

Jaap Boonstra

DE VERANDER MANAGEMENT

BOX Onmisbaar instrument
voor succesvol
verandermanagement

INHOUD

1. Introductie
2. Management en leidinggeven
3. Management van verandering
4. Leiderschap in verandering
5. Verkennen wat er gaande is
6. Waarderend zoeken naar vernieuwing
7. Identiteit, betekenis en zelforganisatie
8. Verankeren en verzilveren
9. Afronding

DE VERANDERMANAGEMENTBOX // LEIDINGGEVEN IN VERANDERING

SAMENSTELLING	Prof. dr. Jaap Boonstra
VOORDRACHT	Ben Maasdam en Marjon Keller
VERMENIGVULDIGING	Tapes Mediaproducties
GRAFISCH ONTWERP	Scherphuis Snijder BNO 'Geeft vorm aan communicatie'

ISBN 9789089590190

© MainPress BV 2009



I. INTRODUCTIE

Welkom. U luistert naar de afsluitende aflevering van *De Verandermanagementbox*. Deze audioreeks richt zich op succesvol acteren in veranderprocessen. Deze reeks gaat over diagnosticeren van organisatieproblemen, het ontwikkelen van inspirerende visies, flexibel organiseren, het kiezen van veranderstrategieën en hoe je kunt interveniëren om van veranderingen een succes te maken. De tekst van deze aflevering is verzorgd door Jaap Boonstra. Boonstra is rector bij Sioo en hoogleraar verandermanagement aan de Universiteit van Amsterdam en bij Esade Business School in Barcelona.

De Verandermanagementbox gaat over management van verandering. Maar leidinggevend en managers zijn zelf ook in verandering. Daar gaat deze laatste aflevering over. Over de veranderende rol van managers en leiders.

In deze aflevering wordt eerst onderscheid gemaakt tussen management en leidinggeven. Er is verschil tussen leiders en managers. Bij beiden gaat het om motiveren, richten, bouwen en verbinden, maar ze geven daar op een andere manier vorm aan. Als het verschil tussen leiders en managers is belicht, gaan we in op management van verandering. Het volledige veranderproces, zoals dat in de eerdere afleveringen is besproken, passeert nog eens de revue.

Dan is het tijd om stil te staan bij leiderschap in verandering. Het gaat dan om transformationeel leiderschap waarbij de leider bijdraagt aan betekenisgeving en vernieuwing. Hoe is leiderschap zelf in beweging? Wat betekent het om vernieuwend bezig te zijn? Welke persoonlijke risico's zijn daaraan verbonden? En hoe kunnen we spelen met dilemma's in leiderschap? Op deze vragen proberen we een antwoord te geven. Het zijn spannende vragen die direct te maken hebben met uw eigen rol als leider in verandering. Vragen die gaan over wie u bent en wat u wilt zijn. Vragen ook over de betekenis die u heeft en met welke mensen u zich wilt verbinden. Deze vragen hebben te maken met transformationeel leiderschap. De afsluitende vraag is of u transformationeel leider wilt zijn en welke risico's u bereid bent daarvoor te nemen.

2. MANAGEMENT EN LEIDINGGEVEN

Maar laten we nu eerst ingaan op het verschil tussen managers en leiders. Het is al gezegd: er is verschil tussen leiders en managers. Bij beiden gaat het om motiveren, richten, bouwen en verbinden, maar ze geven daar op andere manieren vorm aan.

De leider als motivator en richtinggever inspireert mensen met een motiverende visie en zet een koers uit in een onzekere omgeving. De leider als bouwer ontwikkelt saamhorigheid en geeft vertrouwen in de eigen kracht van mensen waarmee wordt samengewerkt. De leider als verbinder geeft vorm aan vitale coalities en ondersteunt samenwerking vanuit betrokkenheid en een persoonlijke drijfveer.

Jumbo

Een mooi voorbeeld van een leider is Karel van Eerd, de oprichter van Jumbo supermarkten. Jumbo is één van de sterkste groeiers in supermarktland en wordt keer op keer door klanten verkozen als populairste supermarkt. U hebt misschien nog nooit van Karel van Eerd gehoord. Dat is tekenend voor leiders. Leiders presenteren zich niet als helden. Ze zijn een inspirerende en vernieuwende kracht op de achtergrond. Karel is een bijzondere man. Diens vader was de oprichter van het bedrijf dat begon als groothandel. Toen de groothandel en ook zelfstandige supermarktondernemers in hun voorbestaan werden bedreigd door grote supermarktketens, had Karel de wilskracht om een eigen supermarktketen te beginnen. De eerste poging was geen succes. Toen is Karel op pad gegaan om uit te vinden waar de klant behoefte aan heeft. Bij bestaande supermarkten vroeg hij buiten aan klanten waar ze zich het meest aan stoorden bij het boodschappen doen. De antwoorden waren duidelijk: rijen bij de kassa, onvolledig assortiment, te hoge prijzen. Deze irritaties heeft Karel omgebogen in de zeven dagelijkse zekerheden waarbij alles draait om de klant. Zeven spelregels waarvan de klant flink kan profiteren. Regels die echter ook de organisatie scherp houden. Iets elders goedkoper gezien? Dan krijg je van Jumbo het artikel gratis. Mis je een product? Dan regelt Jumbo dat alsnog. Meer dan drie klanten in de rij? Je mag doorlopen met je kar boodschappen zonder af te rekenen. En vers is ook echt vers. Producten met de datum van vandaag of morgen mogen klanten gratis meenemen.

In de branche is Karel voor gek verklaard met deze spelregels. Hem is voorspeld dat hij het nooit lang zou uithouden want lage prijzen in combinatie met een ruim assortiment en een hoog serviceniveau, dat kan niet in een bedrijfstak waarin de marges toch al flinterdun zijn. Het tegendeel is waar. Het concern groeit gestaag en wordt bejubeld door zijn klanten. Hoewel Karel liever zijn klanten als fans ziet, zegt hij. Want klanten kun je zo kwijtraken, fans heb je voor het leven.

Jumbo is een familiebedrijf. Ze richten zich op de lange termijn en op een duurzame relatie met klanten. Korte termijn aandeelhoudersbelangen zijn het bedrijf vreemd. Karel doet het inmiddels wat rustiger aan en heeft zijn vertrouwen gegeven aan zijn kinderen. Frits van Eerd is algemeen directeur, Colette Kloosterman van Eerd doet de commercie en Monique van Eerd organiseert evenementen om klanten te blijven binden. De filosofie van Jumbo wordt door alle drie uitgedragen: 'We willen dichtbij de klant staan en hebben de winkelformule om de klant heen gebouwd nadat we heel goed hebben geluisterd naar onze klanten.'

Wat maakt Karel een leider? Hij heeft een visie ontwikkeld voor de supermarktketen vanuit klantperspectief en die visie vertaald in dagelijkse zekerheden. Die dagelijkse zekerheden leveren klanten voordeel op, maar stimuleren ook het personeel en maken het bedrijf sterk. Inkopers houden de concurrenten in de gaten en gaan op zoek naar de laagste prijzen. Winkelmedewerkers springen bij als de rijen bij de kassa te lang worden want het is je eer te na als klanten zonder te betalen mogen doorlopen.

De koers is uitgezet in een onzekere omgeving op een moment dat de supermarktoorlog hoogtij vierde. Het heeft Karel er niet van weerhouden om vanuit eigen kracht te ondernemen. Daarbij heeft hij de moed gehad om tegen de stroom in te gaan en niet de marge, maar de klantwaarde centraal te zetten. En hij heeft het lef gehad zich niets aan te trekken van de denigrerende geluiden van zijn concurrenten. Karel weet zich verbonden met zijn klanten en zijn personeel. Zo ging hij zelf op pad om aan klanten hun behoeften te vragen en zo was hij zelf

vaak in te winkels te vinden. Daarmee bouwt hij aan saamhorigheid in de winkel en geeft hij vertrouwen aan de mensen dat ze succesvol kunnen zijn. Dat vertrouwen geeft hij ook aan zijn eigen kinderen. Karel heeft bijgedragen aan saamhorigheid in de familie en daarmee aan de samenhang en continuïteit van Jumbo. Hij heeft het bedrijf tijdig losgelaten met behoud van kernwaarden. Het bedrijf wordt nu in een fors tempo uitgebouwd door de kinderen die zich laten leiden door de kernwaarden van het bedrijf. Jumbo is daarmee een waarden gedreven organisatie.

Het succes van de Jumbo winkels is niet gebaseerd op een geplande en uitgedachte veranderstrategie. Het succes is gebaseerd op een visie die concreet is vertaald tot op klantniveau. Het gaat om een motiverende visie voor personeel en klanten. De groei is te danken aan consequent denken vanuit klantwaarde en door het personeel uit te nodigen om met ideeën te komen voor continue verbetering. Geen planmatige verandering, maar een vernieuwend concept en continue verbetering zijn de basis van succes.

De manager als motivator stuurt mensen aan op basis van een zakelijk contract. De manager geeft richting door een vaste route uit te zetten in een voorspelbaar geachte omgeving. De manager als bouwer construeert een organisatie op basis van rationele principes. De manager als verbinder streeft naar zakelijke arrangementen waarbij de investeringen en opbrengsten contractueel worden vastgelegd.

Ahold

Een mooi voorbeeld van een manager is Cees van der Hoeven, de voormalige topman van het Ahold concern. In zijn beginjaren als topman was Van der Hoeven zeer succesvol. Hij werd meerdere keren benoemd tot topman van het jaar. Onder zijn leiding pleegde Ahold meer dan 50 overnames en het aandeel Ahold was op de effectenbeurs bijzonder geliefd. In 2002 kwam er onverwachts een kentering: Ahold moest tot driemaal toe een winstwaarschuwing afgeven. In 2003 kwam een boekhoudschandaal bij Aholddochter US Foodservice aan het licht. Ahold heeft het bedrijfsresultaat van U.S. Foodservice in 2001 en 2002 op papier overschat met meer dan 500 miljoen dollar. Ahold claimde ook volledige zeggenschap te hebben over de Amerikaanse bedrijven terwijl dat niet het geval was. Nadat deze fraude aan

het licht kwam, stortte de beurskoers van Ahold in, investeerders en beleggers maakten veel verlies. Naar aanleiding van het boekhoudschandaal moest Cees van der Hoeven aftreden en werd hij vervolgd wegens verdenking van fraude, oplichting en valsheid.

Wat maakt Van der Hoeven een manager? Hij heeft gekozen voor een zakelijke groeistrategie op basis van rationele principes. Daarbij heeft hij vooral oog voor aandeelhouderswaarde. Mensen in de organisatie worden aangestuurd op basis van zakelijke contracten en bonusregelingen. De eenzijdige focus op aandeelhouderswaarde en bonusregelingen draagt bij aan fraudegevoeligheid. Er is in de besturing van het bedrijf vooral aandacht voor zakelijke arrangementen die in contracten worden vastgelegd. Deze contracten suggereren groei, maar staan uiteindelijk los van de dagelijkse werkelijkheid.

Het gaat in dit verhaal om een rationele en planmatige strategie langs een vaste route van groei in financiële omzet en aandeelhouderswaarde. Succesvol is deze strategie uiteindelijk niet geweest.

In complexe en turbulente tijd past leiderschap. De leider staat voor de vraag wat hij voor zijn of haar volgers kan doen om hen te bewegen tot een gewenste bijdrage. Leaders hebben een fijne neus voor de motieven van hun volgers. En die volgers hebben een fijne neus wat de leider voor ogen heeft. Een goede leider weet een zodanige band te creëren dat de volgers zich ook de omgekeerde vraag gaan stellen: 'Wat kunnen wij doen voor onze leider?' Leaders dragen een duidelijke missie uit, waarmee anderen zich kunnen identificeren. Die missie weet anderen te inspireren en te motiveren. Leaders houden rekening met volgers en zijn bereid macht te delen. De leider formuleert niet alleen een inspirerende visie, maar streeft ook naar geloofwaardigheid en vertrouwen. Succesvolle leiders zijn mannen of vrouwen uit één stuk. Alleen door consequent optreden wint een leider vertrouwen en geloofwaardigheid.

GM, Chrysler en Ford

Een mooi voorbeeld van niet consequent gedrag vertoonden de topmannen van General Motors, Chrysler en Ford. De auto-industrie in Amerika stond op omvallen en ze wilden

graag dat de overheid een forse financiële injectie zou geven in hun bedrijven. Toen bleek dat ze alle drie vanuit Detroit in hun privéjet naar Washington waren gevlogen, was de verantwoordiging bij het publiek en de congresleden zo groot, dat ze direct weer rechtsomkeert konden maken. Waarom waren ze niet eens in staat om met één vliegtuig te komen? Waarom hielden ze geen rekening met CO-2 uitstoot? Hun missie was mislukt omdat ze geen fijne neus hadden voor hun omgeving en de gevoelens die daar leefden. Ze bleken niet in staat tot onderlinge samenwerking en waren niet in staat macht te delen. Ze waren niet kostenbewust, terwijl ze om geld kwamen vragen. En ze werden arrogant gevonden door zich zo op te stellen. Door hun eigen gedrag hebben ze hun geloofwaardigheid verspeeld en is hun missie mislukt. Dat de auto-industrie in Amerika later toch is gesteund, is niet aan deze topmannen te danken.

Echte leiders zijn zich bewust van het keurslijf van strakke beleidsregels en bureaucratische structuren. De uitdaging voor hedendaagse leiders is om binnen starre en complexe structuren ruimte te scheppen waarin mensen trots kunnen zijn op het resultaat van hun werk.

Aandacht voor de missie van een bedrijf is noodzakelijk in onzekere en turbulente omstandigheden. Het gedrag van mensen in een organisatie laat zich onder zulke omstandigheden moeilijk in het keurslijf persen van gedetailleerde regels en procedures. Er is speelruimte nodig om op alle niveaus te handelen naar bevind van zaken. Een inspirerende missie geeft in onzekere tijden richting aan gedrag waarbij speelruimte behouden blijft.

Het besturen van een organisatie vereist niet alleen leiderschap maar ook hoogwaardige managementvaardigheden. Managers en leiders trekken samen op en hebben beiden kwaliteiten. Je zou kunnen zeggen dat leiders de goede dingen doen en dat managers de dingen goed doen. Managers laten zich in grote mate de weg wijzen door hun systemen, programma's en doctrines. Zij weten hoe het ervoor staat. Missiegedreven leiders maken hun systemen en doctrines ondergeschikt aan keuzes die zijn gebaseerd op een inspirerende visie. Ze weten wat er speelt en waar ze naartoe willen.

De dingen goed doen betekent niet dat er geen fouten gemaakt mogen worden. In turbulente omstandigheden is een leerstrategie vereist. Succesvolle managers kennen zichzelf. Ze weten waar ze goed in zijn en koesteren deze vaardigheden en competenties. Ze zijn niet bang om fouten te maken, maar ze grijpen wel elke fout aan om er van te leren. Ze struikelen, maar ze blijven geconcentreerd op hun missie. Ze maken fouten, maar ze falen niet.

Tegenwoordig worden managers vaak afgeschilderd als belust op controle en beheersing. De manager lijkt een dader. Door hun optreden beknellen ze anderen in hun werk en doden ze creativiteit, zo lijkt de heersende mening. Hun optreden zou dan leiden tot bureaucrativering van het werk. De vraag is of de toenemende regelgeving, de invoering van beheerssystemen en een toenemende controledrift te wijten is aan de manager. Vermoedelijk niet. Managers zijn daders in de zin dat ze taken uitvoeren en daden verrichten. De zorgen en problemen van managers zijn niet anders dan bij uitvoerenden. Managers voelen zich vaak onmachtig, ook al gedragen ze zich soms overmachtig. Ze worden geacht een organisatie te leiden en ervaren geregeld dat hun daden weinig of helemaal geen uitwerking hebben, totaal anders uitpakken, of veel harder aankomen dan hun bedoeling was. Ze maken zich zorgen over de interne samenwerking, hoe vernieuwing op gang kan worden gebracht, hoe resultaat kan worden geboekt, hoe zorgvuldig kan worden gewerkt en hoe verantwoording kan worden afgelegd. Niet zelden zijn ook de managers een speelbal van beleid of strategische beslissingen die elders worden genomen. Soms voelen managers zich bestuurder van een auto waarvan de stuurrichting onklaar is gemaakt en de remmen niet werken. Daarin verschillen ze niet van anderen in de organisatie.

3. MANAGEMENT VAN VERANDERING

Deze reeks gaat hoofdzakelijk over management van veranderprocessen. In deze aflevering laten we de belangrijkste stappen in een verandermanagementtraject nog eens de revue passeren. Daarbij stellen we enkele vragen die in deze reeks aan de orde zijn gekomen.

❖ **Veranderen begint met stilstaan**

Elk veranderproces begint met een verkenning wat er gaande is. Het gaat er dan om vanuit meerdere brillen te kijken naar het functioneren van een organisatie en de toekomstmogelijkheden. Vier vragen staan hier centraal:

- Waarom gaat het zoals het gaat?
- Waar moet de organisatie naartoe?
- Wat is de kern van het probleem? En
- Hoe brengen we veranderingen tot stand?

Het gaat bij het beantwoorden van deze vragen niet alleen om zaken die direct zichtbaar zijn. De bovenstroom bestaat uit allerlei activiteiten om het proces van organiseren te veranderen en rationeel te beheersen. Deze bovenstroom is vaak wel zichtbaar te maken. Met de onderstroom is dat lastiger. De onderstroom bestaat uit menselijke emoties en drijfveren die niet direct zichtbaar zijn en die zich zeker niet rationeel laten beheersen. En het gaat ook niet alleen om inhoudelijke zaken maar ook om machtsprocessen en om het speelveld, de spelers en de spelregels. Wanneer we iets willen veranderen hebben we vaak de steun van anderen nodig, dus daar kunt u maar beter vanaf het begin rekening mee houden. Alleen dan kunt u vitale coalities vormen om veranderingen tot een succes te maken.

❖ **Er is geen goede wind voor de zeiler die niet weet waarheen hij wil**

De vraag ‘waar staan we?’ wordt gevolgd door de vraag ‘waarheen gaan we?’. Succesvolle verandermanagers geven richting aan een organisatie en aan het veranderproces. Ook hier kunnen we een aantal vragen stellen: Wat is de essentie en het bestaansrecht van de organisatie? Waar staan we voor? Wat is een inspirerende en motiverende visie voor verandering? Welke waarden

zijn geformuleerd die personeel en klanten verbindt? En: hoe worden personeel en klanten betrokken in de verandering?

Het gaat erom dat de essentie van de verandering voor iedereen duidelijk is en dat personeel en leidinggevenden een idee hebben waar ze naartoe gaan. Het gaat om leiderschap en draagvlak. In de kern gaat het om de vraag hoe u een missie en een strategie formuleert en vertaalt in inspirerende en verifieerbare doelstellingen. Zo wordt richting gegeven aan de verandering en draagvlak gecreëerd.

❖ **Er is geen beste manier van organiseren**

Je kunt weten waar je staat en waarheen je wilt, maar dat is nog niet voldoende voor een succesvolle organisatieverandering. Want hoe moet die nieuwe organisatie er dan uitzien? Hier zijn de vragen: voldoet de huidige organisatievorm en sluit die aan bij de eisen die de omgeving stelt? Hoe hangen strategische keuzen samen met de structuur en cultuur in de organisatie? Hoe richten we de klant- en werkprocessen in en bouwen we een flexibele structuur? En ten slotte: wat betekent de nieuwe inrichting voor de besturing van de organisatie?

Er is geen beste manier van organiseren. De stabiele en planmatige organisatie voldoet in veel gevallen niet meer. Klanten en burgers stellen eisen aan dienstverlening en de marktwerking en concurrentie nemen toe. De kernvraag is hoe u slimme en flexibele organisatievormen kunt realiseren zodat u in uw specifieke branche beter presteert dan anderen.

❖ **Niet durven kiezen, is verliezen**

Succesvolle verandermanagers weten wat er speelt, hebben een toekomstbeeld voor ogen en snappen hoe werkprocessen verbeterd kunnen worden. De vraag is nu hoe u het veranderproces inricht. Het kiezen van een passende veranderstrategie is een kwestie van wikken en wegen. De volgende vragen kunnen behulpzaam zijn: wat maakt dat eerdere veranderingen zijn geslaagd of mislukt? Welke veranderstrategieën kunnen we onderscheiden: blauw, wit, groen, geel, rood? Misschien ook wel oranje, pimpelpears of zelfs zwart. Welke opvattingen hebben mensen in mijn organisatie over veranderstrategieën? En wat is de context waarin de

verandering zich afspeelt? Is er sprake van een crisis, hoeveel tijd is er beschikbaar? Wat is de impact van de verandering? Hoe is de machtsverdeling?

Als u niet weet wat er te koop is aan veranderstrategieën, dan is het lastig kiezen. En als u niet durft te kiezen, weten uw mensen niet waar ze aan toe zijn en wat van hen wordt verwacht. Dat leidt tot verlamming. Weloverwogen kiezen van een veranderstrategie en het communiceren van die strategie is essentieel voor succesvol veranderen.

❖ **Mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden**

Succesvolle verandermanagers monitoren het veranderproces en zijn in staat om hulpmiddelen aan te reiken, feedback te geven, steun te bieden, hulpbronnen aan te boren en betrokkenen bewust te maken van elke stap in de richting van het gewenste doel. Interventies zijn concrete activiteiten die de verandering ondersteunen. Er zijn veel interventies beschikbaar. Voor het kiezen van een interventie zijn de volgende vier vragen essentieel:

- Hoe monitor ik de verandering en weet ik wat soepel en minder soepel gaat?
- Welke mensen zijn enthousiast, onzeker, terughoudend of tegendraads?
- Over welke interventies kan ik beschikken en hoe passen ze in mijn gekozen strategie? En
- Welke keuze voor interventies maak ik, wie zijn betrokken en wie voeren ze uit?

In deze audioreeks zijn veel interventies besproken. We gaan ze hier niet herhalen. De kern is dat u contact houdt met mensen in uw organisatie over het verloop van het veranderproces en dat u een weloverwogen keuze maakt voor specifieke interventies. Houd u daarbij vooral ook rekening met irrationele factoren en emoties. Succesvolle interventies bieden mensen steun en zekerheid en dagen mensen uit om een bijdrage te leveren aan de verandering.

❖ **Gras groeit niet harder door eraan te trekken**

Veranderprocessen zijn vaak intensieve ervaringen voor mensen die in de veranderingen worden geraakt. Daar valt veel van te leren. Veranderen heeft tijd nodig om tot bloei te komen. Net zoals gras dat echt niet harder groeit door eraan te trekken. De kunst is om veranderprocessen openlijk te bespreken en na te gaan waar weerbarstigheid vandaan komt en wat heeft bijgedragen aan succes. De volgende vragen kunnen behulpzaam zijn: hoe evalueren

en waarderen we eigenlijk de veranderinspanning? Ben ik in staat om ook mijn eigen rol en mijn acteren ter discussie te stellen? Hoe kunnen we leren van onze praktijkervaringen? En: wat kunnen we doen om succesvol aan een volgende verandering te werken?

Het is fascinerend om te ervaren hoeveel kennis en ervaring los kan komen door veranderprocessen gericht te evalueren met alle betrokkenen. Daarmee hoeft u natuurlijk niet te wachten tot het einde van de verandering, want veranderingen worden steeds meer continue leerprocessen. Doorlopend evalueren van veranderingen om daarvan te leren, draagt bij aan succesvolle veranderprocessen.

4. LEIDERSCHAP IN VERANDERING

Het gaat niet alleen om management van verandering. Leiderschap zelf is in verandering. De kunst van leiderschap is om te balanceren tussen het streven naar vernieuwing, het stimuleren van samenwerking, het realiseren van resultaat en het zorgen voor continuïteit. Het gaat om spelen met stabiliteit en dynamiek.

Als ondernemer is het nog tamelijk simpel. Je hebt een visie, je neemt initiatief en je verzamelt mensen om je heen om je droom te verwezenlijken. Dit wordt mooi verwoord door de schrijver Antoine de Saint-Exupéry die schrijft: ‘Wanneer je een schip wilt bouwen, breng dan geen mensen bij elkaar om hout aan te slepen, werktekeningen te maken, taken te verdelen en het werk te verdelen, maar leer mensen verlangen naar de open zee.’ Dit beroemde en bekende citaat beschrijft de essentie van leiderschap: de leider inspireert mensen met een motiverende visie, ontwikkelt saamhorigheid en geeft vertrouwen in de eigen kracht van mensen waarmee wordt samengewerkt.

Lastiger is het als je leider bent van een grotere organisatie die al langer bestaat. Vaak is er al een doelstelling geformuleerd en zijn er ingesleten verhoudingen en gewoonten. Waar je vroeger met macht nog een eind kwam, is dat nu steeds minder het geval. In oudere definities van leiderschap wordt leiderschap vaak gekoppeld aan uitoefening van macht. Het gaat er dan om mensen zo ver te krijgen dat ze gedrag vertonen dat in overeenstemming is met de doelstellingen van de organisatie, ook als die mensen dat niet uit zichzelf zouden doen. Deze vorm van leiderschap gaat misschien op als de leider macht heeft en wil gebruiken en als de toekomst min of meer voorspelbaar is en doelstellingen eenduidig zijn. Dat is tegenwoordig steeds minder het geval. Het is een vorm van leiderschap die kan werken in stabiele situaties met mensen die volgzaam zijn.

Steeds meer leiders en managers ervaren de situatie waarin ze werken als onvoorspelbaar. Er is eerder sprake van turbulentie en complexiteit dan van stabiliteit. We zitten allemaal in veranderingen en die veranderingen zijn steeds minder beheersbaar. Dit roept wellicht de on-

gemakkelijke vraag op wat er in zo'n situatie nog te sturen en te regelen valt. Eigenlijk gaat het om een continue verandering waar je met anderen samenwerkt aan een nieuwe toekomst. Dan is vernieuwend leiderschap vereist: transformationeel leiderschap.

Transformationeel leiderschap richt zich op het versterken van het vermogen van de gemeenschap om haar eigen toekomst vorm te geven en zelfstandig duurzame veranderingen te realiseren. Dat is een hele mond vol. Laten we er daarom iets langer bij stil staan.

‘Het versterken van het vermogen van de gemeenschap’, wat betekent dat eigenlijk? Het betekent dat er al kracht in de gemeenschap aanwezig is. Het is de kunst om die aan te boren. Het betekent ook dat je niet de held speelt, maar je dienstbaar opstelt. Het gaat letterlijk om het weggeven van leiding en om het geven van verantwoordelijkheid aan anderen. Dat is niet vrijblijvend, want als je mensen richting en ruimte geeft, dan mag je ook verwachten dat ze verantwoordelijkheid nemen om tot resultaat te komen en mag je verlangen dat ze daarover verantwoordelijkheid afleggen. Dan het woord gemeenschap. De organisatie wordt gezien als een gemeenschap, niet als een gezelschap. In een gemeenschap delen mensen met elkaar wat ze gemeenschappelijk hebben, hun ambities, hun dromen. Ze zetten zich gemeenschappelijk in om vernieuwingen te realiseren. In een gezelschap spelen mensen een spel, een gezelschapsspel, waarin het gaat om te winnen van elkaar. Er zijn strikte spelregels waaraan je je moet houden en er is juist weinig ruimte voor eigen initiatief. Bekende spelen in een gezelschap zijn zwartepieten en het zoeken naar zondebokken. Er wordt dan naar schuldigen gezocht als er iets mis is gegaan. In de gemeenschap worden missers serieus genomen en gezien als mogelijkheid om van te leren. Het vormgeven aan de eigen toekomst behelst dat je als leider op zoek gaat naar wat mensen beweegt en samen zoekt naar nieuwe toekomstmogelijkheden.

Jeugdzorg

Een voorbeeld uit de jeugdzorg kan dit verhelderen. De jeugdzorg staat onder druk en komt vaak negatief in het nieuws. Er lijkt veel mis te zijn. En als er iets echt misgaat, wordt er al

snel naar schuldigen gezocht. Overigens gaat het met vijftiennegentig procent van alle jongeren in Nederland goed en is Nederland het land waar jongeren zich het meest gelukkig voelen. Niettemin kent de jeugdzorg veel knelpunten. Zo is er een tekort aan pleeggezinnen als ouders even niet voor hun kinderen kunnen zorgen of als het thuis onveilig is en het kind elders moet wonen. Zeker in crisissituaties is het lastig een opvangplek te vinden. Al helemaal als je opvang zoekt in de buurt omdat het belangrijk dat het kind op dezelfde school en bij de eigen vriendjes kan blijven. Normaal gesproken wordt een kind aangemeld bij bureau Jeugdzorg, dat gaat op onderzoek uit, voert gesprekken en formuleert een indicatie. Daarna wordt er gezocht naar een plek. Als die plek er niet is, wordt het kind eerst tijdelijk ergens ondergebracht. In veel gevallen wordt het kind uit de vertrouwde eigen omgeving gehaald. Maar dan beter!

Een bestuurder van een jeugdorganisatie vindt het belangrijk is dat de jeugdzorg zich vernieuwt. Hij beschouwt zijn organisatie als een gemeenschap waarin professionals zich willen inzetten voor de veiligheid en het welzijn van kinderen. Hij beseft dat dit de waarden zijn waarom de jeugdzorgwerkers voor hun vak hebben gekozen. Hij vraagt aan zijn mensen waar ze in hun werk trots op zijn en is bereid om ruimte te geven om tot voorbeeldige jeugdzorg te komen. Hij vraagt ook waarover zijn mensen zich professioneel schamen. Daarbij beseft hij zich dat schaamte van professionals een enorme krachtbron kan zijn voor vernieuwing. De missers en gevoelens van schaamte worden niet onder tafel geveegd, maar gekoppeld aan drijfveren van de professionals. Dit genereert energie voor vernieuwing. De bestuurder stimuleert dat de eigen mensen ambities formuleren en op zoek gaan naar andere mensen in de jeugdzorgketen waarmee ze die ambitie kunnen realiseren. Hij geeft zijn mensen ruimte voor vernieuwing, stimuleert samenwerking, biedt steun aan en vraagt om resultaten uit vernieuwende experimenten.

Een van de professionals schaamt zich over de uithuisplaatsing van jongeren die dan ook nog eens hun vertrouwde schoolomgeving en vriendjes moet missen. Als er weer een kind elders moet worden ondergebracht, is er geen plek voor het kind te vinden, behalve in een gesloten opvanghuis ver uit de stad. Vanuit de ruimte die door de bestuurder is geboden, brengt hij mensen samen van school, jeugdzorg en pleegzorg. Zelf gaat hij een aantal dagen op het schoolplein staan en spreekt hij ouders aan of ze tijdelijk een klasgenoot onder dak

willen nemen. Binnen drie dagen zij er twee pleeggezinnen en is het kind ondergebracht bij een vriendje thuis.

Vernieuwing lijkt zo simpel en dat is het vaak ook. Maar er is wel lef voor nodig. Van de bestuurder die ruimte en vertrouwen durft te geven. Van de hulpverlener, die openheid van zaken geeft aan de leerkracht en aan ouders op het schoolplein over wat nodig is. Van bureau Jeugdzorg, die zonder indicatiestelling en formele toets akkoord gaat met plaatsing. Van de leerkracht die zich laat leiden door het belang van het kind en de vinger aan de polst houdt. Er worden protocollen omzeild, privacyregels geschonden en procedures met voeten getreden. En er wordt vernieuwing gerealiseerd die zo ontzettend nodig is om verkokering in de jeugdzorg te slechten. Vernieuwing kan niet zonder risico.

Transformationeel leiderschap richt zich op het streven naar vernieuwing. Bij vernieuwing gaat het om innovatie van werkwijzen, dienstverlening, samenwerking, bedrijfsprocessen en competenties van personeel. Eigenlijk blijft niets hetzelfde. Het voorbeeld uit de jeugdzorg laat zien dat er heel andere hulpconcepten en samenwerkingspatronen ontstaan. Denk ook nog even aan ons voorbeeld van Karel van Eerd die met zijn bedrijf Jumbo een transformatie doormaakte van een groothandel naar een supermarktketen. De bedrijfsprocessen moesten opnieuw worden ingericht, het inkoopproces kreeg een andere invulling, de verkoop aan klanten was een nieuwe competentie, de marketing moest worden opgebouwd en het personeelsbeleid voor winkelpersoneel vanaf nul worden ontwikkeld. In de overgang van groothandel naar supermarktketen werd het bedrijf eigenlijk opnieuw uitgevonden.

Het probleem met vernieuwing is dat uitkomsten onvoorspelbaar zijn. De context waarin vernieuwing plaatsvindt, is bovendien niet altijd duidelijk. Met een heldere missie en visie bent u er dus nog niet. De kernvraag is: wat is er gaande in de buitenwereld en hoe kunnen we daar toekomstgericht aan bijdragen? Het gaat dan in eerste instantie om te verkennen wat er gaande is en om het waardierend zoeken naar vernieuwing. Door in de volgende secties hier dieper op in te gaan, krijgt vernieuwend leiderschap praktische betekenis.

5. VERKENNEN WAT ER GAANDE IS

Bij verkennen gaat het erom om op de hoogte te zijn wat er in de wereld gaande is en om de buitenwereld te verbinden met de binnenwereld. Het is de kunst van onbevangen waarnemen en het onderzoeken van nieuwe mogelijkheden. Kent u het boekje *De Kleine Prins* van Antoine de Saint-Exupéry? Volgens velen is dit een van de beste boeken over strategisch management, ook al zien velen het als een kinderboek. Het is een prachtig verhaal van een kleine prins die zijn eigen vertrouwde planeet verlaat om op zoek te gaan naar nieuwe ideeën en inzichten. Die ideeën zijn nodig om zijn planeet te laten voortbestaan. Op zijn reis langs onbekende planeten landt de kleine prins uiteindelijk op aarde. Tijdens al zijn bezoeken is de kleine prins nieuwsgierig en onbevooroordeeld. Hij stelt vragen en vertelt verhalen over wat hij heeft gezien en wat hem bezig houdt. De kleine prins heeft geen vooroordelen, is niet op zoek naar specifieke antwoorden, zoekt geen schuldigen en denkt niet in eenvoudige oorzaak-gevolg redeneringen. De kleine prins is onbevangen en verwonderd. Vanuit deze kwaliteiten helpt hij anderen om anders te kijken en leert hijzelf over zijn bestaan en bestemming.

Managers, leiders, bestuurders en politici missen vaak de kwaliteiten van de kleine prins. Dan hebben we onze oordelen al klaar en zoeken we naar het bekende. Vernieuwen wordt dan wel heel lastig. Een voorbeeld uit de praktijk van Jaap Boonstra kan dit verduidelijken.

Privéschool: zakkenvullen of mooie onderwijsimpuls?

Een aantal jaren terug verschenen er artikelen in de krant over een privéschool in het basisonderwijs. Het was op een moment dat ikzelf bezig was met de kwaliteit van het onderwijs, geweld op scholen en het lerarentekort. De artikelen in de krant gingen vooral over de mening van politieke partijen over deze privéschool. Aan de linkerkant van het politieke spectrum klonken verontwaardigde geluiden: 'Dit was een kapitalistische zakkenvuller die gestopt moest worden.' Of: 'Dit kan alleen maar leiden tot een tweedeling in de samenleving tussen rijke mensen die privéonderwijs kunnen betalen voor hun kinderen en arme mensen die dat niet kunnen. Dat moest worden tegengegaan.' Aan de rechterzijde van het politieke spectrum waren de geluiden anders: 'Dit was een prima particulier initiatief dat steun verdiende.' Of: 'Eindelijk iemand die het onderwijs een impuls gaf.'

In het politieke midden werd de vraag gesteld of het hier ging om bijzonder onderwijs, want dan zou het moeten kunnen. Deze reacties zijn geen van alle de kleine prins waardig. Het zijn oordelen vanuit het eigen vooroordeel. Er wordt al snel een standpunt ingenomen. Het gaat om eenvoudig oorzaak-gevolg redeneringen. Er is geen sprake van nieuwsgierigheid. Niemand stelt zich de vraag: wat is hier gaande?

Vernieuwingen vinden plaats aan de grenzen van het systeem, maar niemand was bereid om op reis te gaan en deze grens op te zoeken. Vanwege mijn betrokkenheid bij het onderwijs heb ik de directeur van de privéschool gebeld met de vraag of ik langs mocht komen. 'Maar natuurlijk', kreeg ik als antwoord, 'u bent van harte welkom.' 'Maar heeft u het dan niet heel druk', vroeg ik beschroomd, 'want u staat in alle kranten.' 'Ach meneer, er wordt wel over mij gepraat en over mij geschreven, maar er wordt niet met mijn gepraat, u bent meer dan welkom, want u bent de eerste die belt.'

Eenmaal op de school aangekomen, werd ik hartelijk begroet. 'Wat maakt dat u een privé-school bent begonnen', vroeg ik uit nieuwsgierigheid? Het verhaal dat volgde vond ik indrukwekkend. Hij zei: 'Het onderwijs is mijn lust en mijn leven. Het roert me als ik het geluk zie in de ogen van een kind, dan weet ik waarom ik leraar ben. Enkele jaren terug was ik onderwijzer in een kleine school in Friesland. Dat was prachtig. Je kende alle kinderen en alle ouders. Maar die school was te klein volgens de richtlijnen van het ministerie en toen zijn we gefuseerd en werd ik hoofdonderwijzer van de nieuwe school. Dat heeft zich vijf keer herhaald en toen was ik directeur van een school met 1200 leerlingen. Ik was als directeur alleen nog maar bezig met fusieperikelen, het bestuur, richtlijnen van het ministerie, de onderwijsinspectie. Het was vreselijk. Ik zag geen kinderen of ouders meer. In die tijd ben ik overspannen geworden. Dat vond ik vreselijk, maar achteraf is het eigenlijk logisch. Als je de betekenis in je dagelijks werk hebt verloren, wordt het lastig om met je werk door te gaan. Die periode van overspannenheid gaf me de tijd om na te denken wat ik wil met mijn leven. Ik wil onderwijzer zijn en het geluk zien in de ogen van kinderen. Dat is wat me beweegt. Ik kwam tot de conclusie dat ik leraar wil zijn in een school waarin ik alle kinderen en ouders persoonlijk ken. Dan kan ik me verbinden met de kinderen. Dan weet ik wat er speelt in de gezinnen. Persoonlijk kan ik zo'n 200 ouders kennen. Dan kom ik op een school van

ongeveer 240 kinderen. Tsjá, dat kan niet zomaar, want dat laten de richtlijnen niet toe. Ik heb van alles geprobeerd om dit mogelijk te maken. Heb een experimenteeraanvraag ingediend. Afgewezen. Ben bij het ministerie gaan praten. Geen gehoor. Uiteindelijk bleef er maar één alternatief over: het starten van een privéschool. Dat heb ik toen gedaan. We hebben hier geen lerarentekort, want ik krijg elke week wel tien open sollicitaties van onderwijzers die hier willen werken. En als er leerkracht ziek is, wordt dat eenvoudig opgevangen, soms door ouders die dan een les komen geven en een verhaal vertellen over wat ze doen, wat ze bezighoudt, wat hen fascineert. Dat zijn de mooiste lessen. Geweld komt in onze school niet voor, want we kennen alle kinderen en hun thuissituatie. We weten wanneer het ingewikkeld is, wanneer er risico's zijn en daar kunnen we prima op inspelen. Ik ben blij dat ik mijn passie voor het onderwijs heb teruggevonden en weer van betekenis kan zijn.'

Het verhaal van deze onderwijzer kan ons veel leren. Ook dit is een verhaal van een leider. Een leider die weet wat zijn passie is en daarnaar handelt. Er is sprake van betrokkenheid en van een persoonlijke drijfveer. Deze onderwijzer wil zich verbinden met kinderen en hun ouders. Hij wil bijdragen aan het geluk en de toekomst van kinderen en ondersteunt samenwerking op school. Hij gaat tegen de stroom in, realiseert zijn droom en levert een maatschappelijke bijdrage.

Een transformationeel leider vraagt zich het volgende af: Wat is mijn betekenis? Wie ben ik en wat wil ik zijn? En met wie wil ik mij verbinden? Heeft u een beeld wat uw betekenis is? Waaraan u bijdraagt? Waarop u trots kunt zijn? Waarvoor anderen u waarderen? Of hoe u herinnerd wilt worden? En weet u wie u bent en wat uw kracht is? En past dit bij uw formele rol? Wat maakt u uniek in de rol die u vervult? En wanneer gaat u eigenlijk fluitend naar huis? En met wie wilt u zich verbinden? Voor wie wilt u er zijn? En wat is daarin uw betrokkenheid en uw drijfveer?

De onderwijzer in ons verhaal heeft op al deze vragen een antwoord gevonden voor zichzelf en is daarmee een transformationeel leider, voor zichzelf en voor de kinderen en ouders waar hij zich mee verbindt. De betekenis van deze onderwijzer gaat verder dan de eigen school. Nadat

het verhaal van deze privéschool bekend werd, is ook de Onderwijsraad zich gaan afvragen of we met alle schaalvergroting de scholen niet te veel hebben vervreemd van hun omgeving. Ze hebben een advies gegeven om weer ruimte te geven aan kleinschaligheid in het onderwijs. Deze suggestie is overgenomen door de minister en inmiddels vertaald in concreet beleid. Er is weer ruimte voor kleine scholen die middenin de gemeenschap staan en daaraan een bijdrage leveren.

Maar we kunnen nog iets leren van dit verhaal. Door af te reizen naar deze school en nieuwsgierig te zijn naar het verhaal van de onderwijzer, ontstaat er een vernieuwend beeld. De vooringenomen conclusies van politici en beleidsmakers hadden geen relatie met wat er echt gaande was. De onderwijzer was geen kapitalistische zakkenvuller en ook geen zakelijk ondernemer. De vraag of het bijzonder onderwijs is of niet, doet er niet toe. Alleen als je bereid bent op reis te gaan en onbevangen waar te nemen, kun je vernieuwing zien. Hoe vaak neemt u de tijd om eens op verkenning te gaan zonder vooropgezet doel? Hoe bevooroordeeld bent uzelf? In welke mate laat u zich leiden door korte termijn resultaten? 'Alleen met het hart kun je goed zien. Het wezenlijke is voor de ogen onzichtbaar', zo lezen we in *De kleine prins*. Beter kun je niet verwoorden!

6. WAARDEREND ZOEKEN NAAR VERNIEUWING

Bij vernieuwen gaat het erom te zoeken naar energie voor vernieuwing en te zoeken naar vernieuwingsimpulsen. Die vernieuwingsimpulsen vind je niet in de kern van een organisatie, maar eerder aan de rand. De vernieuwingsimpuls voor kleinschalig onderwijs komt bijvoorbeeld niet van het ministerie van onderwijs, maar van een onderwijzer ergens in een provincie die zijn hart volgt. De vernieuwing in de jeugdzorg ontstaat op het schoolplein. Nog zo'n voorbeeld van vernieuwing die je kunt vinden als je waarderend gaat zoeken.

Op eigen houtje

Enkele jaren geleden wilden twee woningcorporaties met elkaar fuseren. De meerwaarde van de fusie was voor personeel en bewoners niet duidelijk. De directie zond toen enkele verkenneren erop uit om gewoon eens met mensen te gaan praten. Zelf gingen ze ook op pad. In een van de verkenningen kwamen ze in gesprek met Henk. Henk was onderhoudsman en al 24 jaar in dienst van een van de corporaties. Hij deed zijn werk goed, maar verder had niemand echt aandacht voor hem. Toen een van de verkenneren gewoon eens een praatje aanknoopte en vroeg wat hij mooi vond in zijn werk, vertelde Henk het verhaal dat hij het meest genoot van het 'oma-proof' maken van huizen in de Jordaan. Maar dat staat nergens in je werkbriefjes, je functieomschrijving of in je rapportages, constateerde de verkenner verbaasd. Nee, dat klopt, zei Henk, want dat doe ik in het weekend. En hij vervolgde: 'Ja, je moet weten, het is eigenlijk een beetje uit de hand gelopen. Mijn oma woont in de Jordaan en heeft daar haar kennissen. Ze heeft ook een heel zorgnetwerk om zich heen georganiseerd. Maar ja, ze kon steeds moeilijker lopen en dan zou ze het huis uit moeten. Dat wilde ze niet, want dan zou ze haar vriendinnen missen. Toen ben ik in het weekend maar aanpassingen gaan doen in haar woning zodat ze kon blijven wonen waar ze het naar haar zin had. De mensen hier weten dat ik bij de corporatie werk en dat is zich gaan rond vertellen. Inmiddels heb ik al vier woningen aangepast. En ik heb nog drie verzoeken liggen.'

Door het verhaal van Henk, zagen de woningcorporaties opeens waar de meerwaarde van de fusie kon liggen: eraan bijdragen dat ouderen zelfstandig konden blijven wonen en het in

stand houden van zorgnetwerken die mensen zelf hebben opgebouwd. Dat Henk leiderschap nam en initiatief toonde, is door de directie gewaardeerd en dat hij daarbij ongevraagd spullen uit het magazijn meenam om woningen aan te passen, is door de vingers gezien. ‘Beter achteraf vergiffenis vragen dan vooraf toestemming’, zei Henk daar later over, ‘want anders gebeurt er nooit wat.’

Bij vernieuwen gaat het om experimenteren, loslaten en risico's nemen. Daar is lef voor nodig. Een centraal dilemma voor leiders en bestuurders is de spanning tussen vernieuwing en kostenbesparing. Zeker in moeilijke tijden is de vraag of u kiest voor kostenbesparing en kostenbeheersing, of voor innovatie en kostenbewustzijn? Een keuze voor kostenbesparing is de kortste weg naar efficiëntie en korte-termijnresultaat. Een keuze voor vernieuwing kost geld en verlangt durf en ondernemerschap. Vernieuwing verstoort de dagelijkse gang van zaken, doet een beroep op middelen en stelt bestaande praktijken ter discussie. Vernieuwing is risicovol, terwijl de dagelijkse gang van zaken is gebaat bij zo min mogelijk verstoring en het vermijden van risico's.

Vaak zijn in organisaties patronen aanwezig die vernieuwing bemoeilijken. Het kan zowel gaan om goed herkenbare patronen, als om diepgewortelde patronen die we ook wel duiden als cultuur. Het inrichten van vernieuwingsprocessen vraagt daarom veel aandacht. Dit vraagt om leiders die voorop gaan in vernieuwing en geloven in zichzelf en de mensen in hun organisatie. Een manco in de strategie van veel vernieuwers is dat zij zich concentreren op de vernieuwing en vergeten te onderzoeken hoe de bestaande cultuur en structuur daarmee op gespannen voet staat. Het risico is dan levensgroot dat u als leider te ver voor de troepen uitloopt. Het tempo van de vernieuwing is recht evenredig met wat de mensen in een organisatie aankunnen. Daarom kun je dat als leider nooit alleen.

7. IDENTITEIT, BETEKENIS EN ZELFORGANISATIE

Bij leidinggeven in vernieuwing gaat het dus om te verkennen wat er gaande is: op zoek naar de grenzen van het systeem, je begeven naar de plek der moeite waar spanningen voelbaar zijn. Die plek is een bron van vernieuwing. En het gaat om het waarderen zoeken naar wat mogelijk is. Zoeken naar de energie voor vernieuwing en zoeken naar wat mensen bindt en motiveert. Het gaat ook over identiteit, betekenis geven en ruimte laten voor zelforganisatie. Over identiteit, betekenis en zelforganisatie gaan we het nu hebben. Maar eerst weer een verhaal van Jaap Boonstra.

Soweto, Zuid-Afrika

Ik wil u graag een verhaal vertellen. Het speelt zich af in Zuid Afrika. Zuid Afrika is volop in transformatie. Het is relatief kort geleden dat de apartheid is afgeschaft en een nieuwe democratie het licht zag. Een land vol tegenstellingen waarin mensen op zoek zijn naar betekenisgeving en identiteitsvorming. Een land van geweld én verzoening, schuld én onschuld, vertrouwen in de toekomst en tegelijkertijd twijfel. Tegenstellingen waarin initiatieven voor vernieuwing als vanzelf ontstaan. Een inspirerende plek voor leiders die willen werken aan transformatieve verandering.

Ik wil u meenemen naar Soweto, een voorstad van Johannesburg. U heeft vast van Soweto gehoord en associeert deze voorstad misschien met apartheid, armoede, verkrachtingen en geweld. En zo was het ook. Soweto was een 'no-go-area' waaruit de gemeente van Johannesburg zich had teruggetrokken. Politie liet zich niet zien. Scholing bestond er nauwelijks. Vuil werd niet opgehaald en stapelde zich op. Het merendeel van de bewoners was werkloos. Veel kinderen hebben beide ouders door Aids verloren. En juist op deze plek van schaarste ontstaat vernieuwing vanuit de wil om een nieuwe toekomst te maken.

De situatie leek eerste uitzichtloos. Totdat Mandla Mentoer, een kunstenaar, voor zichzelf vaststelde dat hij kunstenaar wil zijn en niet wil leven in een buurt waar kunst niet mogelijk is. Maar wat kun je doen als er niets is, geen werk, geen grondstoffen, geen onderwijs. Wat er wel was, waren culturele waarden, zoals respect voor voorouders, respect voor de natuur en respect voor kinderen. Deze diepgewortelde waarden waren voor Mandla de aangrijpings-

punten voor een vernieuwingsinitiatief. Vanuit respect voor de voorouders en de natuur bracht Mandla twintig kinderen bij elkaar waarvan beide ouders aan Aids waren overleden. Samen hebben ze uit respect voor die ouders bloemen gepland aan de rand van een heuvel. Die heuvel was in de loop der jaren veranderd in een vuilnisbelt van vier meter hoog. Daar, aan de rand van de heuvel, vroeg Mandla aan de kinderen: ‘Willen jullie leven zoals je nu doet?’ Het antwoord van de kinderen was: ‘Nee!’ Maar wat kon je doen. Er was gebrek aan alles, aan werk, scholing, gezondheidszorg, veiligheid. ‘Wat zouden we kunnen doen’, vroeg Mandla aan de kinderen. ‘Laten we eerst maar eens beginnen met die rotzooi op straat op te ruimen, want zo wordt het nooit wat’, antwoordden de kinderen. ‘Hebben jullie vriendjes en vriendinnetjes die mee willen doen’, vroeg Mandla op zijn beurt. En zo gingen tachtig kinderen aan de slag om het afval op te ruimen. Door de kinderen werd het denken omgekeerd en werd aan de uitzichtloze situatie nieuwe betekenis gegeven. Er was overvloed aan arbeidskrachten, aan grondstoffen in de vorm van afval en aan energie om verschil te willen maken. Onder leiding van Mandla gingen kinderen afval zien als grondstof. Afval werd opgehaald en gescheiden. Van oude vaten werden trommels gemaakt. Dit stimuleerde anderen tot het maken van muziekinstrumenten uit de afvalberg. Rubber laarzen die werden gebruikt door zwarte mijnwerkers, inspireerden anderen om een zang- en dansgroep op te richten. Van afvalplastic werden badmatjes en hoeden gemaakt. Van oud papier werd nieuw papier gemaakt dat op schooltjes kon worden gebruikt. Van onbruikbaar papier werd papier-maché gemaakt dat als grondstof kon dienen voor de mooiste poppen. Zo ontstond kunst en muziek, werd de afvalberg weggewerkt en vonden mensen in de wijk een nieuwe identiteit.

Inmiddels zijn er meer dan twintig groepen actief in de wijk. Naast de muziekgroep en de kunstgroep zijn er groepen voor afvalverwerking, landschapsarchitectuur, onderwijs, kledingherstel, maaltijden, dans. Toen ze oude fietsonderdelen vonden tussen het afval ontstond de ‘bicycle group’ die fietsen ging samenstellen en repareren. En omdat het er veilig was geworden kwamen voorzichtig de eerste toeristen kijken en zo ontstond de ‘amazing bicycle tour group’ die toeristen rondleidde op de fiets. En dat was weer aanleiding voor het ontstaan van een ‘catering group’. En daarop zag de ‘gardening group’ het licht die groenten

ging verbouwen op de heuvel voor de catering groep. De groepen organiseren zichzelf en verschillende groepen komen geregeld bij elkaar om elkaar vragen voor te leggen, advies te geven, te steunen en nieuwe initiatieven te ontwikkelen. Vanuit visie ontstaat spontane samenwerking. Het afval is de wijk uit. De vuilnisbelt is weer een heuvel met een parkachtig landschap waar mensen uit aangrenzende wijken elkaar kunnen ontmoeten. De oude wateroren op de heuvel die vroeger een schuilplaats was voor jeugdbenden is nu een symbool van vernieuwing. De oude autobanden die vroeger werden gebruikt voor halskettingmoorden dienen nu als bouw materiaal voor een gemeenschapshuis. De transformatie gaat verder. De muziek- en dansgroep maken inmiddels internationaal furore. Vanuit hun succes zijn ze een voorbeeld en een steun voor nieuwe groepen van jonge kinderen die muziek leren maken en weer kunnen dansen. Onlangs is een nieuwe groep ontstaan met de ambitie om hun verhaal over de leefbaarheid in hun wijk te vertellen aan mensen in andere wijken in Soweto. De energie, de wil en het vertrouwen is groot om samen verschil te kunnen maken en de toekomst in eigen hand te nemen.

Eén persoon kan verschil maken door mensen samen te brengen en te verbeelden wat zou kunnen zijn. Vanuit een droom en een visie ontstaat beweging en vernieuwing. Vanuit identiteit, betekenisgeving en zelforganisatie is een nieuwe gemeenschap ontstaan die zelf vormgeeft aan hun toekomst.

Aan de rand van het ravijn bloeien de mooiste bloemen. Dit verhaal bevat veel wijze lessen voor westerse managers en leiders. Vernieuwing ontstaat vanuit een zelfbeeld over wat en wie je wilt zijn, een besef waaraan je wilt bijdragen en met wie je je wilt verbinden. Mandela wil kunstenaar zijn, bijdragen aan een leefbare en veilige omgeving en zich verbinden met jongeren die de toekomst in handen hebben. Vanuit betekenis ontstaat een vernieuwende kijk en een inspirerende visie op wat mogelijk is. Een initiatief in je eigen omgeving kan leiden tot grootschalige verandering.

Het gaat bij transformationeel leidinggeven om identiteitsvorming en cultuurverandering. Bij identiteitsvorming is het de kunst om het beste uit mensen naar boven te halen en mensen ruimte te geven voor het nemen van eigen initiatief. Bij cultuurverandering is het de kunst om collectief het beste naar boven te halen, spelregels af te spreken en krachten te bundelen. In

beide activiteiten gaat het om het geven van vertrouwen en respect, het bij elkaar brengen van gezichtspunten en het genereren van energie voor vernieuwing op basis van culturele waarden. Deze wereld van identiteitsvorming en culturele besturing is niet vanzelfsprekend een bekende wereld voor westerse leiders en managers. Dat is opmerkelijk omdat weerbarstigheid in verandering vaak wordt gezocht in de cultuur van organisaties. Kennis van de inzichten uit de culturele besturingswereld kan helpen om weerbarstigheid aan te pakken en een gemeenschappelijk beeld te vormen over wat mensen in een organisatie willen en kunnen zijn. Vanuit die identiteit ontstaat betekenis, niet alleen voor de mensen in de organisatie. Die betekenis gaat verder, het geeft ook richting aan de maatschappelijke betekenis van de organisatie en haar betekenis voor klanten.

We kunnen nog iets leren uit het verhaal van Mandla. In de westerse wereld denken managers vaak in termen van schaarste. Er is te weinig innovatiekracht, te weinig kapitaal, te weinig vernieuwing, te weinig economische groei. In Soweto is pas echt sprake van schaarste. Toch kwam de vernieuwing niet voort uit misère. De vernieuwing ontstond door niet te denken in termen van schaarste, maar te denken in termen van overvloed en te zoeken naar de verborgen kracht van vernieuwing. Er was een overvloed aan arbeidskrachten en aan afval dat als grondstof kon dienen. Vernieuwing ontstond door te waarderen wat er wel is. Die waardering en kracht van vernieuwing werd gevonden in culturele waarden waarop mensen konden worden verenigd om hun eigen toekomst vorm te geven.

We leggen u nu enkele vragen voor: Wat is in uw omgeving overvloedig aanwezig? Waar zit in uw werkomgeving de kracht voor vernieuwing? Onder welke noemer kunt u mensen bij elkaar brengen om verschil te maken?

Dit zijn belangrijke vragen, want het verhaal van Mandla leert ons nog iets en wel de kracht van zelforganisatie. Hij bracht geen mensen bij elkaar met een plan, een organisatieschema en werkinstructies. Hij vroeg hen naar hun ambitie en hun droom voor de toekomst. Van daaruit ontstonden allerlei initiatieven. Het begon met de recycling groep. Van daaruit ontstond al snel de muziekgroep en de dansgroep. Er ontstonden nieuwe groepen en sommige groepen verdwenen weer, zoals de video- en filmgroep die een eigen bedrijf zijn begonnen. Het begon

met 80 kinderen. Op het hoogtepunt waren 1200 kinderen betrokken in zo'n 20 groepen. In het begin kon je nog alles met elkaar overleggen en afstemmen, maar met 1200 kinderen is dat lastig. Als vanzelf zijn er nieuwe werkvormen gevonden waarin mensen elkaar inspireren en van elkaar leren.

Een mooi voorbeeld is de diffusiegroep, de groep die het verhaal gaat vertellen aan mensen in andere wijken van Soweto. Ze zeggen niet, we hebben een 'best practice', laten we ons succesmodel uitrollen over de rest van Soweto. Nee, ze zeggen, we hebben een verhaal te vertellen waarmee we anderen kunnen inspireren. Ze beseffen dat elke wijk anders is, eigen problemen en mogelijkheden heeft en dat mensen hun toekomst zelf ter hand moeten nemen om hun eigen toekomst vorm te geven en duurzame veranderingen te realiseren.

8. VERANKEREN EN VERZILVEREN

Bij innovatieve sturing vanuit de leider gaat het om het vormen van vitale coalities om vernieuwingen te realiseren. Er wordt ruimte gegeven en risico genomen. Bij bedrijfsmatige sturing vanuit de manager gaat het primair om structurering van de organisatie en het beheersen van bedrijfsactiviteiten. Aandachtspunten zijn een efficiënte ordening van bedrijfsprocessen, een heldere interne structurering van activiteiten, een transparante gezagsstructuur, een duidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en het inrichten van monitorvoorzieningen en administratieve organisatie.

Buiten de kringen van bedrijfskundigen, accountants en controllers wordt dikwijls wat negatief gedaan over deze invalshoek. Niettemin zijn besturingsprincipes uit deze invalshoek essentieel voor een efficiënte bedrijfsvoering, voor risicobeheersing en vanuit principes van rechtvaardigheid, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid. Bij leiderschap gaat het om het spelen met stabiliteit en dynamiek. Een goed leider heeft oog voor de kunde van management en verbindt het streven naar stabiliteit met dynamiek die voortkomt uit visie en inspiratie.

❖ **Helder formuleren**

Bij het realiseren van duurzame veranderingen gaat het ook om het helder formuleren en verwezenlijken van strategische doelen. Naast strategische beslissingen over de doelen van de organisatie en de wijze waarop deze doelen bereikt kunnen worden, gaat het ook om organisatorische beslissingen over de meest optimale inrichting van de organisatie. En wel om die doelen daadwerkelijk te bereiken en om de veranderingsprocessen die daarvoor nodig zijn. Dat kan lastig zijn als de omgeving minder voorspelbaar is. Bijvoorbeeld omdat er onvoldoende informatie beschikbaar is. Of wanneer vraagstukken geheel nieuw zijn of door politici iedere keer anders worden geduid. Het gaat dan om ongrijpbare en taaie vraagstukken waarvoor niet direct een oplossing voorhanden is. Dan komt het erop aan risico's te nemen, nieuwe wegen in te slaan en te experimenteren.

❖ **Nabijheid en betrokkenheid**

Voor transformationeel management is dan de vraag aan de orde van nabijheid. Hoe nabij wilt

u zijn als leider? We zagen in het voorbeeld van Jumbo hoe Karel van Eerd zelf op pad ging en zelf zijn dagelijkse zekerheden formuleerde en van daaruit mensen in de winkels inspireerde. Karel was bij elke introductie voor nieuw personeel zelf aanwezig om zijn verhaal te vertellen. We zagen het ook in het voorbeeld van de onderwijzer die alleen goed kon werken als hij de kinderen en hun ouders persoonlijk kon kennen. En we zagen het bij Mandla die de kinderen tot zich riep en tussen hen in bleef staan als verbinder en inspirator.

Nabijheid en betrokkenheid dragen bij aan verankering en aan duurzame verandering. Vanuit nabijheid is het makkelijker om culturele waarden over te dragen die richting geven aan gedrag. Als die culturele waarden zijn overgedragen, gaan ze een eigen leven leiden. Ze komen terug in gedrag, in verhalen, in de wijze waarop mensen met elkaar omgaan. Ze worden bijna vanzelfsprekend en daarmee duurzaam. Je kunt zeggen dat vernieuwing continuïteit krijgt als mensen er over praten, een idee hebben wat de vernieuwing betekent en er steeds meer naar op zoek gaan. Vernieuwing wordt robuust als steeds vaker mensen in hun eigen werkomgeving aan het experimenteren zijn met vernieuwing, daar lessen uit trekken en die ervaringen willen delen. Vernieuwing wordt duurzaam als er steeds meer mensen zijn die de vernieuwing willen ondersteunen.

❖ **De geur van succes**

Succes trekt succes aan. Het succes van de eerste groepen in Soweto, stimuleerde anderen om zich aan te sluiten en zelf ook initiatief te nemen. In de basisschool leidde de passie van de leerkrachten tot een stroom van onderwijzers die daar graag wilden werken. En Jumbo groeit gestaag met een toename van klanten en een uitbreiding van winkelvestigingen.

Hoe kun je als leider eraan bijdragen dat een vernieuwing duurzaam is en verzilverd kan worden. Het delen van succes en het uitdragen van leerervaringen is dan waardevol. In plaats van vernieuwing te verspreiden, is het beter die te voeden waar al kiemen zijn. Het gaat dan om het bouwen van een netwerk van mensen die net als jijzelf situaties willen aanpakken en verschil willen maken. In deze netwerken worden leerervaringen gedeeld zodat mensen elkaar kunnen stimuleren en bemoedigen en van elkaar kunnen leren. Een leider die van betekenis

wil zijn, vormt netwerken waarin geleerd kan worden, zonder zich aan organisatiemuurtjes en beleidsgrenzen te houden.

❖ **Vitale coalities en leernetwerken**

We nemen u nog even mee naar het eerdere voorbeeld uit de jeugdzorg waarin de bestuurder ruimte geeft aan vernieuwing. Hij ondersteunt de vernieuwing door het bouwen van een intern netwerk van professionals die vanuit eigen betrokkenheid willen experimenteren met vernieuwing. De mensen komen geregeld bij elkaar om ervaringen uit te wisselen. Op enig moment ontstaat er ook behoefte aan nieuwe kennis en vaardigheden, bijvoorbeeld over het bouwen van vitale coalities. Het netwerk krijgt de ruimte en het geld om hun eigen leerproces vorm te geven en zich te laten ondersteunen. Gaandeweg groeit het besef dat vernieuwing van de jeugdzorg niet alleen afhankelijk is van de professionals in de eigen organisatie. Echte vernieuwing is alleen mogelijk als wordt samengewerkt met scholen, wijkagenten, ouders, kinderrechters, jeugdgevangenis, opbouwwerkers, werkgevers, politici en beleidsmakers. Op dat moment wordt een nieuw netwerk gebouwd. De eigen professionals wordt gevraagd om samen te werken met professionals uit andere organisaties. Samen kunnen ze experimenteren en meedoen in het leernetwerk waar wordt gewerkt aan vernieuwing in de jeugdzorg. Tegelijkertijd wordt een nog breder netwerk gebouwd waarin ook bestuurders, politici en beleidsmakers participeren en zich laten inspireren door nieuwe perspectieven op jeugdzorg en vernieuwend leiderschap.

Het bouwen van vitale coalities en het creëren van leernetwerken is een essentiële activiteit van transformationele leiders. Transformationele leiders kijken wie ze nodig hebben om problemen aan te pakken en een vernieuwing te realiseren. Ze spelen een verbindende rol in het bij elkaar brengen van mensen die verschil kunnen maken en ze stimuleren dat leerervaringen worden gedeeld en benut. Daarmee dragen ze bij aan verankering en verzilvering van vernieuwende perspectieven.

9. AFRONDING

De cirkel is rond. We zijn aan het einde gekomen van deze audioreeks over verandermanagement. In deze reeks heeft u gehoord hoe u succesvol veranderingen kunt realiseren door:

- te verkennen wat er gaande is en zonder schroom problemen te benoemen;
- het formuleren van een inspirerende visie en het vormen van een vitale coalitie;
- het weloverwogen kiezen van een veranderstrategie en passende interventies; en
- door de verandering doorlopend te monitoren en daarvan te leren.

In deze laatste aflevering hebben we u laten horen dat leiderschap zelf ook in verandering is. We hebben gesproken over transformationeel leiderschap waarin een leider zich ten dienste stelt van een gemeenschap om duurzame veranderingen te realiseren.

Transformationele leiders durven risico's te nemen en verstaan de kunst om een toekomst te verbeelden. Ze brengen mensen bij elkaar en weten die mensen te verbinden. Daarbij laten ze zich niet beperken door hun organisatiegrenzen. Moedig gaan ze over grenzen heen. Ze kennen zichzelf en zijn sensitief voor hun omgeving. Ze verkennen wat er gaande is en maken verbinding met mensen die verschil willen maken.

Transformationeel leiders hebben oog voor de toekomst. Ze durven problemen bij naam te noemen en zetten een koers uit in een onzekere omgeving. Ze geven vertrouwen in de kracht van mensen waarmee wordt samengewerkt en ze blijven nabij en betrokken. Transformationele leiders bouwen netwerken en laten anderen delen in succes.

Transformationeel leiderschap is een kunde en een kunst. Daarom sluiten we deze reeks af met een citaat van de kunstenaar Barnett Newman: 'To us, art is an adventure into the unknown world, which can only be explored by those willing to take the risks.'

Bent u bereid risico's te nemen?

OVER DE AUTEUR

Prof. dr. Jaap Boonstra is rector bij Sioo en hoogleraar organisatieverandering aan de Universiteit van Amsterdam en bij Esade Business School in Barcelona. Jaap is betrokken bij vernieuwingsprocessen in organisatorische netwerken en begeleidt overheidsbedrijven en bedrijfsorganisaties bij complexe veranderprocessen. Zijn meest recente publicaties zijn *Dynamics of Organizational Change and Learning* (2004), *Interveniëren en Veranderen: Zoeken naar Betekenissen in Interacties* (2006), *Ondernemen in Allianties en Netwerken* (2007) en *Nieuwe vormen van maakbaarheid* (2008). Hij is tevens hoofdredacteur van *De Verandermanagementbox*.