

## Boek 'Kracht zonder macht' over verticale dialogen

21 Februari jongstleden verscheen het boek 'Kracht zonder macht' over verticale dialogen. Het eerste exemplaar werd door directeur van het INK, Ruud Stassen aan Cees Hoogendijk, samensteller van het boek uitgereikt. Ik sprak met Cees Hoogendijk, auteur van het boek 'Kracht zonder macht' en vroeg hem naar de bijzondere managementrecepten die allen de 'smaak' van 'verticale dialoog' vertegenwoordigen.

door: Manon Diepenmaat

### Het idee

Er worden boeken vol geschreven over instrumenten en methoden die organisaties beter zouden laten functioneren. In deze boeken tref je echter vaak de kennis en ervaring van één deskundige aan, wat je nieuwsgierig maakt naar andere oplossingen. Dat er geen 'one best way' bestaat is menigeen immers wel bekend. Maar wat deze best ways vaak wel gemeen hebben, is dat ze gebaseerd zijn op wat Cees Hoogendijk een verticale dialoog noemt: een constructief, machtsvrij gesprek tussen beleidsmakers en uitvoerenden ten einde verbinding te creëren. Vraag is: 'Hoe kunnen die best ways worden achterhaald zonder daar 20 boeken voor te lezen? En hoe kan ervoor worden gezorgd dat mensen ook met deze best ways in de organisatie aan de slag gaan?' Cees Hoogendijk ging de dialoog aan met tientallen experts afkomstig uit verschillende professionele organisaties en bundelde hun 'recepten' samen in een boek. De 'managementrecepten' nodigen je uit om op de juiste manier met continue verbetering aan de slag te gaan.

*'Ik wil managers verleiden tot een verticale dialoog. Maar de vraag was: hoe ga ik dat doen? Er worden zoveel boeken geschreven, maar slechts weinig geschreven adviezen worden uitgevoerd. Ik dacht: ik moet een ander soort boek uitbrengen en zo kwam ik al gauw op het idee van een kookboek. Een kookboek is namelijk het enige boek dat mensen in de praktijk ook uitproberen.'*

Cees Hoogendijk  
Auteur van het boek 'Kracht zonder macht'

### Ingrediënten van verticale dialoog

Het bestaan van twintig recepten voor het aangaan van de verticale dialoog doet suggereren dat er niet één specifiek recept voor verticale dialoog bestaat. 'Dat klopt, maar ingrediënten voor wat een verticale dialoog nou tot een goede verticale dialoog maken, zijn er zeker', aldus Cees.

'Het *machtsvrije gesprek* is een belangrijk ingrediënt van de verticale dialoog. Daarnaast moet er tussen de mensen die de dialoog aangaan een 'gezamenlijk iets' zijn dat hen verbind. In een organisatie is er sprake van zo'n soort *verbondenheid*. Het toetreden tot een organisatie betekent deelname aan het gezamenlijke probleem van hoe blijven wij bestaan, hoe bedienen we de klanten zo goed mogelijk, hoe verdienen we het geld'. Cees ziet echter dat dit besef van een gezamenlijk doel wel eens ontbreekt. 'Ik kom ook bij organisaties waar bijvoorbeeld managers ruzie maken met elkaar. Dit betekent vaak dat hun afdelingen niet goed samenwerken. De verantwoordelijkheid van een manager strekt namelijk veel verder dan alleen het leidinggeven aan een team. Stel vast dat je als manager van een organisatie ook gewoon lid bent en één schakeltje bent in het oplossen van een organisatieprobleem. Dit betekent dus ook dat er geen sprake is van 'een beste oplossing of idee'. Je stelt immers gezamenlijk vast wat er gedaan moet worden ten dienste van het resultaat', aldus Cees. Deze voorwaarde voor een goede dialoog komt ook naar voren in het eerste recept van het boek 'luisteren in een notendop'. In dit recept wordt een vergadering eens over een andere boeg gegooid en is muziek de metafoor voor tekst. In de eerste twee vergaderingen worden de vergaderleden gevraagd respectievelijk hun favoriete muziek mee te nemen en vervolgens muziek waarbij men rekening houdt met de verwachte smaak binnen het team. In de derde vergadering wordt de opdracht nog eenmaal aangescherpt, u begrijpt het al... hoe kom je van vijf voorstellen (muziekstukken) nou tot één? Dit lijkt vrij moeilijk, ze kunnen immers allemaal door, toch? En dat is nou net het punt. Als je zo gaat denken, dan ga je ook relativiseren 'het kan niet zo zijn dat mijn idee competitie moet voeren met het idee van iemand anders'. En dan kom je weer in die sferen van verticale dialoog. Daarnaast is het natuurlijk mooi om te zien dat een andere taal, slechts gevormd door klanken, kan helpen de communicatie tussen mensen in een team weer in de gewenste banen te leiden.'

## Een kwestie van meemaken

‘De verticale dialoog stimuleert de horizontale samenwerking tussen managementlagen en medewerkers.’ Volgens Cees kunnen klanten daarin als extra laag worden aangemerkt waarmee organisaties zeker ook in gesprek moeten gaan. ‘Coca-cola zegt allang niet meer: “Jij moet coca-cola drinken”, maar heeft ook klantgroepen aan wie ze vragen: “Vind jij die cola nog wel lekker?”, waarna suikervrije drankjes of cola met kersensmaak wordt uitgebracht’, aldus Cees. ‘Want als medewerkers niet communiceren met klanten hoe weten ze dan of het product goed is? Ditzelfde geldt voor de interne lagen: als de topman niet communiceert met de volgende laag hoe weet hij dan of zijn beleid goed is. En als het middenmanagement niet communiceert met zijn medewerkers hoe weet hij dan of zijn plan goed is en gedragen wordt door de medewerkers. Het is belangrijk dat leidinggevendenden de medewerkers betrekken in het beleid. Zelfs de meest sturende manager weet diep van binnen dat doelen pas echt worden gerealiseerd als medewerkers het beleid in alle vrijheid mogen meemaken. Goede plannen maken moet niet verstoord worden door machtsverhoudingen tussen leidinggevers en leidingkrijgers’, vervolgt hij.

## Leidingnemen of leidingkrijgen?

‘Het voeren van een verticale dialoog is niet iets wat je continu doet.’ Verticale dialoog is vooral van belang op momenten wanneer je als leidinggevende bedenkt hoe je de komende vijf jaar je doelen gaat bereiken. Als je op die manier met elkaar tot een soort afspraak komt met behulp van hoor en wederhoor dan is het waarschijnlijk dat het plan wordt gedragen door de medewerkers. Dan kom je op het punt van ‘de leiding nemen’ of ‘de leiding krijgen’.

Er bestaat een groot verschil in de uitvoering van de functie van ‘leidinggevende’. Er bestaan leidinggevendenden die waarde hechten aan status, en medewerkers sturen in het uitvoeren van datgene zij hun medewerkers hebben opgedragen. Dit zijn leidinggevendenden die ‘de leiding nemen’. Daar tegenover staan de leidingkrijgendenden. Leidingkrijgendenden nemen de verantwoordelijkheid serieus om *samen* met hun medewerkers een doel te bereiken. Zij betrekken medewerkers in het uitstippelen van een aanpak. In zo’n proces zou het kunnen dat er aan het einde van de rit een plan ligt dat inhoudelijk niet zo is zoals jij als leidinggevende oorspronkelijk had bedacht, maar waar je wel de leiding over krijgt. Medewerkers staan jou als leidinggevende in dat geval toe het proces te bewaken. Dit geeft je in de mogelijkheid om er wat van te zeggen als het plan niet wordt uitgevoerd zoals was afgesproken. En dat is wat anders dan medewerkers erop wijzen uitvoering te geven aan het plan, puur omdat het plan dat voorschrijft.

## Killing your darlings

In België noemen ze conceptplannen een sneuvelversie. Een grappig woord vindt Cees, die de essentie van conceptversies meer bloot legt. Toch zit er een tegenstrijdigheid in de opvatting van concepten of sneuvelversies verborgen. ‘Je schrijft een artikel of projectplan en je wilt eigenlijk niets anders dan dat het klopt’, vertelt Cees. Je stuurt het daarom naar iemand anders toe maar eigenlijk wil je dat hij geen opmerkingen heeft. Aan de andere kant, als jij een document opstuurt naar iemand met de vraag om serieus commentaar te leveren, maar diegene heeft niets kunnen vinden dan vind je dat eigenlijk ook weer niet leuk. Dus als er wel commentaar is, heeft iemand het kennelijk goed gelezen en ben je eigenlijk wel blij met commentaar, maar eigenlijk ben je er ook niet blij mee, want hij heeft toch wel dingen gevonden.’ Kortom, besef dat het een sneuvelversie is. Durf het concept weg te gooien en met een nieuw blad te beginnen. Dan ben je in de ogen van Cees pas rijp voor een echte dialoog. ‘Het wordt ook wel “killing your darlings” genoemd. Je gooit je eigen plan weg omdat het niet past in het geheel. Kun je het weggooien en durf je commentaar van anderen serieus te nemen dan ben je al een heel eind,’ aldus Cees.

## Van ‘hoeplan’ tot ‘doeplan’

Als zelfstandig organisatieadviseur heeft Cees vele verschillende vormen van een verticale dialoog meegemaakt. In het boek *Kracht zonder Macht* staan vier recepten beschreven waarbij hij betrokken is geweest. Wat was de nou beste ervaring van Cees? ‘De ervaringen waren in alle vier de gevallen fantastisch, maar als ik moet kiezen dan ga ik voor het recept ‘Hoeplan wordt Doeplan’ die in praktijk werd gebracht bij het Gereformeerd Primair Onderwijs West Nederland. Dit is een groep van 23 basisscholen die is ontstaan uit een recente bestuurlijke fusie. Na de fusie wilden ze een koersplan voor de komende vier jaar. Ze schakelden een bureau in, zaten twee dagen aan het strand en produceerden veel A4-tjes die ze weinigzeggend vonden. Met het tweede bureau werd even weinig resultaat bereikt. Het gaf hen geen warm gevoel. En toen werd ik ingeschakeld, iemand waarvan de groep wist dat hij iets ‘deed’ met ‘verticale dialoog’. Niet eerder hadden alle directeuren zo veel discussie en inbreng in hun planproces, als ik het recept moet geloven. De verticale dialoog liep volgens een strakke regie in een cascade door de organisatie.

In sessies met het senior managementteam werden de eerste contouren van het 'hoeplan' gemarkeerd (de strategische kernpunten). Daarna werd de volgende managementlaag erbij gehaald om samen invulling te geven aan structuur, cultuur en acties. Vervolgens was het de beurt aan het middenkader en lager kader, die werden begeleid in hun taak om het 'hoeplan' tot de werkvloer uit te rollen.

De nieuwe uitdaging lag vervolgens binnen de 23 schoolteams: maak je eigen schoolplan 2008-2012.

Vanaf dit moment overlappen de centrale en lokale planprocessen elkaar, goed voor de verticale dialoog! Schooldirecteuren die met één voet in het koersplan staan en met de andere voet in het eigen schoolplanproces. Een van de strategische speerpunten in het koersplan van GPO-WN betreft coachend en inspirerend leiderschap. De manier waarop deze scholengemeenschap haar centrale koers ontwikkelt en uitdraagt en hoe deze werkwijze tegelijkertijd het draagvlak vormt voor verbindende schoolplannen en verbonden schoolteams, was meteen de eerste concretisering van dit speerpunt. Zo werd het hoeplan direct een doeplan. Oftewel 24 doeplannen! In de decentrale plannen was ik niet eens betrokken, dat vertaalde zichzelf gewoon. Dat is toch geweldig?

### **De Appreciative Inquiry-gedachte (AI)**

Methoden en adviezen waarin het aangaan van de dialoog weerklinkt, zijn niet vernieuwend. Het Nederlandse poldermodel is hierop gebaseerd en ook de AI-benadering ondersteunt deze gedachte. Volgens Cees zit dit in de kernwaarden 'respect voor de mens' en 'gelijkwaardigheid'. Ieder mens is uniek en kan zich ontplooiën. Van die overtuiging wordt ook in AI gebruik gemaakt. Als je mensen in een workshop bijeenroept, ga je ervan uit dat iedereen een waardevolle bijdrage levert. Deze overtuiging is de basis van waaruit een dialoog wordt gevoerd.

Volgens Cees is AI een variant op het thema verticale dialoog. Er is dan ook een AI-case als één van de recepten in het boek opgenomen. In deze case wordt beschreven hoe Annet van de Wetering, senior consultant bij TNO Management Consultants, een cultuurontwikkelingstraject binnen een zorginstelling faciliteert. Met dit doel voor ogen zijn alle medewerkers betrokken in een proces waarin zij gezamenlijk de (culturele) waarden hebben 'Verwoord', zich hierin hebben 'Verdiept', deze hebben 'Verbeeld' (uitgebeeld), vervolgens hebben 'Vormgeven' en uiteindelijk hebben 'Verwezenlijkt'. Kortom de AI-systematiek hebben doorlopen. 'Een verfrissende benadering, maar in dit boek nog eens extra interessant omdat alle varianten in het boek elkaar versterken', aldus Cees. 'Zo zijn Pepsi Cola en Coca-Cola misschien elkaars concurrenten, maar uiteindelijk zorgen ze er samen wel voor dat er veel cola wordt gedronken. Dat is het interessante van dit boek: niemand voelt de concurrentie tussen de betrokken meemakers. Zo moet het ook zijn binnen organisaties: samenwerken binnen organisaties behoeft dat je niet dat hek om je afdeling heen zet.'

### **De toekomst van de verticale dialogen**

Managers vinden zichzelf wellicht goed in het voeren van de verticale dialoog en dan is het de kunst om hen te confronteren met de vraag hoe goed ze er daadwerkelijk in zijn. Misschien durven ze niet te zeggen dat ze er niet goed in zijn, omdat dat in hun functie min of meer van hen wordt verwacht. Men moet hier doorheen breken zodat managers vervolgens gaan nadenken over hoe ze het beter kunnen doen.

Daarnaast is het goed om niet vergeten dat het met veel organisaties ook goed gaat, organisaties waarin managers de verticale dialoog wél aangaan. Een verticale dialoog kost misschien wat meer tijd in het begin en tegelijkertijd is het de enige manier om je als organisatie daadwerkelijk verder te brengen. Het onderstaande Afrikaanse spreekwoord verwoordt dit op mooie wijze:

*'If you want to go faster, go alone;  
if you want to go further, go together'*

#### **Over Cees Hoogendijk**

Cees Hoogendijk (1959) draagt al meer dan twintig jaar bij aan de performanceverbetering van organisaties. Aanvankelijk als lijnmanager en HR-directeur, de laatste vijftien jaar als [zelfstandig management- en organisatieontwikkelaar](#). Zijn drijfveer is het steeds beter willen begrijpen van de organisatie als dynamisch complex van menselijke interactie, om van daaruit relaties te vinden tussen humanisering en duurzaam presteren.

Het boek 'Kracht zonder macht' is in de grote boekhandels te verkrijgen of kan besteld worden bij Uitgeverij Quist via [www.quist.nl](http://www.quist.nl). Voor meer informatie zie [www.panoptics.org](http://www.panoptics.org)