



er was eens...

Een verkorte versie van dit artikel is geplaatst in het IPMA magazine Projectie onder het thema: *competenties voor duurzaam leiderschap*

## Wat gebeurt er **als je dat niet doet?**

Door Erik Dirven

Er was eens een organisatie waarin alle projecten vlekkeloos verliepen. Zelfs méér dan vlekkeloos. Deze organisatie was door de jaren heen zo goed in *zelfsturing* en *continu verbeteren* geworden dat elk project op de afgesproken tijd af was en elke verandering met enthousiasme en draagvlak werd ontvangen omdat de richting en randvoorwaarden naadloos op elkaar aansloten en de benefits van de oplossing zo klip en klaar waren. Sterker nog, stakeholders vanuit de business, operations en project management leerden zó snel en effectief van elkaar dat er bij ieder volgend project nog sneller en

effectiever - 'in time & on budget' - werd opgeleverd. Iedere maand was er wel ergens een project after party met taart omdat er weer een project milestone eerder klaar was dan gepland en er budget overbleef.

Gaat het bij u ook zo? Of misschien toch niet? Sprookjes beginnen namelijk niet voor niets met *er was eens*. Maar hoe komt dat nou?

## Doel of Middel?

In de afgelopen 20 jaar zijn er steeds meer nieuwe woorden en ondersteunende concepten binnengeslopen rondom het fenomeen *zelfsturing* en *continu verbeteren*. Vanuit de noodzaak tot verandering en getriggerd door successen bij bedrijven als Semco, Netflix, Google en Spotify buitelen bedrijven over elkaar heen om Lean, 6Sigma, Tribes, Clans en Squads, Agile, Agile-Scrum en Scaled Agile te implementeren en ‘hetzelfde te worden’ als deze iconische voorbeelden. Althans, dat is de belofte.

Maar als je de vakartikelen hierover volgt blijkt de praktijk toch iets weerbarstiger dan gedacht. Google de zoekwoorden ‘succes of Agile’ en je krijgt 42.700.000 hits. Vervang dit door ‘Agile failure’ en je hebt 27.800.000 hits. Een zeer groot deel van deze artikelen verhaalt over regelmatig teleurstellend resultaat. Hoe komt dat? Kloppen deze doorontwikkelde concepten niet? Of mankeert er iets aan de implementatie ervan?

In mijn optiek is een van de belangrijkste redenen dat het meest cruciale aspect voor het bereiken van duurzame verbetering in veranderingsprocessen nog steeds wordt veronachtzaamd en uiteindelijk categorisch over het hoofd wordt gezien, namelijk; het belang van de dialoog. Na 20 jaar begeleiden van tientallen post-mergers en cultuur transformaties is onze ervaring en conclusie dat **organisaties pas echt volwassen worden als mensen in de organisatie zich weten te verbinden door het voeren van een (opr)echte dialoog**.

Continu verbeteren vraagt om een blijvende alertheid op wat mogelijke zwakheden (zouden kunnen) zijn. Maar het voeren van dat gesprek blijkt best lastig.

Een mooie quote van Ray Dalio, de legendarische miljonaire en CEO van Bridgewater luidt als volgt:

*“The greatest tragedy of mankind comes from the inability of people to have thoughtful disagreement to find out what's true.”*

Het gekke is dat in maar liefst 10 van de 14 Toyota principes (ff Googelen!!) die aan de basis staan van de oervorm van zelfsturing en continu verbeteren, Lean6Sigma, het belang van een *oprechte, onderzoekende dialoog* onmiskenbaar aanwezig is. *De dialoog* is dus zowel de verbindende rode draad als het *secret ingredient* van al deze, elkaar in de tijd opvolgende concepten en technieken.

Maar in de praktijk blijkt dat deze essentie en dragende filosofie van al deze concepten en methoden het minst effectief wordt geïmplementeerd. Wat overblijft zijn *lege hulzen van methodes* die aan de buitenkant weliswaar de illusie hebben iets ‘nieuws’ te brengen. Maar die aan de binnenkant dit cruciale dragende en verbindende ingrediënt missen.

Zou dat ook de reden kunnen zijn waarom deze hypes elkaar in een steeds sneller tempo opvolgen? Misschien omdat het effect van de implementatie in de praktijk toch vaak tegenvalt? En daardoor wellicht de neiging ontstaat om een volgend concept te omarmen in de hoop en illusie dat dat beter werkt?

Wat hierbij echter steeds over het hoofd wordt gezien is dat het niet aan het concept ligt, maar aan het ontbreken van de *(opr)echte dialoog*. In de artikelen waarin succesvolle implementaties worden beschreven valt dan ook op dat er ruimte is voor die dialoog en dat die vaak wordt gecreëerd door de leider. Zie ook een recent [Mckinsey](#) artikel hierover.

# Een paradox: Continu verbeteren en Psychologische veiligheid

Helaas blijkt die cruciale ruimte voor de dialoog bij veel implementaties te ontbreken.

## Hoe komt dat?

Een (*opr*)echte dialoog staat vaak (meestal) op gespannen voet met controle en macht (hiërarchie dus). Een (*opr*)echte dialoog vraagt om psychologische veiligheid.

De volgende uitspraak van generaal Stanley McChrystal spreekt boekdelen over deze psychologische veiligheid en de daarmee verbonden loyaliteit;

*"If and when we get on the ground the order we gave you is wrong, execute the order we should've given you."*

Deze quote onderstreept niet alleen het aspect van psychologische veiligheid maar vooral ook wat dit betekent voor een omgekeerde (top-down) loyaliteit aan zelfsturing en autonomie van het team. Hoeveel leidinggevenden in het bedrijfsleven durven een dergelijke *psychologische veiligheid* te geven aan hun teams cq. medewerkers? Of zoals het bedrijf Google dat zo mooi verwoordt:

*"in a team with high psychological safety, teammates feel safe to take risks around their team members. They feel confident that no one on the team will embarrass or punish anyone else for admitting a mistake, asking a question, or offering a new idea."*

In corporate ondernemingen gaat veiligheid beneden in de organisatie vaak hand in hand met de omgekeerde trade-off van loyaliteit naar boven. De mantel der liefde is in veel ondernemingen een belangrijk kledingstuk in de cultuur. Anders gezegd, je valt je collega's niet af en zeker niet je baas. In ruil daarvoor doen zij hetzelfde voor jou. Hiermee ontstaat een catch-22 die leidt tot een kunstmatige harmonie van middelmatigheid. Deze paradox is helaas bij veel bedrijven nog steeds verankerd in de cultuur en de stijl van leidinggeven.

Daarmee is het slagen of mislukken van een concept van *zelfsturing en continu verbeteren* onlosmakelijk verbonden met de cultuur van het leiderschap. Dit wordt vaak onvoldoende onderkend bij implementaties van dit soort concepten.

## Een waar gebeurd verhaal

Ca. 4 maanden na aanvang van een cultuurtransformatie waarbij het ging om het verhogen van de professionaliteit tussen twee recent gefuseerde grote ondernemingen, ontstond er een steeds groter wordend vacuüm tussen werkvloer en het management. De werkvloer kreeg hier merkbaar last van en begon hierover haar zorgen uit te spreken. In een stuurgroep vergadering merkte een van de leidinggevenden op dat dit kwam "omdat het gefuseerde management team nog niet 'on board' was". En dat kwam volgens hem "omdat het management nog niet wist wat als resultaat opgeleverd zou worden aan het eind. Sterker nog, de ene helft van het management team wist niet wat de doelstellingen van de andere helft waren.

Er werd toen, na enige discussie, besloten om toch nog een 'on-boarding' sessie te organiseren voor het voltallige managementteam. Deze sessie mocht niet langer duren dan een middag, want meer tijd hadden ze niet.

Voor het goede begrip: de thema teams van de werkvloer hadden een tweedaagse on-boarding sessie al helemaal in het begin gevolgd en dit had geleid tot een zeer stevig social fabric, een oprechte dialoog en zelfsturende verbeter initiatieven.

Ondanks het feit dat het management het besluit voor dit verander traject zelf had genomen, werd pas 5 maanden later, de on-boarding sessie voor het management gehouden. En er waren management leden die op die dag nog steeds niet aanwezig waren en er waren er ook die nog steeds niet begrepen wat het doel van deze dag was.

Om 15:00 zei een van de MT leden; "ik voel dat ik nu heel voorzichtig ga worden, maar ik ga het tóch zeggen....". Daarna kwam een gesprek over roze olifanten en kwetsbaarheid op gang. Er volgden nog 2 on-boarding sessies, waar eerst geen tijd voor was. Wat is de moraal? 1) De categorische misvatting dat je als management geen onderdeel zou zijn van de probleemstelling 2) dat de oplossing niet ligt in het 'van bovenaf duwen op resultaat' 3) dat het betreden van *De Plek der Moeite* altijd leidt tot verdieping en verbetering van onderling begrip (in dit geval met betrekking tot bespreekbaar maken van 'roze olifanten' binnen het management team.)

## Gedrag & inhoud zijn één en dezelfde context

Naast het controle aspect ontbreekt het vaak (meestal) ook aan kennis en kunde om een *(opr)echte dialoog* te kunnen voeren. Onder het mom van cultuurverandering besteedt het management hier weliswaar aandacht aan, maar helaas wordt dit vaak (meestal) als flankerend cultuur/gedragsdingetje gestalte gegeven. HR krijgt dan de opdracht om een cultuurtraject te doen en de waarden van het bedrijf te definiëren. Of er wordt gedragstraining georganiseerd, die vaak uitmondt in losse trainingen feedback of communicatievaardigheden. De onderlinge samenhang van gedrag en inhoud ontbreekt.

Bij projectmanagers staat change management hoog op de agenda, maar vaak (meestal) wordt dit ingevuld met communicatie, nieuwsbrieven en training. Je kan van een projectmanager niet verwachten dat hij/zij een *(opr)echte dialoog* opzet en faciliteert. Het is een vak apart.

Gedrag en inhoud worden dan als aparte trajecten, procesmatig van elkaar losgekoppeld, terwijl ze in de realiteit juist onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Sterker nog; gedrag manifesteert zich juist in de context van de relevante inhoud en kan dus alleen dáár met succes tot een leereffect leiden. Dat is contextueel leren en veranderen.

Wat er mis is gegaan is dat de focus te veel op het resultaat (uitkomst) komt te liggen in plaats van op de verandering en de weg daar naartoe. De implementatie van de methode wordt een doel op zich. De nadruk komt op de uiterlijkheden van de methode te liggen (lijstjes, story points, inflexibele rollen, stage gates, resultaat checks, efficiëntie). De stand-ups (lean, agile, squads) worden verplichte nummertjes in plaats van de plek waar de dialoog *echt & oprecht* wordt aangegaan. De oorspronkelijke bedoeling van zelfsturing en continu verbeteren verdwijnt langzaam naar de achtergrond en uiteindelijk in de prullenbak.

Een waar gebeurd verhaal:

Tijdens een FLOW traject, bedoeld om de post-merger tussen een Nederlandse en buitenlandse onderneming te versnellen worden alle stappen juist doorlopen.

De CEO omarmt het principe van de *(opr)echte dialoog* en doorleeft als eerste met het nieuwe directieteam een on-boarding proces, waarin zowel de harde als de zachte kant van de uitdaging wordt uitplozen. De *Plek der Moeite* wordt betreden. Een van de effecten is dat een van de directieleden vrijwillig afstand neemt omdat hij niet de offers kan en wil brengen die dit vraagt.

Vervolgens wordt de organisatie uitgenodigd om te on-boarden. Dit gebeurt *vrijwillig maar niet vrijblijvend*. De uitnodiging is om *echt* mee te denken en te bouwen aan de toekomst van het bedrijf. Als je meedoet wordt er van je verwacht dat je proactief bent, verantwoordelijkheid neemt en durf toont om ook die dingen te doen en te zeggen die nodig zijn. Als je niet meedoet, omdat je bijv. te druk bent met een project, een studie volgt etc. is dat prima. Maar het is niet vrijblijvend in die zin dat wat de anderen samen creëren, de toekomst voor iedereen bepaalt. Door niet mee te doen accepteer je impliciet de uitkomsten van het FLOW traject.

De *Plek der Moeite* wordt in het begin spannend gevonden. De CEO nodigt mensen uit om gewoon te durven zeggen "*dat hij zijn mond moet houden als hij te veel aan het woord is*". Mensen geloven het eerst niet, ze zijn dit niet gewend.

Er worden *Open Space bijeenkomsten* gehouden met de deelnemers. Hieruit ontstaan thema's en themateams. Alle themateams (samengesteld met medewerkers uit totaal verschillende afdelingen en van verschillende expertises) doorlopen met hun team dezelfde tweedaagse on-boarding als de directie. Bij het diner sluiten altijd twee directie leden aan om ervaringen te delen. Ieder team selecteert zelf een sponsor uit de hoofddirectie. Alle directieleden wordt gevraagd om hun sponsorprofiel op te stellen en te 'solliciteren' bij een thema team. De sponsor vormt de navelstreng en life-line tussen themateam en de directie. De teams hebben hiermee een klankbord voor hun *(opr)echte dialoog*.



# Oprecht verwonderen doet wonderen

## Wat kun je doen om uit die spiraal te komen en te blijven?

Een (*opr*)*echte dialoog* gaat over de bereidheid om te luisteren naar anderen en zelfkritisch te zijn naar de eigen ideeën en opvattingen. Immers, hoe kun je continu verbeteren als (eigen) zwakheden niet bespreekbaar zijn?

Stelt u zichzelf eens deze vraag: bent u in uitwisselingen van gedachten en ideeën altijd *oprecht* geïnteresseerd in de mening van de ander? En bereid tot verwondering en (zelf)onderzoek hoe deze en uw eigen mening tot stand zijn gekomen?

Daarnaast zegt het woord *oprecht* ook iets over de intentie om onderzoekend te willen zijn. Ook als de uitkomst hiervan niet is wat u zelf had bedacht of misschien zelfs bedreigend voor uw eigen (persoonlijke) doelstellingen of die van uw afdeling. Durft u dat los te laten ten gunste van een groter belang? Gebruikt u en staat u feedback echt toe voor (zelf)onderzoek, of is het feedback een verdedigingsmechanisme en een manier om de aanval te openen op andermans vertrekpunt en mening? Dit laatste komen wij helaas in de praktijk nog vaak tegen.

Legt u deze vragen eens voor aan collega's en familie. Uit eigen ervaring weten wij dat de familie waarschijnlijk zeer bereid is om hiermee te helpen ;-)

(vervolg)

Een bijzondere verbinding van psychologische veiligheid en kwetsbaarheid tussen directie en werkvloer wordt hiermee gecreëerd.

Zeven themateams gaan aan de slag met hun eigen gekozen thema's en rapporteren periodiek aan elkaar waar ze staan en wat ze (van elkaar) nodig hebben.

Na een paar maanden betrekken ze ook de andere collega's en klanten erbij via large scale concepten als een *debating day* en *dragons den*. Het draagvlak voor initiatieven en verbeterplannen rolt als een sneeuwbal door de organisatie.

De directie is aanvankelijk verbaasd; 80-90% van de voorgestelde verbeter voorstellen komen namelijk overeen met de strategische agenda. De directie 'ziet' hierdoor het alignement tussen hun richting en waar de resultaten naartoe bewegen en gaat vanuit de strategie het gesprek aan om de juiste randvoorwaarden fijn te slijpen zodat de operatie het optimale speelveld heeft.

in 2017 werd met externe hulp het FLOW proces opgestart en in 6 maanden afgerond. De organisatie heeft het mechanisme geadopteerd, kan het nu zelf en is vandaag nog steeds *in flow*. Inmiddels is de *EBITDA* van deze onderneming in de afgelopen 2 jaar met bijna 400% gestegen....

# De Plek der Moeite

Als het in een organisatie (of welke relationeel systeem dan ook) aan *oprechtheid* ontbreekt gaan alle panelen schuiven. En mensen voelen feilloos aan wanneer dit gebeurt. Er wordt dan op eieren gelopen. Als neveneffect ontstaat er daardoor ook nog een bijkomend (emotioneel) dilemma; “doe ik mijn mond open of niet?”.

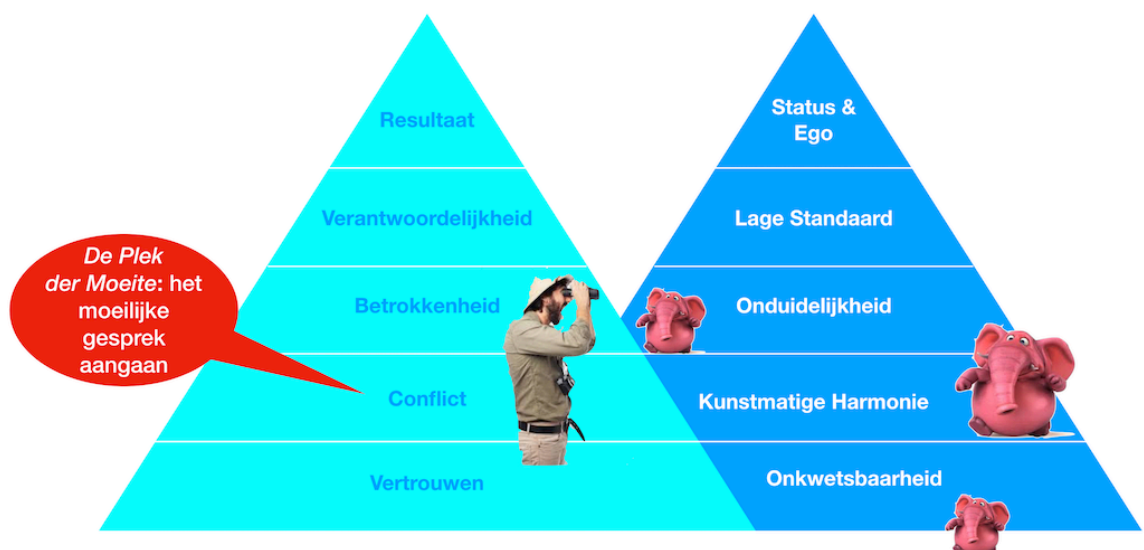
Onuitgesproken frustratie, gelatenheid en energieverlies zijn hiervan de mogelijke consequenties. Dit mechanisme wordt goed geïllustreerd aan de hand van de onderstaande figuur: de Piramide van Lencioni.

De twee driehoeken zijn elkaars tegenpolen. In een goedlopende volwassen organisatie is er ruimte voor een (*opr*)echte dialoog. De roze olifanten, die in de rechter piramide leven, zijn dan bespreekbaar. De voorwaarde daarvoor is de eerdergenoemde psychologische veiligheid.

Als dat kan en mag is de route naar de hoger gelegen niveaus van betrokkenheid, verantwoordelijkheid en resultaat een vanzelfsprekendheid.

Als de psychologische veiligheid in onvoldoende mate aanwezig is of als de kennis en kunde hiertoe ontbreken, ontstaat het risico dat een organisatie in de rechter Piramide van Lencioni belandt. Een (*opr*)echte dialoog over inhoudelijke dilemma's is dan niet of onvoldoende mogelijk. Dit wordt versterkt als er persoonlijke en/of tegenstrijdige belangen in het spel zijn. Feedback wordt als ‘te spannend’ ervaren. Vaak (helaas meestal) is het vermijden van kwetsbaarheid het logische gevolg daarvan en ontstaat er een kunstmatige harmonie (vluchtgedrag) = het vermijden van de *Plek der Moeite* (zie figuur).

Het resultaat is een situatie waarin overleven het voornaamste onbewuste doel wordt. Organisatorisch leidt dit onherroepelijk tot silo's. Consequentie hiervan is een organisatie met een onbenut potentieel, lage standaarden en tegenvallende resultaten.



# Lessons Learned

Wat is de moraal van dit verhaal?

Een paar reminders, geen golden-bullets maar wel make-or-break zaken waar je goed over moet nadenken, rekening mee moet houden en tijd aan moet besteden om calamiteiten en teleurstelling te voorkomen.

1. **If you focus on results, you will never change. If you focus on change, you will get results:** Alleen het betreden van de *Plek der Moeite* geeft duurzaam resultaat. Het najagen van resultaat geeft daarentegen veel vergeefse moeite.
2. **Je weet niet waarvan je niet weet dat je het niet weet:** als je de *dialog* (*dia logos = via betekenis*) niet serieus neemt zal oprechtheid, onderling begrip, integriteit en durf daaronder lijden.
3. **Culture is the shadow of the leader:** als het leiderschap zich niet onderdeel van het probleem voelt, maar slechts een oplossing zoekt voor een probleem dat *elders* ligt, stop er dan meteen maar mee.
4. **Kennis is een verzameling feiten, wijsheid is de kunst verstaan om te achterhalen wat wel en wat niet belangrijk is.** Gedrag ontstaat altijd in functie van inhoudelijke business context. Haal die twee niet uit elkaar, maar verbindt ze onlosmakelijk in de veranderaanpak.

Via [deze link](#) of deze QR code kunt u meedoen aan een poll.

Deze vragen toetsen uw indruk van de situatie op de 5 niveau's van de Piramide van Lencioni in uw team, afdeling of organisatie.

Via een download kunt u de uitkomsten van de poll downloaden.



Erik Dirven is partner bij [TimeToChange](#), een bureau met een verfrissende visie op organisatie verandering & leiderschap.

Dit artikel is in geredigeerde vorm verschenen in het magazine Projectie van IPMA onder het thema: *competenties voor duurzaam leiderschap*.



*bronnen en referenties:*

- *de Toyota Principles & Agile Manifesto*
- *het begrip De Plek der Moeite van prof. dr. André Wierdsma*
- *de Piramide van Lencioni*
- *McKinsey artikel: [Bias Busters Getting Both Sides of the Story](#)*
- *het boek: Plezier beleven aan taaiere vraagstukken van Hans Vermaak*
- *mijn eigen ervaring opgedaan in tientallen transformatie trajecten*