

# INTERPERSOONLIJKE SPANNINGEN



## II Leiderschap op spanning

### *Een gebrek aan spanning leidt tot disfunctioneel leiderschap bij verandering*

*Steven ten Have, Wouter ten Have en Niels van der Eng\**

De ultieme vorm van ontspanning is de dood. Overspannen zijn is het gevolg van een overmaat aan prikkels of een gebrekkig of tekortschietend vermogen om daarmee om te gaan. Niet zelden heeft dit letterlijk of figuurlijk een infarct als gevolg, vaak de opmaat tot diezelfde dood. Spanning is noodzakelijk voor en inherent aan (het) leven. Als we het over de gezondheid, ontwikkeling en prestaties van individuen en organisaties hebben, gaat het niet over wel of geen spanning, maar over de juiste maatvoering. Daarnaast gaat het over vruchtbare of stimulerende tegenpolen. Waar een discussie over autonomie versus control vaak snel verwordt tot een discussie over goed en slecht, wenselijk versus onwenselijk, doet die over vrijheid versus veiligheid vaak wonderen. Verbinding wordt wel gezien als het hart van leiderschap, maar heeft zonder spanning geen functie. Verandering kan evenmin zonder spanning; met een touw kun je niet duwen. Productief leiderschap en veranderend organiseren hebben spanning nodig, zoals tegenpolen elkaar nodig hebben. Zonder het een bestaat het ander niet of nauwelijks. Bij veranderen zorgen ze voor het op spanning brengen van individu en organisaties, moeten ze elkaar verstaan, speelt complementariteit een rol en moet de een de ander afhankelijk van de context meer of minder ruimte laten.

### 11.1 Inleiding

Spanning en tegenpolen kunnen op verschillende manieren een positieve bijdrage leveren: *countervailing power* verwijst naar correctie, *checks and balances* naar begrenzing, en synthese is het product van these en antithese. Daarnaast kan op balans en complementariteit worden gewezen. Bourdieu (1998) bijvoorbeeld maakt een onderscheid tussen de rechter- en de linkerhand van de staat. De rechterhand is als een vuist en corrigeert burgers als ze in de fout gaan. De linkerhand is de verzorgende hand en helpt burgers met bijvoorbeeld onderwijs zich staande te houden en te ontwikkelen. Verzwakt de linkerhand en krijgt de

---

\* De auteurs zijn Leonard Millenaar erkentelijk voor zijn inbreng en ondersteuning bij het maken van dit artikel.

rechter de overhand, dan ontstaat een repressieve staat met alle gevolgen van dien. Spanning en tegenpolen zijn van belang voor allerlei systemen van individu tot organisatie, van kind tot maatschappij. Zo laat recent onderzoek (Slijkhuis, 2012) zien dat jongeren aan autonomie en vrijheid hechten, maar ook behoefte hebben aan structuur en daarmee aan begrenzing. Tainter (1988) laat zien dat de maatschappelijke ineenstorting van bijvoorbeeld het Egyptische Nieuwe Rijk het gevolg is van een wezenlijke afname van sociaal-politieke complexiteit binnen twee of drie generaties. Door bijvoorbeeld versimpeling van het politieke systeem als gevolg van desintegratie van de bureaucratie of cultureel geheugenverlies worden balans, *countervailing power* of de *checks and balances* aangetast en valt de spanning weg.

Van der Torn (1986) beschrijft voor moderne organisaties zes krachten of tegenkrachten die organisaties beheersen en die om beheersing vragen: visie en informatie, doel en middelen, vorm en verandering. Een negatieve werking ontstaat als de gezonde spanning wordt aangetast doordat een of meer polaire krachten dominant worden ten opzichte van de andere krachten. Krachten domineren door een gebrek aan tegenkracht. De visie woekert doordat er geen of te weinig informatie is om deze te toetsen aan de realiteit of resultaten. De vorm van de organisatie is met structuur, systemen en procedures ‘te sterk’ ten opzichte van de kracht ‘verandering’, de organisatie verstart. De concrete doelen zijn niet in verhouding met de beschikbare middelen zoals mensen, kennis, ervaring en budget. Van der Torn stelt dat het goed omgaan met deze krachten en het krachtenveld de essentie van management is. Leaders ontwikkelen hun organisaties door de configuratie van de organisatie binnen het krachtenveld dynamisch te houden en bewust en systematisch te verbeteren. Een vergelijkbaar perspectief biedt het *Vierfasenmodel* (Hardjono & Ten Have, 1996) waarin de spanningen worden gecreëerd tussen externe versus interne oriëntatie en beheersing versus verandering (Quinn & Rohrbaugh, 1981). Schiet de organisatie door waar het gaat over de externe oriëntatie, dan ontstaat overgevoeligheid. Is er sprake van een doorschieter in de richting van verandering, dan ontstaat chaos.

De boodschap is: benut krachten en tegenkrachten, zorg voor balans, geef situationeel invulling aan krachten en hun onderlinge verhouding, en voorkom belemmerende doorschieters of dominantie. Deze boodschap wordt in relatie tot leiderschap ook naar voren gebracht door Farjoun (2010) met behulp van het begrip dualiteit. Dit lijkt naast het meer neutrale begrip spanning (De Langen, 2008) een vruchtbaarder begrip dan dilemma of paradox bij het verkrijgen van inzicht in de effectiviteit van leiderschap en organisaties in verandering. Dilemma en paradox leggen de nadruk op onverenigbaarheid, onoplosbaar zijn en tegenstelling. Dualiteit richt zich als concept op de vraag hoe en in welke verhouding krachten en tegenkrachten (of bipolariteit) benut kunnen worden

om legitieme of noodzakelijke eisen of behoeften – in relatie tot bijvoorbeeld leiderschap in een specifieke situatie of context – een plaats te geven of zelfs synergetisch te doen zijn. Farjoun stelt dat organisaties om te kunnen overleven en groeien factoren als stabiliteit, betrouwbaarheid en exploitatie moeten verenigen met verandering, innovatie en exploratie. Stabiliteit en verandering en hun onderlinge spanning zijn ‘gegeven’ in relatie tot organisaties en hun ontwikkeling (Leana & Barry, 2000). Vaak worden factoren als deze en de onderliggende mechanismen als onverenigbaar en wederzijds uitsluitend gezien. Vanuit het alternatieve perspectief van de dualiteiten worden ze vooral als interdependent gezien; tegengesteld, maar ook wederzijds versterkend of ondersteunend.

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke spanningen of dualiteiten relevant, vruchtbaar en belemmerend werken bij leiderschap en verandering in organisaties. Eerst wordt een model – het *Veranderkrachtmodel* (Ten Have, Ten Have & Van der Eng, 2011) – gepresenteerd dat inzicht geeft in de belangrijkste spanningen waarmee een leider bij verandering rekening heeft te houden. Dit wordt gevolgd door een overzicht van relevante spanningen, paradoxen of dualiteiten waarmee leiders geconfronteerd kunnen worden. Daarna wordt ingegaan op de rol van leiders en spanningen bij verandering. Vervolgens worden functionele en disfunctionele leiderschapspatronen beschreven. In aansluiting daarop worden voorbeelden gegeven van handelingsstrategieën voor het vruchtbaar omgaan met spanningen. Het hoofdstuk sluit af met een reflectie.

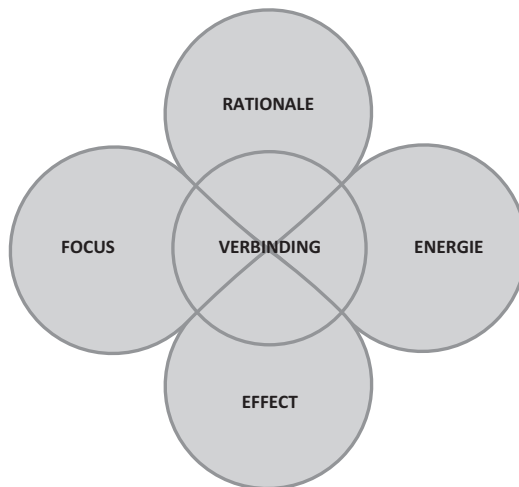
## 11.2 Veranderkracht als resultante van vijf factoren en hun onderlinge spanning

De spanningen waarmee een leider heeft te rekenen, komen om te beginnen voort uit de verschillende vragen die beantwoord moeten worden voor en door die leider in situaties van verandering. Een eerste vraag is: wat zijn de beweegredenen voor de verandering? Andere vragen zijn: Wat is (het beoogde of mogelijke effect van) de verandering voor verschillende betrokkenen op korte en lange termijn? Hoe (en in welke mate) moeten en kunnen gedragskaders, omstandigheden of stimuluscondities vormgegeven worden om de verandering te kunnen sturen en realiseren? Hoe (en in welke mate) moeten en kunnen inspiratie, kennis en vaardigheden, commitment en middelen op een zodanig niveau gebracht worden dat men de verandering kan *en* wil realiseren? Een vijfde vraag is van een andere orde, een verbindende of overkoepelende vraag: op welke wijze moeten de antwoorden op de eerdere vragen verbonden zijn of worden en hoe moet worden omgegaan met spanningen, (potentieel) conflicterende antwoorden en eisen die voortkomen uit individuele vragen? Deze laatste vraag zit op het letterlijke en figuurlijke ‘overall plan’ voor de verandering, de set van relevante

veranderdoelen, de veranderstrategie en de veranderaanpakken inclusief het daarvoor benodigde leiderschap.

De antwoorden op deze vragen kunnen in patroonmatige vorm worden weergegeven met behulp van vijf factoren die relevant zijn bij verandering: rationale, effect, focus, energie en verbinding. De rationale staat voor het idee achter een bepaalde verandering, de strategische logica, de corporate story, dat wat verduidelijkt en raakt, en waarmee wordt voorzien in begrip, motivatie en inspiratie. Met het effect wordt verwezen naar het beoogde of ervaren concrete effect van de verandering op verschillende betrokkenen (voordelen of nadelen, positieve of negatieve resultaten), 'harde' resultaten en ook percepties en emoties verbonden met de verandering. Focus laat zich vertalen als de richting en aanwijzingen die af te leiden zijn uit kaders in de vorm van bijvoorbeeld strategie, structuur en (geprioriteerde) organisatiewaarden. Energie staat voor het samenstel van inspiratie, motivatie en vermogens die onder invloed van bijvoorbeeld leiderschap en de beschikbaarheid van kennis en middelen de haalbaarheid van de verandering bepalen. De vijfde factor 'verbinding' zorgt door het 'overall plan', leiderschap en (programma)management voor integratie, samenhang en consistentie. Dit om de veranderinspanningen die met de andere vier kernelementen zijn verbonden optimaal te laten renderen, in lijn met de veranderdoelen en prioriteiten en rekening houdend met de vermogens van organisatie en medewerkers.

De eerste relevante spanningen kunnen zichtbaar gemaakt worden door de vijf factoren te combineren in het Veranderkrachtmodel (zie figuur 11.1).



*Figuur 11.1 Het Veranderkrachtmodel*

In het model staat de verticale as voor de verandervisie, het product van of de verbinding tussen rationale en effect. De horizontale as brengt als product van focus en energie de verandercapaciteit tot uitdrukking. De eerste spanningen zetelen tussen en binnen de twee 'assen'. De verandervisie en verandercapaciteit moeten zich goed tot elkaar verhouden om effectief te kunnen veranderen. Een ambitieuze verandervisie vergt een stevige verandercapaciteit. Daarbij mag er sprake zijn van enige 'stretch', maar is overvragen weinig vruchtbaar. Binnen de verandervisie moeten rationale en effect met elkaar in lijn zijn. Het grote verhaal (van de leider) en het kleine verhaal (voor en van de volgers) moeten zich goed tot elkaar verhouden. Hetzelfde geldt voor focus en energie. Is er wel veel energie, maar geen focus dan is de organisatie 'distracted' (Bruch & Goshal, 2002). Er is veel beweging, maar weinig resultaat; de verandercapaciteit lijdt onder een disfunctie en wordt daardoor beperkt.

Ook andere combinaties van factoren of kernelementen zoals rationale en focus kunnen zich slecht tot elkaar verhouden of geteisterd worden door een disfunctie (Ten Have, Ten Have & Van der Eng, 2012). Door te veel van het een of te weinig van het ander gaat een kracht ten opzichte van een tegenkracht domineren. Er wordt dan bijvoorbeeld gestreefd naar meer ondernemerschap, terwijl de formele structuur daar letterlijk en figuurlijk geen ruimte voor laat. Een ander voorbeeld is dat de organisatie wel in staat is om focus te creëren, maar door een gebrek aan leiderschap en middelen de energie onder de maat blijft. Daarnaast is het mogelijk dat beide krachten of factoren goed zijn ontwikkeld, maar in een van elkaar verschillende richting. Ook dan is er geen sprake van productieve spanning en effectieve verandering. De veranderkracht is afhankelijk van de verbinding tussen de kernelementen. Maar de veranderkracht wordt ook gemaakt of gebroken door de individuele kwaliteit van de kernelementen of gebieden. Die kwaliteit per kernelement is een niet-voldoende-maar-wel-noodzakelijke voorwaarde voor veranderkracht. In relatie tot bijvoorbeeld de rationale kunnen problemen optreden door inactief leiderschap of 'strategische onthouding' (Hart, 1992). Bij focus kan een gebrek aan voorbeeldgedrag, niet of onvoldoende geprioriteerde organisatiewaarden of een niet-hygiënische structuur problemen veroorzaken.

Vertaald naar leiderschap moeten leiderschapsvormen of -eisen verbonden met de vijf factoren rationale, effect, focus, energie en verbinding, individueel en in samenhang goed worden ingevuld. Goed betekent werkend of adequaat gegeven de specifieke context (passend, 'fit') en op elkaar afgestemd (consistent en congruent). Zo moet bijvoorbeeld in het vanuit en voor de rationele vereiste strategisch leiderschap voorzien worden. Maar vanuit de verandervisie (rationale *en* effect) bezien, moet *ook* invulling worden gegeven aan operationeel leiderschap (Kaplan & Kaiser, 2003).

### 11.3 Leiderschap als resultaat van spanningen

Zoals veranderkracht het resultaat is van een combinatie van factoren en hun onderlinge verhoudingen en spanningen, is leiderschap dit ook. Verandering werkt niet als er wel een rationale en geen effect is, als er alleen strategisch maar geen operationeel leiderschap is. Want dan is er wel een plan, maar geen uitvoering. Een ander onderscheid in soorten leiderschap is dat tussen de charismatische en de architecturale rol (Kets de Vries, 2001). De eerste is sterk verbonden met de rationale en energie. Het draait bij die rol om het overbrengen van de visie, inspireren en activeren. De architecturale rol ziet toe op onderwerpen en activiteiten als ontwerpen, controleren en belonen. Deze tweede rol is sterk verbonden met de factoren focus en effect. Is in de eerste wel voorzien, maar in de tweede niet of niet in lijn daarmee, dan is er een disbalans. Er wordt dan niet voorzien in een productieve spanning tussen en een vruchtbare mix van stimuleren en disciplineren bij het leidinggeven aan verandering.

De samenstellende delen van een goed leiderschapsprofiel, op individueel dan wel op teamniveau, en de *trade offs*, spanningen, paradoxen of synergiën die ze voortbrengen, zijn een belangrijk onderwerp in de literatuur over leiderschap, organiseren en veranderen (Nasim & Sushil, 2011; Thatchenkery, 2004). Daar waar het gaat over verandering of innovatie zijn de eisen extra hoog, om niet te zeggen dat er een unieke set leiderschapskenmerken, -gedragingen of -competenties vereist is (Hunter, Thoroughood, Myer & Lignon, 2011). Dit heeft te maken met de gevarieerde of zelfs tegengestelde eisen die gesteld worden in situaties van verandering. De hierdoor veroorzaakte spanningen kunnen spelen op verschillende niveaus: individueel, team, organisatie en context (Hunter et al.). Op individueel niveau speelt bijvoorbeeld de spanning tussen evalueren en genereren. Leiders moeten originaliteit, 'out of the box'-denken en 'laat duizend bloemen bloeien' stimuleren en tegelijkertijd het kaf van het koren scheiden en de tuin onderhouden (Baer, 2003). Het eerste vergt stimulans en ruimte, het tweede disciplineren en kaders. Is het eerste dominant dan dreigen wildgroei en anarchie. Overheerst het tweede dan slaat het dood en doet de aangeleerde hulpeloosheid haar intrede. Op teamniveau moet enerzijds voorzien worden in visie en richting of sturing en anderzijds in autonomie en ruimte voor zelfsturing.

Een andere spanning is die tussen beperking of begrenzing en vrijheid (Mumford, Eubanks & Murphy, 2007). Leiders moeten tijd en middelen beschikbaar stellen *en* zorgen voor de druk en begrenzingen die nodig zijn om te presteren. Op organisatieniveau is een relevante spanning die tussen creativiteit en efficiency; stimuleer creatief denken en houd ook de kosten laag of in ieder geval in de hand. Een andere is die tussen cohesie en collectief: zorg voor sterke teams en



stimuleer tegelijkertijd aansluiting bij of verbinding met de rest van of de totale organisatie. Op het niveau van context is een voorbeeld van een spanning die tussen *feedback* en *rigidity*. Enerzijds moet de organisatie feedback vragen bij *stakeholders*, anderzijds moet voorkomen worden dat de organisatie slaafs of overgevoelig wordt en zich de wet laat voorschrijven waardoor het eigen wezen en de eigen koers uit het oog verloren raken. Omgekeerd moeten eigen visie en behaalde resultaten niet leiden tot bijziendheid en zelfgenoegzaamheid met als resultaat dat relevante ontwikkelingen in markt en maatschappij gemist, genegeerd of onderschat worden.

Veranderend leiderschap staat voor leiders die hun organisatie effectief kunnen veranderen, zodanig dat hun doelen en bijdragen (beter) worden gerealiseerd en er bestaansrecht is en blijft (Bower, 2000). Veranderend leiderschap vereist het zien van, het kunnen voorzien in en het benutten van spanningen verbonden met de variërende en vaak tegengestelde eisen en behoeften die inherent zijn aan veranderen en organiseren. Dit vergt dat de bepalende factoren voor effectief leiderschap in samenhang worden ingevuld. Dat betekent dat bijvoorbeeld voorzien moet worden in autonomie, dat deze (afgezet tegen sturing of kaders) de juiste maatvoering moet hebben, dat deze in overeenstemming is met andere onderdelen van het vereiste leiderschapsprofiel en dat dat profiel recht doet aan de hiërarchie of prioritering van doelen en belangen in een specifieke situatie. Leiderschap dat daarin bij verandering voorziet, wordt *versatile leadership* of gebalanceerd leiderschap genoemd (Kaplan & Kaiser, 2003).

#### 11.4 Leiderschap in verandering

Gebalanceerd leiderschap kan worden omschreven met behulp van veranderkracht, en de daarmee verbonden factoren rationale, effect, focus, energie en verbinding kunnen worden vertaald in leiderschapsrollen en -eisen. Net als bij de factoren gaat het steeds om een combinatie van een 'harde' en 'zachte' of de 'koude(re)' en de 'warme(re)' variant. Antoine de Saint-Exupery vatte dit, met een sterke voorkeur voor het 'zachte' en 'warme' in het volgende gedicht: '*Wanneer je een schip wilt bouwen, breng dan geen mensen bij elkaar om het hout te slepen, het werk voor te bereiden en de taken te verdelen. Maar leer mensen te verlangen naar de eindeloze zee.*' In het geval van de rationale en dus de beweegreden voor een verandering gaat het om te beginnen om de 'harde' of 'koude' *business case*, de strategische logica of een noodzaak verbonden met bijvoorbeeld financiële redenen, maatschappelijke ontwikkelingen of een wetswijziging. De zachte of warme tegenhanger is een variant of het verlangen naar de eindeloze zee: een droom, *corporate story*, een missie of ambitie. Het eerste is sterk cognitief en draait om ratio, het moet 'kloppen' en begrepen worden. Het tweede is sterk

affectief waarbij het gaat om emotie, het gaat om het kunnen (aan)voelen en doorleven ervan. Bij energie, de brandstof van de verandering, gaat het net zo goed om kennis, ervaring en inspiratie als om middelen zoals geld, tijd en menskracht. *Versatile change* of gebalanceerd veranderen vraagt naast spanning tussen verandering en -capaciteit en tussen factoren als rationale en effect ook om spanning binnen de harde en zachte rollen of aspecten per factor. Hetzelfde geldt voor *versatile leadership* of gebalanceerd leiderschap. De leiderschapsrollen die de ingrediënten vormen voor deze leiderschapsvorm zijn weergegeven in onderstaand schema.

Factor veranderkracht	Leiderschapsrol – hard	Leiderschapsrol – zacht
Rationale	<i>Strategist</i>	<i>Storyteller</i>
Effect	<i>Controller</i>	<i>Shepherd</i>
Focus	<i>Architect</i>	<i>Framer</i>
Energie	<i>Resource allocator</i>	<i>Coach</i>
Verbinding	<i>Translator</i>	<i>Integrator</i>
Context	<i>Boundary spanner</i>	<i>Visionair</i>

De ‘harde’ leiderschapsrollen richten zich met name op het ‘wat’ van de verandering. De *strategist* formuleert de inhoudelijke koers van de organisatie en bouwt de strategische logica op. Globaliseren we of niet, kiezen we voor differentiatie of niet? De *architect* ontwerpt structuren, systemen en andere kaders en stimuli waarmee keuzes en richting tot uitdrukking worden gebracht. Wordt het wel of niet decentraliseren, kiezen we voor een beloningssysteem dat meer individueel of collectief georiënteerd is?

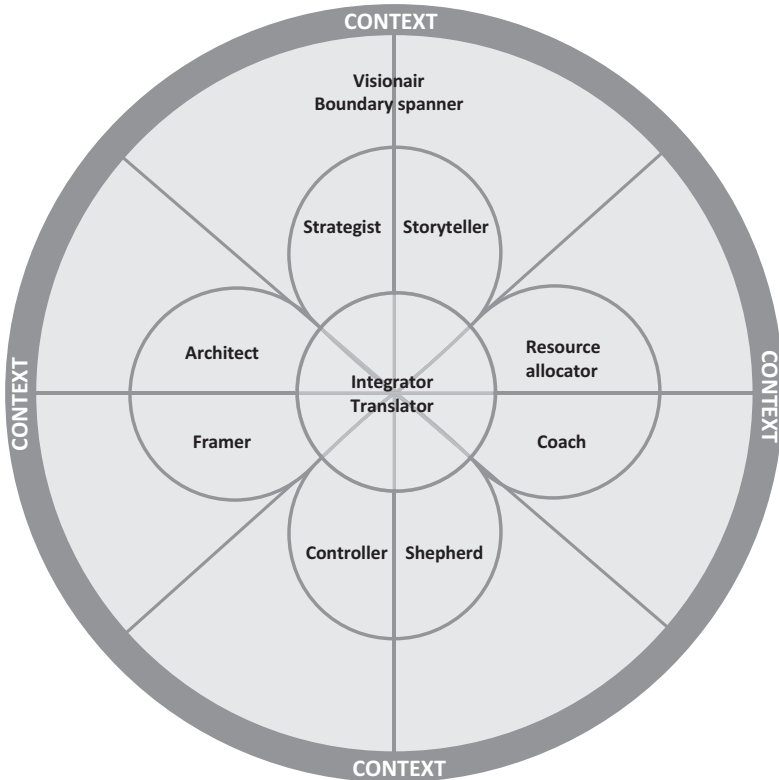
De ‘zachte’ leiderschapsrollen richten zich meer op het waarom (*why*). De *storyteller* brengt de richting of strategie tot leven en zorgt ervoor dat verschillende mensen en groepen binnen de organisatie ermee uit de voeten kunnen. De *strategist* spreekt met het ‘wat’ de mensen aan, de *storyteller* zorgt met het ‘waarom’ dat de verandering mensen aanspreekt. De eerste zorgt voor de bouwtekening van het schip, de tweede voor de droom, het tot uitdrukking brengen van het verlangen naar de zee. Tussen de twee rollen moet een gezonde of liever productieve spanning zijn. Zonder droom geen motivatie, zonder bouwtekening geen resultaat.

Een voorbeeld van een *strategist* van formaat is Jack Welch, de meest gelauwerde topmanager van de afgelopen decennia. Om General Electric weer op koers te krijgen, introduceerde hij een eenvoudige, maar niet simplistische, ‘strategische logica’: ‘Fix it or sell it.’ Geconfronteerd met een zeer gediversifieerd en omvangrijk wereldconcern in moeilijkheden gaf hij zijn managers als richtlijn mee om

in relatief korte tijd nummer een of twee in de eigen markt te worden (*fix it*). Mislukt dat voor een onderdeel van General Electric dan wordt er afscheid van genomen, gedesinvesteerd (*sell it*). De rest is geschiedenis. De combinatie van en verhouding tussen de twee met de rationale verbonden rollen was zichtbaar bij de introductie van Obama's plan voor het hervormen van de gezondheidszorg in de Verenigde Staten. Als *strategist* presenteerde hij, geholpen door de beste deskundigen, beleidsmakers en onderzoekers, een plan van formaat als manifestatie van de 'reden', de wenselijkheid en haalbaarheid. Als *storyteller* bracht hij het plan tot leven en maakte hij de *bewee*greden zichtbaar en voelbaar. Bij de presentatie werd hij geflankeerd door een kindje dat door tekortschietende gezondheidszorg, het ontbreken van beschikbaarheid en 'toegang', haar moeder had verloren. De *storyteller* maakte zo duidelijk: het plan is belangrijk, maar hier doen we het écht voor. Waar de *strategist* zich mag en moet verlaten op de cognitie en logica, moet de *storyteller* zorgen voor het affectieve en emotionele, het antwoord op de *why*-vraag.

Bij het effect draait het om de rollen van *controller* en *shepherd*. Een belangrijke vraag bij effect is: 'What's in it for me?' Of vanuit het perspectief van manager en motivatietheorie: 'What makes Johnny run?' Het gaat om de stap van plan naar uitvoering, van droom naar daad: 'where the rubber hits the road.' Effect staat voor de feitelijke gevolgen of verwachte consequenties van de verandering, de *yield* op organisatie-, groeps- en individueel niveau. De *controller* is degene die in staat is de rationale te operationaliseren of te concretiseren. Deze leiderschapsrol zorgt ervoor dat medewerkers de relatie tussen het grote en het kleine verhaal kunnen leggen. De *controller* zorgt ervoor dat de oorzaak-gevolgrelatie tussen inspanning, uitkomsten, beloning en waardering een duidelijke en motiverende is voor de betrokken groepen en individuen in de verandering. Daarbij is de vertaling van missie en organisatiewaarden in handelingsrepertoire even belangrijk als die van de strategie en veranderdoelen in prestatie-indicatoren en *targets*. De *controller* richt zich op gedragspatronen en -dynamieken en op concrete prestaties en de cijfers. Tegelijkertijd moet deze rol er zorg voor dragen dat de gecombineerde inspanningen en uitkomsten leiden tot het vanuit de rationale gewenste totaaleffect. Evengoed moet de *controller* voor of tijdens het veranderingsproces kunnen signaleren of er vanuit de rationale 'overvraagd' wordt. Als het niet uit kan, moeten de ambities bijgesteld worden, in omvang of tempo van realisatie, of moet voorzien worden in extra 'energie' (mankracht, budget, kennis). Dit signaleren doet de *controller* op basis van feiten en analyse. De *shepherd* kan ook de signalerende functie vervullen, maar zal dit veel meer doen vanuit het aanvoelen van groepen en individuen. De *shepherd* signaleert onrust, verwarring of desoriëntatie en tekortkomingen in het psychologisch klimaat. Het gaat daarbij niet om monitoring en analyse, maar om empathie, aandacht en het kennen van de 'pappenheimers'. Dat is een belangrijke taak in de leiderschapsrollen in het ver-

anderingsproces. Want bij het inzetten en doorzetten van veranderingen gaat het ook, en soms vooral of juist, om de percepties en gevoelens van betrokkenen. Het komt voor dat ondanks een cognitief en affectief kloppende en aansprekende rationale, groepen en individuen in de organisatie niet ‘instappen’. Vaak komt dat omdat ze de consequenties van de verandering als niet-positief of zelfs negatief (voor henzelf) inschatten. Dit komt bijvoorbeeld door te hoog ervaren directe kosten van de verandering; men ziet de voordelen op termijn, maar voelt vooral het ongemak van het moeten verhuizen op korte termijn. In andere gevallen acht men zichzelf niet in staat de draai te maken vanwege een tekortschietende competentie. De *shepherd* kan dit signaleren en een opleiding of begeleidingstraject aanbieden. Soms begrijpt men eenvoudigweg niet wat het nu *echt* betekent voor het eigen functioneren, de omstandigheden en de toekomst. De *controller* kan dan voorzien in concrete gedragskaders en hanteerbare, individuele opdrachten en doelstellingen. In figuur 11.2 staat een overzicht van de verschillende leiderschapsrollen en hun positie binnen het Veranderkrachtmodel.



Figuur 11.2 Twaalf essentiële leiderschapsrollen bij verandering in samenhang

Bij focus zijn *architect* en *framer* de twee leiderschapsrollen. De architect of organisatiebouwer (Bower, 2000) zorgt voor de structuren, systemen en procedures, en ook voor de geprioriteerde organisatiewaarden en 'strategiekaarten' (Kaplan & Norton, 2004) die ervoor zorgen dat de beweegredenen omgezet worden in een beweegrichting. Daarbij kunnen het individu en het systeem het aangrijpingspunt zijn. In het eerste geval vormt *programmatic change* de insteek, in het tweede geval *task alignment*. Bij het eerste zal de organisatiebouwer of architect zorgen voor duidelijke waarden als basis voor socialisatie. Bij het tweede voor bijvoorbeeld een organisatiestructuur of een nieuw beloningssysteem die bij de verandering passen. De aanpak en de daaruit voortvloeiende ingrepen of interventies van de *architect* zijn sterk gericht op normaliseren en disciplineren; (operante) conditionering door systemen, het belonen van gewenst gedrag en het bestraffen van ongewenst gedrag spelen een belangrijke rol. De *framer* legt de bal juist meer bij de actoren of betrokkenen zelf en zorgt voor een proces waarin gedeelde betekenisgeving kan ontstaan. Waar vanuit de rationale de *strategist* een belangrijke interne toeleverancier voor de *architect* is, is de *storyteller* dat voor de *framer*. Framing kan als volgt omschreven worden: 'creating a point of reference against which some kind of action can emerge' (Smircich & Morgan, 1982). Daarbij gaat het vooral om het met elkaar ontwikkelen van een gedeeld referentiekader. In dat proces wordt de reden de richting en doorleeft men de gekozen koers en veranderdoelen. Daarbij is niet het inhoudelijke statement in de vorm van een formele structuur of strategie leidend. Het gaat primair om het procesverloop en de betrokkenheid van belanghebbenden. Waar de *architect* staat voor *push*, gaat het bij de *framer* vooral om *pull*. Samen dragen deze leiderschapsrollen sterk bij aan de 'orkestratie' van de verandering.

In het geval van energie zijn de leiderschapsrollen die van de *coach* en de *resource allocator*. Energie kan gezien worden als de brandstof voor de verandering. Waar de *architect* kan worden gezien als de machinist van de veranderlocomotief, zijn de *coach* en de *resource allocator* de stokers. De *coach* zorgt ervoor dat de 'spelers' met hun kennis, ervaring en vaardigheden goed opgesteld worden en draagt bij aan motivatie en inspiratie. De *resource allocator* zorgt voor de beschikbaarheid van de noodzakelijke *resources*, mensen en middelen zoals tijd, geld en (management)aandacht. Bower (2000) ziet *resource allocation* als een van de belangrijkste functies in een veranderingsproces. Een verandering betekent een verschuiving en soms een aardverschuiving in prioriteiten. Dat kan niet zonder consequenties blijven voor de allocatie van mensen en middelen. Bower beschrijft in feite een variant op het gezegde 'Geen geld, geen Zwitsers': 'geen energie (mensen en middelen), geen verandering'. De *coach* moet ervoor zorgen dat er bijvoorbeeld voldoende intellectuele stimulatie is en dat wordt voorzien in ondersteunend leiderschapsgedrag. Vanuit deze leiderschapsrol moeten de mensen in de benen komen als er sprake is van belemmerende verschijnselen in relatie tot de

benodigde energie, zoals een reactieve *mindset*, een gebrek aan veranderbewustzijn, cynisme of discussie over het psychologisch contract. De *resource allocator* moet voorzien in voldoende bevoegdheden en budget en een goede ‘inkoop’ van veranderkennis, -vaardigheden en -ervaring. Vanuit deze rol moet er vooral aandacht zijn als er sprake is van een *capabilities gap*, onvoldoende vertaling van de eisen die veranderdoelen met zich meebrengen in inzet van mensen en middelen, en disbalans tussen bijvoorbeeld de positie van de programmaorganisatie ten opzichte van de lijnorganisatie.

Bij verbinding draait het om de leiderschapsrollen van *translator* en *integrator*. De rol van *translator* is vergelijkbaar met die van de verbindingsofficier in het leger. Deze zorgt ervoor dat de bevelen die volgen vanuit de gekozen strategie en opdracht duidelijk en tijdig op de juiste plek terechtkomen. Vanuit deze leiderschapsrol moet ook voorzien worden in een goede aansluiting of logistiek tussen dat wat als richting en kader gekozen is en de benodigde middelen. Bij deze rol gaat het in feite om een vorm van *policy deployment*: het vertalen van doelen en kaders in de inzet van middelen en concrete opdrachten. De rol van *translator* komt in veranderingsprocessen vaak tot uitdrukking in het programmamanagement of het beeld van de verkeerstoren of regisseur. De *integrator* zorgt voor de cohesie, beoordeling en besluitvorming inzake afhankelijkheden en mogelijke *trade-offs* en synergie. Deze leiderschapsrol voorziet in de *glue* en olie die nodig zijn om ervoor te zorgen dat onderdelen van het veranderingsproces en daarmee verbonden leiderschapsrollen voor en met elkaar werken en niet geïsoleerd raken of elkaar tegenwerken. De *translator* moet actief worden als een duidelijke prioritering in strategische of veranderdoelen ontbreekt of onder druk komt te staan. Hetzelfde geldt als afhankelijkheden tussen doelen en inspanningen verkeerd worden gehanteerd. De *integrator* moet vooral alert zijn op interne politiek en machtsstrijd ten koste van de hogere doelen. Hetzelfde geldt voor onverenigbare overtuigingen bij betrokken individuen en groepen en het ontbreken van een collectieve ambitie als basis voor verbinding en samenhang.

De ‘zesde’ factor in het model voor veranderkracht is de context. Daarmee verbonden zijn de leiderschapsrollen van *boundary spanner* en *visionair*. De *boundary spanner* of *gatekeeper* bepaalt welke impulsen, invloeden en informatie vanuit de omgeving opgepikt worden of binnenkomen. Te weinig aansluiting bij de omgeving of het missen van signalen kan de organisatie in levensgevaar brengen. Ontwikkelingen in markt en maatschappij worden niet gezien, omdat men er geen kennis van of referentiekader voor heeft of al dan niet als gevolg van eerder, eigen succes aan het navelstaren is. In situaties van verandering kunnen welkome, extra impulsen voor de verandering gemist worden. De rationale en focus worden dan niet gevoeld. Als er te veel in de omgeving wordt gezien of te veel wordt binnengelaten, is de organisatie mogelijk overgevoelig

en kan de organisatie hoorndol worden. Elke beweging is een kans, elke ontwikkeling een reden om te veranderen. De *visionair* ziet, voelt *en* interpreteert wat er in de omgeving gebeurt en is daardoor een belangrijke toeleverancier voor de *strategist* en *storyteller* die zijn inbreng kunnen benutten voor de missie en rationale. Wil deze rol effectief zijn in relatie tot verandering dan is *timing* essentieel. *Visionairs* zien vaak trends en patronen waar anderen die niet zien. Willen hun inzichten 'binnenkomen' dan moeten ze niet te laat, maar ook niet te vroeg zijn. Ze moeten niet te ver voor de troepen uitlopen op het moment dat de transfer van inzicht of idee van buiten naar binnen vorm moet krijgen. Als de visie te snel of te groots wordt binnengebracht, kan de organisatie getroffen worden door een *future shock*. Het beeld van de ontwikkelingen en toekomst is zo overweldigend dat deze de organisatie doet verstijven in plaats van stimuleert.

## 11.5 Disfunctionele leiderschapspatronen en spanning

De effectiviteit van leiderschap bij verandering is sterk afhankelijk van een goede invulling van de geschetste rollen zoals die van *storyteller* en *resource allocator*. Daarbij gaat het dus om de kwaliteit per rol *en* de onderlinge verhoudingen daartussen in relatie tot de specifieke context en verandering. Schort er iets aan de individuele rollen, hun samenstel of de aansluiting op de situationele eisen en behoeften, dan is er sprake van disfunctioneel leiderschap. De oorzaken hiervoor kunnen verduidelijkt worden door ze te beschrijven als disfuncties. Disfuncties kunnen vergeleken worden met syndromen, ziektebeelden waarbij sprake is van een aantal (klinische) verschijnselen of symptomen die steeds in combinatie met elkaar voorkomen (Ten Have et al., 2012). Kets de Vries en Miller (1997) omschrijven verschillende syndromen, waarbij ze gebruikmaken van psychopathologische termen, om 'zieke' organisaties te categoriseren en te duiden. Zo spreken zij van de dwangneurotische en de paranoïde organisatie. De laatste wordt gekenmerkt door symptomen als een overmaat aan monitoring, een buitensporige hoeveelheid regels en procedures en een veelheid aan beheerssystemen. Deze neiging om de omgeving en eigen organisatie overmatig te bespieden en om interne processen obsessief te willen beheersen, kan allerlei ongezonde gevolgen voor de organisatie en haar medewerkers hebben.

Met leiderschap verbonden disfuncties kunnen wortelen in een van de factoren of gebieden van de veranderkracht. Als de met focus verbonden rollen van *architect* en *framer* tekortschieten, dan ontbreekt het al snel aan sturing, kaders en coördinatie. Is er juist sprake van een overmaat, dan verstikken regels, procedures, systemen en aanwijzingen de organisatie. Eigen initiatief, creativiteit en autonomie doven voor zover aanwezig uit, met alle gevolgen van dien. Andere





disfuncties zijn verbonden met meerdere factoren. Zo kan er sprake zijn van een sterke verandering, gedragen door de daarbij behorende leiderschapsrollen. Maar is er tevens een disfunctie, omdat de daarbij benodigde verandercapaciteit en het daarvoor benodigde leiderschap achterblijven of uit de pas lopen. De *strategist*, *storyteller*, *translator* en *shepherd* zorgen voor een verhaal dat staat en spreekt voor het collectief en het individu. Maar *architect* en *resource allocator* zijn niet in staat te voorzien in de kaders en middelen om de verandering om te zetten in resultaat. Tekortschietend leiderschap maakt dat de organisatie *disembodied* is. In dit voorbeeld gaat het om een probleem tussen de verticale as van de verandering en de horizontale as van de verandercapaciteit.

## 11.6 Diagonale disfuncties

Andere disfuncties zijn verbonden met de ‘diagonalen’ in het model. Er is dan een probleem tussen of met bijvoorbeeld de rationale en focus. Als het gaat om een probleem *met* deze twee, betekent dat dat ze zich niet verhouden tot de rest van de factoren. De *strategist* en de *storyteller* hebben in eendrachtige samenwerking met de *architect* en de *framer* gezorgd voor een koers en een kader. Als deze robuust en consistent of zelfs hermetisch zijn, kan een psychische of organisatorische ‘gevangenis’ het resultaat zijn. De koers en het kader zijn tot stand gekomen in een ivoren toren, de leiding is de ‘rest’ kwijtgeraakt en tegenwicht en tegenkracht zijn er niet (meer) of zijn niet benut. De disfunctie kan omschreven worden als *dislocated* (zie figuur 11.3); de plannen die zijn gemaakt in de ivoren toren werken verstoring of verwarrend voor de rest. Bijvoorbeeld doordat de leiding van een ziekenhuis met plannen voor een volgende fusie of omzetgroei is vergeten of is voorbijgegaan aan dat wat de professionals bezighoudt en drijft. Dat was niet gebeurd als de tegenkracht van de *coach* en *shepherd* had kunnen voorzien in informatie over de beleving, gevoelens, drijfveren en emoties van die professionals.

Evengoed ligt een andere disfunctie op de loer als die professionals en hun direct leidinggevenden de overhand krijgen en er geen tegenkracht is vanuit de rollen verbonden met rationale en focus. Het gaat dan om de disfunctie *selfishness*. Professionals kunnen ongebreideld hun eigen doelen en effecten nastreven en doen waar ze zelf de meeste energie voor hebben en voor vrij willen maken, inclusief tijd en budget. De *architect* heeft dan niet kunnen voorzien in tegenwicht door structuren en systemen, de *storyteller* niet in een collectieve ambitie en de *integrator* en *translator* niet in de benodigde interacties en ‘vertaalprogramma’s’ om elkaar te ‘verstaan’.



Factoren	Disfunctie	Kenmerken
Focus + Rationale	Dislocated – <i>Ivory Tower</i>  ©	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Top doet aan luchtfietserij, <i>visionair</i>, <i>strategist</i> en <i>architect</i> bouwen knap ontworpen luchtkastelen.</li> <li>• Top-down geïnitieerde veranderingen die niet in verbinding staan met bewegingen, gevoelens en motivaties bij medewerkers en andere stakeholders, <i>shepherd</i> en <i>coach</i> buitenspel gezet of onderbenut. <i>Controller</i> en <i>translator</i> kunnen of willen hun werk niet doen.</li> </ul>
Rationale + Energie	Dislodged – <i>Collective Fantasy</i>  ©	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grootse, meeslepemde visie, 'de wereld van Peter Stuyvesant', Hollywood, <i>storyteller</i>, <i>visionair</i> en <i>coach</i> brengen organisatie in hogere sferen zonder gecorrigeerd of gematigd te worden door bijvoorbeeld <i>controller</i> en <i>resource allocator</i>.</li> <li>• Hoogmoedswaanzin en verstoord zelfbeeld, ongebreidelde verkeerd gerichte energie, <i>architect</i> structureert niet, <i>shepherd</i> is de kudde kwijt.</li> </ul>
Energie + Effect	Disassociated – <i>Selfishness</i>  ©	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egoïsme en eigen 'winkeltjes' domineren, omdat <i>storyteller</i> en <i>strategist</i> geen collectieve ambitie weten te formuleren en over te brengen, <i>coach</i> en <i>shepherd</i> leiden aan 'going native', zijn leidinggevenden rol kwijtgeraakt en te veel één geworden met de 'groep', de medewerkers.</li> <li>• <i>Architect</i> en <i>translator</i> disciplineren niet.</li> </ul>
Effect + Focus	Misguided – <i>Bureaucracy</i>  ©	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regels om de regels, veel 'red tape', procedurele, formele benadering, veel nadruk op beheersing en verantwoording, verstikkende monitoring-systemen.</li> <li>• <i>Architect</i> en <i>controller</i> zijn oppermachtig en hebben eigen werkelijkheid gecreëerd.</li> <li>• Beheerssysteem is losgezongen van visie, strategie, droom en bestaansrecht organisatie.</li> <li>• <i>Storyteller</i>, <i>visionair</i> en <i>integrator</i> komen er niet aan te pas.</li> <li>• <i>Resource allocator</i> functioneert niet in lijn met visie en veranderdoelen, hoogstens slaaf van de bureaucratie.</li> </ul>

Figuur 11.3 Diagonale disfuncties en leiderschapsrollen

Een andere ‘diagonale’ disfunctie is die van de *collective fantasy*. Rationale en energie zijn samen op drift geraakt en losgezongen van de werkelijkheid, de mogelijkheden en prioriteiten van de organisatie. Leiderschapsrollen als die van de *storyteller* en *coach* domineren en hebben de organisatie het hoofd op hol gebracht. Het ontbreekt aan tegenkracht vanuit focus en effect. Leiderschapsrollen zoals die van de *architect* en *controller* hebben niet of te weinig voorzien in disciplineren, toetsing en prioritering. De productieve spanning ontbreekt in deze gevallen, de kracht van de professionals of de hogere leiding domineert. Er is geen tegenkracht die zorgt voor begrenzing, synergie blijft uit.

Een ‘bijzondere’ disfunctie is dissociatie. De organisatie is (mede) door een ontoereikende werking of gebrekkige ontwikkeling van de leiderschapsrollen *visionair* en *boundary spanner* losgezongen van de context. Men laat te weinig of de verkeerde omgevingsignalen toe, pikt de verkeerde impulsen eruit of ziet de relevante signalen over het hoofd. Dit terwijl de andere leiderschapsrollen het vaak als zodanig en in samenhang wel doen; de goede organisatie in de verkeerde context. Een voorbeeld is IBM in de jaren tachtig van de vorige eeuw dat een excellente organisatie had voor de mainframemarkt, maar door het succes verblind, verdoofd en verslaafd aan de daarbij behorende routines de opkomst van de personal computer met bijna fatale gevolgen miste. Bij dissociatie is er sprake van juist een ‘sterke’ organisatie en ‘sterk’ leiderschap. Er is een gecoördineerde verzameling handelingen, gedachten en emoties. Zichtbaar in samenhangende processen, systemen, organisatiewaarden *en* leiderschapsvormen. Maar deze zijn afgescheiden van of missen de aansluiting met de context en functioneren los daarvan.

## 11.7 Integrale disfuncties

Naast deze bijzondere disfunctie en de disfuncties binnen gebieden zoals de rationale en de verticale, horizontale en diagonale, kan het ook over de hele linie (integraal) fout zitten met het leiderschap. De eerste ‘integrale’ disfunctie noemen we *distorted*; de verschillende leiderschapsrollen zoals die van de *shepherd*, *architect* en *coach* zijn wel ingevuld, maar niet congruent: er is geen *fit*. Dit zien we in organisaties waar – vanuit een gedeeld gevoel dat er wat veranderd moet worden – lokaal en gefragmenteerd invulling aan de verandering wordt gegeven. Managers op verschillende niveaus en plekken met hun eigen leiderschapsrollen sleutelen en proberen wat. HRM doet als *architect* wat aan het beloningsstelsel, de financiële afdeling sleutelt als *controller* wat aan het prestatie-managementsysteem en *business development* is als *strategist* druk doende met de strategie. De tweede ‘integrale’ disfunctie is *disruptive*, ontwrichtend, de verbindingen zijn of worden verbroken. Er ontstaan intern tegengestelde signalen.

Niet in de eerste plaats omdat er niet wordt gewerkt aan *alignment*, zoals bij de vorige disfunctie, maar omdat men geconfronteerd wordt met verschillende interne en externe signalen. De *boundary spanner* laat verkeerde impulsen toe en negeert de goede, de *visionair* interpreteert verkeerd. De *translator* slaagt er niet in eenduidige aanwijzingen te geven en raakt in de war. De *integrator* weet niet wat en hoe te verbinden. Deze disfunctie is soms de opmaat naar een fundamentele verandering van de organisatie, een transformatie in reactie op ingrijpende veranderingen in de markt of technologie. In andere gevallen het voorportaal van een complete *breakdown* en het einde van de organisatie. De derde 'integrale' disfunctie ontstaat doordat leiderschapsrollen niet of rudimentair zijn ingevuld. Het ontbreekt aan richting, kaders, sturing en energie: er is een *disorganized* systeem en ongeorganiseerd leiderschapsprofiel. Het leiderschap, al dan niet collectief, talmt, aarzelt, draaft of is *procrastinating*. De vierde 'integrale' disfunctie noemen we *disintegrated*, ontbonden of uit elkaar gevallen. Het leiderschap beweegt aan alle kanten, maar mist richting, verbinding en integratie. De organisatie als gevolg daarvan ook, het lichaam volgt het hoofd. Mensen vertrekken of doen wat ze zelf belangrijk vinden. Er is een gebrek aan communicatie en vitale delen van de organisatie splitsen zich vaak letterlijk of figuurlijk af. Figuur 11.4 (zie onderstaand) biedt een overzicht van de integrale leiderschapsdisfuncties en hun kenmerken.

---




**Disfunctie**
**Kenmerken**


---

Distorted



- Leiderschapsrollen zijn als zodanig wel ingevuld, maar niet congruent, management en kernfuncties zijn als los zand. *Visionair*, *integrator* en *framer* falen.
  - *Architect*, *controller* en *resource allocator* delen in de malaise: er wordt niet consistent leiding gegeven: lijdzaamheid, aangeleerde hulpeloosheid, organisatorische verwarring over prioriteiten en regels.
  - Door wanorde in leiderschapsrollen en inconsistentie en gebrek aan samenhang ontstaat een situatie waarin verschillende rationaliteiten en logica's op negatieve wijze concurreren; geen dominante logica of gedeelde visie.
  - Veel onnodige en ineffektieve afstemming; veelheid aan 'slechte' vergaderingen, politiek domineert, op zijn best vreedzame co-existentie, *agree to disagree* met de organisatie en stakeholders als kind van de rekening.
-

Disfunctie	Kenmerken
Disruptive 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doordat verschillende leiderschapsrollen niet werken, vooral die van de <i>integrator</i>, <i>storyteller</i>, <i>controller</i> en <i>framer</i> zijn er verschillende realiteiten die elkaar tegenspreken: <i>running the business</i> en <i>changing the business</i> vechten om voorrang; de dragende krachten van verleden en heden zijn in concurrentie met vernieuwers en vers bloed.</li> <li>• Beheersing en verandering zorgen niet voor de nodige flexierite, aanpassing en stabiliteit, maar belemmeren elkaar, <i>visionair</i>, <i>strategist</i> en <i>integrator</i> liggen in de clinch met onder andere de <i>architect</i>, <i>controller</i> en <i>resource allocator</i>.</li> <li>• Desoriëntatie bij managers en medewerkers doordat niet duidelijk is waarop moet worden ingezet, organisatorische verwarring. Doordat <i>visionair</i> en <i>strategist</i> niet eenduidig ondersteund door <i>architect</i>, <i>controller</i> en <i>resource allocator</i> hun werk doen, ontstaat <i>priority proliferation</i>: alles is belangrijk (en daarmee niets).</li> </ul>
Disorganized 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aarzeling, gebrek aan besluitvorming en actie. <i>Visionair</i> en <i>gatekeeper</i> voorzien niet in streefbeeld en informatie, <i>strategist</i> en <i>storyteller</i> kunnen of willen hun rol niet nemen. Gevolg: geen gemeenschappelijke visie, strategische onthouding, ontbreken visie en richting.</li> <li>• <i>Architect</i>, <i>framer</i> en <i>resource allocator</i> kunnen hun rol niet nemen, want er is geen rationale en visie.</li> <li>• Verbinding: gebrek aan coördinatie(mechanismen) en leiding, dagelijkse strijd door onduidelijkheid over verhoudingen, recht van de sterkste.</li> </ul>
Disintegrated 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Integrator</i> en <i>translator</i> falen. Slagen er niet in bestaansrecht, visie en strategie handen en voeten te geven en als eenduidig referentiekader te hanteren. Gevolg: decentrale eenheden en individuen trekken hun eigen plan, zonder positief versterkende of correctiemechanismen.</li> <li>• Het falen van vooral <i>storyteller</i>, <i>framer</i> en <i>coach</i> zorgt voor (emotionele) onthechting: organisatieonderdelen en individuen gaan onder water, trekken zich terug, uitholling van <i>corporate citizenship</i>. <i>Shepherd</i> is de wanhoop nabij.</li> <li>• <i>Architect</i>, <i>resource allocator</i> en <i>controller</i> zorgen niet voor organisatorische hygiëne, <i>integrator</i> en <i>framer</i> voorzien niet in samenhang en gedeeld referentiekader: 'burgeroorlog'. Groeperingen en hun opvattingen zijn met elkaar in strijd of verdelen het territorium, geen samenwerking, gebrekkige aandacht voor externe omgeving en bestaansrecht, zelf overleven staat bovenaan.</li> <li>• <i>Shepherd</i>, <i>coach</i> en <i>integrator</i> kunnen niet voorkomen dat groepen en individuen letterlijk of figuurlijk afscheid nemen van de organisatie en gemeenschap, 'pocket veto's'.</li> </ul>

Figuur 11.4 Integrale disfuncties en leiderschapsrollen

## 11.8 Handelingsstrategieën voor leiders in veranderingsprocessen

Als vanuit het perspectief van leiderschap naar verandering en veranderkracht wordt gekeken, geldt dat in alle rollen moet worden voorzien zoals ook alle factoren – bijvoorbeeld rationale en energie moeten worden ingevuld. Maar de invulling van en verhouding tussen de leiderschapsrollen zal variëren met de context, de aard en omvang van de verandering en de kenmerken van de organisatie. De tien plus twee leiderschapsrollen kunnen op verschillende manieren benut en voorzien worden. Benut voor een diagnose, voor het ontwerp of de borging en evaluatie van een verandering. Voorzien door ze bijvoorbeeld op verschillende manieren, op verschillende momenten, met verschillende mensen en/of op uiteenlopende plekken binnen de organisatie in te vullen. Zo zullen de leiderschapsrollen verbonden met de rationale vaak zetelen bij de hoogste leiding. Maar een rol als die van de *architect* past mogelijk juist de *chief operations officer*. Die van de *coach* kan mogelijk voor een belangrijk deel ingevuld worden door afdelingshoofden ondersteund door HRM. Daarnaast zal de ene rol, bijvoorbeeld die van *visionair*, aan het begin of zelfs voor het veranderingsproces belangrijk zijn; waar die van de *controller* pas in een latere fase van het proces vorm krijgt.

In ieder geval zal er in de meeste complexere, meer omvangrijke veranderingsprocessen behoefte zijn aan serieuze invulling van alle rollen, als zodanig, in samenhang en met het oog op de benodigde productieve spanning. In algemene zin kunnen deze rollen in samenhang productief ingevuld worden door variaties en combinaties in *wie* ze invult, met *wat* en *hoe* ze *wanneer* worden ingevuld. Er wordt dan bijvoorbeeld parallel of in de tijd gebruikgemaakt van verschillende personen, (hun) stijlen en competenties, en verschillende methoden en technieken die via sturing dan wel zelfsturing worden ingezet. Een meervoudige invalshoek om effectief aan de genoemde behoefte en invulling tegemoet te komen, bieden Janssen en Steyaert (1999). Zij geven een aantal aanpakken om vruchtbaar om te gaan met dualiteiten en spanningen. Janssen en Steyaert onderscheiden als aanpakken *sequencing*, *layering*, *interpenetration* en *reframing*.

Bij *sequencing* gaat het om een opeenvolging, serie van verschillende leiderschapsrollen in de tijd. Per fase van een veranderingsproces zijn een of meerdere specifieke rollen nodig en dominant. Zo is voorstelbaar dat in de eerste fase, voorafgegaan door ‘voorwerk’ van de *visionair* en *gatekeeper*, vooral de *strategist* en *storyteller* aan zet zijn. Mogelijk consulteren zij in die fase ook de *resource allocator* en *controller* met het oog op de haalbaarheid van hun visie en verhaal. In de tweede fase wordt de stap gemaakt van idee of hoofdontwerp naar uitwerking of detailontwerp. Het is goed mogelijk dat dan de *architect*, *translator* en *coach* nadrukkelijker in beeld komen. Gesteund door de *shepherd* die de vin-

ger aan de pols houdt en de *integrator* die zorgt dat oud en nieuw, lopende en nieuwe initiatieven, veranderprogramma en lijnorganisatie met elkaar verbonden zijn en blijven. In een derde fase, waarin het bijvoorbeeld draait om implementatie, wordt het spel in veel gevallen gemaakt door de *integrator* en de *translator*, actief gesteund door de *controller*, *framer* en *resource allocator*. De *shepherd* en *coach* zijn ook of juist in deze fase alert. Breekt de periode van *business as usual* aan, dan voeren de rollen die zich ook goed verstaan met het meer beheersmatige en cyclische de boventoon, bijvoorbeeld de *controller* en de *resource allocator*.

De tweede aanpak is *layering* en ‘stapelt’ leiderschapsrollen, geeft ze parallel en vaak meer collectief vorm. Duck (1993) is hier een voorstander van om redenen van effectiviteit en een goede verbinding tussen plan en uitvoering, inhoud en proces bij veranderingen. Zij stelt dat het opdelen van een verandering ‘in stukjes’ niet goed werkt. *Top* en *bottom* opereren dan vaak praktisch of mentaal los van elkaar. De haalbaarheid van de visie en de acceptatie ervan en het eigenaarschap zijn vaak zwakke plekken. Duck legt de nadruk op het managen van de dynamiek en samenhang in een veranderingsproces; wisselwerking en balans tussen vereisten en leiderschapsrollen zijn daarbij essentieel. Zij stelt dat een oplossing kan zijn managers vanuit de *hele* organisatie erbij te betrekken of medewerkers van hoog tot laag vroegtijdig te laten participeren. Een andere insteek biedt het *Transition Management Team* (TMT). Duck geeft aan dat het gaat om een team dat bestaat uit acht tot twaalf gekwalificeerde mensen die de overgang realiseren. Zij overzien het gehele veranderingsproces en zorgen voor richting, samenhang, consistentie en feedback. De combinatie van team en gekwalificeerd kan betekenen dat vanaf het begin gewerkt wordt met een combinatie van team- of leiderschapsrollen. Alles zit er in en afhankelijk van de situatie, fase en verandereisen zullen accenten en rolverdeling binnen het team dynamisch zijn. Het team is een variant op de *dirty dozen*, een verzameling van kennis, ervaring en vaardigheden of specialismen met een sterke verbinding tussen de samenstellende delen. De *visionair* staat zo al vroeg in contact met de *shepherd* en de *framer* om ervoor te zorgen dat de droom direct wordt omgezet in de goede beelden en impulsen, om zo te voorkomen dat *future shock* ontstaat. De CEO overlegt vanaf het allereerste begin met de financieel manager om ervoor te zorgen dat hun rollen van *strategist* en *resource allocator* bijdragen tot hoogstens een klein gat tussen wenselijkheid en haalbaarheid. De *coach* en de *architect* zorgen ervoor dat een goede ‘opstelling’ en ‘veldbezetting’ gecombineerd worden met het hand in hand gaan van presteren, leveren, leren en talentontwikkeling. Soms is *layering* om redenen van effectiviteit eenvoudigweg noodzakelijk. In de beginfase van een veranderingsproces kan de CEO als *visionair* en *storyteller* ‘het grote verhaal’ neerzetten. Maar de echte communicatie moet plaatsvinden tussen de direct leidinggevenden die voeling hebben met en kennis

hebben van het primaire proces, de professionals en de klanten (Larkin & Larkin, 1994). Deze leidinggevenden verzorgen de rollen van *shepherd*, *coach* en *controller*.

De derde aanpak, *interpenetration*, richt zich op het doorbreken van de 'of-of-benadering die vaak met dualiteiten is verbonden. Deze aanpak kan gezien worden als een vergaande vorm van onderkenning van de *simultane* werking van beide polen. In termen van veranderkracht: zonder effect heb je niets aan een rationale, als focus ontbreekt wordt de energie verspild. In het verandermanagement wordt wel een onderscheid gemaakt tussen ontwerpen en ontwikkelen. *Interpenetration* maakt daarvan: ontwikkelend ontwerpen (Boonstra, 2000). Een ander voorbeeld uit de organisatiekunde en communicatieleer is het onderscheid tussen *top-down* en *bottom-up*. Via *interpenetration* maken Japanners daar 'middle-up-down'-management van. In termen van veranderkracht betekent het dat onderdelen en leiderschapsrollen 'met elkaar in gesprek zijn' en streven naar synthese. Termen die daarbij passen zijn bijvoorbeeld een 'energieke focus' en een 'effectieve rationale'. Leiderschapsrollen als *visionair* en *resource allocator* of *strategist* en *coach* vormen dan een 'systeem' (binnen het denken en handelen van een individu of team) van *checks and balances* en maken de spanning op een hoger niveau productief.

De vierde aanpak van Steyaert en Janssen (1999) is *reframing*. 'De derde weg' kan daar model voor staan. Daarbij gaat het om een alternatief voor twee, vaak tegengestelde stromingen. Onder andere Blair heeft de term gebruikt, in zijn geval voor een alternatief voor het sociaaldemocratische en (versus) het liberale. Het gaat ook hier om een creatieve sprong richting een 'derde visie' of 'stroming'. Blair integreerde vooral twee sociaaldemocratische punten (gemeenschapsdenken, iedereen kansen op ontplooiing) en liberale (verantwoordelijkheid, wederzijdse rekenschap van burger en overheid). *Reframing* leidde bij Blair tot het concept 'CORA': *community, opportunity, responsibility and accountability*. Een ander voorbeeld van *reframing* is ook het uit Japan afkomstige concept van *strategic localization*. Dit concept doorbreekt de patstelling in strategisch en organisatiekundig denken tussen *economies of scale* en *local responsiveness*. De twaalf rollen in samenhang gemodelleerd, vormgegeven en toegepast, kunnen als zodanig worden gezien als een 'derde weg' voor leiderschap en verandering. Initiële tegenstellingen zoals die van wenselijkheid en haalbaarheid, doelen en middelen, hard en zacht, plan en uitvoering *en* (volgens sommigen) leiderschap en management verdwijnen niet, maar worden op spanning gebracht en productief gemaakt.

## 11.9 Reflectie

Veel definities van organisaties en organiseren leggen de nadruk op samenwerking en gemeenschappelijkheid als basis voor het realiseren van collectieve ambities en gezamenlijke doelen. Tegelijkertijd zijn er de noties van uiteenlopende belangen en rationaliteiten, schaarse middelen en concurrerende eisen bij het organiseren, zoals efficiency en creativiteit. Deze laatste noties zijn bij uitstek zichtbaar en vaak dominant in situaties van verandering. Ze vertalen zich ook in concurrerende en vaak hoge eisen aan het leiderschap, al dan niet in team- of collectieve vorm. Er wordt gevraagd om richting *en* ruimte, om zakelijke beslissingen *en* gevoel voor emoties, om een droom *en* een deadline, om *creative imagination* en soberheid, om allesverzengende ambities *en* goed rentmeesterschap. Dat alles onder voorwaarden als kunnen overleven, de menselijke maat en voldoende individueel perspectief. Geen sinecure. Deze eisen laten zich vertalen in verschillende cruciale factoren bij een ingrijpende verandering, zoals focus, verbinding en energie. Ze zijn ook terug te zien in de verschillende, in totaal twaalf, leiderschapsrollen *en* hun onderlinge verhouding en samenhang. Deze rollen worden in relatie tot verandering hanteerbaar en effectief als hun onderlinge spanningen de juiste maatvoering kennen. Een gebrek aan spanning of *stress* leidt tot niet of ondermaats presteren. Een overmaat tot mentaal of fysiek blokkeren, overspannenheid en minstens even slechte prestaties. Productief leiderschap en veranderend organiseren hebben spanning nodig, zoals de pool en tegenpool elkaar nodig hebben. Zonder het een bestaat het ander niet of nauwelijks en werkt het niet of ontoereikend. Bij veranderen zorgen ze voor het op spanning brengen van individu en organisaties, moeten ze elkaar verstaan, speelt complementariteit een rol en moet de een de ander afhankelijk van de context meer of minder ruimte laten. Bijvoorbeeld, de visie en visionair moeten de organisatie en medewerkers uitdagen zonder te overvragen. De beschikbare middelen en mogelijkheden moeten door de *resource allocator* en *coach* disciplineren en begrenzen zonder een situatie te creëren waarin niets kan of mag.

Organisaties en hun leden varen doorgaans wel bij een gezonde afwisseling van veranderende en meer beheerste perioden en situaties, inertie en flexibiliteit, en stabiliteit en dynamiek. In situaties van verandering moet de organisatie op een hoger niveau op spanning zijn; is adrenaline nodig. Die 'organisatorische' adrenaline kan in te grote hoeveelheden of als die te langdurig vrijkomt schadelijk zijn of tot verslaving leiden (en zo de eerdergenoemde gezonde afwisseling en de behoefte aan stabiliteit en relatieve rust in de weg staan). Maar in situaties van verandering, bij noodzaak of ambitie, is de adrenaline welkom en zelfs hard nodig. Zoals mensen bij angst en stress, grote bedreigingen of grote uitdagingen adrenaline aanmaken, moeten organisaties dat in situaties bij wijze van spreken ook doen. De 'adrenaline' zorgt voor 'readiness', voor een wakkere, energieke en



alerte organisatie. Een organisatie die zich bewust is van de context, focus heeft en klaar is om te presteren. De adrenaline, resultaat van productieve spanningen tussen o.a. organisatie, verandereisen en leiderschapsrollen, zorgt ervoor dat de organisatie klaarstaat. Een voorbeeld is de duale organisatiestructuur – en de daarbij behorende verschillende oriëntaties en temperamenten, of niveaus van ‘organisatorische adrenaline’ – van het leger van de Verenigde Staten. Dat heeft een model voor vreedetijd en een model voor oorlogssituaties. In geval van oorlog neemt de spanning toe, stijgt ‘de bloeddruk’ en gaat het adrenalineniveau omhoog. Niet te hoog, want dan ontstaat paniek en ‘hyperventilatie’. De *storyteller* moet gesteund door de *strategist* zorgen voor een wakkere en gedreven organisatie. De *coach* en de *shepherd* moeten voorkomen dat medewerkers overspannen raken en er hyperventilatie ontstaat.

Een gezonde organisatie weet door individueel of collectief leiderschap disfuncties te voorkomen, te corrigeren of te compenseren. Dat leiderschap zorgt er door goede bestanddelen of rollen en hun onderlinge samenhang voor dat de organisatie ‘op spanning’ blijft, kan presteren, overleven en groeien. Dergelijk leiderschap is *versatile* of gebalanceerd. Daarbij is ‘in balans’ iets anders dan continu stabiel, laat staan ‘verstild’ (want dat is zo goed als ‘dood’). Het is misschien juist wel: heel vaak uit balans. Of: steeds zoekend en bewegend om naar de juiste spanning te werken. Daarbij is het vooral de kunst om steeds weer in balans te komen. Als dat lukt, dan zijn spanning en harmonie wapenbroeders. Leiders die dat voor elkaar krijgen, bewegen zich zoals de oude Japanse meester die zei: ‘Ik ben heel vaak uit balans, maar ook in staat om heel snel weer *in* balans te zijn.’

## Literatuur

- Baer, J. (2003). Evaluative thinking, creativity, and task specificity: Separating wheat from chaff is not the same as finding needles in haystacks (p. 129-150). In: M.A. Runco (ed.), *Critical creative processes*. New York: Hampton Press.
- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water*. Oratie. Universiteit van Amsterdam. Amsterdam: Vossiuspers AUP.
- Bourdieu, P. (1998). *Contre-feux*, Parijs: Raisons d’agir.
- Bower, J.L. (2000). The purpose of change: a commentary on Jensen and Senge. Hoofdstuk 3. In: M. Beer & N. Nohria, *Breaking the code of change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bruch, H. & Ghoshal, S. (2002). Beware the busy manager. *Harvard Business Review*, 80(2), p. 5-11.
- Duck, D.J. (1993). Managing Change: The Art of Balancing. *Harvard Business Review*, 71(6), p. 109-118.

- Farjoun, M. (2010). Beyond Dualism: Stability and Change as a Duality. *Academy of Management Review*, 35(2), p. 202-225.
- Hardjono, T.W. & Have, S. ten (1996). Het vierfasenmodel voor organisatieverbetering. *Holland Management Review*, (48), p. 35-43.
- Have, S. ten, Have, W.D. ten & Eng, N. van der (2011). Veranderkracht: vijf leidende Slaagfactoren als brug naar doeltreffende verandering. *Holland Management Review*, 135, p. 16-24.
- Have, S. ten, Eng, N. van der & Have, W.D. ten (2012). Disfuncties in veranderende organisaties. *Holland Management Review*. In Press.
- Hart, S.L. (1992). An integrative framework for strategy making processes. *Academy of Management Review*, 18, p. 657-693.
- Hunter, S.T., Thoroughgood, C.N., Myer, A.T. & Ligon, G.S. (2011). Paradoxes of Leading Innovative Endeavors: Summary, Solutions, and Future Directions. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), p. 54-66.
- Janssen, M. & Steyaert, C. (1999). The world in two and third way out? The concept of duality in organization theory and practice. *Scandinavian Journal of Management*, 15, p. 121-139.
- Kaplan, R.E. & Kaiser, R.B. (2003). Developing Versatile Leadership. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), p. 19-26.
- Kaplan, R.S. & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kets de Vries, M.F.R. (2001). *The Leadership Mystique*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kets de Vries, M.F.R. & Miller, D. (1997). *De neurotische organisatie: irrationele onderstromingen van het management*. Amsterdam: Managementbibliotheek.
- Langen, F.H.T. de (2008). *Strategic tensions and strategy development in an e-learning environment*. Ongepubliceerd op de EADTU-conferentie.
- Larkin, T.J. & Larkin, S. (1994). *Communicating Change: Winning Employee Support for New Business Goals*. Londen: McGraw-Hill.
- Leana, C.R. & Barry, B. (2000). Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life. *The Academy of Management Review*, 25(4), p. 753-759.
- Mumford, M.D., Eubanks, D.L. & Murphy, S.T. (2007). Creating conditions for success: Best practices in leading for innovation. In: J.A. Conger & R.E. Riggio (eds.), *The practice of leadership: Developing the next generation of leaders*, p. 129-149. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nasim, S. & Sushil (2011). Revisiting Organizational Change – Exploring the paradox of managing continuity and change. *Journal of Change Management*, 11(2), p. 185-206.
- Slijkhuis, M. (2012). *Een gestructureerde benadering van de behoefte aan structuur op het werk*. Proefschrift in wording.

- Smircich, L. & Morgan, G. (1982). Leadership: The Management of meaning. *Journal of Applied Behavioural Studies*, 18, p. 257-273.
- Tainter, J.A. (1988). *The Collapse of Complex Societies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Thatchenkery, T. (2004). Paradox and organizational change. The transformative power of appreciation. *Constructive Discourse and Human Organization Advances in Appreciative Inquiry*, 1, p. 77-101.
- Torn, J.D. van der (1986). Management in het krachtenveld van de organisatie. *Mens en Organisatie*, 6, p. 482-501.
- Quinn, R.E. & Rohrbaugh, J.A. (1981). Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), p. 122-140.

