



Innerlijke stuurmanskunst

In een gesprek met een oude, wijze raadgever laat Leonard Millenaar (1985) zich verbazen over het begrip koerszoekend leiderschap. Op zoek naar een koers voor leiders en politici, maar ook naar een koers voor consultants en interim-managers. En, tussen de regels door, zoekt hij naar een koers voor zichzelf, lerend van een man met een indrukwekkende levenservaring.

Samen onderweg blijven zonder al te veel pretentie dat gestelde doelen makkelijk te bereiken zijn.' Dit is wat prof. dr. Cees Zwart (1934) 'koerszoekend leiderschap' noemt. In de jaren zestig van de vorige eeuw introduceerde hij dit begrip in de *Philips Koerier*. Gedurende de tientallen jaren die volgden, kreeg zijn gedachtegoed steeds verder vorm – totdat hij het in 2006 vereeuwigde met het inspreken van een vertel-CD*. Hoewel de term binnenkort de leeftijd van vijftig jaar bereikt, is koerszoekend leiderschap in deze tijden actueler dan ooit.

In economisch en politiek opzicht bevinden we ons immers in spannende tijden. Of, zoals Zwart het liever noemt: turbulente tijden. Het begrip turbulentie ontleent hij aan Emery en Trist (*The Causal Texture of Organizational Environments*, 1965), die een turbulente omgeving omschrijven met termen als complexiteit, dynamiek en onzekerheid. Zwart: 'Als de werkelijkheid in een turbulent veld verandert, dan chaotiseren ruimte en tijd. Je weet niet meer waar je bent en op welk moment je ergens bent.'

Zwart refereert aan *The Fifth Discipline* (1991), waarin Peter Senge stelt dat managers verkeren in een situatie waarin zij de consequenties van hun beslissingen in ruimte noch in tijd kunnen overzien. Helaas is deze hypothese de laatste jaren veelvuldig bevestigd, waardoor wij ons nu in meerdere crises bevinden. Volgens Zwart zijn vandaag de dag vele mensen (onder wie ook veel managers) onderweg, zonder te weten wat hun eindbestemming is. Zij zijn zoekende; de koers moet voortdurend worden bijgesteld. Zorgelijk? 'Integendeel!', stelt Zwart. 'Tenminste, zolang je het vermogen hebt om onderweg te zijn. Zolang je moreel in staat bent de goede richting te kiezen.'

Imponderabilia

Koerszoekend leiderschap: ik vind het mooi, idealistisch, dromerig bijna. Maar zou ik het durven? Ik wil graag dingen voorbereiden, uitstippelen, plannen. Voor Zwart is intuïtie een heel belangrijke leiderschapskwaliteit. 'De intuïtie is het innerlijke baken waarmee je in onzekere situaties de ingeving krijgt om het goede te doen.'

Innerlijke stuurmanskunst noemt hij dat. Helaas moet het aantal leiders dat over deze innerlijke stuurmanskunst beschikt volgens Zwart met een lampje gezocht worden. Sinds het neoliberalisme hebben managers zich onder de opkomende invloed van aandeelhouders laten leiden door kengetallen. Misleiden is een betere woordkeuze, want door gefocust te zijn op de ogenschijnlijk ijzersterke cijfers glijt de werkelijkheid tussen de vingers vandaan. 'Management is gereduceerd tot het berekenbare,' zegt Zwart. 'Er is geen aandacht voor de imponderabilia.'

Achter die wereld van het berekenbare zitten mensen met verlangens en opvattingen, vervolgt Zwart. 'Daar zijn waarden in het geding. Als ondernemer moet je deze zaken toetsen om te kijken of je nog wel de juiste toegevoegde waarde creëert in je onderneming. Echte ondernemers vertrouwen op hun intuïtie, op hun tegenwoordigheid van geest. Het gat in de markt vinden is vaak tegendraads en juist niet gebaseerd op een analyse van kengetallen.'

Een prachtige analyse van Zwart. Wel jammer dat de banken van tegenwoordig geen lening verstrekken zonder een waterdichte businesscase... Is er wel ruimte voor intuïtie in ons maatschappelijk systeem, vraag ik me af?

De koerszoekende consultant

Volgens Zwart is koerszoekend leiderschap - zoals gezegd - 'samen onderweg blijven zonder al te veel pre-

tentie dat gestelde doelen makkelijk te bereiken zijn'. Lijkt mij geen wervende tekst tijdens een presentatie aan een managementteam. Anderzijds is dit in sommige klantsituaties toch een uiterst realistische houding. Ik ben benieuwd hoe Zwart het koers zoeken toepast in de wondere wereld van management en consulting.

Zwart: 'Te vaak maakt men gebruik van een voorgebakken model en wordt de cliënt gebruikt om het model te toetsen. Vervolgens past men de blauwdruk aan de typische eigenaardigheden van de klant aan en implementeert men deze in een enigszins aangepaste versie. Deze werkwijze is een fatale misrekening.'

Zwart vertelt ook hoe het wel zou moeten: 'Mijn ideaalbeeld van consultancy is dat er samen met de klant naar de koers gezocht wordt. Die kun je niet vangen in een model of actieplan. Nee, de koers ligt in de realiteit besloten en constitueert zich als een verhaal. Elk verhaal heeft een buiten- en binnenkant. Enerzijds de chronologie, ook wel het feitenrelaas, anderzijds de innerlijke dynamiek van het verhaal. Als consultant moet je de kunst leren verstaan om dit verhaal van de werkelijkheid te lezen en te vertellen. De koers die je uitzet, moet verankerd zijn in de biografie van de organisatie.'

Het klinkt als een mooie uitdaging om deze narratieve benadering te gebruiken in de dagelijkse praktijk. Maar is het verstandig om bij een cliënt die in surseance van betaling verkeert eerst met dertig werknemers in gesprek te gaan om zo de biografie van de organisatie te lezen? Hoewel zijn benadering niet als monopolistisch beschouwd moet worden, acht Zwart het ook in een acute situatie van belang om als professional het verhaal tot je te nemen. Wel zal dat proces door gebrek aan tijd kleinschaliger van aard zijn, aldus Zwart. 'Naarmate een situatie nijpender wordt en er minder vertrouwd kan worden op een rationele analyse, neemt het belang van intuïtie toe. Dan is een leider nodig met autoriteit, die op basis van zijn innerlijke stuurmanskunst knopen doorhakt.'

Toch zie ik de laatste jaren het tegenovergestelde gebeuren: in moeilijke tijden worden harde kengetallen geraadpleegd, gedetailleerde plannings gemaakt en rationele structuurwijzigingen doorgevoerd. Jammer, want juist dan zijn inspirerende leiders essentieel. Zwart wijt het tekort aan intuïtief leiderschap aan angst. Angst voor claims die mogelijk volgen, wanneer je als bestuurder je keuzes achteraf niet voldoende rationeel kunt onderbouwen.

In zijn jaren als raadgever heeft Zwart de kunst van het koers zoeken meermalen toegepast. Hij voerde dan 'benen-op-tafel-gesprekken', waarbij de management-agenda even vergeten werd. 'Mensen beleven dit als een verademing. Eindelijk kunnen ze eens wat tegen elkaar zeggen waarover ze geen verantwoording hoeven afleggen. Het is broodnodig om te praten over dingen die je niet hard kunt maken, maar die je wel bezielen.'

Leiderschap in Den Haag

Hoe is het eigenlijk met de leiders van ons land? Praten zij over dingen die hen bezielen? Bepalen zij de koers in hun ivoren torens, of zijn er nog politici die samen met het volk op het kompas kijken? Zwart heeft een uitgesproken mening over de politiek in ons land. 'De burger kan niets meer met de prietpraat van de elite in Den Haag, die resoneert niet in de zielen van het volk. Politici weigeren het echte verhaal te vertellen. Sterker nog, ze kunnen het niet meer. Dit leidt ertoe dat de mensen zich vastklampen aan de schijnzekerheid van een fractievoorzitter die het verhaal reduceert tot een paar gemeenplaatsen. De leiders van ons land moeten het verhaal vertellen waarom wij in onveiligheid zijn geraakt en waarom wij het einde van het Industriële Tijdperk naderen. Elke illusie dat we binnen anderhalf jaar uit de recessie zijn, is een misbaksel. Er wordt gesproken van herstel van de economie, alsof het ooit weer zal worden zoals het geweest is.' Volgens Zwart verdoen de politici hun tijd met het analyseren, uitleggen en verdedigen van

CV

Cees Zwart wordt op 28 december 1934 geboren te Rotterdam. Hij studeert daar economie in Rotterdam aan de toenmalige Economische Hogeschool. Van 1960-1966 werkt hij bij Philips als opleidingsfunctionaris met bijzondere taken op het gebied van werkstructurering en organisatieontwikkeling. In 1972 promoveert hij tot doctor in de economische wetenschappen op een proefschrift over de integratie van organisatiekunde en veranderkunde. Een jaar later wordt hij senior organisatieadviseur bij het NPI, Instituut voor Organiseerontwikkeling te Zeist. Weer een jaar later volgt zijn benoeming tot buitengewoon hoogleraar in de sociale pedagogiek aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Sindsdien houdt hij zich in studie, onderzoek en advieswerk vooral bezig

met de relatie tussen mensontwikkeling, organisatieontwikkeling en maatschappijontwikkeling. In 1987 vestigt hij zich als zelfstandig organisatieadviseur met de focus op diagnose en begeleiding van fundamentele transformatieprocessen. Hij maakt hierbij gebruik van de narratieve methode (het verhaal achter het verhaal herkenbaar en hanteerbaar maken). In 1989 wordt hij tevens benoemd tot bijzonder hoogleraar organisatieontwikkeling en menselijke kwaliteit aan de Tias Business School. Zwart is nog steeds actief als publicist, maar ook als raadgever en verteller. Samen met ondernemer Willemjan Guthschmidt legt hij zich sinds het voorjaar van 2006 toe op het ontwikkelen en produceren van Vertel-CD'S.

‘De koers ligt in de realiteit besloten en constitueert zich als een verhaal.’

cijfers. ‘Wanneer de cijfers in bedenkelijke mate blijken af te wijken van de prognose (CPB, 16 juni jl.), stelt Wouter Bos dat hij niet van plan is om de drie maanden geleden gedefinieerde beleidslijnen, voor zover je dit überhaupt beleidslijnen kunt noemen, te veranderen. Bos redeneert dat het ingezette beleid al rekening hield met een verergering van de situatie. Dit is niet het geval; hij probeert zich in te dekken.’

Als we Zwart moeten geloven is het er dus bijzonder slecht aan toe met het leiderschap is ons land. Armoede troef! Ik vraag mij af: kunnen zij het echt niet, of zitten zij vast in het systeem dat we gezamenlijk gecreëerd hebben? Misschien heeft mijn raadgever een idee hóe politici onze ziel weer kunnen raken. Zwart: ‘Het zou toch prachtig zijn om tijdens de Algemene Beschouwingen het verhaal van de samenleving te horen! Om je vervolgens op de Verantwoordingsdag af te vragen: wat is er nu anders gelopen dan verwacht? Daarna kun je de koers bijstellen.’

Obama

Een goed politicus is dus iemand die het verhaal van de samenleving kan vertellen, zo zegt mijn leermeester. Wat mij betreft is er op dit moment één persoon die dat helder, transparant en objectief doet: Barack Hussein Obama. Nu kan ik dat wel vinden, maar wijsheid komt met de jaren, zo luidt het spreekwoord. Hoe denkt Zwart hierover? ‘Obama representeert voor mij de leider die aanwezig is in het moment. Enerzijds is hij bereid koers te zoeken en zijn langetermijnvisie niet te snel vast te leggen. Aan de andere kant doet hij ook heldere ingrepen die op korte termijn noodzakelijk zijn. Hij heeft het vermogen om te zien hoe de werkelijkheid in elkaar steekt en dat zo te benoemen dat je denkt: dit klopt. Daarnaast heeft hij de kwaliteit om nuances aan te brengen in zijn bewoordingen, waarmee hij complexe situaties vanuit meerdere perspectieven belicht zonder daarmee zijn eigen bevoegenheid prijs te geven.’

Ik haal opgelucht adem: ook Zwart is blij met Obama als politiek leider. Denkend aan zijn speech in Caïro afgelopen juni, realiseer ik me dat ik Obama zo bewonder om zijn duidelijke koers. Ik heb helemaal geen behoefte aan iemand die zoekende is, ik wil een leider die koers en eindbestemming bepaalt! Dan pas kan ik beslissen of ik een leider wil volgen. Neem het Israëlijsch-Palestijns conflict: daar is Obama heel duidelijk in. Eindbestemming: een tweestatenoplossing. Koers: Israël moet stoppen met het uitbreiden van haar nederzettingen en Palestina moet afzien van anti-Israëlijsch geweld. Voor zover ik weet is deze koers

niet tot stand gekomen na een goed gesprek tussen Obama, Abbas en Netanyahu. Volgens Zwart is deze situatie een geval apart. ‘Wellicht was de beste weg geweest als zij gezamenlijk naar een oplossing hadden gezocht. Daar wordt echter al jaren door vele afgezanten tevergeefs naar gezocht. Stel je voor dat Obama zich samen met de twee leiders zou laten opsluiten in een conferentieoord en zegt: “Wij komen er niet uit voordat we samen de koers hebben gevonden.” Riskant! En onrealistisch. Samen zoeken naar de koers is een ideaaltype. Soms moet je met minder genoegen nemen. Het kan goed zijn dat er op een bepaald moment een goeroe is die bepaalt wat de beste oplossing is. Maar dat is niet de manier waarop we normaal gesproken problemen moeten oplossen in de 21e eeuw.’

Wijze lessen

Als afronding van het gesprek vroeg ik Zwart of hij ons, consultants en interim-managers, nog een advies mee kon geven. ‘Natuurlijk! Wees authentiek. Draag geen oplossingen aan omdat je deze al eens eerder hebt gehanteerd. En aanvaard dat dit tot gevolg heeft dat je dan niet voor iedereen herkenbaar bent. Hoe authentieker je bent, hoe selectiever je cliëntenkring wordt. Daar staat tegenover dat je, met de cliënten die je hebt, echte en langdurige relaties opbouwt.’

Handelend vanuit dit principe heeft Zwart naar eigen zeggen nooit één cent aan acquisitie uit hoeven geven. Specifiek aan de interim-managers geeft Zwart nog mee: ‘Richt je niet uitsluitend op het omturnen van de organisatie, maar zoek uit wat er zo essentieel is in de organisatie dat het moet blijven.’

Ook heeft Zwart een beeld van de toekomst van het vak: de consultant als verteller. ‘Veranderaars die de werkelijkheid als verhaal kunnen zien en dit herkenbaar aan de mensen terug kunnen geven.’

Het liefst zou hij zien dat er een school van vertellers wordt opgericht in de consultancy. Zwart zou het fantastisch vinden ondanks, of juist dankzij, zijn leeftijd daar een bijdrage aan te leveren. ■

* Te bestellen op www.narrator-zwart.eu.

Leonard Millenaar is business consultant bij Atos Consulting. Daarnaast is hij redactielid van Management en Consulting. Dit artikel is op persoonlijke titel geschreven.

Noot

1. Als u net als ik bij dit woord het woordenboek nodig heeft: ‘De omstandigheden waarvan de waarde niet precies aan te geven is, maar die toch hun onmiskenbare invloed laten gelden.’