

ROUTES NAAR VERNIEUWEND LEIDERSCHAP

“The most effective way to do it, is to do it.”

– AMELIA EARHART

Voor Yme en Jikke

M I R J A M B O X E N

ROUTES

NAAR VERNIEUWEND LEIDERSCHAP

ONTDEK, VERBIND
VERANDER

VANDUUREN
MANAGEMENT

VOORWOORD

Jij hebt eigenlijk de perfecte familieachtergrond voor het werk dat je doet! Verbaasd kijk ik haar aan. We lopen samen door het bos, de blaadjes knisperen onder mijn voeten. Ik sta letterlijk even stil bij wat ze zegt. Adem de frisse lucht in. Tot dan toe beschouwde ik mijn achtergrond niet als iets bijzonders. Maar deze vakgenoot ziet dat anders. Een nieuw en interessant perspectief – ze zet me aan het denken.

Grofweg zou je mijn familie kunnen opdelen in drie delen: één deel is techneuut, werkt in de IT, architectuur of techniek. Een tweede deel is docent of op een andere manier verbonden met het onderwijs. En een derde gedeelte is boer. 'Ja,' zegt mijn collega, 'precies. Techneuuten willen weten hoe iets werkt, leraren geven graag kennis door, boeren willen iets laten groeien. Dat is precies wat jij ook doet, toch?'

Tijdens het schrijven van dit boek dacht ik regelmatig terug aan dat gesprekje. Het beschrijft in een notendop de pijlers onder mijn veldonderzoek – en onder dit boek. Tussen februari 2019 en juli 2020 interviewde ik twaalf vernieuwende leidinggevendenden. Ik vroeg hen naar hun dagelijkse gedrag, hun leidende principes, hun uitdagingen en hoe zij daarmee omgingen. Het werd een nieuwsgierige zoektocht naar hoe vernieuwend leiderschap (wel) werkt. Ik verzamelde verhalen, perspectieven en hands-on tips. Ik toetste die aan wetenschappelijke literatuur en methoden die ik gebruik in mijn begeleiding van organisaties en leidinggevendenden. Met dit boek geef ik mijn opgedane kennis door én maak ik haar toepasbaar voor de praktijk.

Wat ik daarmee wil laten groeien? Leiderschap dat werkt in deze tijd. Deze tijd waarin veranderingen elkaar snel opvolgen, we soms 'navigeren in de mist', klanten en burgers vragen om meer transparantie, jonge medewerkers om zingeving, Moeder Aarde om meer duurzaamheid, aandeelhouders om onverminderd goede resultaten. Dat levert gegarandeerd leiderschapsdilemma's op én

de vraag wat leidinggevendenden kunnen doen om hun organisatie zo goed mogelijk aan te passen aan de steeds veranderende realiteit.

Bedrijven die willen vernieuwen, kunnen vaak prima overweg met een concept als ‘agile’ of ‘future ready leadership’. Met andere woorden: de keuze van een methodiek die vernieuwing lijkt te helpen, is het probleem niet. Het concept doorvertalen naar dagelijks gedrag lukt vaak minder goed. Terwijl juist in die dagelijkse acties en interacties de vernieuwing plaatsvindt! Of niet.

In de afgelopen jaren zag ik op meerdere plekken hoe vernieuwing vorm kreeg in nieuwe organisatiewaarden (op de muur), een vernieuwende strategie (in een *longread*), een prikkelende spreker (op het podium). Het WAT van de vernieuwing werd daarmee wel duidelijk – ‘Wij zijn agile’ is best concreet – maar het antwoord op de dagelijkse HOE-vraag van leidinggevendenden nauwelijks. Vragen als ‘Hoe geef ik vorm aan deze vernieuwing als mijn agenda al bomvol zit met budgetbesprekingen en structuurwijzigingen?’ en ‘Hoe breng ik mijn team in beweging, dat verandermoe is na de afgelopen drie reorganisaties?’ werden niet echt beantwoord. Het gevolg? De beoogde vernieuwing landde niet in het dagelijkse werk van de leidinggevendenden. De veranderstrategie werd niet zichtbaar in dagelijkse acties en gedrag. Daarmee ging er beperkte vernieuwingskracht uit van de leidinggevendende en werden veranderdoelen niet of slechts gedeeltelijk bereikt.

Dit boek geeft antwoord op zowel het WAT als het HOE van vernieuwend leiderschap. Het geeft inzicht in het denken en doen van twaalf vernieuwende leidinggevendenden, van uiteenlopende leeftijden, achtergronden en uit zeer verschillende sectoren. De rode draden die duidelijk werden uit het onderzoek, zijn hier beschreven als ‘routes’: een geheel van overtuigingen en concreet gedrag, dat lijkt bij te dragen aan vernieuwend leiderschap. Tussen september 2020 en het moment van schrijven heb ik de routes kunnen toetsen in de praktijk. De beschreven handreikingen komen daardoor uit de praktijk en hebben hun waarde in die praktijk bewezen.

Een route is iets anders dan een stappenplan. Hoe comfortabel en efficiënt zo’n stappenplan ook zou zijn, ik geloof niet dat er maar één antwoord bestaat op de vraag welk leiderschap bijdraagt aan duurzaam succes van organisaties in de huidige wereld. De complexe uitdagingen waarvoor organisaties – en daarmee leidinggevendenden – zich gesteld zien, vragen sensitiviteit van de leidinggevendende om te bepalen welke aanpak op dit specifieke moment nodig is in zijn situatie. In een boek dat impliciet pleit voor het verkennen van andere manieren van denken, kijken en doen, zou het

beschrijven van een eenvoudig stappenplan een onlogische keuze zijn. Toch is de bedoeling van dit boek dat het bijdraagt aan begripsvorming van de verschuiving in leiderschap die naar mijn mening nodig is – en dat het een aanpak biedt die ik baseer op mijn werk met en in klantorganisaties, resultaten uit het veldonderzoek en in de praktijk geteste vernieuwende benaderingen.

De acht routes vormen stuk voor stuk een op zichzelf staand geheel, een uitnodiging tot verkennen. Elke route geeft inzicht in wat vernieuwende leiders niet doen (en hoe je dat herkent), wat ze juist wel doen en wat helpt om je deze manier van denken en doen eigen te maken. Kennis wordt pas van waarde als je haar toepast. Om deze reden heb ik elk hoofdstuk voorzien van praktische opdrachten en experimenten. Het zijn oefeningen die ik zelf gebruik in mijn begeleiding van leidinggevendenden, en die in hun organisaties zichtbare resultaten geven. Je kunt ze gebruiken om zelf aan de slag te gaan met het vernieuwen van je leiderschap, en daardoor je toegevoegde waarde als leidinggevende – voor je organisatie en de context daaromheen – verder vergroten.

Ik hoop dat je al tijdens het lezen van dit boek tips opdoet voor je eigen praktijk en al oefenend verder werkt aan jouw effectiviteit als vernieuwend leidinggevende: een leider die maximale waarde toevoegt voor zijn organisatie in het op een passende, impactvolle manier omgaan met de uitdagingen van deze tijd.

Mirjam Boxen
januari 2022

Omdat het aantal mannen in leidinggevende posities nog steeds hoger is dan het aantal vrouwen, duid ik omwille van de leesbaarheid de leidinggevendenden in dit boek aan met hij/zijn/hem. In mijn onderzoek sprak ik zowel zeer capabele vrouwelijke als mannelijke leidinggevendenden. Waar hij/zijn/hem staat, mag dus ook zij/haar/haar worden gelezen.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	5
Inleiding	11
Eenvoudig, niet gemakkelijk	12
Denken en doen	13
De acht routes	14
Doe iets!	16
1 Het gaat om dagelijkse acties	18
Vernieuwend leiderschap	19
Van bouwtekening naar uitvoering	20
Wat is ‘vernieuwend’?	21
Overzicht van de geïnterviewden	22
Externe en interne uitdagingen	24
Aanpak van het onderzoek	25
Waar begin je?	26
2 Bewustzijn gaat voor actie	32
Waarom vernieuwen lastig is	33
Het model van Relatiegericht Leiderschap	35
Opzet van de hoofdstukken	40
3 ROUTE 1: Verbind ‘buiten’ met ‘binnen’	44
Wat is het niet? De koptelefoonbenadering	45
Wat is het wel? Aanpassingsvermogen	47
Wat helpt? Contextual intelligence	48

4 ROUTE 2: Werk ‘ecosystemisch’	56
Wat is het niet? Van controleren naar creëren	57
Wat is het wel? Systemisch kijken	59
Wat helpt? Onzekerheidsvaardigheid	61
5 ROUTE 3: Durf te leren en te luisteren	70
Wat is het niet? De versmallingsroute	71
Ons brein houdt het graag bij het oude	74
Wat is het wel? De leerroute	75
Wat helpt? Ruimte voor leren	79
INTERMEZZO: De coronacrisis	82
Het Cynefin framework	86
6 ROUTE 4: Geef ruimte én richting	94
Wat is het niet? De leidinggevende als ‘baas’	95
Wat is het wel? Leidinggeven als orchestrator	98
De invloed van de organisatiecontext	100
Wat helpt? Visie, vertrouwen en fouten mogen maken	102
7 ROUTE 5: Koppel waarden aan gedrag	108
Wat is het niet? Klem zitten: een praktijkvoorbeeld	110
Wat is het wel? Kleur bekennen	112
Wat helpt? Ken je grondtoon	114

8 ROUTE 6: Reflecteer en ontwikkel bewustzijn	120
Wat is het niet? Over de angst voor reflectie en feedback. Of: stil water	121
Wat is het wel? De lerende organisatie	124
Wat helpt? Strategische pauzes	127
9 ROUTE 7: Denk in mogelijkheden	132
Wat is het niet? De niveaus van Drama en Situatie	134
Wat is het wel? De niveaus van Keuze en Kans	136
Wat helpt? Vragen naar het potentieel	138
10 ROUTE 8: Heb plezier	142
Wat is het niet? Over to-dolijstjes en 'de groef'	144
Wat is het wel? Groeizaam weer	145
Doen en zijn verbinden	146
Wat helpt? De drie breinen	148
11 Wat is jouw verhaal?	154
12 Tot slot: twaalf ultieme tips over vernieuwend leiderschap	158
Nawoord: vernieuwen in verbinding	166
Hoe stap je de nieuwe wereld in?	168
Overzicht van oefeningen in dit boek	172
Dankwoord	173
Literatuur	175

INLEIDING

‘Van welk type leiderschap ben jij eigenlijk?’ Het is begin 2019, Schiphol-Oost. Nu ik inmiddels acht maanden als interimmer rondloop bij KLM, raak ik met mijn opdrachtgever in een geanimeerd gesprek over onze visies op leiderschap. ‘Ben jij van coachend leiderschap, adaptief leiderschap, agile misschien...?’ Mijn antwoord aan haar vormt de opmaat naar mijn veldonderzoek: ‘Het gaat er niet om welke stroming ik aanhang. Het gaat om het gedrag dat leidinggevend op dagelijkse basis laten zien. Of dat past bij de strategie, of dat helpt vernieuwen. En niet onbelangrijk: of dat past bij de leidinggevende zelf. Want authenticiteit hoort onlosmakelijk bij vernieuwend leiderschap.’

Later die middag, al fietsend tussen het groen van het Amsterdamse Bos, realiseer ik me dat dit precies de ‘gap’ is die mij al enkele jaren boeit: het verschil dat ik in bedrijven zie tussen vernieuwend *willen* zijn, en dat daadwerkelijk *zijn*. En met dat inzicht wordt me ook duidelijk dat daar werk ligt dat ik wil doen. Ik wil niet alleen helder maken welk gedrag daadwérkelijk bijdraagt aan vernieuwing, maar ook leidinggevend pragmatische handvatten geven om zich dat gedrag eigen te maken. Zodat elke leidinggevende zijn impactvolle bijdrage kan leveren aan het leiden van zijn organisatie in verandering.

Sinds 2011 werk ik mee aan de ontwikkeling van grote en kleinere organisaties, zowel binnen als buiten Nederland. Steeds valt me het verschil op tussen de *wil* om vernieuwend te zijn en het daadwerkelijk *zijn* – tussen strategie en het waarmaken daarvan in dagelijkse keuzes en gedrag. De termen waarin ‘vernieuwend’ wordt verpakt, verschillen per organisatie. Innovatief, wendbaar, klantgericht, efficiënt... wat maar van toepassing is op de organisatie, haar omgeving en producten of diensten. Kern is dat de organisatie met haar strategie streeft naar duurzaam succesvol zijn, terwijl zij daar niet altijd in slaagt doordat de strategie niet ‘van papier’ komt.


Het is niet zo dat de bereidheid bij organisaties en leidinggevenden ontbreekt. Het probleem lijkt vooral te zijn dat ze niet weten *hóe* ze denken en doen moeten verbinden met de vernieuwingsdoelen. In 2019 hoorde ik bij opdrachtgevers meer dan eens de ‘HOE-vraag’ voorbijkomen. Leidinggevenden van C-level tot op de werkvloer leken op zoek naar de meest effectieve vormgeving van hun gedrag, soms in letterlijke uitspraken: ‘HOE laat ik jou merken dat ik jouw werk waardeer?’, ‘HOE vertaal ik onze strategie van innovatie naar mijn businessunit?’, ‘HOE maak ik meer ruimte voor vernieuwing, terwijl ik ook moet dealen met een hoog ziekteverzuim en strakke deadlines in mijn team?’.

Als een strategie niet wordt omgezet in dagelijkse acties, blijft ze een stuk papier, wallpaper of ‘toespraak van de baas’. Ervan uitgaand dat een strategie dient om de doelstellingen van de organisatie te realiseren, zit de ‘de wijsheid in het doen’ (dixit Willem Mastenbroek). Om de strategie te laten *wérken*, moet deze zichtbaar zijn in dagelijks gedrag. Daarbij gaat het om de keuzes die leidinggevenden en teams maken, om de projecten die worden opgepakt en om de wijze waarop mensen met elkaar het contact aangaan, waarover dat is en of afwijkende standpunten ruimte krijgen. Ook de wijze waarop medewerkers en leidinggevenden contact zoeken met klanten of burgers speelt een rol. Kortom: alleen als dagelijks gedrag in overeenstemming is met de gekozen vernieuwingsstrategie, gaat van de strategie een vernieuwende werking uit.

Eenvoudig, niet gemakkelijk

Dat klinkt eenvoudig – en dat is het ook. Eenvoudig is echter niet hetzelfde als gemakkelijk. In de praktijk kom je als leidinggevende in die vertaling van strategie naar vernieuwend dagelijks gedrag meerdere spanningsvelden tegen: tijd, rolverwachtingen en de snel veranderende context kunnen alle drie uitnodigen tot ‘doen wat je altijd al deed’. Onzekerheid en onduidelijkheid in de context van je organisatie maken dat je zekerheid zoekt in aanpakken die in het verleden hebben gewerkt. De vertaling van strategie en operationele doelen naar waarneembaar gedrag vergt daarnaast een investering: in denkwerk, reflectietijd en gezamenlijke betekenisgeving. Met andere woorden: *sensemaking* (Weick, 1995) over wat jij en je team verstaan onder strategietermen als ‘innovatief’, ‘people centred’, ‘cocreatie’. Je tijd besteden aan het behalen van KPI’s levert meer kortetermijnsucces op, en de voldoening van ‘iets voor elkaar krijgen’. Grote kans bovendien dat je als leidinggevende ook juist wordt beloond voor het behalen van die KPI’s en het oplossen van problemen, zowel formeel als informeel.

Om in die organisatorische en persoonlijke dynamiek te werken aan een mindset en gedrag die bijdragen aan succes op de langere termijn, is niet gemakkelijk. Het vraagt allereerst een bewuste keuze om 'het werk te doen', om te durven kijken – eerlijk en zonder ego – naar waar je gebruikelijke leiderschap niet meer dienend is aan je team of organisatie. Vervolgens vraagt het de bereidheid om die vaardigheden te ontdekken en ontwikkelen die passen bij wat je organisatie en de omgeving van je organisatie nu nodig hebben. Dit betekent: uit je comfortzone stappen, bereid zijn te leren en te oefenen met passend gedrag in verschillende situaties. Het houdt ook in dat je authentiek bent en feedback vraagt op het effect van je gedrag. Om juist ándere perspectieven uit te nodigen, misschien wel van mensen die op onderdelen al verder zijn dan jij.



***Durven kijken – eerlijk en zonder ego –
naar waar je gebruikelijke leiderschap niet
meer dienend is aan je team of organisatie***

Denken en doen

Het veldonderzoek heb ik bewust ingekaderd als een zoektocht, niet als een vindtocht. Daarmee gaf ik mijzelf de ruimte om open te kijken naar wat ik zou ontdekken. De noodzaak tot strategieverandering was immers al onderdeel van mijn werk met opdrachtgevers. Hoe je effectief navigeert in onze 'VUCA' wereld (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*) is onderwerp van veel leiderschapsliteratuur. Door even te stappen uit wat ik al wist en deed, stond ik mijzelf toe nieuwsgierig te zijn en een ontdekkingsstocht aan te gaan. Om het in een veranderkundige term uit te drukken, ging ik 'fenomenologisch onderzoek' doen: zonder vooronderstelling de 'geleefde ervaring' beschrijven en hieraan betekenis geven in het licht van vernieuwend leiderschap.

De open en onderzoekende houding die ik aannam in de interviews, gaf ook de geïnterviewde de ruimte om te zoeken naar de kern van zijn of haar manier van leidinggeven. Waar antwoorden vroegen om een vervolgvraag of reflectie, nam ik daar in het gesprek de ruimte voor. Door de vertrouwde sfeer die ontstond als gevolg van wederzijdse openheid, werden de gesprekken in veel

gevallen een gezamenlijk onderzoek. Het leverde twaalf boeiende dialogen op. Via de QR-codes die je in dit boek vindt, kun je het volledige gesprek met elk van de geïnterviewden bekijken en beluisteren.

Het resultaat van het veldonderzoek bestaat uit acht rode draden, oftewel manieren van denken en doen die lijken bij te dragen aan vernieuwend leiderschap. Deze rode draden heb ik vertaald in acht routes: een samenhangend geheel van effectieve cognities en gedrag, die je tegelijkertijd niet als een stappenplan hoeft te volgen. Dit zou je ook niet moeten willen, omdat bij complexe uitdagingen een 'one size fits all' benadering niet werkt. Vernieuwend leiderschap betekent in die zin ook dat je kunt kijken naar wat er nodig is in jouw context en leiderschap, waarna je een aanpak op maat ontwikkelt. Ben je een leidinggevende die zich al heeft aangewend om veel 'buiten' de organisatie te kijken, maar zoek je naar een manier om je ideeën om te zetten in projecten voor en met je medewerkers, dan is hoofdstuk 4, 'Werk ecosystemisch', wellicht interessant voor jou. Voel je je als leidinggevende onthand door de overgang naar hybride werken en het gebrek aan sturing dat je daardoor ervaart? Dan spreekt hoofdstuk 6, 'Geef ruimte én richting', je mogelijk aan. Dit bevat lessen vanuit de militaire operatie over leidinggeven op afstand in complexe missiegebieden. Ben je een leidinggevende die ervaart dat de cultuur of context van de organisatie niet meer past bij wie jij bent of wilt zijn, dan is hoofdstuk 10, 'Heb plezier', een mooi startpunt.

De acht routes

Dit zijn de acht routes naar vernieuwend leiderschap:

- 🔗 Verbind 'buiten' met 'binnen' (hoofdstuk 3)
- 🔗 Werk 'ecosystemisch' (hoofdstuk 4)
- 🔗 Durf te leren en te luisteren (hoofdstuk 5)
- 🔗 Geef ruimte én richting (hoofdstuk 6)
- 🔗 Koppel waarden aan gedrag (hoofdstuk 7)
- 🔗 Reflecteer en ontwikkel bewustzijn (hoofdstuk 8)
- 🔗 Denk in mogelijkheden (hoofdstuk 9)
- 🔗 Heb plezier (hoofdstuk 10)

Voel je vrij om dit boek te gebruiken als een routekaart. Kies eruit wat jou aanspreekt en wat past bij jouw situatie. Of je het boek nu van kaft tot kaft leest of grasduint in de hoofdstukken, beide zijn prima. Voornamelijk hoop ik dat dit boek je niet alleen uitnodigt tot nieuwsgierig onderzoek – van jezelf en van je omgeving – maar ook tot uitproberen en spelen met de concepten. En ja, daarbij zul je weleens een fout maken. Leer ervan en laat het je niet stoppen. Het belangrijkste is namelijk dat je iets dóet met wat je leest. Want alleen door bewuste en intentionele actie komt duurzame verandering op gang.

In hoofdstuk 1 beschrijf ik wie de geïnterviewden zijn, welke uitdagingen zij in de context van hun organisatie tegenkomen en hoe de gesprekken verliepen. Het model dat de acht routes ordent en samenbindt, vind je in hoofdstuk 2. Vervolgens bespreek ik in de hoofdstukken 3 tot en met 10 steeds een van de denk- of doe-richtingen die als rode draad uit het onderzoek naar voren kwamen. Hoewel dit boek nadrukkelijk geen boek over ‘leidinggeven tijdens de COVID-pandemie’ is, vonden drie van de twaalf interviews plaats tijdens de eerste lockdown in 2020. Daarmee zie je de COVID-pandemie wel gereflecteerd in de onderzoeksresultaten. Een reflectie hierop – en op hoe de pandemie de resultaten zowel aanvulde als bevestigde – beschrijf ik in het *Intermezzo* op pagina 82.

Om de onderzoeksresultaten in een groter kader te plaatsen, koppel ik elke route aan een theoretisch frame. In lijn met hoe ik werk in mijn begeleiding van organisaties en leidinggevendenden, put ik hierbij uit verschillende bronnen. Zonder deze theorieën diepgaand te behandelen – de dagelijkse praktijk staat in dit boek immers centraal – geef ik theoretische schetsen en opdrachten vanuit systeemdenken, sociaal constructionisme, ontwikkelings- en positieve psychologie, breinleren en methoden die daarmee enigszins of sterk verwant zijn.

Lezers die behalve door te lezen ook leren door te experimenteren, kunnen daarmee beginnen: op pagina 172 vind je een overzicht van alle oefeningen uit dit boek, geordend naar bewustzijn, mindset en actie. Voel je vrij om een van deze oefeningen op te zoeken in het boek en die eerst een week lang uit te proberen voordat je verder leest. Verschillende wegen leiden naar Rome, ook in dit geval.

Doe iets!

De werktitel voor dit boek was ‘Doe iets!’ – als positieve aansporing om kennis over vernieuwend leiderschap toe te gaan passen in de dagelijkse praktijk. Feedback uit mijn omgeving leerde me dat de titel andere associaties oproep dan bedoeld. Om deze reden werd de definitieve titel ‘Routes naar vernieuwend leiderschap’ – de oorspronkelijke ondertitel. De intentie staat echter overeind: durf te kijken naar waar je leiderschap effectief is en waar het effectiever kan, reflecteer en leer aan de hand van de ingrediënten in dit boek. Probeer iets anders als je ontdekt dat je manier van doen op onderdelen effectiever kan bijdragen aan vernieuwing van je organisatie. Dit boek eindigt met twaalf ultieme tips voor vernieuwende leiders, afkomstig uit mijn onderzoek. Samen met de oefeningen die je in het hele boek vindt, vormen ze een ‘toolbox’ voor vernieuwende leiders, waarvan ik van harte hoop dat je een gereedschap uitkiest om daarmee aan de slag te gaan. Zodat ook jij kunt denken en werken als een leider van nu.





HET GAAT OM DAGELIJKSE ACTIES

Stel, je besluit je huis te verbouwen. Je wilt meer ruimte voor je opgroeiende kinderen of een plek om enkele dagen per week prettig thuis te kunnen werken. Omdat je er dan ook gelijk iets moois van wilt maken, huur je een architect in. Zij maakt in overleg met jou en je partner een mooi ontwerp, werkt dat uit in tekeningen en schakelt een aannemer in. Je hebt geluk: die aannemer heeft net een grote klus afgerond en heeft daardoor tijd om bij jullie aan de slag te gaan. Zo kunnen jullie op korte termijn van start met de verbouwing.

Je besluit tijdens de verbouwing in je huis te blijven wonen, zodat je goed zicht houdt op hoe het werk vordert. Het ongemak van thuis wonen tijdens een verbouwing neem je voor lief: het stof van het eerste sloopwerk, de donkere avonden omdat de elektriciteit moet worden omgelegd. Na het gedoe van de eerste oncomfortabele weken begint het huis weer op een thuis te lijken. Elke dag zie je het vorderen: de nieuwe indeling, stucwerk, de nieuwe keuken die wordt geïnstalleerd...

De communicatie met de aannemer is wel een dingetje. Niet altijd is duidelijk wat op welke dag gebeurt en wie er wanneer in je huis komt werken. Je kiest ervoor om daar niet gefrustreerd van te raken, maar steeds flexibel bij te schakelen waar je kunt. Je zorgt dat je op tijd de nieuwe plafondlampen bestelt, koopt alvast een eettafel en stoelen... Stap voor stap ontstaat er zo in samenwerking een grote woonkeuken, die precies past bij jullie wensen en die maakt dat jullie als gezin kunnen genieten van een flink stuk ruimtewinst.

Vernieuwend leiderschap

Dit hoofdstuk start niet zomaar met dit verhaal. Ja, toevallig is het waargebeurd, maar het heeft vooral overeenkomsten met het realiseren van vernieuwend leiderschap:

- waarbij je een doel kunt stellen (zoals agile werken, vergroten van de productiviteit, behoud van talent), maar dat doel pas realiseert door het ondernemen van dagelijkse acties. Alleen de 'bouwtekening' aan de muur hangen levert je geen woonkeuken op!
- waarin je doel wordt ingegeven door wat je van waarde vindt – in dit geval meer ruimte voor thuiswerk en opgroeiende kinderen – en je bewust het gedrag kiest waarmee je richting je doel beweegt. De uitvoerders en toeleveranciers confronteren met je frustratie over tegenslag helpt niet, relatiegericht blijven communiceren en kijken naar wat er wél kan wel.

- waarin de context soms niet helemaal duidelijk is (de aannemer en keten van toeleveranciers: houtleverancier, meubelmaker, die weer afhankelijk is van de toeleverancier van apparatuur, die vertraagd is vanwege een tekort aan grondstoffen...) en je toch stappen moet blijven zetten, omdat stilstand je zeker niet brengt waar je wilt zijn.

Van bouwtekening naar uitvoering

Mijn focus op dagelijks gedrag komt niet uit de lucht vallen. Geïnspireerd door het promotiewerk van Arend Ardon (*Moving Moments*, 2009) deed ik in 2015 al eens onderzoek naar het effect van leidinggevend gedrag op innovatief werkgedrag van medewerkers. De onderzoeksresultaten van zowel het kwantitatief als het kwalitatief onderzoek duiden destijds op een sterke samenhang tussen steun voor innovatie van leidinggevend enerzijds en innovatief werkgedrag van medewerkers anderzijds. Oftewel: wat de leidinggevende doet en zegt, heeft invloed op de mate waarin medewerkers bijdragen aan innovatie. Of een leidinggevende enthousiast reageert en met de medewerker meedenkt over diens idee, of dat hij (vaak onbewust) afhoudend reageert, beïnvloedt de mate waarin het vernieuwende idee vorm krijgt in een tastbaar product. Bovendien heeft de reactie van de leidinggevende invloed op de bereidheid van de medewerker om een volgende keer nogmaals een idee te opperen. Het overzicht van stimulerende en remmende reacties uit mijn onderzoek uit 2015 illustreert dit punt. Je vindt ze in afbeelding 1.1.

POSITIEF	NEGATIEF
'De tijd nemen om ernaar te kijken.'	'Wat gaat het opleveren?'
'Door sparren komt een idee vaak op een hoger plan.'	'Het wordt teruggekaatst en jij moet het oppakken.'
'Dat mijn manager ervoor openstaat.'	'Regel het maar.' En dan sta je alleen voor je gevoel.'
'Luisteren en er iets mee doen.'	'Ik moet altijd wel met een compleet plan komen, helemaal uitleggen, voordat er gehoor aan wordt gegeven.'

Afbeelding 1.1: Overzicht van reacties die innovatief werkgedrag lijken te beïnvloeden
(Bron: M.K. Boxen (2015), *Individuele innovatie*. Masterthesis)

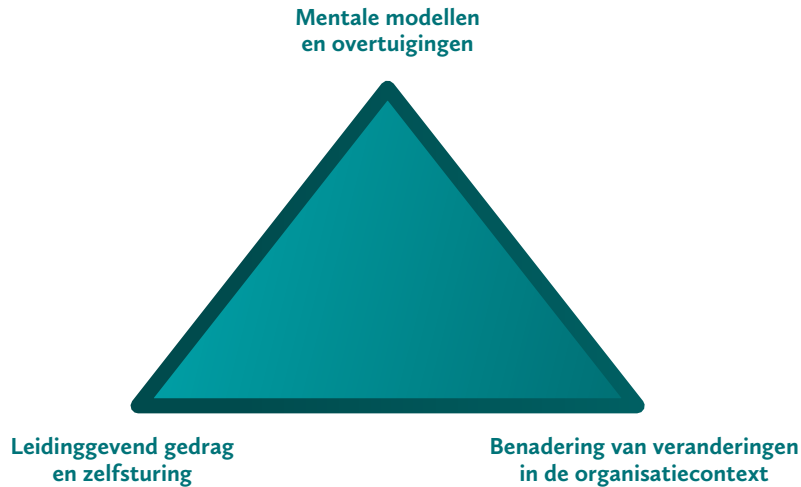


Wat de leidinggevende doet en zegt heeft invloed op de mate waarin medewerkers bijdragen aan innovatie

Hoewel de begrippen ‘vernieuwing’ en ‘vernieuwend’ in dit boek meer omvatten dan enkel product- of diensteninnovatie, is de gerichtheid op dagelijks gedrag hetzelfde. Behalve aan de wijze waarop de vernieuwende leiders hun gedrag vormgeven, besteedde ik in het onderzoek aandacht aan hun overtuigingen en leidende principes.

Wat is ‘vernieuwend’?

‘Vernieuwend’ was het criterium om de geïnterviewden te benaderen voor mijn onderzoek. Bij de start van mijn onderzoek stond ‘vernieuwend’ gelijk aan ‘succesvol anders dan anders’: anders in de wijze waarop de leidinggevende omgaat met zijn medewerkers óf met de complexe en snel veranderende context van zijn organisatie. De ene helft van de geïnterviewden kwam uit mijn netwerk, de andere helft benaderde ik na een rechtstreekse aanbeveling. Overigens bleek tijdens het onderzoek dat de geïnterviewden ‘succesvol anders dan anders’ zijn in zowel mensgericht als resultaatgericht gedrag. Omgevingsgerichte aandacht combineren zij met aandacht voor het sturen en steunen van medewerkers, een expliciete set aan leidende principes en zelfbewustzijn. De samenhang tussen mentale modellen, een effectieve benadering van de veranderende context en zelfsturend, vernieuwend leidinggevend gedrag leek daarmee tijdens het onderzoek steeds duidelijker te worden.



Afbeelding 1.2: Vernieuwend leidinggevend gedrag betekent effectiviteit op drie gebieden

Overzicht van de geïnterviewden

In de periode van februari 2019 tot en met juni 2020 interviewde ik twaalf leidinggevendenden die succesvol werken aan vernieuwing. Het gaat om mannen en vrouwen, in leeftijd variërend van 29 tot 50+, in geheel uiteenlopende sectoren; kortom, mensen met verschillende culturele en professionele achtergronden. De interviews vonden ruim voor, in aanloop naar en tijdens (het begin van) de coronapandemie plaats. De eerste zes geïnterviewden kwamen uit mijn netwerk. Zodra ik besloot de interviews te houden, kwamen hun namen als vanzelf op in mijn hoofd. Deze deels intuïtieve keuze werd ingegeven door hun onderscheidende manier van leidinggeven – of mijn vermoeden daarvan – herkenning en erkenning door hun omgeving en de (business)resultaten die ze behalen.

Toen ik enkele maanden onderweg was in mijn zoektocht, organiseerde ik een inspiratiesessie in Driebergen: een moment om met relaties en vakgenoten de balans op te maken van de eerste onderzoeksresultaten. Het was een cadeau om in deze prachtige omgeving te mogen delen waar ik op dat moment stond en te zien welke geïnspireerde gesprekken er ontstonden. Aan het einde van deze sessie vroeg ik de aanwezigen wie zij vonden dat ik, op basis van de criteria die ik noemde in de vorige alinea, zou moeten spreken in het vervolg van mijn onderzoek. Zowel tijdens als na

de bijeenkomst volgden er vlot enkele namen, en in veel gevallen waren de aangevers bereid het eerste contact te leggen. Zo kwamen de interviews tot stand met Jacqueline Post, Jan van Laake, Sjoerd Top en Christianne van den Broek. Arjan Elst kwam ik tijdens mijn onderzoek tegen bij een bijeenkomst van een gezamenlijke relatie. Met Tina Bergsma tot slot, had ik al tijdens mijn opdracht voor KLM enkele malen contact. In juni 2020 was zij in de gelegenheid een interview te plannen. Daarmee sloot zij de reeks gesprekken af, die ik in chronologische volgorde voerde met de onderstaande vernieuwende leidinggevendenden. Via de QR-code is het volledige gesprek met elke geïnterviewde te bekijken en te beluisteren.



- **Date Reitsema** is Global Director Employee Experience bij Atos. Date beet het spits af van de interviewreeks. Zijn eigenheid binnen de corporate culture van Atos is opvallend.



- **Stefan Meeusen** was ten tijde van het interview CEO van NPRC, een binnenvaartcoöperatie in de Rotterdamse haven met vestigingen in Duitsland, Frankrijk en België. Op het moment van schrijven is hij directeur binnen Peterson & Control Union.



- **Amir Sabirović** was tijdens het interview algemeen directeur van een internationaal softwarebedrijf. Op dit moment is Amir CEO van Certigon. Certigon ondersteunt bedrijven in de digitalisering van hun businessmodel door maatwerk-softwareontwikkeling in combinatie met data en AI.



- **Sabine Kern** was ten tijde van het interview directeur van de Nationale Bewegwijzeringsdienst in Utrecht. In 2016 was ze ambtenaar van het jaar. Haar vermogen om reizigers, medewerkers en organisatie-output te verbinden, was een belangrijke reden om haar deze onderscheiding te geven. Inmiddels is Sabine programmadirecteur bij Waterschap Limburg Publiek Domein.



- **Sander Dalenberg** is luitenant-kolonel bij het ministerie van Defensie, in de rol van senior adviseur sociale veiligheid en integriteit. Voorheen was Sander hoofd van het Expertisecentrum Leiderschap binnen Defensie.



- **Walter Broersma** was tijdens het interview director van Plug and Play Tech Centre in Nederland. Plug and Play is een investeerder uit Silicon Valley en verbindt start-ups met het bedrijfsleven. Sinds begin 2022 is Walter Platform Operations Leader bij IKEA.

- 🌟 **Jacqueline Post** is COO bij Maandag. Voordat zij deze functie accepteerde, werkte zij in verschillende senior leidinggevende rollen bij onder meer Funda, XS4ALL, Eneco en KPN.


- 🌟 **Jan van Laake** is directeur van het College Techniek & ICT van MBO Rijnland. Jan is een vernieuwend denker en doener pur sang, die buiten de schoolmuren actief partnerschappen aangaat met het bedrijfsleven en de overheid. Daarmee helpt hij docenten en studenten actuele kennis en ervaring op te doen, die na het behalen van een diploma nog lang relevant is.


- 🌟 **Arjan Elst** is directeur van HEYDAY en oprichter en eigenaar van ArrangeGroup. HEYDAY en Arrange zijn beide dienstverlener in de facilitaire dienstverlening. Gedreven door zijn motto 'Believe and go for it' draagt hij bij aan een werkcultuur die gericht is op werkgeluk, samenwerking en doorlopende vernieuwing.


- 🌟 **Christianne van den Broek** was ten tijde van het interview coördinator crisiscommunicatie en later Hoofd Communicatie en Marketing a.i. in Ziekenhuis Gelderse Vallei. Bij het begin van de eerste coronagolf deelde zij lessen over persoonlijk leiderschap, kwetsbaarheid en aanpassingsvermogen in een crisissituatie.


- 🌟 **Sjoerd Top** stond vanuit zijn rol als sectorhoofd Politie Dienst Infra ook dicht bij de start van de coronapandemie. We hadden een mooi gesprek over hoe hij vragen stelt in plaats van instructies geeft, de nieuwsgierigheid van politiemensen en de neutraliteit van het uniform. Inmiddels is Sjoerd werkzaam als Executive director MAOC in Portugal.


- 🌟 **Tina Bergsma** was tijdens het interview vice president Future KLM Campus & Cultural Aspects. Haar sterke persoonlijke kompas en rijke ervaring binnen KLM en Transavia zet zij nu in voor de ontwikkeling en ondersteuning van mensen in maatschappelijk kwetsbare situaties.



Externe en interne uitdagingen

De noodzaak van 'ander leiderschap' werd in alle twaalf interviews duidelijk. Dat betekent vooral: een manier van leidinggeven die erop gericht is antwoorden te geven op de uitdagingen van deze tijd. Uitdagingen worden gevormd door ontwikkelingen buiten én binnen de organisatie. De geïnterviewden noemden als belangrijke *externe* uitdagingen:

- *Technologische ontwikkelingen* – De Nationale Bewegwijzeringsdienst kijkt bijvoorbeeld naar de impact van navigatie via apps op het plaatsen van bewegwijzeringsborden. Verder in de toekomst wordt de invloed van de zelfrijdende auto relevant. Het onderwijs relevant houden in het licht van constante ontwikkelingen binnen IT en techniek is een doorlopende uitdaging van Techniek & ICT-opleidingen.
- *Duurzaamheidsvraagstukken* – De binnenvaartsector gebruikt data om haar vervoer efficiënter te maken en doet inspanningen om meer gebruik te maken van duurzame brandstoffen. De roep om grotere duurzaamheidsinspanningen buiten de organisatie vergroot de noodzaak in de *boardroom* om de focus op KPI's te verleggen naar een langetermijnperspectief.
- *Geografische ontwikkelingen* – Voor Defensie is militair optreden in een missiegebied complexer geworden dan voorheen, waardoor operaties anders moeten worden geleid.

De uitdagingen die de start van het coronatijdperk opleverde, komen uitgebreid aan bod in het *Intermezzo* (zie pagina 82).

Ontwikkelingen binnen de externe omgeving van de organisatie leveren ook *interne* uitdagingen op. Om er enkele te noemen:

- Medewerkers helpen hun skills up-to-date te houden, om te blijven voldoen aan de vraag van klanten en de stand van de (technologische) mogelijkheden. Zo geeft Atos leiding aan digitale transformatie bij klanten. Dat trekt een wissel op medewerkers: zij moeten zich snel nieuwe informatie eigen maken.
- Een verschuiving van meer winstgericht werken naar meer waarde-toevoegend denken op de lange termijn. Medewerkers vragen om meer zingeving in hun werk, klanten om integer en maatschappelijk verantwoord handelen van organisaties.
- Het bevorderen van de acceptatie van technologie en het vergroten van de samenwerking tussen afdelingen, om de waarde van technologische én menselijke mogelijkheden optimaal te benutten. Of zoals geïnterviewde Walter Broersma (tijdens het interview werkzaam bij Plug and Play Tech Centre) dat benoemt: de realisatie dat 'technologie niets doet zonder dat mensen er iets mee doen'.

Kortom: om aan zowel de externe als de interne uitdagingen het hoofd te bieden, dient de rol van leidinggevend een andere te zijn dan drie, vijf of tien jaar geleden. Je kunt als directeur niet het-

zelfde blijven doen onder het mom van 'zo doe ik dat al twintig jaar'. WAT dat andere doen dan is, en HOE je dat andere doet – daar gingen de interviews over. En daar gaat ook dit boek over.

Aanpak van het onderzoek

Alle geïnterviewden vroeg ik wat zij op dagelijkse basis doen als leidinggevende. Dus niet: welk leiderschapsmodel ze goed vinden werken, of welke leiderschapstrend bij hen favoriet is. Maar: wat *doe* je elke dag? En *waarom*?

De interviews kenden een semigestructureerde opzet: de vooraf samengestelde vragenlijst vormde de leidraad voor het gesprek en daarnaast nam ik de ruimte om door te vragen op antwoorden die me nieuwsgierig maakten. Het sociaal constructionisme vormde een belangrijke 'onderlegger' voor de vragen die ik formuleerde. Deze van oorsprong sociologische benadering gaat ervan uit dat gebeurtenissen om ons heen niet objectief 'waar' zijn, maar dat wij interpretaties maken van onze omgeving. Vanuit deze interpretaties bouwen wij mentale modellen op, waarop we vervolgens vertrouwen om gebeurtenissen te begrijpen en erop te reageren. De cultuur en het gezin waarin iemand opgroeit, belangrijke gebeurtenissen en personen in het leven, de mechanismen die die persoon ontwikkelt om gewaardeerd te worden door familie, vrienden en collega's beïnvloeden stuk voor stuk het ontstaan van zijn mentale modellen – en daarmee zijn dagelijks denken en doen in het heden.

De vragen gingen daarom over 'de omgeving' van de leidinggevende ('Hoe ziet verandering/vernieuwing er in/voor jouw organisatie uit?'), over de dagelijkse praktijk ('Als ik een dag met jou zou meelopen, wat typeert dan jouw stijl van leidinggeven?') en over overtuigingen die het gedrag van de leidinggevende sturen ('Wat zijn lastige situaties voor jou als leidinggevende?', 'Hoe ga je daarmee om?'). Het volledige overzicht van vragen vind je op pagina 155.

Waar begin je?

Hoewel je dat op basis van het bovenstaande misschien zou verwachten, begint het ontwikkelen van vernieuwend leiderschap niet met 'doen'. Zowel uit het onderzoek als uit het testen van de resultaten in de praktijk blijkt vernieuwend leiderschap niet voort te komen uit oppervlakkige acties als 'ik ga vaker met mijn medewerkers in gesprek', of 'ik ga op zoek naar een methode om

onze klantwensen beter in kaart te brengen'. Vernieuwend leiderschap ontwikkelen begint bij het versterken van omgevings- en zelfbewustzijn, bij zicht krijgen op wat je huidige gedrag is, waar je dat op baseert en waar dat wel en niet toereikend is voor je mensen, je organisatie en de uitdagingen in je context. Zelfonderzoek geeft je zicht op je 'organisation in the mind' (Armstrong, 2005): de wijze waarop jij de organisatie en haar omgeving ervaart en de samenhang tussen jouw overtuigingen daarover, jouw rol in je context en je waarneembare acties. Zonder zicht op dit totaalplaatje is de kans groot dat leiderschapsvernieuwing blijft steken in oppervlakkige gedragsverandering of in een valse overtuiging van vernieuwend bezig zijn.

Een illustratief voorbeeld hiervan vind ik de toespraak die een directeur/DGA – we noemen hem Martijn – hield tijdens een nieuwjaarsborrel enkele jaren geleden. Ik was destijds betrokken bij de ontwikkeling van het MT en vanuit die rol nauw betrokken bij de organisatie. Het jaar dat Martijn aftrapte met deze borrel, stond in het teken van innovatie van het product- en dienstenaanbod van zijn organisatie. In zijn nieuwjaarstoespraak kondigde hij dit doel aan en deed hij de oproep aan zijn leidinggevendenden en medewerkers om vooral rechtstreeks naar hem toe te komen als ze een goed idee voor een vernieuwing hadden.

De dagelijkse realiteit werkte echter anders. Enkele dagen na de nieuwjaarsborrel klopte de eerste salesmanager – we noemen hem Tom – bij Martijn aan. Tom had in de markt een interessant product op het oog, dat een kansrijke toevoeging zou zijn aan het portfolio van de organisatie. In lijn met de oproep van Martijn tijdens de nieuwjaarsborrel liep Tom rechtstreeks bij hem binnen om zijn idee voor te leggen. Het enthousiasme waarmee Tom op Martijn afstapte, bekoelde echter snel. In plaats van dat Martijn welwillend reageerde op Toms idee, begon hij bezwaren op te werpen. Zijn reacties lagen in de lijn van 'dat hebben we al eens geprobeerd', 'wat kost ons dat?' en 'schrijf het eerst maar eens op in een onderbouwd plan' – iets waar een salesmanager doorgaans geen tijd voor heeft. Het resultaat? Het goede idee van Tom vond niet zijn weg in de organisatie. Daarnaast dacht Tom een volgende keer wel twee keer na voordat hij nog eens een goed idee opperde.



*Vernieuwing krijgt vorm
in dagelijkse acties*

Hoe alledaags ook, bovenstaand voorbeeld laat precies zien waar het over gaat: vernieuwing krijgt vorm in dagelijkse acties. Het ontwikkelen van effectief vernieuwend gedrag gaat zowel over de blik naar binnen richten (bewustzijn over overtuigingen, gedachtepatronen, organisation in the mind) als over het trainen van vernieuwende vaardigheden. Wat was er bijvoorbeeld gebeurd als Martijn Tom had uitgenodigd even te komen zitten en rustig zijn verhaal te doen? Als Martijn na Toms uitleg een reactie had gegeven in de trant van: ‘Goh, wat een interessant idee. En waar in de organisatie zie je dit product dan het best passen?’ Of: ‘Hoe kan ik, of hoe kunnen collega’s, je helpen dit verder vorm te geven?’ Was de kans dan niet veel groter geweest dat de organisatie serieus had gekeken naar de mogelijkheden die in Toms idee zaten voor een succesvolle innovatie? Waarschijnlijk wel. En als vervolgens een team van experts/gebruikers het product zou aanschaffen en testen en de toepassingsmogelijkheden voor het bedrijf zou onderzoeken, was er uiteindelijk wellicht een innovatie uit gekomen die de organisatie extra omzet of marktaandeel had opgeleverd.

De zuster-BV van dit bedrijf werd geleid door een evenknie van Martijn. Intern onderzoek leerde dat deze directeur wél waarneembaar nieuwsgierig was naar nieuwe ideeën van zijn medewerkers, niet alleen in woorden, maar ook in daden. Deze BV maakte tot 20% meer omzet met nieuwe innovaties. Deze prestatie werd opgemerkt door een grote broer in de sector: enkele jaren na de nieuwjaarsborrel werd de zuster-BV verkocht, waarmee ruimte ontstond voor verdere innovatie en groei.

Ik moet hierbij de kanttekening maken dat zakelijk succes niet alleen afhangt van het gedrag van de leidinggevende(n). Ook de kwaliteit van de medewerkers, trends in de sector en veranderende wetgeving zijn allemaal van invloed op het resultaat van een onderneming. Robert Quinn beschrijft echter dat de ontwikkelingsfase van een organisatie doorgaans samenhang vertoont met enkele dominante gedragingen van leidinggevendenden, op alle niveaus in de organisatie. Leidinggevendenden hebben de neiging gevangen te raken in hun eigen stijl en in de cultuur van de organisatie. In een uiteenlopende reeks situaties passen zij vaak vrijwel identieke strategieën toe (Quinn, 2011). Waar een nieuwe fase in organisatieontwikkeling aanbreekt, is echter ook een nieuwe set vaardigheden nodig. De effectiviteit van leidinggevendenden kan dan verhoogd worden door hen te helpen hun perspectieven uit te breiden, en zo gezamenlijk te werken aan een gezonde organisatie die zich continu blijft aanpassen aan veranderingen in de markt.

OEFENING #1 WAT ZEG JE?

In veel aanpakken van leiderschapsontwikkeling wordt de nadruk alleen maar gelegd op het versterken van vaardigheden. In leiderschapsprogramma's worden dan coachingsvaardigheden aangeleerd, leren leidinggevend aandachtig te luisteren, hun visie overtuigend te presenteren et cetera. Dat is zeker geen zinloze exercitie, mijn overtuiging is echter dat duurzame succesvolle gedragsverandering van jou als leidinggevende vraagt dat je:

- ook kijkt naar waarom je doet wat je doet: je gedrag wortelt in mentale modellen. Deze denkprocessen vormen jouw eigen verklaring van hoe de wereld werkt. Het zijn je overtuigingen over de wereld die jou omringt, de relaties tussen mensen en gebeurtenissen en je perceptie van daden en hun gevolgen. Wil je succesvol en duurzaam je gedrag aanpassen, dan vraagt dat van je dat je je mentale modellen onder de loep neemt en die durft te toetsen op bruikbaarheid in je huidige situatie.
- doelgericht oefent met het gedrag dat je wilt versterken. Het menselijk brein is een super-efficiënt instrument, dat zaken bij voorkeur laat zoals ze zijn. Zolang we geen schuring ervaren tussen wat we willen bereiken en ons huidige mentale model, houdt ons brein zo lang mogelijk vast aan zijn huidige manier van denken.

Dat is het snelst, kost de minste energie en wordt door de hersenen als het meest veilig beschouwd. Doelen stellen is cruciaal als je anders wilt leren denken en doen. Als je brein voelt dat het huidige mentale model onvoldoende is om jouw doelen te bereiken, benut het een ander gedeelte om tot nieuw succesvol gedrag te komen. Het dagelijks oefenen van dat nieuwe denken en doen helpt een nieuwe route te laten ontstaan in je brein: je maakt je het nieuwe denken en doen 'eigen'.

Het is doorgaans makkelijker je bewust te worden van wat je zegt en doet, dan van de mentale modellen die ten grondslag liggen aan dit gedrag. De eerste oefening van dit boek begint daarom bij je dagelijkse gedrag. Ga in de komende week eens na wat je zegt als je spreekt over veranderingsprojecten, inclusief de uitdagingen die ze voor je opleveren en de belanghebbenden die je moet betrekken. Welke woorden gebruik je als je erover spreekt? Welke lading of gevoelswaarde hebben die woorden? Wat zegt dat over je aannames of overtuigingen? Zijn die (nog) effectief om je veranderdoel te bereiken?



snipes

VIC LOREN HOTEL

THE DAILY
PATH
NEVER ENDS

afriende
afriende



*‘Vernieuwing
krijgt vorm in
dagelijkse acties’*