



Voor verdieping:

KluwerMANAGEMENT.NL

Artikelcode: 0130

VRIJGELEIDEN

# Leiderschap in zelfsturende organisaties

Julien Haffmans

Veel mensen communiceren over organiseren, beleid en managen alsof ze langs de zijlijn staan. Vanuit een buiten het systeem gedachte positie meten en evalueren, adviseren en herstructureren, plannen en besturen ze 'de organisatie'. Allemaal in de veronderstelling dat de organisatie zich daar van alles van gaat aantrekken. Ondertussen stoomt de organisatie als een supertanker voort, gestuurd en bekrachtigd door herhalende, zelfregulerende processen die zich ergens binnenin de machinekamer afspelen... Herkent u iets in dit beeld? Als u iets herkent, dan heeft u zich waarschijnlijk ook wel eens afgevraagd of die objectieve positie buiten het systeem dat organisatie heet – een positie van waaruit die organisatie te besturen is – eigenlijk wel bestaat.

**S**tel dat de organisatie niet bestuurd wordt door een kapitein aan het stuur; stel dat die metafoor een gedachteconstruct is, een illusie. Zonder te claimen dat ik de waarheid spreek of het bij een beter eind heb, wil ik met u doordinken over de consequenties van die gedachte. We ontmoeten elkaar dan binnen een bepaalde werkelijkheidsopvatting, die put uit constructivisme, uit taalwetenschap, uit chaostheorie en uit inzichten over groepsdynamiek. Constructivisme is de opvatting dat alles wat we over de werkelijkheid menen te weten, opgebouwd is uit denkconstructies. Complexe constructies die we maken met behulp van taal, maar ook met behulp van wiskunde, metaforen, empirische wetenschapsbeoefening en automatisering. Omdat wij zelf de constructeurs zijn, is het niet zo gek dat we onszelf buiten onze geconstrueerde systemen positioneren. Wat we daarbij vergeten, is dat we ons evenzeer door deze systemen laten sturen als andersom. Taalwetenschappers hebben de aandacht erop gevestigd dat de logica van grammatica en semantiek ons met categorieën en beelden opza-

delt die we als werkelijkheden ervaren: 'ik' en 'gedachte', 'geest' en 'lichaam', 'bestuurder' en 'aangestuurde'. Modern hersenonderzoek wijst uit dat er geen 'ik-centrum' in onze hersenen is dat het denken stuurt. Ook onze mentale processen hebben geen kapitein aan het stuur...

Onze creativiteit, onze taligheid en onze werkelijkheidsconstructies hebben ertoe geleid dat we onszelf buiten systemen denken. We kunnen ons nauwelijks iets anders voorstellen dan dat we systemen van buitenaf sturen. Maar sturing van binnenuit werkt uitstekend, en chaostheorie maakt voorstelbaar hoe. Vogels en vissen, bijvoorbeeld, zwermen zonder instructie of leiding van buiten. Elk individu in een zwerm volgt drie regels: 'ga even hard', 'hou afstand' en 'ga naar het midden'. Fractals maken zichtbaar hoe enkele eenvoudige regels op elk aggregatieniveau (inzoomen/uitzoomen) dezelfde complexe patronen opleveren. Patronen die zich niet alleen herhalen in een bloemkool en een regenwoud, maar ook in groepsdynamiek. Groepsdynamiek bestaat uit een enorme hoeveelheid simpele, herhalende interac-

Dr. J. Haffmans is zelfstandig organisatieadviseur en private wetenschapper. Ze begeleidt individuen, teams en organisaties bij het sturen van zichzelf. Ook organiseert en onderzoekt ze vrijplaatsen. Zie [www.samenwerkingsvraagstukken.nl](http://www.samenwerkingsvraagstukken.nl) en [www.vrijplaatsen.nl](http://www.vrijplaatsen.nl).  
haffmans@samenwerkingsvraagstukken.nl

tiepatronen, die tezamen complexe fenomenen als 'gezin', 'organisatie' en 'cultuur' opleveren. Deze vier gedachtegangen leveren tezamen een werkelijkheidsopvatting op die ik 'systeembewustzijn' zou willen noemen.

### Allemaal in hetzelfde schuitje

Systeembewustzijn is het besef dat we ons samen in hetzelfde schuitje bevinden, en samen, in de dagelijkse interactie, complexe patronen (re)produceren die we organisatie, cultuur, kennis of samenleving noemen. Natuurlijk kun je, als bijzonder mens in dat schuitje, 'net doen alsof': net alsof je als objectieve, professionele kapitein als enige het hele plaatje overziet. Management executives, consultants en wetenschappers zijn daar soms bijzonder vaardig in – in dat 'net alsof' doen. Je bent dan vooral handig in het laten domineren van jouw zienswijze, met behulp van hiërarchie, specialisatie of wetenschap als legitimering. Ik heb de laatste tijd wel de indruk dat het knap dringen is geworden in die imaginaire stuurhut. Er staan steeds meer mensen die, elk vanuit een eigen specialisme, bevoegdheid en invalshoek, heel hard roepen wat 'de organisatie' volgens hen zou moeten doen. Eén nationaal elftal en 16 miljoen bondscoaches, dat beeld.

### Iedereen kan interveniëren

Een andere zienswijze is dat de koers die een organisatie vaart, ontstaat in de dagelijkse interacties tussen alle mensen die er werken, én in de interacties die zij hebben met de organisatiesystemen. Deze dagelijkse interacties verlopen zelfsturend en zijn zelforganiserend. Ze verlopen via heel voorspelbare patronen. Voorspelbaar gemaakt door standaardisatie en automatisering, en door de 'scripts' die onze onderlinge omgang regelen. Scripts of 'toneelstukjes' die we allemaal goed kennen, bijvoorbeeld: 'Jij bent het kind, ik ben de vader', of: 'Hij is de voorzitter, dus hij bepaalt wie het woord krijgt'. Iedereen kan deze gestandaardiseerde processen volgen, of ervan afwijken. Het staat iedereen in principe vrij om, op elk willekeurig moment, te besluiten om wat gaande is mee te spelen of te doorbreken. Dat is invloed uitoefenen van binnenuit: patronen herkennen, kiezen welke betekenis je eraan geeft, een rol kiezen, een besluit nemen. Iemand die 'Doe effe normaal!',

zegt, intervenueert al: hij vraagt je om iets anders te doen dan wat je nu doet, namelijk iets wat 'normaal' is. Je kunt dat vervolgens doen, of niet.

Of het 'goed' is om een patroon te volgen, of om het te doorbreken, dat kun je alleen maar bepalen op het moment zelf. Breng je een nieuw patroon teweeg dat gewenst wordt door de andere deelnemers aan de interactie, of niet? Alle deelnemers zullen hun invloed uitoefenen ten gunste van het nieuwe patroon, óf het oude patroon weer in wer-

## Onze creativiteit, onze taligheid en onze werkelijkheidsconstructies hebben ertoe geleid dat we onszelf buiten systemen denken

king stellen, óf een derde patroon in gang proberen te zetten. Dat doen we dus allemaal, voortdurend. In vergaderingen, gefaciliteerde workshops en forumdiscussies maken we niet zo veel gebruik van deze interventiemogelijkheden. Daarom ontstaat daar ook nauwelijks zelfsturing.

### Vrijplaatsen

Zelfsturing ontstaat daar waar we vrijplaatsen creëren. Vrijplaatsen zijn plekken waar mensen zelf een gemeenschap vormen, vrij van kaders naar keuze. Als je onderzoekt waar we ons vrij voelen om dat te doen (bijvoorbeeld op feestjes, in cafés, op campings, in kraakpanden, tijdens koffiepauzes, in de wandelgangen) dan valt op dat vrijplaatsen ongeorganiseerd zijn. Ze hebben geen plan, geen doel, geen taakverdeling, geen hiërarchie. Pas als ze wat langer bestaan raken ze georganiseerd en verdwijnt het vrije. Als je onderzoekt hoe zelfsturen in vrijplaatsen werkt, dan valt op dat we steeds opnieuw beginnen. Wie zijn er? Wat wil eenieder? Wat brengt ons samen? Wat is mogelijk? Wat doet eenieder daaraan? Steeds opnieuw beginnen maakt je bewust van wat je nu wilt en wat je nu gelooft. Je benut wat zich aandient: zin, energie, creativiteit. Je doet samen nieuwe ervaringen op en zoekt samen, in interactie, uit hoe het dit keer werkt. Doordat iedereen zich vrij voelt om in interactie (op elkaar afstemmend) zijn eigen ding te doen, creëer je samen resultaat. Of je met dat resultaat tevreden bent, dat zie je achteraf wel. Wees voorbereid op verrassingen!

### Leiderschap temidden van de kudde

Wat is leiderschap dan nog, als iedereen alsmaar intervenieert, en als we in samenwerking de complexe sturing tot stand brengen die organisaties doet voortstomen? Ik was eens op safari in de Oostvaardersplassen. Onder begeleiding van een boswachter van Staatsbosbeheer reden we, in een huifkar, langs een grote kudde paarden. Voor ons stond een groepje hengsten, daarachter de kudde. De hengsten waren krachtig, gezond. Het was dui-

## Of het 'goed' is om een patroon te volgen of om het te doorbreken, dat kun je alleen maar bepalen op het moment zelf

delijk te zien welk dier dominant was, de andere hengsten waren op hem gericht. De dominante hengst briepte, hinnikte, met opgeheven hoofd. De kudde zette zich in beweging. 'Van welk dier gaat nou het initiatief uit om in beweging te komen?', vroeg ik de boswachter. 'Há', antwoordde hij, 'mensen hebben heel lang gedacht dat dat die hengst hiervoor wel zou zijn. Die leidt ook wel, maar alleen dat groepje hengsten dat om hem heen hangt. Onderzoekers zeggen dat de kudde vooral let op een stel ervaren, oudere merries, die midden in de kudde lopen. Die doen ertoe bij het besluit om in beweging te komen. Maar het is niet één dier, dat het besluit neemt.' In de gebruikelijke gedachtegangen over leiderschap is maar heel weinig aandacht voor het leiderschap temidden van de kudde.

### Vrijgeleiden

Het zal u niet verbazen: ik denk dat ik er zelf zo één ben, te midden van de kudde. Ik denk dat deze vorm van leiderschap ertoe doet. Maar laten we er, als we het eenmaal herkend hebben, niet het volgende instrument van maken om organisaties te leiden in de richting van beter, meer en groter. Daar is dit soort leiderschap helemaal niet op uit. Leiderschap te midden van de kudde is systeembewust in plaats van resultaatgericht: Hoe staat het ervoor? Wat is nodig? Is het zover? Zullen we dan maar? Wat gebeurt er nu? Met behulp van dat bewustzijn 'weet' je waar het geheel naar toe wil en steun je dat. Of je 'weet' wat onderbelicht blijft en je geeft daar je aandacht aan. Of je 'weet'

wat waardevol is en je benoemt dat als resultaat, als prestatie. 'Weten', weten? Misschien zijn het de mensen, die samen de organisatie zijn, die het weten, omdat ze continu in gesprek zijn. Misschien ben je als leider in het midden simpelweg een waarnemer van dat weten.

In de online bijdrage vertel ik hoe ik mensen met elkaar in een gesprek breng waarin dit weten sterker wordt (zie artikelcode 0130). In deze bijdrage beschrijf ik wat ik doe om mensen bewust te maken van het gezamenlijke sturen en de keuzemogelijkheden daarin. 'Vrijgeleiden als interventiemethode', noem ik dat. Met als ondertitel: 'leiderschap van niks, en het lijkt nergens op' - om de lezer erop te wijzen dat het niet lijkt op wat we gewend zijn leiderschap te noemen. Ik koos de vorm 'instructie aan mezelf' om de lezer ervan af te houden deze instructie op te volgen. Veel interessanter is, volgens mij, welke instructies aan jezelf er allemaal nog meer mogelijk zijn.

### 'Ik hoef ze niets te zeggen en ze doen alles goed, haha!'

Misha Mengelberg bijvoorbeeld, jazzpianist en -componist, zegt er in een documentaire heel interessante dingen over. Hij heeft al jaren zijn eigen ensemble en hij werd geportretteerd ter gelegenheid van zijn zeventigste verjaardag. Mensen om hem heen betreuren het dat hij is opgehouden met componeren. Hijzelf zegt erover: 'Het is niet zo dat ik ben opgehouden omdat componeren niet leuk is. Maar omdat ik benieuwd was naar: kunnen we nou eindelijk eens een keer doen wat we al in de jaren zeventig wilden doen, namelijk improviseren, en niet afhankelijk zijn van liedjes en stukken en inspiraties van buitenaf. Dat moet toch langzamerhand eens kunnen. Het zijn de idealen van het Ornette Coleman dubbelkwartet. Nog steeds. Het verschil is dat er toen kennelijk geen oplossingen waren, die er nu op de een of andere manier wel zijn.'

De film onderzoekt ook het leiderschap van Misha Mengelberg. Han Bennink, slagwerker en vriend, zegt erover: 'Het is wel zijn band. Voor de rest doet hij er natuurlijk ook geen ene fuck aan. Hij komt gewoon als bandleider te laat, als bandleider doet ie geen soundcheck, als bandleider doet ie niet dáaraan mee, als bandleider doet ie er niet zó

aan mee. Maar hij is wel degelijk aanwezig in zijn band, het is onmogelijk om Misha te vervangen.' Dave Douglas, trompettist, geeft een voorbeeld: 'Vlak voor we het podium oplopen, draait hij zich om en zegt: 'De eerste tien minuten van dit concert moeten we complete rotzooi spelen, echt slecht, helemaal niet goed.' (vert. JH)

Misha zelf: 'Ik hoef ze niets te zeggen en ze doen alles goed, haha. Geweldig, wat een club. Ze beginnen te treiteren op het goeie moment, ze vallen elkaar af op het juiste moment, ineens zijn ze weer allemaal met elkaar met iets bezig. De mensen die vroeger nodig waren om spaken tussen de wielen te steken en om de boel te saboteren, die zijn er nu ook. Maar die saboteren altijd op een manier dat ik ervan denk: Ja, dat hoort er ook bij. Dat is precies het omgekeerde van wat we hier willen, maar op een of andere manier maakt hij er een levend onderdeel van het muzikale proces van. Dat

is het goeie van veel improviseren, vind ik. Het is wonderbaarlijk, ik snap er niks van. Ik snap van al dat soort processen eigenlijk bijna niks.'

#### Literatuur

- *Afijn*, Misha Mengelberg, componist en improviserend muzikant. Een documentaire van Jellie Dekker.
- Eijnatten, Frans van, Marian Kuijs en Julien Haffmans (red.), *Verdieping van chaosdenken, theorie en praktijk*, Van Gorcum, Assen, 2002.
- Haffmans, Julien, 'Vrijgeleiden als interventiemethode; leiderschap van niks en het lijkt nergens op', in: Jaap Boonstra en Léon de Caluwé (red.), *Interveniëren en veranderen; zoeken naar betekenis in interacties*, Kluwer, Deventer, 2006.
- Haffmans, Julien, 'Vrijplaatsen, hangplekken voor vrije gedachten', *Filosofie in Bedrijf*, jaargang 17, nr. 2-2006.
- Parks, Sharon Daloz, *Leadership can be taught; a bold approach for a complex world*. Harvard Business School Press, Boston, Mass., 2005.
- Shaw, Patricia, *Changing Conversations in Organizations; a complexity approach to change*, Routledge, Londen, 2002.
- Wilber, Ken, *Een beknopte geschiedenis van alles*, Lemniscaat, Rotterdam, 1997.

In de online bijdrage vindt u meer over systeem-bewustzijn, over de universele vrijheid om te interveniëren en over leiderschap in zelfbewuste, zelfsturende groepen.