

UIT DE GROEF, IN DE STROOM

The background of the entire cover is an aerial photograph of a river delta, likely the Rhine-Meuse delta. The image is monochromatic, rendered in various shades of blue, from deep navy to light cyan. The intricate patterns of the river channels and the surrounding land create a complex, organic texture. The text is overlaid on this background, with the title being the most prominent element.

MIRJAM BOXEN

UIT DE GROEF, IN DE STROOM

Vaardig leiderschap in
een verbonden wereld

VANDUUREN
MANAGEMENT

Ik heb een steen verlegd in een rivier op aarde.
Het water gaat er anders dan voorheen.
De stroom van een rivier hou je niet tegen.
Het water vindt er steeds een weg omheen

Misschien eens, gevuld door sneeuw en regen,
neemt de rivier mijn kiezel met zich mee,
om hem dan glad en rond gesleten
te laten rusten in de luwte van de zee.

Ik heb een steen verlegd in een rivier op aarde.
Nu weet ik dat ik nooit zal zijn vergeten.
Ik leverde bewijs van mijn bestaan.
Omdat door het verleggen van die ene steen
de stroom nooit meer dezelfde weg zal gaan.

Ik heb een steen verlegd in een rivier op aarde.
Nu weet ik dat ik nooit zal zijn vergeten.
Ik leverde bewijs van mijn bestaan.
Omdat door het verleggen van die ene steen
het water nooit dezelfde weg zal gaan.

BRAM VERMEULEN

Uit: Ik heb een steen verlegd, 2007

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING – Een steen verleggen	9
Leeswijzer	13
I STROMING VERSNELLEN	
<i>Een nieuw perspectief op vernieuwen</i>	19
Het verschil tussen traditioneel en vernieuwend leiderschap	19
Wat ‘de groef’ en ‘de stroom’ te maken hebben met vernieuwing	21
Vier niveaus van verbinding	24
De bovenstroom volgt de onderstroom	27
Een eerste oefening: denken in fractalen	29
Ruim kijken	32
Generatieve verbindingen	33
II OP ZOEK NAAR DISCONNECTIE	
<i>Waar stroomt het nu niet?</i>	37
Hoe zien verbinding en disconnectie er eigenlijk uit?	39
HET STROOMGEBIED – De omgeving van je organisatie	40
OP DE DIJK – Het raakvlak tussen de organisatie en de buitenwereld	48
DE WATERKWALITEIT – De organisatiecultuur	56
DE BARRIÈRES – Grote en kleine uitdagingen	64
GRENZEN SLECHTEN – Hoe een gezonde organisatie eruitziet	74
De Grote Vernieuwend Leiderschap Zelftest	78

III STUWKRACHT

<i>De leider als versneller van vernieuwing</i>	90
IN HET STROOMGEBIED – Strategisch verbinden en netwerkend werken	95
OP DE DIJK – Vereenvoudigen en verbinden	99
DE WATERKWALITEIT – Een ecosysteem van vernieuwing	103
DE BARRIÈRES – Werken met in plaats van tegen het systeem	108
En wat als het niet (meer) stroomt?	111
Tot slot: vernieuwende taal	113

IV IN DE STROOM

<i>Anders denken, kijken en doen</i>	120
Van reflex naar reflectie	123
Duiken en zwemmen: bewust schakelen tussen binnen en buiten	125
Anders denken: je denkpatronen onder de loep	127
Een volgende oefening: opsporen van reactieve patronen	130
Kenmerken van reactieve patronen	130
Anders kijken: perspectiveren	133
Schuring opzoeken	134
Dialogvaardigheden	137
Waarderend onderzoek in dialoogvoering	139
Anders doen: presence	141
Presence vraagt ook onderhoud	142
Je lichaam als bron van informatie	144
INTERMEZZO – Waarom werken aan vernieuwing moeilijk is	144

CONCLUSIE – Leiden zonder grip	148
NAWOORD – De kunst van meebewegen of: chaordisch vernieuwen	152
OEFENINGEN voor vernieuwend leiderschap	156
Hoe krijg ik onze uitdagingen in beeld?	157
Hoe ontwikkel ik nieuwsgierigheid?	160
Hoe kom ik patronen op het spoor?	162
Hoe ontwikkel ik perspectivische lenigheid?	163
Hoe creëer ik reflectieruimte?	165
Hoe ontwikkel ik lichaamsbewustzijn?	167
Praktische oefening: een korte bodyscan voor een overleg	168
Hoe versterk ik presence?	169
Duwen en verbinden	171
Notenoverzicht	173
Dankwoord	177
Over de auteur	179
Bronnenlijst	181

INLEIDING

EEN STEEN VERLEGGEN

Rogue River, zomer 2024. Op de grens van de staten Oregon en Californië stappen wij in een 'jet boat', een snelle boot die ons zal meenemen voor een vaartocht op de brede rivier tussen de rotsen en prachtige natuur. Onze kapitein is een dertiger, met jarenlange ervaring in het navigeren op deze snelstromende rivier. Ze ligt vol rotsen en is op sommige plaatsen maar twintig centimeter diep. De rivier verandert elke dag onder invloed van regenval en temperatuur. Die bevaren met een stalen boot met veertig mensen aan boord is een kunst.

En die kunst beheerst onze kapitein. Elke handeling gedurende de drie uur varen is maatwerk. Hij lijkt precies te weten waar hij kan versnellen, waar hij gas moet terugnemen en waar hij een kleine omweg moet maken om te voorkomen dat de boot vastloopt. Ik ben onder de indruk van zijn vaardigheid.

In de pauze die we halverwege de vaartocht nemen, vraag ik hem naar het geheim van zijn stuurmanskunst. Zijn antwoord is even eenvoudig als veelzeggend: 'Je moet de rivier lezen. We bevaren als mens deze rivier al 160 jaar en ze is geen enkele dag hetzelfde. De golfslag, het wateroppervlak, het gedrag van de dieren op de kant ... ze zijn alle signalen van hoe de rivier zich gedraagt – daar pas je als schipper je acties op aan.'

De stroom van vernieuwende ideeën

Toen ik twee maanden later begon aan het schrijven van dit boek, dacht ik terug aan het gesprekje. Net als een rivier, 'beweegt' ook een organisatie namelijk elke dag anders. Aan de oppervlakte zien we dagelijks dezelfde mensen, teams en overlegstructuren, maar eronder bestaat een dynamische stroom van ideeën, waarden, ervaringen en emoties. Een leidinggevende met een geoefend oog en oor neemt die stroom waar en gebruikt de signalen om zijn organisatie te helpen ontwikkelen.

Die onderstroom van ideeën en inspiratie is een waardevolle bron voor wie wil werken aan vernieuwing van zijn organisatie. Het is de plek waar je potentieel briljante oplossingen vindt voor vraagstukken, 'gekke' ideeën die in het MT-overleg op maandag niet aan bod komen, maar een kiem zouden kunnen zijn voor een nieuw product of nieuwe dienst. Waar dromen van medewerkers bestaan ('Als we dit toch eens voor elkaar zouden krijgen ...') en geïnspireerde actie ontspringt.

Dit boek biedt je een praktische 'lens' om de stroom van ideeën en inspiratie in jouw organisatie op te sporen. De denkkaders vanuit een selectie van theoretische stromingen geven je een mogelijk nieuw perspectief op het belang van deze stroom. Tot slot biedt dit boek je de handvatten om die ongrijpbare stroom te vertalen naar concrete acties, om daarmee de wendbaarheid en effectiviteit van je organisatie te versterken.

De centrale metafoor van dit boek

Leiding geven aan een stroom van ideeën en inspiratie is iets anders dan leiding geven aan een projectplan. Achter ons ligt een tijd waarin lineaire, stapsgewijze aanpakken voldoende waren om vraagstukken van een antwoord te voorzien. We leven nu in een tijd waarin uitdagingen complex zijn, samenhangen met andere vraagstukken en doorlopend van aard veranderen. Jongere medewerkers of studenten vragen van organisaties een waardengedreven standpunt in te nemen en acties te ondernemen aan de 'goede' kant van het spectrum. Geopolitieke ontwikkelingen beïnvloeden hoe het met medewerkers gaat en hoe het contact tussen medewerkers verloopt. Maatschappelijke aandacht voor inclusie betekent dat medewerkers ook binnen organisaties streven naar gelijke behandeling. Individuele en collectieve waarden maken dat een medewerker zowel professional als activist kan zijn.

De binnen- en buitenwereld van een organisatie zijn in onze huidige tijd sterk met elkaar verbonden. En de stroom van ideeën, waarden, ervaringen en emoties houdt niet op bij de organisatiegrens: online kunnen we die delen met wie we maar willen, ons aansluiten bij concrete initiatieven en gezamenlijk acties ondernemen die passen bij wat wij denken dat het juiste is.

Leidinggeven anno nu vraagt daarom meer van de leidinggevende dan het rechtstreeks sturen op doelen en resultaten. De weg naar doelen en resultaten is niet meer helder uit te tekenen als een lijn van A naar B. Het is een kronkelende route met onverwachte bochten, omdat er in en om de organisatie veel tegelijk gebeurt en je dat als leidinggevende niet eenvoudigweg kunt overzien of sturen.

Als we gaan zien hoe sterk onze organisaties verbonden zijn met hun externe omgeving én hoe kwalitatieve verbindingen in en om de organisatie van belang zijn voor de adaptiviteit van de organisatie, krijgen we nieuwe gereedschappen in handen om vorm te geven aan een organisatie die zich duurzaam en succesvol aanpast aan de complexe en vloeibare realiteit.

In dit boek staat de rivier voor het speelveld van de moderne leidinggevende. Ze staat hier symbool voor de moderne organisatie, het stroomgebied voor de veranderlijke context. De rivier zelf, de dijk, de barrières en het stroomgebied zijn alle plekken waar je als leidinggevende op zoek kunt gaan naar de vernieuwende stroom van ideeën en inspiratie. Dat vraagt alertheid, sensitiviteit en de bereidheid nieuwsgierig te zijn naar wat je tegenkomt. Dit boek geeft je de handvatten voor deze ontdekkingstocht en helpt je om wat je ontdekt te vertalen in vernieuwende samenwerking.

De kwaliteit van leiderschap

Duurzaam succesvol zijn in een wereld die doorlopend verandert, vraagt om organisaties die zich soepel aanpassen aan veranderende omstandigheden, aan de ruimte die klantwensen of wetgeving bieden en om het benutten van kansen voor groei – zoals een rivier zich vormt naar de hoeveelheid water die ze moet vervoeren, per seizoen de ruimte inneemt die ze nodig heeft en de mogelijkheid om een extra zijtak te vormen nooit zal laten liggen.

De stuurmanskunst van de schipper aan het begin van deze inleiding geeft ons een bruikbaar beeld voor hoe het leiding geven aan zo'n adaptieve organisatie werkt: de vernieuwende leider leest de rivier (zijn organisatie) en het stroomgebied (de context) op de verbindingen tussen de onder- en bovenstroom. Hij zoekt naar of signaleert kiemen van vernieuwende ideeën. Hij schept een ecosysteem waarin ideeën en initiatieven gemakkelijk aan de oppervlakte komen en hij helpt ze te groeien – soms ook door juist uit de weg te gaan en de stroom zijn gang te laten gaan.

Als leidinggevende ben je in deze zienswijze niet per definitie degene die stuurt, controleert of initieert: je bent degene die aanvoelt waar potentie zit om te vernieuwen en weet hoe je op basis van die potentie een concrete stap vooruitzet. Je gebruikt je invloed om vernieuwende ideeën, mensen en partijen te verbinden en stimuleert het ontstaan van synergie: een samenwerking die iets van waarde produceert.

Overigens is dat geen reactief proces! Leiding geven aan 'de stroom' vraagt actieve betrokkenheid van de leidinggevende bij wat 'van waarde' is: voor medewerkers, klanten, burgers of patiënten en niet in de laatste plaats voor de leidinggevende zelf. Hoe zou je immers waardengedreven actie van anderen kunnen stimuleren, zonder in verbinding te staan met wat voor jou van waarde is? Oprechte interesse, nieuwsgierigheid en op onderzoek durven uitgaan zijn daarom het basisgereedschap voor de vernieuwend leidinggevende.

Generatieve verbindingen

Een belangrijke onderlegger in dit boek is het systemische uitgangspunt dat 'elke verbinding iets wil creëren', zoals ik vijftien jaar geleden leerde in mijn eerste opleiding systemisch werken. Mijn ervaring is dat in de meeste organisaties veel meer vernieuwingskracht aanwezig is, dan aan de oppervlakte zichtbaar is. Verbindingen laten ontstaan tussen mensen, ideeën en initiatieven is dus een deel van wat er te doen is. De manier *waarop* je je als leidinggevende verbindt met medewerkers en andere leidinggevendens, met stakeholders en met uitdagingen op je pad, maakt het verschil in of deze vernieuwingskracht gaat stromen, of dat ze ongebruikt blijft. Die stromende verbinding noem ik in dit boek 'generatief': een connectie die aanpakken voortbrengt die ten goede komen aan de organisatie, de mensen die erin werken en de context van je organisatie.

Het water in de rivier voegt zich naar de stand van de stenen. Als een steen verlegd wordt, gaat de rivier anders stromen. Juist omdat de uitdagingen in de buiten- en binnenwereld van organisaties groot zijn, is dit boek ook een oproep om als leidinggevende gebruik te maken van het potentieel dat in en om jouw organisatie ligt te wachten. Omdat dat je organisatie helpt om, door het ont-plooien van nieuwe initiatieven, relevant te blijven. Maar ook omdat de inspiratie, waarden en ervaringen een bron zijn om een positief verschil te maken, voor zowel de mensen in je organisatie als voor haar omgeving.

Want controleren van onze huidige, complexe realiteit kan niet. Het verschil maken kan wel!

Mirjam Boxen
mei 2025

LEESWIJZER

Grofweg is dit boek opgedeeld in twee delen ‘zien’ en twee delen ‘doen’. Afhankelijk van je behoefte, kun je beginnen te lezen in elk van de afzonderlijke delen. Ik schets ze hieronder. Uiteraard kun je de delen ook lezen in de volgorde waarin je ze aantreft.

Deel I van dit boek gaat over hoe *verbinding* een hoofdkenmerk is van onze huidige maatschappij en organisaties, ook als we zouden kunnen denken dat dat niet zo is. Ik introduceer hier de vier niveaus van verbinding: niveaus waarop je als moderne leidinggevende wilt schakelen, om je organisatie af te stemmen op de snel veranderende binnen- en buitenwereld. De metafoor van de rivier duidt in dit deel zowel de niveaus van verbinding aan, als de kwaliteit van de connectie die op elk van deze niveaus mogelijk is.

In deel II beschrijf ik hoe je het herkent als verbinding in of om je organisatie ontbreekt. Met de ‘symptomen van disconnectie’ in dit deel kun je in korte tijd een organisatiescan maken, om te bepalen waar (de kwaliteit van) verbinding al goed is en waar nog werk te doen is. Ik heb vanuit mijn praktijk ook positieve voorbeelden toegevoegd, om je een concreet beeld te geven van hoe *generatieve verbindingen* eruitzien.

Op basis van de selectie van methoden en theorieën die ik toepas in mijn werk met organisaties en leidinggevendenden, schets ik in deel III verschillende helpende aanpakken. Pragmatiek gaat hier voor een uitleg van de theorieën waar de aanpakken op gebaseerd zijn: verandering en vernieuwing gebeuren namelijk door te doen. Praktijkvoorbeelden, best practices en tips kunnen je helpen om je eigen vernieuwende aanpak vorm te geven. Speciale aandacht besteed ik hier aan de rol van taal in verandering: een prachtige manier om patronen in je organisatie op te sporen én een krachtig handvat om vernieuwingsbevorderende gesprekken te voeren.

Het *vernieuwende leiderschap* dat ik beschrijf in dit boek, vraagt van leidinggevendenden een andere manier van kijken, denken en doen. Om die te ontwikkelen, ontkomen we er niet aan ook onszelf onder de loep te nemen. Heel deel IV gaat daarom over wat je als leidinggevende kunt tegenkomen als je voluit leidt in een onzekere, complexe realiteit en geeft je handvatten om als 'mens in de rol' stevig te staan in de spanningsvelden die dat bij je kan oproepen.

Verspreid door het boek vind je reflectievragen die je uitnodigen om op een andere manier naar je realiteit te kijken. Je kunt deze vragen gewoon eens een dag of week 'onder je arm' meenemen. Ze in je achterhoofd houden tijdens meetings en andere ontmoetingen, om te kijken welk antwoord zich aandient. Dat hoeft niet gelijk te leiden tot een compleet andere benadering. Het voornaamste doel van de vragen is je opmerkzaam te maken op aspecten van vernieuwing die je voorheen wellicht nog niet zag.

Theoretisch bekeken rust dit boek op literatuur en denkers uit kwantumtheorie, systemisch denken, complexiteitstheorie, sociaal constructionisme, organizationaal design, waarderend onderzoek en ontwikkelingspsychologie. In de uitwerking daarvan heb ik ervoor gekozen om de nadruk te leggen op wat je daadwerkelijk kunt *doen* vanuit deze selectie van wetenschappelijk goed onderbouwde stromingen. Graag zet ik ze in om je een ander perspectief aan te reiken om naar jouw realiteit te kijken. De tips en oefeningen in delen III en IV geven je vervolgens pragmatische aanzetten om deze andere manier van kijken toe te passen in jouw praktijk.

Wellicht ten overvloede: uiteraard bedoel ik op elke plaats waar ik de leidinggevende aanduid als 'hij/hem' evengoed 'zij/haar' en 'hen/hun'. Ik heb het voorrecht samen te mogen werken met een verscheidenheid aan capabele leidinggevendenden en dat zijn zowel vrouwen als mannen. Voor de leesbaarheid van de tekst heb ik er nu voor gekozen de leidinggevende een 'hij' te maken.

STROMING VER

Een nieuw perspectief op vernieuwen

- Hoe de belangstelling voor verbinding toeneemt en wat dat betekent voor leiderschap
- Wat 'de groef' en 'de stroom' te maken hebben met vernieuwing
- Introductie van de vier niveaus van verbinding



SNELLEN



‘In the beginning is relation.’

– MARTIN BUBER

Het lijkt zo’n simpele vraag: ‘Wat is verbinding?’ Maar als ik de vraag stel aan een MT tijdens een leiderschapsprogramma, of aan een individuele directeur in een coachgesprek, blijkt het vaak lastig om er de juiste woorden aan te geven. ‘Eh, ja ... iets tussen mensen? Met communicatie?’

Verbinden is in ons leven zó vanzelfsprekend, dat we het lastig vinden om het in woorden te vangen. Het is het eerste wat we doen zodra we op de wereld komen en het blijft in het vervolg van ons leven een van de basisbehoeften (naast autonomie en competentie). Zonder verbinding bestaan we niet. We weten het, bewust of onbewust, als we het niet hebben. Dan voelen we ons ongemakkelijk, eenzaam misschien. We kennen als mens de waarde ervan.

Om als organisatie vernieuwende initiatieven te realiseren, is niet alleen die verbinding tussen mensen essentieel, maar ook de verbinding van ideeën, vraagstukken en ambities. Zo benadrukt MIT-professor Edgar Schein¹ hoe het gezamenlijk verkennen van meerdere perspectieven, essentieel is voor het aanpassingsvermogen en de innovatie in organisaties. Open dialoog en reflectie zijn daarvoor de belangrijkste gereedschappen. Schein stelt dat organisaties die een cultuur van ‘nederige nieuwsgierigheid’ en samenwerking ontwikkelen, beter kunnen omgaan met een complexe en veranderende realiteit.

En die realiteit verandert doorlopend. Waar organisatie- en leiderschapsliteratuur onze wereld een paar jaar geleden nog typeerde als VUCA (Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous – Veranderlijk, Onzeker, Complex en Dubbelzinnig), introduceerde Jamais Cascio² in 2020 de term BANI: we leven in een Brittle, Anxious, Non-linear and Incomprehensible (Broze, Angstige, Niet-lineaire en Onbegrijpelijke) wereld. Kort gezegd: het is nog wat guurder dan een paar jaar geleden.

Opvallend genoeg neemt met het guurder worden ook de aandacht voor verbinding toe. Niet alleen zijn we in ons huidige informatietijdperk op meerdere technologische manieren verbonden (sociale netwerken, instant messaging, Internet of Things), ook politiek en maatschappelijk is er veel aandacht voor verbinding. Groepen mensen die in de afgelopen tientallen of honderden jaren gemarginali-

seerd waren, krijgen vaker een stem in het publieke debat. Politieke partijen die een stem geven aan leden van deze groepen, maken een groei door. In wetenschappelijke kringen en in technologische toepassingen groeien de aandacht voor en investeringen in de nieuwe wetenschap van kwantumfysica, die impliceert dat alles in het universum op kwantumniveau met elkaar verbonden kan zijn.

Het verschil tussen traditioneel en vernieuwend leiderschap

Onze verbonden wereld vraagt om een andere manier van kijken en om andere vaardigheden. Een samenleving die niet langer hiërarchie, gezag en orde als vormende principes kent, maar complexiteit, diversiteit en inter-afhankelijkheid, vraagt om leiderschap dat dezelfde principes omarmt.

Veel leiders zijn professioneel groot geworden in een traditionelere vorm van leiderschap, gebaseerd op het newtoniaanse denken van voorspelbaarheid ('als we de beginsituatie van een systeem kennen, kunnen we exact voorspellen wat er in de toekomst zal gebeuren'), logica (veranderingen in een systeem komen meestal op een lineaire manier voort uit andere veranderingen) en mechaniek (elk object is een aparte, mechanische entiteit). Effectief leiding geven aan een verbonden wereld, vraagt daarmee allereerst een paradigmashift: van denken in afgekaderde eenheden naar het zien van verbindingen tussen mensen, krachten en gebeurtenissen. Van denken in voorspelbaarheid naar het kunnen verdragen en acteren in chaos en schuring, van beheersen naar verkennen van de nieuwe realiteit.



Effectief leiding geven aan een verbonden wereld, vraagt allereerst een paradigmashift

Laten we die paradigmashift eens toepassen op de metafoor van de rivier.

- **Traditioneel leiderschap (newtoniaans denken)** richt zich op het bouwen van een dam in de rivier. Je probeert de stroom van water te beheersen, te regelen en constant te houden. Je weet precies hoeveel water er door de dam moet stromen, je kunt de richting en de kracht van de stroming voorspellen en je

zorgt ervoor dat er geen onverwachte veranderingen zijn. De focus ligt op stabiliteit en beheersbaarheid. Leidinggeven in dit model draait om het handhaven van controle, het volgen van een rechte lijn richting het doel en het oplossen van problemen wanneer ze zich voordoen.

- **Vernieuwend leiderschap (kwantummechanisch denken)** is als het werken met de natuurlijke stroming van de rivier. Je begrijpt dat de rivier een dynamisch, levend systeem is dat constant in beweging is, beïnvloed door het weer, de seizoenen en de omgeving. De rivier heeft onvoorspelbare windingen en diepere onderstromen die de richting bepalen. Leidinggeven in deze rivier betekent dat je herkent welke wending eraan komt en welke respons die van jou en je organisatie vraagt. Je reageert flexibel op de veranderingen die zich aandienen. Je werkt met de kracht van de rivier om energie te genereren of nieuwe bestemmingen te bereiken.

In de eerste benadering ligt de focus op stabiliteit en controle en dat is in een voorspelbare situatie een passende benadering. Op snel veranderende en complexe vraagstukken – het type vraagstukken dat op dit moment meestal aan de orde is – kun je effectiever reageren door de stroom te lezen en je benadering af te stemmen op wat hij vraagt. Daarmee gebruik je de kracht van de beweging die gaande is om vooruit te komen, in plaats van te trekken en duwen aan een vraagstuk.

‘Reageren op’ is overigens iets anders dan willoos meedrijven met wat er gebeurt! Wanneer er bijvoorbeeld een probleem is in een team of organisatie, kan de verleiding sterk zijn om de reactie van de meerderheid te volgen of ervoor te kiezen om het probleem niet te benoemen. Dit is een voorbeeld van ‘meedrijven’: je kiest de schijnbaar comfortabele, veilige weg. Maar wanneer je aanvoelt wat er in de onderstroom gebeurt en dat de situatie een aanleiding kan zijn om iets te veranderen, zie je misschien in dat *wat er nu gebeurt* en *wat er wil gebeuren* twee verschillende dingen zijn. Vernieuwend leiderschap gaat dan over je bewust zijn van dat potentieel en vaardig zijn in het omzetten van het potentieel van een situatie in concrete actie.

HET VERSCHIL TUSSEN VERANDERING EN VERNIEUWING

Het verschil tussen veranderen en vernieuwen ligt voornamelijk in de aard en diepte van het proces.

- *Veranderen* verwijst vaak naar het aanpassen van bestaande systemen, processen of structuren. Het is een verschuiving die iets al bestaands verbetert, zonder de fundamenteën volledig te herzien.
- *Vernieuwen* houdt in dat een systeem, structuur of aanpak fundamenteel wordt herzien of opnieuw opgebouwd. Dat kan via de route van kleine stapjes (incrementeel innoveren) of door het radicaal anders te gaan doen.

Vernieuwing opent per definitie nieuwe mogelijkheden, waar verandering een bestaande situatie verbetert. Beide zijn aan de orde in organisaties en de principes van vernieuwend leiderschap die ik schets in dit boek, zijn voor zowel verandering als vernieuwing in te zetten. Wel ga ik er daarbij van uit dat de steeds veranderende context van organisaties het nodig maakt om aanpakken opnieuw uit te vinden of nieuwe technologieën, modellen of strategieën te introduceren.

Wat ‘de groef’ en ‘de stroom’ te maken hebben met vernieuwing

Volgend uit het verschil tussen traditioneel en vernieuwend leiderschap, staat ‘de groef’ in dit boek voor een meer traditionele benadering van de vraagstukken die horen bij onze huidige realiteit. In deze benadering zie je ze als problemen die opgelost moeten worden en daarvoor gebruik je aanpakken die in het verleden effectief waren.

De term ‘in de groef’ kreeg voor mij betekenis in de samenwerking met een HR-directeur, enkele jaren geleden. Ze kwam terug van een lange vakantie en nam zich voor om zo snel mogelijk weer in het ritme te stappen, waarmee ze bedoelde: zo efficiënt mogelijk haar volle agenda afwerken, met afspraken van 8 tot 20 uur, lopende projecten monitoren, brandjes blussen en sturen op doelen. Ze voegde eraan toe dat dat een kwestie was van ‘hoofd omlaag en in de groef stappen’.

In de groef richt je je op het opsporen van problemen en probeer je deze zo snel mogelijk te neutraliseren. Je probeert grip te krijgen op de verschillende stakeholders en krachten die van invloed zijn op jouw werkgebied, positie of te behalen resultaten. Je blik richt zich voor een belangrijk deel op de binnenwereld van je organisatie, omdat die je al voldoende uitdagingen oplevert. Mogelijk voel je je daarbij wat alleen staan, omdat jij als leidinggevende uiteindelijk beoordeeld wordt op het bereiken van de doelen van je team, afdeling of organisatie.

Werken 'in de stroom' vraagt juist een ruime blik: het hoofd omhoog! In de stroom werk je vanuit het besef dat we onderdeel zijn van een groter geheel: een team, een organisatie, een maatschappij, de wereld zo je wilt. Je bent je bewust van verbinding tussen mensen, groepen en organisaties. Maar ook van de relaties tussen mensen en ideeën, tussen mensen en organisaties, tussen ideeën en overtuigingen. Deze relaties zie je als het ware als stroompjes van potentiële projecten, kansen en waardevolle acties.



Deze relaties zie je als het ware als stroompjes van potentiële projecten, kansen en waardevolle acties

De leidinggevende heeft een belangrijke rol in het opsporen van deze potentie. Hij leert als het ware vooruit en baseert zijn volgende stap op dat wat er kan en wil gebeuren. Dat doet hij door het lezen van signalen: een idee dat een medewerker aandraagt, onderzoekt hij nieuwsgierig. In een overleg met samenwerkingspartners probeert hij aan te voelen waar er energie zit om samen iets te gaan doen. De leidinggevende in de stroom werkt vanuit het besef dat elke verbinding iets wil genereren en probeert dat als uitgangspunt te nemen van onderzoek, initiatieven en besluiten.

Juist omdat veel van onze organisatiestructuren, leiderschapstijlen en manieren van denken wortelen in traditioneel, newtoniaans denken, kan 'uit de groef' en 'in de stroom' stappen aanvoelen als een oncomfortabele beweging. Dit boek beschrijft de vaardigheden, zienswijzen en aanpakken die je kunnen helpen om meer richting 'de stroom' te bewegen en zo een waardengedreven impact te maken op de koers van je organisatie.