

**Essay**  
**bestuurlijk leiderschap**

**Aansprekend én Aanspreekbaar**  
**Staan én Ver-staan**



betekenisvol ontwikkelen  
begint met kijken en zien



**Ab Groen en Ien van Doormalen**



**DoorZien adviesgroep**  
oprecht & betekenisvol organiseren en ondernemen

# Voorwoord

*Alsjeblieft! Dit essay schreven we speciaal voor jou als bestuurder in het onderwijs – aankomend, beginnend, of ervaren, voor grotere of kleinere onderwijsorganisatie.*

*Als bestuurder sta je voor de bijzondere uitdaging om jezelf de bestuurlijke rol in al zijn facetten eigen te maken en deze facetten met elkaar in balans te brengen. Intern opereer je dicht bij de onderwijspraktijk, met voldoende afstand om op de hoofdlijnen te (blijven) koersen. Extern sta je in contact en werk je samen met bestuurders van bijvoorbeeld gemeenten, samenwerkingsverbanden en andere onderwijsorganisaties. Hoe ben je in deze rol aansprekend én aanspreekbaar?*

*Met dit essay beogen we je denkkader over 'besturen' en 'leiderschap' verder te vergroten en te verdiepen. Zodat je ontdekt wat jouw houvast biedt om onder onzekere, complexe en gespannen omstandigheden je rol als bestuurder waar te maken.*

*We gaan in dit essay uit van twee bakens: 1. jezelf zijn, authentiek en integer, en 2. de wil om jezelf te ontwikkelen, je hart volgend, vanuit passie en liefde voor je vak. Deze twee bakens zijn keuzes, als een bewuste reactie op jezelf en op de ander, vanuit de ontmoeting en de verbondenheid. Deze keuzes zijn niet vrijblijvend: het is bewegen omdat je bewogen wordt, vanuit de wens om de ander tegemoet te komen. Deze keuzes zijn een verrijking: het is goed, ik sta én het kan nog beter, ik ver-sta. De verrijking vormt een evenwichtsoefening, een balans van kracht en tegenkracht, tussen eigenwijsheid en je laten beïnvloeden, tussen egocentrisch en ecocentrisch, tussen sterk en kwetsbaar zijn.*

---

Het fundament voor ontwikkelen ligt in de keuze te durven én te kunnen vertrouwen op een eigen, onderscheidende kracht.

**'staan'** - zelfbewust denken en handelen - aansprekend

Én in de motivatie voor het verder versterken van die eigen kracht – reflectief, aanspreekbaar.

**'ver-staan'** - omgevingsbewust de toegevoegde waarde voor én van de ander, van het andere perspectief en van de andere cultuur, aanvoelen en begrijpen – aanspreekbaar.

Staan en verstaan zijn **niet** elkaars tegenpolen.

Zonder 'staan', geen 'verstaan'; geen 'verstaan' zonder 'staan'.

Aansprekend én aanspreekbaar zijn, dat is de Kunst van Ontwikkelen: als persoon, als team, als organisatie én als samenleving.

---



# Wie zijn wij?



**Ab Groen** heeft brede werkervaring als wetenschapper, stafdirecteur, bestuurder en toezichthouder. Momenteel is hij bestuurder van een stichting voor kinderopvang en basisonderwijs. Daarnaast is hij onder andere commissaris bij een woningcorporatie, een vo-school en voorzitter visitatiepanels in het hoger onderwijs. Ab is een kwaliteit- en prestatiegerichte strateeg, inspirerend leider en verbindend coach. Hij kan omgaan met complexiteit en legt daarbij steeds de verbinding tussen verleden, heden en toekomst. Ab zorgt voor veiligheid, open dialoog, structuur en kernachtige analyse.

[in http://www.linkedin.com/in/abfgroen](http://www.linkedin.com/in/abfgroen)



**Ien van Doormalen** heeft een brede werkervaring als adviseur op het gebied van strategieontwikkeling, transformatieprocessen, leiderschap en organisatieleren. Ze is behalve directeur/bestuurder in het sociale domein, ook een netwerkbouwer in de wereld van onderwijs, arbeid, welzijn en zorg en als docent en coach in het onderwijs. Ien is momenteel parttime verbonden aan een innovatief project in de ouderenzorg en ondersteunt daarnaast diverse bestuurders en organisaties in het publieke domein. Ien brengt rust, vertrouwen, veiligheid en samenhang in denken en doen. Zij maakt het mogelijk om beter zicht te ontwikkelen op de persoon, de organisatie, de context en het systeem om van daaruit te bewegen naar beter.

[in http://www.linkedin.com/in/ien-van-doormalen](http://www.linkedin.com/in/ien-van-doormalen)

Wij kunnen je op verschillende manieren ondersteunen in het versterken van je bestuurlijke leiderschap: als adviseur, als mentor, als docent.

Bestuurlijk Leiderschap ontwikkelen is geen vrijblijvende keuze. Dat kan een individueel leerproces zijn - op basis van advies/mentoring - maar ook in een collectief verband tot stand komen: in de vorm van begeleide collegiale consultatie of in de vorm van een leergang.

Een - in onze ogen - effectief leerproces start vanuit de situaties, beelden, ervaringen, inzichten en vragen die jij als 'lerend professional' inbrengt. Wat wil je ontwikkelen? Wat vind je spannend en welk resultaat heb je voor ogen? Wil je ook voor anderen iets betekenen, welke inspanning wil je doen en wat heb je nodig?

Jouw persoonlijke ontwikkelvragen verbinden we met de bakens 'staan' en 'ver-staan'. Zo bouwen we samen een betekenisvolle leercontext waarbij diverse 'professionaliseringsthema's voor bestuurders' de aandacht krijgen. Denk aan: "Wat betekent het om boegbeeld te zijn; hoe kijk je naar je maatschappelijke opdracht en je maatschappelijke verantwoordelijkheid; hoe kom je tot strategische keuzes en de concretisering daarvan; hoe ontwikkel je vanuit je persoonlijke kenmerken je bestuurlijke professionaliteit en hoe geef je vorm aan het geven van rekenschap?" Onze ondersteuning versterkt zo je bestuurlijk handelingskader met als resultaat een verhoogd zelfbewustzijn én een sterker omgevingsbewustzijn.

# 1. Staan

## 1.1 Een krachtige organisatie

### Samenhang

Waarin zit de onderscheidende kracht van een organisatie?

Het hier geïntroduceerde denkkader is dat een (school)organisatie zich kenmerkt door (a) een visie, (b) een cultuur en (c) een structuur. De visie is het denken van de organisatie. De cultuur zet het denken om in durven. De structuur faciliteert het doen. Denken, durven, doen.<sup>1</sup>

Binnen dit denkkader 'staat' een krachtige organisatie door de aanwezige karakteristieken van visie, cultuur en structuur. De visie is een echt en authentiek aanknopingspunt voor passies, dromen en betekenissen van betrokkenen en belanghebbenden.<sup>2 3</sup> De cultuur kenmerkt zich door een positieve grondhouding van de medewerkers: er is ruimte voor diversiteit, men gaat respectvol met elkaar om en vindt plezier in het werk. De structuur van de organisatie is transparant: er is een duidelijk handelingskader.

Een – beperkt – stelsel van afspraken geeft collega's houvast voor het dagelijkse werk.

Een organisatie is écht krachtig en onderscheidend als de drie componenten - visie, cultuur en structuur - samenhangend zijn: coherent, consequent en consistent. Samenhang faciliteert dat individuele collega's en teams zich met trots verbonden voelen en samen die organisatie willen zijn. Er is sprake van:

1. professionele zingeving, het werk is betekenisvol;
2. professionele vrijheid, met verantwoordelijkheid en erkenning van expertise en competenties;
3. professionele veiligheid, ieder voelt zich beschermd tegen te grote angst, onzekerheid of gevaar.

Zo groeit de organisatie naar een situatie waarin betrokkenen actief en adaptief bijdragen aan de gewenste ontwikkelingen. Niet het creëren van draagvlak staat centraal, maar het vinden en realiseren van de juiste vorm van betrokkenheid. Zo ontstaat samenhang binnen de organisatie, een gemeenschap, een levend organisme waarin ieder naar vermogen bijdraagt.

Visie	Cultuur	Structuur
Het denken	Het durven	Het doen
Echt en authentiek	Respect en plezier	Transparant en duidelijk
Professionele zingeving	Professionele vrijheid	Professionele veiligheid
Missie, statutair doel en strategisch doel	Kernwaarden en kerncompetenties	Organigram, reglementen, afsprakenstelsels
Identiteit is belofte van toegevoegde (maatschappelijke) waarde		

## 1.2 Een zichtbare organisatie

### Identiteit

*Hoe is de kracht van de organisatie zichtbaar voor betrokkenen en belanghebbenden?*

Een krachtige organisatie wordt een zichtbare organisatie als de consistentie tussen visie, cultuur en structuur zowel binnen als buiten geloofwaardig en voelbaar is. In die consistentie komt de identiteit van de organisatie tot uitdrukking. Het is belangrijk om de cruciale aspecten hiervan vast te leggen, te formaliseren. Zo wordt de nagestreefde identiteit inzichtelijk en overdraagbaar. Het dagelijkse handelen van betrokkenen steunt op dat fundament. Identiteit wordt gemaakt en beleefd door mensen en het is een enorme uitdaging om het geen dode letter te laten worden. Juist door het bespreekbaar te maken kan het een levende letter zijn. Een krachtige organisatie heeft haar formaliteiten op orde en durft haar identiteit te tonen, het te zijn. Het 'naleven' van die identiteit door de betrokkenen is ook geen moeten: de intenties zijn betekenisvol en juist daarom verinnerlijkt.

Het formele fundament ziet er als volgt uit. Elke organisatie heeft statuten, ingesteld bij de oprichting van de organisatie. Het statutair doel van de organisatie is hét uitgangspunt van de visie; het is dé reden van bestaan. Dan is er doorgaans een uitwerking van de visie in een (meerjarig) strategisch beleidsplan met een omschrijving van de missie en het strategische

doel. In het strategisch beleidsplan wordt ook de beoogde cultuur omschreven, bijvoorbeeld in termen van kernwaarden en kerncompetenties: zo willen we met elkaar omgaan! De structuur wordt vertaald in organisatie-aspecten, niet te veel maar ook niet te weinig. Denk aan een organigram, (huishoudelijke) reglementen, een afsprakenstelsel over bevoegdheden, besluitvorming en budgetten, arbeidsverdeling, coördinatie en communicatie.

Bovengenoemde documenten moeten voldoen aan de wettelijk gestelde voorschriften en zijn te beschouwen als de 'formele uitleesparameters' voor de identiteit die de organisatie zichzelf geeft. Ze vormen de bron waarop steeds gereflecteerd kan worden: doen we nog steeds de goede dingen goed: individueel, in teams en in de organisatie als geheel, op operationeel, tactisch en strategisch niveau?

### Belofte

De nagestreefde identiteit vertegenwoordigt een belofte naar de afnemer van diensten en producten van de organisatie. Het is een belofte van de toegevoegde waarde: onderscheidend, aansprekend. Die belofte geeft (potentiële) deelnemers/cliënten de keuze zich al dan niet te identificeren met die organisatie, gezien te willen worden met haar diensten of producten.<sup>4</sup> De belofte komt tot uitdrukking in marketingaspecten als slogans en beeldmerken gekoppeld aan de diensten en de product-portfolio.

Jim Collins geeft in zijn boek *Good to Great* (2001) een ander perspectief op de instellingskarakteristieken en gewenste samenhang om *good* te zijn.

1. Discipline van mensen: a. niveau-5-leiderschap en b. "eerst wie ... dan wat";
2. Discipline van denkwijze: a. "zie de harde feiten onder ogen", en b. Egelprincipe  
En de instelling groeit naar *great* met
3. Discipline van activiteiten, te weten a. bedrijfsdiscipline en b. technologische versnellers.

In het niveau-5-leiderschap wordt visie en cultuur gekoppeld aan het bouwen vanuit een langdurig succes met een tegenstrijdige mix van persoonlijke bescheidenheid en professionele wil. Het Egelprincipe betreft het zich richten op die combinatie van activiteiten waar passie (de hartstocht), talent (de allerbeste zijn) en economie (het verdienmodel) elkaar vinden.



### 1.3 Een waardige organisatie

#### *Respect en inzicht*

*Wat maakt dat de organisatie kan vertrouwen op de eigen onderscheidende kracht?*

De samenhang in visie, cultuur en structuur, de identiteit en de belofte van de organisatie zijn – impliciet of expliciet - aspecten die hun aanloop kennen in de historie van de organisatie. Het is behulpzaam kennis te nemen van die historie. Om zodoende beter te zien wat wel/niet werkte en waarom wel/niet.

Door met respect en zonder oordeel naar het verleden te kijken, ontstaat er ruimte voor de blik naar voren én een scherper inzicht in het heden.

Een analyse van de historie is eigenlijk een analyse van de levensfase van de organisatie<sup>5</sup>:

- Wat zijn de historische belevenissen van de organisatie? Waarom - en hoe - is ze geworden zoals ze is? Wat zit er (evolutionair gezien) in het DNA van de organisatie verankert?
- Welke stappen hebben geleid naar de huidige visie, cultuur en structuur en huidige identiteit/belofte?
- Hoe hebben de houding en de competenties van de medewerkers zich in de loop van de tijd ontwikkeld?

Naast de interne analyse is er ook de omgevingsanalyse. Dan gaat het in engere zin om de duiding van de maatschappelijke betekenis van de eigen dienstverlening c.q. product-portfolio (van binnen naar buiten). En in bredere zin om de duiding van de grotere maatschappelijke ontwikkelingen in relatie tot de eigen maatschappelijke betekenis<sup>6</sup> (van buiten naar binnen). Het gaat er om de context waarin de organisatie zich heeft ontwikkeld te begrijpen en aanwezige patronen te ontdekken: in de organisatie zelf en in de interactie met de buitenwereld.<sup>7 8</sup>

Het is van belang om de historische impact van de omgeving op de organisatie te pakken te krijgen: "Wanneer en waar zaten de belangrijke leermomenten? Waar en wanneer zien we daadwerkelijke wijzigingen in visie, cultuur en structuur of grotere wijzigingen in producten en diensten? Op welke wijze is gepoogd adaptief te ontwikkelen?"<sup>9</sup>

#### *Imago*

Een niet te verwaarlozen aspect is het historisch verloop van het imago: "Hoe zien de deelnemers/cliënten de organisatie? Hoe verhoudt de door de organisatie nagestreefde identiteit zich tot het (beleefde) imago bij de deelnemers? Klopt het? Kunnen we verschillen in beleving duiden, kunnen we ervan leren?"

Soms lukt het om de verschillen te duiden, maar niet altijd. Er kan sprake zijn van een complex samenspel van factoren. En toch kan er wel degelijk geleerd en bewogen worden.

#### *Complexiteit tegemoet treden*

Denkmodellen (hypothesen) kunnen helpen om complexiteit inzichtelijk te maken. Denkmodellen benutten om de complexiteit te versimpelen, is niet raadzaam. Inzicht in en acceptatie van de complexiteit vormen de basis voor het tot stand brengen van respect voor de eigen historie, de eigenwaarde en daarmee voor het vertrouwen in eigen kracht. Inzicht en acceptatie van de complexiteit helpen ook een brug te slaan tussen identiteit en imago. Het vormt een belangrijk fundament voor de volgende ontwikkelingsfase; het oog gericht op de toekomst.

### 1.4. Een organisatie in beweging

#### *De (her)startmotor*

*Is er een sleutel tot de motivatie om - indien nodig - (opnieuw) in beweging te komen?*

We introduceerden het begrip 'staan' vanuit het drievoudig denkkader van visie, cultuur en structuur. In dit denkkader is het begrip 'staan'



een fundament waarop gebouwd kan worden; het is juist ook het fundament waarop bewogen kan worden. Een krachtige, zichtbare en waardige organisatie beweegt gemotiveerd mee in haar maatschappelijke betekenis.

Hier onderscheiden we twee typen motivaties om te bewegen:

(A) het is urgent en het moet; <sup>10</sup>

(B) het is leuk en het mag.

Tussen 'moeten' en 'mogen' zitten variaties van nuttig en zinnig.

We kunnen ook kijken vanuit het perspectief van twee typen aangrijpingspunten:

(1) er is een probleem, een zwakste schakel;

(2) er is een kans, een sterk punt, een talent. <sup>11</sup>

En ook hier zijn allerlei tussenliggende variaties te bedenken. In een organisatie zijn veelal beide type motivaties en beide type aangrijpingspunten vertegenwoordigd. De vraag is wat wanneer dominant is en met welke eventuele risico's als gevolg.

#### *Bewegen omdat het moet of omdat het kan*

Het startpunt van een herstructurering of reorganisatie is veelal gelegen in een combinatie van (A) en (1): het moet en de zwakste schakel is prominent. Alleen, dan is het te laat voor een ontwikkelingsproces. Dan is een harde interventie in visie, cultuur of structuur noodzakelijk en dan wordt de ontwikkeling een – vaak niet gewild – project.

Beter is het tijdig te sturen op een proces.

Het startpunt van een innovatie (van een product of productieproces) is vaak gelegen in een combinatie van (B) en (2): het mag en het is leuk. Een kans ter versterking/verbetering doet zich voor: een (wetenschappelijk) onderzoek laat het zien en/of een nieuw (markt)inzicht - van binnenuit of van buitenaf – dient zich aan.

M.a.w., beweging kan op verschillende manieren tot stand komen: als gevolg van disruptieve ontwikkelingen, gepland of ongepland, verwacht of onverwacht, gekend of ongekend/nog niet volledig gekend. Een mix van aspecten is aan de orde: urgentie en toeval, moeten en mogen.

#### *Bewegen als natuurlijk proces*

Beweging kan ook een natuurlijk gegeven zijn, te zien als een evolutionair ontwikkelingsproces gericht op overleven: '*selective advantage*'. Het is gelegen midden in het totale spectrum van (A/B) motivatie en (1/2) aangrijpingspunt. Door een beweging ontstaat er mogelijk een (relatieve) voorsprong waardoor er voor het organisme (i.e. de organisatie) een grotere kans is bij te kunnen dragen aan de volgende generatie (i.e. als organisatie te continueren en zelfs te groeien).

Een organisatie kan deze vorm van evolutionair ontwikkelen faciliteren door, in verbinding met de omgeving, een reflectieve houding aan te nemen en zo te ontdekken wat nodig en/of mogelijk is. Als het nodig is, is er geen tijd om arrogant of naïef te zijn:

- in het ontwikkelingsproces worden zwakten onderkend en opgepakt en
- het besef is aanwezig dat, als het niet vanuit 'mogen' gedaan wordt, het 'moeten' op den duur vanzelf primair zal worden.

#### *Bewegen doe je samen*

Bewegen doe je niet alleen. Bij de introductie van het begrip 'ver-staan' – in de volgende paragraaf – wordt bewust de keuze gemaakt om in wisselwerking met 'de ander en het andere' te treden. Het is de keuze om proactief op zoek te gaan naar de toegevoegde waarde van diversiteit: van de andere cultuur en de andere mens.

Het is de keuze om ruimte te creëren om een andere positie en/of een ander perspectief te kiezen. Om 'onze zaak' eens van afstand te bekijken. Daarmee wordt de keuze gemaakt voor

een houding die een combinatie is van vertrouwen in de eigen waarde én van bescheidenheid over en relativering van de eigen

waarde. Immers het andere heeft ook waarde en voegt iets aan mij, aan mijn team en aan mijn organisatie toe.



Evolutietheorie bevat (in ieder geval) twee essentiële elementen):

- A. Doorlopende bron van selectiviteit door de wisselwerking met de omgeving
- B. Doorlopende bron van (potentiele) vernieuwing door mutaties.

In de verbinding met *Good to Great* relateert A. aan de discipline van werkwijze en relateert B. aan de technologische versnellers.

# 1. Ver-staan

## 2.1 Bewegen in de goede richting

*Vanuit aandacht*

*Hoe kan een organisatie bewust op zoek naar de richting van de te ontamen beweging?*

Hier komt nadrukkelijk de ander, het andere in beeld. We grijpen terug naar de eerder genoemde 'analyse van het verleden' en het nut van een reflectieve organisatie.

*Stilstaan én bewegen*

In aansluiting op het van buiten naar binnen kijken om de eigen kracht (*strength*) te ontdekken, worden ook zwakten (*weakness*), kansen (*opportunities*) en bedreigingen (*treaths*) benoemd. De alom bekende SWOT-analyse kan als één van de hulpmiddelen benut worden voor een beter zicht op de actualiteit. Het kan ook anders. Het gaat er om door goede reflectie te ontdekken wat de belofte is, om te ontdekken wat in essentie de toegevoegde waarde van de organisatie voor die ander kan zijn.

Het onderkennen en operationaliseren van de kansen die daar uit voortkomen, wordt bepalend voor de richting van de beweging.

Een ander beeld sluit aan op wat we noemen 'een spiegeling van identiteit.' Hoe komt dat wat vanuit de organisatie wordt gewenst optimaal samen met wat door die ander - deelnemers / cliënten / andere betrokkenen - wordt beleefd? Is de identiteit en het imago congruent of is er werk aan de winkel?

Dit betekent oog en oor hebben voor de ander, voor het andere. Ofwel: 'de ander', 'het andere' laten spreken, letterlijk en figuurlijk. Zo ontstaat inzicht in het andere, in het alternatief. We leren welke normen en gebruiken er in de andere cultuur zitten, waarmee het zich onderscheidt van de mijne. Welk verhaal heeft de andere persoon mij te vertellen? De ander en het andere krijgt het podium, krijgt positie en zeggingskracht.

*Relaties*

Door aandacht voor de ander te hebben, worden relaties gevormd. Het samenspel van 'vraag en aanbod' krijgt een ander karakter. Vanuit het begrijpen van het verhaal van de ander kom je zelf tot ver-staan! Je legt de vraag, de behoefte van de ander, op de behoefte c.q. de ambities van 'jezelf', je organisatie. Het draait niet, juist niet, op enkel 'vraagsturing' vanuit de deelnemer/klant, het gaat om het tot stand brengen van een



betekenisvolle relatie voor beiden. Deze bewuste zoekactie naar de richting van de beweging vraagt om het aangaan van relaties, in- en extern. Én om het geven van aandacht, op alle niveaus: individueel en collectief, op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Aandacht is het mooiste compliment, het geeft het andere, de ander de waarde die het verdient. Voor het vergroten van de zeggingskracht van het andere, de ander, is het van belang dat je jezelf ook laat bekijken, dat je jezelf kwetsbaar opstelt en je jezelf laat zien, dat je openhartig bent. Er ontstaat gelijkwaardigheid en wederkerigheid. De verbinding wordt een ontmoeting; de aandacht wordt een relatie.



## 2.2 Een verbindende organisatie

*In dialoog, in rust en toegerust*

*Hoe vertaal ik de keuze voor het aangaan van relaties naar de praktijk in mijn organisatie?*

Het antwoord op deze vraag ligt besloten in

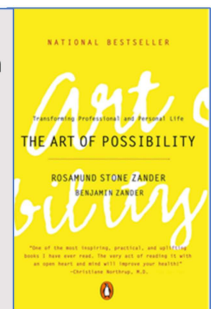
kenmerken van de cultuur en de structuur. De wens tot het aangaan van relaties moet eraf stralen: bij bestuurders, leidinggevend en bij alle andere medewerkers. De open houding moet zich laten lezen in wat men ook echt doet. Ofwel, er is niet een wens tot een dialoog, er is een dialoog (verticaal en horizontaal). Er wordt genetwerkt in en met de omgeving. En in het vigerende afsprakenstelsel zijn arbeidsverdeling en verantwoordelijkheden voor het onderhouden van relaties transparant; een borging van wie met wie praat, een stakeholdersbeleid en vertaling van dit beleid naar de operatie.

Netwerken, connectiviteit, co-creatie: het is er aanwijsbaar en de deelnemers herkennen in de resultaten hun inbreng.

Het betekent ook dat er in de professionalisering van alle collega's aandacht is voor competenties en houding die nodig zijn voor het kunnen kijken en zien, voor het kunnen geven van aandacht, voor het durven vragen en willen luisteren, voor onderkennen en uitstralen van eigen waarde en voor het durven tonen van bescheidenheid, en voor het aangaan van relaties.

Naast de cultuur van durven en doen, vraagt het aangaan van relaties tijd. Deze moet er kunnen zijn en dus gemaakt worden. Dat betekent dat ieder in zijn/haar agenda expliciet terugziet dat de 'lopende band' van dagelijkse handeling van tijd tot tijd wordt stopgezet; tijd voor het aangaan en onderhouden van relaties, voor reflectie en het goede gesprek hierover.

*"You did my Crescendo."* In *The Art of Possibility* beschrijven Rosamund Stone Zander en Benjamin Zander hun visie op transformatie van professioneel en persoonlijk leven. Ze gebruiken daarbij de metafoer van dirigeren; de spannende mix van een partituur als kader en de professionele ruimte om dat kader in te vullen. Voorafgaand aan een repetitie zet de dirigent een blanco vel papier op elke muziekstandaard en vraagt de orkestleden om input. Een van de orkestleden vraagt of de dirigent op een specifieke plek het aangegeven crescendo wil accentueren – dan wordt het stuk volgens haar nog beter. De dirigent volgt tijdens de uitvoering dat voorstel op. Het opzoeken en prikkelen van de kracht van de professional, het bieden van de gelegenheid om mee te leiden; en de suggesties dan opvolgen! Leiderschap!



## 2.3 De voorbereide organisatie

### *Verbeelding*

*Hoe kun je je als organisatie adequaat voorbereiden op een niet gekende toekomst?*

Als de toekomst onbekend is, wat vraagt dat dan specifiek van de organisatie? De ruimte om hierin vrij te denken is belangrijk: brainstormen; ruimte geven aan (wilde) ideeën en creativiteit; los komen van hoe het was; fantaseren; sociaal wenselijke antwoorden en correctheid loslaten; op zoek naar de echtheid. De uitnodiging opwerpen: "Stel je nu eens voor ..".

Vaak begint een toekomstverkenning bij het opzoeken van de grenzen van wat hier en nu bekend is, bij de oproep de huidige context, in al zijn diversiteit op te rekken: verbeelding!<sup>12</sup>

Nodig bewust 'de ander' uit: meelopers en dwarsdenkers; wetenschappers en leken; jongeren en ouderen; vrouwen en mannen; kantoorklerken en artiesten. En kijk dan over grenzen heen: nodig kunstenaars, schrijvers en musici uit om creatief te denken, te fantaseren en om hoofd én hart te laten spreken. Ga bewust eens ergens anders kijken, ga op excursie of neem een sabbatical. Start zonder agenda, stel oordelen en conclusies uit, neem de rust om echt langere termijn vooruit te blikken. Daarbij kunnen historische trends met simulatiemodellen doorgetrokken worden en er kan ruimte zijn voor disruptieve trendbreuken.

### *Verrassing*

Een toekomstverkenning kan geen eenduidig 'juist' antwoord opgeven. We kunnen wel scenario's duiden die (al dan niet statistisch onderbouwde – *evidence based*) een berekende kans (*probability*) krijgen. Als je al zou willen spreken over 'feiten', benoem en beschouw dan altijd het (historisch) perspectief waaronder dat feit lijkt te gelden; toekomstige feiten bestaan zeker niet. Belangrijker dan *evidence based* en *probabilities* in toekomstverkenning is de

verrassing: sta je zelf toe dat je iets vindt waarnaar je niet op zoek was (*serendipity*). De verrassing laat zich niet aankondigen, maar de kans op de verrassing kan wel vergroot worden door een goed proces voor een toekomstverkenning in te richten.

## 2.4 De adaptieve organisatie

### *Alert*

Ok, verrassingen, leuk, maar de organisatie zoekt een balans met zekerheden - kan de organisatie zich voorbereiden op verrassingen? Ja, dat kan! De metafoor van de goede *base-line* speler in het tennis doet hier opgang. De goede *base-line* speler onderscheidt zich door én een goede keuze van de positie én door een lichtvoetig en alert dansen op de achterlijn. Als de bal komt waar de *base-line* speler hem verwacht, dan staat zij er. En als de bal (net) ergens anders komt, dan is zij er snel bij. Een combinatie van staan en ver-staan.

Een organisatie kan dit doen door tijd en middelen (investeringsmiddelen) vrij te maken voor innovatie; onderzoekers en creatievelingen vrij maken voor het doen van uitvindingen. Dat kan door hen volledig de vrije hand te geven (zoals fundamenteel onderzoek) of door hen te inspireren met de resultaten van toekomstverkenningen en hen oplossingen te laten bedenken die passen bij mogelijke ontwikkelingen in de toekomst (toegepast onderzoek). Inspelen op verrassingen kan ook door ontwikkelingen snel te ontdekken, door een vinger aan de pols te houden. Het gaat dan om het inbouwen van sensoren in het eigen netwerk en het vanuit die sensoren doorlopend monitoren van ontwikkelingen. Dit ligt eigenlijk in de lijn van historische analyses en toekomstverkenningen: scherp zijn op het nu.

Hier zijn veel termen en instrumenten voor ontwikkeld, zoals Kritische Succes Factoren of *Balanced Score Cards*. Het zijn instrumenten om beslissingsverantwoordelijken in de organisatie

een *quick scan* te geven van de momentane context. Veelal gaat het om ondersteuning van operationele en tactische interventies. Voor strategische interventies komt het aan op analyses met een langer tijdsframe.

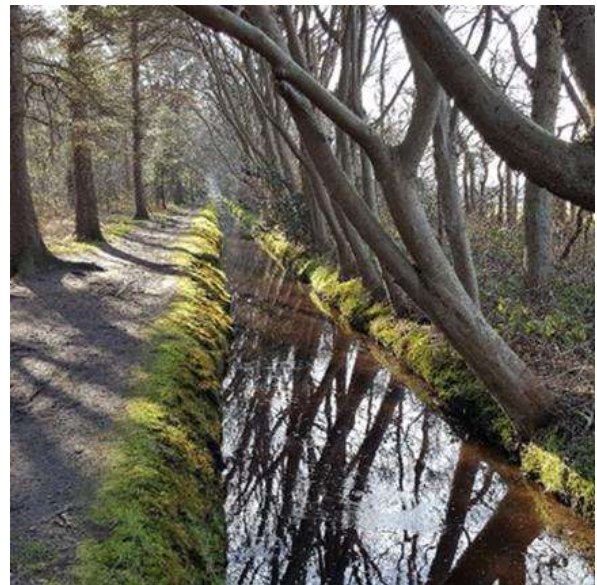
Het principe van 'uitvindingen' is gelegen in het creëren van nieuwe diversiteit, random of gericht. Het is te vergelijken met de rol van (genetische) mutaties in de evolutie. Het is de rol van wetenschap in de maatschappij. Het is de rol van het de researchafdeling van een grote multinational. Het is toekomstgericht openen van flexibiliteit; *evidence based*, onderbouwd en *future-proof*.

#### *Robuust*

Een ander perspectief op het inspelen op verrassingen, is het tegengaan van (te) grote afhankelijkheden. Niet wedden op één paard. Zorgen voor antifragiliteit van het huidige productieproces en de huidige diensten- en product-portfolio.

Innovatie en antifragiliteit zorgen voor wendbaarheid van de organisatie en daarmee

voor robuustheid.<sup>13</sup> Het is een keuze van de organisatie tijd en middelen te investeren in robuustheid. Het is een keuze tot (het al dan niet) versterken van het vermogen om in te spelen op duidingen die het wenselijk maken om (proactief) te verstaan; als een tango-danser, die geleid kan worden en die leidt.



## Voor verdere verdieping

---

- <sup>1</sup> Ben Tiggelaar (2005). Dromen, durven, doen. Spectrum, Utrecht
- <sup>2</sup> Wouter Hart (2013). Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling. 5e oplage Vakmedianet, Deventer
- <sup>3</sup> Simon Sinek (2019). Begin met het waarom. Hoe goede leiders inspireren tot actie. Business Contact, Amsterdam
- <sup>4</sup> Adriaan Oomen, Bovenscheidend vermogen, 2017, Futuro uitgevers
- <sup>5</sup> Doede Keuning & Matthijs Wolters (2007). Structuur doorzien. Over ontwerp van organisatiestructuren. Pearson Education Benelux, Amsterdam
- <sup>6</sup> Wim van Dinten (2003). Met gevoel voor realiteit. Over het herkennen van betekenis bij organiseren. 2e herziene druk. Uitgeverij Eburan, Delft
- <sup>7</sup> Brechtje Kessener & Leike van Oss (2019). Meer dan de som der delen, sisteemdenkers over organiseren en veranderen, Management Impact
- <sup>8</sup> Jaap Schaveling, Bill Bryan & Michael Goodman (2012) 'Systeemdenken', van goed bedoeld naar goed gedaan, Boom
- <sup>9</sup> Mark Samuel (2006) Creating the accountable organization, Xephor Press
- <sup>10</sup> John Kotter (2008). Een gevoel van urgentie! Hoe krijg je mensen in beweging om succesvol te veranderen. Uitgeverij Business Contact, Amsterdam
- <sup>11</sup> Saskia Tjepkema, Luc Verheijen & Joeri Kabalt, 2016. Waardering veranderen. Appreciative Inquiry in de dagelijkse praktijk van managers. Boom Uitgevers, Amsterdam
- <sup>12</sup> Floris Alkemade (2020) De toekomst van Nederland. De kunst van richting te veranderen. Uitgeverij Toth, Bussum
- <sup>13</sup> Freek Peters (2020). Face the Future. Leadership Skills for the Next Generation. Uitgeverij Stili Novi, Utrecht