

FRANK VAN MASSENHOVE

ZIJN

ER NOG

MANAGERS

NODIG?



**LANNOO
CAMPUS**

D/2016/45/53 - ISBN 978 94 014 3344 0 - NUR 807

Vormgeving omslag: Gert Degrande | De Witlofcompagnie

Vormgeving binnenwerk: theSWitch

© Frank Van Massenhove & Uitgeverij Lannoo nv, Tielit, 2016.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimedialdivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasmie Ruelensvest 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

HET OPEN PLAN

De meeste mensen die een boek schrijven, doen dat over wat ze weten. Dit boek gaat echter over hoe ik ervaar dat de dingen werken. En dat zowel in het klein als in het groot.

Het boek is bedoeld voor leiders die hun organisatie echt willen veranderen. En dat in een ambigue tijd waar oorzaak en gevolg door elkaar lopen, alles gecompliceerd met elkaar verbonden lijkt en je niets meer echt kunt voorspellen.

Als er één woord centraal staat in dit boek, dan is het wendbaarheid. Wendbaarheid is voor mij het enige antwoord op de ambiguïteit in onze wereld. Wendbaarheid in alles, in je blik op de dingen, in je ideeën, in je houdingen, in je mensen, in je organisatie. En in alles moet je die wendbaarheid mogelijk maken en toestaan. Zowel micro bij jezelf en in je organisatie, als macro, in de grotere structuren, zoals de overheid. Wendbaar worden is geen kwestie van managen. Wendbaarheid is een kwestie van investeren in cultuur.

Het gaat niet over 'wat' je doet, maar over 'hoe' je het doet. Velen zien niet in dat het 'wat' bepaald wordt door het 'hoe'. Wat je doet en hoever je daarmee als organisatie geraakt, wordt bepaald door de cultuur van de organisatie en hoe de medewerker zich binnen die organisatie voelt. Voelt die zich goed, dan zal die ideeën aanbrengen en meedenken.

Je bent als organisatie wendbaar als je mensen wendbaar zijn. Het is de cultuur die ervoor zorgt dat mensen zelf de verandering gaan maken. Verandering is maar mogelijk als je wat je doet en hoe je dat doet voortdurend in vraag stelt en als iedereen zo'n vragen mag stellen en mee de verandering mag aandragen. Dit boek gaat daarom meer over het DNA van verandering dan over het beschrijven van die verandering.

Als ik naar onze ambigue wereld kijk, valt me op dat het leidinggeven aan kwaliteit inboet. Waar we vooruit moeten denken, denken we eerder op korte termijn. Waar we alles hebben om gelukkig te zijn, zie ik werknemers eerder ongelukkiger worden. Waar we ons rot communiceren, ervaar ik dat er weinig met elkaar maar veel tegen elkaar wordt gepraat. Waar er zo'n rijkdom aan visies voor het rapen ligt, zie ik in praktijk de verengde harde visie op leiding geven terugkeren.

In onrustige tijden is het belangrijk om als organisatie vooral niet te verstarren. In onze ambigue wereld hebben we net behoefte aan een open plan, een open geest, een open leiderschap. Dit boek is opgevat als een open plan, waar je punten in kunt ontdekken die je zelf mag verbinden. Het is los opgedeeld in vier grote modules: 'Over de ambigue wereld en het belang van wendbaarheid', 'Over de dingen die verandering maken en kraken', 'Over het hoe en waarom in de microwereld' en 'Over het hoe en waarom in de macrowereld'. Die structuur zegt niets over de hiërarchie of volgorde van de dingen. De krachten in de microwereld van de leider, de medewerker, de klant en de organisaties, spelen net zo goed in het macroveld. Je mag dit boek evengoed lukraak openslaan of van achter naar voren lezen.

Ik schrijf over het 'ik', het 'wij' en het 'het', over het nut van een lege agenda, het uitlokken van de juiste vragen, het traag beslissen en het ontwikkelen van een strategische visie. Ik heb het over een organisatie waar mensen geen functie meer hebben maar wel verschillende rollen opnemen. Ik confronteer je met de valkuil van alfagedrag, aangeleerde principes en een foutloos gecontroleerd parcours. Ik vertel ook over onze neiging om de dingen maar te blijven voorspellen, ook al blijkt wat we najagen nooit te kloppen. En ik droom over de overheid als een slim genetwerkte dienstverlener aan de burger, haar klant.

Elke organisatie is anders. Elke tijd is anders. Elke context is anders. Elk karakter is anders. Welke weg je ook kiest om met de ambiguïteit van de wereld om te gaan, in 'hoe' je dat doet moet je altijd consequent zijn, ook al gom je daarmee jezelf weg. Altijd maakt het kiezen voor de volle verandering het verschil. Je kunt immers niet een beetje zwanger zijn.

Mijn voorstel is om meer naar elkaar te luisteren. Een open blik op de dingen die de wereld verwacht en een kritische houding over wat we zelf doen en zeggen, kan ons veel verder brengen. Ik ben geen visionair en wil zeker niet de slimste van de bende zijn. Ik wil gewoon een aantal punten aanreiken die als handvat kunnen dienen om een eigen wendbare koers uit te stippelen. Veel van de antwoorden die we zoeken liggen wellicht gewoon voor het oprapen. Ook mijn verhaal is blijven veranderen. Want gaandeweg zijn ook mijn inzichten blijven evolueren. De ideeën en ervaringen die ik in dit boek naar voren breng, zijn allemaal gaandeweg opgeraapt. Ik stel voor dat je ermee speelt, en kijkt wat je zelf kunt gebruiken.

ZIJN ER NOG MANAGERS NODIG?

Ik hoop dat je bij het lezen van dit boek een grote mate van openheid ervaart.

Frank Van Massenhove

De eerste dag was ik er en zei ik hoe het moest gebeuren.

De tweede dag vroeg ik me af wat er gebeurde.

De derde dag ontdekte ik de vraag 'waarom?'

De vierde dag verving ik alle andere vragen door de waaromvraag.

De vijfde dag gaf ik mijn waarom aan de anderen door.

De zesde dag stelden anderen mij de waaromvraag.

De zevende dag bleef ik afwezig en raasde de wereld door.

ZIJN
ER NOG
MANAGERS
NODIG?

INHOUD

Het voorbeeld	13
Over de ambigue wereld en het belang van wendbaarheid	17
Ambigüiteit met glassplinters	19
Wendbaarheid	24
Disruptie en lambriseringsdenken	29
Over de dingen die verandering maken en kraken	39
De hang naar een held en perfectie	41
De wat, de wij en de ik	46
Command, control & disaster	50
Strategie voor verandering	56
The war on error	60
Met de vinger wijzen	64
Over het hoe en waarom in de microwereld	71
Ons eigen verhaal	73
Wandelen om aanwezig te zijn	77
Goeiedag zeggen	83
Weg van het aquarium	87
Over vrienden op het werk	91

Hoog mikken zonder baas	95
De bewaker van de cultuur	100
De grote verzoener	103
Rollen	109
De 80-procentregel, Absurdistanen en de waaromvraag	114
Traag beslissen zonder copycat	119
Praten over verandering	123
Mails uit wanhoop	129
Verhuizen is goed	133

**Over het hoe en waarom
in de macrowereld** **141**

Jobs voor de toekomst	143
Herverdeling en zingeving	148
Over de digitaliseringsroes	152
Staatsmisvorming	157
Genetwerkte overheid	161
Zaaigeld	165
Langetermijndenken	172
Smart country	178

Elk einde is een nieuw begin **185**

Eindnoten	191
Bronnen	193

HET VOORBEELD

Sinds het boek *De collega's werken thuis* verscheen, zijn we honderden keren uitgenodigd om te komen vertellen hoe je van een oude organisatie een sexy werkgever kunt maken. In België ben ik Van Massenhove van de FOD Sociale Zekerheid. In Nederland ben ik de man met het leuke accent en de gekke ideeën. In Groot-Brittannië ben ik *the man with the silly shoes and the crazy ideas*. Steeds meer organisaties voelen de noodzaak om te veranderen. Steeds meer organisaties zijn ook het thuiswerken gaan invoeren. Ik word uitgenodigd omdat men zich graag aan een voorbeeld spiegelt. De ene heeft een probleem met veranderen. De andere wil zijn aanpak aftoetsen.

Vaak moet ik vertellen dat men ernaast zit. Vaak wil men vernieuwen maar toch ook het oude behouden. En als ik het heb over het oude, dan bedoel ik macht en controle. Misschien heeft onze vorige boektitel zelf de illusie gecreëerd, maar als ik hier één ding duidelijk wil maken dan is het dit: thuiswerken alleen is onvoldoende om een sexy werkgever te worden. Bedrijfscultuur gaat over de genen. Thuiswerken is daar enkel maar een veruitwendiging van. Als er iets is wat ik met dit boek wil rechtzetten, dan is het dat.

Je kunt trouwens ook sexy zijn zonder mensen die thuiswerken. Ik durf zelfs zeggen: als je mensen verplicht om van negen tot vijf thuis te werken, dan helpt je dat geen sikkepit. Mensen van negen tot vijf verplicht voor het scherm thuis plaatsen, is als de gevangenis ruilen voor de enkelband.

Ik ervaar ook vaak dat men ons als een best practice ziet die men wil kopiëren: ‘Leg eens snel uit hoe jullie dat gedaan hebben, van A naar B, dan kunnen wij dat ook zo doen.’ Vervolgens stel ik vast dat zelfs bij organisaties die willen veranderen, men vooral focust op de krenten die in mijn verhaal zitten. Men luistert selectief, en men doet selectief. Mensen interpreteren een oplossing graag op een wijze dat ze in het eigen kraam past.

Ik begrijp de hunker naar voorbeelden, maar echt veranderen gaat over het waarmaken van wat de mensen in de organisatie zelf willen. Je moet doorgaan op je authenticiteit. Bij ons is de verandering door de mensen zelf aangedragen. Het is hun verandering. Daar kan geen enkel voorbeeld tegenop. Echt veranderen gaat ook over de durf om iedereen in die verandering een rol te geven. Die durf moet je als leider tonen. Ons is het nooit om het nieuwe werken gegaan. We wilden gewoon een aantrekkelijke organisatie bouwen waar zowel de werknemer als de klant zich thuis voelen. Al de rest is daar natuurlijk uit voortgesproten.

ZIJN
ER NOG
MANAGERS
NODIG?

**OVER
DE AMBIGUE
WERELD EN
HET BELANG VAN
WENDBAARHEID**

Als er één letter onze wereld typeert dan is het de A van Ambigu.

AMBIGUÏTEIT MET GLASSPLINTERS

Waarom ik nooit meer luister naar iemand voor wie alles zeker is.

Ik weet natuurlijk niet of u er ook zo over denkt, maar ik herken vaak geen oorzaak en gevolg meer in de dingen die rondom mij gebeuren. Hoe meer ik tracht te begrijpen, hoe meer ik besef dat ik niet begrijp. Als dat bij mij zo is, zullen er wel andere mensen zijn die datzelfde gevoel hebben.

Vroeger, in de lineaire wereld, kon je oorzaak en gevolg nog met elkaar verbinden. Je kon nog een lijn uittekenen naar je verre doel. En zelfs als de causaliteit zich soms maar achteraf toonde, kon je nog zeggen: ‘Tja, dat is gebeurd, omdat er eerst dit en dat heeft plaatsgevonden.’ Vandaag heb ik het gevoel dat die causaliteit totaal niet meer zichtbaar is. De causaliteit is *gecloaked*, verschuilt zich, ergens in een ruimte waar ik geen toegang toe heb. Of ze neemt verschillende gedaanten aan, net als de *shape shifting* aliens uit *Star Trek*. Zelfs het willen zien is niet meer genoeg. Wat ik zie gebeuren fit gewoon niet meer met de vertrouwde modellen in mijn hoofd.

Ik vind dat allemaal heel vreemd.

Al die jaren hebben we systemen ontwikkeld om de onvoorspelbaarheid van de dingen zo goed mogelijk uit te bannen. En tegelijkertijd lijkt het erop dat onze wereld nog nooit zo onvoorspelbaar was als vandaag.

We wisten al dat de wereld volatieler, complexer en onzekerder is geworden. We benoemen die wereld zo omdat er allerlei dingen gebeuren waar we niet meteen een antwoord op kunnen verzinnen. Wat simpel lijkt, kan bij nader inzicht plots heel complex in elkaar zitten. En als we een antwoord verzinnen, dan blijkt dat antwoord vaak niet te voldoen, of levert het een omgekeerd resultaat op. Hetzelfde bij voorspellingen. Een voorspelling is nog maar pas gemaakt, en ze moet al bijgesteld worden. En dus wordt alles onzeker. Een en ander betekent ook dat je je niet langer kunt bedienen van recepten die vroeger lekkers opleverden.

Viki McCabe heeft daar een interessant boek over geschreven: *Coming to our senses*. Daarin legt ze uit hoe we onszelf in de luren leggen met onze eigen meningen en onze eigen kennis over de wereld daarbuiten. Omdat we zo gemakkelijk verleid worden door woorden en de eenvoudige verklaringen, simulaties en theorieën die we in ons eigen hoofd creëren, negeren en onderdrukken we vaak de complexe systemen die we waarnemen in de wereld.¹ De informatie die de wereld ons aanlevert, komt er gewoon vaak niet in en wordt dus ook niet verwerkt, omdat er op de voorgrond al allerlei theorieetjes en modelletjes draaien die een veel gemakkelijker antwoord geven. Alle informatie die tot ons komt, wordt in onze hersenen opgeslagen in vereenvoudigde symbolen en beelden, om zo de verwerking, het opslaan en het terug oproepen ervan makkelijker te maken. Net zoals we fotobestanden comprimeren op onze harde schijf. We

capteren dus altijd maar een stukje van de werkelijkheid. En die symbolen en beelden worden gekleurd door wat we al weten, ons geloof in wat waar en onwaar is, onze ervaring, en ons algemeen wereldbeeld.

Wat we menen te weten is dus altijd gefilterd en dus een reductie van de werkelijkheid. Zo komt het dat we verkeerde beslissingen nemen, omdat de informatie die we uit de werkelijkheid abstraheren vaak onbetrouwbaar en onvolledig is. Zo komt het ook dat het lijkt dat er ons vaker totaal onverwachte dingen overkomen. Niet omdat ze totaal ‘onvoorspelbaar’ waren. Nee, we hebben de informatie die er was gewoon niet volledig opgemerkt, laat staan volledig en juist geïnterpreteerd. McCabe heeft het over structurele informatie, de informatie die ons een echt inzicht zou kunnen bieden in de complexiteit van de dingen. Ik kan daar nog een mooi citaat aan toevoegen van beleggingsgoeroe Nassim Nicholas Taleb, auteur van *De Zwarte Zwaan* en *Antifragiel*: ‘De fout die we heel gemakkelijk maken, is dat we denken dat wat we niet verstaan ook niet bestaat. We maken de denkfout dat het onbekende onbestaande is.’²

Enkele jaren geleden kwam ik in aanraking met het VUCA-model van het Amerikaanse leger. De legerleiding van de VS hanteert dat model al sinds de jaren 90 om er haar militaire strategie op af te stemmen. VUCA is een acroniem dat je helpt om na te denken over de volatiliteit, de *uncertainty*, de complexiteit en de ambiguïteit van situaties. In het Nederlands wordt *uncertainty* onzekerheid, en zou dat het acroniem VOCA opleveren. Peter Hinssen gebruikt het VUCA-model in zijn inspirerende boek *The network always wins* ook als uitgangspunt.³ Tussen haakjes, ik vind het prachtig hoe Hinssen in de inleiding van

dat boek meteen toegeeft dat hij zich in zijn voorafgaande boek *Digitaal is het nieuwe normaal* vergist heeft: ‘Wat nu gebeurt gaat veel verder dan de wereld van iPhones, Spotify en Facebook. Technologie is slechts een voorbeeld van markten die omslaan. Het digitale was niet meer dan het voorgerecht.’

Volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit, het zijn de kenmerken van onze wereld. Maar één element steekt er toch met kop en schouders bovenuit: **ambiguïteit**. Waarom? Omdat dat ambigue alles nog onzekerder, volatieler en complexer maakt. En we konden elk in ons hoofd al maar een fractie opslaan van die onzekere, volatiele en complexe wereld.

Welke paradox schuilt er in die ambigue wereld? Er is steeds meer informatie beschikbaar, maar steeds meer blijft ons onbekend. Er is steeds meer niet weten dan wel weten. Elke vraag heeft vele antwoorden. Maar welk antwoord dan het juiste is, dat blijft gissen. Overal liggen glassplinters. Je moet je al inspannen om de juiste vraag te stellen, of iets wat erop kan lijken. Alle dingen lijken ook op meer dan een manier met elkaar verbonden. Eigenlijk is alles verbonden met alles. En nooit weet je nog wat het resultaat zal zijn van wat je doet. Wat het ene moment onder controle lijkt, blijkt het volgende moment helemaal niet te controleren. En alles wordt er nog maar eens onzekerder door, onzeker in het kwadraat. Voorspellen is al helemaal uitgesloten.

Mensen worden intussen gek door dingen te lezen die de ene dag zeker zijn en de volgende dag weer niet. Het typische waanzinnige is: ‘Wat moet je doen om gezond te zijn?’ Ik ben een wijnliefhebber. Eerst was een glas wijn goed voor je. Dan mocht het geen wit zijn. Dan moest het rood zijn. Dan bleek wijn opeens