

Onzekerheid als inspiratiebron

Rozemarijn Dols

*A pessimist sees the difficulty in every opportunity,
an optimist sees the opportunity in every difficulty*
Winston Churchill

Management in crisistijd stelt specifieke eisen. In dit artikel wordt eerst ingegaan op verschillende stijlen en gedragsvoorkeuren van managers bij onzekerheid en crisis. Vervolgens wordt een overzicht gegeven van gangbare reacties van medewerkers op onzekere situaties (copingstijlen). Hoe kunnen managers onzekerheidsgevoelens en doemdenken ombuigen naar inventiviteit en creativiteit? Twee creativiteitstechnieken kunnen hierbij helpen.

Bekend is dat elke manager die mensen aanstuurt psychologische basisinzichten nodig heeft om zijn of haar medewerkers te motiveren, te inspireren en het beste uit ze te halen. Managers worden daar regelmatig op gecoacht en dat blijkt in de praktijk al lastig genoeg te zijn. Nog meer psychologie en inventiviteit heeft hij nodig om medewerkers door een lastige tijd heen te loodsen en hun creativiteit te benutten.

Zelfkennis bij onzekere tijden

Iedere manager heeft een eigen stijl bij het hanteren van onzekerheid en forse tegenslagen. Managers met een hoge controlebehoefte willen zich bijvoorbeeld nog meer op de hoogte laten stellen van de laatste cijfers, en bijsturing geschiedt bijna dagelijks alsof

zij daar de crisis mee bezweren.

In de psychologie van Jung – later vertaald naar management – worden de volgende gedragsvoorkeuren van managers bij onzekerheid en crisis onderscheiden:

Reageert u op onzekerheid rationeel, actief, binden of creatief?

- *Rationeel.* Nog meer en frequenter feiten verzamelen, analyses maken en micro-management. 'Meten is weten!' Reactie is rationaliseren, gericht op het handhaven van geloofwaardigheid, betrouwbaar-

heid en het vermijden van onvoorspelbaarheid en verrassingen. De valkuil kan zijn dat de manager geobsedeerd lijkt door cijfers, weinig luistert en onvoldoende oog heeft voor zijn mensen.

- *Actief.* Ingrijpen, snijden, actie en crisismanagement: 'Nu onmiddellijk ingrijpen voordat het te laat is!' Het gedrag is direct aanpakken, gericht op handhaven van de doelstellingen en het vermijden van besluiteloosheid en inefficiëntie. De valkuil zit in te weinig reflectie waardoor de manager overhaaste beslissingen neemt.
- *Bindend.* Binden door samen de crisis aan te pakken en een collectieve ambitie te formuleren om je er doorheen te slaan. 'Dit lukt ons alleen als we dit samen aanpakken!' Valkuil is het vermijden van confrontaties en een idealistisch mensbeeld.
- *Creatief.* Kansen zien om problemen op een hoger niveau op te lossen. 'Een crisis is een kans.' Iemand met een dergelijke voorkeur probeert routine en verveling te vermijden en floreert in zekere zin bij een crisis en onvoorspelbare zaken. De valkuilen zijn ontkenning van angst, verdriet en boosheid door een strak doorgevoerd positivisme.

Belangrijk is dat de manager niet zijn of haar eigen stijl van reageren op onzekere situaties tot norm verheft en niet blind is voor eigen valkuilen, maar goed kijkt wat de situatie vraagt, hoe de medewerkers reageren

Overzicht van gangbare reacties op onzekere tijden

Copingstijl	Effectief	Ineffectief
1. Actief aanpakken	Direct en doelgericht problemen oplossen vooral op korte termijn.	Paniekvoetbal, als een 'kip zonder kop'-maatregelen treffen.
2. Afstand nemen	Nadenken en boven de situatie blijven hangen.	Geen of te weinig 'sense of urgency'. In de analyse blijven hangen, dagdromen.
3. Afwachten	Niet gek laten maken, onderscheid maken tussen wat je wel en niet kan beïnvloeden.	Onvoldoende waakzaam en alert, ingehaald worden door andere partijen.
4. Sociale steun zoeken	Hulp zoeken bij elkaar, elkaar moed inspreken en het moreel hoog houden.	Elkaar de put in praten, klagen, cynisme, fatalisme, ontkennen.
5. Crisis gebruiken	Crisis gebruiken om bepaalde zaken te doorbreken, te vernieuwen.	Crisis misbruiken om eigen onvermogen en demotivatie te maskeren.
6. Uiten van basisemoties (boos, bang, bedroefd, blij)	Emoties worden niet ontkend of weggerationaliseerd maar erkend en geaccepteerd.	Men blijft in bepaalde emoties hangen en komt niet verder.

op onzekerheid en hoe dat te hanteren. In dit artikel wordt het accent gelegd op de laatste voorkeur.

Het managen van onzekerheid bij medewerkers

Elke medewerker heeft uiteraard ook zijn eigen manier van reageren op onzekere situaties (*copingstijl*). Dit gedrag bij tegenslag en onzekerheid schijnt overigens redelijk consistent te zijn met wat de medewerkers in het

verleden hebben laten zien, bijvoorbeeld bij het onverwacht niet binnenhalen van een belangrijke opdracht. In tabel 1 wordt een overzicht geboden van gangbare reacties op onzekere tijden.

Hoewel begrijpelijk, zien we dat dit 'doorgesloten' gedrag bepaald niet effectief is, zeker niet in zwaar weer. De kracht die nu nodig is om de organisatie door de crisis heen te helpen, raakt versnipperd en verlamd,

richt zich naar binnen, of op elkaar op een negatieve manier. De leidinggevende speelt hierin een belangrijke rol. Medewerkers zoeken zekerheid bij hun managers.

Het ombuigen van onzekerheid naar creativiteit

Leiderschap in moeilijke tijden betekent dat je als leidinggevende in ieder geval alert bent op de bovenbeschreven eigen valkuilen en het natuurlijke gedrag van de medewerkers

1. Het overwinnen van obstakels (Werkvorm 'Vooronderstellingen torpederen')

Deze werkvorm is met name geschikt voor medewerkers die afstand moeten leren nemen van de situatie en buiten de gebruikelijke denkkaders moeten treden. Bij deze werkvorm gaan medewerkers op zoek naar vooronderstellingen die nieuwe ideeën in de weg staan, torpederen deze en komen zo tot inventieve, originele openingen of doorbraken. In deze werkvorm leren de medewerkers hun eigen vooronderstellingen te ontdekken. In het kort komt het erop neer dat medewerkers een probleem krijgen voorgelegd en dat iedereen een oplossing aanreikt. Daarna wordt van afstand bekeken wat deze oplossingen allemaal gemeenschappelijk hebben. Dit is de vooronderstelling

die losgelaten moet worden om vanuit een veel ruimere benaderingswijze het probleem te tackelen. Soms kunnen medewerkers hun vooronderstelling niet loslaten. Belangrijk is dan hen uit te nodigen om tijdelijk hun vooronderstellingen los te laten. Een opwarmer voor deze werkvorm is de medewerkers te laten oefenen met een concreet voorbeeld. Bijvoorbeeld: ontwerp een origineel bureau. Zet daarna alle ontworpen bureaus op een rijtje en kijk wat ze gemeenschappelijk hebben. Deze gemeenschappelijke kenmerken bieden aanknopingspunten om een origineel bureau te ontwerpen. Deze werkwijze kan dan gehanteerd worden bij het oplossen van een concreet probleem.

2. Van 'doemdenken' naar 'kansdenken' (Werkvorm 'Droombeeld')

Deze techniek is goed te gebruiken om medewerkers de crisis te leren gebruiken in het voordeel van de afdeling. Er zijn werkvormen die gebruikmaken van het beeldend vermogen om droombeelden boven tafel te krijgen. Dit geldt overigens ook voor het ontsluiten van mogelijke doemscenario's. De angel zit in het feit dat medewerkers in tijden van onzekerheid veel meer gericht zijn op overleven dan op het creëren van kansen. Bij de werkvorm *Droombeeld* krijgen medewerkers weer inspiratie om hun idealen te verbeelden en wordt de realisatiekracht van het team verhoogd. Het haalt doelen en ambities dichterbij. Dit betekent dat de manager met zijn teamleden aan de slag gaat om het streefbeeld van de afdeling in kaart te brengen met behulp van beelden en tekeningen wat vervolgens op gerichte wijze wordt besproken. De zogenoemde 'twist' ligt in het feit dat een (krediet)crisis, de onzekerheid juist op inventieve, 'onderkoelde' wijze kan worden benut om het wensbeeld te realiseren. Besprekingen van de wensbeelden kunnen leiden tot het stellen van de volgende vragen: Welke aspecten van de huidige crisissituatie kunnen wij in ons voordeel laten werken? Waar kunnen of durven we juist nu mee te experimenteren? Welke handreikingen biedt dit 'slechte weer' ons om routines en denkgewoonten te doorbreken? Wat leert deze crisis over waar onze kracht zit en waar onze zwakten?

dat bij onzekerheid hoort. Beter nog is om deze periode te benutten om uitgestelde veranderingen en nieuwe mogelijkheden aan te pakken. Juist deze tijd biedt ruimte om op een ander manier naar de organisatie te kijken. Dit vraagt strategisch opereren en creativiteit.

Als leidinggevende kan men met een aantal redelijk eenvoudige creativiteitstechnieken de energie weer terugbrengen en de blik verbreden. In de kaders worden twee verschillende creativiteitstechnieken beschreven die leidinggevendenden kunnen ondersteunen. In kader 1 worden de belangrijkste obstakels voor creatief denken overwonnen

en creatieve oplossingen bedacht voor een praktisch probleem. In kader 2 wordt beschreven hoe iedereen vanuit zijn eigen streefbeelden kan bijdragen aan de kracht en het succes van de organisatie.

In het boek *50 werkvormen voor creatieve sessies met resultaat* worden meer bruikbare en interessante technieken aangereikt om gezamenlijk met medewerkers creatieve antwoorden te bedenken op onzekere tijden. Afhankelijk van de copingstijl van de medewerkers kunnen verschillende werkvormen worden ingezet. In het boek wordt zowel aandacht besteed aan het creëren van de juiste voorwaarden om creativiteit op te wekken tot aan het genereren en versterken van originele ideeën.

Bron

Rozemarijn Dols en Josine Gouwens, *50 werkvormen voor creatieve sessies. Een schatkist voor bijeenkomsten met resultaat*, Van Duuren Management, 2009

Over de auteur

Rozemarijn Dols is zelfstandig arbeid- en organisatiepsycholoog en is verbonden aan het adviesbureau De Galan Groep (Specialisten in management) alwaar zij searchactiviteiten of topassessments verricht voor eindverantwoordelijke posities. Zij houdt zich bezig met leiderschap- en loopbaanontwikkeling, team- en managementcoaching.

roosdols@hetnet.nl, www.dols-consult.nl