

De coronacrisis drukte ons met de neus op de feiten: we zijn kwetsbaar en kunnen minder goed voorspellen dan we zouden willen. We leven in een VUCA-wereld, waarin leiders verrast en overvallen worden door onbekende en onverwachte bedreigingen. Om ook in deze verwarrende tijd houvast te vinden, kunnen kennis en wetenschap van verschillende aard met elkaar in verband worden gebracht en oude inzichten worden verrijkt met nieuwe.

**Monique Meeuwisse** beschrijft hoe ethologische, demografische en leiderschapsconcepten samen leiden tot een andere manier van kijken naar de veranderende werkelijkheid, om zo beter in te kunnen spelen op de wendingen die de wereld maakt.

# BESTUUR EN TOEZICHT IN DE VUCA-WERELD

De coronacrisis drukte ons met de neus op de feiten: we zijn kwetsbaar en kunnen minder goed voorspellen dan we zouden willen. Er doemen voortdurend nieuwe onzekerheden op en ontwikkelingen waar geen rekening mee was gehouden. Dat vraagt van leiders om andere oplossingen en eigenschappen dan tot nu toe werd gedacht. Er wordt in dit verband wel gesproken van een VUCA-wereld<sup>1</sup>. In de VUCA-wereld zijn de bedreigingen onbekend en onverwacht, leiders zullen daardoor verrast en overvallen worden. Verwarring zal deel worden van het leven. Gelukkig zijn er in het denken over leiderschap, bestuur en toezicht inspirerende ideeën en metaforen – vaak niet eens zo nieuw – die kunnen helpen bij het vinden van handvatten. Wanneer we leren om uiteenlopende kennis en wetenschap met elkaar in verband te brengen en bereid zijn oude inzichten te verruilen voor nieuwe, zullen de kansen en oplossingen zich blijven aandienen.

## Ethologie en persoonlijke drijfveren

Het eerste inzicht wordt aangereikt door de ethologie. Peter Robertson<sup>2</sup> heeft al in 2005 een model gepubliceerd dat vanuit de ethologie naar de wereld en organisaties kijkt en dat gestoeld is op bio-empathie. Ethologie is de vergelijkende gedragsleer ofwel de wetenschap

### De VUCA-wereld in een notendop

#### *Volatile*

Problemen en ontwikkelingen zijn instabiel, schommelende aandelen bijvoorbeeld.

#### *Uncertain*

We weten wat er kan gebeuren maar vaak niet wat er gaat gebeuren. Denk aan de kans op een terroristische aanslag.

#### *Complex*

Doordat alles met alles in verbinding staat lijkt alles overal een invloed op uit te oefenen. De vluchtelingenproblematiek bijvoorbeeld met talrijke verbanden zoals het terrorisme, Europa, Brexit, uitbraak van epidemieën et cetera.

#### *Ambiguous*

De ontwikkelingen zoals ze zich voordoen kunnen verschillende betekenissen hebben. Oorzaak en gevolg zijn vaak niet goed te onderscheiden.

die vanuit het perspectief van de evolutieleer onderzoekt hoe en waarom bepaald gedrag zich heeft ontwikkeld en hoe dat gedrag wordt aangestuurd. De wereld waarin wij leven en werken bestaat vanuit

evolutionair perspectief nog maar kort. Ons erfelijk materiaal, ontwikkeld in vele miljoenen jaren, heeft veel meer tijd nodig om te veranderen dan onze maatschappij en arbeidsorganisaties. Actueel hersenonderzoek en bijbehorende publicaties sluiten aan bij deze gedachte. Als we dit onderkennen, ontwikkelen we beter inzicht in ons gedrag en kan beter richting gegeven worden aan ons bestuur en toezicht.

De ethologie heeft concepten ontwikkeld over de wijze waarop mensen zich binden (attachment) en over de wijze waarop het onbekende mensen aantrekt (exploratie). De mate waarin iemand zich aangetrokken voelt tot exploratie zit verankerd in het individuele DNA. Dit artikel concentreert zich op de exploratieve drijfveren. Mensen die zich sterk aangetrokken voelen tot exploratie brengen binnen de organisatie vernieuwing en innovatie. Dat wordt over het algemeen hoog gewaardeerd. Zij die zich minder aangetrokken voelen tot exploratie, krijgen vaak het verwijt weerstand te tonen of onvoldoende flexibel te zijn. Toch spelen ook zij binnen de organisatie een belangrijke rol. Zij zijn gericht zijn op optimalisatie. Het is de diversiteit of complementariteit die 'het systeem' sterk maakt, zoals blijkt uit het volgende voorbeeld:

In de zorg wordt veel gesproken over innovatie. Mensen met sterke exploratieve drijfveren acteren vanuit nieuwsgierigheid naar alles wat nieuw is en hebben beperkt bewijs nodig om overtuigd of enthousiast te raken. Ze komen met nieuwe technieken, inzichten of ideeën en onderzoeken nieuwe mogelijkheden om samen te werken. Aan de andere kant van het spectrum vinden we mensen met optimaliserende drijfveren, gericht op stabiliteit. Zij brengen graag verbeteringen aan op basis van het vertrouwde of het geleerde uit het verleden. Deze mensen zorgen ervoor dat de patiënt ervan verzekerd is dat de technieken zich bewezen hebben. De controle op en borging van cruciale en gevoelige processen in het ziekenhuis is bij hen in veilige handen.

Het is niet mogelijk om tegelijkertijd in hoge mate op exploratie én op optimalisatie gericht te zijn. Wel kan men in het spectrum tussen exploratief en optimaliserend tussenposities innemen. Deze mensen begrijpen

zowel hun exploratieve als optimaliserende collega's. De gedachte is dat sterke leiders en toezichthouders beide type collega's begrijpen en waarderen en verandering aansturen met benutting van de verschillen. Iedereen heeft zijn unieke bijdrage.

## De S-curve: het ritme van groei en verval

Deze principes uit de ethologie kunnen worden gecombineerd met een element uit een ander vakgebied, de S-curve. Deze is afkomstig uit de demografie en beschrijft het proces van verval en wedergeboorte. Een ritme dat kan worden aangetroffen in alles wat groeit. Of het nu gaat over de opkomst en ondergang van start-ups, ecosystemen, plant- en diersoorten, onze eigen levensloop of, nog actueler, het verloop van epidemieën; S-curves geven de dynamiek aan. Voor organisaties beschrijft Theodore Modis<sup>3</sup> de S-curve aan de hand van de cyclus van de vier seizoenen. Deze S-curve speelt ook een belangrijke rol in het gedachtegoed van Robertson (Always change a winning team). Wanneer er in het proces van opkomst en verval niet wordt ingegrepen, gaat de curve op een zeker moment omlaag. De totale curve krijgt dan de klokvorm van een klassieke product-life-cycle (zie figuur 1). Om te overleven dient tijdig een nieuwe S-curve 'opgestart' te worden. Bedrijven als Nokia en Kodak zijn daar nooit goed in geslaagd en bestaan niet meer. Een bedrijf als DSM daarentegen slaagde daar wel in. Vanaf de oprichting in 1902 werden nieuwe S-curves opgestart. Het bedrijf dat begon als de Nederlandse Staatsmijnen is nu actief op het gebied van gezondheid, voeding en materialen. Elke tien à twintig jaar zocht DSM aansluiting bij de maatschappelijke en technologische veranderde werkelijkheid van dat moment. Aan het einde van de opgaande lijn van de S-curve wordt het meest nadrukkelijk succes ervaren. Alle inspanningen in de onderste helft van de S-curve zijn erop gericht om in de bovenste helft te kunnen oogsten. Vlak voordat de groeicurve afvlakt, lijkt alles nog in orde. Het succes keert zich echter – bijna onmerkbaar – tegen de organisatie. Wanneer de start-ups en andere concurrenten links en rechts

voorbij rennen, wordt duidelijk dat het tijd is om 'de sprong' naar een nieuwe businessmodel of S-curve te maken. De potentie van het oude businessmodel is uitgeput en sluit niet meer aan bij de veranderde wereld. De S-curve kan misschien nog enkele jaren worden 'opgerekt', maar er is een nieuwe impuls nodig om op de lange termijn te overleven.

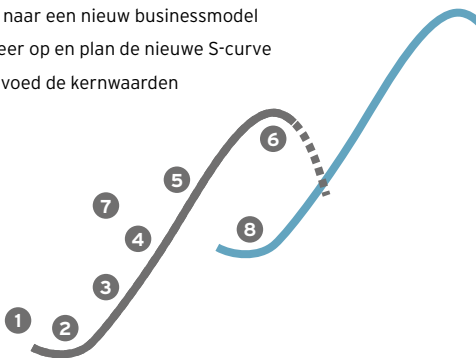
## Koppeling van de S-curve aan persoonlijke drijfveren

Wat de denkrant van Robertson met name zo interessant maakt, is dat de exploratieve drijfveer gekoppeld kan worden aan een positie op de S-curve. Mensen die goed tot hun recht komen in de onderkant van de S-curve (met name positie 1 of 2 in, figuur 1) hebben exploratieve drijfveren. Zij, die goed passen bij de bovenkant (met name positie 4 en 5) hebben meer optimaliserende drijfveren en zijn minder geschikt om een sprong naar een volgende S-curve voor te bereiden of te maken. Zij zullen weerstand tegen verandering vertonen. Heeft een organisatie, die zich

aan het einde van de S-curve bevindt, te veel medewerkers en leiders die op optimalisatie gericht zijn, dan ontstaan er problemen. Men beseft vanuit het eigen drijfverenpatroon niet, of te laat, dat er iets moet veranderen en/of men heeft moeite om de verandering gestalte te geven. Naarmate organisaties zich ontwikkelen richting de top van een S-curve kwijnt de complementariteit vaak weg. Er komen steeds meer mensen naar voren met optimaliserende drijfveren. De exploratieve krachten, die nodig zijn om de noodzakelijke sprong naar de nieuwe S-curve voor te maken, krijgen te weinig ruimte. Het is de taak van bestuurders en toezichhouders om dit proces te doorzien en in goede banen te leiden (vooral vanuit positie 6, 7 en 8). Dat betekent niet alleen aansturen op vernieuwing maar vooral op complementariteit en anticyclisch handelen. Juist in een tijd waarin alle aandacht in de organisatie uitgaat naar het efficiënter laten lopen van de processen (positie 5), zoekt een visionair topmanagement alweer naar een aantal mensen met een exploratief DNA met wie de volgende S-curve ontwikkeld kan worden. Dat gebeurt in eerste instantie vaak niet in plaats van het bestaande businessmodel, maar ernaast. Pas als de nieuwe S-curve vorm gekregen heeft en aanloopproblemen opgelost zijn, 'springt' de organisatie gaandeweg over. Werkelijk disruptieve invloeden van buitenaf, zoals het uitbreken van de coronacrisis, leiden ertoe dat de S-curve op elk moment afgebroken kan worden. Alleen een flexibele organisatie kan dat overleven. Het is die flexibiliteit waar het hier om gaat.

Figuur 1. De S-curve toegepast in organisaties

- 1 Idee wordt geboren
- 2 Idee wordt naar de markt gebracht
- 3 Organisatie krijgt vorm
- 4 Business wordt opgeschaald
- 5 Organisatie wordt verder geoptimaliseerd
- 6 Sprong naar een nieuw businessmodel
- 7 Anticipeer op en plan de nieuwe S-curve
- 8 Red en voed de kernwaarden



Bron: Peter Robertson, Always change a winning team.

## Besturen in de VUCA-wereld

Ook Bob Johansen biedt inzichten voor de VUCA-wereld. Hij is futuroloog, verbonden aan het Institute for the future in Palo Alto, en publiceerde al in 2012 zijn boek *Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World*. Hij gaf daarin aan met welke tien leiderschapsvaardigheden de VUCA-wereld tegemoet getreden kan worden.

### 1. Je 'makersinstinct' gebruiken

Zet je innerlijke drijfveren om in actie, doe waar je

goed in bent. Haal in anderen het beste naar boven.

## **2. Helderheid creëren**

Creëer helderheid in wat er speelt in de wereld, in de organisatie én in wat je zelf als leider doet.

## **3. Dilemma's aanvaarden**

Leer omgaan met dilemma's, in jezelf en in je organisatie. Aanvaard dat ze er zijn, probeer ze niet te versimpelen wanneer je beseft dat ze niet gemakkelijk oplosbaar zijn.

## **4. Onderdompelend leren**

Ontwikkel de vaardigheid om je onder te dompelen in nieuwe (technologische) ontwikkelingen en al doende te leren.

## **5. Bio-empathie**

Bekijk de wereld ook vanuit de natuur en de biologie. De natuur dient gerespecteerd en beschermd te worden. Natuurwetten bieden daarnaast houvast en metaforen.

## **6. Constructief depolariseren**

Wuif spannende situaties niet weg, bied kalmte waar verschillen overheersen en communicatie verbroken is. Help zoeken naar gemeenschappelijke waarden waarin men elkaar kan vinden.

## **7. Rustige helderheid**

Leiders worden op waardengedreven leiderschap aangesproken, dienen bescheiden te zijn, goed te luisteren en bereid te zijn zich te verantwoorden. Hun mandaat wordt niet ontleend aan status en positie, maar aan persoonlijkheid en aan concreet handelen.

## **8. Korte leercycli opzetten**

Zorg voor snelle leercycli, waarin je probeert, leert en weer probeert. Door alert te reageren en proeftuinen of pilots in te richten kan flexibel worden ingesprongen op veranderingen. Daar hoort bij dat geaccepteerd wordt dat zaken kunnen mislukken. Wie niet wil falen, zal het moeilijk vinden om uit te proberen.

## **9. Slimme 'mobs' organiseren**

Een mob is een groep mensen die elkaar snel weet te vinden bij een gezamenlijk doel, slim gebruik makend van nieuwe media en elkaars vakmanschap.

## **10. Gezamenlijke grond creëren**

Leiders moeten in staat zijn om, ook in concurrerende markten, gezamenlijkheid te creëren voor een groter goed, zoals geluk en gezondheid van mensen, waarbij kennis en kunde worden gedeeld.

# Toezicht houden in de VUCA-wereld

Wat voor leiders en bestuurders geldt, geldt ook voor toezichthouders. De volgende voorbeelden illustreren dat.

Een zorginstelling met een tamelijk exploratieve bestuurder heeft een Raad van Toezicht die veel meer op optimalisatie gericht is. De RvT heeft de laatste jaren vooral toegezien op kwaliteit en controle, met veel aandacht voor check's and balances. De organisatie bevindt zich volgens de RvT op positie 4 en 5 in de S-curve, de bestuurder redeneert vanuit positie 6, 7 en 8 (figuur 1). De initiatieven van de bestuurder inzake samenwerking en innovatie worden niet gestimuleerd, soms zelfs ontmoedigd. De instelling is volledig 'in control' maar er wordt nauwelijks 'gezamenlijke grond gecreëerd' voor vernieuwing. De coronacrisis heeft eisen gesteld op het punt van flexibiliteit en samenwerking met andere instellingen. Andere instellingen organiseren, ook samen, al 'slimme mobs' en blijken veel sneller in staat voorzieningen te realiseren in de coronacrisis.

Een accountantskantoor ondervindt al jaren problemen bij het nemen van beslissingen over de toekomst. Een substantieel deel van de omzet dreigt te vervallen door de opkomst van prijsvechters in de markt. De meeste vennoten zijn gericht op optimalisatie (positie 5 of 6 op de S-curve) en willen geen verregaande besluiten nemen. Het kantoor als geheel bevindt zich net onder de top van de S-curve. De S-curve kan in principe nog wel iets opgerekt worden, als de meest exploratieve vennoten onderwijl de sprong naar de nieuwe S-curve voorbereiden. Op de korte termijn is 'onderdompelend leren' nodig, al doende vertrouwd raken met nieuwe technologie. Dat vraagt tijd en dure investeringen die op de lange termijn weer gaan renderen. Dit proces zal gemanaged moeten worden door leiders die een hierbij passend DNA hebben.

Tijdens de zelfevaluatie van de RvC van een coöperatie blijkt dat er verschillen zijn in visie die lang onder de oppervlakte bleven, maar wel problemen veroorzaakten. De coöperatie is ooit opgericht zodat individuele telers hun afzetkanalen en verkooppositie konden verbeteren. Door schaalvergroting – van de bedrijven van jonge, ambitieuze ondernemers – ontstaan er echter onderlinge verschillen en worden de kosten, die gemaakt worden om de producten van de kleine telers te vermarkten, te hoog. Vroegere ledentrouw is niet meer de belangrijkste factor. Met behulp van de S-curve-metafoor wordt verduidelijkt dat het governance model van de coöperatie en de invulling van de posities binnen dat model niet meer van deze tijd zijn. Er is sinds de oprichting van de coöperatie te veel veranderd. In het licht van de verandering wordt helderheid gecreëerd, worden dilemma's aanvaard zonder ze direct op te kunnen lossen: het proces van constructief depolariseren is begonnen.

## Conclusie

Handvatten in de VUCA-wereld zijn inzichten uit de ethologie, gekoppeld aan de S-curve en het leiderschapsmodel van Johanssen. Er ontstaat:

1. Helderheid over persoonlijke drijfveren, de plek op de S-curve waarop bestuurders, toezichthouders en collega's van waarde zijn.
2. Een gedeeld en optimaal flexibel beeld van de veranderlijke werkelijkheid, op basis waarvan bestuurlijk geanticipeerd kan worden.
3. Inzicht in de dilemma's die in de ontwikkeling van organisaties en samenwerking besloten liggen. Persoonlijke dilemma's worden gedeelde dilemma's.
4. Zicht op noodzaak van 'leren', als individu, team en organisatie. De kennis van gisteren kan snel obsoleet zijn, ook wanneer dat nog niet zo ervaren wordt.
5. Inzicht vanuit 'het natuurlijke' of 'het organische'. Natuurwetten blijken ook van toepassing op bestuur en toezicht.
6. De-escalatie door begrip, waardering en benutting

van elkaars verschillen en het vertrouwen dat zaken in gezamenlijkheid opgelost kunnen worden.

7. Een kompas voor dienend leiderschap, waarbij de leider zijn mandaat niet ontleent aan macht, maar aan de inzet van ieders bijdrage en het leggen van verbindingen tussen groepsleden.
8. Snelle leercycli en kleine nieuwe S-curves waarin nieuwe producten of diensten worden uitgeprobeerd zonder het oude (businessmodel) direct los te laten.
9. Helderheid over de wijze waarop tijdelijke teams kunnen worden samengesteld rondom nieuwe projecten en ontwikkelingen.
10. Samenwerken en delen in plaats van in- en externe concurrentie (machtsspel en gevecht om de klant).

### Voetnoten

1. Het VUCA-concept werd in 1987 voor het eerst geïntroduceerd door het 'US Army War College' om de geopolitieke situatie te beschrijven van na de koude oorlog. Vanaf 2002 werd het steeds vaker gebruikt in publicaties van verschillende auteurs over strategisch leiderschap.
2. Robertson, P., (2005), Always change a winning team; Why Reinvention and Change are Prerequisites for Business Success.
3. Modis, T. (2014), An S-Shaped Adventure - 'Predictions' 20 Years Later.

### Over de auteur

**Monique Meeuwisse** (arbeids- en organisatiepsycholoog) houdt zich vanuit haar bureau Momentum Bestuursadvies bezig met opleiding, coaching, evaluatie van bestuurders en toezichthouders.

