbaast zich oprecht over het fanatieke geloof in de zogenaamde rationaliteit. “Wat is het precies aan planning dat maakt dat wij onze geest afsluiten, dat wij dingen niet willen zien? Zijn wij zó bang voor onze onzekerheid? Of misschien zó verrukt van onze eigen formele verstandelijke vermogens?” (Mintzberg, 1994, pp.181). Hij heeft de aanval geopend op het formele denken en stelt dat er op een andere manier over strategie gedacht moet gaan worden. Zijn voornaamste kritiek op planning is, dat planners binnen een organisatie een bepaalde stabiliteit willen bewerkstelligen die onmogelijk is. Als daarnaast verwacht wordt van een organisatie, dat ze zich snel kan aanpassen aan veranderende omstandigheden in de omgeving, want dat is juist iets waar planning geen raad mee weet (Mintzberg, 1994, pp.171 en pp.178).

Toch zijn planners er juist van overtuigd dat zij met plannen en matrixen de turbulente toekomst aankunnen. Het conventioneel strategisch management gaat uit van een positivistische benadering, ze maakt gebruik van rationele modellen voor het proces (Smircich, 1985, pp.733). Op zich is die gedachte ook niet vreemd, want bij een onzekere toekomst, is het hebben van een goed plan in elk geval iets waaraan je onzekerheid kunt ophangen. Het geeft wellicht een bepaalde rust; er is over nagedacht dus laat het nu maar gebeuren. Het management van een organisatie zal zich veiliger voelen met een dik plan op hun bureau dan een vaag plan in het hoofd. Het is een veilig

gevoel dat eigenlijk misplaatst is, een schijngevoel. Of zoals Farson het zegt: “Het proces, niet het product, is belangrijk. Op z’n best wordt planning een vorm van strategisch vooruitdenken – de basis voor organisatorische flexibiliteit en paraatheid. Dat is misschien het maximum wat planning te bieden heeft, maar het is een heleboel” (2000, pp. 127). Ook Milliken ziet het plannen meer als een soort aanmodderen dan als een echte optie om ergens zeker van te kunnen zijn (1987, pp.139). Het is weer dat gevoel hebben dat er in elk geval iets gedaan is. Volgens Lenz moet aan de hand van de huidige kennis over sociale psychologie het beeld over strategische planners en omgevingsanalisten bijgesteld worden (Lenz, 1986, pp.340). Omdat er geen alomvattend conceptueel raamwerk bestaat voor het interpreteren van de omgeving, die opgebouwd is uit zoveel deelgebieden. Waardoor het doen van uitspraken over de toekomst toch neerkomt op intuïtie. Verder hebben ze te maken met een ‘enacted’ omgeving en een ‘objectieve’ omgeving. Wat moeten we dan nog met al die plannen, kan het toneelstuk dan zonder script gespeeld worden? En de vraag lijkt gerechtvaardigd in hoeverre een script iets oplevert voor de regisseur.

Helpt het al dat plannen maken...?

Voor veel leiders betekent een strategie een rijtje termen als: visie, missie, doelen, strategie en tactiek. Dit is een beperkt beeld dat ook nog eens sterk leunt op controle en beheersing. Een strakke strategie waarin alle doelen al vastliggen, is geen stimulans voor werknemers mee te denken over nieuwe ideeën, markten, en mogelijkheden (Lissack, 2001, pp.54). Terwijl het nu net wel de bedoeling is van een strategisch plan om er succes mee te behalen, anders is al die moeite voor niets geweest. Het is in de praktijk nog helemaal niet duidelijk of strategisch bewustzijn en plannen maken wel bijdraagt aan een beter eindresultaat. Onderzoek laat een wisselend beeld zien, zo blijkt Miller (1994, pp.1662) wel degelijk te zien dat strategische planning voor zowel grote als kleine bedrijven een duidelijke bijdrage levert aan de prestaties van een bedrijf. Variaties in onderzoeken wijt Miller aan een onjuist gebruik van modellen en methodes. Op zich is dat mogelijk, maar dan nog blijft het een beetje onduidelijk of er

daadwerkelijk samenhang bestaat, want evenzo goed is er onderzoek waaruit die samenhang maar zeer twijfelachtig naar voren komt. Starbuck heeft diverse onderzoeken vergeleken en komt tot de conclusie dat het er sterk op lijkt dat het om het even is, of een bedrijf wel of geen strategie heeft en er naar handelt (Starbuck, 2004, pp.1242). En als er een strategie is, wil het nog niet zeggen dat door alleen het veranderen daarvan de resultaten voor het bedrijf gunstiger worden. Organisaties die bij tijd en wijle hun strategie aanpassen als gevolg van veranderingen in hun omgeving, presteren namelijk niet beter dan organisaties die hun strategie niet veranderen (Zajac, 1989, pp.425). Gewoon doorgaan waar je mee bezig bent en je vooral niet gek laten maken door de omgeving, dat lijkt nogal ongeïnteresseerd maar is in de praktijk geen ongewoon verschijnsel. Ciborra vond in zijn onderzoek onder meer dat ondanks dat managers een systematische ex-post reconstructie gaven van de situatie, waar elke stap in het strategieproces goed beargumenteerd kon worden, bij nader onderzoek die situatie er eigenlijk gewoon een is van aanmodderen. Of met vallen en opstaan verder proberen te komen (Ciborra, 1996, pp.116). Ondanks de aanwezigheid van precieze plannen en doelen werden ze niet gehaald, in plaats daarvan ontstonden er steeds verrassingen. De zogenaamde ‘realized strategies never intended’ zoals die al eerder aan bod kwam.

Er blind vanuit gaan dat strategie zonder meer een zinnige bijdrage kan leveren aan een gezonde organisatie, is na deze kritieken nogal overmoedig. Doordat leiders toch ermee bezig willen zijn vervallen ze in het uitspreken van allerlei platitudes – zogenaamde strategieën waarvan niemand van plan is die uit te voeren, als dat al mogelijk zou zijn (Mintzberg, 2005, pp.165). Die platitudes komen in elk strategisch plan voor en het is de vraag wat een organisatie ermee opschiet om ze te vermelden. Kansen en bedreigingen in de omgeving worden zwaar overschat, en een organisatie dient zich goed te realiseren dat die kansen en bedreigingen evengoed voor de concurrent gelden (Winter, 2003, pp. 43). Of een strategie helpt en kans van slagen heeft, hangt meer af van de cognitieve mogelijkheden en de percepties van de leider dan van de werkelijke mogelijkheden en de concurrentie. Parnell pleit ervoor dat een strategie niet alleen zou moeten passen bij de organisatie en bij de omgeving, maar dat

er ook gekeken moet worden naar de psychologische eigenschappen en beperkingen van de leider die verantwoordelijk is voor de strategieformulering en de implementatie (Parnell, 2000, pp.525). Want de leider binnen de organisatie zal uiteindelijk de kar trekken en het voorbeeld moeten geven. Als hij in staat is met een open visie te kijken naar de mogelijkheden, zijn er kansen volop. Veel, zoniet de meeste, echt ongewone en spannende nieuwe strategieën, die voorkomen in een industrie, zijn binnengebracht door buitenstaanders die de regels van het spel niet kenden (Smircich, 1985, pp.729). Dit suggereert dat erop los experimenteren en in elk geval niet te vast willen zitten aan bestaande regels, het beste resultaat op zou leveren. Zou dat dan het alternatief zijn voor de strategische planning zoals we die lang hebben gezien binnen organisaties.

Zijn er inmiddels alternatieven...?

De reden dat er naar alternatieven wordt gekeken binnen strategisch management, laat zich raden. Want een strategische fit, dus de precieze aansluiting van de organisatie op de markt en de concurrentie is in de praktijk niet mogelijk gebleken. Wie naar het verleden kijkt, ziet dat concurrentie voortdurend uit onverwachte hoeken komt en moet de conclusie trekken dat de context van een bedrijf in feite onvoorspelbaar is, alle verfijnde analysemethoden ten spijt (Pralhad en Hamel in Starren, 1999, pp.62). Ciborra gelooft ook niet in de huidige modellen voor organisaties; ze zijn te opgeruimd en voorgepland, zonder rekening te houden met de hoge mate van onzekerheid waar leiders mee geconfronteerd worden (Ciborra, 1996, pp.116). In de zoektocht naar alternatieven is er een voor de hand liggende mogelijkheid tot verbetering. Namelijk de strakke planning loslaten en risico durven nemen door alles wat minder strak te benaderen. Het betekent meer openstaan voor de mogelijkheden die zich aandienen, vanuit een interpretatief kader. Een interpretatief perspectief vraagt om de overweging van diverse interpretaties. Maar in strategisch management worden diverse interpretaties opgevat als communicatieproblemen, die vervolgens opgelost dienen te worden door nog meer informatie te vergaren, in plaats van dat het gezien wordt als natuurlijk gegeven (Smircich, 1985, pp.731). Vanuit dit interpretatieve kader zou een organisatie

meer reflectief te werk moeten gaan, dus kijken naar de mogelijkheden in relatie tot de organisatie (Smircich, 1985, pp.733). De belangrijkste kenmerken die de interpretatieve benadering onderscheiden zijn:

1. Interpretatieve benadering gaat uit van het perspectief van de leden van een organisatie of een industrie;
2. Interpretatieve benadering omarmt juist de verschillende perspectieven die in elke organisatie leven;
3. Interpretatieve benadering plaatst de historie in context (Smircich, 1985, pp.733).

Het gaat daadwerkelijk om het waarnemen in een omgeving en daar naar proberen te handelen. In plaats van vooropgezette plannen proberen uit te werken, terwijl de wereld om je heen voortdurend verandert.

Strategic experimentation

Het veranderen van strategie is een van de belangrijkste activiteiten van een organisatie om de veranderende omgeving bij te benen (Zajac, 1989, pp.427). Gedurende de veranderingen is het ook mogelijk om te experimenteren om er zo achter te komen, wat werkt en wat niet werkt. Organisaties moeten hun omgeving goed begrijpen en uitbuiten om er competitief voordeel uit te halen. Er bestaan tussen organisaties in dezelfde regio vaak grote verschillen in de prestaties. Die verschillen ontstaan voornamelijk door keuzes van het management, door het gebruik van verschillende hulpbronnen en door toeval (Porter, 1991, pp.115). Er is zo gezien helemaal niet zoveel mee mis om te experimenteren, het is als het ware het toeval een handje helpen.

Strategic experimentation is een normaal proces dat hoort bij het positioneren van een bedrijf in de markt (Nicholls-Nixon, 2000, pp.494). Het wordt gezien als een serie van 'trial and error' pogingen van verschillende strategieën, over een korte tijd in een poging een basis te creëren om te concurreren. Juist bij pas gestarte ondernemingen

is dit gedrag waarneembaar. Het idee van strategisch experimenteren sluit aan bij de ideeën van Mintzberg over ‘emergent strategy’; de strategieën die weliswaar nooit bedacht en opgesteld zijn, maar wel uiteindelijk ontstonden en resultaat opleverden. Volgens Nicholls stelt de literatuur van de organisatie-verandering dat hoe moeilijker de competitieve omgeving is voor een onderneming, des te meer zal de strategische actie gekarakteriseerd worden door een hoog niveau van experimenteren, omdat leiders op die manier proberen interessante gebieden voor hun bedrijf te vinden (Nicholls, 2000, pp.498). Zo beïnvloedt onzekerheid de ontwikkeling van een strategie binnen een onderneming (Parnell, 2000, pp. 526).

Het is bij strategisch experimenteren niet de bedoeling om alles van tevoren al vast te leggen, wat ruimte geeft voor mensen in de organisatie. “De planningsliteratuur geeft duidelijk aan dat het nodig is strategieën expliciet te maken. Maar hoe meer de strategie geconcretiseerd wordt, hoe sterker het verzet tegen verandering van de strategie zal zijn doordat psychologische krachten en stuwkracht in de organisatie ontwikkelen” (Mintzberg, 1994, pp.170). En verzet tegen verandering binnen de organisatie is wel het laatste wat een leider kan gebruiken. Het kost energie om meningen bij te stellen, hoewel de leider zich er wel bewust van moet zijn *dat* er weerstand ontstaat, het maakt nu eenmaal deel uit van het proces van verandering. Wanneer hij in staat is dat te accepteren vereenvoudigt dat het veranderproces (Isabella, 1990, pp. 34). Maar met alleen experimenteren is de leider er nog niet. Hij is in elk geval wel af van het beeld dat *planning* hem zal brengen waar hij graag heen wil. Waarbij het woord *planning* staat voor geformaliseerde procedures om concrete en onderling verbonden resultaten te produceren, in de vorm van een geïntegreerd systeem van beslissingen (Mintzberg, 1994, pp.45). Door te experimenteren zal hij zich bewuster worden van zijn omgeving en het inspelen op veranderingen.

En verder...?

Het valt te verwachten dat leiders die een hoge mate van onzekerheid ervaren in de omgeving, veel moeite zullen doen om hun omgeving te scannen om er gegevens uit te halen die hun zekerheid zullen bieden. Het is de vraag of die zekerheid geboden kan worden, in de wetenschap van wat we *wel* en *niet* kunnen weten. In een dynamische zakenomgeving is het onverwachte vaak de norm, en de lange termijn planning is in veel gevallen een extreem bezwarende activiteit. Strategie en toekomst voorspellen zijn eigenlijk uiterst complexe materie (Kotter, 1990, pp.43/ Van Ginneken, 1999, pp.319). Maar de onzekere omgeving is iets waar we zelf niet veel aan kunnen veranderen. Hoe meer zeker leiders zijn dat ze een duidelijke dreiging waarnemen, des te minder zeker zijn ze van hun mogelijkheden en hun kunnen, om op die dreiging effectief te reageren (Milliken, 1990, pp.53). Als verstijfd wachten ze af wat de toekomst brengen zal, met alle gevolgen van dien. Er is echter genoeg dat gedaan kan worden, er zijn meer wegen die naar Rome leiden, en zo is het al evengoed gesteld met strategie en het aanpassen aan een veranderende omgeving. Wel of niet aanpassen, wel of niet uitgaan van eigen kracht, wel of niet proberen de markt te beïnvloeden, het zijn allemaal mogelijkheden die in de praktijk binnen organisaties voorkomen. Veranderen van strategie is vaak een context afhankelijk, onvoorspelbaar, non-lineair proces, waarin ‘intended strategies’ vaak leiden tot niet verwachte uitkomsten (Balogun, 2005, pp.1573).

Bepaalde methoden menen een bijdrage te kunnen leveren door een eigen kijk op strategievorming. Meer dan eens spreken methoden elkaar tegen en het lijkt onwaarschijnlijk dat er ooit één methode zal zijn voor strategievorming. Zo zouden strategische keuzes moeten uitgaan van eigen unieke eigenschappen en mogelijkheden van bedrijven zelf, en niet zozeer van de analyse van de marktomgeving (Barney, 1986, pp.1231). Vanuit de interpretatieve benadering is dit inderdaad uitgaan van eigen kracht, maar evenzo goed stelt Hambrick (1983, pp.25) – en dit staat er recht tegenover – juist voor om goed de markt in de gaten te houden en vooral daar naar te handelen. Die benadering kent ook vandaag de dag nog aanhangers. Bijvoorbeeld in de vorm van een Strategic Fitness Process, dat een organisatie in staat zou moeten stellen om de strategie

op de omgeving aan te laten sluiten, maar ook om de organisatie de mogelijkheid te geven te leren en zich aan te laten passen aan de veranderende omstandigheden (Beer, 2005, pp.447). Combineren we die twee benaderingen dan zitten we in de denkrichting van Jauch en Kraft, die ervan overtuigd zijn dat niet alleen de omgeving het bedrijf beïnvloedt, maar dat het bedrijf die omgeving op zijn beurt ook beïnvloedt (Jauch, 1986, pp.777). Het bewust creëren van onzekerheid kan voor een bedrijf zelfs positieve gevolgen hebben. Op deze manier zouden werknemers in een organisatie wel gedwongen worden om te kijken naar alternatieven. Het heeft wat overeenkomsten met de methode die bekend staat onder 'Management by exception'. Dat is een methode om situaties van nu te herkennen en in welke mate ze afwijken van bekende patronen. Op die manier zouden nieuwe strategieën kunnen ontstaan (Starbuck, 1988, pp. 48).

In het licht bezien van nieuwe methoden is het interessant om de visie van Lissack te benadrukken. Hij komt met 'coherence' aanzetten, in plaats van het veel gebruikte 'visie' – een term die in vrijwel elk strategisch plan een plekje heeft gevonden. Wat cruciaal is aan een visie is niet de originaliteit, maar wel hoe goed ze de belangen van de belangrijkste stakeholders van de organisatie behartigt – zoals klanten, aandeelhouders, werknemers – en hoe eenvoudig ze is om te zetten in een realistische competitieve strategie (Kotter, 1990, pp.43). Dus, wanneer een organisatie die nooit beter gepresteerd heeft dan een middelmatige organisatie binnen de industrie, begint te praten over nummer één worden, dan is dat een droom en absoluut geen visie. Veel bedrijven hebben het wel over zo'n droom, waar niet veel realiteitszin vanaf straalt. 'Coherence' daarentegen gaat over handelen op een wijze die consistent is met wie je feitelijk bent in de huidige omgeving. Identiteit en handelen dienen in deze benadering samen te gaan en vooral niet in strijd te zijn met elkaar. Visie heeft voornamelijk oog voor de toekomst, terwijl 'coherence' sterk de nadruk legt op het huidige. Waar visie aangeeft waar je zou willen zijn, is 'coherence' meer bezig met het omgaan met de situatie waarin je *nu* verkeert (Lissack, 2001, pp.61). De focus van 'coherence' is gericht op wie ben ik, en wat zie ik als mogelijkheden binnenkort in de huidige omgeving – niet alles tegelijk maar een voor een. Zijn deze mogelijkheden consistent

met mijn idee over mijn identiteit en mijn beperkingen? En voor 'ik' kan dan evenzo goed het team, de groep, de unit of de organisatie geplaatst worden. De taak van het management bestaat uit het in goede banen leiden van 'coherence' binnen een organisatie (Lissack, 2001, pp.64). Simpele regels om meer 'coherence' te zijn:

- 1 streef ernaar om méér te zijn wie je werkelijk bent;
- 2 probeer om onverwachte gebeurtenissen te leiden en niet om ze te controleren;
- 3 probeer mogelijke nieuwe aangrenzende gebieden te ontdekken;
- 4 handel op een manier zodat de nieuwe gebieden zullen verbeteren of uitbreiden;
- 5 praat over identiteit, de grenzen en beperkingen van de organisatie en de processen, zo vaak mogelijk en met zo veel mogelijk mensen in de omgeving (Lissack, 2001, pp.65).

Het heeft er alle schijn van dat 'coherence' een realistischer benadering is van de alledaagse praktijk dan veel opgeblazen theorieën over hoe het allemaal zou moeten kunnen. Het is uitgaan van reëel waarneembare processen en eigenschappen.

Waar brengt dit het strategievormingsproces?

Met een interpretatieve benadering van het strategievormingsproces en de theorieën over de complexiteit in de omgeving, ontstaat er langzaam een beeld van een nieuwe zienswijze op strategie die aan aanhangers wint. Het heeft er mee te maken dat bedrijven niet primair bezig moeten zijn met het voldoen aan de wensen van hun klanten, maar dat ze actief op zoek gaan om die klanten te blijven verrassen en verbazen. "Strategievorming is dan ook niet het zo goed mogelijk voorspellen van de toekomst – de chaostheorie geeft aan dat die niet te voorspellen is – maar strategievorming is in het heden eerder dan de concurrent de aanwezige kansen herkennen" (Peters, 2003, pp.152). Het is een ander kader waarin gedacht wordt over strategie. De afgelopen decennia hebben aangetoond dat strategisch plannen niet zaligmakend is, het strategievormingsproces moet losser worden. We moeten vooral

niet proberen het door allerlei procedures en formalisering te laten afsluiten (Mintzberg, 1994, pp.367).

Telkenmale wordt er door veel ‘kenners’ op gewezen dat het toch vooral een zaak is van snel aanpassen en flexibel willen zijn (Mintzberg, 1999, pp.207). Nieuwe patronen niet tegenwerken maar ze juist de kans geven om zich te ontwikkelen, omdat die juist vernieuwend kunnen zijn. Het is als orde creëren vanuit chaos (Stacey, 1992, pp.146). De kerntaak voor een manager zal dan niet zijn hoe hij een stabiele omgeving kan creëren, maar veel meer hoe hij met de instabiliteit omgaat om er gezamenlijk van te leren. Letterlijk zegt Stacey: “Door politieke interactie en het leren van het complexe, creëren en managen organisaties hun onbekende toekomst” (Stacey, 1992, pp.203). Experimenteren en gewoon DOEN, actie in het theater! Stimuleren van variëteit leidt tot nieuwe inzichten (Johnson, 2002, pp.261). Deze hele denkwijze is fundamenteel anders dan dat wat er op dit moment nog veel wordt toegepast in organisaties.

Waarom er nog steeds aan dat beeld van controleren en beheersen wordt vastgehouden mag onderhand een groot vraagteken worden genoemd. Oog hebben voor de kleine details, die in eerste instantie onbelangrijk lijken. Uiteraard heeft het strategisch bewustzijn van een leider daar ook mee te maken. Een informatie ‘opslurpende’ leider heeft een andere interpretatie van strategie dan een leider die het wel best vind voor wat betreft de informatiewinning en details. Een breed informatiespectrum van de leider, beïnvloedt de interpretatie van de leider over strategische zaken positief (Thomas, 1993, pp.258). Hij hoeft niet altijd te proberen naar democratie en consensus te zoeken binnen de groep. “Strategievorming is per definitie geen democratisch proces, maar een gevecht tussen de verschillende logische vingerafdrukken op basis van gelijkwaardigheid en respect. Door te werken met de grootste gemene deler wordt de uit strategisch oogpunt meest interessante informatie, de zwakke signalen, overboord gezet” (Peters, 2003, pp.155).

Een interessante benadering, heeft Mintzberg in zijn onderzoek naar scholen van strategievorming gedefinieerd als de ‘culturele school’. De belangrijkste

veronderstellingen van de culturele school zijn hier samengevat (Mintzberg noemt ze haar eigen waardenstelsel):

1. Strategievorming is een proces van sociale interactie, gebaseerd op de gemeenschappelijke overtuigingen en kennis van de leden van de organisatie.
2. Een individu verwerft deze overtuigingen door middel van een aanpassingsproces, ofwel *sociaal verkeer*, dat grotendeels onbewust en zonder woorden plaats vindt, maar waarbij ook wel formele *indoctrinatie* kan voorkomen.
3. De leden van een organisatie kunnen dan ook slechts gedeeltelijk de normen benoemen die ten grondslag liggen aan hun cultuur, en de oorsprong en verklaring ervan blijven wellicht in het duister.
4. Strategie is dan ook eerder een perspectief dan een positie, is geworteld in de collectieve (niet per se expliciete) intenties, en wordt weerspiegeld door de patronen waarmee de diep verankerde *bedrijfsmiddelen*, of *capaciteiten* van de organisatie worden beschermd en ten behoeve van het concurreren worden gebruikt. Strategie kan dan ook het beste als weloverwogen worden omschreven (ook al is ze niet in het volle bewustzijn ontwikkeld).
5. Cultuur, en ideologie al helemaal, zijn eerder bevorderlijk voor het continueren van de huidige strategie dan voor strategische verandering; hooguit stimuleren ze positieverschuivingen binnen de algehele strategie van de organisatie” (Mintzberg, 1999, pp.247).

De culturele school benadert strategievorming meer zoals ook de ‘coherence’-benadering van Lissack, op een wijze die uitgaat van reële uitgangspunten. Het is niet zo dat alleen spontane strategieën goed zouden zijn, of alleen maar bewuste strategieën leiden tot succes. Zoals zo vaak geldt ook hier dat wil iets echt effectief zijn, het een combinatie is van beiden. En wat vooral belangrijk is; het vermogen om te voorspellen en de noodzaak op onverwachte gebeurtenissen te reageren” (Mintzberg, 1994, pp.40). De leider moet een breed blikveld hebben en open staan voor verschillende zienswijzen

en verschillende toekomsten die mogelijk zijn. In plaats van het zakendoen te zien als een vast systeem, meer het idee omarmen dat het juist een adaptief systeem is (Johnson, 2002, pp.261). Daarvoor zal de leider ook moeten laten zien dat hij de hoofdrol speelt en zal hij bereid moeten zijn om zijn macht en gezag aan te wenden om een methode aan te passen om er vervolgens op toe te zien dat deze ook zo toegepast wordt. Hij zal zeker niet al bestaande methoden moeten gaan kopiëren, in de hoop dat die voor zijn organisatie ook wel zullen gelden (Hilmer, 1997, pp.213). Kortom, probeer nieuwe dingen te ontdekken, dat zal gepaard gaan met veel fouten, maar het is de enige manier om verbeteringen door te voeren en vernieuwend bezig te zijn. Het vereist creativiteit, en wel creativiteit die breekt met bestaande regels.

Conclusie en Discussie

Inleiding

De vijf bedrijven hebben ons via de theatermetafoor laten zien dat management raakvlakken heeft met de theaterwereld. Ze zijn niet volledig vergelijkbaar (Manning, 1991, pp.81), maar het was ook niet de opzet van deze scriptie om een vergelijking te bewijzen. Centraal staat nog steeds de rol van de leider binnen de organisatie. De aanname is dat een leider een rol speelt in een theater dat hijzelf en het toneelgezelschap gecreëerd heeft. Afgezien van wat vage aanwijzingen en een summiere rolbeschrijving, is er van een script geen sprake. Hij moddert wat aan en improviseert er lustig op los en dat alles om de verwachtingen waar te maken, die in het programmaboekje staan. De leider zelf weet ook niet *hoe* hij het precies doet, als hem er echt naar gevraagd wordt.

Toch ligt het programmaboekje er, zit het publiek in spanning te wachten op de voorstelling, zijn de lichten gericht op het toneelgezelschap en gaat het doek open... wat moet de hoofdrolspeler doen? Vooral zijn rol blijven spelen, er is geen andere keus, het is zijn lot. Een leider heeft nu eenmaal een rol te spelen. Hij zal de mensen moeten blijven vermaken en de show moeten laten doorgaan. Hij fopt mensen, en hij wordt zelf gefopt. We nemen in dit discussiegedeelte de bedrijven nogmaals door en zetten per bedrijf de belangrijkste veronderstellingen nog een keer op een rij. Zo komt er een beeld naar voren van het theater en de voorstelling waar de leider staat te spelen. Daarna is er ruimte waarin mogelijkheden worden beschouwd, zoals de leider in de nabije toekomst zijn spel kan benaderen. Om realistisch te blijven en meer uit zichzelf te halen, zal hij bewuster moeten worden van ideeën van de Cognitieschool, het incrementalisme, de rol die irrationaliteit speelt en de ideeën rond Coherence. Bovenal mag hij vooral zichzelf blijven, dat is de rol die je tenslotte het makkelijkst speelt.

Het eerste bedrijf: Wat is er gedaan, wat gebeurde er? De actie, het schouwspel.

Het eerste bedrijf liet het theaterstuk zelf zien, waar het draait om de actie, het schouwspel. Dat betekent voor de leider het nemen van beslissingen, het leiden van de organisatie en onontkoombaar... een stuk management. De **eerste conclusie** die gesteld wordt is dat **de leider van een organisatie eigenlijk een rol speelt**. Zijn hoofdtaak bestaat uit het nemen van beslissingen, maar dat is bepaald geen eenvoudige taak. En omdat hij het bij het nemen van die beslissingen ook niet precies weet, wekt hij in elk geval de indruk *dat* hij het weet... Hij speelt dus een rol, in dit geval van de krachtige leider die precies weet waar hij het over heeft. Want dat geeft hem het gevoel dat hij het daarmee wel een tijd volhoudt.

Vanuit het gezichtspunt dat het spelen van de rol een lot is, waaraan je niet ontkomt, is de benadering van Cohen een heel aardige; hij beweert dat een organisatie een verzameling keuzes is die zoekt naar problemen, zaken en gevoelens die zoeken naar beslissituaties waarin ze terecht kunnen komen, oplossingen die zoeken naar gevallen waarin ze het antwoord kunnen zijn, en beslissers die zoeken naar werk (Cohen, 1972, pp.2). Het is het lot dat ze niet kunnen ontlopen. "In principe zijn we allemaal acteurs en staan we allemaal op de planken. We houden van toneelspelen en, wat nog belangrijker is, we houden ervan om anderen in onze toneelspelletjes te betrekken" (Kets de Vries, 2005, pp.120). Het spelen van een rol maakt intrinsiek deel uit van ons functioneren als mens. Het hele beeld van een rationeel beslissingen nemende leider kan op de schop, ze volgen die logische processen van een perfect opgesteld plan in de praktijk niet (Kets de Vries, 2005, pp.52). Ook het gebruik van beslismodellen en strategieën blijkt in de praktijk zeker niet altijd het gewenste effect te hebben. De stemming waarin de beslisser verkeert speelt in dat geval een veel grotere rol, en leiders hebben ook wel eens last van stemmingswisselingen, het laat zich raden dat dit kan leiden tot grillig beslisgedrag.

De manier waarop de leider zijn rol speelt zit ingewikkeld in elkaar en is niet te vatten in simpele modellen voor menselijk gedrag, die zouden de werkelijkheid te veel

geweld aan doen. Sowieso zijn aanbevelingen die gedaan zijn op basis van simplistische modellen van menselijk gedrag, en die geen aandacht geven aan diepgewortelde processen, oppervlakkig te noemen (Kets de Vries, 2005, pp.202). Men zou verder moeten kijken en dieper moeten zoeken naar wat een leider beweegt zijn rol te spelen. Zoals gesteld zit de leider aan zijn rol vast, het is om het wat dramatischer te stellen; *zijn lot*. Hij verandert dat zelf niet snel, hij zou daar ook veel te veel voor op moeten geven. Het liefst blijven ze hun vertrouwde rol spelen (Farson, 2000, pp.101).

Zelf is de leider wel overtuigd in zijn rol, en hoe hij er invulling aan geeft. De meeste leiders realiseren zich alleen niet altijd dat ze een rol spelen en geloven heilig in hun goede bedoelingen. “We hebben allemaal de neiging om de scenario’s van ons innerlijk theater te externaliseren en op het openbare toneel uit te spelen. Maar voor leiders zijn de gevolgen van het handelen volgens hun innerlijke scenario enorm, gezien de macht die ze uitoefenen. Het is voor leiders van essentieel belang om deze scenario’s te begrijpen en te verwerken, omdat ze niet alleen hun medewerkers naar onverwachte hoogtes kunnen leiden, maar hen ook gemakkelijk op de verkeerde weg kunnen helpen. Dus is het van groot belang om de waargenomen irrationaliteit te begrijpen” (Kets de Vries, 2005, pp.21).

Het tweede bedrijf: Wanneer of waar speelde het zich af? De scène, de situatie waarin zich de actie afspeelde.

Een leider ontleent aan zijn omgeving en wat hij waarneemt in die omgeving zijn identiteit, of zoals Anderson het verwoordde: “The individual in search of self-identity becomes a consumer of reality” (1990, pp.114). Maar deze wereld om de leider heen heeft de eigenschap voortdurend te veranderen, ze staat geen moment stil. De tweede conclusie die gesteld wordt luidt dat: **De wereld voortdurend verandert en op een zodanige manier dat ver vooruit kijken verspeelde moeite is.** Onterecht wordt de huidige tijd vaak bestempeld als een turbulente tijd, dat zou namelijk suggereren dat het

ooit rustig is geweest. Dat is een misvatting van de waarnemer, turbulentie is de standaard. Het is nooit anders geweest en het enige dat die waarnemers gedaan hebben, is constateren dat inderdaad alles verandert en in een tempo dat als snel ervaren wordt. Voor organisaties is verandering niet altijd prettig, omdat het continu aanpassing vergt. Aanpassing leidt tot verstoring van de dagelijkse gang van zaken, het kost veel energie om steeds de bakens te verzetten. Vanuit een interpretatieve kijk is het interessant te zien hoe organisaties tot stand komen in zo'n situatie, hoe ze blijven bestaan en uiteraard hoe ze veranderen (Smircich, 1985, pp.727). Helaas laten nogal wat organisaties zich verrassen door de snelheid van verandering, en zien ze de noodzaak niet om hun activiteiten anders in te richten. Het rekenraadsel van de lelievijver mag daarbij kenmerkend zijn: Er wordt een lelieblad in een vijver gelegd. Elke eropvolgende dag verdubbelen dat blad en al zijn nakomelingen zich. Op de dertigste dag is de vijver volledig met leliebladeren bedekt. Ze kunnen geen kant meer op. Op welke dag was de vijver nog maar half bedekt? Op de 29^e... (Wilson, 1998, pp.306).

Vanuit de waargenomen wereld om ons heen, maken we met z'n allen een werkelijkheid. We creëren samen een theater, waarin we door gezamenlijk betekenis verlenen een gedeeld beeld proberen te scheppen. Maar dat gezamenlijke creëren is iets dat op dit moment gebeurt, terwijl organisaties juist op de toekomst voorbereid willen zijn. Het is de vraag of we op die manier niet een fundamentele paradox te pakken hebben. Ver vooruit proberen te kijken is een zinloze activiteit. De staat waarin een systeem op een bepaald moment verkeert, is een som van alle details uit de geschiedenis. Welke vorm het systeem in de toekomst gaat aannemen, is alleen te voorspellen als alle details voor de ontwikkeling bekend zijn. De enige manier om daar achter te komen, is om het simpelweg te laten gebeuren, de toekomst van een systeem ligt open en is niet bekend, totdat het gebeurt (Stacey, 1995, pp.490). Het focussen op de toekomst herbergt een gevaar in zich; we laten ons zo te veel afleiden door planningsrituelen, in plaats van in het hier en nu bezig te zijn met de strategische agenda (Peters, 2003, pp.187). Het leven is hoe je het ook wendt of keert slecht te voorspellen, zo het niet *onvoorspelbaar* is. Praktische strategieën voor de toekomst zijn situatie

afhankelijk, en de situaties veranderen continu. Rationele acties en beslissingen zullen falen in zo'n omgeving, als daar gezocht wordt naar een oplossing die in alle situaties geldend is. De rol van de theorie is niet zozeer om te voorspellen wat er gaat gebeuren, maar veel meer om de beslisser zijn ogen te openen voor wat belangrijk is en wat significant kan bijdragen aan de te varen koers (Forester, 1984, pp.30). "Val vooral ook niet ten prooi aan het invullen van allerlei matrixen en analyses; dit is mijn marktsegmentatie, zo vul ik mijn 4 P's in, de organisatie wordt heringericht op basis van de 7 S'en, BPR en met behulp van de acht risicofactoren voor change management implementeren we de zaak. Tegen de tijd dat je klaar bent is de wereld alweer veranderd" (Peters, 2003, pp.187).

Het derde bedrijf: Wie deed het? De actor, de persoon die de aanzet gaf voor de actie.

De leider is in deze scriptie de centrale figuur, om hem draait het in dit theater. Hij is de man die zegt hoe het moet gaan en hij zet zijn woorden kracht bij door actie te ondernemen. Maar een leider is een mens, en die heeft als eigenschap dat hij feilbaar is. Dat is op zich geen nieuws, maar het is goed om dat nog eens duidelijk te stellen; **Er zit een grens aan het weten en kunnen van de leider.** Alles wat hij in zich heeft aan kennis en ervaring bepaalt wat zijn mogelijkheden zijn, of zoals Wittgenstein het zei: "The limits of my language mean the limits of my world". De interpretatieve kijk benadrukt dat kennis standpunt afhankelijk is, dus in welke omgeving bevindt de actor zich (Smircich, 1985, pp.728). Deze conclusie is bedoeld om een pas op de plaats te maken, voor wat betreft de mogelijkheden van de leider van een organisatie. Het is zeker niet iedereen gegeven om zich als leider te kunnen handhaven binnen een organisatie. Nog steeds zijn er veel leiders die menen dat een aaneenschakeling van computers oplossingen kunnen bieden voor succesvol zakendoen, om zich zo staande te houden. Gebruikmaken van alle mogelijke systemen en databases is geen oplossing

(Peters, 2003, pp.186). Het gaat om de mens zelf in de leider, zijn kritische succesfactor is het kunnen omgaan met dubbelzinnigheid in het hier en nu (Peters, 2003, pp.185).

Wat iemand tot een leider maakt is alleen dan te bepalen, als de situatie waarin hij dit leiderschap moet vertolken bekend is. Het is zo gezegd situatieafhankelijk. Eerlijk is eerlijk; er wordt ook flink wat geëist van een leider, hij dient van veel verschillende gebieden kennis te bezitten. Lang is gezocht naar eigenschappen die iemand een goede leider zouden maken. Diverse onderzoeken spreken elkaar tegen op dit gebied. Er lijkt niet echt een patroon te bestaan wat iemand moet bezitten om een goed leider te worden. Het lijkt erop dat het meer afhangt van zogenaamde 'kwaliteiten', dat zijn handelingen die je kunt ontwikkelen. Zo worden de volgende handelingen als belangrijk genoemd: (1) durven afwijken; (2) daadkrachtig kunnen handelen; (3) betrouwbaar zijn; (4) doelgericht zijn; (5) doorzettingsvermogen hebben (Samson, 2001, pp.23). Het vervelende is dat zelfs deze kwaliteiten slechts in beperkte mate veranderbaar zijn. Hiervoor is onder andere leervermogen nodig, een eigenschap die mensen op de een of andere manier slecht gebruiken. Terwijl door te leren er verbetering plaats zou kunnen vinden.

De rol die de leider speelt, benadert hij wel sterk met zijn eigen gekleurde brillette op. Al in 1958 vonden Dearborn en Simon dat de executive in een bedrijf die geconfronteerd wordt met een probleem, het probleem zal benaderen vanuit zijn eigen discipline (in Hambrick, 1984, pp.199). Ondanks dat gevraagd werd het probleem vanuit een organisatie-breed perspectief te bekijken, werd er door de executives toch stevast geantwoord in termen en definities uit hun eigen vakgebied. De leider zit vast in zijn eigen denkwereld, zijn eigen systemen. Zijn eigen persoonlijkheid. Kets de Vries heeft het over het innerlijke theater van het individu, het toneel waarop de belangrijkste thema's die iemands persoonlijkheid bepalen, gespeeld worden. Deze motivatiesystemen zijn de rationele krachten achter gedragingen die als irrationeel bestempeld worden (2005, pp.15).

Het vierde bedrijf: Hoe deed hij het, welk systeem of welke instrumenten gebruikte de actor?

Om te beslissen, en om de rol te kunnen spelen, moet de leider wel een indruk hebben in welk theater hij zich begeeft. Hij interpreteert zijn omgeving en probeert deze te begrijpen en vervolgens daar naar te handelen. Maar in dit spel gaat niet altijd alles goed. De vierde conclusie die gesteld wordt luidt; **De rol varieert naargelang de perceptie van de hoofdrolspeler, hier gaat nogal wat mis.** Voor het leiden van een organisatie is het noodzakelijk dat een leider diverse rollen kan spelen, dat hangt onder meer af van de fase waarin de organisatie zich begeeft. Maar de rol die de leider speelt kent wel grenzen – denk daarbij aan de conclusies uit het derde bedrijf – een oude man kan nu eenmaal geen jong meisje spelen... Dat zou zelfs mensen met een enorme verbeeldingskracht wat te ver gaan. Een mens kan een tijdje een rol spelen die niet in zijn karakter ligt, maar een keer valt hij door de mand. Het is sowieso de vraag of persoonlijkheid wel fundamenteel veranderd kan worden, de wetenschap is er wat dat betreft nog niet uit. Men heeft al jaren geprobeerd om vast te stellen of iemands persoonlijkheid nog te vormen valt, en als dat mogelijk is, of er een moment komt dat persoonlijkheid uitgekristalliseerd is. “Kan de persoonlijkheid veranderen en zo ja, kan die verandering zich dan voortzetten gedurende iemands hele leven?” (Kets de Vries, 2005, pp.201). De rol die gespeeld wordt kan dus slechts in beperkte mate variëren, afhankelijk van de persoonlijkheid van de leider.

Om zijn rol goed in te vullen interpreteert de leider zijn omgeving, en het is niet overdreven om te stellen dat hier het echte goochelwerk begint. Omdat de tekst slecht summier aanwezig is, gebruikt de leider al zijn voelsprietten om zijn omgeving in zich op te nemen, om te bepalen wat hij moet doen. We menen te weten hoe de wereld in elkaar zit en dat zaken zijn zoals wij ze waarnemen. Dit is puur subjectief en de wereld doet zich vaak anders voor dan ze bij nadere beschouwing is. We zijn als mensen erg geneigd alles wat we waarnemen te categoriseren en in te delen. Dat gebeurt al te vaak heel rigide, zonder bewuste gedachten achter het indelingsproces. Daarnaast

wordt onze verwerking van zintuiglijke indrukken beïnvloed door een onrealistisch positieve zelfevaluatie, door het overdreven idee dat we controle over situaties hebben en door een nergens op gebaseerd optimisme voor de toekomst. Het liefst zoeken we bewijs voor een opvatting die we toch al hadden en laten we ons niet afleiden door argumenten die de opvatting tegenspreken. Dan zouden we namelijk onze mening moeten bijstellen door te veranderen, en daar hebben we helemaal een hekel aan. Dan beslissen we nog liever op onze intuïtie, waarvan niemand kan aangeven hoe dat nu werkt. Wellicht is dat nu wel het grote geheim achter leiders en hun succes, iets waarvan niet bekend is hoe het werkt wekt achterdocht. Tot het moment dat de wetenschap achterhaald wat intuïtie is, zal het stempel van hekserij eraan blijven kleven, ondanks dat veel leiders zich beroepen op hun ‘gevoel’ bij het nemen van beslissingen. “Om die angst (tegen verandering) te verminderen en buiten de angstaanjagende situatie te blijven, gaan ze vermijdingsgedrag vertonen dat diep ingesleten raakt. Verder is het herhalen van dwangmatig gedrag uit het verleden, ondanks het lijden dat daarmee gepaard gaat, een maar al te menselijk trekje. De grote moeite die mensen zich getroosten om disfunctionele gedragspatronen in stand te houden is indrukwekkend” (Kets de Vries, 2005, pp.203).

Het vijfde bedrijf: Waarom deed hij het? Wat was het doel van de actie?

Uiteindelijk willen alle organisaties en ook mensen zo lang mogelijk bestaan, een soort oerdrang naar lijfsbehoud. Dat betekent voor organisaties nog meer dan voor individuen, dat er over sommige zaken nagedacht dient te worden om de kans op overleven groter te maken. In veel gevallen resulteert dit nadenken voor organisaties in hoogdravende plannen voor acties, waar in de praktijk helaas bitter weinig van terecht komt. Dit leidt tot frustraties, zowel bij werknemers als bij leidinggevend. Waarom toch altijd uitgaan van die verre idealen, als ze keer op keer te ver weg blijken te liggen. De laatste conclusie uit deze scriptie stelt dan ook: **Uitgaan van kleine veranderingen**

in de nabije toekomst, meer van eigen kunnen uitgaan en realistisch blijven. Het draait bij al die plannenmakerij vaak om strategie, een term die te pas en te onpas wordt gebruikt binnen organisaties, alsof er achter elke actie een strategie zit. Een eensluidende definitie van strategie bestaat op dit moment nog niet. Er zijn namelijk vele invalshoeken mogelijk. Toch zijn de meeste bedrijven ervan overtuigd dat ze volgens een strategie moeten werken, om zo veranderingen in de omgeving voor te zijn. Maar daar zit nu net de kneep, deze verandering is niet te voorspellen. “In bedrijven zal een steeds grotere mate van chaos heersen. Wij onderscheiden vier externe krachten achter chaos in bedrijven. In de eerste plaats hebben we te maken met zich ontwikkelende klanten en leveranciers, op de tweede plaats spelen steeds geavanceerdere elektronische verbindingen een rol, de derde externe kracht achter het ontstaan van chaos wordt gevormd door maatschappelijke ontwikkelingen en de vierde externe kracht zijn wetenschappelijke ontwikkelingen” (Peters, 2003, pp.105).

De theoretische stroming die aandacht heeft voor chaos stelt dat strategie-veranderen en het organiseren op hetzelfde moment vallen, zoals dat ook bij de voorbeelden uit de privé-sfeer het geval is (Peters, 2003, pp.188). Ze gaat uit van snelle concrete actie in het geval er verandering nodig wordt geacht. Dit is beter dan de planmatige aanpak die jarenlang de standaard was binnen organisaties. Die planningsmethoden gingen uit van harde gegevens en een planningshorizon van soms wel meer dan 10 jaar verder. Deze benadering is in de praktijk een mislukking gebleken. Alternatieven zijn inmiddels aangedragen en worden ook toegepast. Maar de realiteit laat ook zien dat er nog genoeg bedrijven zijn die niets aan strategie doen, misschien zijn dit nog wel de organisaties met de meeste realiteitszin. Want als je als organisatie niet precies weet wat strategie inhoudt, dan lijkt het vrij zinloos om daar kostbare energie in te steken. Door te experimenteren en daarvan te leren blijken veel bedrijven in staat om te overleven, waarna ze achteraf hun handelswijze bestempelen met de term strategie. Het experimenteren gebeurt door het nemen van kleine stappen, die er uiteindelijk voor zorgen dat er meer bereikt zal worden. De veranderingen zijn te overzien en hebben het karakter van een realistische aanpak die te begrijpen is voor de

deelnemers, en niet te vergeten voor de leider zelf. Kleine successen kunnen een sneeuwbal effect hebben, en dat motiveert (Kets de Vries, 2005, pp.216).

Hoe gaat het theaterstuk nu verder, hoe loopt het met de hoofdrolspeler af?

Het theaterstuk loopt langzaam naar zijn ontknoping. Er is nu voor elk bedrijf een kort overzicht gegeven met daarin de belangrijkste conclusies en bevindingen. Daarbij kan de indruk ontstaan dat we in dit theater te maken hebben met een drama; een uitermate depressief stuk. Want de leider komt bepaald niet ongeschonden van het toneel aflopen, als hij ondertussen al niet is weggefloten door het publiek. De conclusies zouden aanleiding kunnen geven tot een soort doemdenken. De leider speelt een rol en hij is niet eens in staat om die rol ook maar enigszins aan te passen. Het theater draait op volle toeren en ondertussen is hij de tekst ook nog kwijt... Alles bij elkaar zou het een theatervoorstelling van niets zijn. Maar gelukkig is het in de praktijk wat minder erg gesteld, en blijken we als mensen en organisaties er toch in te slagen vooruit te komen, al is het soms met rare sprongen. Desalniettemin zijn de conclusies onderbouwd met argumenten die niet een beeld geven dat de leider achterover kan leunen. Er zal gewerkt moeten worden aan tal van zaken.

Niets doen is geen optie Stilzitten en afwachten betekent wachten op de ondergang. Er is geen redelijke organisatie die daar graag aan denkt, dus is *niets doen* eigenlijk geen optie. Maar er is binnen veel organisaties ook niet feitelijk sprake van een algemeen bewustzijn van strategie (Hambrick, 1981, pp.271). Men is hard aan het werk en men doet verwoede pogingen om de markt te bewerken, zonder dat er gesmede plannen aan ten grondslag liggen. Dat betekent niet dat we zijn overgeleverd aan het toeval. Want ondanks dat niemand weet wat de toekomst ons brengen zal, is een mate van beïnvloeden wel te bereiken door toeval te organiseren (Peters, 2003, pp.189). Het is voor de leider een constante druk, dat hij alert zal moeten blijven op verandering. Het voortdurend willen nastreven van succes. “Het idee dat men te veel succes kan hebben, is moeilijk te begrijpen en het idee dat succes kan leiden tot mislukkingen is zelfs nog

moeilijker te vatten. En dit is precies wat managers en organisaties overkomt. Situaties veranderen terwijl managers precies dezelfde benaderingen hanteren die in het verleden werkten” (Quinn, 1998, pp.79). Maar veranderen is niet iets dat we graag doen, we ontwikkelen een angst; een angst voor vernieuwen die verlamrend werkt. Dat hoeft niet nodig te zijn, want we *hebben* een mate van invloed op de toekomst. “Er zijn geen deterministische trends waarneembaar waarin de mensheid slechts als figurant optreedt. Het verschijnsel ‘kleine oorzaken, grote gevolgen’ maakt zelfs het handelen van de enkeling betekenisvol. Het is onmiskenbaar dat de enkeling een ongelooflijke invloed heeft op de loop van de geschiedenis” (Peters, 2003, pp.177). Laat het in elk geval een motivatie zijn om niet bij de pakken neer te zitten en daadwerkelijk actie te ondernemen.

Het is vaak niet wat je denkt dat het is

Het is in de praktijk slecht vast te stellen wat nu de directe oorzaak was van een succesvolle actie. “Organisaties die een periode van welvaart doormaken, schrijven hun succes vaak toe aan managementvaardigheden, terwijl het gewoon een kwestie kan zijn van een (toevallige) gelukkige positionering in de markt... De rol van geluk in het leven wordt sterk onderschat” (Farson, 2000, pp.115). Het is met al die onvoorspelbaarheid ook niet anders mogelijk dat er een mate van geluk bij succes komt kijken. Te vaak lopen zaken anders dan vooraf werd ingeschat, te vaak worden budgetten overschreden, limieten niet gehaald en plannen niet uitgewerkt. Het enige dat voorspelbaar is, is dat er altijd wel onvoorspelbare dingen zullen gebeuren. “We moeten er dus rekening mee houden dat we niet met alles rekening kunnen houden” (Van Ginneken, 1999, pp.315). Maar laat dit nou net wel de bedoeling zijn van het chaosdenken, rekening houden met de kleinst mogelijke factoren. Omdat die uiteindelijk voor een enorme verandering kunnen zorgdragen.

De chaostheorieën zijn zich bewust van het feit dat er onder de oppervlakte veel factoren zijn die meespelen, maar die niet waarneembaar zijn. Ze sluit toeval ook niet uit, het maakt deel uit van het denken. Ze biedt zonder voorspelbaarheid ruimte aan

discontinuïteit, en ze ziet in dat er vanuit de chaos, orde kan ontstaan (Peters, 2003, pp.83). In dit verband is het ook goed te noemen dat in de natuurkunde chaos ook niet de betekenis heeft dat het een grote janboel is waar niemand iets van begrijpt, maar dat het staat voor “verschijnselen waarbij het gedrag op korte of lange termijn onvoorspelbaar is, zodat een systeem nooit in evenwicht, nooit stabiel is” (Peters, 2003, pp.84). Wat vaak ter sprake komt bij het chaosdenken, zijn de zwakke signalen of de weke signalen. Daar worden de voor een mens niet waarneembare factoren mee bedoeld, die wel van invloed zijn op een bepaald resultaat. Deze zwakke signalen mogen dan wel latent aanwezig zijn, het aantonen dat ze van invloed zijn is een hachelijke zaak. Makridakis is ervan overtuigd dat het opvangen van die signalen en het management van verrassende gebeurtenissen nog steeds een academisch idee dat van weinig praktische waarde is. Het lijkt ook een onbegonnen zaak om uit een enorme omgeving een oneindig aantal zwakke signalen waar te nemen, en daarvan ook nog te bepalen wat van belang is voor de organisatie (Makridakis 1982, in Mintzberg, 1994, pp.219). En ondanks dat Makridakis dat in 1982 stelde, is het zelfs met de huidige technologische stand niet mogelijk gebleken om die signalen bloot te leggen. De technologie mag dan wel sneller en geavanceerder zoeken mogelijk maken, de hoeveelheid beschikbare data heeft door diezelfde technologie evenzo buitensporige proporties aangenomen.

Om niet te verzanden in allerlei details, wordt ook aangehaald dat het niet de bedoeling is om *alle* variabelen maar mee te nemen in een model. Het gaat juist meer om een holistische kijk, waarbij signalen niet op voorhand al worden buitengesloten of genegeerd. Omdat het net altijd weer anders is dan je zou verwachten, moet je open staan voor die verrassingen. Van Ginneken noemt dat ook wel de psychodynamiek. “Achter en onder de schijnbaar vanzelfsprekende ‘empirische’ werkelijkheid gaan andere lagen schuil, die aan het oog onttrokken zijn. Je moet je daarover voortdurend vragen stellen, erop bedacht zijn” (Van Ginneken, 1999, pp.341). Dat levert uiteraard discussie op met de denkbeelden die in de organisatie leven, en die daar al lang stand houden. Non-conventionele denkbeelden en aanpakken krijgen niet door ontkenning een

kans, maar worden door (h)erkenning ontdekt (Peters, 2003, pp.159). Erken nu eens dat veel verschijnselen in hun diepste kern onmeetbaar, onvoorspelbaar en onbeheersbaar zijn, en dat we voortdurend verrast zullen worden, omdat de loop van de gebeurtenissen een heel andere wending zal nemen dan wij naar beste weten konden voorzien. “Dat geldt niet alleen voor de natuurverschijnselen, maar ook voor de menselijke en maatschappelijke verschijnselen” (Van Ginneken, 1999, pp.336). Het is een belangrijk bestanddeel van de bom die ligt onder bestaande modellen en de nog te veel heersende manier van denken. Laten we die nu eens los laten en bekijken welke alternatieven realistischer lijken.

Daarom afkeur van de bestaande modellen

We zouden eigenlijk toe moeten naar een situatie waarin niet al te veel volgens patronen gedacht zal worden – hoewel dit in feite een paradox van de eerste orde is. “Het probleem is echter dat doelgericht denken ons vaak belet bepaalde signalen te zien en tegenstrijdige kaders aan te wenden. Doelgericht denken vervormt de werkelijkheid en stelt deze te eenvoudig voor” (Quinn, 1998, pp.43). Als we blijven denken op de huidige manier, staan we geen vernieuwing toe en ontkennen we dat verandering ons steeds weer verrast. Op zich is dit alles geen pleidooi om het formele denken dan maar af te schaffen. Een mate van formalisering zal blijven bestaan, nee is zelfs noodzakelijk om routinehandelingen te kunnen afhandelen. Peters heeft het over geMcDonaldiseerde modellen; die betrekking hebben op het ‘zijn’, de chaostheoretische modellen hebben betrekking op het ‘worden’. “Zijn en worden hoeven niet tegenover elkaar te worden gesteld, omdat ze twee verschillende aspecten van de werkelijkheid vormen” (Peters, 2003, pp.174). Geen van beiden uitsluiten, maar wel weten wanneer ze toegepast dienen te worden. Op het gebied van strategie en plannen maken is er een subtiele grens die maar beter niet overschreden kan worden. “Formalisering is eigenlijk een tweesnijdend zwaard dat al snel het punt bereikt waarop hulp een obstakel wordt” (Mintzberg, 1994, pp.343).

Veel onderzoek naar organisaties vindt plaats in grote organisaties. Dat levert een bepaald beeld op, dat echter niet voor elke organisatie geldig is. Net als Weick bepleit, zou er meer onderzoek gedaan moeten worden naar alledaagse situaties, plaatsen en vragen, micro-organisaties en absurde organisaties. Hier is beter zichtbaar wat ook in grote bedrijven aan de orde komt (Weick, 1974, pp.487). En de basis blijft dat mensen eigenlijk nooit buiten 'organisatie' zijn, om het even welke vorm die organisatie heeft. Zou het juist niet veel interessanter zijn om organisaties onder de loep te nemen die helemaal geen idee hebben waar ze mee bezig zijn? Het idee is niet nieuw, want Weick dacht in 1974 al het idee te hebben dat organisaties die maar wat aanmodderen wel eens een goed model zouden kunnen zijn voor organisaties die de schijn hebben dat ze rationeel zijn (1974, pp.498).

Het oude denken binnen het onderzoek naar organisaties gaat uit van statische modellen van organisaties, van opnamen die op een bepaald moment gemaakt zijn. Bij deze aanpak is het zeer goed denkbaar dat er belangrijke feiten buiten beschouwing worden gelaten, simpelweg omdat ze op het moment van onderzoek niet aanwezig waren. Een alternatief zou de dynamische aanpak kunnen zijn, waarbij over een langere tijd de organisatie wordt gevolgd (Quinn, 1998, pp.70). Weer een stap verder is dat de organisatie voortdurend gevolgd wordt. Zo zou een patroon ontstaan hoe een organisatie tot bepaald beleid komt en hoe het daar vorm aan geeft. Waarbij volgens Mintzberg in organisaties maar vooral niet vergeten moet worden dat het uiteindelijk niet om analyse draait, maar om synthese, en niet om evaluatie, maar om ontwerp. Hoe meer pogingen worden gedaan om dat creatieve proces te gaan leiden door het in procedures te gieten, hoe slechter het zal zijn voor de creativiteit (Mintzberg, 1994, pp.344). Het is een soort rommeligheid die Mintzberg alleen maar toejuicht. We hoeven echt niet nu de hele dag gaan zitten leren of alleen maar bezig zijn met transformeren en inspringen op ontwikkelingen. We hebben behoefte aan een betere praktijk, niet aan een strakkere theorie (Mintzberg, 1999, pp.341). Daarbij zal één ding als een paal boven water moeten blijven staan, en dat is dat er met meer realisme gewerkt zal moeten worden.

Toegaan naar een meer realistische stroming; de cognitieschool misschien?

Binnen het onderzoek naar organisaties en de strategieën die worden gehanteerd, neemt één benadering een bijzondere positie in. Althans gezien vanuit de interpretatieve zienswijze. Het is de zogenaamde ‘cognitieschool’, die een wat meer realistische benadering voorstaat. Als die benadering wat beter bekeken wordt, gelden de beginselen ook voor leiders binnen organisaties en hoe zij zouden kunnen handelen. Tenslotte mogen we nog steeds niet vergeten dat de leider acteert in het grotere geheel van de organisatie. Mintzberg onderscheidt op dit moment een tiental stromingen binnen het strategisch denken (Mintzberg 1999). Waarbij er uiteraard geen stroming is die allesbepalend is, het is in de praktijk vaak een samensmelting van verschillende benaderingen. Toch is het de moeite waard de cognitieschool apart te belichten. Want ondanks dat ook deze benadering niet vrij van kritiek is, laat ze ons wel goed zien dat strategievorming een geestelijk proces is. Gedurende het proces kan er werkelijk van alles en nog wat gebeuren dat we niet hadden voorzien. Tevens laat ze goed zien dat leiders binnen organisaties verschillende stijlen van cognitie kunnen hebben, en dat die verschillende stijlen veel invloed hebben op de strategieën die door de leiders bedacht worden en uitgevoerd (Mintzberg, 1999, pp.160).

De cognitieschool heeft zijn wortels liggen in de artikelen die Lindblom (zie Lindblom 1959 en 1979) schreef vanaf 1959. Het eerste artikel was voor die tijd een zeer provocerend artikel, waar veel commentaar op kwam, terwijl hijzelf in de veronderstelling verkeerde dat hij slechts de werkelijkheid beschreef. Wat kon daar nu fout aan zijn? Het artikel droeg de naam: ‘De wetenschap van het doormodderen’ en had als boodschap dat beleidsvorming vaak geen proces is dat keurig netjes volgens de plannen verloopt. Daarentegen is het maar een rommelig geheel van processen die men probeert uit te voeren, een waarbij de betrokkenen maar geen greep krijgen op de situatie, en dat alles in een wereld waarvan ze weten dat deze te ingewikkeld voor ze is. Het is de vraag of Lindblom nou wel zoiets raars beweerde, of dat het in die tijd niet gewoon was om op die wijze naar organisaties te kijken. In elk geval is zijn kijk nu nog steeds actueel en kan ze nog steeds verfrissend werken. In een later artikel (1979) heeft

Lindblom het geheel nog eens overgedaan, maar heeft er wel iets aan toegevoegd, namelijk het incrementalisme; verandering door kleine stapjes. Dit is een alternatief voor de grote happen van verandering, die vaak worden gesuggereerd in literatuur. “Hij stelde verder dat de ‘stukje-bij-beetje verbeteraar’ dan wel niet op een grote held lijkt, maar toch een schrandere, handige oplosser van problemen is, die dapper worstelt met een wereld waarvan hij weet – want zo wijs is hij wel – dat deze te groot is voor hem” (Mintzberg, 1999, pp.167). Dit heeft toch verdacht veel weg van iemand die zijn beperkingen kent, en daarnaar handelt.

De belangrijkste les van de cognitieschool is dat we nog niet weten hoe de menselijke geest precies in elkaar zit, laat staan dat we precies zouden kunnen stellen hoe ze tot een proces van strategievorming komt (Mintzberg, 1999, pp.161). Volgens Mintzberg kenmerken de volgende veronderstellingen de cognitieschool:

- Strategievorming is een cognitief proces dat plaats vindt in het hoofd van de strateeg;
- Een strategie ontstaat dus als een perspectief – in de vorm van concepten, kaarten en kaders – dat vorm geeft aan de manier waarop mensen omgaan met de input die ze krijgen uit hun omgeving;
- Deze inbreng gaat (volgens de ‘objectivistische’ stroming van deze school) door allerlei vervormende filters voordat ze wordt ontcijferd door de cognitiekaarten, of vormt (volgens de ‘subjectivistische’ stroming) slechts een interpretatie van een wereld die alleen bestaat in de termen waarmee zij wordt waargenomen. De zichtbare wereld kan, met andere woorden, worden gemodelleerd, gekaderd, en geconstrueerd;
- Een strategie in de zin van een concept is om te beginnen al moeilijk te verwezenlijken, is bovendien verre van optimaal wanneer ze wordt verwezenlijkt, en is ten slotte moeilijk te veranderen als ze niet meer voldoet (Mintzberg, 1999, pp.159).

De grondgedachte achter de cognitieschool is er een die oog heeft voor dat wat er werkelijk gebeurt en niet wat alleen wenselijk is. Een stroming die aansluit op het gedachtegoed van de cognitieschool is de zogenaamde leerschool. Want waar de cognitieschool uitgaat van een uitermate complexe wereld om in te acteren, suggereert de leerschool dat dat best mogelijk is, als we maar openstaan voor leren (Mintzberg, 1999, pp.164). Met vallen en opstaan zijn we dan in staat verder te komen. Dingen uitproberen, bekijken wat de effecten zijn en ervan leren. “Andere scholen hebben bepaalde aspecten van de ‘rationele’ traditie van ontwerp, planning en positionering ter discussie gesteld, maar de leerschool is het meest omvattend en uitgesproken geweest in haar kritiek, en heeft de meeste veronderstellingen ervan onderuit gehaald” (Mintzberg, 1999, pp.164). Deze laatste richting heeft er volgens Mintzberg voor gezorgd dat er op het terrein van strategisch management een verwarrende discussie op gang is gekomen, die tot op de dag van vandaag voortduurt. Het lijkt alsof er meer en meer oog is voor de ideeën van de leerschool en dat de onwerkelijke ideeën van de aloude planningsscholen aan terrein verliezen. Het is in elk geval duidelijk dat de cognitieschool en het incrementalisme ons laten zien dat we meer van de waarneming uit zouden moeten gaan en duidelijk af moeten stappen van alle luchtkastelen bouwerij.

Dat betekent ook omarm de onzekerheid en sta spontane strategieën toe

Goed, de hoofdrolspeler is zich inmiddels bewust van het feit dat hij de zaak niet volledig naar zijn hand kan zetten en dat er krachten zijn die buiten zijn macht liggen. Van de ergste schrik bekomen, bedenkt hij nu mogelijkheden om het spel doorgang te laten vinden. Die kan hij wel eens vinden als hij de onzekerheid als een goede tegenspeler gaat omarmen. Hoe geeft de leider vorm aan die onzekerheid, want het mag dan wel voorgesteld worden; om je er concreet iets bij voor te stellen, dat vraagt de nodige inspanning van menigeen. Volgens Stacey is het van belang dat we inzien dat we niet geheel moeten opgaan in de acties om de wereld te maken zoals wij hem graag zouden willen zien, want dat lijkt een onbegonnen zaak. Door het *focussen op zaken die*

nu spelen met lange termijn gevolgen, bereiken we eigenlijk dat we meer realistisch en creatiever met de lange termijn bezig zijn (Stacey, 1992, pp.99).

Voor de leider geldt dat hij het besef moet hebben dat hij de onzekerheid zal moeten accepteren, wel met zijn eigen organisatie in het achterhoofd. Hij zal niet te snel het idee moeten afwijzen met een excuus dat zijn 'organisatie zo anders is'. Dat stopt namelijk alle innovatieve mogelijkheden tot verandering (Nohria, 1994, pp.209). Nu bestaat er overigens wel een cruciaal verschil tussen 'lukraak experimenteren' en open staan voor verrassingen in de markt en op die manier leren (Mintzberg, 1999, pp.192). Want lukraak experimenteren kan ook snel genoeg leiden tot uitermate teleurstellende resultaten. Dat wekt geen vertrouwen en laat *dat* nu net een voorwaarde zijn om improvisatie goed tot zijn recht te laten komen (Crossan, 1998, pp.598). Om spontaan ontstane strategieën en mogelijkheden gelegenheid te geven zich te ontwikkelen, moeten we flexibel omgaan met plannen. En nog belangrijker, we moeten bereid zijn om verandering toe te staan.

Dit vraagt flexibiliteit en bereidheid tot verandering

Flexibel zijn en bereid zijn om te veranderen, zijn net als het eerder aangehaalde improvisatietheater van Moreno niet bepaald zaken waar iedereen van houdt. Het vergt het een en het ander van mensen, die daar niet altijd trek in hebben. Het vergt erg veel inspanning om gevestigde gedragspatronen te veranderen. De meeste mensen hebben de neiging om terug te vallen op oude gedragspatronen, helemaal als ze geconfronteerd worden met situaties die ze als 'crisis' ervaren (Kets de Vries, 2005, pp.32). Maar wel of geen trek, uiteindelijk geldt heel eenvoudig dat als men succes wil boeken, om het even in welke branche, men bereid moet zijn om te zoeken naar nieuwe dingen, naar iets dat anders is. De omgeving eist van organisaties en werknemers dat ze leren te veranderen om te kunnen overleven. Nog sterker gesteld is dat organisaties in staat moeten zijn om *af te leren* wat in het verleden succesvol was, want daarmee doorgaan betekent op de lange duur dat de organisatie achter de feiten aanloopt. Vaak voelt het enigszins vaag en riskant, het gaat erom dat je het bekende durft te verlaten en bewust

de onzekerheid opzoekt (Liedtka in Mintzberg, 2005, pp.173). Green en Elffers komen met de aanbeveling toch vooral zo flexibel mogelijk te blijven. In hun beleving gaat het erom dat niets vast staat en dat geen wet heilig is, de beste manier van bescherming zou dan zijn om zo vloeibaar en vormloos als water te blijven... Vertrouw nooit op stabiliteit en blijvende orde (Green en Elffers in Mintzberg, 2005, pp.163). Een interessante aanbeveling, waarbij wel de opmerking moet staan dat het binnen de organisatie toch wel duidelijk moet zijn waar men heen wil. Een vormloos en slappe organisatie kan niet *ook* heel duidelijk zijn in zijn bedoelingen, hier ligt dus een schemergebied.

De vraag waar de verandering moet beginnen is een heel interessante. Misschien gaat het er wel niet om waar hij precies begint, hoog bij het management of laag op de werkvloer. Vanuit beide kanten kunnen boeiende ontwikkelingen worden waargenomen, en als beiden openstaan voor vernieuwing, is er pas sprake van breed gedragen besef van verandering (Mintzberg, 1999, pp.305). Het is wel zo dat het management door zijn invloed beter in staat is om voorwaarden te scheppen voor de gehele organisatie. We belanden hier wel op een uitermate moeilijk terrein binnen de organisatiekunde; het veranderen van mensen binnen organisaties. Het is een gebied dat volop wordt bestudeerd en waar bepaald nog geen duidelijk beeld van bestaat, hoe het nu het best aangepakt zou kunnen worden. Je zou ook de vraag kunnen stellen of het wel zo erg is dat organisaties niet veranderen, daardoor in de problemen komen en ten slotte ten onder gaan... Een treffend voorbeeld dat bedrijven in de problemen liever geen hulp zoeken geeft Farson; leiders realiseren zich maar al te goed dat wanneer ze een extern deskundige in huis halen, ze vooral naar zichzelf moeten kijken, om te vinden wat er is misgegaan. Deze confrontatie gaan ze liever uit de weg, en dat maakt dat de externe deskundige vooral te vinden is in gezonde organisaties (Farson, 2000, pp.85). Er geldt een gouden economische wet, dat de plaats van de falende organisatie wel weer wordt ingenomen door een organisatie die zijn zaakjes beter voor elkaar heeft. Over constructieve en destructieve organisaties zegt Mintzberg: "Misschien moeten we gewoon accepteren dat er een cyclus van succes en mislukking is, van opkomst en

neergang (dat is per slot van rekening de ‘natuurlijke’ staat van de mens)” (Mintzberg, 1999, pp.291). De leider die deze afloop niet ziet zitten en meent dat hij er toch iets aan kan doen, zal dus gaan veranderen. Het is net als iemand die overboord geslagen is en achter het schip aanzwemt, het schip vaart door, maar zolang de drenkeling in de buurt van het schip blijft zwemmen is er nog hoop. “Mensen die de dynamiek van verandering begrijpen, die beseffen dat de geweldige mogelijkheden van een proactieve houding in ruime mate het ongemak compenseren waarmee proactiviteit gepaard gaat, zullen de winnaars zijn in deze wereld van discontinuïteit” (Kets de Vries, 2005, pp.229). Het komt er zo langzamerhand op aan dat we geen keus hebben, veranderen is een fundamenteel onderdeel van het leven, dus maak er gebruik van.

Krijgen we dan niet een absurde organisatie?

We komen op een punt aan dat het erop begint te lijken dat we maar beter onvoorbereid het toneel op kunnen stappen, zonder ook maar een moment te hebben nagedacht over wat zich in het theater kan afspelen en wie we er tegen zullen komen. Het lijkt inmiddels een absurde organisatie te worden, hoe is een leider nog in staat om dat te laten voortbestaan? Weick geeft in zijn commentaar zelf aan dat het bestuderen van absurde organisaties niet eenvoudig is. Hoe zou het los van rationele modellen bestudeerd moeten worden? En als we ervan uitgaan dat de wereld absurd in elkaar steekt, zou het dan voor organisaties beter zijn om zelf ook absurd te zijn, of misschien is rationeel toch een betere optie? (Weick, 1974, pp. 501). Hoe dan ook, is het eigenlijk niet onnozel dat er veel organisaties zijn, die op de een of andere manier functioneren en bestaansrecht lijken te hebben. Terwijl zijzelf en eigenlijk niemand zeker lijkt te weten wat ze doen, hoe ze het doen en waarom ze het doen? Dit ziet er bij nadere beschouwing toch verdacht absurd uit. Veel werknemers binnen een organisatie weten niet eens van elkaar wat ze precies doen, laat staan dat het hun duidelijk zou zijn wat de organisatie als geheel aan het doen is. Wie anders dan Richard Farson pleit voor een absoluut absurde aanpak van managen (Farson, 2000). Waarbij absurd bedoeld is als denken en handelen dat in strijd is met de conventionele manier van handelen. Hij juicht het alleen

maar toe wanneer leiders zich zouden overgeven aan het onbekende, om zo achter nieuwe niet verwachte manieren van zakendoen te komen. Het is best mogelijk om op die manier te werk te gaan, mits we in het achterhoofd beseffen dat we reëel moeten blijven bij alles wat we doen.

Zolang we maar pragmatisch en realistisch blijven, is er nog genoeg om optimistisch over te zijn

Reëel blijven heeft alles te maken met pragmatisch blijven, kan ik wat ik bedenken nog uitvoeren op een normale wijze? Een van de belangrijkste componenten van een pragmatische houding, is de bereidheid om onzekerheid en verrassing toe te staan (we hebben het eerder gehoord). De proactieve houding die vaak benadrukt wordt, mag geen valse verwachtingen scheppen voor wat betreft de oplossingen die zo'n houding biedt (Nohria, 1994, pp.214). Maar al te vaak dient er simpelweg gehandeld te worden naar de omstandigheden, zonder dat er serieus over alle gevolgen nagedacht kan worden. In zulke situaties is pragmatisme een uitkomst, het stelt de zaken niet mooier voor dan ze zijn. Alle bestaande managementideeën hebben vaak als nadeel, dat ze in de praktijk niet uit te voeren zijn. Er wordt van alles voorgesteld hoe het zou moeten gaan, maar een degelijke implementatie ontbreekt. Als we toe willen naar managementideeën die bruikbaar zijn in de praktijk, biedt het pragmatisme hiervoor enkele uitgangspunten, zo dienen ze:

- alleen te worden gebruikt na zorgvuldige overweging;
- verschoond te blijven van onduidelijke taal, onnodig gebruik van jargon, en vrij van clichés;
- beoordeeld te worden op de praktische gevolgen;
- gekoppeld te worden aan het hier en nu;
- moeten ontstaan uit echte problemen;
- aangepast te worden aan specifieke mensen en omstandigheden;
- aanpasbaar te zijn aan veranderende en onvoorziene omstandigheden;

- getest en aangepast te worden door actief experimenteren;
- vervangen te worden als ze niet langer bruikbaar zijn (Nohria, 1994, pp.222).

Wanneer een leider zich deze aanbevelingen aantrekt en bekijkt in welke mate hij ze kan toepassen, zal hij slagvaardiger kunnen acteren. Het is ten slotte geen onmogelijkheid die wordt voorgesteld, nee; het is uitgaan van het waarneembare. Zijn rol in het geheel zal wel anders worden, want op deze manier zal hij niet meer gezien worden als de almachtige, als een Mozes die zijn volk door de zee leidt.

Een veranderende rol voor de hoofdrolspeler

Alle conclusies en stellingen tezamen, geven een beeld dat de hoofdrolspeler zijn spel anders zal moeten gaan benaderen. Waar het op neerkomt is dat het toneelstuk bestaat uit een voortdurend veranderende voorstelling. Het is een doorlopende show van verandering. Volgens Balogun en Johnson zou de rol van de leider bij veranderprocessen moeten zijn; niet zozeer het sturen en controleren, maar veeleer faciliteren van processen die een gezamenlijke interpretatie van de werkelijkheid mogelijk maken (2005, pp.1596). Dat lijkt wat zweverig over te komen, maar het houdt niet meer in dan de mensen in een organisatie met elkaar te laten communiceren. Zo ontstaat er een gezamenlijk beeld van de omgeving en de doelen die men na wil streven. Het betekent voor leiders in feite dat ze zichzelf meer moeten gaan zien als een schrijver van het toneelstuk, meer dan de held die de hoofdrol kan vertolken. En meer als maker van het geheel, dan alleen als de soufleur die ingrijpt als iemand de tekst niet meer weet. De leider zou er zo wel eens achter kunnen komen dat zijn rol er eigenlijk een is van 'background-generator' en een schepper van context voor de organisatie, en niet dat hun directe rol ligt in beslissingen nemen en commanderen (Smircich, 1985, pp.734). Deze andere kijk zal een verandering met zich meebrengen van de attitudes van de leiders zelf. Hiervoor is geen dure consultant nodig of een zoveelste cultuurtherapie. De leider *zelf* en niemand anders zal in moeten zien dat hij het is die de zaak anders aan kan gaan pakken. Mintzberg realiseert zich dat deze opstelling niet eenvoudig te verkopen valt:

“Stel u eens voor dat de topmanager iedereen bij elkaar roept: ‘Jongens, ik heb eens nagedacht over al die veranderingen. Ik ben niet de grote held die jullie denken dat ik ben. Als dit moet gebeuren, dan zullen *jullie* het moeten doen. Ik ben hier om te helpen, te faciliteren, zelfs om te inspireren. Maar deze tent tot iets groots maken, dat is *jullie* verantwoordelijkheid.’ Komt deze leider op de omslag van *Fortune*?” (Mintzberg, 1999, pp.312). Het antwoord laat zich raden, er is dus lef voor nodig om als leider voor die opstelling te kiezen. Het is min of meer een keuze voor de capaciteiten van het team.

Het gaat op die manier ook om het gezamenlijk volbrengen van de taken die de organisatie voorstaat. Teamwerk is door onderzoekers aangemerkt als een van de kernwaarden in organisaties die goed functioneren. Het is gebleken dat organisaties die over een langere periode succes kenden, een cultuur hebben waarin teamwerk de hoofdrol speelt. Nu is het wel zo dat bijna iedere organisatie verkondigt dat ze teamwerk belangrijk vindt, het is daardoor een loze kreet geworden. “De wens uiten om een teamgericht bedrijf te zijn is makkelijk en populair, maar die wens echt *uitvoeren*, is uiterst moeilijk. Veel van de bedrijven die ik bestudeerd heb, moeten nog een lange weg afleggen om echt teamgericht te worden” (Kets de Vries, 2005, pp.179). Het vergt een houding van de deelnemers die van binnenuit zou moeten komen, een bewust kiezen voor teamwerk.

Consiliëntie en irrationaliteit, snapt de hoofdrolspeler het zelf nog wel?

De hoofdrolspeler zal z'n benadering moeten gaan aanpassen aan de omstandigheden. Vanuit de gedachte dat de tot nu toe gebruikte theorieën te weinig hebben bijgedragen aan het oplossen van de problemen. Voor wat betreft het onderzoeken van leiders en organisaties, zou er meer aandacht moeten komen voor de synthese; het bij elkaar brengen van gegevens. “We verdrinken in informatie, maar hunkeren naar wijsheid” (Wilson, 1998, pp.288). Wilson heeft het over consiliëntie; een term die letterlijk betekent: het ‘samenspringen’ van kennis door het verbinden van feiten en op feiten gebaseerde theorieën in verscheidene disciplines teneinde een gemeenschappelijke basisverklaring te formuleren (Wilson, 1998, pp.14). Ook Kets de Vries ziet een

oplossing in het samenbrengen van kennis uit verschillende wetenschapsgebieden (Kets de Vries, 2005, pp.15). Mensen en organisaties zitten te ingewikkeld in elkaar om vanuit slechts één wetenschappelijk discipline te benaderen. Dit zou voor de toekomst een goed uitgangspunt zijn; een interdisciplinaire aanpak. Wellicht dat de mist die rond de hoofdrolspeler hangt dan beetje bij beetje oplost, en dat de contouren zichtbaar worden van zijn gedrag en vooral van zijn beperkingen. Juist door je beperkingen te kennen, ben je je bewust van de mogelijkheden. Dit is wel een dunne scheidslijn, want om te experimenteren zul je hoe dan ook wel eens over de lijn moeten gaan om achter die beperkingen te kunnen komen. Hoe dan ook; er is een verschil tussen je grens opzoeken en geen grenzen kennen. Je grens opzoeken kan op gevoel gebeuren, door irrationaliteit toe te staan, en dan rationeel vast te stellen dat je te ver bent gegaan of dat je nog iets verder kunt gaan...

Irrationaliteit is fundamenteel verbonden met mens zijn. Vanzelfsprekend is het dus ook aanwezig binnen organisaties (Kets de Vries, 2005, pp.272). We geven dat liever niet toe, zoals ook al eerder gesteld in deze scriptie, maar ontkennen heeft feitelijk geen zin. Terwijl iedereen wel beter weet, spelen ze het spel van de rationaliteit wel mee. Het zou voor leiders de uitdaging moeten zijn om nu de irrationaliteit te accepteren. "Het gegeven dat de irrationaliteit niet beperkt blijft tot de concurrent maar overal voorkomt, maakt het nog erger" (Makridakis in Mintzberg, 2005, pp.118). Niemand ontkomt eraan, dus doe er iets mee. Denk vooral niet dat alleen de ratio je verder helpt, want dat is een gevaarlijk staaltje overmoed. Helaas is overmoed een veel voorkomende eigenschap bij leiders. Blijkbaar leidt het bekleden van de hoogste positie in een organisatie tot een verstoring van het realiteitsbeeld van de leider. "Als leiders blootgesteld worden aan de projectieprocessen van ondergeschikten, die de mensen met macht en autoriteit willen behagen, verliezen velen van hen het vermogen om het onderscheid tussen fantasie en werkelijkheid te maken... Dit soort zelfbedrog is voor een organisatie net zo ongezond als voor het individu. Alleen congruentie tussen de innerlijke wereld en de buitenwereld zorgt voor gezondheid van zowel het individu als van de organisatie" (Kets de Vries, 2005, pp.280). Het draait dus om het behoud van het

gevoel voor realiteit, en je vooral niet een rol aanmeten die je niet aankan, want het publiek prikt er op een zeker moment doorheen.

Je als leider omgeven door kritische personen kan bijdragen aan het behoud, maar helaas lopen er in organisaties veel mensen rond die juist veel te veel geloven (Kets de Vries, 2005, pp.132). Op deze manier gaat een leider alleen maar meer in zijn waanbeelden geloven en is het eind zoek. Wat er tot slot moet gebeuren is dat ook bij onderzoek de irrationaliteit wordt erkend en dat er niet alleen aandacht is voor de harde waarneembare gegevens. Onderzoek naar irrationaliteit is bepaald niet eenvoudig, maar hier ligt wel de sleutel naar de onbegrepen kant van leiders. Ook de komende jaren zijn er leiders nodig binnen organisaties. Het zou kolder zijn om hier anders over te denken, maar de rol van leiders in de toekomst is er een die anders is dan ze ooit geweest is. “Mensen die in de komende jaren effectieve leiders willen zijn, zullen heel duidelijk en eerlijk moeten zijn – eigenschappen die belangrijk zijn voor het oplossen van zich steeds verder verspreidende conflicten” (Kets de Vries, 2005, pp.196). Het lijkt bijna om moedeloos van te worden, maar dat is het uiteraard niet. Zolang leiders er maar vertrouwen in hebben dat wat ze doen ook positief bijdraagt aan hun zaak. Laat het gevoel een rol spelen en speel de rol die het makkelijkst is; jezelf...

Het doek valt, de hoofdrolspeler loopt met bloemen het toneel af, op naar de volgende voorstelling!

Een illusie armer verdwijnt de hoofdrolspeler naar de kleedkamers. De wereld laat zich niet zo snel vormen door zijn spel, het heeft er alle schijn van dat de situatie eerder andersom is. Kets de Vries heeft in dit licht een goede afsluiting: “Al te veel mensen vergeten dat we kunnen vertrekken als we geen rol in het theater willen spelen. Dat geldt ook voor de drama’s in organisaties. We hoeven niet mee te doen, we kunnen er altijd voor kiezen om te vertrekken. Het is in het bedrijfsleven belangrijk om ons gevoel van individualiteit te bewaren, en niet te worden weggevaagd door krachten die ons vermogen om te spelen en creatief te zijn, verlammen. Uiteindelijk betekent mentaal gezond zijn dat we een keuze hebben!” (Kets de Vries, 2005, pp.149). Het mysterie is

niet opgelost, het theater gaat door. Deze verhandeling heeft getracht inzicht te geven in een andere benadering van leiderschap en de dagelijkse zaken waartegen een leider aanloopt. Het lijkt niet erg waarschijnlijk dat er ooit een alles omvattende theorie ontwikkeld zal worden die verklaringen geeft voor het gedrag van leiders in een organisatie. Maar meer en meer gaan we ons wel realiseren dat het ingewikkeld in elkaar zit, misschien is het realiseren wel het grootste inzicht dat we kunnen krijgen. Of om met het absurde denken van Farson af te sluiten:

“De absurde les is dat je moet erkennen dat het een verloren zaak is, en er dan toch aan moet werken” (Farson, 2000, pp.166).

Veldonderzoek

Inleiding

De scriptie “Het theater van het management” is gebaseerd op literatuur, dat wil zeggen dat er bij het onderwerp voornamelijk literatuur is gezocht om de thema’s kracht bij te zetten. Er is geen kwantitatief onderzoek gedaan naar een bepaalde stelling. Het is de vraag of een onderwerp als de theatermetafoor en leiderschap zich eenvoudig laat vertalen naar een kwantitatief onderzoek. Om te voorkomen dat er een scriptie gerealiseerd zou worden met alleen maar theoretische onderbouwing, is bewust gekozen om er een component veldonderzoek aan toe te voegen. Naast het genoemde voorkomen van alleen een theoretische beschouwing, is de voornaamste reden voor het veldonderzoek, om te toetsen in hoeverre het theoretische verhaal nu ‘herkend’ wordt door leiders die er vanuit de dagelijkse praktijk mee geconfronteerd worden. De vorm van het veldonderzoek voor deze scriptie is een interview. Deze vorm van onderzoek leent zich bij uitstek om bepaalde stellingen te toetsen aan de denkbeelden van mensen uit de praktijk. De basisgedachte achter het veldonderzoek is; of het theorieverhaal met de praktijk overeen komt.

Operationalisering

De operationalisering van de basisvraag is vormgegeven door de opbouw van de scriptie te volgen. Daarin is de theatermetafoor naar voren gebracht, die gecombineerd met de onderzoeksvragen van Kenneth Burke (in Wood, 2002) de vijf themavragen voor de scriptie vormden. Hieronder zijn die vragen nogmaals weergegeven:

- (1) Wat is er gedaan, wat gebeurde er? *De actie, het schouwspel*

- (2) Wanneer of waar speelde het zich af? *De scène, de situatie waarin zich de actie afspeelde*
- (3) Wie deed het? *De actor, de persoon die de aanzet gaf voor de actie*
- (4) Hoe deed hij het? *Welk systeem, of welke instrumenten gebruikte de actor?*
- (5) Waarom deed hij het? *Wat was het doel van de actie?*

Om erachter te komen of leiders in de praktijk zich herkennen in het verhaal dat geschetst is in de scriptie, zijn er meerdere mogelijkheden voor onderzoek. Een voor de hand liggende mogelijkheid is leiders het in een directe vorm te vragen. De methode die hier het best bij past is de interviewvorm, omdat deze vorm van onderzoek zich bij uitstek leent voor het uitdiepen van bepaalde denkbeelden. Het is nu eenmaal niet mogelijk om gevoelens, gedachten en intenties te observeren (Patton, 1990, pp.278). De interviewvorm bestaat ook weer uit verschillende vormen. Het interview voor dit onderzoek, is in eerste instantie opgezet volgens het idee van de gestandaardiseerde open-vragen methode. Alle geïnterviewden zouden vragen gesteld krijgen over de vijf thema's en de conclusies die vanuit de literatuur naar voren zijn gekomen. De vragenlijst zoals hij is opgesteld, is weergegeven in bijlage 1. Dit is het complete interviewschema, inclusief de introductie en de afsluiting van het interview. Voor elke geïnterviewde waren de vragen gelijk en stonden de vragen vast. Per thema is slechts een zeer beperkt aantal vragen gesteld. Een of twee vragen per thema geven de geïnterviewde namelijk de mogelijkheid dieper op het desbetreffende thema in te gaan. Het was juist bij dit onderwerp van belang om diep op de thema's in te gaan, omdat het onderwerp van zichzelf vrij breed van opzet is.

Het doel van het onderzoek is geweest om de wereld van de leider proberen te begrijpen. Niet zozeer om een oordeel te geven of om een bepaalde stelling te bewijzen. Het gaat erom hoe de geïnterviewden denken over leiderschap. Om *hun* denkwereld proberen te begrijpen en *hun* percepties over de thema's te vatten. Dat is per individu verschillend, het interview is daarom holistisch benaderd (Patton, 1990, pp.286-290). Van verschillende mensen een verschillend geluid horen en zo proberen een beeld samen te stellen. Door de wijze van interviewen en de personen die zijn geïnterviewd is een puur objectieve weergave echter niet realistisch. Samen met de literatuur vormt het

interview een weergave van de denkwereld van een leider. Zij zijn het die in de dagelijkse praktijk geconfronteerd worden met het nemen van beslissingen, die direct van invloed zijn op het voortbestaan van organisatie. Daarmee is niet gezegd dat uitkomsten uit de interviews kenmerkend zijn voor *de* leider – zo die al bestaat – het is slechts richtinggevend.

Vorbereiding en uitvoering

Het interview is uitgevoerd in een tijdbestek van zes weken. In totaal zijn zes personen benaderd voor een interview. Daarvan zijn er uiteindelijk vier geïnterviewd, omdat de andere afspraken te ver buiten het geplande tijdsbestek voor het onderzoek zouden vallen. Het gaat in alle gevallen om mensen die werkzaam zijn in het bedrijfsleven, dan wel (semi-) overheidsinstellingen. Allen hebben ruime ervaring in het leiding geven binnen zeer grote en complexe organisaties. De deelnemers zijn benaderd via een brief, die zowel per mail dan wel per post verstuurd is. Hierin werd uitgelegd, wat de bedoeling van het onderzoek was en de vraag werd gesteld of men bereid zou zijn om mee te werken aan een interview. Alle deelnemers reageerden binnen een week, met het verzoek voor een afspraak. De afspraken zijn vervolgens aansluitend gemaakt. De interviews zijn afgenomen op diverse plekken door heel Nederland. Drie keer werd een interview afgenomen in een voor de geïnterviewde vertrouwde omgeving, en een keer in een ‘vreemde’ omgeving.

Bij de brief met het verzoek voor een interview is een samenvatting meegestuurd. In deze samenvatting werd kort weergegeven wat de resultaten waren van het literatuuronderzoek, de samenvatting is te vinden in bijlage 2. Met het meesturen van de bijlage werd voor de geïnterviewden een kader geschapen, waarbinnen het gesprek plaats zou vinden. Een nadeel van het sturen van zo’n samenvatting kan zijn, dat geïnterviewden zich van tevoren al te sterk een beeld zouden kunnen vormen over het onderwerp. Omdat er in de samenvatting geen concrete vragen werden gesteld, en

de geïnterviewden toch wel enigszins moesten weten wat het onderwerp zou zijn dat besproken zou worden, is toch gekozen voor het sturen van de bewuste samenvatting. Alle interviews hebben een tijdsduur gehad van een uur. In dit uur dienden in elk geval een aantal van de thema's behandeld te worden.

Er kon door alle geïnterviewden vrijuit worden gesproken over de onderwerpen. Anonimiteit in de verslaglegging werd vooraf gegarandeerd, daarom is uit de antwoorden in het resultatengedeelte niet te achterhalen wie welk antwoord heeft gegeven.

Resultaten

De vragenlijst voor het interview is opgesteld volgens de thema's die in het literatuuronderzoek zijn beschreven. De meest voor de hand liggende manier om de resultaten weer te geven is dan ook om die themavolgorde te handhaven, ondanks dat de vragen gedurende de interviews niet in een bepaalde volgorde werden besproken (zie discussie gedeelte). In de evaluatie van de interviews is door middel van synthese van antwoorden, een uiteindelijk beeld gevormd per thema. Eerst volgt nu per thema het resultaat. De antwoorden van de deelnemers zijn letterlijk weergegeven tussen de aanhalingstekens. Dit levert hier en daar zinnen op, die duidelijk 'gesproken' zijn en normaal niet geschreven zouden zijn. Hier is bewust voor gekozen, om de antwoorden zo zuiver mogelijk te laten blijven.

Te beginnen bij het eerste bedrijf.

1. Wat is er gedaan, wat gebeurde er? *De actie, het schouwspel;*

Het theaterstuk, de voorstelling zelf

De conclusie die gesteld is: Een leider van een organisatie speelt eigenlijk een rol. Hij is de leider van de organisatie en mensen in zijn omgeving zien hem ook zo, als zodanig gedraagt hij zich op een manier zoals hij denkt dat een leider zich dient te gedragen.

De geïnterviewden geven aan dat beiden voor kan komen, afhankelijk van de situatie. *“... beiden... denk ik...”. “En voor de rest geloof ik erin dat leiders en managers, liefst nog in de combinatie, dat die uiteraard afhankelijk van de situatie, verschillende rollen moeten vervullen”. “...eehm soms moet je ook wel eens een rol spelen, ook die wijze leider moet soms een rol spelen...”*

Dit spelen van een rol moet niet verward worden met het gegeven dat ze zichzelf niet zouden zijn. Het gaat bij het spelen meer om specifieke situaties, waarin de buitenwereld een bepaald beeld verwacht. Als het over henzelf gaat, kan er gesteld worden dat de leiders van mening zijn dat ze voornamelijk zichzelf zijn en geen rol spelen. Als ze een rol spelen dan is het de rol ‘zichzelf’. *“Dat ben ik dus kwijtgeraakt in de loop van de tijd. Ik denk dat wat ik kwijt ben geraakt is de druk of de angst dat ik een rol speel die door een ander niet herkend wordt als zijnde mijn echte rol, oftewel ik speel geen theater”*.

Ondanks dat ze van zichzelf vinden dat ze voornamelijk zichzelf zijn, neemt dat niet weg dat ze van mening zijn dat er genoeg leiders te vinden zijn die wel degelijk een rol spelen: *“Een echte leider is vooral zichzelf, de meeste leiders spelen een rol, de meeste leiders zijn dus niet echt”*. Dat dit spelen van een rol niet kan werken geeft een ander aan: *“Kijk je hebt denk ik wel karakters die zich naar hun rol gaan gedragen. Maar als je je strikt bewust bent van het feit dat de wereld je benadert in je rol en niet om jou persoonlijk, dan is het ook verstandig om meer bij jezelf te blijven. Want de rol verandert en daardoor zou je in de war kunnen raken.”* Omdat leider zijn voornamelijk betekent dat je jezelf bent, is een gevolg dat er ook mensen zijn die het niet zijn, maar het wel willen zijn. Het beeld van de leider die iets nastreeft wat hij van binnenuit simpelweg niet is. *“Dat zijn de mensen die leiding geven door imitatie en door een rolmodel te bekijken en dat na te spelen en al dan niet aangemoedigd te worden door allerlei NLP-technieken (neuro linguïstisch programmeren) of wat dan ook”*. Het is niet ‘echt’ en dat is een punt dat door alle geïnterviewden wordt aangehaald. Het is dicht bij jezelf blijven, bij de persoon die je echt bent. *“Maar een rol hè... je zei net over een rol*

hè, jij verstaat onder een rol misschien iets anders, ik bedoelde net aan te geven dat de echtheid belangrijk is hè”.

Het ‘echt’ zijn komt van binnenuit. *“Leiders zijn mensen die van binnenuit leiding geven en dus primair zichzelf zijn”.* Het heeft niets van doen met een rol spelen, het heeft met de persoon zelf te maken, hoe hij tegen bepaalde zaken aankijkt. *“Persoonlijk contact eehm vind ik eehm, het moet kloppen, als je elkaar dertig jaar later tegenkomt dan moet het kloppen. Het moeten geen achterbakse dingen zijn, als ik iets fout doe dan moet ik gewoon over praten, niet weglullen, gewoon stom van me had ik beter moeten doen... Ja dat is zo, gewoon eerlijk, geen rol...”.* Hieronder volgt een iets langer citaat, dit is een goede weergave van leiderschap in relatie tot echtheid en theater. *“Dat het echt hun overtuiging is; zo moet het gebeuren, die spelen naar mijn mening slechts een bescheiden rol, in de zin van het toneelstuk. De leider die als leider ergens neer is gezet, en die eigenlijk geen leider is, moet zijn hele leven theater opvoeren. Die zal verschrikkelijk veel moeite met zichzelf gaan krijgen, en ook met zijn omgeving gaan krijgen, op een gegeven moment val je door de mand. Maar de mensen die vanuit hun emotie, die vanuit hun buikgevoel, vanuit hun inspiratiebronnen, leiding weten te geven, die vinden dat heerlijk, die vinden dat zalig. En dan vervagen rol en taakfunctie... vervagen. En ik heb het gevoel dat het heel erg te maken heeft, ook met hoe je in het leven staat, hoe je als mens bent, hoe je thuis als vader bent, hoe je thuis als man bent, hoe je in de sport de sport beleeft... beoefend, hoe je kan genieten van kunst, als je ongeveer die belevingswereld die je als persoon hebt, in je leiderschap kwijt kunt, dan speel je nog maar weinig theaterrollen... En dan moet je me nu vragen, wat versta jij dan onder een theaterrol... Dat is dat je iets doet, wat je normaal niet bent. Dat versta ik onder een theaterrol, ofwel onecht... Hoe echt je het ook doet, het is onecht. Je bent... je speelt Shakespeare maar je bent het niet! Natuurlijk leef je je helemaal in, in zo’n rol in het theater en je doet het zo goed mogelijk, maar je bent Shakespeare niet. Je speelt hem na, dus wat mist daar aan? De echtheid. Dus een leider is voor mij iemand die... die staat in zijn eigen persoonlijkheid, in zijn eigen belevingswereld, in zijn eigen*

emotionele wereld, en met die echtheid een organisatie inspireert. Dat is voor mij een leider”.

In het tweede bedrijf richt de aandacht zich op de omgeving van het spel.

2 Wanneer of waar speelde het zich af? *De scène, de situatie waarin zich de actie afspeelde;*

Het theater, de omgeving, het decor, de decorstukken

De conclusie die gesteld is: De wereld verandert voortdurend en op een zodanige wijze dat ver in de toekomst kijken verspeelde moeite is.

De omgeving is iets dat voortdurend verandert en dat onderstrepen de geïnterviewden. Het is verandering die je maar hebt te ondergaan. *“Je hebt futurologen die van tevoren dingen willen zien gaan gebeuren, ik kom zelf tot de conclusie dat je pas achteraf of als je er middenin zit in de gaten hebt dat de tijdsgeest verandert”.* Voor wat betreft het voorspellen van, of vooruitkijken naar de toekomst is er wel een bepaalde bandbreedte aan te geven. Natuurlijk er zijn veranderingen, maar wel binnen een bepaald gebied. *“Het enige dat je niet kan voorspellen zijn trendbreuken, en trendbreuken zullen altijd gebeuren. Het leven is in grote lijnen een continuüm. Binnen dit continuüm is er veel chaos”.*

Voor de toekomst liggen allerlei plannen klaar bij organisaties. Er wordt veel aandacht aan besteed, maar de geïnterviewden geven aan dat er in de praktijk niet altijd wat van terecht komt. *“Wat bedrijven nu doen, wij moeten ook plannen maken, vijfjarenplannen, bijna communistisch, ik denk dat bedrijven dat ook nog wel doen. Je doet het terwijl je weet dat het nooit klopt, ook begroten, wat in onze wereld veel heftiger implicaties heeft dan in de markt. Je maakt een begroting en je weet van tevoren, nou als dat ook echt gaat gebeuren, die kans zit heel dicht bij nul eigenlijk. Maar je moet het toch doen, want zonder plan kun je ook weer niet georganiseerd werken. De kunst is om steeds bij te sturen, kijken wat verandert er nou en dan ook in je*

begroting bij te sturen. Dus plannen, is net zoiets als de toekomst voorspellen, dat gaat ook niet, dus plannen doe je toch altijd vanuit de kennis die je hebt, vanuit je huidige referentiekader, je kunt niet plannen vanuit de toekomstige referentiekader”.

Een nog sprekender voorbeeld is het volgende, waarbij duidelijk wordt dat de realiteitszin van ver vooruit plannen niet hoog is.

“Als je het nu hebt over de richting van de organisatie, meer over de strategie van de organisatie, waar moet X over 5 jaar staan, voor zover het überhaupt zinnig is om daarover na te denken... Ik heb een keer met Swarttouw in een training gezeten en Swarttouw zei vervolgens; mannen jullie maken allemaal plannen hè? Ja zei iedereen... nee we moesten onze hand opsteken, dat was een truc van hem... we moesten onze hand opsteken. Wie maken er plannen? Iedereen stak de hand op. Wie maakt er strategische plannen? Iedereen de hand omhoog. Wie maakt er operationele plannen? Weer iedereen de hand omhoog. Wie maakt er vijfjarenplannen? Iedereen de hand omhoog. Het operationele plan van dit jaar komt dat uit? Toen ging er nog maar de helft van de handen omhoog. Kan iemand mij een voorbeeld geven van een plan voor drie jaar dat ook is uitgekomen? Geen hand meer omhoog...”.

Met deze antwoorden is overigens niet gezegd dat er dan maar gestopt moet worden met plannen maken, in het resultatengedeelte van het vijfde bedrijf wordt hier wat nader op ingegaan.

In het derde bedrijf gaat de aandacht richting de hoofdrolspeler zelf; de leider.

3 Wie deed het? De actor, de persoon die de aanzet gaf voor de actie;

De hoofdrolspeler zelf

De conclusie die gesteld is: Er zit een grens aan het weten en het kunnen van een leider

Dat er een grens zou zitten aan het weten en kunnen van een leider betekent dat ze zich bewust zouden moeten zijn van hun beperkingen. In het geval van de geïnterviewden lijkt dat bewustzijn aanwezig te zijn. *“We hebben allemaal beperkingen, heb ik in mijn*

leven ervaren, als je weinig weet zoals ik, dan word je door iedereen geholpen, dat is heerlijk. Ja toch?”. Zich eenmaal bewust van beperkingen, lijkt het voor de leider een kleine stap om zich daadwerkelijk kwetsbaar op te durven stellen. Dat is bepaald niet eenvoudig, maar is kennelijk voor de geïnterviewden geen probleem. “...Ik heb het idee dat als je je kwetsbaar opstelt dat dat heel goed is”. “Een leider die niet kan luisteren kan niet leiden!”.

Een leider die alleen in zichzelf gelooft, kan op weinig steun rekenen van zijn omgeving. Ook een leider kan het niet allemaal alleen. *“Zelfbevestiging leidt tot eenzaamheid. Sommige mensen maken misbruik van hun gezag, ik ben hier de baas, je moet je als leider vind ik altijd opstellen als afhankelijk...dat is ook zo. Als leider... je weet zo weinig... Je hebt altijd mensen om je heen die per onderdeel beter...”. Het gaat erom dat er een team staat met capabele mensen die je als leider wilt dienen. Succes bereik je samen. “Ik denk de eenheid, verbinding met elkaar hebben, is heel belangrijk. Het is teamwork, in iedere organisatie. Heb je de goede mensen?”. “Je kunt niet alleen maar successen hebben je hebt ook zeperds...”.*

Geloven in de mensen om je heen en hen vertrouwen geven, dat zijn gedragingen van een leider waarmee hij zaken voor elkaar kan krijgen. *“De vraag is of je veel krediet kan opbouwen als leider, maar als er krediet is dan heb je eeh... dan zeggen de mensen we zien het wel, maar zijn reputatie is dat we nog nooit tegen een betonnen paaltje zijn aangereiden, dus je zit wel veilig als je bij hem in de buurt zit. De grootste ramp die een leider kan overkomen, denk maar eens in legertermen; dat je als Generaal vooroploopt en roept: ‘ik val aan en volg mij en dat je in je uppie in het vijandelijk kamp staat en je mannen staan te kijken hoe het gaat.’ De bedoeling is wel dat ze mee gaan”. Het tegenovergestelde van het vertrouwen geven is een agressieve benadering. “Nee, dat werkt niet, als ik iemand sla dan slaat hij terug. En met agressiviteit zie je dat ook, agressiviteit roept agressiviteit op. Vriendschap roept vriendschap. Ik denk een leider is vooral communicatie... communiceren”.*

Ondanks het teamwork is het leiding geven uiteindelijk ook een stuk individualisme. *“Maar leiderschap vraagt ook om een soort individualiteit...Ja dat is*

een soort eigenwijsheid, ja dat mag je best zeggen. De vraag is of je mensen dat vertrouwen geven, kijk je kan vertrouwen niet kopen. Vertrouwen moet je verwerven, acceptatie en er zijn, kijk dat is wat men charisma noemt, mensen die het daar makkelijker mee hebben dan anderen”. Wat ten grondslag zou liggen aan een goed leider zijn, is zijn manier van denken, zijn handelen en als er wat dieper wordt gegraven; naar wat hij werkelijk wil. “...een echte leider is iemand die eigenlijk in de eerste plaats wil dienen, hij wil mensen helpen, hij wil zijn bedrijf helpen, hij wil zijn land helpen, hij wil de wereld helpen, hij WIL helpen, hij hoeft niet zonodig leiding te geven, maar er wordt op een gegeven moment een beroep op hem gedaan, vanuit zijn persoonlijkheid, zijn karakter...”. Daar past wel een bepaald karakter bij. “Kijk je spreekt over het toneel, maar je kunt het ook zien als een trein, met wagonnetjes. Als de eerste tien over de wissel zijn denkt de rest nog steeds dat ze rechtdoor gaan. Dan moet je in een soort eigenheiligheid... jongens en meisjes we gaan rechtsaf! Op zo’n moment ben je een beetje een zendeling...”. Het vraagt ook een stuk verantwoordelijkheid om de leider te zijn, wat terugkomt in het karakter. “Maar als je zegt, nee ik heb bedacht we gaan rechtsaf, dat is A een hele verantwoordelijkheid, want je weet niet zeker dat het waar is, geen enkele leider kan zeker weten dat de koers de juiste is, maar in jouw leiderschapsrol denk je nee dit is het beste voor deze onderneming”.

Er wordt benadrukt door de geïnterviewden dat een manager iets anders is dan een leider, weliswaar worden de termen door elkaar heen gebruikt – ook gedurende de interviews – maar er is wel degelijk een verschil. Dit verschil is ook aangehaald in de scriptie zelf (zie bedrijf 3). “Management zeg ik vaak, is het leiding geven aan een groep en vaak ook met een heel specifieke doelstelling en heeft ook vaak te maken met het bestaande. Terwijl leiderschap vaak te maken heeft met dingen die niet zo specifiek zijn, met dingen die generiek zijn en vaak te maken hebben met het nog niet bestaande, oftewel het toekomstige. Leiderschap heeft veel meer te maken met toekomst, waar gaan we naartoe en de manager, in bijvoorbeeld de inkoop en logistiek, moet op een gegeven moment zoveel onderdelen ingekocht worden, er moet op een gegeven moment een

logistiek proces... ja dat moet geleid worden. Dat zijn hele concrete bestaande situaties”.

Een andere beschrijving: *“Er is verschil tussen management en leiderschap, het verschil wat ik hanteer; de manager past op de winkel, is geen vernieuwer, zorgt gewoon dat het werkt. Managen is niet vernieuwen, managen is beheren. Leiderschap vind ik verwijst naar koersbepaling. Naar intrinsieke waarden, naar volgelingen, bij managers horen geen volgelingen. Bij managers horen ondergeschikten, bij leiders horen volgelingen”.* Het is niet zo vreemd dat de termen manager en leider door elkaar heen gebruikt worden. De taken vloeien nog wel eens in elkaar over. *“Ik denk dat ik wel tachtig procent van mijn tijd bezig ben met het managen van de organisatie en niet zozeer met het leiding geven”.* Leiders en managers kunnen niet los van elkaar gezien worden. Ook leiden en managen niet. *“Dus beide vervullen een rol, in de letterlijke zin van de betekenis, namelijk aan het hoofd van een organisatie, ze moeten die organisatie sturen, ze moeten die organisatie inspireren, dat zit meer aan de leiderschapskant, maar ze moeten de organisatie ook managen, oftewel er zijn gewoon doelen die gehaald moeten worden, er zijn kwaliteitsbegrippen die gedaan moeten worden”.*

Al eerder is aangehaald dat leiders bepaalde kenmerken hebben die niet eenvoudig te duiden zijn. Het heeft meer van doen met eigenschappen van een persoon dan dat het direct het resultaat is van een succesvol afgeronde opleiding of de kennis die iemand bezit. *“Nou ik denk dat de eigenschappen van leiderschap door de persoon bepaalt worden en niet door opleidingen en trainingen en scholing. Dat is wel heel belangrijk, maar het is een eigenschap”.* En nogmaals over de persoon; *“Leiderschap vraagt gewoon, misschien moet je ook wel een beetje psycholoog zijn, je moet het willen zijn. Ik vind ook dat leiding geven veel meer verwijst naar persoonskenmerken dan kennis”.* Het zit kennelijk dieper dan de ‘oppervlakkige’ kennis, het gaat om karakter. *“...bij authentieke leiders die leiden vanuit hun eigen karakter, die leiden vanuit hun eigen zijn. Die staan ook open voor kritiek, bij die mensen mag je fouten maken, die mensen weten het niet beter, die durven de vragen te blijven stellen zolang ze nog niet het goede*

antwoord hebben, die durven te zeggen er MOET een andere weg zijn! Dat zijn de echte, die durven te blijven vragen”.

In het verlengde van het eerder aangehaalde kwetsbaar opstellen, ligt het tonen van emotie. Juist door emotie kan een leider zichzelf zijn. *“Veel managers pakken het op een andere manier aan, die denken ik mag hier geen emotie tonen, ik ben hier de leider hè, ik sta hier en wat ik zeg is waar en wat ik zeg is juist, en wat ik zeg is... Lazer op man! Da's helemaal niet waar!”*. Pas als een leider in dit stadium zit, kan hij zichzelf zijn en valt het spelen van een rol van zich af. Op het moment dat een leider zich steeds moet blijven aanpassen aan de verwachtingen, dan is hij zichzelf niet meer. *“Nou de enige vraag die je je moet stellen is, hoe vaak gebeurt me dat nou? Als dat te vaak gebeurt dan moet je je conclusies trekken, joh... dan moet ik hier niet zijn. Dan kom je aan wezensvragen, althans aan bestaansrechtvragen van mensen. Hoeveel mensen zijn er zo vrij om dat tegen zichzelf zo te zeggen?”*.

Het vierder bedrijf belicht hoe het spel gespeeld wordt.

4 Hoe deed hij het? Welk systeem, of welke instrumenten gebruikte de actor?;

Repeteren, tekst kwijt, slecht spelen, niet weten/snappen waar het over gaat, niet weten/snappen hoe het stuk in elkaar steekt, improviseren, verkeerde script

De conclusie die gesteld is: De rol die de leider speelt varieert naar gelang zijn perceptie van de omgeving, hier gaat nogal wat mis

Vanuit veel managementopleidingen wordt nog de rationele aanpak van managen bekeken en onderwezen. Dat kweekt vanzelfsprekend een leider die er een rationele kijk op probeert na te houden, met gevolgen die zich laten raden. *“...de hele maatschappij is gewoon... we hebben driehonderd jaar sinds de verlichting zijn we alleen maar die rationele kant gaan vergroten, en daar is niets mis mee, het heeft ons veel gegeven, het heeft ons veel gebracht, maar we leven nu in de informatiemaatschappij, een kennismaatschappij, maar we moeten naar de wijsheidsmaatschappij...”*. Het gaat dus

niet meer alleen om het vergaren van kennis, en het liefst *nog* meer kennis. *“Je kan ze wel hele boeken laten opeten, wat gaan ze dan doen? Dan denken ze dat het zo moet en dan gaan ze een rol spelen”*.

Er is een niet te bevatten hoeveelheid informatie aanwezig rondom ons, maar zoals eerder gesteld zit er een grens aan het bevattingvermogen van een mens, dus ook aan dat van een leider. Er zou wat meer aandacht mogen zijn voor processen die moeilijk meetbaar zijn; zoals het onbewuste in ons en intuïtie. *“...maar een echte leider heeft te maken met het hoogste complexiteitsniveau...”*. Daar is niet alles even goed te beredeneren volgens modellen en matrixen. *“Er is ook een hele niet rationele kant, we weten dat... niemand wil oorlog; toch voeren we oorlog, niemand wil ruzie; toch maken we ruzie, niemand wil ongezond zijn; toch eten we onszelf te dik. Ik bedoel, er zijn dus zulke onbewuste krachten in een mens, en als je alleen maar probeert dat met rationele technieken, dan loopt het stuk. Onze hele maatschappij staat op het verkeerde been”*. Uiteraard is ratio belangrijk, en zijn systemen belangrijk om een organisatie in stand te houden. *“Je hebt primair het gedrag, je naar het systeem te gaan gedragen. Ik denk dat echt leiderschap uiteindelijk daar ook weer afstand van kan nemen”*. Als leider ben je je wel bewust van al die systemen, maar durf je ook je eigen weg te gaan. Een moeilijk grijpbaar begrip verschijnt op het toneel: intuïtie.

Er wordt door alle geïnterviewden aangegeven dat intuïtie van wezenlijk belang is voor leiderschap. *“Intuïtie is een lastig begrip, intuïtie is geen buikgevoel denk ik. Ik beschouw intuïtie als het beste instrument waar een mens over beschikt”*. *“Intuïtie is een van de belangrijkste eigenschappen vind ik”*. *“Ik denk...intuïtie is heel belangrijk. Het gevoel dat het klikt of niet klikt”*. Kennelijk bestaat er dus iets waar leiders gebruik van maken, maar wat voor iedereen van belang is om zich bewust van te zijn. Een van de geïnterviewden haalde het punt uit de scriptie aan dat we als mensen graag ons eigen verhaal maken, omdat we niet alles kunnen weten. *“Wij leven per definitie met een incomplete hoeveelheid informatie, altijd... maar we zijn geniaal in het maken van ons eigen verhaal daaruit! Dat moet we, anders kunnen we niet functioneren. We vullen de ontbrekende gaten in het verhaal zelf ogenblikkelijk op. Het is grappig te zien dat*

mensen de meest liederlijke onzin instandy weten in te vullen". Wellicht lijkt het alsof intuïtie iets is dat maar zo ingezet kan worden zonder betekenis. Dat ligt genuanceerder, omdat leiderschap wel degelijk lijkt te ontstaan vanuit intuïtie. "Nou dat onbewuste is iets dat je hele leven aanwezig blijft en daarop, door dat onbewuste heen bouw je langzamerhand een bewustzijn op. Wat bij ieder mens weer anders gevormd wordt onder invloed van zijn omgeving".

Het is het gevoel dat leeft omdat het anders moet, het gevoel dat niet alleen de cijfers correct kunnen zijn. *"Maar jij hebt geen kennis van de toekomst en ik ook niet, dus er wordt je een methode aangeboden of eigenlijk opgelegd die een uitkomst creëert, waarvan jij zegt ja volgens de methode is het zo, volgens het boekje klopt het, maar ik weet dat het anders is". "Op zulke momenten zie je heel duidelijk leiders, echt leiderschap wat we nodig hebben in deze wereld helemaal van binnenuit komt".* Meerdere keren werd herhaald dat intuïtie en ratio samengaan. *"Niet voor dagelijks werk, want dan kun je tellen en meten, en meten is weten en dat soort dingen. Maar als het gaat om koersbepaling dan gaat het om intuïtie. Omdat je onbewust weet dat de toekomst geen extrapolatie van geschiedenis is. Dat is namelijk niet zo".* Maar het gevoelsmatige is simpelweg niet weg te denken uit een mens. *"Nee ik ben van mening dat heel veel mensen proberen beslissingen te nemen op een zo verantwoordelijke mogelijke manier, eehm... maar dat wil niet zeggen dat het een rationele manier is, want ik geloof dat er geen enkele beslissing genomen wordt op basis van feiten. Ik geloof wel dat feiten een rol spelen in de uiteindelijke beslissing die genomen wordt, maar de uiteindelijke keuze eeh... uit alle mogelijkheden die we zien – daar begint de eerste beperking al, zien we wel alle mogelijkheden – eehm... maar de uiteindelijke keuzemogelijkheden die we zien, worden niet zozeer rationeel genomen als wel gevoelsmatig".*

Het afgaan op de intuïtie en ook het lef hebben om daarop te vertrouwen kan wel eens belangrijker zijn dan wat er in de managementboeken kan worden gevonden over leiderschap. *"Nou ik denk dat die managementboeken nog wel even in de kast kunnen bij sommige mensen. Of liever gezegd dat ze de managementboeken liever in de*

kast zouden moeten zetten en wat meer naar zichzelf zouden moeten luisteren. Dat is eigenlijk de kern toch?”. Het is de gezonde balans van ratio en emotie. “We moeten feiten onderzoeken, maar uiteindelijk kiezen op basis van wie je bent”.

In het laatste bedrijf aandacht voor de toekomst en de organisatie.

5 Waarom deed hij het? Wat was het doel van de actie?

Overleven, strategie, blijven spelen, de hoofdrolspeler blijven

De conclusie die gesteld is: Een leider zou meer moeten uitgaan van kleine veranderingen in de nabije toekomst en daarbij realistisch blijven

De geïnterviewden geven aan dat kleine stapjes en succes inderdaad van belang zijn, maar ook dat het niet los kan worden gezien van ‘de grote lijn’. “... Je vervalt allemaal in routines, en ik denk dat het de kunst is van leiderschap om daar weer bovenuit te steken, en om weer nieuwe vergezichten te schetsen. Mensen weer boeien over waar je weer heen gaat, voor uitdaging. In verschillende werelden kan dat natuurlijk verschillend liggen”

“Kleine stapjes, kleine veranderingen zijn vandaag belangrijk, die kunnen van invloed zijn op de toekomst – hoeft niet – maar zoek vooral die veranderingen op die de toekomst die je geschetst hebt, en ergens moet die horizon – dat is trouwens ook het karakter van een leider hè, die heeft een horizon – die heeft een beeld... ergens over vijf jaar dan wil ik daar zijn of over tien jaar willen we de grootste zijn op dat gebied, dat is inspirerend, dat werkt voor mensen; ok, gaaf... daar gaan we voor!”

Die manier van in de toekomst kijken brengt met zich mee dat afgaan op gevoel belangrijk wordt. *“Mensen die met toekomstgericht leiderschap bezig zijn, zijn automatisch meer intuïtief dan zintuiglijk bezig. Want we kunnen de toekomst niet waarnemen. Het is afhankelijk van de rol die je vervult of je meer intuïtief bezig bent of zintuiglijk. Dat willen we niet horen, we willen graag een soort Haarlemer-olie voor*

leiderschap, maar daar schieten we niet veel mee op". Er bestaat kennelijk niet een methode om het goed te doen, het is situatieafhankelijk en ook per persoon verschillend.

Wat een leider wel zelf doet is het nadenken over de grote lijn, over de toekomst. *"Nou welke beslissingen moet je zelf nemen? Dat zijn de beslissingen over de richting. Voor de rest heb je een heleboel zeer getalenteerde medewerkers die je alleen maar hoeft te inspireren dat dat de juiste richting is en vervolgens zijn ze veel beter in staat dan ik om te beoordelen hoe die richting dan vervolgens kan en moet worden ingevuld. Zo zit ik erin"*. Het is fungeren als een soort richtingaangever.

Alles op zijn beloop laten en maar zien wat er van terecht komt is niet de juiste insteek als het gaat over de richting van het bedrijf. Althans zo wordt er niet over gedacht door de geïnterviewden. Nadenken over de toekomst hoeft niet in detail, maar enigszins een richting aangeven is voor alle betrokkenen wel zo duidelijk. *"Dus er zijn... je hebt richtlijnen, dat noem je dan toch nog even netjes de strategie van het bedrijf, daar moet je wel goed over nadenken, want je moet wel weten op welk gebied je wil innoveren bijvoorbeeld. Daar moet je niet ook maar wild mee beginnen en dan zeggen laat alle ideeën maar bovenkomen en dan gooi je ze in de hoed en dan pakken we er tien uit en die tien gaan we uitwerken. Zo werkt het niet helemaal... dus je stuurt een beetje, dat is wat ik wil zeggen, je stuurt een beetje..."*. Het doorschieten in detail, levert vanzelfsprekend veel verlies aan tijd op en het is maar zeer de vraag of al die gedetailleerde plannen ooit uit zullen komen. *"Dus naarmate je gaat vertellen aan mij, deze organisatie ziet er over vijf jaar zo uit met die poppetjes op die plekken, dan ben je voor mij krankzinnig bezig. Dat moet je niet doen, dat moet je ook niet willen"*. De gedetailleerde manier van alles beschrijven voor de toekomst, brengt een naar gevolg met zich mee. Op het moment dat de plannen niet uitgevoerd kunnen worden, of wanneer blijkt dat de doelen die gesteld zijn niet te halen zijn, dan slaat de paniek toe. *"Alleen heel veel managers denken...dat mag niet, oh ik had het toch van tevoren moeten bedenken, dus die schieten meteen in een soort stress, hoho... wat gebeurt er nu? Nou ja, dit gebeurt nu, gaan we even oplossen, hoe gaan we dat doen... nou hup"*. Het is in die situaties maar veel beter om flexibel te blijven en je aan te passen aan de

omstandigheden, omdat die nu eenmaal per definitie veranderen. Dit is overigens geen eenvoudige opgave. *“Of het onrust is weet ik niet, als je denkt de wereld zit zo in elkaar en je kan er mee omgaan. Het interessante is wel dat de arbeidsmarkt wel flexibel moet zijn en je ziet dat mensen daar moeite mee hebben”*. Om mensen beter met de verandering om te laten gaan is het niet onverstandig om ze te laten meebeslissen, en om ze de ruimte te geven hun eigen inbreng te geven aan het proces. *“Ze moeten wel de vrijheid hebben om daar hun bijdrage aan te kunnen leveren, wel passend binnen die visie en die missie, daarom zie je dus ook dat wij op de verschillende groepen, en de verschillende dingen die we doen, dat we daar dus ook verschillende strategieën op hebben zitten, en verschillende modellen op hebben zitten. Wij noemen dat onze flexibele organisatie”*. Het enige wat dan nog ontbreekt is inspiratie. Er moet een doel zijn dat een organisatie wil nastreven, waar ze vertrouwen in heeft dat doel te gaan bereiken – afgezien of het daadwerkelijk gehaald gaat worden – er dient in ieder geval de juiste inspiratie te zijn. *“Geen gedetailleerde plannen, nee helemaal niks, een richting, het is de richting waar het merk mee op moet, het is de richting waar de financiering mee op moet, het is de richting waar we met managementcapaciteiten naartoe moeten, dat zijn dus allemaal...het is richtinggevend weliswaar allesomvattend inspirerend... inspirerende gedachte. Zo zou het moeten zijn”*. En uiteindelijk met mensen die centraal staan in het geheel. *“Volgens mij werkt het... ik merk het steeds weer...heel bevlogen..., idealen... die geloven in mensen zeg maar, dat is het belangrijkste”*.

Conclusie en Discussie

Het interview heeft geprobeerd de denkwereld over leiderschap van vier mensen weer te geven. Vier mensen die in de dagelijkse praktijk worden (of werden) geconfronteerd met grote en complexe organisaties. Vier mensen waarvan je mag verwachten dat ze in redelijke mate zich een beeld kunnen vormen over de leiderschapspraktijk. In de

praktijk zijn zeer verschillende typen leiderschap te onderscheiden. Zoals ook vaker aangegeven in de scriptie was het niet de opzet van dit onderzoek, om een bijdrage te leveren aan een classificatie van stijlen van leiderschap. Dit dient genoemd te worden, maar wordt verder met rust gelaten. De deelnemers aan het interview zijn geconfronteerd met een samenvatting van een scriptie die als thema heeft: *“Het theater van het management”*. Uit het interview bleek dat alle vier deelnemers niet behoren tot de ‘lineaire denkers’. Daarmee wordt bedoeld dat ze niet strikt regels toepassen die op management van toepassing zouden zijn. Ze hebben duidelijk allemaal een eigen mening over leiderschap en de rol die leiderschap vervult binnen een organisatie.

Als belangrijkste conclusie kan worden gesteld dat de geïnterviewden de relativiteit van leiderschap in de praktijk herkennen. Uitspraken doen over de toekomst is mogelijk, maar moet zeer omzichtig worden benaderd. In detail de toekomst willen beschrijven is verre van realistisch. Ondanks dat er besef aanwezig is dat de plannen zeer waarschijnlijk niet gerealiseerd gaan worden, worden ze wel degelijk opgesteld. De gedachte erachter is de zogenaamde ‘grote lijn’. Hiermee wordt bedoeld dat een organisatie wel enigszins een beeld zal moeten hebben waar ze heen wil. Het is een richting aangeven, dat als inspiratie voor de organisatie kan dienen.

Verder geldt dat de organisatie snel met een verandering mee zal moeten veranderen. Te zeer vast willen houden aan bestaande situaties leidt tot een slechter draaiende organisatie en wellicht tot beëindiging van de activiteiten. In zo’n situatie is de leider de aangewezen persoon om de organisatie te inspireren een richting te gaan en daadwerkelijk het voortouw te nemen in de acties. Dit zal echter in alle situaties weer contextafhankelijk zijn. Er lijkt geen beste methode te bestaan voor het invullen van die rol. Het komt aan op het karakter van de leider, wat voor een persoon staat er in de organisatie en hoe ziet de organisatie hem. Wat een belangrijk aspect lijkt te zijn voor leiderschap is het gebruik van intuïtie. Het is goed boeken te lezen over management en leiderschap, maar *echt* leiderschap komt van binnenuit. Het is slecht te beredeneren wat de leider nu drijft, maar het lijkt wel de *wil om te dienen* te maken te hebben. Het is de

overtuiging dat een bepaalde aanpak het beste is voor alle betrokkenen, en niet de geldingsdrang van een betweter.

Punt van aandacht

Ook dit onderzoek is niet vrij van kritiek. Zo zet Winter wat kanttekeningen bij het ondervragen van managers in de praktijk. Ze hoeven niet in staat te zijn om de juiste informatie te geven, omdat hun dingen worden gevraagd waarop ze simpelweg geen antwoord hebben, omdat ze de vraag niet begrijpen, omdat ze te druk zijn om de vraag volledig te beantwoorden, of omdat ze naar zaken worden gevraagd waarover ze niet mogen spreken (Winter, 2003, pp.41). Op alle punten die Winter aanhaalt kan een geloofwaardig klinkend antwoord worden gegeven voor wat betreft dit onderzoek. Zo heeft elke geïnterviewde tenminste een keer in het interview aangegeven geen antwoord te weten op een vraag, omdat ze – in hun beleving – te weinig kennis hadden van dat specifieke onderwerp. Waaruit mag worden geconcludeerd dat ze allen zich bewust zijn van hun beperkingen. Het punt van de vraag niet begrijpen is eenvoudig te verhelpen, omdat het een interview betrof gold dat iedere mogelijke onduidelijkheid kon worden toegelicht. Dan het punt over de drukte; vooraf was duidelijk gesteld dat het interview ten hoogste een uur zou gaan duren. De deelnemers waren zich dat bewust en namen voor de vragen die gesteld zijn in elk geval de tijd om het behoorlijk te bespreken. Als laatste noemde Winter het punt van zaken waar de deelnemers niet over mogen praten. Het interview bevatte geen vragen die over bedrijfsgevoelige informatie zouden gaan. De vragen waarin het persoonlijke karakter van de deelnemer aan bod kwam, zijn ook niet van een aard geweest dat er aanleiding zou zijn om te twijfelen aan de geloofwaardigheid van de antwoorden.

Een gevaar van kwalitatief onderzoek – en dan met name in de evaluatiefase – is dat er van een enkele uitspraak van een individu een generalisatie gemaakt wordt (Patton, 1990, pp.423). Dat kan voor dit onderzoek geenszins het geval zijn, de conclusies zijn niet te generaliseren naar het grote geheel. Zoals vaker aangegeven in het hele onderzoek zijn er verschillende situaties en verschillende leiders met

verschillende eigenschappen en stijlen van leiding geven. Het onderzoek belicht slechts een bepaalde denkwijze die door de geïnterviewde leiders in elk geval wordt herkend.

Gedurende het eerste interview bleek al dat het interviewschema proberen aan te houden, leidde tot een geforceerd gesprek. De thema's werden door elkaar besproken, waardoor er niet gesproken kan worden van een lineair verloop van het gesprek. Dit heeft echter niet geleid tot een onwerkbaar situatie of tot niet verwerkbaar antwoorden. Je zou kunnen zeggen dat het gestandaardiseerde karakter van het interview werd vervangen door een benadering waarbij de thema's centraal stonden. Minder nadruk werd gelegd op de volgorde van de vragen. De informele aanpak heeft juist geleid tot heel interessante gesprekken, waarin de geïnterviewde volledig ruimte kreeg om zijn punten toe te lichten. Er kan gesproken worden over een inductieve evaluatie; er kwamen ook onderwerpen aan bod die bijzonder goed aansloten bij het onderzoeksthema, maar niet direct aan de orde werden gesteld in de vragen.

Literatuurlijst

Analoui, F., Karami, A., 2002, *How chief executives' perception of the environment impacts on company performance*, Journal of Management Development, vol. 21, no. 4, pp. 290-305.

Anderson, W.T., 1990, *Reality isn't what it used to be*, 1e druk, New York, Harper Collins Publishers.

Balogun, J., Johnson, G., 2005, *From intended strategies to unintended outcomes; the impact of change recipient sensemaking*, Organization Studies, vol. 26, pp. 1573-1601.

Barney, J.B., 1986, *Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy*, Management Science, vol. 32, no. 10, pp. 1231-1241.

Barr, P.S., 1998, *Adapting to unfamiliar environmental events: A look at the evolution of interpretation and its role in strategic change*, Organization Science, vol. 9, no. 6, pp. 644-669.

Barton, R.F., 1966, *Reality and business policy decisions*, The Academy of Management Journal, vol. 9, no. 2, pp. 117-122.

Baumard, P., & Starbuck, W.H., 2005, *Learning from failures: Why it may not happen*, Long Range Planning, vol. 38, pp. 281-298.

Beach, L.R., and Mitchell, T.R., 1978, *A contingency model for the selection of decision strategies*, The Academy of Management Review, vol. 3, nr. 3, pp. 439-449.

Beer, M., Voelpel, S.C., Leibold, M., Tekie, E.B., 2005, *Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process*, Long Range Planning, vol. 38, pp. 445-465.

Braybooke, D., 1964, *The mystery of executive succes re-examined*, Administrative Science Quarterly, vol. 8, no.4, pp. 533-560.

Buchko, A.A., 1994, *Conceptualization and measurement of environmental uncertainty: an assessment of the Miles and Snow perceived environmental uncertainty scale*, The Academy of Management Journal, vol. 37, no. 2, pp. 410-425.

Calori, R., Johnson G., Sarnin P., 1994, *CEO's cognitive maps and the scope of the organization*, Strategic Managment Journal, vol. 15, no. 6, pp. 437-457.

Choudhury, V., Sampler, J.L., 1997, *Information specificity and environmental scanning: an economic perspective*, MIS Quarterly, vol. 21, no. 1, pp. 25-53.

Ciborra, C.U., 1996, *The platform organization: recombining strategies, structures, and surprises*, Organization Science, vol. 7, no. 2, pp. 103-118.

Cohen, M.D., March, J.G., Olsen, J.P., 1972, *A garbage can model of organizational choice*, Administrative Science Quarterly, vol. 17, no. 1, pp. 1-25.

Covey, S.R., 2004, *The 7 habits of highly effective people; powerful lessons in personal change*, onbekende druk, Free Press, New York.

Cremer De, D., Knippenberg van, D., 2004, *Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader self-confidence*, Organizational behavior and Human Decision Processes, vol. 95, pp. 140-155.

Crossan, M. M., 1998, *Improvisation in action*, Organization science, vol. 9, no. 5, pp. 593-599.

Daft, R.L., Sormunen, J., Parks, D., 1988, *Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance; an empirical study*, Strategic Management Journal, vol. 9, pp. 123-139.

Daft, R.L., Weick, K.E., 1984, *Toward a model of organizations as interpretation systems*, Academy of Management Review, vol. 9, no.2, pp. 284-295.

Daniels, K., 2003, *Asking a straightforward question: managers' perceptions and managers' emotions*, British Journal of Management, vol. 14, pp. 19-22.

Das, T.K., 2003, *Managerial perceptions and the essence of the managerial world: what is an interloper business executive to make of the academic-researcher perceptions of managers?*, British Journal of Management, vol. 14, pp. 23-32.

Duncan, R.B., 1972, *Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty*, Administrative Science Quarterly, vol. 17, no. 3, pp. 313-327.

Durand, R., 2003, *Predicting a firm's forecasting ability: the roles of organizational illusion of control and organizational attention*, Strategic Management Journal, no. 24, pp. 821-838.

El Sawy, O., 1985, *Personal information systems for strategic scanning in turbulent environments: can the CEO go on-line?*, MIS Quarterly, vol. 9, no. 1, pp. 53-60.

Elenkov, D.S., 1997, *Strategic uncertainty and environmental scanning: the case for institutional influences on scanning behavior*, Strategic Management Journal, vol. 18, no. 4, pp. 287-302.

Elsbach, K.D., & Barr, P.S., 1999, *The effects of mood on individuals' use of structured decision protocols*, Organization Science, vol. 10, no. 2, pp. 181-198.

Etzioni, A., 1967, *Mixed-scanning: a 'third' approach to decision-making*, Public Administration Review, vol. 27, no. 5, pp. 385-392).

Etzioni, A., 1986, *Mixed scanning revisited*, Public Administration Review, vol. 46, no. 1, pp. 8-14.

Farkas, C.M., Wetlaufer, S., 1996, *The ways chief executive officers lead*, in Harvard Business Review on Leadership, 5e druk, Boston, Harvard Business School Publishing, pp. 115-146.

Farson, R., 2000, *Absoluut absurd, een tegendraadse handleiding voor de management-praktijk*, 1^e druk, Elmar, Rijswijk.

Forbes, D.P., 2005, *Managerial determinants of decision speed in new ventures*, Strategic Management Journal, vol. 26, pp. 355-366.

Forester, J., 1984, *Bounded rationality and the politics of muddling through*, Public Administration Review, vol. 44, no. 1, pp. 23-31.

Geletkanycz, M.A., Hambrick, D.C., 1997, *The external ties of top executives: implications for strategic choice and performance*; Administrative Science Quarterly, vol. 42, no. 4, pp. 654-681.

Ginneken, van J., 1999, *Breinbevingen; snelle omslagen in opinie en communicatie*, 1^e druk, Boom, Amsterdam.

Ginsberg, A., 1988, *Measuring and modelling changes in Strategy: Theoretical foundations and empirical directions*, Strategic Management Journal, vol. 9, no. 6, pp. 559-575.

Goulielmos, A.M., 2005, *Complexity theory: a science where historical accidents matter*, Disaster Prevention and Management, vol. 14, no. 4, pp. 533-547.

Hambrick, D.C., 1981, *Strategic awareness within top management teams*, Strategic Management Journal, vol. 2, no. 3, pp. 263-279.

Hambrick, D.C., 1982, *Environmental scanning and organizational strategy*, Strategic Management Journal, vol. 3, no. 2, pp. 159-174.

Hambrick, D.C., 1983, *Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types*, The Academy of Management Journal, vol. 26, no. 1, pp. 5-26.

Hambrick, D.C., Mason, P.A., 1984, *Upper Echelons: The organization as a reflection of its top managers*, The Academy of Management Review, vol. 9, no. 2, pp. 193-206.

Hilmer, F.G., Donaldson, L., 1997, *Management, een herwaardering; Hoe modegrillen het bedrijfsleven ondermijnen*, Contact, Amsterdam.

Hogarth, R.M., Makridakis, S., 1981, *Forecasting and planning: an evaluation*, Management Science, vol. 27, no. 2, pp. 115-138.

Isabella, L.A., 1990, *Evolving interpretations as a change unfolds: how managers construe key organizational events*, The Academy of Management Journal, vol. 33, no. 1, pp. 7-41.

Jauch, L.R., Kraft, K.L., 1986, *Strategic management of uncertainty*, The Academy of Management Review, vol. 11, no. 4, pp. 777-790.

Johnson, G., Scholes, K., 2002, *Exploring corporate strategy*, 6e druk, Harlow England, Pearson Education.

Kets de Vries, M.F.R., 2005, *Worstelen met de demon; over emoties, irrationaliteit en onbewuste processen in mens en organisatie*, 5e druk, Nieuwezijds, Amsterdam.

Kotter, J.P., 1990, *What leaders really do*, in Harvard Business Review on Leadership, 5e druk, Boston, Harvard Business School Publishing, pp. 37-60.

Laroche, H., 1995, *From decision to action in organizations: decision-making as a social representation*, Organization Science, vol. 6, no. 1, pp. 62-75.

Lenz, R.T., Engledow, J.L., 1986, *Environmental analysis: the applicability of current theory*, Strategic Management Journal, vol. 7, no. 4, pp. 329-346.

Levine, D.I., 1993, *Do corporate executives have rational expectations?*, The Journal of Business, vol. 66, no. 2, pp. 271-293.

Levy, D., 1994, *Chaos theory and strategy: theory, application and managerial implications*, Strategic Management Journal, vol. 15, pp. 167-178.

- Lindblom, C.E.**, 1959, *The science of muddling through*, Public Administration Review, vol. 19, no. 2, pp. 79-88.
- Lindblom, C.E.**, 1979, *Still muddling, not yet through*, Public Administration Review, vol. 39, no. 6, pp. 517-526.
- Lissack, M.R.**, 1997, *Of chaos and complexity: managerial insights from a new science*, Management Decision, vol. 35, no. 3, pp. 205-218.
- Lissack, M., Roos, J.**, 2001, *Be coherent, not visionary*, Long Range Planning, vol. 34, pp. 53-70.
- Manning, P.**, 1991, *Drama as life: the significance of Goffman's changing use of the theatrical metaphor*, Sociological Theory, vol. 9, no. 1, pp. 70-86.
- Maule, A.J., Hodgkinson, G.P.**, 2003, *Re-appraising managers' perceptual errors: a behavioural decision-making perspective*, British Journal of Management, vol. 14, pp. 33-37.
- May, R.C., Stewart jr., W.H., Sweo, R.**, 2000, *Environmental scanning behavior in a transitional economy: evidence from Russia*, The Academy of Management Journal, vol. 43, no. 3, pp. 403-427.
- McKenna, R.J., & Martin-Smith, B.**, 2005, *Decision making as a simplification process: new conceptual perspectives*, Management Decision, vol. 43, no. 6, pp. 821-836.
- Meyer, A., Frost, P.J., Weick, K.E.**, 1998, *The organization science Jazz Festival: improvisation as a metaphor for organizing*, Organization Science, vol. 9, no. 5, pp. 540-542.
- Mezias, J.M., Starbuck, W.H.**, 2003, *Studying the accuracy of managers' perceptions: a research odyssey*, British Journal of Management, vol. 14, pp. 3-17.
- Mintzberg, H.**, 1978, *Patterns in strategy formation*, Management Science, vol. 24, no. 9, pp. 934-948.
- Mintzberg, H.**, 1990, *The manager's job: folklore and fact*, in Harvard Business Review on Leadership, 5e druk, Boston, Harvard Business School Publishing, pp.1-36.
- Mintzberg, H.**, 1994, *The rise and fall of strategic planning*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, USA.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., 1999, *Strategie Safari; Een rondleiding door de wildernis van strategisch management*, 2^e druk, Scriptum, Schiedam.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., 2005, *Strategie slaat terug!; de verbeelding aan de macht*, 1^e druk, Pearson Education Benelux.

Miller, D., Kets De Vries, M.F.R., Toulouse, J.M., 1982, *Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure and environment*, The Academy of Management Journal, vol. 25, no. 2, pp. 237-253.

Miller, C.C., Cardinal, L.B., 1994, *Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research*, The Academy of Management Journal, vol. 37, no. 6, pp. 1649-1665.

Miller, C.C., Burke, L.M., Glick, W.H., 1998, *Cognitive diversity among upper-echelon executives: implications for strategic decision processes*, Strategic Management Journal, vol. 19, pp. 39-58.

Milliken, F., 1987, *Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect and response uncertainty*, Academy of Management Review, vol. 12, no. 1.

Milliken, F.J., 1990, *Perceiving and interpreting environmental change: an examination of college administrators' interpretation of changing demographics*, Academy of Management Journal, vol. 33, no. 1, pp. 42-63.

Nicholls-Nixon, C.L., Cooper, A.C., Woo, C.Y., 2000, *Strategic experimentation: understanding change and performance in new ventures*, Journal of Business Venturing, vol. 15, pp. 493-521.

Nohria, N., Berkley, J.D., 1994, *Whatever happened to the take-charge manager?*, in Harvard Business Review on Leadership, 5e druk, Boston, Harvard Business School Publishing, pp. 199-222.

Parnell, J.A., Lester, D.L., Menefee, M.L., 2000, *Strategy as a response to organizational uncertainty: an alternative perspective on the strategy-performance relationship*, Management Decision, vol. 38/3, pp. 520-530.

Parker, S.C., 2006, *Learning about the unknown: How fast do entrepreneurs adjust their beliefs?*, Journal of Business Venturing, vol. 21, pp. 1-26.

Patton, M.Q., 1990, *Qualitative evaluation and research methods*, second edition, Sage Publications, California.

Peters, J., Wetzels, R., 2003, *Niets nieuws onder de zon; en andere toevaligheden, Strategie uit chaos*, 5^e druk, Business Contact, Amsterdam.

- Pieters, R., Baumgartner, H., Bagozzi, R.,** 2006, *Biased memory for prior decision making: Evidence from a longitudinal field study*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 99, pp. 34-48.
- Polley, D.,** 1997, *Turbulence in organizations: new metaphors for organizational research*, *Organization Science*, vol. 8, no. 5, pp. 445-457.
- Porter, M.E.,** 1991, *Towards a dynamic theory of strategy*, *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 95-117.
- Quazi, A.M.,** 2003, *Identifying the determinants of corporate managers' perceived social obligations*, *Management Decision*, vol. 41/9, pp. 822-831.
- Quinn, R.E.,** 1998, *Persoonlijk meesterschap in management; voorbij rationeel management*, 1^e druk, Academic Service, Schoonhoven.
- Rabey, G.,** 2005, *The complexity of leading*, *Team Performance Management*, vol. 11, no. 5/6, pp. 214-220.
- Sadler-Smith, E., & Shefy, E.,** 2004, *The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making*, *Academy of Management Executive*, vol. 18, no. 4, pp. 76-91.
- Samsom, K., Nandram, S.,** 2001, *De succesvolle ondernemer; Ondernemers vertellen over succes en falen*, Publicatie van Ministerie van Economische Zaken / Nijenrode University.
- Sam Overman, E.,** 1996, *The new science of management: Chaos and quantum theory and method*, *Journal of Public Administration Research and theory*, vol. 6, no. 1, pp. 75-89.
- Shangraw jr., R.F.,** 1986, *How public managers use information: an experiment examining choices of computer and printed information*, *Public Administration Review*, vol. 46, pp. 506-515.
- Shim, J.K., McGlade, R.,** 1984, *The use of corporate planning models: past, present and future*, *The Journal of the Operational Research Society*, vol. 35, no. 10, pp. 885-893.
- Smircich, L., Stubbart, C.,** 1985, *Strategic management in an enacted world*, *The Academy of Management Review*, vol. 10, no. 4, pp. 724-736.

Smith, A.C.T., 2005, *Complexity theory for organisational futures studies*, Foresight, vol. 7, no.3, pp. 22-30.

Snow, C.C., Hambrick, D.C., 1980, *Measuring organizational Strategies: some theoretical and methodological problems*, The Academy of Management Review, vol. 5, no. 4, pp. 527-538.

Stacey, R.D., 1992, *Managing the unknowable; strategic boundries between order and chaos in organizations*, Jossey-Bass Inc., New York.

Stacey, R.D., 1995, *The science of complexity; an alternative perspective for strategic change processes*, Strategic Management Journal, vol. 16, no. 6, pp. 477-495.

Starbuck, W.H., and Milliken, F.J., 1988, *Executives perceptual filters: what they notice and how they make sense*, Published in Donald Hambrick; *The Executive effect: concepts and methods for studying top managers*, Greenwich, CT JAI Press, pp. 33-65.

Starbuck, W.H., 2004, *Why I stopped trying to understand the real world*, Organization studies, vol. 25, no. 7, pp. 1233-1254.

Starbuck, W.H., 2004*, *Methodological challenges posed by measures of performance*, Journal of Management and Governance, vol. 8, pp. 337-343.

Starren, H.G., 1999, *Grootmeesters in manage-ment*, 2e druk, Ooievaar, Amsterdam.

Störig, H.J., 2004, *Geschiedenis van de filosofie*, 27^e druk, Utrecht, Het Spectrum.

Suarez, F.F., Oliva, R., 2005, *Environmental change and organizational transformation*, Industrial and Corporate Change, vol. 14, no. 6, pp. 1017-1041.

Sutcliffe, K.M., 1994, *What executives notice: accurate perceptions in top management teams*, The Academy of Management Journal, vol. 37, no. 5, pp. 1360-1378.

Sutcliffe, K.M., McNamara, G., 2001, *Controlling decision-making practice in organizations*, Organization Science, vol. 12, no. 4, pp. 484-501.

Teal, T., 1996, *The human side of management*, in Harvard Business Review on Leadership, 5e druk, Boston, Harvard Business School Publishing, pp. 147-169.

Thomas, J.B., Clark, S.M., Gioia, D.A., 1993, *Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action and outcomes*, The Academy of Management Journal, vol. 36, no. 2, pp. 239-270.

Wagner, J.A., Gooding, R.Z., 1997, *Equivocal information and attribution: an investigation of patterns of managerial sensemaking*, Strategic Management Journal, vol. 18, no. 4, pp. 275-286.

Wally, S., & Baum, J.R., 1994, *Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making*, The Academy of Management Journal, vol. 37, no. 4, pp. 932-956.

Weber, B.J., Chapman, G.B., 2005, *The combined effects of risk and time on choice: Does uncertainty eliminate the immediacy effect? Does delay eliminate the certainty effect?*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol. 96, pp. 104-118.

Weick, K.E., 1974, *Amendments to organizational theorizing*, The Academy of Management Journal, vol. 17, no. 3, pp. 487-502.

Williams, R., 2004, *Management fashions and fads, understanding the role of consultants and managers in the evolution of ideas*, Management Decision, vol. 42, no. 6, pp. 769-780.

Wilson, E.O., 1998, *Het fundament; over de eenheid van kennis en cultuur*, 1^e druk, Contact, Amsterdam.

Winter, S.G., 2003, *Mistaken perceptions; cases and consequences*, British Journal of Management, vol. 14, pp. 39-44.

Wood, T. Jr., 2002, *Spectacular metaphors, from theatre to cinema*, Journal of Organizational Change Management, Vol. 15, no. 1, pp.11-20.

Zajac, E.J., Shortell, S.M., 1989, *Changing generic strategies: likelihood, direction, and performance implications*, Strategic Management Journal, vol. 10, no. 5, pp. 413-430.

Zaleznik, A., 1977, *Managers and leaders; are they different?*, in Harvard Business Review on Leadership, 5e druk, Boston, Harvard Business School Publishing, pp. 61-88.

Bijlage 1

Interview “Theater van het management”

De leider van een organisatie in de hoofdrol van een chaotisch theater

_____ invullen voor aanvang interview

Universiteit Twente
Toegepaste Communicatie Wetenschappen
Jeroen Strengers
0029270

Naam:
Datum:
Plaats:

_____ *introducție*

- Introductie; Jeroen Strengers, kort uitleggen wat ik gedaan heb; waarom ik uiteindelijk tot TCW ben gekomen.
- Voor het afstuderen schrijf ik een scriptie, en deze scriptie is voornamelijk gebaseerd op literatuurstudie. De reden daarvoor is praktisch van aard, in verband met de combinatie werk en studie. Er zijn buiten mijzelf en de begeleiders verder geen belanghebbenden bij de scriptie. In elk geval geen opdrachtgevers!
- Het doel van het interview is om de conclusies die ik trek op basis van de theorie te toetsen aan de praktijk. Hier zijn meerdere mogelijkheden voor, zoals kwantitatief onderzoek, groepsgesprekken etc. Er is hier voor gekozen om in een diepte-interview te bekijken in hoeverre leiders uit de praktijk zich bij de conclusies voorstellingen hebben. Om redenen van praktische uitvoerbaarheid en de mogelijkheid om met een persoon de stellingen te bespreken. Ik ga eerst een korte inleiding geven over het onderwerp dat behandeld is, en zal daarna per conclusie vragen gaan stellen. Herkennen zij

het beeld dat geschetst is, of verwerpen zij de conclusies. In geval van verwerpen; op welke punten zien zij het anders en hoe zien zij het?

- Uw bijdrage is dat u met uw praktijkervaring een waardevolle aanvulling kunt geven op het theoretische verhaal. U kunt het geheel nuanceren, aanvullen en van belangrijk commentaar voorzien.
- Dat is ook de reden waarom u nu juist benaderd bent. U bent bekend met leiderschap en al zijn hoedanigheden. Vandaar ook dat Erwin heeft geadviseerd om u te benaderen.
- Vermeld dat er gebruik wordt gemaakt van digitale opname. De opnamen worden uitsluitend gebruikt voor verwerking van het interview door mijzelf. Na het verwerken zal de bandopname gewist worden!
- Het interview zal maximaal een uur in beslag nemen, daarin dienen in elk geval alle vragen behandeld te zijn. Ik zal hierop toezien dat het inderdaad binnen een uur gereed is.
- Is alles duidelijk?

_____ *samenvatting theoretisch kader*

Ik zal eerst kort mijn theoretisch kader herhalen, om zo een beeld te scheppen van waaruit ik mijn conclusies getrokken heb. Zoals in de samenvatting is weergegeven, is de scriptie gestoeld op de ideeën van Kenneth Burke, een Amerikaans filosoof die onderzoek deed naar sociale interactie. Ik heb deze benadering gekozen omdat het een goede kapstok is om de ideeën over leiderschap aan op te hangen. In het overzicht zijn de vragen van Burke gekoppeld aan de theatermetafoor. Deze metafoor voor organisaties wordt al jaren gebruikt, ik wil hem alleen specifiek toepassen en wel op de leider binnen de organisatie. In dit geval van de theatermetafoor wordt de leider vergeleken met de hoofdrolspeler in het theater. Ik ga nu aan de hand van de bedrijven uit de scriptie de conclusie stellen, en daarna volgen er enkele vragen. De conclusies zijn wellicht wat prikkelend, dat brengt de discussie op gang.

In de scriptie praat ik over leiders, daarmee bedoel ik mensen die binnen een organisatie de hoogste posities innemen. Ondanks dat er verschillen bestaan tussen een leider van de KLM en een leider van een machinefabriek, heb ik die voor deze scriptie toch gelijk willen stellen.

_____ *begin interview*

(1) Wat is er gedaan, wat gebeurde er? *De actie, het schouwspel;*

Het theaterstuk, de voorstelling zelf

- beslissingen nemen
- beslisstrategie
- stemming onderbuik en intuïtie
- heuristieken
- leiden/leiderschap
- managen.

De conclusie die gesteld is: Een leider van een organisatie speelt eigenlijk een rol. Hij is de leider van de organisatie en mensen in zijn omgeving zien hem ook zo, als zodanig gedraagt hij zich op een manier zoals hij denkt dat een leider zich dient te gedragen.

- Bent u van mening dat een leider een rol speelt of is hij vooral zichzelf?

- Worden in uw beleving door een leider beslissingen rationeel genomen, of is er sprake van emotionele beïnvloeding?

In hoeverre speelt emotie volgens u een rol?

In hoeverre speelt stemming een rol bij het nemen van beslissingen?

(2) Wanneer of waar speelde het zich af? *De scène, de situatie waarin zich de actie afspeelde;*

Het theater, de omgeving, het decor, de decorstukken

- omgeving
- turbulentie
- uncertainty
- complexity
- werkelijkheid creëren/enacten.

De conclusie die gesteld is: De wereld verandert voortdurend en op een zodanige wijze dat ver in de toekomst kijken verspeelde moeite is. Hiermee wil ik aangeven dat scherp ontwikkelingen in de gaten houden iets anders is dan in de toekomst kunnen kijken.

- Wat is uw eigen kijk op verandering in de omgeving?

- Bent u zich bewust van onzekerheid over de toekomst?

- In hoeverre vindt u dat plannen zin heeft?

(3) Wie deed het? *De actor, de persoon die de aanzet gaf voor de actie;*

De hoofdrolspeler zelf

- leiders en managers, is er een verschil
- de leider; hoofdrolspeler of kop van jut, een definitie graag
- wat maakt iemand tot een leider
- ligt het aan de situatie
- zijn eigenschappen
- cognitie
- leren
- teams

De conclusie die gesteld is: Er zit een grens aan het weten en het kunnen van een leider

- Zijn leiders in uw beleving zich bewust van hun beperkingen?

- Kunt u zelf herinneren dat u eens stevig de fout in bent gegaan?

- In hoeverre denkt u dat kwetsbaar opstellen zou kunnen bijdragen aan een betere positie van een leider?

(4) Hoe deed hij het? *Welk systeem, of welke instrumenten gebruikte de actor?;*

Repeteren, tekst kwijt, slecht spelen, niet weten/snappen waar het over gaat, niet weten/snappen hoe het stuk in elkaar steekt, improviseren, verkeerde script

- perceptie en interpretatie
- misperceptie
- biased memory
- scanning
- intuïtie

- forecasting

De conclusie die gesteld is: De rol die de leider speelt varieert naargelang zijn perceptie van de omgeving, hier gaat nogal wat mis

- Op welke manier probeert u uw omgeving in de gaten te houden?

- Bent u bewust bezig met uw omgeving?

- In hoeverre laat u intuïtie toe bij het nemen van beslissingen?

(5) Waarom deed hij het? *Wat was het doel van de actie?*

Overleven, strategie, blijven spelen, de hoofdrolspeler blijven

- strategie; een definitie dan maar
- soorten strategie
- strategie formuleren en formeren
- waarom doen organisaties het
- waarom zoveel kritiek op strategisch management zoals het nu vaak is...
- helpt het al die plannen maken
- zijn er inmiddels alternatieven
- strategic experimentation
- en nu verder?
- waar brengt dit het strategievormingsproces

De conclusie die gesteld is: Een leider zou meer uit moeten gaan van kleine veranderingen in de nabije toekomst en daarbij realistisch blijven

- Is er naar uw mening binnen organisaties een bewustzijn aanwezig voor wat betreft een strategie?

- Wat is uw mening over de realiteitszin van veel bedrijfsplannen?

- Denkt u dat er met kleine stappen meer te bereiken valt, of zou u meer pleiten voor een grote stap?

Tot slot nog enkele vragen:

Wat is uw beeld bij de leider van de toekomst? Voor zover er een beeld van gemaakt kan worden, aan welke kenmerken zal hij moeten voldoen?

Verandert dat nu de rol van de leider?

Is de leider de hoofdrolspeler of is hij de regisseur? Of wellicht beide?

_____ *einde interview*

Afsluiting, hartelijk dank voor de medewerking. Met plezier stuur ik een exemplaar van de scriptie naar u toe, daartoe behoef ik wel de juiste adresgegevens van u.

Naam:

Adres:

_____ *einde*

Bijlage 2

Samenvatting van afstudeerscriptie: “Het theater van het management” *De leider van een organisatie in de hoofdrol van een chaotisch theater*

Het doel van de scriptie is aandacht schenken aan een fenomeen dat wel waarneembaar is in organisaties, maar waar vaak angstig snel aan voorbij wordt gegaan. Bedoeld is dat leiders bij het leiden van een organisatie eigenlijk een rol spelen. Nu is het mogelijk om dit veel breder te trekken en te zeggen dat we als mens in alle situaties een rol spelen, maar dat zou voor deze scriptie te breed zijn. Ik heb me willen richten op de rol van de leider in een organisatie, met name de beperkingen die deze rol met zich meebrengt. Beperkingen die worden opgelegd door de omgeving, maar ook beperkingen van een mens zelf. De scriptie is voornamelijk gebaseerd op literatuurstudie. Als belangrijkste uitgangspunt heeft een idee gediend van Kenneth Burke – een Amerikaans filosoof. Die onder andere onderzoek deed naar menselijke interactie. Hij heeft vijf vragen bedacht waarmee hij het onderzoek eenvoudiger dacht te maken:

- (1) Wat is er gedaan, wat gebeurde er? *De actie, het schouwspel;*
- (2) Wanneer of waar speelde het zich af? *De scène, de situatie waarin zich de actie afspeelde;*
- (3) Wie deed het? *De actor, de persoon die de aanzet gaf voor de actie;*
- (4) Hoe deed hij het? *Welk systeem, of welke instrumenten gebruikte de actor?;*
- (5) Waarom deed hij het? *Wat was het doel van de actie?*

Voor de scriptie heb ik dit idee gekoppeld aan de theatermetafoor, die als te verwachten uitgangspunt heeft dat een organisatie en alles wat daar gebeurt, vergeleken kan worden met een theater. De conclusies die ik op basis van de theorie gesteld heb luiden als volgt:

- Een leider van een organisatie speelt eigenlijk een rol;
 - De wereld verandert voortdurend en op een zodanige wijze dat ver in de toekomst kijken verspeelde moeite is;
 - Er zit een grens aan het weten en het kunnen van een leider;
 - De rol die de leider speelt varieert naargelang zijn perceptie van de omgeving, hier gaat nogal wat mis;
 - Een leider zou meer uit moeten gaan van kleine veranderingen in de nabije toekomst, meer van zijn eigen kunnen uit moeten gaan (dus beperkingen) en daarbij realistisch blijven.
-

Het beeld dat ik schets over een leider is dat zijn rol min of meer zijn lot is, vanaf het moment dat hij de rol op zich neemt. Hij beslist, hij leidt en managet, maar is zich niet altijd bewust hoe hij dat doet, ondanks zijn goede bedoelingen. Hij doet het bovendien in een omgeving die voortdurend verandert en waarin heel slecht aan te geven is van tevoren hoe een bepaalde ontwikkeling gaat lopen. De realiteit is telkenmale anders dan de verwachting; hiernaar acteren is bepaald geen kinderspel. Het is ook niet iedereen gegeven om de positie van leider te bereiken en daar succesvol te blijven. Iedereen heeft zijn beperkingen, alleen is het een kunst om die van jezelf te kennen en dus ook je eigen grens te kennen. Het beeld dat veel mensen van zichzelf hebben wijkt nogal af van het beeld dat anderen van hun hebben. Misperceptie is daar onder andere een reden van. Bij de interpretatie van onze omgeving gaat er flink wat mis. We menen dat de wereld zo is, zoals wij hem waarnemen. Helaas is dit een behoorlijke misvatting bij nadere beschouwing. Uiteindelijk wil de leider met zijn organisatie overleven, en als het even kan ook nog succes hebben. Dat idee heeft een grotere kans van slagen als hij met kleine stappen succes boekt in plaats van grootse plannen die – frustrerend genoeg – niet uitgevoerd worden in de praktijk.

_____ *einde samenvatting*

Wellicht ontstaat er bij u een beeld dat mijn conclusies een wat negatieve ondertoon hebben. Alsof een leider alleen maar overgeleverd is aan de grillen van alles om hem heen. Dat wil ik hierbij gelijk rechtzetten; mijn beeld van leiders is namelijk best positief. Alleen ben ik van mening dat ze in hun rol zitten en dus niet kunnen toegeven *dat* ze een rol spelen. In de scriptie wordt dieper ingegaan op thema's waar wij mensen – en dus ook leiders – snel aan voorbijlopen in het dagelijks leven. En hoe snel we ons in het dagelijks leven laten misleiden, door dat wat we menen waar te nemen.

Graag zou ik in het interview wat dieper op een aantal zaken willen ingaan. De vragen die ik zal stellen hebben dus betrekking op de onderwerpen die genoemd zijn in de samenvatting. Hierbij wil ik graag te weten komen wat uw gedachten zijn bij de conclusies die ik gesteld heb op basis van de theorie.

En dan nog dit...

Tijdens het lezen van alle literatuur, kwam ik verschillende zaken tegen die niet direct verwerkbaar waren in mijn scriptie, maar die ik zelf zo enorm leuk vind of aardig, dat ik ze toch graag onder de aandacht wil brengen. Zie het als een mooie rode kers op de slagroomtaart, ten slotte hebt u de moeite genomen om helemaal tot het einde deze scriptie door te lezen ;-)

Verbaas u zelf en blijf vooral lachen...

“Ik ben de dichter van de tragedie van het leven. Het leven dat verandering ondergaat, moet steeds weer met oude normen breken, nieuwe vinden, die spoedig weer verouderd zijn. Ik schilder de smart waarin de ziel zich verwringt als een masker: wij zien alleen het masker, het waarachtige wezen in ons allen zien we nooit, en altijd begrijpen we elkaar verkeerd” [Luigi Pirandello, Italiaans schrijver]

“Two battleships assigned to the training squadron had been at sea on maneuvers in heavy weather for several days. I was serving on the lead battleship and was on watch on the bridge as night fell. The visibility was poor with patchy fog, so the captain remained on the bridge keeping an eye on all activities. Shortly after dark, the lookout on the wing of the bridge reported, ‘Light, bearing on the starboard bow’.

‘Is it steady or moving astern?’ the captain called out.

Lookout replied, ‘Steady, captain,’ which meant we were on a dangerous collision with that ship.

The captain then called to the signalman, ‘Signal that ship: we are on a collision course, advise you change course 20 degrees.’

Back came a signal, ‘Advisable for you to change course 20 degrees’.

The captain said, ‘Send, I’m a captain, change course 20 degrees’.

‘I’m a seaman second class’, came the reply. ‘You had better change course 20 degrees’.

By that time, the captain was furious. He spat out, ‘Send I’m a battleship. Change course 20 degrees’.

Back came the flashing light, ‘I’m a lighthouse’.

We changed course.” [Covey, S.R., 2004]

“Het leven wordt voorwaarts geleefd en achterwaarts begrepen” [Kierkegaard, filosoof]

Wet van Hofstadter:

“Alles duurt langer dan je denkt ook al houd je rekening met de wet van Hofstadter”

Wet van Parkinson:

“Werk breidt zich uit totdat het de beschikbare tijd vult” [C.Northcote Parkinson]

Wet van Dobin:

“Gebruik in geval van twijfel een zwaardere hamer”

“Het belang van geschiedenis en ervaring moet geïnterpreteerd worden en dat is nog niet zo eenvoudig” [Chester Bernard in ‘The rise and fall’, Mintzberg, p. 221]

“Als we geen weg vinden, maken we er een” [Hannibal]

“Twijfel is onaangenaam, maar zekerheid is belachelijk” [Voltaire]

“Ook al verwacht je dat het anders wordt dan je verwacht. Het wordt toch weer anders dan je verwacht” [Nits, Nederlandse popband]

“De toekomst arriveert nooit” [Mintzberg, 1994, pp.266].

“He was looking for the wind...but he didn’t know how...” [Nits, Nederlandse popband]

“Omdat het genie is ingesteld op het algemene, zal het vaak geen oog hebben voor wat dichtbij is. Hij kijkt naar de sterren en struikelt over een steen” [Störig, 2004, pp.557]

“My career did not start, it happened” [Interview met John C. Marshall, bluesgitarist]

“Als je verdwaald bent, weet je ook niet waar en wanneer het is begonnen. Had je het wel geweten, dan was je niet verdwaald” [Peters, 2003, pp.138]

“Omdat we niet weten wat we niet weten” [Peters, 2003, pp.56].

“De illusie te weten wat er gaat gebeuren is erger dan het niet-weten” [James Utterback, Amerikaans hoogleraar].

Toppunt van relativering!

“Jaar in, jaar uit kwamen bezorgde mensen naar mij toe met afschuwelijke voorspellingen dat de oorlog op het punt van uitbreken stond. Ik ontkende dat iedere keer. En ik had het maar twee keer mis!” [Brits onderzoeker werkzaam van 1903 tot 1950 voor het Britse Ministerie van Buitenlandse Zaken, in Mintzberg 1994, pp.221].

The range of what we think and do
is limited by what we fail to notice.

And because we fail to notice

that we fail to notice

there is little we can do

to change

untill we notice

how failing to notice

shapes our thoughts and deeds.

R.D. Laing [Goleman, 1985:24, Vital lies, simple truths, the psychology of self-deception in Starbuck, 1988, pp.42]

“Prediction is difficult, especially about the future” [Niels Bohr]

“Wat is een commissie? Een groep onwilligen, geselecteerd uit ongeschikten, om het niet-noodzakelijke te doen” [Richard Harkness].

“We kunnen de kunst van de diplomatie omschrijven als het vermogen om onredelijk te zijn zonder dat we daarbij verbittering oproepen” [Bruce Henderson in Mintzberg, 2005, pp.171].

“We zoeken, vinden en vergeten weer. Zo gaan we onze levensweg. Gaandeweg ontdekken we dat ons pad geen bestemming heeft, maar bestemming is.”
[Uit: “Zonder einde”, Hans Korteweg, 1995]

De wet van Gutenberg en Richter in de aardbevingskunde: dat de kans op een evenement of fenomeen omgekeerd evenredig is met de grootteorde van dat evenement of fenomeen.

“The nearer a subject is to a goal, the stronger is his tendency to approach it” [H.H. Kendler in Basic Psychology, Weick, 1974, pp.488].

“Succes wordt zwaar overschat. Iedereen streeft het na ondanks het dagelijkse bewijs dat het ware genie van de mens juist in tegenovergestelde richting gezocht moet worden” [Stephen Pile, 1982, Onsterfelijke blunders].

Farson heeft zijn eigen kijk op de manager: “Jonge managers raken enthousiast over nieuwe technieken omdat ze nog moeten leren dat alles werkt en niets het doet. Daarom kunnen de ergste charlatan en de meest gestoorde cultusleider toegewijde aanhangers hebben, en is er geen modegril die niet een aantal managers fascineert. Maar het vormt zeker een dilemma voor de verantwoordelijke manager die oprechte pogingen doet om de dingen uit te zoeken. Managementstudies zijn nogal verwarrend. Er lijkt geen goede manier te bestaan om een manager te zijn. Heel verschillende typen leiders hebben

evenveel succes, en een deel van de reden is dat ondergeschikten de macht hebben om hun leiders er goed te doen uitzien. Organisaties blijven in stand doordat de meeste mensen hun best proberen te doen en een poging zullen doen om de dingen onder alle omstandigheden gaande te houden, ongeacht het soort leiding dat ze hebben gekregen. Onderzoekers hebben zich altijd afgevraagd hoe het toch komt dat een barse, veeleisende autocraat ongeveer dezelfde resultaten kan behalen als een vriendelijke, gevoelige, democratisch georiënteerde manager. Sommigen opperen dat wat hun managementstijl ook moge zijn, die zal slagen als die stijl maar echt de *hunne* is, als hij overeenstemt met hun persoonlijkheid. Anderen zeggen dat stijl alleen maar een laagje fineer is over degelijke managementprincipes: eerlijkheid, integriteit, vasthoudendheid, oprecht respect en zelfs genegenheid voor de groep, het opnemen voor de leden ervan, hun een visie voorhouden, hard werken, het uitdragen van oprechte toewijding aan de taak en aan de organisatie. Daarom kunnen managers die misschien goed zijn in het initiëren van zaken, maar niet in de follow-up, of die goed zijn in het zien van het grote perspectief, maar niet in de aandacht voor details, allemaal succes hebben. Hun werknemers compenseren die verschillen vaak en zorgen er feitelijk voor dat de managers slagen” (Farson, 2000, pp.119).