



# Sensemaking II

Hoe leiderschap en organisatiedesign  
het vermogen tot sensemaking  
in organisaties maken... of breken...

Philippe Bailleur en Annette Meulmeester

# Sensemaking II

Hoe leiderschap en organisatiedesign het vermogen tot sensemaking in organisaties maken... of breken...

In ons eerdere artikel hebben we onze praktijktheorie rond sensemaking als cruciaal vermogen om te overleven in een VUCA wereld uit de doeken gedaan. Dit artikel bouwt daarop verder. We kondigden daar al aan dat er twee belangrijke domeinen zijn, beschouw het als de twee zijden van dezelfde munt, die bepalend zijn om in organisaties een voedingsbodem te creëren waarop het vermogen tot sensemaking zich kan ontwikkelen: Leiderschap en Organisatiedesign. Ze gaan hand in hand, waardoor werken aan het ene domein, zonder rekening te houden met het andere, er vaak toe leidt dat de geleverde inspanningen toch niet het verhoopte effect opleveren.

Organisaties voorbereiden om te excelleren in een complexe context nodigt dus uit tot een bredere aanpak. In dit artikel proberen we dat stap voor stap duidelijk te maken. Hierbij bezien we Leiderschap en Organisatiedesign zoveel mogelijk in hun samenhang en leggen tegelijk de focus op het effect van de inrichting en aansturing van organisaties op het collectieve vermogen tot sensemaking. In een derde artikel gaan we, vanuit diezelfde samenhang, dieper in op wat het cultiveren van sensemaking in organisaties vraagt van leiderschap.

We hebben Sensemaking II als volgt opgebouwd:

- Deel 1: Het belang van een gezonde voedingsbodem
- Deel 2: Het ontwikkelen van complexe vermogens
- Deel 3: De invloed van organisatiedesign op het adaptief vermogen in organisaties
- Deel 4: De weerbaarheid van organisatietransformatie
- Deel 5: de principes waarlangs organisaties jarenlang werden ontworpen
- Deel 6: Organisatiedesign langs verrijkte principes

We hopen met dit vervolg op ons eerdere artikel, verdieping aan te brengen en tegelijk enkele concrete handvatten te bieden om met deze - innig verbonden - thema's aan de slag te gaan. Dat is immers noodzakelijk om de veerkracht en het adaptief vermogen van organisaties afgestemd te krijgen op de uitdagingen die horen bij een snel veranderende, onvoorspelbare, complexer wordende wereld. De huidige COVID-19 crisis heeft ons allemaal in het VUCA-bad gezet. Daar is nu geen discussie meer over.



## Het belang van een gezonde voedingsbodem

*‘Het organisatie-  
design is de  
non-verbale  
communicatie van  
de senior leiders  
van de organisatie.’*

Zoals gezegd: wanneer de thema's 'Leiderschap' en 'Organisatiedesign' goed en afgestemd uitgebouwd worden, dan leveren zij samen de voedingsbodem waardoor organisaties zich optimaal kunnen ontwikkelen en groeien, afgestemd op wat zich manifesteert in hun omgeving. Dit betekent dus dat een eenzijdige aanpak vaak niet leidt tot een gezonde voedingsbodem voor sensemaking maar eerder leidt tot een verwarrende of zelfs toxische bodem. Hoewel de intenties achter bepaalde, eenzijdige interventies meestal goed zijn, leiden ze te vaak tot een toxische regen die valt op kleine, kostbare kiemen in organisaties. Kiemen die - met de juiste voeding en koestering - uit zouden kunnen groeien tot iets waar organisaties in wezen hardnekkig naar op zoek zijn. Zoals nieuwe initiatieven tot samenwerking en innovatie, kleine experimenten en nieuwsgierige vragen die zouden kunnen leiden tot interessante doorbraken. Het ineffektieve samenspel tussen 'Leiderschap' en 'Organisatiedesign' zorgt er dan helaas te vaak voor dat die vroegtijdig bezwijken of in de kiem worden gesmoord.

Let wel, naast het feit dat organisaties zich zo'n toxische douche niet kunnen permitteren, is de schade voor teams en mensen vaak zeer ingrijpend en langdurig. Want de kiemen die ontstaan vanuit een proces van sensemaking, zijn ontstaan vanuit kwetsbaarheid, moed en durf om persoonlijk en collectief risico te nemen. Uit Sensemaking I kon je al afleiden dat mensen zich helemaal moeten kunnen geven om als groep tot sensemaking te komen. In de praktijk zien we echter dat mensen vaak maar een beperkt stuk van zichzelf geven tijdens meetings. Logisch - en ook jammer - omdat er dan niet zo'n rijke mix ontstaat. Onbekende paden bewandelen of de status quo ter discussie stellen vergt meer van mensen. Het is spannender en risicovoller dan datgene te laten zien dat vertrouwd is voor organisaties. Mensen moeten hun maskers laten zakken door hun - al dan niet bewuste - psycho-emotionele beschermingsmechanismen te ontgroeien.

**Wat bedoelen we hier precies mee?**

Helemaal duiken in een co-creatief proces is bijzonder kwetsbaar. Immers, bij het verkennen van nieuwe pistes, gaat onze leermodus volledig aan zodat we optimaal gevoelig kunnen zijn voor de effecten van ons handelen. Om tot een generatieve uitwisseling te komen moet de uitwisseling op een bijzonder fijngevoelige manier kunnen verlopen. Anders missen we de subtiele maar bijzonder belangrijke aspecten van communicatie. Alle sensoren staan open, de psychologische beveiliging - of maskers - staan op laag. Wat maakt dat een spreekwoordelijke tik op de vingers of lopen tegen een blinde muur, extra hard kan binnen komen.

In no-time leren we dat als we willen overleven in een toxisch systeem, onder zo'n leider of met zulke collega's, we bepaald gedrag - zoals openheid en kwetsbaarheid - beter niet meer kunnen laten zien. We passen ons aan en houden hiermee een deel van onszelf achter. We beveiligen ons op die manier tegen het risico om geraakt te worden. En niet zonder reden. Wonden die in een dergelijk proces ontstaan raken immers aan onze sociale basisbehoeften. Ze gaan over persoonlijke afwijzing, niet goed genoeg zijn, niet slim genoeg zijn, niet erkend of gewaardeerd worden, het niet waard zijn, ... Thema's waar we als mens en groepsdier, bijzonder gevoelig voor zijn.

*"We kunnen emotionele of psychische pijn minder goed verduren dan fysieke pijn. Daarom blijven mensen vaak te lang rondlopen met fysieke klachten. Omdat ze aanvoelen dat er iets anders achter schuil gaat."*

Hoe subtiel wonden op dit niveau ook mogen lijken, eens ze er zijn, zijn die niet meer zo gemakkelijk te herstellen. Ook al roept je leidinggevende honderd keer 'fail fast, learn quick'... je hoofd zegt 'Ja', je buik zegt: 'Ik kijk wel uit!' En helaas heeft je onderbuik vaak een punt. Sterker nog - sorry Descartes - onze onderbuik is - veel meer dan we doorhebben - meer leidend dan ons hoofd.



## Het ontwikkelen van complexe vermogens

*‘Een geheel wordt niet performant door alleen de onderdelen te ontwikkelen.’*

We noemden sensemaking eerder al een collectief vermogen. In ons werk wordt het steeds duidelijker dat complexe vermogens - zoals sensemaking - niet te ontwikkelen zijn door je alleen te richten op het individu (of de onderdelen van het systeem). Je kunt evengoed een orchidee proberen te laten bloeien in een pot gevuld met zand. Iets wat men in sommige organisaties toch soms lijkt te proberen.

Complexe vermogens kun je maar vatten als je die bekijkt vanuit ten minste drie perspectieven, zijnde:

- Individuele vermogens of dat wat mensen als individu kunnen ontwikkelen, los van elkaar;
- Collectieve vermogens of dat wat zich tussen mensen ontwikkelt. Deze vermogens zijn veel moeilijker grijpbaar en niet te koppelen aan individuen. Ze bevinden zich als het ware tussen de neuzen;
- Context en/of structuur of dat wat de humus of de bedding vormt voor de ontwikkeling van de individuele en collectieve vermogens. Weet dat het design van de organisatie hierin een bepalende factor is.

Ontwikkeling van dit soort complexe vermogens gaat dus over een samenspel van factoren

Organisatie  
Design

Collectieve  
Vermogens

Individuele  
Vermogens

- beschouw het als een ecosysteem - en vraag iets van het individu, iets van het collectief en iets van het systeem, zijnde de organisatie. Er is als het ware een soort container nodig waarbinnen de volgende, randvoorwaardelijke elementen geboden kunnen worden:

- Ruimte geven aan, maar ook ruimte durven nemen voor intuïtie, aanvoelen en systemische wijsheid.
- Informatie aanreiken en uitwisselen op een verteerbare en transparante manier, zodat deze werkelijk gehoord en benut kan worden.
- Mensen in hun kracht laten zodanig dat ze hun eigenwaarde kunnen behouden tijdens de uitwisseling. Gebeurt dit niet, dan verwordt de uitwisseling tot een maskerade of een dans der ego's.
- Een ruimte creëren waarbij mensen zich veilig genoeg voelen om fouten te maken en te falen.
- Doordacht en goed afgewogen hulp en ondersteuning bieden zonder te betuttelen.
- Ruimte bieden voor complexe emoties, angst en zelfs 'oud zeer'. Een transformatieproces triggert dit sowieso. Als je dit alles probeert te vermijden, kan er onmogelijk sprake zijn van transformatie.
- De ruimte bieden om andere keuzes te maken, zaken anders te beleven. Een generatieve dialoog ontstaat immers net door ruimte te bieden voor het verschil, wat eerder een traag, chaotisch, divergerend proces is in vergelijking met een snel, gestructureerd, convergerend proces wat vaak de voorkeur geniet in organisaties.

Zoals je kan zien gaat het hier even goed over individuele en collectieve vermogens als over het design van de organisatie. Je komt er niet als je één van deze elementen over het hoofd ziet. Sensemaking vraagt in deze dus iets op het vlak van leiderschap. Zowel op het vlak van individuele leiderschapsvermogens als op het vlak van collectieve leiderschapsvermogens (= het leiderschapssysteem). Inderdaad, ook hier weer, valt het ons vaak op dat leidinggevendenden niet als een goed georchestreerd geheel functioneren. Goede leidinggevendenden vormen niet automatisch een goed leiderschapssysteem. En die ontwikkeling valt niet op te lossen met trainingen gericht op individueel gedrag. Wanneer je een leiderschapssysteem wil ontwikkelen, dan heb je het systeem te benaderen als een entiteit op zich, en heeft het systeem dus ook als geheel in het ontwikkelproces te stappen. En natuurlijk is ook hier het samenspel tussen dit leiderschapsvermogen en het design van de organisatie wezenlijk.

*Vaak worden de verschillende leiderschapslagen op een heel andere manier getraind waardoor er kloven ontstaan binnen het leiderschapssysteem. Hierdoor wordt de vertaalslag naar de werkvloer quasi onmogelijk gemaakt mede omdat de interne afstemming al niet optimaal is. Dit is eerder regel dan uitzondering.*



# 3

## De invloed van organisatie- design op het adaptief vermogen in organisaties

*‘Organisatiedesign,  
de non-verbale  
communicatie  
van het senior  
leadership’*

In onze praktijk worden wij regelmatig uitgenodigd om teams of individuen te coachen die een innovatieve of vrije rol dienen te vervullen in een organisatie. Denk aan teams die worden uitgedaagd om nieuwe paden te verkennen of individuen die vrijgespeeld worden om huidige processen of vastgeroeste gewoontes tegen het licht te houden. Die teams starten vaak vol goede moed aan een dergelijke opdracht en in eerste instantie voelen ze veel morele support vanuit de top van de organisatie. Het duurt meestal echter niet zo lang voordat ze keihard tegen de weerbarstige en dwingende patronen aanlopen die eigen zijn aan de organisatie en waarvan ze juist geacht werden die te doorbreken. Helaas valt de initiële steun daar en dan vaak ook weg. Waardoor dit soort vaak talentvolle individuen en teams het risico lopen beschadigd te raken of zelfs op te branden.

Wanneer we in coachingsgesprekken de rapportagelijnen en positionering van die coachee of dat team in kaart brengen, dan geeft dit vaak meteen inzicht in de kans van slagen van een persoon of team met die taak, op die plek in de organisatie. We kunnen dan veel tijd besteden aan coaching, het inzoomen op individuele belemmeringen of gebrekkige samenwerking, maar als het systeem rondom deze mensen heen niet is ingericht om hen te faciliteren in de taak waar zij voor staan, dan is dat vaak vergeefse moeite en doet het zelfs eerder kwaad dan goed. Immers, we wekken zo de schijn dat de bron voor het al dan niet vastlopen ligt bij het individu, terwijl de invloed van het individu op het design vele malen kleiner is dan de invloed van het design op het individu. In wezen kun je stellen dat het design van de organisatie het gedrag bepaalt. En dat is knap lastig om onder ogen te zien.

*'A bad system will  
beat a good person  
every time.'*

**W. Edwards Deming**

We zien vaak dat directieleden zich goed realiseren dat de veranderingen in de markt vragen om innovatie en het experimenteren met nieuwe manieren van kijken en (samen)werken. Wat we helaas meestal tegelijkertijd zien gebeuren is dat men deze 'taak' vervolgens belegt bij medewerkers of teams die zijn opgehangen in een organisatie die is ontworpen om succesvol te zijn in een stabiele en voorspelbare context. Met de procedures, processen, omgangsvormen en rapportagelijnen die daarbij horen. De link met het design wordt meestal niet gemaakt en dat is een valkuil waar veel mensen in trappen:

*"Als degene die verandering wil, de verandering buiten zichzelf legt dan is dat de reden waarom de verandering zal vast lopen."*

En inderdaad, de oude manieren van denken en doen binnen de organisatie zorgen er vaak voor dat initiatieven zomaar worden teruggefloten door een naast hogere leidinggevende die helemaal niet betrokken is, omdat deze de kans op succes als te klein inschat, het niet past bij diens jaardoelstellingen, of dat budgetten worden teruggedraaid omdat de business case niet voldoet aan de vigerende maatstaven. Met andere woorden, wanneer er vanuit het perspectief van wat tot dan toe heeft gewerkt, wordt gekeken naar vernieuwing, zullen veel initiatieven onlogisch voelen, of misschien zelfs bedreigend voor de status quo. En dit leidt dan ongewild tot een toxische douche, waardoor teams geen ruimte meer voelen om nieuwe paden te bewandelen.



*Iedere keer wanneer men in een organisatie meer van een bepaald individueel of collectief gedrag wil zien, hebben wij de neiging om in de organisatie op zoek te gaan naar voorbeelden van wat men 'uitzonderingen' noemt of momenten waarop dit gedrag zich wel vertoonde. Uit deze voorbeelden leren we wat mensen moeten doen, kunnen en nodig hebben om - in die organisatie - dit gedrag te ontwikkelen. Denk aan veilig handelen, innovatief handelen, klantvriendelijkheid, .... Wanneer we doorvragen naar wat maakte dat men in deze voorbeelden succesvol kon zijn, krijgen we vaak antwoorden als: "We hebben dat toen zo kunnen aanpakken maar daarvoor hebben we wel wat regeltjes moeten omzeilen." of "Gelukkig konden we wat schuiven met ons budget." of "Onze manager heeft ons wel moeten indekken want op die manier mogen we in normale omstandigheden niet werken." We durven te stellen dat dit voor wel 80% van de voorbeelden geldt die we krijgen. Als je hier even bij stil staat, dan betekent dit dat de organisatie het gewenste gedrag zelf voor de voeten loopt of in de kiem smooit. Niet gek dus dat het zich maar sporadisch toont. Denk terug aan de orchidee in een pot zand.*

Daarom maken wij graag gebruik van het onderscheid tussen technische problemen en adaptieve uitdagingen zoals ooit geïntroduceerd door Ronald Heifetz. Je zou kunnen stellen dat het overgrote deel van de organisaties zijn ontworpen langs principes die horen bij een voorspelbare, lineaire of mechanistische wereld. In die wereld worden vraagstukken, al dan niet taai, getackeld op basis van logica, oorzaak en gevolg analyses. Voornamelijk vanuit de kennis en de ervaring die tot dan toe is opgedaan. Dit leidt tot een technische benadering van problemen oplossen waarbij er eerder naar de onderdelen van de machine wordt gekeken (= inzoomen) dan naar hoe de machine in elkaar zit, hoe die onderdelen op elkaar inwerken en in welke mate die afgestemd is op de omringende context (= uitzoomen). Door te varen op de vertrouwde processen rond probleemoplossing en besluitvorming gaat men dus eerder op zoek naar oplossingen binnen de machine, op het niveau van de onderdelen. Ook als er eigenlijk naar de machine als geheel dient gekeken te worden.

Op zich is daar natuurlijk niets mis mee. Sterker nog, de bron van het succes van veel organisaties ligt voor een groot deel in de wijze waarop zij zich vroeger efficiënt wisten te organiseren rond vragen uit de markt. Echter, wanneer die markt in een steeds rapper tempo verandert en complexer wordt, zullen meer en meer uitdagingen eerder adaptief van aard zijn. Dat vraagt dan om een verschuiving van 'command and control' naar 'connect and collaborate'.

We noemen het ook wel een andere choreografie, omdat relaties en samenwerkingsverbanden belangrijker worden dan de uitgetekende, lineaire rapportagelijnen. Het schema hieronder geeft een beknopt overzicht van het onderscheid tussen technische vraagstukken en adaptieve uitdagingen.

Technische problemen	Adaptieve uitdagingen
Makkelijk te identificeren.	Moeilijk te identificeren, makkelijker om te negeren.
Lenen zich vaak tot snelle en makkelijke oplossingen.	Vergt verandering op het vlak van waarden, overtuigingen, relaties, choreografie en samenwerkingsvormen.
Vaak op te lossen door een expert of ervaringsdeskundige (= iemand anders).	Mensen met het probleem moeten het vaak zelf oplossen, iemand anders kan dat niet en dit terwijl de verleiding om het bij iemand anders te leggen eerder groot is. Dit leidt dus tot een grotere kans op weerstand.
De plekken waar verandering nodig is, zijn vaak makkelijk te isoleren.	Dit vergt verandering op en tussen meerdere plekken die niet zo makkelijk te isoleren zijn.
Oplossingen kunnen vaak - na analyse - vlot geïmplementeerd worden, zelfs als die opgelegd worden.	'Oplossingen' ontstaan niet door analyse maar door experimenteren, trial-and-error en reflectie. Het duurt vaak lang voor iets geïmplementeerd raakt, wordt als lastig ervaren en kan niet opgelegd worden.
Voorbeelden: • Medicatie tegen hoge bloeddruk. • Repareren van een machine of toestel. • ...	Voorbeelden: • Het ontwikkelen van een andere levensstijl om van stressklachten verlost te geraken. • Het respecteren van bepaalde maatregelen in het kader van COVID-19.

*'The single biggest failure of leadership is to treat adaptive challenges like technical problems'*

**Ronald Heifetz**

Wanneer je de tijd neemt om voorbeelden uit je eigen praktijk tegen het licht te houden, zal je merken hoe vaak we pogen om adaptieve uitdagingen op te lossen met technische oplossingen. Waarom? Omdat we dingen snel willen oplossen, afmaken en we niet zo goed om kunnen met de spanning die ontstaat door het niet meteen opgelost krijgen van een probleem of vraagstuk.

*"Het is niet dat ik zoveel slimmer ben maar wel dat ik langer bij een probleem kan blijven stilstaan." Albert Einstein*

En daarmee gaan we wat onbekend is, wat het onderzoeken van verschillende perspectieven vergt of wat het inslaan van nieuwe wegen vereist, liever uit de weg. Zoals je allicht al vermoedde - verder bouwend op SENSEMAKING I - vergen adaptieve uitdagingen sensemaking. Kortom, als een organisatie moet kunnen dealen met adaptieve uitdagingen, dan moet er een ruimte gemaakt worden voor het proces van sensemaking, goed wetende dat dit een taai (leer)proces is. Daarenboven, is het een proces waar niet alleen de directie - tijdens een paar heidagen - maar de gehele organisatie doorheen moet. Dit vraagt om een organisatiecultuur die proberen stimuleert en falen erkent als een element dat hoort bij het proces. In dit geval is er geen sprake meer van falen maar van feedback die helpt om de weg doorheen de mist te vinden.



# 4

## De weerbastigheid van organisatie transformatie

Wat heden ten dage schuurt is het feit dat de principes waarlangs traditionele organisatie systemen gebouwd zijn fundamenteel anders zijn dan dat wat er vandaag nodig is. Meer zelfs, als je er aan probeert te sleutelen activeer je eerder processen die de oude patronen in stand houden dan de verandering die je voor ogen had. Levende systemen hebben bijzonder hardnekkige immuunmechanismen die in gang schieten als reactie op de stress en de onzekerheid die horen bij adaptieve uitdagingen. De natuurlijke reactie van een levend systeem op een adaptieve uitdaging is in eerste instantie rigiditeit. Zeker als de organisatie en haar medewerkers niet zijn voorbereid op dit soort uitdagingen. Naast rigiditeit zien we ook een andere neiging: het negeren, minimaliseren of ontkennen van de veranderende realiteit, in de hoop die zo buiten de deur te houden. Op dit punt wordt het verschil tussen pro-actieve en re-actieve organisaties zichtbaar. De eersten kunnen van binnenuit, op basis van 'weak signals' in beweging komen. De andere hebben een crisis of een stevige prikkel van buiten nodig om wakker geschud te worden.

### **Vanwaar die beschermingsmechanismen, vanwaar die heftige reactie?**

Omdat de verandering die nodig is om met adaptieve uitdagingen om te kunnen gaan, vaak raakt aan diepe collectieve overtuigingen en soms zelfs aan de identiteit van de organisatie en de mensen die ze op die manier hebben vormgegeven en geleid. En vaak omdat die mensen op die vertrouwde manier zijn gekomen waar ze nu zijn. Hun succes en positie is hieraan te danken, toch? Hieraan toornen gaat naar de kern van mensen en dan doet het immuunsysteem zijn werk. Het beperkte aantal organisatie transformaties die echt het gehoopte resultaat oplevert, is grotendeels te wijten aan het feit dat deze onderliggende dynamieken genegeerd worden. Een mooi voorbeeld van complexiteitsreductie die per toeval ook hoort bij een eerder mechanistische manier van organisaties bouwen en sturen.

We begeleiden al even een organisatie die reeds 15 jaar geleid wordt door dezelfde mensen. De organisatie is gegroeid van een lokale, kleine speler naar een internationale organisatie. De senior leaders (waarvan sommigen de oprichters) zijn natuurlijk mee gegroeid en over hun kennis, expertise en leiderschap valt bijzonder veel goeds te vertellen. Een belangrijke assumptie die jarenlang leidend is geweest en zich dus heeft vertaald tot in het design van de organisatie is: "Als we alles goed uitdenken en omschrijven in processen en richtlijnen, dan zal de organisatie optimaal werken." Het zal je niet verbazen dat er een grote voorkeur is voor technische oplossingen. Tegelijkertijd bevindt de organisatie zich al enkele jaren in een complexer geworden context. Omdat het knappe koppen zijn, weten ze ook perfect wat ze nodig hebben om als organisatie verder te evolueren: er is nood aan meer laterale samenwerking en meer empowerment. Helaas lukt het hen niet om dit in geïntegreerd te krijgen in de organisatie. Waarom?

- Alle initiatieven zijn gericht op mensen, groepen en processen IN de organisatie (= kijken naar delen i.p.v. het geheel).
- De voorschrijvende, top-down aanpak kan alle informele en formele interacties en wisselwerking tussen afdelingen onmogelijk omvatten en hoe meer men dat probeert, hoe kleiner de ruimte wordt voor empowerment en laterale afstemming.
- Het senior management klaagt over de volgzzaamheid van het middenkader. Het middenkader klaagt over de beperkte ruimte die ze krijgen om zelf zaken te regelen met elkaar.
- Wie vragen stelt over de organisatie als geheel, en daarmee het design van de organisatie ter discussie stelt - en vertrouw ons, dat is echt wat er nodig is - staat plots in een gevaarlijk mijnenveld.
- Wat echter meer en meer duidelijk geworden is - en op zich heel logisch - is dat het senior leadership en het design van de organisatie zijn versmolten met elkaar. Feedback op de organisatie wordt willens nillens persoonlijk opgevat.

Zolang die twee zaken niet van elkaar losgekoppeld raken, zolang de directie dit soort spanning niet leert hanteren, zal het immuunsysteem - in eerste instantie van de directie, in tweede instantie van de organisatie - zijn werk blijven doen. Heel wat organisatieadviseurs die net dit hebben uitgedaagd, hebben zich al verbrand en werden de laan uitgestuurd. Andere adviseurs, die door hebben wat ze moeten respecteren om te mogen blijven, halen veel werk uit deze organisatie maar dagen wat moet worden uitgedaagd onvoldoende uit. Flirten met de grens van wat het systeem en de directie aankan, is de enige manier om de transformatie te doen slagen. Voeling houden met het immuunsysteem is daarbij cruciaal.



## De principes waarlangs organisaties jarenlang werden ontworpen

Laten we - verder bouwend op dit voorbeeld - wat dieper ingaan op de principes die in een traditionele manier van organiseren gebakken zitten. Deze principes begrijpen, helpt om het immuunsysteem van een organisatie te kunnen voelen en hier rekening mee te houden. Door deze waar nodig op te rekken, zonder daarin te snel te ver te gaan. Want dan is de kans groot dat het immuunsysteem zijn werk zal doen en pogingen tot veranderen worden vastgezet.

In veel traditionele organisaties zijn het denken en het doen gescheiden van elkaar. Je zal er expertteams en stafafdelingen (= denken) ontmoeten die hun oplossingen voor vraagstukken uitrollen over de werkvloer (= doen), al dan niet gegoten in procedures en beleidsstukken. Deze voorschrijvende manier van leiden, werkt goed in een stabiele en dus voorspelbare context. Organisaties en teams die zich moeten verhouden tot een VUCA wereld, kunnen zich de ruis en het tijdverlies dat ontstaat door deze scheiding niet veroorloven. Om de individuele en collectieve vermogens, de verbondenheid en de intersubjectiviteit te ontwikkelen die nodig is om met de uitdagingen van een VUCA-wereld om te kunnen gaan, moet je net samen door een proces van sensemaking. De gezamenlijke transformatie gebeurt immers in de sensemaking container. Alleen op die manier raken mensen op dezelfde pagina. Experimenteren (= doen) en betekenis geven (= denken) blijven in een complexe context best met elkaar verbonden.

*Het principe dat je hoofd en handen beter van elkaar kunt scheiden (maar dat helaas ook leidt tot vervreemding).*

*‘Het principe dat  
schaarste prikkelt  
tot ontwikkeling  
(maar helaas  
ook leidt tot  
bescherming).’*

Samen in de pot springen staat natuurlijk haaks op hiërarchie. In veel organisaties wordt ‘denken’ hoger gewaardeerd - kijk maar naar o.a. de toegekende status en beloning - dan ‘doen’. Wil je als professional carrière maken, dan is het logische pad het pad naar boven en dat pad leidt voornamelijk naar leidinggevende posities. Een expert die in dit soort organisaties carrière wil maken, zal afscheid moeten nemen van zijn expertrol. Vaak lukt dat maar ten dele met alle narigheid van dien, maar daarover later meer. Het pad naar boven betekent ook een toename van status, macht, controle en autonomie. En gezien de piramidale vorm van organisaties, speelt er ook nog eens schaarste t.a.v. het aantal beschikbare stoelen. Zodra je zo’n schaarse stoel hebt verworven, sta je niet te springen om die weer af te geven. Sterker nog, de kans is groot dat je die goed zal beschermen. Dit alles raakt nl. aan fundamentele, sociale basisbehoeften van mensen. Initiatieven die bedreigend zouden kunnen zijn - ‘zouden kunnen zijn’ is dus voldoende - activeren gegarandeerd beschermingsmechanismen. Kortom, deze mechanismen zitten ingebakken in een piramidaal design. Het ene leidt tot het andere en omgekeerd.

*Het principe dat stelt dat je het geheel beter kunt beheren als je het in stukjes knipt (maar helaas ook leidt tot versplintering en silo’s).*

Naast de scheiding tussen hoofd en handen, zien we nog een andere vorm van scheiding, nl. die tussen expertises of functionele domeinen. In een stabiele context is het efficiënt en vanuit een lineaire aansturing vaak ook noodzakelijk om de organisatie op te knippen in divisies en specialisaties. Naar regio, naar productgroep of naar fase in het productieproces. Zo ontstaan er vouwlijnen in de organisatie.

## Vouwlijnen

*De lijnen waarlangs zich - op natuurlijke wijze - in teams of in organisaties subgroepen of coalities vormen, noemen we ook wel vouwlijnen. Deze vouwlijnen ontstaan vaak, net als op een stuk papier, langs al aanwezige stippelijntjes die worden gevormd door kenmerken die de ene groep mensen onderscheidt van anderen. Denk bijvoorbeeld aan leeftijd, anciënniteit (oudgedienden vs. nieuwe medewerkers), opleiding (bijv. technisch geschoold of niet), locatie waar je werkt (hoofdkantoor vs. regiokantoor), historie (zoals de oorspronkelijke fusieorganisatie waar je bent begonnen) of rapportagelijnen (welk directielid heeft deze afdeling in portefeuille). Er zijn ook dieperliggende kenmerken die een vouwlijn kunnen vormen, die voor een buitenstaander minder makkelijk zichtbaar zijn. Bijvoorbeeld gemeenschappelijke waarden of cultuur. Kortom, daar waar vouwlijnen zijn, zal er pas sprake zijn van bruggen als je er bewust werk van maakt.*

Zolang er genoeg onderlinge afhankelijkheid wordt gevoeld om bruggen te slaan tussen die verschillende onderdelen, dan is dat in een redelijk stabiele context geen probleem. Er zijn echter twee mechanismen die die noodzakelijke verbondenheid bedreigen, zeker wanneer een organisatie onder druk komt te staan.

- Het eerste risico loopt men als er in teams of organisaties verschillende vouwlijnen samen komen. Denk bijvoorbeeld aan een opdeling in divisies waarbij de divisies ook nog eens in verschillende kantoren gehuisvest zijn. Of wanneer medewerkers met minder dienstjaren allen hoger opgeleid zijn dan medewerkers met een hoge anciënniteit. Vouwlijnen appelleren aan onze neiging te denken in wij/zij. In een stabiele situatie zijn deze vouwlijnen slechts latent aanwezig. Maar zodra een team of organisatie onder druk komt te staan, zullen deze vouwlijnen zich beginnen te manifesteren. Meerdere vouwlijnen op dezelfde plek kunnen dan verworden tot breuklijnen. Zoals een stuk plastic dat net een keer te vaak gevouwen is. Deze breuklijnen maken dat constructieve samenwerking en informatieuitwisseling lastig wordt. De wijze waarop leiders dealen met deze vouwlijnen is overigens bepalend voor de mate waarop er daadwerkelijk breuklijnen of bruggen zullen ontstaan. In een VUCA-wereld, moeten leiders - meer dan ooit - verbinders zijn. Dit staat daarenboven haaks op het verdeel-en-heers principe waarmee sommige leiders hun positie beschermen.
- Het andere mechanisme is onze natuurlijke hang naar onafhankelijkheid. In veel organisaties heerst er een, soms onbewuste, neiging om als team, afdeling of divisie zo onafhankelijk mogelijk te worden van anderen. Om piketpaaltjes te slaan rond het eigen terrein zodat er zo min mogelijk bemoeienis komt van anderen. Want dat wordt vaak gezien als lastig en vertragend. Is er een overkoepelende stafafdeling op het gebied van innovatie, HR, inkoop.... dan kan er, wanneer hier niet op gestuurd wordt, binnen een divisie in no-time zomaar een kleine stafafdeling ontstaan met een eigen beleidsmedewerker, financieel expert of HR professional. Zeker wanneer de financiële aansturing vanuit de top van de organisatie voornamelijk gericht is op de afzonderlijke resultaten per organisatieonderdeel, kan dat de neiging om de kaarten op de borst te houden extra voeden.

*Zo werkten we ooit voor een organisatie die gekozen had voor autonome Business Units. Het was een bewuste weloverwogen keuze om die onafhankelijkheid en positieve competitie tussen BU's te stimuleren. Soms sippelt dit soort dynamiek ook op een onbewuste manier binnen zonder dat het een strategische keuze is. In elk geval, leidde die keuze tot krachtig ondernemerschap tot op de dag dat klanten door drie verschillende Business Units tegelijkertijd werden benaderd voor een en dezelfde opdracht. Op dat moment greep de directie gelukkig vrij snel in.*

Een vaak voorkomende klacht bij de implementatie van ERP-systemen is de volgende: “Wij moeten van alles invullen in een alles behalve gebruiksvriendelijk systeem. Als we daar zelf informatie uit zouden kunnen halen om ons werk beter te doen, dan zouden we daar nog mee kunnen leven. Maar nee, we krijgen geen zicht op de cijfers, zelfs niet op de cijfers die relevant kunnen zijn voor ons.” En dit in de wetenschap dat korte feedbacklussen cruciaal zijn om te kunnen navigeren in een snel veranderende wereld. Sterker nog, empowerment of zelfregulering zonder zicht op delen van het dashboard is simpelweg onmogelijk. Zelfregulering kan pas als de juiste feedbacklussen geïnstalleerd zijn. Organisaties gebouwd vanuit de oude logica bieden o.a. hierdoor niet de humus voor de ontwikkeling van de vermogens die horen bij de nieuwe wereld.

Vanzelfsprekend zijn dit soort patronen ongelooflijk risicovol wanneer een organisatie zich op onbekend terrein gaat begeven. Potentiële bronnen van kruisbestuiving en collectief leren blijven zo immers onaangeboord of zelfs onbeschikbaar. Hierdoor kunnen collectieve vermogens, zoals collectieve en collaboratieve intelligentie, zich niet ontwikkelen.

*“If you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together.”*

*‘Degene die weet,  
heeft controle over  
degene die niet  
weet. Kennis delen  
leidt linea recta tot  
controleverlies.’*

**Het principe dat stelt dat kennis leidt tot controle en macht (en er helaas ook voor zorgt dat relevante feedbacklussen stil vallen).**

In de meeste - op oude leest geschoeide - organisaties gaat men er vaak onuitgesproken vanuit dat directieteam, met het juiste dashboard aan stuurinformatie, in staat zijn om de juiste besluiten te nemen. Gevoed vanuit het beeld van een leider die - vanuit de machinekamer - het overzicht heeft en vanuit kennis en ervaring aan de knoppen van de organisatie draait en zo teams van de juiste actieplannen en antwoorden kan voorzien. Alsof alle relevante facetten van de werkelijkheid van een organisatie te overzien zijn door een leider of een beperkte groep leiders, in de vorm van een directieteam (en dan houden we nog geen rekening met de kwaliteit van de interacties binnen dat team). Echter, in zo'n opzet, is het zicht hebben op het dashboard en de kennis en positie hebben om er iets mee te doen, iets bijzonder kostbaars. Het geeft status en macht. Iets wat je vanzelfsprekend niet met eenieder deelt.



**Het principe dat vertelt dat weten waardevoller is dan niet weten (maar er helaas ook voor zorgt dat we zo angstvallig wegblijven van het onbekende).**

Naast het feit dat weten leidt tot controle zit er een andere misvatting verstopt in deze assumptie, namelijk dat alles in weten te vangen is. Misschien geldt dit in grote mate voor technische problemen, helaas houdt dit grotendeels op als het gaat over adaptieve vraagstukken. Daar wordt het een stuk lastiger om alles te vangen in taal en cijfers. Er komt een punt dat het niet meer te overzien of te vatten is op de vertrouwde manier. Net daar opent zich een ander speelveld, waar vaak geen woorden of cijfers voor zijn.

*Toen Isadora Duncan - één van de grondlegsters van de moderne dans - gevraagd werd om één van haar voorstellingen te duiden antwoordde ze: "Als ik het zou kunnen uitleggen, dan zou ik het niet hoeven te dansen."*

Er is dus een deel van de werkelijkheid - en zeker van de zich ontvouwende werkelijkheid - die we niet kunnen weten, laat staan vangen in bestaande concepten. Dit is lastig. Er zijn grosso modo twee manieren om daarmee om te gaan.



- Je kunt de realiteit herleiden tot wat je kunt behappen door de rest te negeren of weg te filteren. Dan komt er rust, weliswaar door een gecreëerde illusie van overzicht. Het is een soort psychologisch beschermingsmechanisme om niet overspoeld te raken. Waar je niet mee kunt dealen, kan je als het ware - of maar beter - niet zien en vice versa. Het werkt in beide richtingen.
- Je kunt je openstellen voor wat je nog niet kunt vatten, accepteren dat je het niet weet en de spanning die daarbij hoort 'containen'. Van daaruit kan je samen in de mist stappen die hoort bij sensemaking, zonder voorsprong. Immers, de ruimte waar jouw weten stopt, is de ruimte voor anderen om jou te verrijken.

Sensemaking of gezamenlijk betekenis geven, is meestal een proces van aanvoelen en woorden zoeken. In een vertrouwde wereld hebben we woorden waarover we het eens zijn op het vlak van betekenis (= objectiviteit). In een onbekende wereld moeten we nog woorden zoeken, gezamenlijke taal ontwikkelen. Vaak loopt dit proces via metaforen die stap voor stap een gedeelde betekenis krijgen (= intersubjectiviteit) waarop de mensen die deel hebben uitgemaakt van dat proces vervolgens gezamenlijk kunnen handelen. Voor mensen die geen deel uitmaakten van dat proces, hebben die woorden of metaforen vaak nog geen of niet dezelfde betekenis. Een gedeelde mindset vormt zich dus via een gezamenlijk proces van sensemaking.

In een klassieke organisatie is het vaak niet veilig om niet weten te delen. Niet weten hoort immers bij de lagere regionen van de organisatie. Evenzo voor onduidelijke, metaforische concepten die niet gestoeld zijn op objectieve feiten (cfr. de hang naar evidence based). Het is dus bijzonder belangrijk je te realiseren dat de aversie voor niet weten raakt aan diepe overtuigingen die vaak op identiteitsniveau zitten. Het gaat vaak over zelfwaarde, het gevoel van toegevoegde waarde hebben, ertoe doen en net van daaruit een positie te verwerven ten opzichte van anderen. Dit is voor ons allen een belangrijke pijler van ons (professionele) bestaansrecht.

*'De grenzen van mijn taal betekenen de grenzen van mijn wereld.'*

**Ludwig Wittgenstein**

Het besef dat kennis en weten niet langer één van de hoofdcriteria is waar je toegevoegde waarde aan afgemeten wordt, kan mensen bijzonder onzeker maken. Leiden in een VUCA-wereld vergt iets van een totaal andere orde, het zit veel meer op een zijnsniveau dan op het niveau van doen of weten. Inderdaad, een goede leider in een klassieke organisatie is niet gegarandeerd een goede leider voor de nieuwe wereld. De angst is dus niet helemaal onterecht.

*Enige tijd geleden begeleidden we een generatieve dialoog met een groep managers die bijzonder actiegericht waren. Er lag trouwens veel druk op hun schouders. Doen, doen, doen, ... was hun motto. Ze waren gewend om snel knopen door te hakken. De strategie die ze samen hadden ontwikkeld om dit te kunnen, leidde ertoe dat ze de werkelijkheid niet ten volle omarmden om snel tot actie te kunnen overgaan. Ze werkten dus voortdurend op een simpele versie van de werkelijkheid. Er was geen tijd om het complex te maken en er was geen tijd om te reflecteren op het effect van hun besluiten en plannen. Als je werkt met een simpele versie van de werkelijkheid - om snel te kunnen beslissen - dan is de kans groot dat je heel wat zaken over het hoofd ziet en dus iets probeert te implementeren dat niet is afgestemd op de werkelijkheid. We horen je denken: "Maar een VUCA-wereld is toch onvoorspelbaar dus moeten we toch gewoon dingen uitproberen en zien wat er gebeurt?" Dat klopt. Maar als er na het testen van de ene of de andere strategie geen ruimte genomen wordt om te reflecteren op wat er precies gebeurt, waarom dat gebeurt en wat dat betekent (= sensemaking), dan zal er geen vooruitgang geboekt worden. En dat was net waar deze organisatie in vast was gelopen.*

*De dopamine-rush die deze managers gewend waren, leidde ertoe dat sommigen van hen amper vijf minuten geconcentreerd in gesprek konden blijven. Om tot sensemaking te kunnen komen, moesten ze afkicken van diep ingesleten patronen. Moesten ze vertragen zodat ze daarna konden versnellen. De afkickverschijnselen lieten zich meerdere malen zien ...*

**Het principe dat actie vanuit expertise plaatst boven leren en ontwikkelen (waardoor leer- en verbeterprocessen afgeremd worden).**

Om begrijpelijke redenen krijg je in organisaties waar kennis leidt tot het verwerven van status, clusters waar sprake is van een hoge concentratie van kennis eerder dan breed gespreide kennis. In die kennisclusters zitten dan vaak de 'helden' van de organisatie die op basis van hun trackrecord, worden ingevlogen - soms letterlijk - wanneer projecten dreigen vast te lopen. Vaak leunen die 'helden' heel dicht tegen de directie aan waardoor ze een bijzondere positie hebben in de organisatie. Het zal je niet verbazen dat ze die status niet zomaar zullen opgeven en het zal je ook niet verbazen dat deze helden niet zo makkelijk warm te maken zijn voor duurzame proces- of structuurverbeteringen (= organisatie design). Immers, hoe effectiever de organisatie wordt als systeem, hoe minder kansen er liggen om hun heldenstatus te behouden. Er is voor hen over het algemeen veel aan gelegen om deze positie in stand te houden, of zelfs te beveiligen.

Enkele jaren geleden begeleidden we een logistieke organisatie naar een volledig nieuw organisatie design. Om de volatiele trends van E-commerce te kunnen opvangen - denk aan dagen als Black Friday - moesten ze van een vrij statische, complexe organisatie naar een éénvoudige, snel opschaalbare, flexibele organisatie evolueren. Met die principes werd er gekeken naar alle processen en rollen. Deze organisatie werd geleid door logistieke experts die alle ins & outs van de operationele processen kenden. Je aanzien in de organisatie steeg als je bv. bij storingen of een incident, de boel snel weer op gang kreeg. Dit fenomeen had meerdere subtiele effecten waarvan de volgende bijzonder hinderlijk waren om de organisatie klaar te stomen voor de toekomst:

- Sommige cruciale informatie werd niet gedeeld wat snel opschakelen volledig in de kiem smoorde.
- De processen zaten vol uitzonderingen waardoor er veel expertfuncties nodig waren. Wat dan weer haaks stond op de éénvoud die men in de toekomst meer nodig zou hebben.
- Hierdoor waren er weinig standaarden (en veel black boxes) wat maakte dat operationele medewerkers niet flexibel inzetbaar waren, hoe graag men ook toe wou naar een flexibele bezetting, afgestemd op steeds moeilijker te voorspellen pieken.

Het design aanpassen was in theorie een makkelijke oefening. De diepere overtuigingen bleken een onzichtbare, harde muur. De volgende opmerking werd vaak gemaakt door de oudgedienden: "Vroeger was het werk leuk, er zat voldoende uitdaging in. Je kon je in iets specialiseren. Nu is het werk te simpel geworden en vaak heb je geen vaste plek meer." Het was dus behoorlijk zoeken om het design door te trekken zonder de betrokkenheid en motivatie van de operationele medewerkers te verliezen. Maar het vergde vooral ook een totaal ander leiderschap want binnen het senior leadership zaten een aantal oude helden die net door hun operationele expertise daar waren geraakt.

*'Varkens beleven  
meer genoeg aan  
modder dan aan  
zuiver water.'*

**Heraclitus**

Zoals je kan zien gaan actie en expertise hier hand in hand en vaak leidt dat tot brandblussers, de helden die de organisatie telkens weer weten te redden. Onbewust creëert dit een afhankelijkheid van incidenten. En net dit leidt tot een focus op geïsoleerde problemen of technische problemen eerder dan op het geheel, de samenhang van de organisatie als systeem. Dit zorgt er ook voor dat mensen bijzonder goed kunnen inzoomen waardoor ze vaak niet zo goed meer kunnen uitzoomen. Terwijl een VUCA-wereld op z'n minst vergt dat je vlot heen en weer kunt bewegen tussen beiden. Hierdoor blijft men handelen zonder de verschuivingen te zien die zich in de omgeving voordoen. Laat staan die te kunnen vertalen naar wat dat betekent op het vlak van het design van de organisatie. Patronen en soms meervoudige oorzaken die maken dat branden ontstaan blijven zo wellicht onontdekt en daar hebben de helden op zich niet zo'n last van ...

Binnen dit kader past het concept van upstream en downstream interventies. Downstream of stroomafwaartse interventies zijn ingrepen na de feiten, curatief of als het kwaad al is geschied. Upstream of stroomopwaartse interventies zijn preventieve ingrepen. Upstream interventies smoren ongelukken, pannes, crisissen, ... in de kiem voor die zich kunnen manifesteren. Helaas krijg je zelden een medaille voor effectieve preventie. En wat als de helden in de organisatie brandweermannen zijn, denk je dat die staan te wachten op upstream interventies? Je berooft hen op die manier van de incidenten die leid(d)en tot hun heldenstatus. In zo'n organisatie score je niet met preventie, niet op het vlak van machines, installaties, processen of het design van de organisatie.



## Organisatiesdesign langs verrijkte principes

Als mensen het gezegde “Dit is oude wijn in nieuwe zakken,” gebruiken dan bedoelen ze daarmee dat er ondanks de verandering weinig lijkt te zijn veranderd, in de diepte. Hoeveel er in organisaties ook wordt veranderd, als er niet aan de onderliggende principes wordt geraakt, zal er niet zoveel veranderen. Vandaar komt ook het onderscheid tussen ‘veranderen’ en ‘transformeren’. Een VUCA-wereld daagt ons tot meer uit dan veranderen. Het is een oproep tot transformatie en in dat geval moeten we bereid zijn om stil te staan bij de onderliggende principes achter ons doen en laten. Sensemaking is daarbij cruciaal.

Daarom spraken we eerder al over sensemaking als het vermogen om betekenis te geven aan wat er in de omgeving gebeurt, door alle ruis heen. Zoals een zoektocht, een expeditie, waarin je als team of organisatie continue proefballonnen oplaait en nieuwe wegen inslaat om vervolgens zeer sensitief te zijn voor de feedback die daarop volgt. Opdat je je koers kunt aanpassen, versnellen of vertragen, al naar gelang wat je, bijna intuïtief, voelt als de verdere route die verkend moet worden. Op deze manier je omgeving ontdekken, maakt dat hoofd en handen niet meer gescheiden kunnen worden. Dat in het veld, ter plekke, besluiten gemaakt dienen te worden die soms verstrekkende gevolgen hebben voor het te belopen pad.

Met andere woorden: sensemaking een kans geven vraagt om een radicaal andere manier van werken, denken en organiseren met elkaar dan dat we in veel organisaties gewend zijn. Echter, het ombuigen van onze huidige manieren van organiseren, gebaseerd op principes die vooral bedoeld zijn voor efficiëntieverhoging stammend uit de tijd van de industriële revolutie, lukt niet vanachter de tekentafel. Het vergt dat we helemaal in het bad springen want de vooropgestelde transformatie grijpt in op diep ingesleten overtuigingen over leiderschap, besluitvorming en professioneel organiseren.

### Laveren langs spanningsvelden

In een complexe, snel veranderende context, lopen verschillende vraagstukken door elkaar. Vraagstukken van verschillende orde, met verschillende snelheden en impact. Het maakt dat een organisatie niet op alle onderdelen tegelijk in de mist hoeft te lopen. Sommige vraagstukken kunnen wel degelijk opgelost worden met behulp van bestaande expertise en ervaring en hebben geen proefballonnen en ontdekkingstochten nodig. Dit soort 'technische' vragen is gebaat bij heldere processen en efficiënte manieren van (samen)werken. Wanneer er gelijktijdig technische en adaptieve vraagstukken spelen, betekent dit dat je als organisatie allereerst in staat moet zijn om goed te duiden welk type vraagstuk voorligt. En dat je afhankelijk daarvan in staat moet zijn om te schakelen tussen twee - bijna radicaal - verschillende manieren van handelen. Je wijze van handelen en aansturen kunnen afstemmen op de uitdaging die voorligt, vraagt bijzonder veel van de mentale lenigheid in organisaties. We noemen organisaties die hiertoe in staat zijn ook wel ambidextrous. Wat staat voor links- en rechtshandig tegelijkertijd.

Je zou in die zin kunnen stellen dat de designprincipes die horen bij een organisatie die succesvol kan zijn in een complexe context niet gaan over 'of/of' maar over 'en/en'. Met andere woorden: niet zozeer het oude overboord gooien en vervangen door iets nieuws, maar het oude tegen het licht houden, aanpassen waar nodig en verrijken met nieuwe manieren van organiseren en samenwerken zodat je als organisatie kunt terugvallen op een rijke bandbreedte aan handelingsalternatieven, waarlangs je kunt laveren naar gelang wat de situatie vraagt. Een balans oefening waarbij het vermogen van de leiders van de organisatie om hiermee om te kunnen gaan, bepalend is voor de mate waarin een organisatie zich op dit vlak kan ontwikkelen.

De vorm die organisaties aannemen is immers een expressie van hoe directies denken over mensen en organiseren. Denk terug aan de onderliggende principes die we hierboven aanhaalden. Reeds eerder schreven we dat het design van een organisatie eigenlijk de non-verbale communicatie is van het senior leadership. Inderdaad, de eerste en meest taaie verandering zit niet in de wereld van de vorm maar in de veel minder tastbare wereld van de onderliggende principes of assumpties van waaruit organisaties ontstaan.

Een snel veranderende wereld vergt een organisatie die veerkrachtig, beweeglijk en lenig is net zoals een levend systeem. Het beeld dat hier goed bij past is dat van een vogelzwerm waarbij elke vogel een bepaalde autonomie heeft en van daaruit het geheel kan beïnvloeden. En toch leidt die autonomie - althans niet bij vogels - niet tot versplintering. Er moet dus ook een verbindende kracht aan het werk zijn. In een levend systeem is er dus een gepaste balans of een mooi samenspel tussen autonomie en verbondenheid.

Klassiek ingerichte organisaties zijn vaak alles behalve dat omdat ze vertrekken van een machine-metafoer met de klemtoon op controle en centrale sturing (om het geheel bij elkaar te houden). Het dynamische samenspel tussen autonomie en verbinding, vervalt in dit geval eerder tot een strijd tussen diezelfde twee krachten waardoor een complementariteit een polariteit wordt.

*“Een polariteit brengt de valkuil van beide kwaliteiten naar boven. Een complementariteit leidt tot een vermenging van het beste van beide kwaliteiten.”*

Sturen - om verbinding of uniformiteit - af te dwingen, leidt tot weerstand en solo slim handelen. En daar waar je meer ondernemerschap verwacht, blijven mensen zich dan vaak verstoppen achter vanalles en nog wat om te vermijden dat ze op hun kop krijgen als het toch fout zou lopen.

*‘Een leider van een levend systeem dient de vermogens die de organisatie nodig heeft om tot sensemaking te kunnen komen, in zichzelf te kunnen vinden en oproepen.’*

Leidinggeven aan een levend systeem is dus van een totaal andere orde dan leiding geven aan een machine. Je zou kunnen stellen dat hiervoor een hogere orde van (persoonlijk) leiderschap nodig is. Immers, om leiding te kunnen geven aan een levend systeem, moet je bereid zijn om uit de machinekamer (met dashboard) te stappen, om hefboomen los te laten, transparantie te bieden en voor te gaan in de zoektocht naar het ideale samenspel tussen verbinding en autonomie. Zodat het proces van sensemaking kan starten. Een leider van een levend systeem dient de vermogens die de organisatie nodig heeft om tot sensemaking te kunnen komen, in zichzelf te vinden en op te roepen. Dat wil niet zeggen dat een leider perfect moet zijn. Maar wel dat bepaalde vermogens zo cruciaal zijn, dat een leider deze niet kan uitbesteden aan anderen, maar op die onderdelen zelf aan de bak moet. Zo'n verschuiving is bijzonder diepgaand voor leiders. Onderstaand geven we een eerste duiding aan wat het vergt om die noodzakelijke transformatie door te maken. In het vervolg van dit artikel, Sensemaking III, duiken we hier nog dieper in.

Een leider die in staat is om leiding te geven aan dit soort transformatie op organisatie schaal, dient in staat te zijn om een aantal natuurlijke spanningsvelden, in eerste instantie binnen zichzelf, te herkennen en te hanteren. Om zijn mensen vervolgens te helpen hetzelfde te doen. Deze spanningsvelden verleiden tot het maken van een keuze: masculien of feminien, bescheiden of zelfbewust, intuïtief of data-gedreven ... Net als bij de meer collectieve spanningsvelden die we eerder benoemde, is de kunst ook hier om hierin geen keuze te maken, want een keuze zal leiden tot polariteiten. Geen keuze maar gericht doseren naargelang de situatie, daar zit de sleutel. Je kan echter maar doseren als je beide kanten in jezelf helemaal kan omarmen, de mooie en de minder mooie kanten. En dat begint met die kwaliteiten (en valkuilen) in jezelf te ontdekken, te ontwikkelen en in te leren zetten, afhankelijk van waar de situatie om vraagt.

*‘Out beyond ideas  
of right and wrong,  
there is a field. I will  
meet you there.’*

En zo komen we bij de mengkraan als metafoor voor het vermogen om tegenstrijdig lijkende krachten te verbinden en doseren. Omdat dit nodig blijkt om te kunnen navigeren doorheen een wereld die de ontwikkeling van complexe, collectieve vermogens vergt. Leiders kunnen dit pas in hun buitenwereld vormgeven nadat ze dit proces intern zijn begonnen te verkennen. Binnen het kader van dit artikel nemen we je mee in een beperkt aantal van die spanningsvelden. In SENSEMAKING III gaan we daar verder mee aan de slag.



**Autonomie** \_\_\_\_\_ **Verbondenheid**

Een eerste spanningsveld noemden we al eerder. Autonomie, wat gaat over individuele vrijheid van handelen en kiezen en het vermogen om alleen te kunnen en durven denken en staan, ten opzichte van verbondenheid, wat gaat over mijzelf als onderdeel van het geheel, de groep. Als mens zijn wij altijd op zoek naar een gezonde balans tussen vrijheid en verbondenheid. Om je werkelijk te kunnen verbinden met een groep dien je eerst een zeer stevige verbinding te hebben met jezelf, jouw ego, je identiteit. Zelfbewustzijn maakt dat je op een gezonde manier kunt opgaan in een groepsproces. Je kunt je eigen ego pas opzij zetten als je een sterk ontwikkeld intern kompas met leidende waarden hebt, waar je gemakkelijk naar terug kunt gaan wanneer nodig. Wanneer je weet dat je de diepe eenzaamheid van het niet verbonden zijn kunt hanteren, wanneer de situatie daar om vraagt. Want soms is de weg naar verbondenheid als leider behoorlijk eenzaam.

Wanneer je het stuk autonomie in jezelf nog onvoldoende hebt verkend, loop je het risico te zeer afhankelijk te worden van de groep, van de status die een groep je verleent, van de impliciete regels waar je aan moet voldoen om je lidmaatschap te garanderen. Deze afhankelijkheid maakt groepen zeer ontvankelijk voor schadelijke groepsdynamische processen als groupthink en groupshift. We zien vaak twee manieren van dealen met deze afhankelijkheid. Of men blijft als leider aan de rand staan, en dus meer hangen aan de kant van autonomie, waardoor het proces van collectief samenspel en sensemaking niet volledig wordt benut. Of men gaat volledig op in de verbondenheid, waardoor men eigenlijk weinig waarde meer toevoegt aan het proces. Immers, men bevestigt vooral datgene wat de verbinding (kunstmatig) in stand houdt, maar zoekt de scherpte en de randen niet meer op.

Hoe dan te laveren op deze as van autonomie naar verbondenheid en terug? Naast het eerder genoemde belang van zelfbewustzijn en heldere leidende principes (die overigens enorm kunnen verbinden wanneer een groep elkaar daarop vindt) is het van belang de emoties die zich juist op dit spanningsveld manifesteren, te herkennen en erkennen. Geen mens is als sociaal wezen groter dan de trekkracht van een groep. Groepen, er al dan niet bij horen, intimiteit, erkenning en waardering door anderen, roepen heftige en ogenschijnlijk irrationele emoties op. Een leider die zijn eigen gevoeligheid op dit vlak niet voelt of wil erkennen, is een potentieel gevaar voor de kwaliteit van de dialoog en daarmee voor het proces van sensemaking. Wanneer we mild zijn voor onze eigen gevoeligheid en behoeften in groepen en in het ervaren van autonomie, kunnen we de emoties die hierbij horen makkelijker erkennen en reguleren. Dit proces van gelijktijdig verbinden met jezelf en met de groep opent de bandbreedte waarlangs je kunt bewegen tussen de polen van dit spanningsveld.

## Sturen \_\_\_\_\_ gidsen van expedities

Wanneer een organisatie wordt geconfronteerd met onzekerheid, is het voor een manager verleidelijk om de teugels strakker aan te trekken en als heroïsch leider knopen door te hakken en richting te geven. Deze neiging wordt vaak gevoed door ego enerzijds, en belemmerende overtuigingen van de leider en van het organisatiesysteem anderzijds. In een complexe context zal een leider in staat moeten zijn de balans te vinden tussen richting en houvast geven om voldoende stabiliteit te waarborgen, en de ruimte te openen voor het proces van sensemaking. Door mensen in staat te stellen om nieuwe wegen te ontdekken via experimenten, onderzoeken en betekenisgeving. Ook dit spanningsveld vraagt om een stevige interne basis. Wanneer de spanning van onzekerheid en niet weten groot wordt kan de roep om een leider met antwoorden in plaats van vragen, verleidelijk groot worden. Je eigen ongemak van niet weten kunnen verdragen en tegelijk het ongemak van anderen op dit punt herkennen en weten te reguleren, is een bijzonder onderscheidend vermogen voor leiders.

## Hoofd \_\_\_\_\_ intuïtie

Ons analytisch vermogen is van groot belang bij het leren begrijpen van wat er op ons afkomt. Het helpt ons vraagstukken vanuit verschillende standpunten te belichten, in- en uit te zoomen en patronen te herkennen en te duiden. Echter, wanneer onze focus en vertrouwen op onze ratio gaat overheersen, worden we makkelijk verleid om complexe vraagstukken nog uitsluitend aan te vliegen vanuit vertrouwde frameworks, logica en constructen. Vanuit onze wil om te begrijpen, signaleren we niet wanneer oude logica niet meer voldoet. We blokkeren daarmee een belangrijk deel van onze intelligentie. Namelijk het meer lijfelijke deel, waarmee we signalen oppikken in de vorm van intuïtieve gedachten en gevoelens. Dit deel ordent informatie niet zozeer met logica als filter. Het geeft ons de mogelijkheid om te fantaseren en de niet vanzelfsprekende wegen te exploreren. Hier zit een bron van speelsheid, verwondering en vrije ruimte. Als leider is het de kunst om vraagstukken vanuit een juiste balans te benaderen. Zodat opgedane kennis en inzichten worden ingezet waar nodig en tegelijkertijd ruimte wordt geboden aan meer intuïtief voorvoelen, als het vraagstuk hier om vraagt. Zodat onze wil om vraagstukken te beheersen niet ongewild nieuwe inzichten blokkeert en we aan de andere kant niet wegzweven op droombeelden, waarbij we de link met de realiteit en waardevolle kennis en ervaring niet meer maken.

We worden op vele vlakken uitgedaagd om te laveren tussen spanningsvelden. Een aantal noemden we hierboven, maar deze lijst is niet uitputtend. Spanningsvelden hebben gemeen dat als de druk toeneemt, ze vaak stevige emoties oproepen en ons duwen in aannames over wat we zouden moeten of niet mogen doen. We lopen hierbij het risico dat we de speelruimte in onszelf verkleinen, die we juist nodig hebben om vrij te kunnen laveren. Dit vraagt het nodige van het binnenwerk van de leider. Op het gebied van zelfregulatie, zelfbewustzijn, empathie en mindset.

In Sensemaking III gaan we verder in op de binnenkant van leiderschap. OrganisatieDesign is immers een duidelijke expressie van de aannames, overtuigingen, assumpties, ... van leiders. Welke interne processen zijn dan essentieel om te kunnen verschuiven in die buitenwereld? Misschien zit daar wel de kern van leiderschapsontwikkeling ...



### Bronnen

- Dan Heath: “Upstream. The Quest to Solve Problems before they Happen.”
- Philippe Bailleur: “Architect van je organisatie.”
- Ronald A Heifetz: “The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World.”
- Lynda Gratton: “Bridging faultlines in diverse teams’
- Snowden, David e.a. (2007) A Leader’s framework for decision Making, HBR Issue nov 2007



### Annette Meulmeester & Philippe Bailleur

Philippe en Annette zijn als organisatiecoaches en leiderschapsdocenten verbonden aan TSM Business School. Binnen onze incompany programma’s begeleiden ze als duo regelmatig leiderschapsteams in het ontwikkelen van de collectieve vermogens die zij nodig hebben om hun organisatie verder te brengen in een complexe en snel veranderende omgeving. Geïnspireerd door hetgeen zij tegenkomen in hun eigen en in hun gezamenlijke praktijk, schreven zij eerder ook het artikel Sensemaking I.

TSM Business School biedt leiders een plek voor vernieuwing en voor duurzame ontwikkeling in een wereld die volop in beweging is. Wij combineren krachten en talenten en brengen werelden bij elkaar. Niet als doel op zich, maar vanuit de sterke overtuiging dat de wereld van nu niet beter wordt vanuit solitair denken en doen. Het benutten van verschillende invalshoeken, het inzetten van collectieve excellentie, maakt het mogelijk nieuwe wegen te verkennen en nieuwe antwoorden te vinden.

Wij zijn TSM Business School. Een plek waar onderzoek, business know-how, innovatie en leiderschap samenkomen.

W [www.tsm.nl](http://www.tsm.nl)  
E [info@tsm.nl](mailto:info@tsm.nl)  
T 053 – 240 4000

**Postadres**

Postbus 217, 7500 AE Enschede

**Bezoekadres**

Hengelosestraat 583, 7521 AG Enschede