

Philippe Bailleur & Annette Meulmeester

Navigate

Een gids voor leiders in
complexe tijden

Lannoo
Campus

Inhoud

Inleiding

.....	5
Voorwoord.....	5
Dankwoord.....	6
Waarom dit boek.....	7
Voorbij 'oud' en 'nieuw'	12
Opbouw van dit boek	15

Deel 1: Klaar voor de reis?

.....	21
1.1. What brought us here, won't bring us there.....	24
1.2. Leiden in complexiteit	28
1.3. Bezin eer je begint	32
1.4. De stap richting het onbekende.....	44
Wat we meenemen uit Deel 1.....	46

Deel 2: Start van de reis

.....	49
2.1 Patronen spotten	52
2.2 Het navigeren tussen de oppervlakte- en dieptestructuur	62
2.3 Adaptieve uitdagingen en ethiek	76
2.4 Sensemaking.....	77
2.5 Het NavigatieCanvas	91
Wat we meenemen uit Deel 2	110

Deel 3: De taaie werkpraktijk

.....	113
3.1 Werken in en aan de organisatie.....	116
3.2 Impact of weerstand, een dunne lijn.....	124
3.3 Organisatie Design, gematerialiseerde patronen	125
3.4 Name it, to tame it: taal voor de dieptestructuur.....	133
3.5 Meridianen voor organisatieontwikkeling	140
3.6 De Huidige plek van AVERNO.....	194
Wat we meenemen uit Deel 3.....	199

Deel 4: De leider en zijn draak

.....	203
4.1 Verandering begint bij de leider zelf.....	206
4.2 Wat de draak voedt	218
4.3 De draak in de leider.....	219
4.4 Het werken met en aan onze binnenwereld	228
Wat we meenemen uit Deel 4.....	237

Deel 5: De rivier verleggen

.....	241
5.1 De tussenruimte openen: van in de hoofden naar tussen de neuzen..	246
5.2 Complex terrein vergt kampvuurtjes	247
5.3 Changing conversations, changing organizations.....	250
5.4 Van vrijblijvende naar generatieve gesprekken	252
5.5 Je gaat het pas zien als je het door hebt.....	261
5.6 Van 'praten over' naar 'praten met'.....	263
5.7 Kijken met andere ogen.....	267
5.8 De ontwikkeling van gesprekken	270
Wat we meenemen uit Deel 5.....	312

Deel 6: Het ontwikkelen van collectieve vermogens

.....	317
6.1 Geen transformatie zonder mobiliserende teams.....	324
6.2 Transformerend vermogen in teams.....	328
6.3 Team-meridiaan: samen iets bijzonder willen bereiken.....	331
6.4 Team-meridiaan: progressiegerichtheid.....	335
6.5 Team-meridiaan: gedeeld leiderschap.....	340
6.6 Team-meridiaan: gezonde relaties met de buitenwereld.....	345
6.7 Een intermezzo: taaie gesprekken en transformatie.....	350
6.8 Team-meridiaan: constructieve samenwerking.....	353
6.9 Team-meridiaan: gedeelde waarden en mindset.....	362
Wat we meenemen uit Deel 6.....	364

Deel 7: Navigeren voorbij het tippingpoint

.....	369
7.1 De eerste dominostenen vallen.....	376
7.2 De verandering handen en voeten geven.....	381
7.3 Herinrichtingsvermogen en capaciteit.....	384
7.4 Een nieuwe rol binnen Operations.....	389
7.5 Waardestromen: where the rubber hits the road.....	391
7.6 Aan de slag met waardestromen.....	400
7.7 Liminaal, het nieuwe normaal.....	432
7.8 Lena.....	439
Wat we meenemen uit Deel 7.....	441

Uitleiding

.....	443
Complexiteit.....	444
Polariteiten.....	444
Levende systemen.....	445
Over de auteurs.....	445
En wie maakte die mooie visuals.....	446
Bronnen.....	447

Inleiding

Voorwoord

Philippe: “Navigate, het boek dat voor ons ligt en waar we meer dan een jaar aan gewerkt hebben, is af. Tijd om even terug te blikken op de totstandkoming. Het boek is gestoeld op dat wat we samen tegenkwamen en leerden in onze projecten met klanten: de rode draad van ons werk met organisaties. Inmiddels trekken we al heel wat jaren samen op. Wat was het ook alweer dat ons geïnspireerd heeft tot het schrijven van dit boek?”

Annette: “Omdat het niet altijd makkelijk is om duidelijk te maken wat we doen en hoe, dwongen we onszelf om dat explicieter te maken. Ik denk dan in eerste instantie aan hoe wij kijken naar organisaties en leiderschap. Voor ons is het na al die jaren een automatisme om te kijken naar een organisatie als één geheel, als een levend systeem. Daardoor zien we vrij snel welke praktijken of delen in een organisatie gezond zijn of stromen, en ook delen ongezond zijn, belemmeren of niet meer passen bij dat wat de organisatie nodig heeft. Daarmee bezien we de organisatie ook automatisch in haar context, gekoppeld aan de opgave die voorligt. Deze context bepaalt immers of een organisatie met haar eigenaardigheden succesvol kan zijn. Terwijl ik het zeg, klinkt dit vast voor de hand liggend maar in de praktijk merken we vaak dat het dat toch niet is. Daarom hebben we onze manier van kijken proberen te vatten in de concepten die we in dit boek hebben uitgewerkt.”

Philippe: “Klopt. Het leek ons handig om de lezer mee te nemen in onze interne keuken. Net omdat niet alles op voorhand uit te leggen of te plannen valt. De reis die we begeleiden wordt vaak pas achteraf helder. Doorheen de jaren werd het voor mij wel steeds duidelijker wat er nodig is om echt een verschil te kunnen maken met ons werk. Waar wij het al van bij het begin over eens zijn is het feit dat leiderschapsontwikkeling onlosmakelijk is verbonden met organisatieontwikkeling. Meer zelfs, het is ons doorheen de jaren heen meer en meer duidelijk geworden dat het een collectief proces is dat vertrekt vanuit de strategische uitdagingen waar een organisatie voor staat. We werken dan ook het liefst met het hele leiderschaps-systeem eerder dan dat we ons richten op de ontwikkeling van de leider als individu.”

Annette: “Exact dat. De concepten of de perspectieven die we aanreiken - hoe helpend ze ook mogen zijn - maken niet het grote verschil. Wel de reis die we samen met klanten maken. Het soort reis dat ook de hoofdpersoon in dit boek

maakt. Juist daarom reizen we graag een eindje mee met onze klanten. Zo kunnen we helpen om het aanwezige potentieel vrij te maken, rekening houdend met waar men met de organisatie naartoe wil. Steeds weer merken we daarbij dat organisaties en hun leiders vooral uitgedaagd worden op hun adaptief vermogen. Zowel in hun denken en doen maar nog veel meer in hoe organisaties zijn vormgegeven. Daar ligt een grote uitdaging.”

Philippe: “Dat zijn inderdaad enkele belangrijke rode draden. De worsteling die veel organisaties en hun leiders ervaren in het zich verhouden tot een snel veranderende wereld, komt inderdaad telkens weer terug. Zo denk ik terug aan onze eerste whitepaper ‘Sensemaking. De weg vinden in een onvoorspelbare wereld’. Die hadden we in no time op papier. Er volgden heel wat boeiende reacties. Maar ook vragen.”

Annette: “Nou! De reacties die we kregen bevestigden nog meer hoe dit thema leeft in organisaties. Het leidde al snel tot een tweede whitepaper ‘Sensemaking II’. De reacties die we bleven krijgen - gevoed door onze eigen fascinatie voor dit thema - maakten dat we uiteindelijk gingen voor dit boek. De titel ‘Navigate’ en de ondertitel ‘Een gids voor leiders in complexe tijden’ vatten het perfect samen. Ik hoop van harte dat dit boek ook echt kan dienen als gids voor leiders en organisatie ontwikkelaars.”

Philippe: “Inderdaad, ik zou het bijzonder fijn vinden om van de lezers te horen hoe het boek hen helpt op hun eigen reis. Ze kunnen ons alvast vinden via de website navigatingcomplexity.nl.

Dankwoord

Wij hadden dit boek niet kunnen schrijven zonder het werk van vele anderen. Vakgenoten en professionals die hun perspectieven, inzichten en ervaringen beschikbaar stellen via de vele prachtige boeken, artikelen en opleidingen die we lezen en genieten. De organisaties en leiders die met ons zijn opgetrokken en ons deelgenoot maakten van hun worstelingen en opgaven. Natuurlijk ook de mensen van Lannoo Campus, Charlotte die de prachtige visuals maakte voor dit boek, Steve Reynders (instagram: atelier_steve_reynders) die het boek en de mooie cover heeft vormgegeven en allen die ons geïnspireerd en gemotiveerd hebben in ons werk en daarbuiten. We zijn jullie allen veel dank verschuldigd! Dat geldt natuurlijk in het bijzonder voor onze partners Mieke en Roel en onze kinderen Marthe, Simon, Nina en Siem. Zij hebben ons het afgelopen jaar veel achter onze klavieren zien zitten en zoveel voor ons opgevangen.

Waarom dit boek?

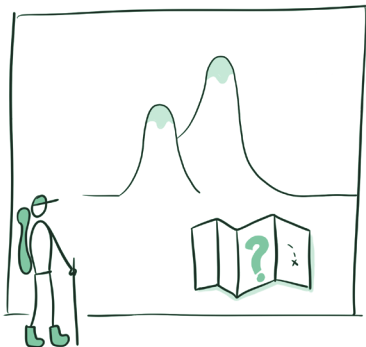
Ben je ooit al gids geweest voor een groep? Denk aan een rondleiding door een stad die je kent als de binnenkant van je broekzak. Vol vertrouwen wandel je van het ene speciale plekje naar het andere. Op al die plekjes kun je bijzondere anekdotes of geschiedkundige weetjes delen. Je weet waar je mensen naartoe moet brengen om ze te verrassen op een lokale specialiteit.

Ben je ooit al eens gids geweest voor een groep op – ook voor jou – onbekend terrein? Het doet er niet toe of het gaat over een stad die je voor de eerste keer bezoekt of een stuk ongerepte natuur. Zelfs al zou je een gps hebben, dan nog is dit een totaal andere ervaring als gids. Ga er even van uit dat je een goede stafkaart hebt en een kompas, meer niet. Dit zal een heel andere tocht worden, omdat je nu navigeert op onbekend terrein, precies waar dit boek over gaat. Wat zal er in deze situatie anders lopen?

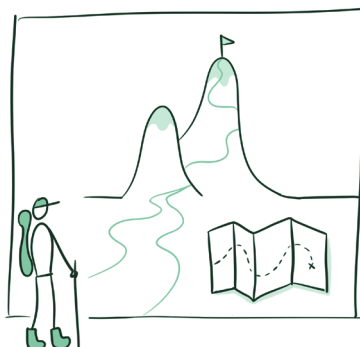
- Je zult geregeld moeten stoppen om rond te kijken: Zijn we nog op de goede weg? Waar zijn we op de kaart en herken ik dat aan wat ik om mij heen zie?
- Op sommige momenten ga je twijfelen, maar om de groep niet te verontrusten (het wordt al laat of sommige mensen zeurden al over honger) houd je je sterk. Ondanks dat zal de groep je aarzeling oppikken.
- Soms moet je een tijdje lopen om een referentiepunt te vinden. Als je geluk hebt, weet je dan weer zeker waar je bent. Als je pech hebt, weet je zeker dat je de verkeerde kant op bent gegaan en moet je terug, misschien zelfs langs een stuk dat al veel moeite heeft gekost voor de groep.
- Op sommige plekken weet je het gewoon niet meer. Je vreest dat je – in jouw ogen – door de mand zal vallen. Maar als je ‘geluk’ hebt, begint de groep met jou mee te zoeken. Er zult af en toe overlegd worden, keuzes overwogen en risico’s afgewogen. Op dat moment zal er een last van je schouders vallen, want niks is zo vervelend als een groep die alle heil en oplossingen verwacht van de gids, zeker in dit soort omstandigheden. Toch zal ook dat soms gebeuren.
- Het kan ook weleens helemaal fout lopen. Het kan donker of mistig worden waardoor je plots veel minder referentiepunten om je heen ziet. Stukken van de kaart kunnen behoorlijk verouderd zijn, waardoor die geen houvast meer bieden. Je kunt zelfs op plekken belanden die voorbij de randen van de kaart gaan.

Nog even verder bouwend op deze analogie: je kunt als leider in verschillende situaties terecht komen die op het Cynefin-raamwerk zijn geïnspireerd. Dit raamwerk is in de loop van twintig jaar ontwikkeld en verfijnd door Dave Snowden.

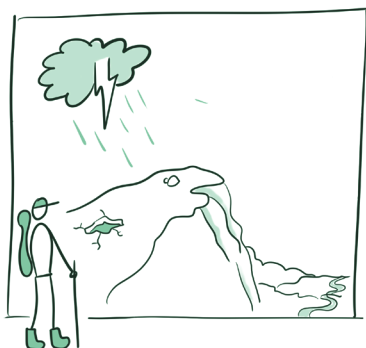
CYNEFIN MODEL



Een groep gidsen op - ook voor jou - onbekend terrein met beperkte informatie over het terrein, de omgeving, het al dan niet beschikbaar zijn van rustplaatsen, ...



Een groep gidsen door uitdagend terrein. Maar je bent beslagen en goed voorbereid. Sommige stukken ken je al, je deed al wat uitzoekwerk vooraf en maakte de nodige reserveringen.



Hier ben je op overlevingstocht. Er dreigt gevaar vanuit de natuur, denk aan een stevig onweer, vrieskou, ... Zeker als je al met groepen de bergen in bent getrokken, zul je dit kwadrant herkennen.



Een groep gidsen door je favoriete stad in optimale omstandigheden. Er kan niet zoveel fout lopen, zelfs als één of meerdere van de groepsleden even achterop zouden raken. De weg die je volgt spreekt immers voor zich ...

Zoals de titel van dit boek al liet zien, gaat dit boek over het leren navigeren op onbekend terrein. Net omdat we zelf vaak op pad gaan met groepen rond dit thema, in het kader van leiderschaps- en organisatieontwikkeling, leek het ons waardevol om de rugzak die we de voorbije jaren hebben gevuld even leeg te maken. Wat sleuren we al jaren mee zonder het ooit echt te gebruiken? Wat nemen we

altijd mee? Wat zouden we bovenaan opbergen zodat het meteen binnen bereik is? Wat zouden we wat dieper wegbergen omdat we het maar sporadisch nodig hebben, maar in gevallen van nood toch niet willen missen?

Dit boek is ontstaan vanuit een intense samenwerking. Samen hebben wij al vele groepen senior leiders begeleid. Sterker, samen hebben we al veel organisaties begeleid die voor het eerst geconfronteerd werden met een complexe wereld waar ze niet op voorbereid waren. We leerden dat dit gegeven vaak een heel ander beroep doet op leiders en organisaties. Verre vanzelfsprekend, maar noodzakelijk om ook in de toekomst succesvol te kunnen zijn.

Een uitdaging is complex als:

- oorzaak en gevolg onderling afhankelijk zijn maar toch ver uit elkaar blijken te liggen in ruimte en tijd (denk aan de milieuproblematiek). Dergelijke uitdagingen kunnen niet echt succesvol worden aangepakt door in te zoomen of ze in kleine stukjes te knippen, maar alleen door het systeem als geheel te zien.
- de betrokken actoren verschillende perspectieven en belangen hebben (= ambigu). Dergelijke uitdagingen kunnen niet met succes worden aangepakt door deskundigen of experts, maar alleen met de betrokkenheid van de actoren zelf.
- de toekomst ervan fundamenteel onbekend en onbepaald is. Dergelijke uitdagingen kunnen niet met succes worden aangepakt door het toepassen van best practices, want die zijn gebouwd op concepten uit het verleden. Hier werken alleen innovatieve oplossingen die vaak alleen via trial-and-error gevonden kunnen worden.
- de wisselwerking tussen omgeving, delen en onderdelen van het systeem waarbinnen je werkt, voortdurend in beweging zijn vanuit hun onderlinge afhankelijkheid, eventuele voorgaande vormen en condities.

'Een jumbojet, een boorplatform, een sneeuwvlok zijn allemaal voorbeelden van geordende systemen. Een complex systeem daarentegen, ontstaat vanuit een groot aantal non-lineaire relaties tussen onderdelen waarvan de circulariteit en de feedbackloops nooit precies te beschrijven vallen.'

Jeremy Lint

De eerste stap om je te verhouden tot complexiteit klinkt voor de hand liggend: überhaupt herkennen dat jij en je organisatie op een ander terrein beland zijn. Herken je meerdere situaties die hierna opgesomd staan? Dan zou dit wellicht ook in jouw organisatie aan de hand kunnen zijn. Zet vinkjes bij de vragen of voorbeelden hierna. Hoe meer je ervan herkent, hoe groter de kans dat je op onbekend terrein bent beland.

- De vragen uit de markt zijn zo wispelturig (qua aantal, type, snelheid, ...) dat het productie- of creatieproces – wat je ook maakt of verkoopt – altijd ergens onder spanning komt te staan en dit op een manier die je amper op voorhand kunt incalculeren. Het leidt tot spanning tussen de verschillende teams of afdelingen in en rond het primaire proces.
- Strategische keuzes, vertaald in allerlei plannen – waar je vaak bijzonder veel tijd met elkaar in hebt gestoken – moeten vrij snel bijgestuurd worden, waardoor medewerkers – of je ze nu hebt betrokken of niet – amper nog warmlopen voor strategische oefeningen of plannen.
- Klein lijkende incidenten blijken plots verreikende gevolgen te krijgen. Denk aan een klacht die viraal gaat via de (sociale) media. Pas achteraf kun je zien hoe zo'n voorval leidde tot een kettingreactie. Niemand had echter op voorhand kunnen voorzien dat het zulke proporties aan zou nemen. Pas achteraf werd duidelijk hoe het ene leidde tot het andere. Het louter en alleen denken in oorzaak en gevolg werkt in een complexe wereld niet meer.
- De spanning tussen de verschillende functies, zoals Productie, Marketing, R&D, Sales, HR, Finance en Safety, van je organisatie neemt toe omdat ze elk voor een andere logica staan. Dit terwijl je organisatie uitgedaagd wordt door problemen waarvoor je al die perspectieven tegelijk nodig hebt, maar dan

wel 'met' elkaar en niet 'tegen' elkaar. Als een organisatie onder druk komt te staan, wordt het steeds taaier en lastiger om aan de noodzakelijke, constructieve samenwerking te bouwen. Daar waar je complementariteit verwacht, ontstaan dan helaas polariteiten. Er lijkt geen weg meer te zijn waar iedereen enthousiast van kan worden.

- ❑ Je krijgt meer en meer signalen uit de buik van de organisatie over het feit dat het allemaal te snel gaat en te onduidelijk is. Mensen en teams hunkeren naar rust en houvast terwijl je weet dat die niet zal komen.
- ❑ Je merkt dat het steeds lastiger wordt om dingen aan te pakken die niet meer zo goed lopen. Telkens als een verbetertraject opgestart wordt, waar voldoende draagvlak voor is, merk je dat mensen snel ontmoedigd raken omdat er geen simpele, snelle oplossingen meer te vinden zijn. Alles is zo vertakt en verbonden met elkaar dat trekken aan het ene touwtje pas kan als er ook getrokken wordt aan een aantal andere touwtjes. Voor je het weet creëert het oplossen van de ene knoop een grotere knoop elders in de organisatie. Hierdoor groeit een laat-maar-houding, waardoor de organisatie stap voor stap en ongewild stroperiger wordt en in een lastige vicieuze cirkel terechtkomt.
- ❑ Er lijkt geen tijd meer te zijn om dingen grondig uit te werken en voor te bereiden. Vaak wil men bijvoorbeeld een product, dienstverlening of oplossing al testen op een moment dat alles nog veel te broos is. Je bent in een bèta-wereld terechtgekomen, een wereld die eigenlijk continu onder constructie is. Het is nooit af en dat leidt tot meer onzekerheid. Dit leidt dan weer tot meer lastige gesprekken met klanten, gebruikers, opdrachtgevers en collega's. Toch kan het niet meer anders.
- ❑ Je merkt dat de posities die betrokkenen innemen voortdurend, al dan niet naargelang de situatie, veranderen. Wie initieel enthousiast leek voor een bepaald pad, blijkt daar plots niet meer zo in te staan en wie eerder argwanend was, blijkt plots een voortrekker te zijn geworden. Hoe mensen in het proces zitten, hangt af van meerdere factoren, waaronder hun eigen interne reis, de mensen waartoe ze zich verhouden enzovoort. Als leider betekent het echter dat je voortdurend voeling moet zien te houden met hoe mensen of groepen van mensen evolueren of veranderen ten opzichte van de gemaakte keuzes en soms ook ten opzichte van elkaar.

- ❑ Er gaan veel meer complexe emoties rond in de organisatie, zoals angst om te falen, of angst om niet meer mee te kunnen. Mensen moeten veel sneller schakelen: nieuwe teamsamenstellingen, vroegtijdige bijsturing van projecten, budgetten die van de ene op de andere dag verschuiven of verdwijnen. Dit maakt boosheid, frustratie, verdriet en apathie los bij mensen. Hoe goed je alles ook probeert uit te leggen en te begeleiden, deze emoties zijn onvermijdelijk en toch wennen ze maar niet. Voor niemand. Negatieve emoties worden nog gezien als ‘te vermijden’ of als een expressie van iets dat niet goed werd aangepakt. Dit soort aannames belemmeren in dit geval echte progressie.

- ❑ Je merkt meer en meer dat zowel interne als externe experts – op wie vroeger met vertrouwen kon terugvallen – je schoorvoetend toegeven dat ze het ook niet meer weten. Je merkt vervolgens dat niemand zich goed voelt bij dat gezegde niet-weten. Sterker, je ziet uren overleg voorbijgaan waarin mensen zich achter een denkbeeldig masker verschuilen, om nadien te vernemen dat niemand eigenlijk nog echt weet waar het over ging. Waarom kan dan niemand even aangeven dat we van de kaart zijn gesukkeld? Moet je dat als leidinggevende dan allemaal zelf zien, benoemen, bijsturen, invullen en oplossen?

Roepen heel wat van de genoemde situaties herkenning bij je op? Grote kans dat jouw organisatie zich met een of meer tenen op complex terrein bevindt. We hopen je met dit boek te kunnen ondersteunen. Niet met het doel jouw vraagstukken op te lossen, want daar lenen complexe uitdagingen zich niet voor. Wel met het doel je een aantal inzichten en concrete handvatten aan te reiken, zodat je met iets meer comfort kunt laveren op onbekend terrein.

Vorbij ‘oud’ en ‘nieuw’

‘What brought us here, won’t bring us there.’

Marshall Goldsmith

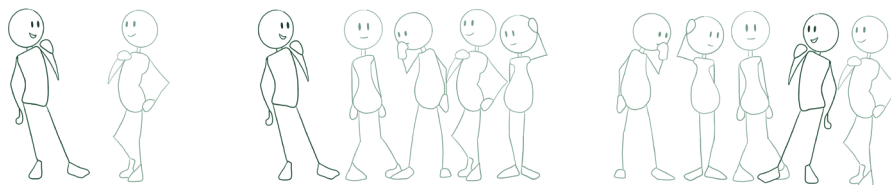
De gevatte opmerking van Goldsmith hoorde je vast al eens. Het past bij dit tijdperk en bij de reden waarom we dit boek zijn gaan schrijven. We willen echter een belangrijke nuance maken. In de manier waarop er over verandering wordt gepraat, lijkt telkens weer een harde splitsing te ontstaan tussen hoe we de dingen deden en hoe we de dingen zouden moeten gaan doen (en meestal gaat het dan

ook nog eens over anderen). Dat onderscheid tussen oud en nieuw gaan wij in dit boek ook maken, maar niet met de bedoeling om ‘oud’ af te schieten en ‘nieuw’ op te smukken als het nieuwe ideaal. De wereld waarin we zijn terechtgekomen vraagt niet van ons om het ene los te laten en het andere te omarmen, maar om te kunnen schakelen tussen beiden, naargelang wat er nodig is.

In theorie is dit gemakkelijk en in de praktijk het bijzonder moeilijk, omdat de onderliggende natuur van ‘oud’ en ‘nieuw’ soms haaks op elkaar lijken te staan. Als manager en als mens betekent dit als het ware dat je je persoonlijke voorkeuren en stijl moet leren overstijgen, zodat je flexibel kunt inspelen op wat er nodig is. Dit is op zich niet nieuw in het kader van leiderschapsontwikkeling. Inderdaad, als je dit soort boeken leest, dan heb je vast al gehoord over situationeel leidinggeven – een leiderschapsmodel ontwikkeld door Paul Hersey en Ken Blanchard – dat nog steeds in gebruik is, ook al dateert het van de jaren 1970.

In de praktijk merken we dat dit model kennen op zich niet zo moeilijk is, ernaar leven is daarentegen een heel stuk lastiger juist omdat we bij het ontwikkelen van stijlflexibiliteit in eerste instantie tegen onze eigen overtuigingen en aannames aanlopen. Hierdoor zijn we in de praktijk toch geneigd om in vertrouwde patronen te blijven hangen ook al vergt de situatie iets anders. Het ontwikkelproces waar je als leider – en dat geldt uiteraard ook voor begeleiders en coaches – mee aan de slag moet, gaat immers naar je essentie. Pas dan kun je vrij bewegen tussen verschillende stijlen zonder ongemak of last te ervaren. Ook daar gaan we met dit boek dieper op in.

De stijlflexibiliteit, zoals vervat in het model van situationeel leidinggeven, is in dit kader een opwarmer. Waarom? De stijlflexibiliteit waar Hersey en Blanchard naar verwijzen is in eerste instantie gelinkt aan het leidinggeven aan een individu (pas later uitgebreid tot op het niveau van teams). Dit betekent dat je te maken hebt met een entiteit die te overzien is, waar je een-op-een contact mee kunt maken en waarbij je het effect van eventuele interventies relatief snel kunt merken.



Maar wat als de entiteit waarmee je aan de slag gaat minder gemakkelijk af te bakenen, amper te overzien of moeilijker in te schatten is? Denk hierbij aan een organisatie, een cluster van afdelingen of een netwerk. Dan zijn de effecten van eventuele interventies sowieso veel minder gemakkelijk op te pikken, omdat het langer duurt voordat de effecten zichtbaar worden of omdat tal van andere factoren evengoed invloed hebben op de entiteit waarop je intervenueert. Hierdoor is het soms amper nog te onderscheiden waarom iets wel of niet in beweging komt. Het gegeven dat je zelf deel uitmaakt van de entiteit waarop je grip probeert te krijgen, maakt het nog lastiger. Sterker, je zou weleens deel kunnen zijn van het probleem dat je probeert op te lossen.

In een complexe wereld krijg je dus veel meer signalen die daarenboven veel minder duidelijk of minder gemakkelijk te duiden zijn. Er zit meer tijd tussen een interventie – bijvoorbeeld het implementeren van een bepaalde manier van werken – en de mogelijke effecten van die interventie. Deze effecten laten niet alleen langer op zich wachten, maar zijn vaak ook veel subtieler. De omvang van de entiteit waarmee je werkt is veel groter en veel vertakter, waardoor de negatieve effecten veel groter kunnen zijn. Tegelijkertijd krijg je niet de tijd om alles, op voorhand, goed af te wegen. Sterker, je kunt het vaak niet afwegen zonder eerst iets te proberen. Proberen met een reële kans op falen – in plaats van analyseren – is dan de enige manier om de weg te vinden. Dat proberen vraagt vervolgens het vermogen om bij te sturen. Dat bijsturen vergt dan weer het vermogen om toe te geven dat een gemaakte keuze toch niet de juiste was, wat vaak al erg moeilijk kan zijn bij onbenullige aangelegenheden, laat staan als het gaat over grote implementaties waar veel tijd, middelen en in extremis je positie van afhangen.

Onbekend terrein door corona

De coronapandemie heeft onze hele planeet op onbekend terrein geduwd. Eerdere pandemieën haalden niet zo'n grote schaal. Gedurende de pandemie zagen we dat verschillende relevante perspectieven, zoals die van virologen, psychologen, economen en politici, niet altijd gestroomlijnd raakten. Maatregelen gingen vaak alle kanten op. Daar waar deze uitdaging bij uitstek vroeg om het samenbrengen van perspectieven, uitproberen, continu ontvanke-lijk zijn voor de effecten hiervan, leren en de route waar nodig bijstellen –

kortom navigeren op onbekend terrein – werden we geconfronteerd met een collectieve neiging om iets te willen controleren – op grote schaal – dat niet te controleren of te beheersen was. We leken het niet te accepteren dat onze leiders het ook niet wisten en de werkwijzen van onze overheden leken hier ook niet op ingericht te zijn. Zijn we collectief bereid om dat onder ogen te zien en te omarmen? Of blijven we hopen op een alles overziende redder?

Dit kunnen bewegen boven ‘oud’ en ‘nieuw’ – vergelijk het met zowel links als rechts kunnen schrijven – vergt heel wat van mensen, of ze nu manager zijn of niet. Met dit boek willen we jou als lezer houvast geven om te leren navigeren in een complexe wereld. Het is een boek geworden dat ons stevast vergezelt in ons werk met organisaties. Zoals je zult merken gaan er zowel vertrouwde als nieuwe concepten naar boven komen. Als je voorbij ‘oud’ en ‘nieuw’ leert werken, zul je in de praktijk merken dat je de methodieken die horen bij de zogezegde ‘oude wereld’ nieuw leven kunt inblazen. Je zult zelfs minder en minder denken in ‘oud’ en ‘nieuw’ en meer in ‘passend’ of ‘niet passend’ bij de situatie die voorligt. Zodra je dat begint op te merken bij jezelf ben je voorbij de *knowing-doing gap* (de kloof tussen het kennen van een concept, theorie of model en het in de vingers krijgen ervan) aan het groeien. Daar gebeurt het immers en organisaties hebben meer dan ooit behoefte aan managers of leiders van dat kaliber.

Opbouw van dit boek

'A student once asked a martial arts master how long it would take him to master the martial art he was learning. The master replied: 'How long do you expect to live?'

Nicholas Janni

Zelf zijn we professionals die graag in de boeken duiken. We merken echter dat het voor steeds meer mensen een klus wordt om een boek te lezen, zeker als het dan ook nog eens in technisch jargon is geschreven. Toch is niet alles te vangen in oneliners of korte YouTube-filmpjes. We geloven dat het belangrijk is om je af

en toe onder te dompelen in materie die past bij het vak dat je in de vingers wilt krijgen en leiderschap is – wat ons betreft – een vak. Om het lezen aangenamer te maken, kozen we voor een verhaal waarbij je als lezer mee kunt stappen met iemand in de praktijk. Het hoofdpersonage zal in het boek af en toe vastlopen, in valkuilen trappen. Dit zijn vaak de momenten waarop we het meeste leren. Aan die momenten hangen we ondersteunende kaders op, handvatten die het hoofdpersonage helpen om verder te gaan, om de draad weer op te pakken, om te groeien als mens en leider. Daar daagt een complexe wereld ons immers toe uit.

Misschien heb je weleens van de *Hero's Journey* gehoord, beschreven door Joseph Campbell nadat hij de rode draad had gevonden en opgetekend uit de vele zoektochten en queesten die we teruglezen in sagen, sprookjes en hedendaagse heldenverhalen. Een reis waar we allen een of meerdere malen in ons leven doorheen gaan, als mens en/of als professional. Een reis waar we niet per se op voorhand voor zouden kiezen, maar waarvan we achteraf terugblikkend merken dat deze ons getransformeerd heeft, wijzer en beweeglijker heeft gemaakt. Mede dankzij de gidsen en de hulp die 'per toeval' op ons pad kwamen, de moed die we hadden om naar voren te stappen richting het voor ons onbekende, de draken die we in de ogen hebben gekeken en de lessen die we leerden. Na zo'n reis ben je een vernieuwde versie van jezelf. Je zou kunnen zeggen dat de hoofdpersoon in dit boek zo'n reis doormaakt. We nodigen je uit om met hem mee te reizen!

Het boek is, in grote lijnen, als volgt opgebouwd:

Klaar voor de reis?

We starten met een kennismaking met de hoofdpersoon en de uitdagende uitnodiging die hij krijgt. We krijgen meer zicht op wat leiderschap in een complexe omgeving nu anders maakt. Duidelijk wordt hoe onze 'oude' of 'vertrouwde' brillen om naar de werkelijkheid te kijken soms niet meer helpen als we betekenis willen geven aan wat zich voordoet. Onze hoofdpersoon ondervindt dit aan den lijve en al snel wordt duidelijk dat hij behoefte heeft aan een klankbord via wie stap voor stap nieuwe inzichten binnensijpelen.

Start van de reis

De onbevangenheid die hoort bij de start van een avontuur nodigt uit om alle signalen die op je afkomen als een spons op te zuigen. Signalen die aan de oppervlakte liggen en signalen die soms minder zichtbaar zijn. Zo leer je patronen te spotten en betekenis te geven aan wat je ziet en voelt gebeuren om zo te leren

navigeren door het onbekende. Ons hoofdpersonage merkt hoe hij gedwongen wordt zijn eigen aannames en concepten langzaam los te laten of bij te stellen. Dat wat altijd werkte en vertrouwd is, moet plots op een andere manier. Een leerproces dat de reis in eerste instantie niet gemakkelijker maakt. Zeker omdat de verwachtingen rondom het hoofdpersonage hoog gespannen zijn.

De taaië werkpraktijk

Vervolgens komt de taaiheid of weerbarstigheid van de praktijk snoeihard binnen. Als er één fase is die we graag vermijden – in de ‘oude wereld’ vaak door alles tot in de puntjes voor te bereiden – dan is het deze. Helaas, deze fase is niet te vermijden. Sterker, hier gebeurt het. Soms voelt het voor onze hoofdpersoon dat er ondanks al zijn moeite niets in beweging komt. Op andere momenten voelt hij verlamming. Er is op zoveel vlakken beweging nodig dat hij niet weet waar te beginnen. Van zijn mentor leert hij om een organisatie te benaderen als een levend systeem en krijgt hij tools aangereikt die hem helpen om in kleine stappen vooruit te denken en om progressie te herkennen, al is dat soms nog kwetsbaar.

De leider en zijn draak

De *Hero's Journey* start vaak met een uitdaging buiten onszelf: in de organisatie, bij de ander, elders. Het is echter altijd een uitnodiging om de weg naar binnen aan te gaan. Om je eigen draak in de ogen te kijken voordat je begint te vechten tegen de draken van anderen. Hier begint de reis pas echt.

'Do you know why the caterpillar makes a cocoon before becoming a butterfly? So you wouldn't hear him scream.'

Brian Robertson

Dat screamen heeft te maken met het feit dat er – meer dan je wenst – geregeld sprake zal zijn van bijvoorbeeld eenzaamheid, onzekerheid, twijfel, frustratie, boosheid en machteloosheid, wat tot diep in je kern zal snijden.

De rivier verleggen

Gelukkig komt er een punt waarop de oude patronen hun grip beginnen los te laten en er ruimte ontstaat voor iets nieuws. Echter, deze nieuwe realiteit is helaas niet maakbaar. Organisaties zijn immers geen machines. Onze hoofdpersoon voelt enerzijds opluchting – omwille van de ontspanning – maar dan toch ook weer frustratie – omwille van de weerbarstigheid van levende systemen die zich niet zomaar laten

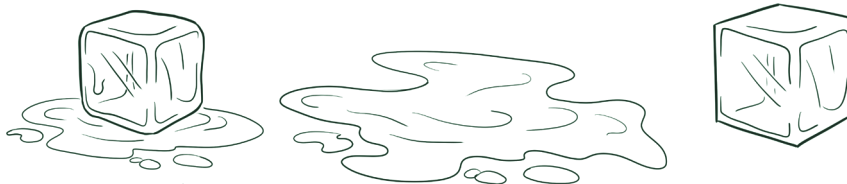
knedden. Hij leert hoe dit loslaten en openstaan voor het nieuwe vorm krijgt in de interactie tussen mensen en hoe belangrijk de kwaliteit van de dialoog hiervoor is.

Het ontsluiten van collectieve vermogens

Navigeren in een complexe wereld vraagt meer dan ooit om het ontwikkelen van collectieve vermogens, het samenspel tussen mensen, tussen teams en zelfs tussen organisaties. Onze hoofdpersoon wordt geconfronteerd met de kracht en de kwetsbaarheid van werkelijk mobiliserende teams en ontvangt handvatten om teamontwikkeling en samenspel te stimuleren.

Navigeren voorbij het *tipping point*

Veel 'oude' concepten over verandering zijn samen te vatten in de volgende metafoor:



UNFREEZE - CHANGE - REFREEZE

Misschien herken je dit: in de 'oude' veranderlogica gold dit principe als het ware voor de hele organisatie of het deel van de organisatie dat aan verandering toe was. In de 'nieuwe' logica hoor je soms dat alles vloeibaar moet blijven. Maar ook dat klopt niet. Noch een mens, noch een organisatie kan volledig vloeibaar zijn. Er is een voortdurend samenspel nodig van vast en vloeibaar, zoals we dat in de natuur tegenkomen, een voortdurende afwisseling van experimenteren (= vloeibaar) en muteren (= stollen). Dat experimenteren en muteren speelt zich in de nieuwe logica af op zowel kleine als grote schaal en bovenal in veel kortere, snellere cycli. Daardoor kan een organisatie mee evolueren met de onvoorspelbaarheid in de markt en maatschappij. Naar deze magie zijn veel organisaties op zoek. Dit boek reikt je een reeks handvatten aan en geeft inzicht in wat het van leiders – of van mensen tout court – vergt om in een dergelijke realiteit te kunnen functioneren. Dit alles wordt over het algemeen te simpel voorgesteld, terwijl het misschien wel de taaiste uitdaging is waar we voor staan.

Het mooie aan de *Heroes Journey* – ook al is het een reis waar je niet meteen zelf voor zou kiezen – is de oogst, na de reis. Wat we door de jaren heen geleerd hebben, is dat veerkracht zich uitsluitend kan ontwikkelen langs deze route. Dit geldt trouwens ook voor vele andere, zowel individuele als collectieve, vermogens. Koste wat kost geploeter vermijden, eindigt in rigiditeit. Iets wat niet zo handig is in een snel veranderende wereld. In onze westerse traditie toonden onder anderen de stoïcijnen ons die weg al, gevat in de woorden van Ryan Holiday.

'The obstacle is the way.'

Ryan Holiday

Natuurlijk herkennen we dit ook uit Oosterse tradities, zoals het Boeddhisme of Taoïsme. Het is dus niet zomaar dat ook organisaties grijpen naar die eeuwenoude wijsheid. Geploeter zonder oogsten, is niet de bedoeling. Dit vraagt echter wel om het leren spotten van nieuwe pistes – we noemen het ook wel ‘kiemen’. Naar onze ervaring is dit nog niet vanzelfsprekend in organisaties. Daarom willen we daar naar het einde van dit boek nogmaals de spot op zetten, omdat een complexe, snel veranderende wereld het vermogen vergt om de weg te ontdekken, te voelen en te vinden (= *emergent strategy*) in plaats van deze weg louter te bedenken (= *planned strategy*). Maar daarover later meer.

De reis van onze hoofdpersoon volgende, diepen we verschillende thema's uit en maken die concreet, zodat dit boek je houvast kan bieden in het navigeren op onbekend terrein. Het zijn thema's waarvan we geleerd hebben dat ze sowieso op je pad gaan komen. Probeer ze dus vooral niet te vermijden, want dan rem je het transformatieproces af. De kans is groot dat dit boek je loodst naar andere boeken, een workshop, een webinar, een opleiding of een coach. We hopen dat wat je uit dit boek haalt, zich ook zal vertalen in de gesprekken die je voert met je collega's, medewerkers en/of vrienden. De reis waartoe dit boek je uitnodigt stopt immers niet bij jou of bij dit boek, maar nodigt je uit om te blijven reizen en anderen daarin mee te nemen.

