

Trefwoorden

Managementtool

Taal

Communicatie

CEES HOOGENDIJK



Cees Hoogendijk is organisatieontwikkelaar, inbrenger van de Verticale Dialoog en maker van het boek 'Kracht zonder Macht, onweerstaanbare managementrecepten met de smaak van Verticale Dialoog'.

E-MAIL: ch@panoptics.org

WEBSITE: www.panoptics.org

TAAL ALS MANAGEMENTTOOL

Ieder weldenkend mens ziet het verschil tussen een beitel en de zwaluwstaartmethode, ofwel tussen een stuk gereedschap en een manier om hout te verbinden. Gek genoeg is het in de managementliteratuur gemeengoed een methode meteen een tool te noemen, of het nu gaat om 'assessment' of om 'business process re-engineering'. Met als devies: oppakken die hamer en timmeren maar. Ja ja.

Met een bouwtekening sla je de spijker niet op zijn kop. Dat verklaart misschien waarom managementboeken vaker op de plank dan onder handbereik van hun gebruiker blijven. Maar als noch het managementboek, noch de daarin beschreven methode een tool genoemd mag worden, wat moeten we dan wél verstaan onder een managementtool? Niet het concept of de methode, niet het recept of de checklist, maar de taal. De taal die ons ter beschikking staat om anderen te (doen) bewegen. Taal. Een uitermate handig (mondig?) gereedschap voor managers die immers primair zijn aangesteld om ervoor te zorgen dat mensen in organisaties de juiste activiteiten ondernemen. Taal. In feite ook het enige gereedschap van de manager!

Dit artikel geeft managers praktische handvatten om in en met hun organisatie de gestelde doelen te realiseren. Alles op basis van de Verticale Dialoog: het constructieve machtsvrije gesprek. Het artikel behandelt beknopt de volgende vragen:

- Organisatiebesturing, wat is dat precies?

- Gaat het alleen om managen, of moet er ook geleid worden?
- Wat heeft leidinggeven van doen met de Verticale Dialoog?
- Wat kunnen managers leren van ambachtslieden?
- Kent de taal net zoveel variëteit als de echte gereedschapskist?
- Hoe gebruik je als manager de taal op de juiste wijze?

Organisatiebesturing

Organisatiebesturing, wat is dat precies?

Overbodig te vertellen dat een organisatie een complex geheel is van mensen, middelen, processen en systemen die hun dynamiek ontlenden aan zaken als missie, visie, doelen, strategie, structuur en cultuur. Het besturen van zoiets is eigenlijk onbegonnen werk. De enige manier om deze onuitvoerbare taak enigszins te begrijpen, lijkt diepgaande zelfreflectie van de manager die zich voor de organisatiebesturing heeft laten strikken. Of misschien kan de volgende metafoer van nut zijn (zie *figuur 1*).

Stel, u bent gezagvoerder van

een groot verkeersvliegtuig. Er komt een uitdaging op u af in de vorm van een robuuste bergtop die net zo hoog ligt als u nu vliegt. Of liever gezegd: u nadert die uitdaging, en wel met een snelheid van 1000 kilometer per uur. Doet u niets, dan wacht uw vliegtuig met 750 passagiers een catastrofe. Wat doet u? Gebruikt u uw geëigende set meetinstrumenten, ook wel dashboard geheten? Onder normale omstandigheden lijkt het managementdashboard een fantastische tool, maar nu brengen al die meter-tjes tezamen één duidelijke boodschap: met uw huidige koers, snelheid en windrichting raakt de neus van uw vliegtuig over precies 78 seconden de wel zeer massief ogende bergtop. Of gebruikt u de rol- en hoogteroeren, en beweegt u ze op zodanige wijze dat het vliegtuig van koers verandert en de bergtop ontwijkt? Natuurlijk weet u wat u als gezagvoerder te doen staat. Uw bedieningsinstrumenten zijn uw echte managementtools, want die stellen u in staat uw vliegtuig van richting te doen veranderen. En dat maakt u tot een ware bestuurder. Deze metafoor moet uiteraard worden terugvertaald naar de praktijk van de manager en zijn organisatie. In workshopverband stel ik altijd de vraag: 'Beste manager, wat is de organisatorische tegenhanger van de cockpit?' Op een doorwrocht antwoord moet ik doorgaans even wachten. We stellen vast dat er tussen die bedieningsinstrumenten en het vliegtuig fysieke verbindingen bestaan, die er – simpel gezegd – voor zorgen dat, als de gezagvoerder aan zijn stuur trekt, het vliegtuig gaat stijgen. We stellen vast dat er geen gelijkwaardige variant bestaat tussen managers en medewerkers in een organisatie. En na rijp beraad stellen we vast dat het beste bedieningsinstrument waarmee we op de proppen kunnen komen bestaat uit communicatie: contact tussen manager en medewerkers, uitwisseling van woorden, op basis waarvan elke betrokken medewerker – en dus de organisatie – een bepaalde actie onderneemt. Liefst een die

aansluit bij de bedoeling van de manager, of beter nog, bij de missie van de organisatie. Over organisatiebesturing gesproken...

Managen

Gaat het alleen om managen, of moet er ook geleid worden?

De organisatie SHL is in Nederland bekend als leverancier van het model dat uitgangspunt vormt voor competentiegerichte kwalificaties in ons middelbaar beroepsonderwijs. SHL heeft zich ook verdiept in competenties achter organisatiebesturing, en maakt daarbij onderscheid tussen 'management' en 'leadership'. In *tabel 1* vindt u de belangrijkste taken, beroepshandelingen en competenties.

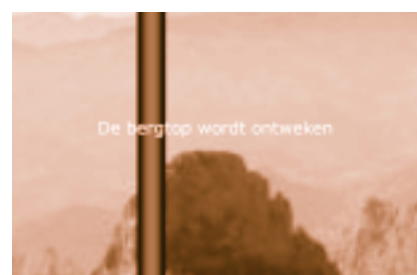
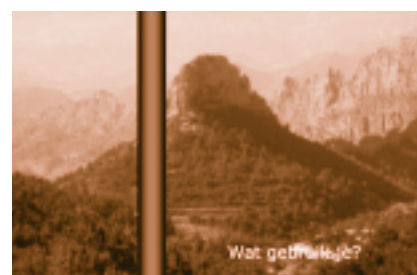
Misschien zijn sommige managers geneigd te veronderstellen dat organisaties voornamelijk 'gemanaged' en door slechts een enkeling 'geleid' dienen te worden. En misschien zijn diezelfde managers van mening dat het bij leadership vooral gaat om communicatie en bij management vooral om handelen. Echter, het SHL-schema spreekt dit mordicus tegen. Het lijdt geen twijfel dat beide taken volledig steunen op communicatievermogen, op contact en relatie met medewerkers, en op performativiteit¹: het vermogen om taal in te zetten om tot actie te geraken.

De Verticale Dialoog

Wat heeft leidinggeven van doen met de Verticale Dialoog?

Leidinggevende is welbeschouwd een vreemde functienaam. Wat doet een leidinggevende? Leidinggeven? Aan wie dan? Geeft hij het weg?

Misschien is leidinghebbende een betere term. Iedereen zijn eigen taak en iemand heeft de leiding. Of is het nog anders? Zijn leidinggevendenden niet vaak vooral leiding-nemen-den? Wilden ze het niet al te graag worden? En hebben ze met meer of minder ellebogenwerk de leiding genomen? De macht naar zich toetrokken? Allemaal leuke gedachtespiegelingen, maar waar is de medewerker in dit verband? Daarmee kom ik op de Verticale Dialoog. Stel je eens voor dat zo'n leidinggever – op sommige



Figuur 1. Metafoor voor organisatiebesturing

momenten, als er plannen gemaakt of problemen opgelost moeten worden, zijn macht even zou uitschakelen en op gelijke voet in overleg zou gaan met zijn medewerkers. Stel dat hij hun professionele kennis en ervaring zou laten meewegen in het komen tot een gezamenlijke strategie. Zorgt dat voor acceptatie en

Organisatiebesturing in vier kerntaken	Beroepshandelingen en competenties van leiders	Beroepshandelingen en competenties van managers
Ontwikkelen van visie	Creëren en leren: <ul style="list-style-type: none"> ■ onderzoeken ■ creëren en innoveren ■ leren 	Analyseren en interpreteren <ul style="list-style-type: none"> ■ formuleren en rapporteren ■ vakdeskundigheid toepassen ■ materialen en middelen inzetten ■ analyseren
Uitdragen van visie en delen van doelen	Leiden en beslissen: <ul style="list-style-type: none"> ■ beslissen en activiteiten initiëren ■ aansturen ■ begeleiden 	Interacteren en presenteren: <ul style="list-style-type: none"> ■ relaties en netwerken bouwen ■ overtuigen en beïnvloeden ■ presenteren
Mobiliseren van medewerkers	Aanpassen en aankunnen: <ul style="list-style-type: none"> ■ omgaan met verandering en aanpassen ■ omgaan met druk en tegenslag 	Ondersteunen en samenwerken: <ul style="list-style-type: none"> ■ aandacht en begrip tonen ■ samenwerken en overleggen ■ ethisch en integer handelen
Leveren van een excellente operatie	Ondernemen en presteren: <ul style="list-style-type: none"> ■ gedrevenheid en ambitie tonen ■ ondernemend en commercieel handelen ■ bedrijfsmatig handelen 	Organiseren en uitvoeren: <ul style="list-style-type: none"> ■ plannen en organiseren ■ richten op klantbehoeften en -verwachtingen ■ kwaliteit leveren ■ instructies en procedures opvolgen

Tabel 1. Taken, beroepshandelingen en competenties (Bron: SHL)

draagvlak? Zou het kunnen dat die leidinggevende daarna misschien de leiding krijgt?

Het vermogen van een organisatie om haar bestaansrecht te borgen is sterk afhankelijk van het gedeeld zijn van de strategie. Ik bedoel daarmee dat, gegeven realistische doelstellingen, alle managers en idealiter ook de overige medewerkers, zichzelf (letterlijk) kunnen vinden in de uit te voeren hoofdactiviteiten (delen dient hier opgevat te worden als sharing en niet als dividing). Om deze coherentie te realiseren is een open dialoog tussen de (management)echelons de beste methode. Voorwaarde daarvoor, afgezien van goede gespreksvoorbereiding en -begeleiding, is dat de hogere managers gedurende deze beleidsdialoog tijdelijk hun 'macht' uitschakelen om de idee- en betekenisvorming de vrije loop te laten.

Een dergelijk constructief gesprek tussen beleidsproducenten en beleidsconsumenten, de Verticale Dialoog genaamd, creëert zoveel

draagvlak en vertrouwen dat het management in kwestie daarna automatisch de leiding krijgt. Kort gezegd: met Verticale Dialoog² bedoel ik het constructieve gesprek tussen beleidsproducenten en beleidsconsumenten, een probate manier om van 'gedacht beleid' tot 'gedaan beleid' te komen.

Tot nu toe is aan de orde gekomen organisatiebesturing, leiderschap of management, en het in dialoog komen met medewerkers. Als u hiervoor kiest, dan kiest u voor communicatie – per definitie interactief – als de crux van het managerschap. Met de taal als uw voornaamste instrumentarium.

Leren

Wat kunnen managers leren van ambachtslieden?

We pakken de metafoor van de zwaluwstaartverbinding weer op. Het maken van zo'n verbinding is met recht ambachtelijk noemen. In hoeverre gaat de vergelijking met

management op? Management omvat een breed taakgebied. De vraag is gerechtvaardigd of een enigszins toegankelijke en complete functie- en taakomschrijving denkbaar is. Een belangrijke – en al minstens een halve eeuw geleden ontdekte – beïnvloeder van leidinggeven is de situatie. Verschillende situaties vragen om verschillende vormen van management. En dan heb ik het niet alleen over Hersey & Blanchard, met hun vier soorten medewerkers. Dan heb ik het over uiteenlopende 'vormen' van management. Management omvat welbeschouwd diverse ambachten. Hanteren we de metafoor van de ambachtslieden dan kunnen we uit die wereld een paar treffende termen lenen. Anders gezegd: hoe verhouden de klussen van ambachtslieden zich tot de klussen van managers? Zie hiervoor tabel 2. Puur intuïtief, per definitie bezijden de werkelijkheid, maar vooral bedoeld om uw beeldvorming en zelfreflectie te stimuleren.

Variëteit

Kent de taal net zoveel variëteit als de echte gereedschapskist?

De ambachtelijke klussenlijst helpt bij het zichtbaarder maken van de uiteenlopende deeltaken van de manager. Nadenken hierover stemt tot nadenken over taal en taalgebruik. Maar laten we niet vergeten dat de lijst veel meer zegt over tool en toolgebruik. Neem het smeden. Hoeveel gereedschappen zijn daar voor nodig? Oven, blaasbalg, diverse grijp-, buig- en kniptangen. En hamers, van klein tot groot. Maar hamers behoren net zo goed tot het instrumentarium van de timmerman, van de beeldhouwer en zelfs van de metselaar. Ook de tool genaamd beitel wordt in meerdere ambachten gebruikt. Alles bij elkaar zou je één grote toolbox kunnen definiëren waar alle ambachtlieden uit kunnen putten: het gereedschap van de ambachten. Het woord gereedschap betreft dus niet één hamer of schroevendraaier, maar het geheel. Daar ligt de relatie met de taal. De taal als het gereedschap van de manager is niet één gereed-

schapje, het is de complete toolbox – of taalbox – waaruit de manager put. Wat zijn de onderdelen van die taalbox? Woorden, zinnen en verhalen.

Natuurlijk is dit alles een versimpeling. We hebben het over gereedschappen die ervoor zorgen dat er iets verandert. Die in feite interventies plegen op het materiaal: smelten, verspanen, verbinden. En we vergelijken dat met een bepaald aspect van communiceren, namelijk het toepassen van taal. Met de juiste woorden op het juiste moment bij de juiste persoon kunnen er ongevoelbare interventies worden gepleegd (constructief dan wel destructief). Uiteraard hoort bij communiceren ook: luisteren, aandacht geven, interesse tonen; het ‘ontvangen’ zagezegd. Echter, in dit artikel gaat het om het ‘zenden’.

Taal is zo complex en uitvoerig dat de inhoud van de ambachtelijke gereedschapskist per definitie minder gevarieerd is dan de inhoud van de taalbox van de managers. Het Engels kent ongeveer een miljoen

woorden en de gemiddelde Engelman kent van 25.000 daarvan de betekenis. Dat maakt de taal dus meer gevarieerd dan het tastbare gereedschap. Hoewel gevarieerder, gaat het er natuurlijk om wat je er als manager mee doet. Het beschikken over de welhaast oneindige woordenbron en die grote woordenschat geeft nog geen garanties over de kwaliteit van de interventies die je ermee boekt. Waarmee we bij de laatste vraag zijn aangeland.

Gebruik

Hoe gebruik je als manager de taal op de juiste wijze?

Voor de zwaluwstaartverbinding heeft de timmerman uiteraard een gepunt potlood en een goede liniaal, een scherpe zaag, een haakse klem en goede lijm nodig. Maar zonder de juiste competenties die hem in staat stellen zijn gereedschap goed te bedienen, zal het resultaat eerder vleugellam dan beresterk worden. Tot besluit vier managementcompetenties die cruciaal zijn om de taal en haar woorden op de juiste manier te gebruiken.

Tabel 2. Verhouding tussen ambachtelijke klussen en managementklussen

Ambachtelijke klussen (handwerk)	Managementklussen (taalwerk)
Smeden: door verhitting wordt ijzer dusdanig zacht gemaakt dat het zich laat vervormen en versmelten met andere verhitte delen.	Plannen smeden: met de juiste facilitatie wordt het denken zo gestimuleerd dat allerlei ideeën gekoppeld kunnen worden aan allerlei andere ideeën om zo een fantastisch plan op te leveren – eerst divergeren, dan convergeren.
Timmeren: hout bewerken, in de bouw vaak allerlei constructies die andere activiteiten steunen: stelramen bij metselen, dakspanten, beschotting voor beton, et cetera.	Aan de weg timmeren: ervoor zorgen dat mensen zich letterlijk kunnen bewegen, als manager in een grotere organisatie moet u daarvoor flink in overleg met de verschillende stafafdelingen; dit gaat over ‘enablen’.
Bouwen: een breed domein, in het algemeen gericht op het ontwikkelen van een ‘gebouw’, iets om in te wonen of te werken.	Teambuilding: stimuleren van en bijdragen aan een omstandigheid waarin betrokken personen zich thuis voelen.
Metselen: op doorgaans gestructureerde wijze aan elkaar ‘plakken’ van stenen.	Organiseren: ervoor zorgen dat de organisatie staat als een huis, dat lukt alleen als alle onderdelen goed op elkaar aansluiten en samen een geheel vormen.
Beeldhouwen: een bijzonder ambacht, sommigen zeggen dat de vorm al in het grove object zit en dat de kunstenaar materiaal wegneemt zodat de uiteindelijk bedoelde vorm zich manifesteert.	Vormen in de zin van ontwikkelen: het lijkt dat ook het leren van mensen in organisaties meer gebaat is bij afleren dan bij aanleren.

Samenvatting

In dit artikel wordt het begrip 'managementtool' aan de kaak gesteld. Dit wordt namelijk te pas en te onpas gehanteerd voor allerhande concepten, modellen en methoden, die zich echter verre van het praktische niveau van gereedschap bevinden. Met de metafoor van ambachtslieden, hun gereedschap en hun vaardigheden wordt de lezer tot het inzicht gebracht dat de manager maar één toolbox ten dienste staat, namelijk de taal. En dan gaat het vooral om het juiste gebruik daarvan in het contact met medewerkers.

Cees Hoogendijk, *Kracht zonder macht*, uitgeverij Quist 2008, ISBN 9789077983249.

Kracht zonder macht bevat twintig managementrecepten om met maximale betrokkenheid van medewerkers beleid te maken, uit te voeren of te toetsen. Dit alles gebaseerd op de Verticale Dialoog: het constructieve machtsvrije gesprek tussen beleidsmakers en beleidsontvangers.

De taal goed gebruiken

Aan de Chinese wijsgeer Confucius werd eens gevraagd: "Wat zou u doen als u geroepen werd om het land te besturen?" Confucius antwoordde: "De taal goed gebruiken." Zijn leerlingen keken hem niet-begrijpend aan. Confucius vervolgde: "Als de taal niet goed gebruikt wordt, komen woorden niet overeen met de werkelijkheid. Dan blijven de dingen die gedaan moeten worden, ongedaan. Het gevolg is dat het goede en het schone wegwijnen, het recht zijn loop niet heeft, de mensen in verwarring raken en de samenleving uit elkaar valt."

1. *Goed Contact Maken* is een competentie die een voorwaarde is voor het op de juiste wijze doen landen van uw woorden en zinnen. Als u niet weet hoe deze bij de ander kunnen landen, dan bent u niet echt aan het managen, toch? Het contact maken is dus puur voorbereidend, wegbereidend. En natuurlijk gebruikt u daarvoor de taal. Niet om uw boodschappen uit te zenden, maar om de ander in zijn situatie te leren kennen. De taal die u daarvoor hanteert bestaat vooral uit vragen. Vragen stellen is een managementkunst.
2. *Effect Sorteren* is de kunst van het hanteren van die woorden en zinnen die bij de ander doen wat u zou willen dat er gebeurt. Het minste effect dat u wilt sorteren is dat de ander begrijpt wat u bedoelt. Al het meerdere is meegenomen. Maar welke woorden en zinnen zijn de beste keuze? Dit vraagt om een (denk)proces dat voorafgaat aan het formuleren ervan. Een denkproces dat vooral rekening houdt met de relatie tussen wat u wilt en wat de ander wil, of naar uw mening zou kunnen willen. Als u geen goede onderbouwing hebt voor een bepaalde woord- en zinkeuze, kan het zijn dat u nog niet genoeg weet van de ander en moet u

misschien meer aandacht schenken aan het Goed Contact Maken.

3. *Suspending* (letterlijk uw mening ophouden) is een activiteit die in feite gebeurt nét voorafgaand aan het formuleren en uitspreken van uw woorden en zinnen. U hebt bedacht wat u zou willen zeggen, maar voordat het eruit floept gaat u na waarom u nu juist dit wilt zeggen. Heeft het te maken met bepaalde vooroordelen die u hebt? Zijn er bepaalde blinde vlekken in uw wezen? Niet eenvoudig om hier achter te komen. Maar stel dat u er geheel aan voorbijgaat? In het gunstigste geval komen uw woorden over als 'uw stokpaardje'; in een minder gunstig geval hebt u de ander(en) compleet tegen u in het harnas gejaagd en is er van management geen sprake meer. Met dit in het achterhoofd is het verstandig woorden en zinnen nog eens te heroverwegen.
4. *Afstemmen* is een soort controle-slag. Typisch iets voor managers. Jammer dat de meesten het in de conversatie zo weinig toepassen. Hebben uw woorden en zinnen bij de ander(en) het beoogde effect gesorteerd? Welke woorden en zinnen moet u uitspreken om daar achter te komen? Of volstaat aandachtig observeren? Maar hoe weet u het dan zeker? Eigenlijk is afstemmen een vorm van (opnieuw) Goed Contact Maken.

NOTEN

1. Lees het boekje *How to do things with words* van J.L. Austin. De titel spreekt voor zich.
2. De term Verticale Dialoog is ingebracht door de auteur van dit artikel. Het is het onderwerp van zijn promotieonderzoek naar Humanisering van Organisatie. Het begrip kenmerkt tevens de propositie van zijn bureau OrgPanoptics, dat adviseert en ondersteunt bij het verbeteren van de bestuurbaarheid van organisaties.