

WAARDEGEDREVEN LEIDERSCHAP

Een natuurlijke manier van leidinggeven

Organisaties, teams, individuen, zelfs de samenleving als geheel – iedereen baseert zijn gedrag op waarden. Die waarden leren kennen en gebruiken is een kunst voor leiders, legt Dieuwke Begemann uit.

Dieuwke Begemann vroeg ooit een manager die voor de taak stond om een aantal mensen uit zijn team ontslag aan te zeggen, welke waarden van belang waren in zijn afdeling. 'Gezelligheid was een van hun waarden', zei hij. Daarna stelde ze de vraag: 'Waartoe inspireert die waarde in deze situatie?' Dat zette de manager ertoe aan een warme bijeenkomst te organiseren. 'Alle medewerkers zeiden iets persoonlijk over hun vertrekkende collega's. Begemann: 'Het illustreert hoe de waarden van een organisatie tot een constructieve aanpak leiden.'

Begemann is eigenlijk veranderkundige. Tien jaar geleden schreef ze het boek *Natuurlijk veranderen* (uitgegeven bij Van Gorcum, 2008) over hoe je als leider natuurlijke mechanismen kunt aanwenden om veranderingen in een organisatie of team te bevorderen. 'Een nieuw paradigma', aldus Begemann. 'Managers zijn vaak geneigd problemen te identificeren. Dat roept de vraag op naar de oorzaak en schreeuwt bovendien om een oplossing, die weer geïmplementeerd moet worden. Vaak levert dat in organisaties veel strijd op. De hele causale keten slaat al gauw op

hol. En dat is niet nodig. Want de belangrijkste veranderingen worden niet van bovenaf geïmplementeerd, maar tot stand gebracht in een complex proces van activiteiten en handelingen van de delen van de organisatie.' Na veel veranderingsprocessen te hebben zien mislukken, raakte ze geïnteresseerd in de mechanismen in een organisatie die veranderingen als vanzelf tot stand brachten. Want dat was de paradox, veranderingen met echte impact waren nooit gepland, zoals niemand de komst van de informatietechnologie heeft gepland. In haar boek beschrijft ze de dynamiek van ongeplande veranderingen. In natuurlijke mechanismen spelen waarden een belangrijke rol. Vaak zijn die waarden onbewust geworden en moeten ze ontdekt worden. 'Immers, helder bewustzijn over je waarden – dat geeft kracht.' Dat geldt volgens Begemann voor individuen, maar ook voor organisaties en voor de maatschappij als geheel.

Voor veel beslissers zijn gesprekken over de waarden die hen of hun organisatie drijven krampachtig bezigheden. 'Organisaties tobben met hun kernwaarden. En doen ze er iets mee, dan is het vaak gênant: er komt



iets op papier – of op de placemats in de kantine. Terwijl het een krachtig wapen is om in te zetten voor leiders. Waarden kunnen namelijk chaos ordenen.’ Begemanns betoog luidt als volgt: Waarden horen bij wie je bent. Door ze te benoemen, verwerf je identiteit. Een duidelijke identiteit is van levensbelang voor de organisatie, mensen moeten weten waar ze werken. Klanten moeten weten met wie ze te maken hebben. Maar omdat de waarden zelf onzichtbaar zijn, zijn leiders meer geneigd om op tastbare, meetbare zaken te sturen, zoals efficiency of omzetgroei. Want we hechten in onze cultuur meer belang aan de zichtbare dan aan de onzichtbare wereld. Een voorbeeld is de krantenmarkt. De waarde van vrije pers is belangrijk in de maatschappij, maar wat is er dominant in mediabedrijven? Winst maken. De zichtbare resultaten zijn dus belangrijker dan de onzichtbare waarden. Dat is een van de problemen waar bestuurders mee kampen.’

Begemann adviseerde managers van de Rabobanken, Koninklijke Shell, IT-dienstverlener IBM, maar ook bij semi-publieke instellingen als de Raad voor de Kinderbescherming, ziekenhuizen en woningcorporaties.

Waarom is kennis van waarden voor leiders belangrijk?

‘Als je er niet mee bezighoudt, wordt jouw organisatie er alsnog door gestuurd. Iedereen heeft namelijk al eigen innerlijke waarden en als je organisatiewaarden niet helder zijn, gaan de eigen waarden het gedrag van de medewerkers sturen. Bovendien merkt iedereen in deze tijd van globalisering dat nieuwe, onzichtbare waarden zich aan de lopende band aandienen. Waarden van andere culturen waarmee we opeens te maken hebben, of verandering van waarden in bijvoorbeeld de Verenigde Staten, die ons leven ook beïnvloeden.’

Wat zijn waarden eigenlijk?

‘Waarden zijn innerlijke drijfveren, die zelf onzichtbaar zijn. Alleen het effect van waarden is zichtbaar. Ze worden vaak ten onrechte verward met normen. Waarden inspireren je, waarden veroorzaken een constructief interactieproces in jezelf of met anderen. Maar normen zijn er om te toetsen. Een veel voorkomende fout is dat

managers, als ze hun kernwaarden hebben ontdekt, de vraag stellen welk gedrag daarbij hoort. Dan ga je over in de norm. Het is veel vruchtbaarder en leuker om die met je waarden te associëren. Stel dat jij bijvoorbeeld iets wilt doen uit liefde of uit gastvrijheid, wat zou dat dan kunnen zijn? Zo'n vraag levert creatieve ideeën op.'

Waarom is het voor leiders belangrijk om te weten wat de organisatiewaarden zijn?

'Mensen die niet goed in hun vel zitten, vallen om in een crisisperiode. Dat geldt ook voor bedrijven. Hoe meer vitaliteit – of liever: *viability* – een persoon of organisatie heeft, des te beter veranderingen tot stand komen. Een heldere identiteit is een belangrijk aspect van die *viability*. Daar komen dan de waarden om de hoek. Bovendien wordt onze wereld steeds complexer en als we niet oppassen gaan we die complexiteit te lijf met een ongehoorde hoeveelheid regels en protocollen. Waarden vormen een veel beter instrument om complexiteit aan te sturen. Het is zoals iemand in een regionaal ziekenhuis eens opmerkte: als we ons werkproces nu eens ordenen rond gastvrijheid, dan komt de efficiency vanzelf.'

Wat adviseert u leiders als eerste stap?

'Als leiders hun waarden impact willen laten hebben in de organisatie, moeten ze zelf leven naar die waarden, door hun dagelijkse beslissingen eraan te relateren. Dat klinkt als een militaire operatie, maar is in feite een creatief proces dat veel energie geeft. Mensen knappen er ontzettend van op, om de waarden van hun organisatie en/of afdeling helder te hebben.'

Hoe kunnen waarden chaos ordenen?

'Ik zal een voorbeeld geven. De veiligheidsregio's zijn complexe samenwerkingen van organisaties als de brandweer, politie, ziekenhuizen en lokale overheden. Je kunt hele afgewogen protocollen opstellen om te voor-

'Waarden kunnen de chaos ordenen'

komen dat er bij crisis ruis ontstaat, tussen die organisaties en chaos ontstaat. Maar in de praktijk, als er een ramp uitbreekt, wordt er fantastisch samengewerkt door de hulpverleners ter plaatse. Waarom? Nou, die hebben één gedeelde waarde: levens redden. Met die waarde kunnen professionals die complexiteit zeer goed zelf aan.'

Hoe kun je op waarden sturen?

'De Rabobanken hechten waarde aan regionale betrokkenheid. Dat inspireerde een medewerker tot het idee om de bestaande stedenband tussen hun eigen gemeente en een gemeente in Polen te verstevigen. De directeur stapte met wat medewerkers in de auto en reed naar Polen. Daar waren ze verheugd, want ze hadden tot dusver alleen maar ambtenaren uit Nederland gezien. Het idee ontstond om de kinderen op de basisscholen in beide gemeenten via e-mail en chats samen Engels met elkaar te laten oefenen. Even later vroeg de Poolse school om Engelstalige leesboeken. De bankdirecteur vroeg zijn klanten om te helpen. In die lokale bankhal lag al gauw een hele berg boeken, die in een truck naar Polen zijn gebracht. Nou, wat was het gevolg? In maart had die manager al zijn targets gehaald. Ik ben ervan overtuigd dat dit proces een rol heeft gespeeld. De waarden inspireren daartoe.'

Targets? Daar liggen ook waarden aan ten grondslag.

'Ja, efficiency, dat is vaak een waarde die niet benoemd wordt op de kernwaardenlijstjes. Dat kan zo'n lokale Rabobank in een kramp brengen: aan de ene kant propageert de bank coöperatieve waarden, maar in concurren-

tie met andere banken sturen ze op meer efficiency. Dat staat niet in het kernwaardenoverzicht van de organisatie, maar is ondertussen wel hartstikke dominant.'

Waarom is dat een probleem?

'Wie heeft er iets aan als alle banken even efficiënt zijn? Als de Rabobank een soort ING wordt, ziet de gemiddelde klant het verschil niet meer.'

Kan er verschil bestaan tussen individuele waarden en organisatiewaarden en kan dat conflicten geven?

'Natuurlijk bestaan er verschillende waarden in een organisatie, maar het is belangrijk dat die waarden congruent zijn. Dat geldt voor alle niveaus: als individu, in een team, in een lokale vestiging, in de landelijke organisatie, in de markt, in de samenleving. Al die kringen hebben hun eigen waarden. In een team kan de waarde collegialiteit heel belangrijk zijn, terwijl dat weer geen organisatiewaarde is. Als die waarden eenvoudig op elkaar te stapelen zijn, dan versterkt dat de organisatiecultuur. Maar soms zijn de onderlinge waarden met elkaar in strijd. Het klassieke voorbeeld is dat een arts gevraagd wordt om geen patiënten naar huis te sturen op vrijdag, zodat de bedden in het weekend bezet blijven. Daar botst het patiëntenwelzijn met de efficiency van de organisatie. Als dat naar boven komt, is mijn advies om daarover helder te communiceren met elkaar. Leiders moeten accepteren dat teams hun eigen waarden hebben. En individuen hebben er baat bij te communiceren over wat ze vinden en voelen. Dat gebeurt te weinig. Reflectie is essentieel.'

Begemann hecht veel waarde aan stilte. Omdat veel mensen de hele dag door zintuiglijk geprikkeld worden, staat het deel van de hersenen dat reageert met snelle beslissingen voortdurend op scherp. Voor een reflectie op innerlijke waarden is dan ook stilte nodig. Daarom

organiseert zij sinds 6 jaar vierdaagse workshops in een pastorie in de Bourgogne. Daar ontvangt zij kleine groepen cliënten die gedurende de week nieuwe vaardigheden in waardegestuurd leiderschap leren. En zicht krijgen op de verschillende waardepatronen in de cultuur die van invloed zijn op de organisatie structuur en leiderschap. Naast een flinke dosis theorie, gaat Begemann veel praktisch te werk. 'Samen proberen we creatieve processen tot stand te brengen. Als beslissers hun dagelijkse agenda punt voor punt kunnen relateren aan hun waarden, dan breng je een constructief creatief proces op gang. Daarin oefenen we.' Deelnemers kunnen er de nodige stilte opzoeken, lopen een stukje van de pelgrimsroute naar Santiago de Compostela.

Hoe waardegedreven bent u als consultant als u adviseert over waardegedreven leiderschap?

'Als ik kijk naar het aanbod van veel leiderschapstrainingen, dan valt me vaak de incongruentie op. Praten over *Servant Leadership* in een kasteel, met anonieme mensen die je allerlei heerlijkheden opdienen, of het vliegen naar Bali voor een stilteretraite om na te denken over waarden – met een ecologische voetafdruk van hier tot ginder: dat vind ik niet passen. Mijn deelnemers zijn daarom bij mij te gast. Tijdens de workshops *Waardegedreven Leiderschap* gaat dat ook op. Heel bewust vinden ze niet plaats in een conferentieoord maar in mijn pastorie waar ik ook voor mijn gasten zorg. De groep is met vier tot zes deelnemers beperkt, waardoor het ook mogelijk is dit te doen. De waarde zorgzaamheid, die je als consultant hebt voor je cliënten, wordt daar ook praktisch zichtbaar en speelt een belangrijke rol. Ik kies dus niet voor een hoge omzet, maar mijn beloning zit in de feedback die ik ontvang van mijn deelnemers. Eerdere deelnemers gaven aan dat ze zelden zoveel geleerd hebben, wat ze direct hebben kunnen toepassen.'
