

Daniel Le Gras is partner van het Instituut voor Governance & Leiderschap. Hij is jurist, organisatiekundige, register interimmanager en docent Leiderschap en Veranderkunde. Als Board en Executive coach begeleidt hij bestuurders, directeuren, managers, professionals en ondernemers.

Instituut voor Governance & Leiderschap  
Maart 2017

## Wendbare leiders: een nieuwe formule voor een nieuwe generatie veranderleiders



Daniel Le Gras

De signalen zijn duidelijk: in kleine stapjes verbeteren is niet meer voldoende. Niet alleen organisaties maar ook hele sectoren zoeken naar wegen om het roer compleet om te gooien. Verandermanagement blijft nodig, maar het is tijd voor een nieuwe generatie veranderleiders.

### Het roer omgooien

Laten wij een voorbeeld uit de zorgsector nemen.

In februari van dit jaar kondigen 33 zorgondernemingen aan dat zij radicaal willen vernieuwen. In de komende drie jaar zijn ze van plan om alle bestaande regels ter discussie te stellen en om de verpleegzorg opnieuw uit te vinden. Zo moeten medewerkers meer ruimte krijgen om te doen wat echt nodig is in de zorg. De staatssecretaris heeft zijn handtekening onder dit initiatief gezet dat de naam Waardigheid en Trots heeft gekregen (*Boardroom Zorg: 33 zorgaanbieders aan de slag met radicale vernieuwing verpleeghuiszorg, 14-02-2017*).

Dit initiatief staat niet op zichzelf. Ook in andere sectoren zien wij steeds meer gelijkaardige projecten voor radicale vernieuwing. De tijd dat alleen het bedrijfsleven het roer omgooide in turbulente tijden is al lang voorbij. Bovendien, menig bedrijf was daar veel te laat mee met alle gevolgen van dien, zoals recent V&D weer heeft laten zien.

Er is een tijd aangebroken waarin er meer fundamenteel nagedacht wordt over doel en inrichting van (maatschappelijke) ondernemingen. Dat geeft turbulentie en het is dus de vraag hoe daar mee om te gaan?

## De nieuwe generatie veranderleiders

Traditioneel verandermanagement blijft weliswaar bruikbaar, maar in beperkte mate. Verandermanagers opereren te veel binnen de huidige strategische kaders van een onderneming. Zij gaan te veel uit van het model van eenmalige veranderingen, waarna de 'rust' weerkeert. Dat is te beperkt gebleken; het is nu zaak om permanent te veranderen.

Permanent veranderen vraagt om een andere mindset: namelijk de mindset van een veranderleider. De lijn tussen verandermanagement en veranderleiderschap mag dan niet scherp te trekken zijn, het onderscheid is niettemin zinvol. In beide gevallen gaat het om een rol die *iedereen* kan vervullen. Maar, de focus van veranderleiders is gericht op het verleggen van de grenzen van strategische kaders. Hoe kunnen wij het roer compleet omgooien?

Bovendien, verandermanagers denken vaak strategisch te kunnen veranderen door aanpassing van de organisatiestructuur, systemen en processen. Met andere woorden, door het aanpassen van de 'harde' factoren. Dit fenomeen is te zien in alle (non)profit ondernemingen.

Maar, het is al jaren bekend dat de 'zachte' factoren twee tot drie keer belangrijker zijn voor succesvol veranderen. Denk hierbij aan percepties, emoties, relaties en cultuur. Veranderleiders beginnen daarom met het veranderen van de zachte kant en reserveren hiervoor twee tot drie keer zoveel tijd en middelen in hun veranderplannen. Een soortgelijke ratio is gevonden bij succesvolle innovatie (Volberda, H., *Concurrentie- en Innovatiemonitor 2013-2014*, EUR/RSM).

Nu permanent veranderen aan de orde van de dag is, hebben wij een nieuwe generatie veranderleiders nodig. In aanvulling op het voorgaande zijn leiders nodig met een ver ontwikkeld verandervermogen. Dit niveau van verandervermogen noemen wij wendbaarheid.

Wat houdt dit in? Om permanente veranderingen in goede banen te blijven leiden moeten leiders goed kunnen omgaan met turbulentie. Zij moeten midden in de hectiek goed kunnen blijven functioneren. Als je het roer omgooit moet je je thuis voelen op de volle zee.

De nieuwe generatie veranderleiders hebben een mindset nodig die past bij het verblijf op volle zee. Bijvoorbeeld, zij zijn als ontdekkingsreizigers en pioniers niet op zoek naar nieuwe kant en klare denk- en werkmodellen, maar zij creëren samen gaandeweg nieuwe modellen.

Als je radicaal wil vernieuwen, zoals de 33 ondernemingen in de zorg, dan heb je creatieve leiders nodig. Mensen, die de perceptie hebben dat veranderen in feite één groot collectief creatieproces is. Anders gezegd: wij creëren onze eigen toekomst, ook al weten wij nog niet hoe die eruit gaat zien. Dat is pionieren.

### Een innovatieve formule

De mindset die hiervoor nodig is bevat drie belangrijke elementen: stabiliteit, flexibiliteit en creativiteit. Deze drie vormen als het ware de basis voor een formule om het verandervermogen te ontwikkelen naar het niveau van wendbaarheid, zowel individueel als collectief.

Tussen deze drie elementen bestaat een verband. Wendbare leiders creëren stabiliteit én flexibiliteit, tegelijkertijd. Dit lijkt een paradox, maar bijvoorbeeld dansers, acrobaten en martial arts beoefenaars passen dit principe al heel lang toe. Het komt neer op het volgende:

*Hoe stabiel je wordt in je kern, des te flexibeler kun je zijn aan je 'buitenkant'.*

Wat je 'kern' en wat je 'buitenkant' is worden duidelijk via een aantal instrumenten die wij speciaal hiervoor hebben ontwikkeld. Via die instrumenten, zoals live web meetings en videocolleges, kan iedereen de formule leren en toepassen op het werk en privé. Hij is gebaseerd op (inter)nationale onderzoeken en 40 jaar beroepservaring. Als het roer om moet, dan wordt het tijd om een wendbare leider te worden.

[www.wendbareleiders.nl](http://www.wendbareleiders.nl)