

ALLÉÉN VOOR BAZEN MET BALLEN



JE GAAT HET PAS ZIEN...

Waarom blijken transformatie processen telkens weer moeilijk? Waarom is het zo lastig om nieuwe strategieën in de praktijk succesvol te implementeren en te bestendigen? Waarom is dit in het huidige tijdsgewricht eerder complexer geworden dan eenvoudiger? En wat is de rol en de functie van het leiderschap hierin?

Gebaseerd op meer dan 20.000 uur ervaring opgedaan tijdens tientallen transformaties en veranderprocessen bij toonaangevende Nederlandse bedrijven zijn mij een aantal essentiële inzichten bijgebleven. Dit artikel is een expeditie langs deze ervaringen en een samenvatting van de meest relevante invalshoeken en perspectieven die bepalend zijn gebleken voor het succes van een transformatie en vooral, wáárom dat zo is.

Hiermee biedt dit artikel een toolkit voor het ontwerp en de aanpak van dergelijke trajecten. Daar waar mijn bevindingen worden gestaafd door relevante literatuur zal ik daarnaar verwijzen.

Ik heb getracht om alles wat vanuit het oogpunt van mijn ervaring belangrijk is aan te stippen. Het is echter géén *silver bullet* of template voor gegarandeerd succes. Het spreekt vanzelf dat in de praktijk een juiste mix van deze elementen afgestemd moet worden op de specifieke eisen die een bepaalde situatie stelt. Daarentegen zal iedere (verander)manager hier zeker zijn voordeel mee kunnen doen.

Ter afsluiting van dit voorwoord een niet onbelangrijke observatie; het zal geen verrassing zijn als ik zeg dat in de praktijk steevast blijkt dat het managementteam een cruciale rol speelt bij ieder veranderproces.

... ALS JE HET DÓÓR HEBT!

En dat, daar waar we het tegenwoordig vaak over een fundamentele transformatie (*deep change*) hebben, om die reden een zo mogelijk nog wezenlijker beroep wordt gedaan op de 'zachte' kanten van het aspect van leiderschap. Daarom is in dit artikel relatief veel aandacht besteed aan de mechanismen die een rol spelen bij het tot stand komen van de verbinding *tussen het hart en het hoofd* en het effect hiervan op de omgeving.

Als van meet af aan rekening wordt gehouden met deze zachte mechanismen kun je er vanuit gaan dat het een hoop energie, nieuwe inzichten en daarmee ook oplossingen en gewenste 'harde' resultaten zal opleveren. Dit vraagt wel om een gezonde dosis lef, doorzettingsvermogen en niet te vergeten menig zweetdruppel van het zittende management.

Vandaar ook de enigszins prikkelende titel; 'Alléén voor bazen met ballen'.

Veel leesplezier!

Erik Dirven

Erik Dirven is managing partner van Time To Change, een innovatief bureau met een verfrissende visie op het Why, How en What van organisatieverandering en leiderschap.



CHAOS; KANS OF BEDREIGING?

In veel organisaties wordt het decorum van transformatie processen ingegeven door een steeds breder wordend palet van externe oorzaken en invloeden (de voortdurende crisis, wetgeving en daarbij behorende compliance, IT ontwikkeling, toegevoegde waarde naar de klant, etc.) die tot gevolg hebben dat de *verworvenheden* uit het verleden continue onder druk staan (budgetten, ontwikkeltijden, overhead, kwaliteit, etc.). En dat niet alleen, de cyclustijd waarin situaties van relatieve rust en relatieve onrust en onzekerheid zich afwisselen wordt steeds korter.

In tegenstelling tot vóór de aanvang van de *stysteemcrisis*, toen de wereld nog werd gedreven door de illusie van maakbaarheid en relatief langdurig min of meer stabiele trends, is er in het huidige economische klimaat een gestage afwisseling van fasen van instabiliteit, relatieve chaos en onzekerheid. Dit gegeven, samen met de continue drang naar schaalvergroting, efficiëntie, crisis management en het *syndroom* dat iedere baas iets moet veranderen aan wat zijn voorganger heeft achtergelaten, draagt niet bij aan het creëren van een omgeving die als *stabiel* wordt ervaren. Enerzijds vraagt dit van directies en managementteams om, meer dan ooit, te *schaken op vele schaakborden tegelijkertijd*. Aan de andere kant doet zich de vraag voor of managers niet ook zelf deels de oorzaak zijn van deze onrust.

Hierdoor groeit een steeds groter wordend besef dat de antwoorden uit het verleden niet meer werken en de noodzaak tot een diepere fundamentele verandering, een paradigma shift, zich aandient. Het gevoel van een continue relatieve onrust is maatstaf geworden voor de 'waan van de dag'. Hoe ga je hiermee om? En wat behelst dan zo'n *paradigma shift*?

Vanuit mijn overtuiging ligt de crux van het transformatie vraagstuk bij de vraag "wat is onze perceptie of definitie van chaos en onzekerheid?". Is het uitgangspunt dat chaos een ongewenste onzekere situatie is die beheerst en gecontroleerd moet worden? Of ontstaat het gevoel van onrust *juist* omdat je het vanuit het oude spectrum bekijkt (stabiliteit en maakbaarheid)? Indien *permanente verandering* de nieuwe constante is en het controleren of afremmen daarvan een utopie is, vraagt dit dan niet juist om het doorbreken van oude denkpatronen en het toetsen van nieuwe inzichten?

De heersende (management) perceptie dat chaos of onzekerheid fasen zijn die vermeden moeten worden, staat lijnrecht tegenover de, aan aanhang winnende, hypothese dat deze juist nodig zijn om nieuwe groei te voeden. Deze perceptie blijkt ook leidend te zijn in de mate waarin organisaties in staat zijn om hun verandervermogen op tijd aan te passen aan de snelheid waarmee hun omgeving verandert. In de media zijn voldoende recente voorbeelden van bedrijven aan te wijzen die in ieder geval de schijn tegen hebben voor wat betreft het proactief gebruik maken van de chaos als katalysator om een paradigma shift te bewerkstelligen.

In het boek Resonerende Ondernemingen (1997) beschrijft Marc van der Erve, gebaseerd op een studie naar de groeicondities van 109 ondernemingen, "de oorsprong van groei in het bedrijfsleven". Zijn betoog is dat alle groei slechts tijdelijk is en dat opeenvolgende fasen van conceptie, groei, wasdom en afbraak elkaar in een natuurlijk patroon afwisselen. Ook betoogt hij dat deze fasen niet los van elkaar kunnen bestaan. Met andere woorden, zonder afbraak (chaos/onzekerheid) kan er geen conceptie (van iets nieuws) plaatsvinden. Op basis van zijn bevindingen trekt Van der Erve de conclusie dat er geen 'regels voor succes' bestaan, maar dat succes de resultante is van een organisch proces dat de verborgen kennis binnen en buiten de organisatie mobiliseert. De mate van succes is afhankelijk van de ruimte die dit proces krijgt om zich te ontvouwen. Pas dan zullen bepaalde eigenschappen (van mensen, situaties, producten, klanten, competenties, partners en attitudes) elkaar in een andere dan de bestaande constellatie kunnen vinden en versterken zodat er iets nieuws, iets anders kan ontstaan. Van der Erve noemt dit resonantie.

JE WEET NIET, WAARVAN JE NIET WEET DAT JE HET NIET WEET

Onzekerheid is er altijd al geweest, maar voorheen zijn we altijd in staat geweest deze te managen. Nu de hele wereld met elkaar in verbinding staat en markten en economieën meer dan ooit met elkaar verweven zijn, blijken flexibiliteit en wendbaarheid sleutelwoorden waarop organisaties eigenlijk zouden moeten zijn ingericht. Niets is minder waar.

In de praktijk blijkt dat de natuurlijke neiging van organisaties, om gedurende fasen van toenemende onzekerheid te grijpen naar '*tightened control*', juist die flexibiliteit en wendbaarheid wegneemt om in te kunnen spelen op nieuwe kansen. Organisaties die vanuit dit perspectief (*tightened control*) een strategiewijziging of transformatieproces opstarten komen vaak bedrogen uit. Vaak leidt dit tot een schijnoplossing voor een probleemsituatie, een *fix of een workaroud* die niet de werkelijke aard van het ontstaan van de problematiek aan de orde stelt. Het woord transformatie is dan ook niet op zijn plaats want de behoefte voor beweging vindt plaats vanuit het *afwenden van een bedreiging op de status quo* in plaats van het onderzoeken van nieuwe mogelijkheden.

Organisaties die vanuit het tweede perspectief starten (*chaos is een noodzakelijke fase en biedt een kans*) bereiken een veel beter en duurzamer resultaat. Als voorbeeld uit mijn praktijk twee verschillende uitspraken van twee bestuurders van twee verschillende ondernemingen. In het eerste geval was een tekenende uitspraak; "*ik spring nu eenmaal niet graag in een zwart gat*". Dit versus de andere bestuurder die vanuit het tweede perspectief startte en het

als volgt samenvatte; "ik kan het niet uitleggen, maar ik weet gewoon dat het anders moet en kan!"

Ik hoop u niet uit te leggen dat er een groot positief verschil was in het resultaat dat de tweede bestuurder wist te bereiken ten opzichte van het resultaat van de eerste.

DE WAARHEID VAN VANDAAG IS DE GEVANGENIS VAN MORGEN

In de praktijk blijkt dat alleen al het aannemen c.q. jezelf veroorloven van een ander gezichtspunt plotseling tot openingen en doorbraken kan leiden. Anders gezegd, de oplossing dient zich aan puur door anders 'waar te nemen'. In het kader hieronder staat hierover een intrigerend doch waar gebeurd verhaal.

In het midden van de vorige eeuw kampte de City of London met een groot probleem; er waren te weinig goed opgeleide taxichauffeurs. Menig gerenommeerd consultancy bedrijf had slimme oplossingen bedacht, maar niets hielp.

Het echte probleem bleek het uitgangspunt van hun denken; hun perceptie op de bestaande context. Een taxichauffeur in Londen dient de weg te kennen, anders is het geen goede taxichauffeur. Maar stel nu eens dat een taxichauffeur in Londen de weg NIET kent. Voor wie is dat een probleem? Niet voor de enkele honderdduizenden Londenaren die de taxi nemen naar hun werk; immers, zij weten waar ze wonen en zij kennen de weg naar hun werk. Procentueel bleek dat het grootste percentage van de mensen die in Londen de taxi neemt zelf de weg weet naar hun bestemming.

De oplossing werd gevonden in zogenaamde 'white cabs' met een zwart vraagteken op de deur. Deze werden bemand door beginnende taxichauffeurs die de weg niet kenden. Zij waren bovendien 10% goedkoper dan 'black cabs' waarvan de chauffeur de weg wel kende. Dit vormde een incentive om deze goedkopere taxi's te gebruiken en 'stuwde' een doorstroom in de opleiding van taxichauffeurs. Immers, een beginnende chauffeur die een jaar een white cab had bestuurd, had 'on the job' zijn kennis opgedaan om op een bepaald moment door te kunnen stromen naar een black cab.

Wat blijkt hieruit? Dat ons zoeken naar oplossingen vaak wordt belemmerd door de wijze waarop wij onze omgeving waarnemen, door onze perceptie op de context. Als je in staat bent om diezelfde context op een andere manier waar te nemen, dan doen zich ook andere inzichten voor. Resteert de vraag of chaos dus wel chaos is? Het probleem en dus ook de oplossing, zitten vaak verborgen in de perceptieshift op de context. Uiteindelijk heeft de navigatietechnologie het probleem ingehaald, maar toch.

Wat kun je hieruit afleiden over het verloop van transformatie trajecten? Dat het succes en de duurzaamheid van succesvol transformeren met name zal afhangen van de wijze waarop de spelers (management en medewerkers)

in onderlinge samenhang en samenwerking bereid zijn en een manier vinden om een andere perceptie op hun omgeving te ontwikkelen door hun aannames op juistheid te onderzoeken. En dat daarmee fasen van relatieve chaos en onzekerheid een andere betekenis krijgen (kansen in plaats van onzekerheid).

Er zullen zich altijd weer vraagstukken aandienen die om nieuwe, andere oplossingen vragen. Een transformatie gaat dus niet over het oplossen van één probleem, maar zou er uiteindelijk toe moeten leiden dat de organisatie zich een manier eigen maakt waarmee zij permanent in staat is om nieuwe problemen samen en integraal aan te pakken. Bovendien blijkt dat het belangrijkste werkzame bestanddeel daarbij dat mensen ervaren dat deze manier van samenwerken energie geeft in plaats van dat het energie kost.

Van der Erve noemt het in zijn boek niet voor niets resonerende organisaties.

Deze twee aspecten; enerzijds 'bereid zijn' en anderzijds op 'een andere manier' zaken durven aan te pakken, blijkt in alle trajecten waarop ik mijn ervaring baseer de Xfactor te zijn. Dat dit spannend is staat buiten kijf, maar feit is dat het ook tot nieuwe conceptie en wasdom leidt. In alle andere gevallen zal Einstein's spreuk steeds opnieuw bewaarheid worden; "problems cannot be solved by the same line of thinking that caused them in the first place".

Anders gezegd; transformatieprocessen gaan niet zozeer over de verandering van cultuur of gedrag, maar over een andere houding ten opzichte van chaos en onzekerheid. En dus ook om op een andere manier om hiermee om te kunnen gaan. Dit vraagt om een bereidheid om het bestaande paradigma met betrekking tot de definitie van leiderschap (het managen, leiden, beheersen, plannen, controleren) ter discussie te stellen en open te staan voor een nieuw paradigma. Een paradigma waar vanuit zelfreflectie en creativiteit een beroep wordt gedaan op de wendbaarheid van de totale organisatie. Nieuwe kansen ontstaan omdat er zich nieuwe mogelijkheden tot verbinding aandienen. Verbindingen tussen de organisatie en de omgeving. Daarvoor is ruimte nodig.

Iedere discontinuïteit of onzekere situatie die normaliter een reactie van onzekerheid reductie zou oproepen biedt een opening tot vernieuwing. De vraag die ik stel is of die opening (om nieuwe inzichten te kunnen ontdekken) zich onder controle laat afdwingen. Pas als organisaties zichzelf de ruimte toestaan om zichzelf te verwonderen, in plaats van te schrikken, zullen zij in staat zijn om zich aan te passen aan de relatieve chaos van nieuwe mogelijkheden en kansen.

Hiermee is mijn hypothese dat de belangrijkste voorwaarde om een succesvol transformatieproces gestalte te kunnen geven, wordt bepaald door de bereidheid van de organisatie en haar leiders om anders te reageren dan men gewend is.

Een belangrijk ontwerpuitgangspunt bij transformatie processen is daarom dat het *management* een dergelijke

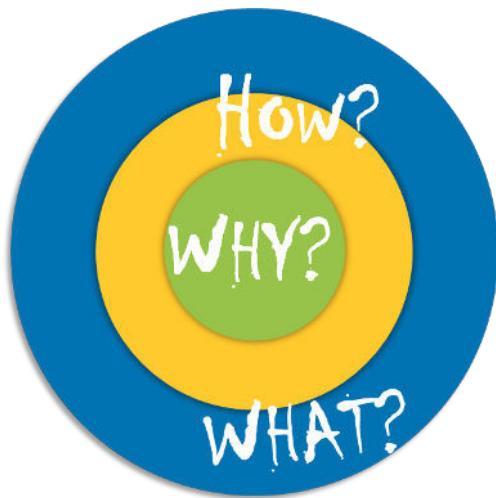
perceptie wijziging of mindshift doormaakt. Dit klinkt eenvoudiger dan het is.

Hierna zal ik een aantal concepten en filosofieën aanreiken die in mijn ervaringspraktijk hebben aangetoond succesvol te werken.

IF YOU FOCUS ON RESULTS YOU WILL NEVER CHANGE

Aangezien Simon Sinek's Golden Circle van Why, How, What via TEDTalks miljoenen hits heeft gekregen, ga ik ervan uit dat zijn gedachte concept 'de Golden Circle' inmiddels bekend is (voor een bredere achtergrond, zie Simon Sinek op TEDTalks). De essentie van zijn boodschap is dat de essentie van een onderneming niet wordt gevormd door What zij doen (auto's bouwen, verzekeringen verkopen, mensen beter maken), maar door Why ze het doen. Het 'waarom' is leidend in het gestalte geven aan Hoe ze doen Wat ze doen.

Deze zelfde gedachte kun je van toepassing laten zijn op het waarom, hoe en wat van een transformatie traject. In de hierna volgende paragrafen zal ik daarom de Why, How en What van een succesvolle transformatie aanpak toelichten.



WHY?

Wat is het waarom achter een change- of transformatietraject? Gaat het echt om het realiseren van een verandering, of wordt de drijfveer ingegeven door het willen vinden van een oplossing voor het zoveelste acute probleem?

"if you focus on results you will never change. If you focus on change you will get results".

Deze spreuk zegt alles. In mijn ervaring zijn transformatie- of change trajecten vaak verkapte probleemoplossende trajecten. Anders gezegd; het gaat er niet zozeer om een fundamentele verandering te bewerkstelligen, maar meestal om een bestaand probleem binnen een bestaande context op te lossen. Hiermee wordt meestal niets gedaan aan de omstandigheden (de context) die het probleem hebben veroorzaakt. Kortom, de geschiedenis zal zich keer op keer herhalen.

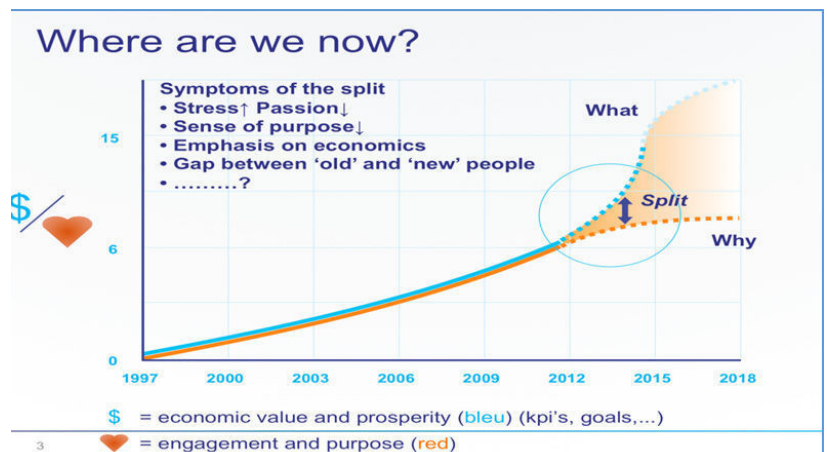
ALS HET WAT HET WAAROM NIET MEER ONDERSTEUNT

Kent u de spreuk; "als je mensen een boot wilt laten bouwen, moet je ze eerst laten verlangen naar de zee"? Mensen worden uiteindelijk niet gemotiveerd door wat zij doen, maar omdat wat iemand doet betekenis heeft of krijgt in een groter geheel; het waarom. Als er een kloof ontstaat tussen wat mensen (moeten) doen en waarom ze het doen ontstaat er uiteindelijk een onoverkomelijk probleem. (zie ook Simon Sinek; First Why than Trust op TEDTalks)

Voor recente voorbeelden hoeven we slechts de krant open te slaan en iedere week openbaren zich de showcases van bedrijven waar het wat en het waarom mijlenver uit elkaar zijn gegroeid. De illusie van oneindige groeicurves staan haaks op het einde van de maakbaarheid waarmee we sinds de crisis zijn geconfronteerd.

Daarom zou elke transformatie eigenlijk moeten beginnen met de waarom-vraag. Hij wordt echter zelden gesteld omdat het de natuurlijke neiging van organisaties is om problemen vanuit (het oude weten van) de bestaande status quo op te willen lossen.

Maar als het antwoord op de waarom-vraag eigenlijk om een andere aanpak vraagt, juist omdat de context zich significant heeft gewijzigd, leidt een traditionele insteek vroeg of laat tot herhaling van dezelfde problemen als die we proberen op te lossen.



WAT ERIN ZIT KAN ER UIT KOMEN

Als de heersende perceptie op de context (status quo) een belangrijk uitgangspunt is bij het gestalte geven van transformatieprocessen, is het belangrijk om te onderzoeken waar(door) die perceptie dan gestalte krijgt? En welke basis assumpties daaraan ten grondslag liggen? Anders gezegd; waar bevindt zich de wijsheid die mogelijk kan leiden tot een heroverweging en hervalidatie van de gevestigde basis assumpties?

Indien wijsheid zich overal in de organisatie kan bevinden en dus juist niet is voorbehouden aan de hoogste lagen in het organigram, hoe mobiliseer je dan die wijsheid?

*In 2004 beschrijft James Surowiecki in zijn boek *Wisdom of Crowds* het fenomeen dat door de aggregatie van informatie door een (grotere) groep te laten gebeuren, de kwaliteit van hiermee samenhangende besluiten aantoonbaar hoger is dan in het geval dat dit door slechts enkele individuen zou zijn gedaan. In de praktijk heb ik ervaren dat er van deze 'wisdom of crowds' een grote stimulerende kracht uitgaat in een transformatie proces, waarbij bovendien geldt dat velen niet alleen meer weten dan enkelen, maar dat daarmee tegelijkertijd een tweede effect in gang wordt gezet dat te maken heeft met het creëren van het noodzakelijke draagvlak.*

*Dit tweede effect werd in 2000 beschreven door Malcolm Gladwell in het boek *The Tipping Point*, waarin hij aan de hand van vele onderzoeken en studies aantoonde dat grote sociaal economische veranderingen niet noodzakelijkerwijs veroorzaakt worden door een massaliteit van aanhangers, maar doordat er een viraal effect op gang komt dat, ondanks het geringe percentage (the Law of the Few) de drijvende kracht van de verandering vormt. Deze twee effecten, mits goed toegepast, kunnen elkaar in transformatieprocessen versterken waardoor er een krachtig social fabric (Mintzberg, HBR 2009) ontstaat dat de transformatie draagt en voorwaartse kracht geeft.*

Door in transformatie trajecten deze twee fenomenen te combineren wordt er dus een versnelling gerealiseerd langs twee verschillende dimensies; 1) de kwaliteit van de aggregatie van informatie en de daarbij behorende besluiten en 2) het creëren van draagvlak.

Dit vormt een reëel risico bij het starten van een transformatietraject. Immers vanuit wiens perceptie (wijsheid) wordt de omgeving waargenomen? Vaak wordt er vanuit de *ivoren toren* een *veranderelite* geselecteerd. Niet zelden bestaat deze uit de *usual suspects*, die vervolgens het traject ter hand nemen en dimensioneren vanuit een impliciete vooronderstelling van de context. Die niet wordt getoetst. Daarmee wordt vaak al een voorschot genomen op een potentiële mislukking van een transformatie op een dieper gelegen niveau.

Het gevaar bestaat namelijk dat de bestaande (oude) perceptie daarmee leidend wordt in het creëren van een

nieuw perspectief. En daarmee rijst de vraag of het nieuwe perspectief wel zo nieuw is. Mijn advies is juist om bij een transformatie beweging het adagium *vrijwillig, maar niet vrijblijvend* toe te passen en op basis hiervan iedere medewerker die een rol wil spelen (binnen bepaalde kaders), die rol ook te geven. Hiermee wordt ook een nieuw gremium gecreëerd dat de traditionele manier van het managen van transitie overstijgt (*vorm van chaos*) waarmee ook de noodzakelijke andere resonante verbindingen kunnen ontstaan (*Van der Erve 2000*) die kunnen leiden tot een nieuw *social fabric* dat de transformatie draagt (*Mintzberg HBR 2009*).

In een transformatie proces (waar het immers gaat om het vinden van nieuwe wijsheden en het verder ontwikkelen en ten uitvoer brengen daarvan) is het niet alleen de kunst *wijsheid* te vinden en te bundelen, maar met name om ervoor te zorgen dat er ook andere mensen betrokken worden en zich *geroepen voelen* om een bijdrage te leveren. Immers; *"alleen wat erin zit kan eruit komen"*. De manager of leider heeft hierin dus een belangrijke rol te vervullen. Tenminste al met betrekking tot het durven relativeren van het *eigen gelijk* vanuit de ivoren toren.

VELEN DENKEN VOOR VELEN

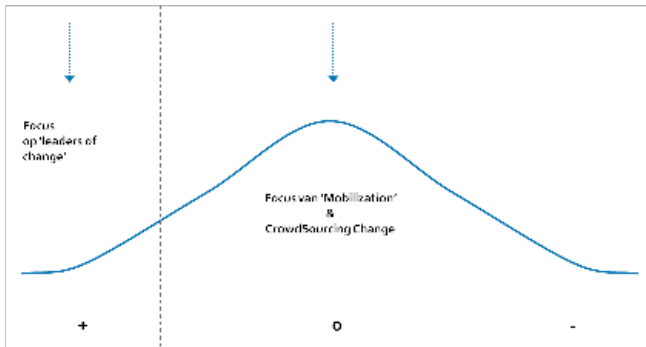
Het onderstaande plaatje is daarbij illustratief. Het advies is dan ook om een dwarsdoorsnede van de organisatie te betrekken op basis van vrijwilligheid, en niet alleen gebruik te maken van door hogerhand aangewezen *usual suspects* (*managers, change agents, young potentials, etc.*). Wat is de relevantie hiervan voor transformatieprocessen? Ten eerste: bij het opstarten van een transformatietraject is het goed om eerst stil te staan bij de *waaromvraag* omdat hierin de sleutel kan liggen tot een diepere bewustwording van het punt op de horizon, namelijk; waarom is het probleem een probleem? Immers, als mensen gaan verlangen naar de zee zal het bouwen van een boot geen *'just another job'* beleving genereren maar juist een gepassioneerde tijdsbesteding worden die tot vernieuwende oplossingen kan leiden. Nu zult u wellicht zeggen, *"maar niet iedereen hoeft toch gepassioneerd te zijn over zijn of haar werk?"*. En dat is terecht, maar ook de keerzijde hiervan heeft een *'upside'*, namelijk dat als mensen ontdekken dat zij eigenlijk helemaal niet verlangen naar de zee, maar naar de bossen, dit zal leiden tot individuele inzichten die een schifting veroorzaken die op zich ook weer tot duidelijkheid, ruimte en daardoor tot nieuwe energie kan leiden. Met andere woorden, het stellen van de *'waaromvraag'* kan aanleiding zijn tot een ander perspectief waardoor andere basisassumpties ontstaan, en daardoor nieuwe inzichten en oplossingen.

Ten tweede; het betrekken van een andere (gemixte) populatie bij het beantwoorden van deze *waaromvraag* leidt tot een ander perspectief op de context. Hiermee wordt voorkomen dat het perspectief van de *usual suspects* automatisch het (historisch) leidende perspectief wordt. Dit proces zal tot effect hebben dat toekomstige inhoudelijke *'oplossingen'* vanuit een ander niveau van waarnemen plaatsvinden dan vanuit de historisch

vanzelfsprekende patronen (denk aan de taxichauffeur uit het eerdere voorbeeld).

BELANG VAN KRITISCHE MASSA – EN WAAROM TRADITIONELE AANPAK FAALT

Daadwerkelijke verandering in een sociologisch proces waarin de 'inerte' massa gemobiliseerd wordt



Motivatie voor change

- Perspectiefrijk alternatief voor leiderschap: Samenwerkingsbeïnvloeding door velen. Er is dan véél meer uit te halen... leiderschap is niet voorbehouden aan enkelen, maar aan velen: het is gespreid leiderschap;
- Dit is niet een individuele eigenschap, maar een collectieve activiteit: gedeeld leiderschap wordt betekenis gegeven in relationele processen: het wordt geconstrueerd binnen de context van de primaire processen.

WAAR ZIJN DE BAZEN MET BALLEN?

Het adagium 'vrijwillig maar niet vrijblijvend' doet ook een beroep op het perspectief vanuit en òp het leiderschap. Om leiding te kunnen geven aan dit soort *diepere* transformatietrajecten vraagt dit van leiders een heroverweging en radicale breuk met wat managers zich de afgelopen 100 jaar hebben laten inpeperen vanuit de Tayloriaanse gedachte van *scientific management*. Namelijk *dat alles maakbaar is*, als je het maar van tevoren vanaf een tekentafel goed uitdenkt en inregelt.

In de huidige tijdsgeest waarin crisis na crisis zich in sneltreinvaart opvolgt hebben we inmiddels geleerd in te zien (rationeel) dat de wereld anders in elkaar is komen te zitten. Echter, zowel rationeel als emotioneel vraagt een dergelijk nieuw perspectief wel veel van een manager. Kunnen wij als manager twee van de meest traditioneel leidende gedachten loslaten? Namelijk ten eerste dat je als manager *niet* het antwoord op alle vragen hoeft te hebben. Sterker nog, dat de veronderstelling dat dat überhaupt zou kunnen een utopie is. En ten tweede, dat als je als manager geen oplossing biedt, dit helemaal niets zegt over jouw kwaliteiten als *leider*. Met andere woorden; je kunt je als manager prima veroorloven om geen oplossing te hebben voor een probleem, maar je kunt je niet veroorloven om geen visie te hebben op de probleemsituatie (= *creëren van een nieuw perspectief op de context*).

Vanuit de inzichten die in dit artikel zijn opgetekend betekent een dergelijke invalshoek op verandering dat je als manager *met vertrouwen* jouw *eigen wijsheid* durft los te laten en durft *te leiden door* (de wijsheid van anderen) *te volgen*. Dit is overigens een van de essenties van het

Rijnlands model.

Ik realiseer mij dat dit veel gevraagd is, vandaar ook dat dit vraagt om *bazen met ballen*. Bazen die dóór durven graven om de dieper liggende oorzaken boven water te krijgen. Met name als dit consequenties kan hebben voor de eigen (machts)positie.

Helaas is dit type leider dun gezaaid. In ieder geval heeft bovenstaande filosofie en insteek mij in het verleden (en nog steeds) geholpen om succesvolle transitie te bewerkstelligen.

EEN VIS ZIET NIET HET WATER WAARIN HIJ ZWEMT

MINDSET: Het eerste concept dat een goed fundament biedt voor een transformatie is het Mindset of het Paradigma onderzoek (Johnson & Scholes; Culture Web 1992). Dit concept gaat ervan uit dat een vis niet weet in welk water hij zwemt. Met andere woorden; in iedere organisatie bestaan er vanzelfsprekende patronen die zo vanzelfsprekend zijn dat ze niet meer opvallen maar wel bepalend zijn.

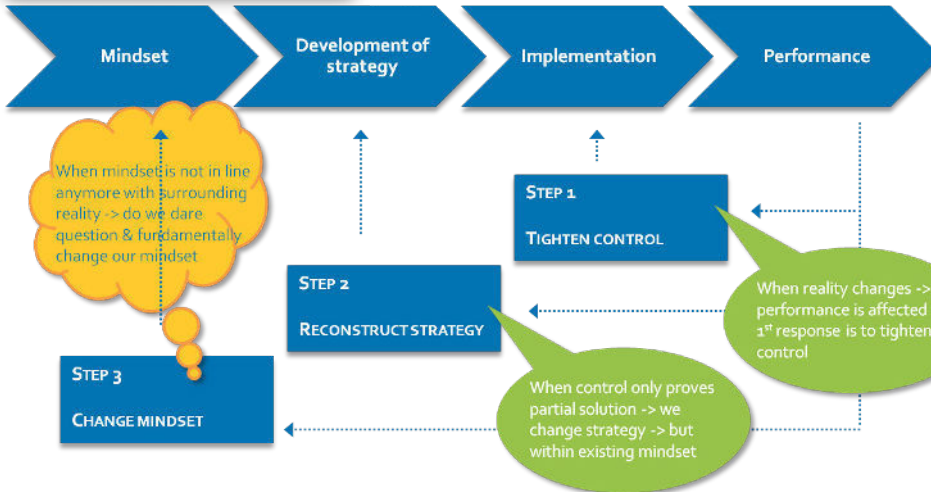
Als metafoer; als je voor de 26e keer gaat white water raften op de Colorado rivier, geeft jouw ervaring je misschien de illusie dat je het kunstje beheerst, maar de vanzelfsprekendheid van de kracht en onderstroom van de rivier maakt dat je niet zomaar van strategie kunt wijzigen. In organisaties wordt de kracht van de onderstroom (mindset) niet alleen onvoldoende onderkend, de onderstromen zijn zo vanzelfsprekend dat ze voor de bewoners onzichtbaar zijn geworden. Hoe kun je er dan nog rekening mee houden?

Vaak zijn het deze vanzelfsprekende patronen die ervoor zorgen dat (nieuwe) strategieën mislukken. We wijten het dan aan het ontbrekende draagvlak. Maar wat is dat? Dit wordt dan niet zozeer veroorzaakt door het gebrek aan briljante van de strategie zèlf, maar doordat deze onzichtbare vanzelfsprekende patronen (de Colorado rivier) de boot blijven voortstuwen, terwijl het juist de nieuwe strategie was om 'even naar dat nieuw ontdekte lieflijke kreekje rechtsaf te peddelen'.

Implementaties van strategieën mislukken eerder doordat ze niet goed rekening houden met de onzichtbaarheid en hardnekkigheid van de onderstromen, dan vanwege hiaten in de strategie zelf. Het vervelende is echter dat een mindset op zichzelf niet beet te pakken is. De mindset (**waarom** doen we de dingen die wij doen?) manifesteert zich niet expliciet maar is impliciet aanwezig in patronen en gewoontes van de organisatie (dus; **hoe** doen wij de dingen hier eigenlijk?).



Strategy develops in line with current mindset; so execution and performance are initially aligned



THE THIRD STEP IS UNUSUAL: TO FUNDAMENTALLY CHANGE THE MINDSET

VANZELFSPREKENDE VALKUILEN

Door bewust stil te staan bij de impliciete manifestatie van de onzichtbare mindset (**hoe** doen wij de dingen die wij doen?) dringt zich onherroepelijk de heersende mindset op; waarom doen wij dat op deze manier? Door deze onderzoeksvraag expliciet te maken en te beantwoorden ontstaat er een bewustzijn ten aanzien van oorsprong en aanleiding van de (automatische vanzelfsprekende 'oude') percepties van de organisatie en de vraag of de effecten hiervan nog steeds binnen de huidige context passen. Je zou dit kunnen afdoen met; dit is toch een standaard cultuuronderzoek? Maar dat is het niet. Door concreet vast te stellen welke manifestaties er zijn in elk van de 'zes bollen', wordt onvermijdelijk vastgesteld welke patronen er doorbroken moeten worden om tot een verandering van de vanzelfsprekendheden te kunnen komen.



De verborgen vanzelfsprekende patronen zijn ooit ontstaan als de oplossing voor een probleem. Het is als de 'aap en de banaan'; het oorspronkelijke probleem is er allang niet meer, maar we hebben niet door dat de oplossing niet meer nodig is. Sterker nog; dat de 'oude oplossing' van de waterslang een continue belemmering vormt om tot nieuwe oplossingen te kunnen komen.

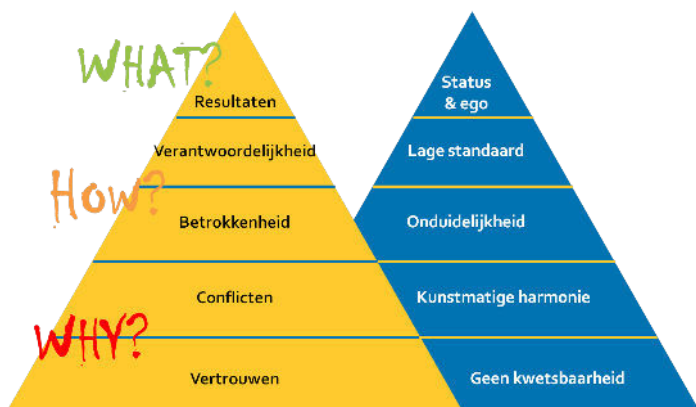
Een voorbeeld uit de praktijk: Inter IKEA Systems in Delft is IKEA's conceptstore. Vanuit Delft wordt de opstart van nieuwe IKEA winkels over de hele wereld ondersteund. Hiervoor ontvangt Inter IKEA Systems tientallen miljoenen royalty's per jaar voor ieder land waarin IKEA gevestigd is. Daarnaast is Delft ook een gewone IKEA winkel voor winkelend publiek en maakt jaarlijks enkele tientallen miljoenen omzet.

Door de heersende Mindset te onderzoeken bleek dat de onderstroom in Delft gericht was op het runnen van een winkel. Alle ondersteunende activiteiten die gericht waren op het buitenland werden gezien als ondermijnd voor het commerciële en logistieke proces in de winkel in Delft. Mensen die zich voor de internationale ondersteuning inzetten en de doelen die zij bereikten werden ondergeschikt gemaakt aan het belang van de winkel. Dit terwijl de revenuen uit royalty's vanuit de kennisorganisatie enkele tientallen factoren hoger waren dan de jaarlijkse omzet van de winkel.

Het onderzoeken van de heersende mindset gaf een ander perspectief op dezelfde context waardoor plotseling ruimte ontstond voor oplossingen die eerder onmogelijk leken.

WIE DURFT ER NAAR DE PLEK DER MOEITE?

Het tweede concept gaat over **VERTROUWEN**. Je kunt je voorstellen dat vanuit het onderzoek naar de Mindset verborgen patronen naar voren komen die in het verleden functioneel en nuttig waren. Door een ander, nieuw perspectief kunnen oude normen en verworvenheden onder druk komen te staan. Niet zelden spelen daar de begrippen openheid, vertrouwen, veiligheid en belangen een rol. In een transformatiebeweging zullen deze aspecten dan ook geadresseerd moeten worden. Dat vraagt om een aparte benadering hiervan. Niet zozeer vanuit het perspectief van gedragsverandering of als 'cultuurtraject'. Immers, iedereen vindt van zichzelf dat hij of zij bijdraagt aan een veilige werksfeer, waarin het gezamenlijk belang voorop staat en onderling vertrouwen het hoogste goed is. Kortom, iedereen vindt dat hij of zij dit al doet. Het is interessant om te zien dat het altijd anderen betreft. De uitdaging is dus om verder te kijken dan slechts de syntactische betekenis van woorden als vertrouwen, openheid en de vraag te stellen wat de oorzaak is dat disfunctioneel gedrag kennelijk wordt getolereerd of tenminste niet aan de kaak wordt gesteld.



Of, gezien vanuit de metafoor van het bouwen van een boot en het verlangen naar de zee, als het vroeger gebruikelijk was om op de kielbalk te barbecueën als de baas even niet keek, is dit in de nieuwe context (het verlangen naar de zee) een activiteit die als disfunctioneel zal worden opgevat. Niet omdat het van bovenaf is opgelegd als gewenst gedrag, maar omdat het in de nieuwe context direct zal worden herkend als destructief met betrekking tot het bereiken van de doelstelling.

Zie ook onderstaande figuur (piramide van Lencioni); de basis van de piramide wordt gevormd door de factor Vertrouwen. Pas als dat gevestigd is kunnen de opeenvolgende lagen tot wasdom komen. Vertrouwen is een van de belangrijkste aspecten van een transformatie proces. Dat weet ook iedereen, echter een nuancering is op zijn plaats. Om een succesvolle transformatie te kunnen doormaken is een fase van 'conflict' onontbeerlijk. Dat is bij iedere verandering zo, anders is het geen wezenlijke verandering. Nijenrode hoogleraar Andre Wierdsma noemt dit dan ook niet voor niets 'de plek der moeite' (Wierdsma en Swieringa; Lerend Organiseren 2002).

LEER VERTROUWEN HEBBEN IN CONFLICTEN

Bij veel transformaties gaat het hier mis. Een van de belangrijkste aspecten of randvoorwaarden voor het kunnen doorlopen van de plek der moeite is dat 'conflicten bespreekbaar zijn'. Als dat niet zo is, is er sprake van een kunstmatige harmonie. Iedere poging om op een dergelijk fundament een succesvolle transitie te bewerkstelligen is gedoemd te mislukken.

*In zijn boek *Managing the Professional Services Firm* (1993) geeft David Maister onderstaande formule voor het fenomeen van 'vertrouwen':*

Vertrouwen = $\frac{\text{Geloofwaardigheid} + \text{Betrouwbaarheid} + \text{Intimiteit}}{\text{Eigenbelang}}$

Geloofwaardigheid: blijkt uit alles wat we zeggen. Betrouwbaarheid: doen we ook écht wat we zeggen dat we zouden doen? Intimiteit: blijkt uit de relatie die we onderhouden; is het gericht op continuïteit of hit & run? Eigenbelang: wat is onze intentie? Voor wie doen we het? Of; hoe écht is alles boven de streep?

De formule sluit mooi aan bij eerder genoemde concepten; vertrouwen gaat over het durven loslaten van eigenbelang. Of, anders gezegd, het conflict durven aangaan door zaken bespreekbaar te maken die het eigenbelang zouden kunnen schaden. Maister schreef dit boek 20 jaar geleden vanuit de gedachte hoe je een professionele dienstverlening moet managen. Nu, 20 jaar en een systeemcrisis later, blijkt hoe treffend deze formule eigenlijk van toepassing is op onze totale (kennis)maatschappij. Vrijwel ieder recent krantenartikel van bedrijven die ten onder (zijn)gegaan in de plek der moeite kun je hiermee duiden.

Bij een transformatietraject zal er dus bijzondere aandacht moeten zijn voor deze aspecten. Zij zijn randvoorwaardelijk voor succes, zowel op individueel niveau, als ook op het niveau van de onderlinge dynamiek binnen ieder management team en van de managementlaag richting medewerkers.

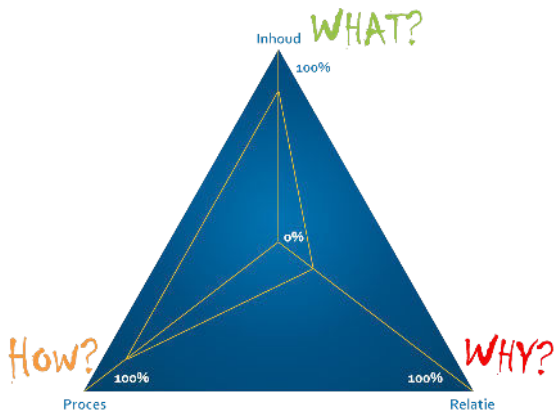
SPAN OF CONTROL VERSUS SFEER VAN INVLOED?

STIJL VAN LEIDINGGEVEN: DE SFEER VAN INVLOED

Het derde concept gaat over de kwaliteit van de dialoog in een organisatie. De aspecten die de kwaliteit beïnvloeden worden in hun onderlinge samenhang geduid door het onderstaande Sfeer van Invloed model.

Dit concept is gebaseerd op de aanname dat in iedere intermenselijke interactie er in ieder geval drie aspecten zijn waar je als individu invloed op kunt uitoefenen en die samen de kwaliteit als de effectiviteit van de interactie bepalen; Inhoud, Proces en Relatie. Ook wordt hiermee een correlatie

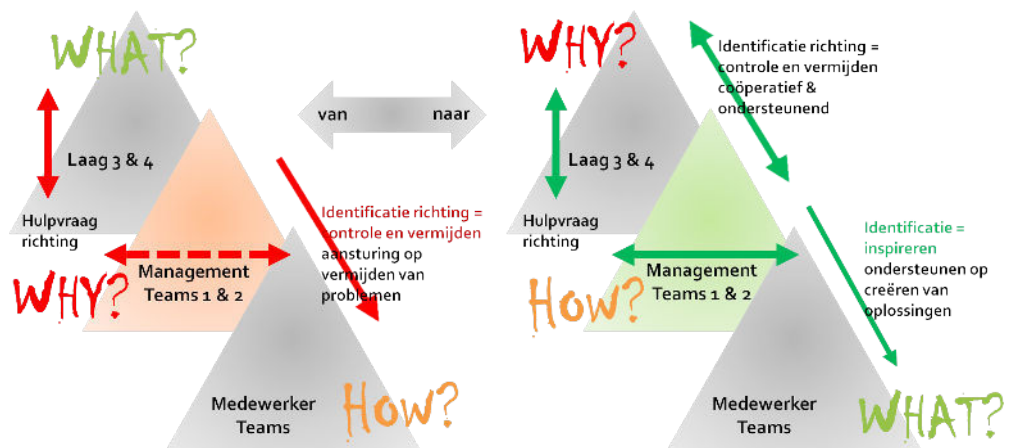
gelegd naar de mate waarin men zich binnen de dialoog richt op de verschillende dimensies van het Why, How en What.



Zowel individueel als in een (management) team zou er een balans moeten zijn tussen deze drie aspecten. Zij zijn randvoorwaardelijk voor de kwaliteit van de dialoog en hiermee voor de kwaliteit van de daaruit voortvloeiende besluiten. Idealiter is het totale oppervlak (100%) van de driehoek gevuld, langs alle drie de assen. Het Sfeer van Invloed model geeft op deze drie dimensies voldoende radarbeeld om te dienen als input (hoe beïnvloeden wij onze omgeving en met welk effect?) als basis voor zowel persoonlijke als teamreflectie.

Het vierde concept, **MANAGEMENT IDENTIFICATIE**, geeft helderheid en duiding op de invulling van de hiërarchische leiderschapscomponent in transformatie trajecten; (dit concept is tevens een belangrijke leidraad en filosofie achter begeleiding en ontwikkeling van management teams).

'IDENTIFICATIE' ALS LEIDRAAD TEN BEHOEVE VAN MANAGEMENT DEVELOPMENT



Management Development traject om oplossend vermogen van de organisatie te vergroten en te zorgen dat het management team zich identificeert met 'geïnvolveerd leiderschap' in plaats van leiderschap dat 'afwachtend is' en 'naar boven wijst'

ELKAAR CONTROLEREN OF ELKAAR INSPIREREN?

Aan de linkerkant in het rood zoals het meestal gaat: het (middel) management staat onder druk van hoger management. De identificatie (= mindset) van het management met betrekking tot hun taak, is gericht op het voorkomen van problemen. Dit werkt controlerend en sturend gedrag in de hand; niet alleen 'wat' er moet gebeuren wordt aangegeven, maar ook 'hoe mensen hun taak moeten uitvoeren' (managen op input). De 'vrije ruimte' voor eigen initiatief wordt hierdoor ontnomen met als resultaat dat medewerkers zich afwachtend opstellen en er uiteindelijk voor zorgen dat zij controle mechanismen weten te bevredigen dan wel te ontwijken. Kortom men probeert verwijtbaarheid te voorkomen. Met als gevolg een toenemende mate van onverschilligheid en het afschuiven van de eigen verantwoordelijkheid naar boven.

(Middel) managers zijn eerder geneigd het eigen straatje schoon te vegen ("ik heb alles onder controle!") in plaats

van elkaar te helpen. Er is dus geen plaats voor onderlinge verbinding met elkaar en een holistisch besef van de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor het geheel. Veel operationele wissels eindigen hierdoor op het bureau van hoger management in plaats van dat middelmanagement elkaar hierbij onderling ondersteunt (bijvoorbeeld door middel van intervisie).

Hoger management houdt zich hierdoor teveel bezig met (het oplossen van) operationele zaken, in plaats van tactisch en strategisch de koers op de middellange termijn te bepalen (doelen en kaders).

Zie ook bij het tweede concept; de piramide van Lencioni. Het vermijden van verwijtbaarheid (kwetsbaarheid) leidt tot kunstmatige harmonie, onduidelijkheid met als uiteindelijk product het nastreven van lage standards.

Aan de rechterkant wordt de gewenste situatie in het groen geschetst; (middel) management stuurt door middel van hun visie op de probleemstelling en definiëren duidelijke doelen en daaraan gekoppelde randvoorwaarden (managen op output).

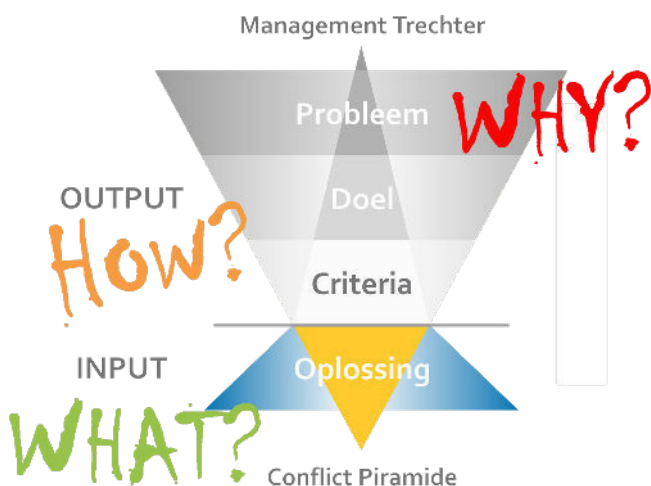
Door de hierdoor ontstane ruimte wordt eigen verantwoordelijkheid en proactief handelen gestimuleerd, een gemaakte fout wordt gezien als een kans tot verbetering in plaats van een aanleiding tot straffen. Medewerkers ervaren ontplooiingsruimte voor hun visie en ideeën om samen tot oplossingen te komen. Het (middel) management merkt dat de (afwachtende) hulpvraag afneemt en verandert in een constructieve dialoog ("hoe dan wel?" in plaats van "waarom niet?"). Er is een attitude onder het middenkader van "samen elkaar helpen" in plaats van "het eigen straatje schoonvegen".

De rode draad bij Management Identificatie wordt gevormd door het aloude dilemma tussen 'loslaten' versus 'controle' uitoefenen. Om het ene te laten en het andere te kunnen is het van belang niet alleen jezelf te kennen, maar ook hoe de anderen (van het team) zich manifesteren. Hierin komen alle (zachte) aspecten van leiderschapsontwikkeling aan de orde.

Om dit management dilemma 'controle vs. loslaten' en 'hoe geef je ruimte voor ontplooiing & vrijheid en verschaft je tegelijkertijd duidelijkheid en kaders?' concreet te adresseren gebruiken wij het denkmodel; de Management Trechter (van Filip Vandendriesschen).

PROBLEMEN AANKOPEN OF OPLOSSINGEN VERKOPEN?

Het vijfde concept, de **MANAGEMENT TRECHTER** biedt een verklarend model ten aanzien van een aantal (zachte) management dilemma's zoals hiervoor aangegeven en geeft daarnaast een duidelijke houvast en structuur (tooling) om te gebruiken in een transformatie en gestalte te geven aan de harde aspecten (inhoud, deliverables, etc.) van het traject. Omdat de toepassing hiervan ruimte en duidelijkheid creëert, zal dit op verschillende niveaus (management & medewerkers) een krachtige boost geven aan de energie van mensen en daarmee het oplossend vermogen van de organisatie.



Over het concept: bij een Tayloriaanse manier van leidinggevende kadering ontstaat er vaak een 'conflict' op oplossingen niveau; het management bemoeit zich teveel met de oplossing (What?) in plaats van voorwaarden scheppend (Why & How?) bij te dragen. De werkvloer verzet zich en haakt uiteindelijk af omdat zij oplossingen niet herkennen vanuit het werkelijke probleem c.q. geen ruimte en kadering ervaren om bij te dragen aan een effectieve oplossing. De welbekende hoofdpijnpoeder die op zoek is naar een hoofdpijn die niemand heeft.

Bij de juiste balans richt management zich vanuit de 'waaromvraag' (wat is de visie op de (werkelijke) probleemstelling?

Bij een juiste balans laat management zich leiden vanuit de 'waaromvraag' (wat is onze visie op de probleemstelling? Waarom is het gepercipieerde probleem een probleem?) Vanuit die visie ontstaan vervolgens duidelijke doelen en goed afgebakende criteria en randvoorwaarden. De werkvloer draagt vervolgens bij door actief te zoeken naar oplossingen binnen de gestelde kaders.

Langs de scheidslijn manifesteert zich zowel de scheiding als de symbiose tussen bottom-up en top-down:

- bottom-up: een visie op een probleemstelling kan zich alleen ontwikkelen als hoger management luistert naar de werkvloer (Wisdom of Crowds)
- top-down: management biedt een duidelijke doel en kader waarbinnen oplossingen kunnen worden aangedragen
- bottom-up: de werkvloer krijgt de ruimte om oplossingen te genereren, mits zij binnen de gestelde kaders opereren
- management wordt gedwongen duidelijkheid te creëren op het niveau van doelen en randvoorwaarden (CrowdSourcing Change)
- medewerkers kunnen zich niet 'verschuilen'; als professional blijven zij zélf verantwoordelijk voor het aanreiken van oplossingen binnen de gestelde kaders
- de toetsing tussen verschillende oplossingsvarianten vindt plaats op het 'next higher' level: door middel van criteria. Met andere woorden; een oplossing wordt niet getoetst op 'wat' (Input) maar op 'hoe' criteria (Output)

HARD OP DE INHOUD ZACHT OP HET HART

Zo biedt de Management Trechter een gemeenschappelijk kader voor:

1. Een duidelijk concept, jargon en denkkader om "Why, How, What" te concretiseren.
2. Dit vormt de basis voor de dialoog rondom de ontwikkeling van visie, doelen, criteria & randvoorwaarden en oplossingen.
3. Voor het genereren van het nodige draagvlak en oplossingsruimte op de werkvloer.
4. Voor het managen op output doelstellingen (loslaten) in plaats van input (controle).
5. Ondersteunt een stijl van leidinggeven die management en werkvloer met elkaar verbindt:
 - a. management geeft visie, kaders en randvoorwaarden

- en laat oplossing los;
- b. werkvloer krijgt criteria en 'ruimte' om oplossingen 'beet te kunnen pakken.

Er bestaat bovendien een 'communicerend vat' tussen de Management Trechter en de invalshoek op vertrouwen (2e concept; piramide van Lencioni) in de zin dat leidinggeven volgens het principe van de Management Trechter duidelijkheid verschaft (middelste niveau Pyramide van Lencioni).

Onduidelijkheid nodigt niet uit tot handelen en kan daarom niet tot betrokkenheid leiden. Pas als zaken duidelijk zijn, zal betrokkenheid ontstaan. Tot dat moment zijn conflicten vaak schermutselingen om onduidelijkheid te handhaven ten gunste van de eigen positie. Betrokkenheid (of engagement) en vertrouwen kun je dus niet los zien van het verschaffen van duidelijkheid.

De volgordelijkheid en synergie van deze mechanismen is wat in veel engagement surveys over het hoofd wordt gezien.

Daarnaast biedt de Management Trechter een helder begrippenkader om 'conflicten' met betrekking tot welke oplossingen gekozen moeten worden, te toetsen aan duidelijke doelen, criteria en randvoorwaarden. In die zin is het dus mogelijk om duidelijker en feitelijker de dialoog te voeren. Dit geldt zowel ten aanzien van de verantwoordelijkheid van leidinggevendenden, als ten aanzien van de verantwoordelijkheid van medewerkers.

Anders gezegd; met behulp van dit concept kan de 'plek der moeite' op een constructieve manier gestalte krijgen omdat het helpt "hard op de inhoud, zacht op het hart" te handelen. Hiermee biedt het model een fijn-tuningszone waarin conflicten veilig kunnen worden aangegaan met als doel zowel de probleemstelling als de oplossingen op een kwalitatief hoger niveau te brengen zonder de relatie geweld aan te doen.

RESUMEREND:

In de loop der jaren is mij steeds duidelijker geworden dat niet de inhoud, maar juist de kwaliteit van de sociale interacties bepalend is voor het succesvolle verloop van een transformatie.

Verandering kan pas optreden als de spanning tussen wat was en wat er nog niet is bespreekbaar wordt gemaakt. Daarvoor zal er een omgeving gecreëerd moeten worden waarin dilemma's en uiteenlopende belangen met een onderzoekende geest tegemoet kunnen worden getreden. Zowel door managers als door medewerkers. De uitdaging is dan ook om een speelveld voor de transformatie te ontwerpen waarin deze ont-moeting en spannende dialoog zich kan ontvouwen.

WHEN THE GOING GETS TOUGH THE TOUGH GET GOING

De kwaliteit van interacties wordt beter als men het conflict durft aan te gaan. Daarvoor is vertrouwen nodig en bovenal duidelijkheid. Slechts dan zullen er uit een 'meeting of minds' betere oplossingen kunnen ontspruiten.

Het vermijden van conflicten leidt steevast tot impasses en handhaving van de status quo. Fundamentele verandering is dan ver te zoeken.

Het begin 2013 verschenen rapport van DNB over de cultuur in bestuurskamers van financiële instellingen 'Leading by example' onderstreept deze conclusie. Dit rapport geeft uiting aan het feit dat het in RvB's en RvC's "... regelmatig ontbreekt aan zelfreflectie en het organiseren van een gezonde mate van (externe) tegenspraak...". Sinds het verschijnen van dit rapport hebben we de rokende puinhopen in de pers alleen nog maar groter zien worden.

Het leiderschap vervult hierbij een alles bepalende rol. Bovendien vraagt dit iets van de leider c.q. manager dat niet altijd voor de hand ligt. Namelijk dat een manager bovenal de ballen heeft om zijn of haar eigen basis assumpties te durven onderzoeken. Een gezonde mate van zelfreflectie is onontbeerlijk om ruimte te durven geven aan anderen om de vanzelfsprekendheden van de organisatie te toetsen op actualiteit en indien nodig het leiderschap hierin te challengen.

Dat betekent dat een transitietraject zich niet alleen zou moeten richten op de gewenste uitkomst. Maar dat er randvoorwaardelijk alles aan moet worden gedaan om deze complexe interacties te helpen en te begeleiden in de complexe sociale patronen waarin het regelmatig 'spannend' zal worden.

Mij is gebleken dat alle vijf behandelde concepten elkaar in een onderlinge dynamiek synergetisch beïnvloeden en versterken. Daarmee bieden zij niet alleen een duidelijk kader en een toolbox, maar tevens een krachtig gemeenschappelijk jargon om transformatieprocessen te configureren en te begeleiden. Al deze aspecten verhogen de duidelijkheid rondom Why, How en What er te doen is in transformatietrajecten.

Literatuur in volgorde van de verwijzingen in de tekst:

1. Resonant Organisations; Marc van der Erve, 1997
2. TedTalks 2009: Simon Sinek, The Golden Circle
3. TedTalks 2012: Simon Sinek, First Why then Trust
4. Wisdom of Crowds: James Surowiecki, 2004
5. Malcom Gladwell: The Tipping Point, 2000
6. Resonant Organisations; Marc van der Erve, 1997
7. Rebuilding Companies as Communities; Henry Mintzberg, Harvard Business Review, july-august 2009
8. The Culture Web: Johnson & Scholes, 1992
9. De piramide van Lencioni
10. Lerend Organiseren: Wierdsma en Swieringa, 2002
11. David Maister: Managing the professional services firm, 1993
12. Leidinggeven zonder Bevelen: Filip Vandendriessche & Jef Clement, 2010
13. Leading by Example; onderzoek rapport van DNB over leiderschapsgedrag bij financiële instellingen, 2013