

Leiderschapsontwikkeling (13): Bewust handelen in continue veranderprocessen

'Leadership as we speak'

Hoe geef je leiding in en aan continue veranderprocessen? Valt hieraan leiding te geven? En zo ja, wat verstaan we dan onder 'leiding-geven'? In deze themareeks kijken we naar wat deze vragen betekenen voor leiderschapsontwikkeling.

Marcel Wanrooy & Jeroen Winkelhorst

In de veranderkundige literatuur wordt nog vaak uitgegaan van stapsgewijze, lineaire veranderprocessen. Het maakbaarheidsparadigma en bijbehorende beheersingsdenken is daarbij dominant. Maar vaak is de complexe veranderpraktijk anders. Dat is een van de oorzaken waarom zoveel verandertrajecten mislukken. In ruim twee derde van de gevallen leiden ze niet tot de beoogde resultaten (Boonstra, 2000; Beer & Nohria, 2000). In de huidige realiteit lijkt het er meer op dat managers meedeinen op de golven van onvoorspelbare, ondoorzichtige, spontane en continue veranderprocessen, waarin amper te sturen valt.

Met als titel 'Leading Permanent Change' organiseerde GITP in het najaar van 2013 een serie rondetafelbijeenkomsten voor senior managers en bestuurders. Centraal stond de kwestie: wat vraagt de huidige veranderpraktijk van leidinggevendenden? De uitspraak *panta rhei* (alles stroomt) van de oude Griek Heraclitus is actueler dan ooit. Er is vrijwel geen stabiliteit meer, continue verandering is de norm. Het *plannen* van een organisatieverandering is een contradictio in terminus geworden; ontwikkelingen en veranderingen gebeuren gewoon (zogenaamde emergente veranderingen). Het gevaar bestaat echter dat leidinggevendenden gebruik blijven maken van oude methoden en leiderschapsstijlen. Door de economische crisis is het *in control* zijn van levensbelang, maar het is een valkuil om te vervallen in controledrift en in het optuigen van gedetailleerde beheersingssystemen. Dat is 'old school' en meer van hetzelfde, zeg maar: Leiderschap 1.0. De 21e eeuw vraagt daarentegen om nieuwe vormen van leiderschap

en 'leiding *geven*' met als doel *gezamenlijk* te leren omgaan met onzekere, complexe en continue veranderprocessen. Niet voor niets volgt na hypes als Organisatie 3.0. en Society 3.0, ook de roep om Leiderschap 3.0. Dit nieuwe perspectief (*continue verandering*) werken we in dit artikel uit op drie niveaus: individu, team en organisatie.

Aanjagers van de veranderingen

Allereerst staan we kort stil bij de *aanjagers* van de snelle veranderingen. Deze zijn in enkele hoofdpunten samen te vatten. De meest dominante factor is de *technology push* die tot in alle uithoeken van ons zakelijk en privéleven doordringt. Met name de digitale communicatie - inclusief sociale media - dwingt voortdurend tot snelle aanpassingen: het nieuwe werken, online leren, crowd funding sites, werving via LinkedIn en de snelle opkomst van webwinkels zijn enkele pregnante voorbeelden. De overweldigende beschikbaarheid van informatie - op elk moment en overal - én de

Georganiseerde chaos

Op 2 januari 2014 opent het ondernemersplatform Sprout zijn nieuwsbrief met Trends voor 2014. De hiërarchie verdwijnt: 'De economische crisis, social media en nieuwe technologieën creëren een sociaal-maatschappelijke revolutie', meent serie-ondernemer Ronald van den Hoff. 'Co-working, verbinding en gelegenheidsformaties, dat is de toekomst. Het draait om delen, geven en lenen. Traditionele organisaties en structuren bestaan over vijf jaar niet meer, er zal steeds meer een georganiseerde chaos ontstaan, met ondernemende mensen die in tientallen on- en offline netwerken actief zijn en daar verschillende rollen vervullen. Ik omschrijf het als chaordisch.'



hoge omloopsnelheid leggen een enorme druk op leidinggevend. De omgeving verwacht steeds sneller een reactie. Bovendien moeten leidinggevend hun teamleden mee krijgen in deze veranderingen. Van medewerkers worden telkens nieuwe en weer andere competenties gevraagd. Samenwerken in netwerkorganisaties en sturing op toegevoegde waarde worden steeds belangrijker. *Getting the right people on the bus* is cruciaal voor de continuïteit en staat hoog op de strategische HR-agenda van het management.

Ten tweede wordt de turbulentie veroorzaakt door de *recessie* en de *krimp* die zich in veel sectoren voordoet. Oude vanzelfsprekendheden bestaan niet meer en verworven zekerheden staan ter discussie. Leidinggevend moeten hard bezuinigen, snijden in delen van de organisatie en tegelijkertijd kansen voor nieuwe producten en diensten benutten. Saneren en innoveren, niet ná elkaar maar tegelijkertijd. Het zijn geen óf-óf keuzes, maar én-én. Bovendien worden veel managers geconfronteerd met onzekerheid over de eigen positie. Bestaat mijn functie straks nog en voldoe ik zélf wel aan de nieuwe eisen?

De derde aanjager is *de druk van onderop*. De jongere generatie acteert snel en digitaal. Ze communiceren multimediaal en op vele netwerkplatforms tegelijkertijd. Steeds vaker gaat dit buiten alle normale communicatielijnen in de organisatie om, zoals formele plannen, verslagen, bulletins en e-mails. Jongere medewerkers zijn veeleisend, onafhankelijk en ongeduldig. Leidinggevend raken het zicht kwijt op wat er precies gebeurt en voelen de controle wegglijpen. Tevens starten jongeren steeds vaker hun eigen bedrijf(je) náást een reguliere baan voor een werkgever. Het creëren van passende arrangementen voor het binden van jong talent is een actueel HR-vraagstuk.

Onderscheid tussen episodische en continue veranderprocessen

Bovenstaande schets kan iedereen aanvullen met voorbeelden uit de eigen praktijk. Ook in de theorie is er de laatste decennia steeds meer aandacht voor organische en continue verandering. Een bruikbare typering

is de tweedeling die Weick & Quinn (1999) maken op basis van een reviewonderzoek naar typen organisatieveranderingen. Zij maken een onderscheid tussen episodische (geplande) verandering enerzijds en continue verandering anderzijds.

De geplande veranderbenadering gaat terug naar een van de grondleggers van de veranderkunde, Kurt Lewin. Zijn driedeling, *unfreeze – move/transition – refreeze*, kenmerkt het episodisch perspectief: verandering wordt gezien als een tijdelijk, afwijkend aanpassingsproces dat nodig is om de organisatie weer optimaal af te stemmen op de omgeving: *von ist nach soll*. De huidige situatie wordt tijdelijk 'ontdooit' opdat er een bewuste en geplande 'verandermove' kan worden doorgevoerd in de richting van de gewenste situatie. Is de *soll*-situatie eenmaal bereikt en het evenwicht met de omgeving hersteld, dan wordt deze nieuwe balans en het bijbehorende functioneren van de organisatie 'bevroren'. Het verandertraject (een 'episode' in de organisatiegeschiedenis) is afgerond en wordt ingepast in de staande organisatie. Men is weer *in control* en gaat weer over tot de orde van de dag.

Het episodisch perspectief is nog zeer actueel, zowel in de bestuurs- en directiekamers als in managementopleidingen en de veranderkundige literatuur. In de populaire vijfkleuren-benadering van De Caluwé & Vermaak (2006) is het blauwdrukdenken een verbijzondering van dit episodisch denken.

Wanneer veranderingen een continu karakter hebben, is er geen sprake meer van een lineaire opeenvolging in drie fasen. Immers, alles verandert van moment tot moment. Er is – om in Lewins termen te spreken – continu sprake van 'ontdooien' (unfreezing); er zijn voortdurend ontwikkelingen die de organisatierealiteit beïnvloeden.

Leidinggevend die in direct contact staan met collega-managers, medewerkers en klanten, krijgen van moment tot moment te maken met veranderende wensen, vragen, behoeften en eisen. Dit vraagt om snelle aanpassing en bijsturing.

Hoe selecteer je op welke ontwikkelingen je wél of niet moet inspringen?

Bestuurders en directieleden, zo kwam uit de GITP Ronde Tafel naar voren, worstelen vooral met het maken van keuzes: 'Er komt veel op ons af: veel informatie, veel signalen. Hoe selecteer ik wat écht belangrijk is en waar ik met mijn organisatie op moet inspelen?'

Uit de dialoog kwamen de volgende tips naar voren om als kompas voor informatieselectie te gebruiken: politieke bewegingen volgen, ontwikkeling in wetgeving bijhouden, luisteren naar de jongere generatie, bronnen volgen die trends in kaart brengen, internationaal de voelhoorns uitsteken, en niet te vergeten: intuïtie!

Men concludeerde dat een heldere missie en vaste kernwaarden cruciaal zijn om koers te kunnen houden. Als dominante trends werden genoemd:

1. Producten en diensten worden steeds meer door slimme software overgenomen
2. Online intermediairs nemen de markt en delen van de keten over
3. De terugkeer van de strijd om talent.

Om met deze situatie te kunnen omgaan, helpt het om ook het continue perspectief te typeren in een driedeling. Weick & Quinn (1999) spreken daarom – in tegenstelling tot Lewin – van: *freeze – rebalance – unfreeze*. Dit betekent dat leidinggevendenden een pas op de plaats moeten maken, door samen met collega's stil te staan bij de vraag: wat is er *nu* aan de hand? Men bevriest als het ware de huidige realiteit om er betekenis aan te geven. Deze gezamenlijke bezinning is cruciaal om met continue verandering om te kunnen gaan. De vraag 'wat is er *nu* aan de hand?' valt uiteen in drie subvragen:

- Welke ontwikkelingen zijn er gaande en hoe gaan we hiermee om?
- Welke ontwikkelingen worden er verwacht en hoe kunnen we hierop anticiperen?
- Welke ontwikkelingen vinden wij wenselijk en wat kunnen we doen om dit in gang te zetten?

Ter illustratie een recent voorbeeld uit onze adviespraktijk.

Bij een MD-programma wordt gefocust op concrete resultaten voor klanten. We besluiten daarom échte klanten te laten participeren. Dit is een groot succes en past bij de trend om meer te co-creëren. De vraag rijst echter of de klant niet te veel een kijkje in de keuken van de organisatie krijgt. Na intern beraad met de HR-betrokkenen en de directie, besluit men dat transparantie en partnership met klanten past in het nieuwe beleid. Het MD-project wordt mét klantparticipatie voortgezet.

Na deze bezinning en nieuwe betekenisgeving volgt de fase van *rebalance*. Dit staat voor het herinterpreteren van de 'film' *terwijl deze zich op dit moment afspeelt*. De metafoor van het meespelen in een film waarin we tegelijkertijd zoeken en meebepalen welke wending het verhaal krijgt, maakt duidelijk wat het betekent om *leiding te geven in en aan continue veranderprocessen*. De leidinggevende is een van de vele spelers in de film en *niet* de regisseur; iedereen regisseert mee! Door ter plekke te reflecteren op wat er hier en nu speelt, wat zich ontvouwt en wat het effect is van ons handelen, ontstaat er werkende weg inzicht in handelingspatronen. Door hieraan samen betekenis te geven, ontstaat houvast om de volgende stap te bepalen. Dergelijk *leadership as we speak* vereist dus directe voeling en interactie van de leidinggevende met de verandering die zich ter plekke ontvouwt.

Deze beschrijving van veranderen als een continu proces sluit aan bij het witdrukdenken van De Caluwé & Vermaak (2006). Dit witdrukdenken is gebaseerd op de chaostheorie en het complexiteitsdenken. De organisatie wordt gezien als een levend, complex systeem dat in voortdurende interactieprocessen de – immer veranderende – werkelijkheid betekenis en vorm geeft, zonder dat duidelijk is wat men moet doen en hoe. Zelforganisatie en zelfsturing zijn hierbij van groot belang. Ook het groendrukdenken (De Caluwé &

Vermaak, 2006) is van toepassing: continue leerprocessen spelen in de veranderynamiëk een sleutelrol om in de ongewisheid te blijven handelen. Informeel leren (*learning in and on action*) en het openstaan om te leren van elkaar, vormen onmisbare competenties van managers en medewerkers bij deze organische veranderprocessen. Boonstra (2000) kiest een vergelijkbare invalshoek; hij introduceerde al in zijn oratie het concept *lerend vernieuwen*, gebaseerd op de dynamische systeemtheorie en het sociaal constructionisme. Dit als alternatief voor de planmatige ontwerpbenadering en de stapsgewijze, op maakbaarheid geënte, ontwikkelbenadering.

Wat zijn de consequenties van deze nieuwe werkelijkheid voor de persoon van de leidinggevende, zijn interactie met collega's en de organisatievormgeving? Hieronder geven we, bij punt a tot en met e, een overzicht.

a. Nieuw paradigma: van heroïsch naar lerend en creërend leiderschap

De heroïsche leidinggevende die alles overziet, richting geeft en de situatie onder controle heeft, is niet meer van deze tijd. De continu veranderende realiteit is daarvoor te complex.

Ieders actieve betrokkenheid in de organisatie is essentieel. Leiders hebben een faciliterende rol en participeren als een van de actoren, zonder alles in detail te kunnen beheersen. Dit doet een groot beroep op de *zelfsturing* en *samensturing* van medewerkers.

Een nieuwe *mindset* van alle betrokkenen is cruciaal: men moet eenvoudigweg accepteren dat alles blijvend en continu verandert. Een lerende, improviserende en creërende houding is daarbij onmisbaar. De Leidinggevende 3.0 moet zelf hierbij het goede voorbeeld geven: leren, reflecteren, in dialoog gaan en voorop lopen in nieuwe ontwikkelingen. Hij doordringt medewerkers ervan dat de lerende *mindset* een *must* is. Het is de kunst om stap-voor-stap mee te bewegen in de film en je rol zó te spelen dat je bijdraagt aan het ondersteunen, vormgeven en zo mogelijk beïnvloeden van het aanpassingsproces. Deze leidinggevendenden



kiezen een incrementele aanpak: ze nemen een reeks kleinere beslissingen, krijgen daarop onmiddellijke feedback, sturen bij, verzamelen wat meer informatie, doen weer een stapje vooruit en proberen het grotere probleem gaandeweg tot een oplossing te brengen. Ze proberen niet om de klus in één keer te klaren. Van leiders vraagt dit het vermogen om los te laten. Heroïsche leiders die zich overal verantwoordelijk voor voelen, graag op de voorgrond staan en de touwtjes in handen willen hebben, houden het niet vol. Lerend en creërend leiderschap is het nieuwe paradigma.

Om leidinggevend te leren omgaan met onzekerheid en met dynamische processen is persoonlijke introspectie en intensieve training nodig. Zij moeten zich verdiepen in vragen als: Wat veroorzaakt mijn controlebehoefte? Hoe durf ik in het *nu* te gaan staan? Wat geeft mij houvast? MD-trajecten moeten vooral nadruk leggen op *persoonlijk leiderschap*. Het ontwikkelen van een duidelijke visie en een krachtige waardeoriëntatie horen daarbij. Die vormen een betrouwbaar bakken in turbulente tijden. Een open en lerende houding is een noodzakelijke voorwaarde, evenals de kwaliteit om mensen te verbinden en tot flexibele samenwerking te stimuleren. Dit vereist meer aandacht voor informeel leren, spontane oplossingen en bewust faciliteren van co-creatie. De beroepsidentiteit krijgt dus een 'extreme makeover' - die overigens niet door elke huidige leidinggevende zal worden omarmd en geaccepteerd.

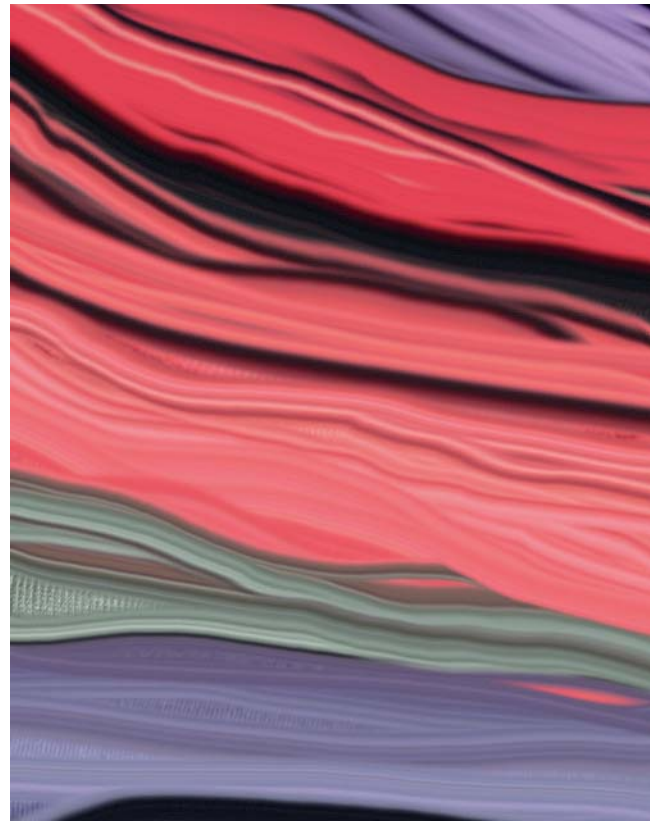
b. Core self evaluation en persoonlijke rijpheid

'Besluiten nemen in de mist', zo omschreef een CEO onlangs de belangrijkste uitdaging van dit moment. Dat illustreert het voortdurende zoekproces dat hoort

De beroepsidentiteit krijgt een 'extreme makeover'

bij lerend en creërend leidinggeven. Managers moeten om kunnen gaan met een teveel aan informatie, onzekere toekomstverwachtingen, ambivalentie, snel wisselende omstandigheden en een continu gebrek aan vaste bakens om hen heen. Hun belangrijkste kompas is het eigen kompas. Dat vergt veel zelfvertrouwen.

Het is geen toeval dat in deze tijd het concept *Core self evaluation* in de assessment psychologie steeds vaker wordt toegepast als belangrijke voorspeller voor succesvolle taakuitvoering. Core self evaluations (Judge, Locke & Durham, 1997) zijn fundamentele, onbewuste conclusies over jezelf. Bijvoorbeeld: 'ik ben zwak' of 'ik kan de wereld aan'. Deze zelfbeschouwing bestaat uit vier persoonlijkheidskenmerken die de basis vormen voor de percepties over zichzelf:



1. zelfvertrouwen (self esteem);
2. beeld over eigen competentie (self efficacy), dat wil zeggen de perceptie om goed te kunnen presteren in verschillende situaties;
3. beheersoriëntatie (locus of control), dat wil zeggen de mate waarin men denkt controle over z'n eigen werk en leven te hebben;
4. non-neurotisme, dat wil zeggen het tegenovergestelde van de persoonlijkheidsdimensie 'neurotisme' (de neiging om angstig, schuld bewust en onzeker te zijn).

Leiders met een positieve core self evaluation beschouwen zichzelf als waardevol en in staat om te gaan met de veranderende eisen. Zij benaderen de gebeurtenissen en problemen vanuit een positieve mindset. Dat is precies wat nodig is om de huidige, complexe realiteit tegemoet te treden. Het gaat dus minder om competenties en meer om het onderliggende zelfvertrouwen. Ook persoonlijke rijpheid of maturiteit is een essentiële leiderschapskwaliteit. Peter Robertson (2003) introduceert het begrip 'complexiteitsmaturiteit'. Dit is het vermogen om complexiteit te respecteren, paradoxen niet uit de weg te gaan en dilemma's te aanvaarden. Niet terugvallen op simplificaties door voor elk verschijnsel een directe oorzaak- en gevolgrelatie te willen vinden. Het gaat erom de grotere samenhang te zien en onderlinge afhankelijkheden tussen de delen te signaleren. Net als core self evaluation kan complexiteitsmaturiteit met een vragenlijst (zelfscore en/of 360) gemeten worden. Volgens Robertson kunnen leiders in hun loopbaan groeien in maturiteit. Het is dus ontwikkelbaar.

Het valt op dat *mainstream* leiderschapsonderzoek en het bijbehorende testinstrumentarium is geworteld in de traditionele beelden over leiderschapskwaliteiten en -stijlen. Bij het leidinggeven in continue verandering zullen dezelfde uitkomsten anders worden geïnterpreteerd en gewaardeerd. Dit heeft consequenties voor werving, assessment en preselectie bij MD-trajecten. Persoonlijke rijpheid en zelfvertrouwen worden immers belangrijker dan competenties. De gebruikte instrumenten moeten deels worden aangepast om valide en betrouwbare uitspraken te kunnen doen over dit type leidinggeven. Bovendien dient de scope te worden verbreed, want leiderschap als kwaliteit ontstaat in interactie. Zie hiervoor het volgende punt.

c. 'Leadership as we speak': leiderschap als uitkomst van een sociaal proces

Het hierboven beschreven 'in de film meespelen' in plaats van 'de film van een afstand regisseren' betekent dat leidinggevend in de directe interactie met medewerkers en klanten voeling hebben met de complexe werkelijkheid en met wat er echt speelt. Zij kunnen niet vanaf de regisseursstoel de volgende scènes en het

Leiderschap als sociaal proces en als resultaat van co-creatie, dat is wat nodig is!

plot bepalen. Ze nemen waar wat er speelt, geven hieraan betekenis en proberen (on)bewust de scène in de gewenste richting te beïnvloeden. Thijs Homan (2005) noemt dit het participeren in de lokale interacties in het *organisatielandschap*, om zo samen betekenis te geven; elk vanuit het eigen referentiekader. Dit is anders dan het *ballonvaarders* perspectief, van waaruit het management *top-down* diagnosticeert wat gewenst en wat nodig is. Dit vanuit de veronderstelling dat zij overzicht hebben en de ontwikkelingen op hun juiste waarde kunnen schatten. Echter, door foto's te maken vanuit de ballon krijgen ze niet scherp wat er echt speelt en daarom zijn veel interventies ook niet effectief. *Leave the veranda and go out into the jungle*, zo stelt Homan (2014). Hij benadrukt dat verandermanagement niet hetzelfde is als het in opeenvolgende stadia uitrollen van een blauwdruk. Leidinggeven aan verandering is in hoge mate *acting into the unknown*. Met nu eens een succesje en dan weer een enorme tegenslag. Van Muijen & Schaveling (2011) geven een bijbehorende omschrijving van leiderschap: 'Leiderschap wordt vormgegeven in het proces tussen de persoon van de leider, de kenmerken van de volgers en die van de situatie. Leiderschap komt dan tot uitdrukking in de bekwaamheid van een leider om anderen te beïnvloeden en in staat te stellen om een bijdrage te leveren aan het realiseren van de doelstellingen en het succes van de afdeling of organisatie waar zij werken.

Het gaat daarbij in feite steeds om de mate van "fit" tussen leider, medewerkers en context.'

Leiderschap als kenmerk en uitkomst van een sociaal proces vinden we ook terug bij 'Gedeeld Leiderschap' van Dijkstra & Feld (2011). Zij schrijven: 'Dit sociale proces zal gezamenlijk worden ingevuld door individuen die over specifieke leiderschapskwaliteiten beschikken. Leiderschap is dan het resultaat van co-creatie.' (Dijkstra & Feld in: Derksen, 2013). De grote leider die de koers uitzet en de verandering van bovenaf realiseert, is niet langer de aangewezen persoon om de huidige dynamiek te managen. Iederéén draagt bij aan het benodigde leiderschap om veranderprocessen richting de gewenste ambitie te beïnvloeden en mede vorm te geven. Leiderschap als sociaal proces en als resultaat van co-creatie, dat is wat nodig is!

Dit impliceert dat leiderschapontwikkeling *in interactie* moet plaatsvinden. Bijvoorbeeld door oefenen, reflecteren en leren in de concrete werkpraktijk (*in and on action*). Hoe verloopt de interactie en wat is het effect van de interventies van de leidinggevende? Dit vraagt enerzijds grote sensitiviteit en aanwezigheid in het moment, anderzijds een goed reflectievermogen en ruimte voor leren op de werkplek. Bovendien zijn er dus meerdere betrokkenen bij leiderschapontwikkeling en blijken groepsdynamiek en interactie belangrijke elementen in het leerproces. Een andere implicatie is dat in principe het leiderschap van elke medewerker ertoe doet. Leiderschap wordt daarmee een kerncompetentie van de organisatie en zou niet misstaan als basiscompetentie in elk functieprofiel. Dit heeft vergaande consequenties voor het HRD-beleid en de bijbehorende professionalisering.

d. 'Von ist nach etwas'

Een consequentie van *permanent change* voor leiders is dat de beoogde uitkomst van een verandertraject aan verandering onderhevig is. Er is dus geen sprake van *ist nach soll* maar van *ist nach etwas*: de beoogde uitkomst wordt pas gaandeweg duidelijk. Bij aanvang is er wel een notie van de gewenste situatie (het *etwas*) maar het moet ook nog mede-gecreëerd worden,

Achterover leunen kan fataal zijn

Menno Lanting, een van de inleiders bij de GITP Ronde Tafel, waarschuwde: 'Kortdurende hypes worden stelselmatig overschat en lange termijntrends worden stelselmatig onderschat. Nog maar acht jaar geleden maakte ik aan de directietafel mee dat men zich afvroeg of het bouwen van een bedrijfswebsite wel nodig was.' De Ronde Tafel deelnemers onderkenden het risico van achterover leunen: je bedrijfsmodel kan zomaar 'verdampen'. Zo heeft internet makelaars, reisbureaus, interim-dienstverleners en fysieke winkels deels overbodig gemaakt. Slimme software zorgt tegenwoordig voor het maken van aangiften en jaarrekeningen, op die producten verdienen accountantskantoren steeds minder. Nog een voorbeeld: als alle universiteiten hun colleges op internet zetten, wat betekent dit dan voor onderwijsorganisaties? Je moet dus voortdurend *fundamenteel* doordenken: wat is onze toegevoegde waarde en hoe zetten we dit in de markt?

omdat het volop in ontwikkeling is. Wie had enkele jaren geleden de impact voorzien van social media als Twitter, Facebook en LinkedIn op de werving van personeel? Of de invloed van gratis online colleges, en de mogelijkheden die crowdfunding biedt voor het starten van nieuwe bedrijven en projecten? Kortom, de *rise and fall* van producten en diensten, de inhoud van werkprocessen en de benodigde kennis en competenties van medewerkers wijzigen snel. Elk moment en elke – latente – ontwikkeling kan ertoe doen. Het is niet te voorspellen wat de impact ervan zal zijn op termijn. Als leider kun je je niet meer veroorloven achterover te leunen. Ieders alertheid is noodzakelijk, want je kunt het speelveld niet (meer) alleen overzien.

Als leider kun je je niet meer veroorloven achterover te leunen

Wat zijn de gevolgen voor leiderschapsontwikkeling? Het uitdragen van de stip op de horizon zal minder daadkrachtig en concreet zijn dan voorheen. Een strenge focus op prestatie-indicatoren is niet langer gewenst. Van de leidinggevende wordt verwacht dat hij een ambitie heeft, deze ook concretiseert, maar ook het lef heeft de doelstellingen telkens bij te stellen wanneer de ontwikkelingen daarom vragen. Het zal nog een hele kunst zijn om de media, aandeelhouders en bestuurders uit te leggen dat hier geen sprake is van 'draaien', maar van creërende en lerende leidinggeven die alert zijn, inspelen op veranderingen en al doende hun acties bijstellen. Dit alles vraagt een andere kijk op wat goed leiderschap is. Men zal menig leiderschapsprogramma vanuit deze visie moeten aanpassen en het geloof in maakbaar, planmatig management moeten herijken.

e. Adaptieve organisatievormen en co-creatie in netwerken

In de werkpraktijk, volgens Bruining (2005) de frontlinie van de dienstverlening, zijn dagelijks signalen op te vangen van de – latente – ontwikkelingen, waarop moet worden geanticipeerd. De organisatie als geheel, alle teams en medewerkers, dienen hun antennes te hebben uitstaan. Elke professional is in contacten met klanten alert op interessante kansen. Om vervolgens samen de signalen en mogelijke kansen van betekenis te voorzien en te vertalen in gemeenschappelijke ambities, doelen en acties. Leiders dienen daarbij te zor-

gen voor een perfecte ICT-infrastructuur. *Realtime* gedeelde informatie met behulp van online sociale netwerken maken gezamenlijke kennisvergaring, bewustwording en actie mogelijk. Blogs, Yammer, Facebook- en LinkedIngroepen, Twitter, sharepointsites, om maar enkele voorbeelden te noemen, dragen hieraan bij. Lerend vermogen en verantwoordelijkheid zijn essentiële competenties van de Medewerker 3.0. Van ieder van hen wordt in toenemende mate eigen leiderschap verwacht!

Om in staat te zijn continue veranderprocessen te (bege)leiden moeten leiders voor adaptieve organisatievormen kiezen. Hoewel geen panacee, zijn netwerkstructuren een goed antwoord op de huidige omgevingsdynamiek. Flexibele, tijdelijke units kunnen 'komen en gaan' om krimp en groei op te vangen. Verschillende sturingslijnen en matrixverbanden kunnen soms inefficiëntie en onduidelijkheid veroorzaken, maar ze horen onontkoombaar bij de huidige wijze van organisatie-inrichting. Terecht heeft Strikwerda (2008) de multidimensionale organisatie als succesvol model voor de toekomst gepresenteerd. Maximale flexibiliteit betekent ook dat functies niet moeten 'stollen' in vaste posities - met muurtjes en domeingedrag tot gevolg. Beter kan men voor *rollen* kiezen met een tijdelijk karakter en met een bredere inzetbaarheid als bijkomend voordeel.

Nieuwe mensen geven nieuwe impulsen en zorgen voor verandering

Bovendien is de ervaring dat wisselende samenwerkingsverbanden tussen collega's leiden tot spontane leerprocessen. Als ook nog klanten, of externe partners worden toegevoegd krijgt de creativiteit een *boost* en ontstaan spontaan waardevolle (re)acties op de snel veranderende omstandigheden. Ook interne roulatie van medewerkers helpt. Niemand zou meer vanzelfsprekend langer dan drie tot vijf jaar dezelfde functie dienen te vervullen. De frequente in- en doorstroom van medewerkers (intern en vooral ook naar buiten), hoort bij adaptieve organisatievormen.

Zo vervagen de grenzen tussen binnen en buiten de organisatie. Door het (tijdelijk) binnenhalen van externen en co-creatie met partnerorganisaties wordt de flexibiliteit bevorderd. Nieuwe mensen geven nieuwe impulsen en zorgen voor verandering.

Voorts is het organiseren en faciliteren van zo veel mogelijk zelfsturing in teams een *must* om maximale aanpassing en wendbaarheid mogelijk te maken.

In het meedeinen op de golven van de organisatieveranderingen zullen leiderschapsstijlen meer hybride worden. Telkens zal de juiste match tussen leidinggevende en medewerkers tot stand dienen te komen, wil

De nieuwe helden

Change leaders kunnen zich dankzij nieuwe webtoepassingen overal in de organisatie voordoen. De nieuwe helden zijn degenen die de meeste relevante kennis delen, af te lezen aan het aantal *followers* op de social media platforms. Macht door positie maakt plaats voor macht door volgers! Met andere woorden: 'Social technology is killing the company's organizational chart' (Lanting 2013).

Innoveren

Een van de deelnemers aan de Ronde Tafel zei het als volgt: 'Je moet innovatie op een innovatieve manier organiseren, dat wil zeggen telkens op een andere wijze. Het aanstellen van een innovatiemanager is dodelijk. Nu eens moet je een LinkedIn-groep opzetten, dan weer een tijdelijke projectgroep in het leven roepen. Je moet vooral de innovatiekracht van onderop mobiliseren door experimenteeruimte te bieden, medewerkers kansen te geven en zaken uit te proberen. Daarbij hoort: fouten maken mag, mits je er maar van leert. Dus eigenlijk moet je elke keer een andere manier zoeken om positieve opschudding te veroorzaken.'

er leiderschap ontstaan. Net als project- en program-
mamanagers zullen leiders vaker als een kameleon
'meekleuren' met wat de situatie en de medewerkers
in tijdelijke samenwerkingsverbanden nodig hebben.
Dit vraagt andere competenties, zoals het kunnen stu-
ren vanuit een non-hiërarchische positie. En het vraagt
bovenal innerlijke consistentie en een sterk persoonlijk
kompas, anders verliest de leidinggevende zich in de
chaos.

Tot besluit

Tot slot van dit pleidooi voor een ander type leider-
schap kunnen we ons afvragen of leiders in staat zijn
aan dit profiel te beantwoorden. Zijn er grenzen aan
aan wat ze aankunnen? Worden bovenmenselijke presta-
ties verwacht? Is het leidinggeven in voortdurende
verandering een *mission impossible*? Het antwoord ligt
besloten in de toekomst.

Worden bovenmenselijke prestaties verwacht?

Voorlopig zal de veranderdynamiek en de omloopsnel-
heid van informatie blijven toenemen, evenals de bij-
behorende onzekerheid. Wat dit precies betekent voor
leidinggevendens blijft de vraag. We hopen door het
typeren van enkele kenmerken van *Leadership as we
speak* bij te dragen aan een verdere bewustwording van
de noodzaak tot een mindshift in het denken over *lei-
derschap in verandering*. Het feit dat leiderschap ook als
kwaliteit en resultaat van een *gezamenlijk* proces kan
worden gezien, maakt de opgave voor elke individuele
leidinggevende draaglijker. Ieders leiderschap is hard
nodig om samen te leren omgaan met de vraagstukken
van nu en zo meteen. ●

Literatuur

- Beer, M. & N. Nohria (2000). 'Cracking the code of change'. *Harvard Business Review*, May-June, pp. 133-141.
- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Bruining, T. (2005). *Learning behind the frontline of public service*. Proefschrift. Universiteit van Humanistiek te Utrecht. Epe: Drukkerij Hooiberg.

- Caluwé, L. de & H. Vermaak (2006). *Leren veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Derksen, K. (2013). Leiderschap is een proces. Jelle Dijkstra over gedeeld leiderschap en leiderschapontwikkeling in: *Opleiding & Ontwikkeling* (2013), 2, pp. 6-10.
- Dijkstra, J. & P.P. Feld (2011). *Gedeeld leiderschap. Veerkracht door nieuwe vormen van samenwerken, organiseren, leren en leiderschap*. Assen: Van Gorcum.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica: Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.
- Homan, T. (2014). Verandering als 'gut-wrenching experience'. In: *Managementboekmagazine*, februari 2014.
- Judge, T.A., E.A. Locke & C.C. Durham (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organisational Behaviour*, 19, pp. 151-188.
- Lanting, M. (2013). *De slimme organisatie. De toekomst van werk. Leiderschap en innovatie*. Amsterdam/ Antwerpen: Business Contact.
- Muijen, J. van & J. Schaveling (2011). Leiderschap: een theoretisch overzicht. In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 2011, 4, pp. 6-26.
- Robertson, P. (2003). *Ontsnappen uit de S-catraz. 'Always change a winning team'*. Schiedam: Scriptum.
- Strikwerda, J. (2008). *Van unitmanagement naar multidimensionale organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Weick, K.E. & R.E. Quinn (1999). 'Organisational change and development', in *Annual Review Psychology*, jrg. 50, pp. 361-386.



Dr. Ir. Marcel Wanrooy werkt voor HRD-adviesbureau GITP. Hij is specialist in leiderschapsprogramma's en adviseert besturen/directies van professionele organisaties. E-mail: M.Wanrooy@gitp.nl



Drs. Jeroen Winkelhorst MSM is zelfstandig organisatieadviseur en leiderschapcoach bij ZINDERING.NU en associé bij GITP Organisatieontwikkeling. Hij is tevens werkzaam als kerndocent Organizational Change, Development & Learning in het hoger onderwijs. E-mail: jajwinkelhorst@glazenkamp.net