

Shirley van Velthoven

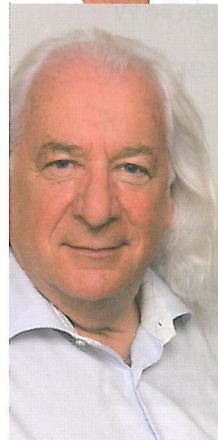
Kernachtig Vernieuwen

interview met Linda Strikker en Jan Collé

Shirley van Velthoven (shirley14@zonnet.nl) was tot februari 2014 als MD professional verantwoordelijk voor HR-Development en Opleidingen bij Ballast Nedam N.V. Sinds februari 2014 is zij gepensioneerd, en nog steeds actief als NOLOC geregistreerd loopbaanprofessional.



Linda Strikker studeerde sociologie en psychologie. Als ontwikkelaar van innovatieve managementmethodieken en als succesvol ondernemer stond zij aan de basis van verschillende vernieuwende kennisonwikkeling- en opleidingsinitiatieven, waaronder het Institute for Progressive Leadership (IPL) en het BoyMarlyn Learning Lab in Spanje. Linda begeleidde als professional coach diverse directies en managementteams bij complexe veranderingsvraagstukken en doceerde op het gebied van leiderschap en cultuurverandering.



Jan Collé was werkzaam bij verschillende multinationals, alvorens hij de stap maakte naar zelfstandig ondernemerschap. Hij stond aan de wieg van onder meer het Centrum voor Eigentijds Ondernemen (CVEO) en begeleidde een groot aantal opdrachtgevers bij veranderingstrajecten, in binnen- en buitenland, in diverse branches. Vanuit de samenwerking met Linda is Jan zich steeds meer gaan toeleggen op het naar de markt brengen van toepasbare vernieuwingskennis en -concepten.

Ondernemingen en organisaties ervaren steeds meer de urgentie om vanuit een strategische heroriëntatie na te denken over hun toekomstscenario's. Met voorzichtig economisch herstel in het vooruitzicht, maar nog steeds niet bevrijd van de realiteit waarin reorganisaties en afvloeiing van personeel aan de orde zijn, is het voor menig directieteam hét moment de bestaande strategische- en tactische plannen nog eens onder de loep te nemen.

In antwoord op de toenemende complexiteit en het zoeken naar innovatieve oplossingen is er steeds vaker sprake van een behoefte aan nieuwe kennis en vernieuwende inzichten. Maar daarin ligt nu juist de paradox. Zoals Albert Einstein al zei: "We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them". Anders gezegd, problemen die zijn ontstaan vanuit een bepaalde manier van denken, kunnen in de kern niet worden opgelost met dezelfde manier van denken. Anders waren ze immers al lang opgelost.

De MD professional ziet zich hier voor een interessante uitdaging geplaatst, die verschillende 'hoe' vragen oproept. Om te beginnen, hoe komen managers aan nieuwe kennis en vooral nieuwe inzichten? Hoe kun je als manager vernieuwende denkpatronen opbouwen en wat is daar precies voor nodig? En hoe komt een manager daadwerkelijk op een punt waarin hij of zij zicht heeft op die nieuwe inzichten en innovatieve oplossingen? In die zoektocht naar ontwikkelingsmogelijkheden stuitte ik recentelijk op de vernieuwende en aansprekende managementmethodiek van Linda Strikker en Jan Collé van de Universiteit Voor Intelligent Ondernemen (UVIO) in Zeist.

De bundeling van de gezamenlijke kennis en ervaring van Strikker en Collé vormde de basis voor de ontwikkeling van een management-methodiek waarin het realiseren van échte vernieuwing centraal staat. De boodschap hierin is: *Leer en durf als professional naar de kern te gaan en onderzoek van daaruit de mogelijkheden om jezelf en de organisatie te vernieuwen, zodat er sprake kan zijn van het duurzaam vergroten van het eigen innovatieve vermogen.*

In het voorjaar van 2014 woonde ik een UVIO-workshop bij, waarin een deel van de methodiek werd toegelicht en toegepast. Deze workshop met als titel “De magie van besluitvorming” liet de groep kennismaken met een sociale en eigentijdse visie op vernieuwing in denken en theorie rond besluitvorming. Een oefening in dialectisch denken liet ons daarbij ervaren hoe het is om een kern te raken en zo tot andere, nieuwe inzichten te komen. Hierdoor bleken opeens veel meer oplossingsrichtingen tot de mogelijkheden te behoren. Deze bijzondere ervaring was reden voor mij om in een vraaggesprek met Linda en Jan meer te weten te komen over de nieuwe management-methodiek.

Vraag: Jullie hebben het vaak over ‘de kern’. Waarin zit de kern van jullie methodiek?

Linda: ‘De afgelopen decennia hebben we verschillende managementconcepten ontwikkeld en in deze concepten telkens gezocht - vanuit eigen onderzoek - naar de meest effectieve en kortste weg naar zelfredzaamheid in het realiseren van vernieuwing. Dus geen snelle implementatie van externe kennis die juist weer tot nieuwe afhankelijkheid leidt, zoals wij zelf als adviseurs in het verleden ook hebben ervaren, maar de focus leggen op een vorm van afdracht van methodische kennis waardoor deze kennis daadwerkelijk ‘eigen gemaakt’ kan worden en tot blijvende innovatie kan leiden.’

Het dialectisch denken vormt de grondslag van de methodiek in het ‘anders’ leren kijken naar jezelf en het organisatiesysteem waarin en waarmee jij als professional interacteert. De volledige managementmethodiek is opgebouwd uit onderscheidende, in samenhang ontwikkelde, tools en technieken, die het mogelijk maken snel tot de kern te komen en van daaruit gericht en effectief naar je doel te gaan. Volgens Jan: ‘Een essentieel onderdeel daarvan is het leren taal te geven aan ‘dat’ wat vaak impliciet is en dus niet op tafel komt. Taal die veilig, maar wel raak is en waardoor de echte issues of spanningsvelden zichtbaar en bespreekbaar worden. Onveilige communicatie is namelijk desastreus voor elk vernieuwingsproces.’

Vraag: Hoe speelt deze methodiek in op de behoefte aan nieuwe kennis en nieuwe inzichten?

Jan: ‘De methodiek richt zich in essentie op het aanboren van sociale intelligentie van het individu en van de organisatie als de voornaamste bron van vernieuwing, en het legt de focus op besluitvorming op basis van gedrag en kwalitatief hoogwaardige communicatie. Hiervoor ontwikkelden wij de afgelopen 25 jaar de analysetools die tot overzicht, nieuwe inzichten en verhoogde effectiviteit in besluitvorming leiden. ‘Om daadwerkelijk doorbraken te kunnen maken, bijvoorbeeld bij complexe managementvraagstukken, is het van belang dat iemand structuur- en cultuuroverstijgend leert denken. Door middel van de afdracht van methodisch geïntegreerde kennis en ervaring, krijgt de professional hierdoor de gelegenheid zich deze kennis eigen te maken en het zelfstandig toe te passen.’

In aanvulling daarop stelt Linda: ‘Het spreekt voor zich dat deze managementmethodiek het beste werkt bij professionals, bedrijven en instanties die bereid zijn als individu en/of als collectief taal te leren geven aan de invloed die de kwantitatieve of ‘harde’ kant heeft op de kwalitatieve of ‘zachte’ kant in hun eigen gedrag en communicatie.’

Vraag: Wat is het vernieuwende van jullie methodiek ten opzichte van andere managementontwikkelingsmethoden?

Jan: ‘Om te beginnen praten wij niet over verbeteren of veranderen, maar over vernieuwen als het over innoveren gaat. Verbeteren, of veranderen, gaat namelijk in denken altijd uit van bestaande kaders en denkconstructen, zowel in structuur als in cultuur. Efficiëncydenken is daarbij nog steeds sterk dominant aanwezig en biedt weinig ruimte voor echte creativiteit en het opbouwen van kritisch vermogen. Daardoor zijn we als mens geneigd te blijven leunen op dat wat er al is of wat we al kennen en veelal te redeneren vanuit de bestaande beperkingen, en komen we dus niet tot die échte vernieuwing. Vernieuwen laat zich op voorhand niet begrenzen door bestaande kaders, maar daarbij maak je gebruik van de grenzen door juist heel goed te kijken naar het onderscheidende en tegelijkertijd oog te hebben voor de verbinding.’

Linda: ‘Achter ieder probleem of vraagstuk zit een diepere behoefte, of een kern, die in veel gevallen impliciet blijft en NIET boven tafel komt. Vanuit bestaande denkpatronen pakken we het echte probleem niet aan, ook al denken managers in veel gevallen van wel. We denken namelijk vooral adaptief, lineair en stap voor stap.

Omdat veel van de bestaande managementmethoden problemen vooral lineair benaderen en er niet in slagen taal te geven aan dat wat impliciet is, wordt het werkelijke probleem niet geraakt. Onze methodiek biedt op basis van dialectisch denken de mogelijkheid om vanuit overzicht wél tot die kern te komen en vandaar uit nieuwe 'constructen' op te bouwen. Dit lukt alleen vanuit een cyclisch denkproces, waardoor we als mens in staat zijn overstijgend in plaats van adaptief te denken.'

Volgens Linda en Jan komen vernieuwing en blijvend innoveren alleen tot stand wanneer je tot de kern weet te komen. Dat vraagt om een heldere, maar vooral sociaal intelligente analyse van jezelf, je omgeving en de organisatie, waardoor je zicht krijgt op de kern. Wanneer interventies niet aan de kern raken, zo leert hun ervaring van de afgelopen 25 jaar, zullen individuele professionals, en dus ook de organisaties, vasthouden aan bestaande oplossingsrichtingen en binnen no-time weer vervallen in oude denkpatronen. Linda: 'Vanuit de methodiek is daarom de integratie van nieuwe kennis van doorslaggevend belang. Dit is iets anders dan kennis overdragen. Methodisch gezien staat om die reden het internaliseren van kennis voorop, gericht op het werkelijk zelfstandig kunnen toepassen.'

dachte dat de mens niet werkelijk zal veranderen wanneer hij zich niet bewust is van zijn intrinsieke motivatie en de daarbij horende behoeft patronen, en zich in zijn gedrag vooral laat (ver)leiden door collectief herkenbare extrinsieke motivatie, zoals status, promotie en bonussen. In het laatste geval blijft werkelijk overtuigende verandering in gedrag uit, komt de gedragsverandering niet verder dan de 'buitenkant' en ontstijgt daardoor niet het niveau van nieuwe trucjes en andere praatjes.'

Het is daarom belangrijk een diepere bewustwording te creëren van het onderscheid tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie, en daardoor een veranderde focus op vernieuwing tot stand te brengen. Met die focus kun je ervoor zorgen dat transformatie door het individu in het collectief wordt bevorderd. De meeste trajecten voor managementontwikkeling richten zich, door hun vormen van kennisimplementatie en de aard van de begeleiding, nog te veel op de 'buitenkant' van zowel het individu als het collectief, en leggen volgens ons niet of onvoldoende de verbinding met de 'binnenkant'. En dan blijkt dat managers het uiteindelijk toch niet zelf kunnen.'

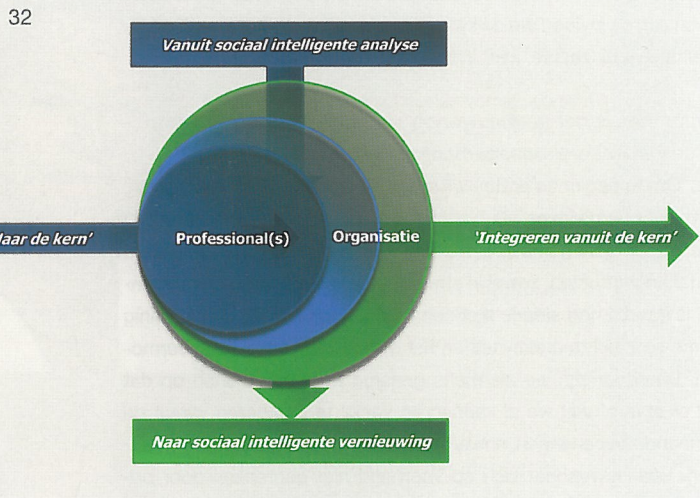
Onderscheid tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie

Linda geeft aan dat de basis van de methodiek voor een belangrijk deel in de traditie staat van het humanisme (humanistische psychologie), psychosociale training, veranderkunde bij volwassenen (andragologie) en transformatiemanagement (in organisaties). 'Doordat wij vanuit deze traditie altijd multidisciplinair hebben gewerkt en er daardoor allerlei (deel)gebieden in deze managementmethodiek vervlochten zijn, zullen er (onder)delen van deze methodiek mogelijk bekend zijn in Nederland en in het buitenland, maar de geïntegreerde managementmethodiek zoals deze door ons wordt gedoceerd, kom je nergens anders tegen.'

Vraag: Wat willen jullie bereiken met deze methodiek?

Jan: 'Ons uiteindelijke doel is organisatievernieuwing in gang te zetten door te werken met de 'harde' werkelijkheid en daarbij gebruik te maken van 'zachte', of beter gezegd, sociaal intelligente tools en technieken. Daarbij willen we ervoor zorgen dat de eigentijdse professional in zijn rol als leider van het vernieuwingsproces, in staat is door het 'eigen maken' van deze methodische kennis de managementmethodiek op een natuurlijke manier in de organisatie te krijgen.'

Daarbij spelen wij nadrukkelijk in op de groeiende behoefte die er binnen veel organisaties leeft om op een 'andere manier' met complexe organisatiecultuur- en managementvraagstukken om te gaan. En de urgentie om concrete resultaten te laten zien en tegelijkertijd



Figuur 1: UVIO managementmethodiek. Door het toepassen van sociale intelligente analysetools ontstaat er zicht op de kern van het probleem of vraagstuk. Hierdoor creëert het individu (de 'professional') de mogelijkheid zichzelf, en vervolgens het sociale systeem (de 'organisatie'), vanuit de kern blijvend te vernieuwen.

Vraag: Kunnen jullie iets meer vertellen over het gedachtegoed waarop jullie methodiek is gestoeld?

Linda: 'Ons kennis- en ervaringsadagium is gestoeld op de ge-

zichtbare vernieuwing te realiseren, zien we als een van de belangrijkste drijfveren voor organisaties om juist nu de bekende paden te laten voor wat ze zijn, op zoek te gaan naar de kern en van daaruit tot echte, nieuwe oplossingsrichtingen te komen. Daarom zeggen we ook: De tijd is er nu rijp voor!

Vraag: Waarom gaat deze methodiek over zowel Leiderschap als Ondernemerschap?

Linda: 'Omdat deze methodiek zowel de individuele professional of manager raakt die het voortouw neemt in het vernieuwingsproces en zichzelf daarin centraal durft te zetten, als ook het geheel aan collectieve kwaliteiten en capaciteiten in dit proces binnen een onderneming kan mobiliseren. Dit gaat naast visie en (strategische) besluitvorming ook over lef hebben, ondernemerschap tonen door buiten gebaande paden te stappen en bestaande (denk)kaders ter discussie durven stellen.'

Vraag: Kunnen jullie voorbeelden geven waarbij deze managementmethode is toegepast?

Jan: 'In algemene zin kun je stellen dat vraagstukken waarbij de methode bij verschillende bedrijven en organisaties is toegepast, een sterke mate van overeenkomst vertoonden. In nagenoeg alle gevallen waarbij de methodiek wordt toegepast, is er sprake van een hoge mate van complexiteit. Veelal door een combinatie van problemen die te maken hebben met een nog niet uitgeharde en geconcretiseerde visie op het vernieuwingsproces, interpretatieverschillen in besluitvorming en het schrijnende gebrek aan inzicht in de eigen organisatiecultuur.'

Linda: 'Neem het voorbeeld van een transformatievraagstuk bij een grote onderneming, waarin het integreren van een groot aantal verschillende brands en afdelingen centraal stond. Met aan de ene kant hele ambitieuze doelen in termen van omzetgroei, efficiëntieverbeteringen en winstgevendheid, maar tegelijkertijd nog geen uitgekristalliseerde visie op het verbinden van de nieuwe structuur met de gewenste cultuur.'

Volgens Jan: 'Vrij snel werd duidelijk dat er binnen het directieteam overtuigingen overheersten die resulteerden in een vorm van onrust en weerstand, waarbij gevoelens van onveiligheid werden opgeroepen die belemmerend werkten op het uitvoeren van het transformatieproces. Men zei wel 'ja', maar deed feitelijk 'nee'. Door het toepassen van de methodiek ontstond er binnen het team bewustwording op de effecten van hun eigen gedrag. De managementmethodiek voorzag hier in de analyse die de mentale werkelijkheid van zowel de individuen als het team in kaart bracht en zo richting gaf aan nieuwe inzichten en handelingsperspectieven voor het vernieuwingsproces binnen de organisatie.'

Vraag: Wat is jullie eigen leerproces geweest bij het ontwikkelen en vormgeven van deze methodiek?

Linda: 'In ons eigen leerproces staat het onderscheid en tegelijkertijd de verbinding tussen de 'harde' kant en de 'zachte' kant centraal. Mijn ervaringen en expertise aan de 'zachte' kant wezen steeds vaker op het onvermogen van veel professionals om een effectieve vertaalslag te maken naar de 'harde' organisatie kant, terwijl dit juist altijd mijn doel is geweest, en nog steeds is.'

Vanuit zijn achtergrond en ervaring aan de 'harde' kant kwam Jan er steeds meer achter dat hij met het begeleiden van complexe managementvraagstukken zich eigenlijk meer bezighield met symptoombestrijding. Jan: 'Van inbedding van de nieuwe inzichten in de organisatie om een blijvende verandering tot stand te brengen was feitelijk geen sprake. En dat lag naar ons idee niet aan onze klanten, maar op de eerste plaats aan onszelf en de methodiek die we gebruikten, die was simpelweg nog niet goed genoeg.'

Linda: 'Zo zijn we op verschillende momenten echt teruggeworpen op ons eigen ontwikkelingsproces. Als ontwikkelaar van methodieken hebben we ons meermalen de vraag moeten stellen waarom dingen niet lukten en zijn we van daaruit opnieuw kritisch gaan kijken naar waarom wij ons doel niet wisten te realiseren, naar wat er nog ontbrak aan kennis en toepasbaarheid, en hoe we dat verder methodisch zouden kunnen integreren. Door het te gaan benaderen als een studieobject en daar onze eigen kennis en jargon verder op door te ontwikkelen, zijn we steeds beter in staat gebleken de 'harde' en 'zachte' wereld methodisch te integreren.'

Vraag: Tenslotte, waarom zou een MD professional voor deze methodiek kiezen om het management en de organisatie verder te ontwikkelen?

Linda: 'De methodiek werkt sneller en effectiever naarmate men begint in te zien dat juist de eigen overtuigingen en constructen belemmerend werken op het bedrijfsbelang. MD professionals die zich op dit moment nadrukkelijk afvragen waarin hun 'management en organisatie' kunnen doorgroeien, en herkenning hebben op de grenzen van 'dat' wat er nu beschikbaar is, zien wij als potentiële gesprekspartners.'

Jan: 'Met deze managementmethodiek beogen wij een generatief systeem in organisaties op te bouwen, met de focus op het opleiden van professionals en managers, zodat er een duurzame innovatieve kracht binnen de organisatie wordt gevormd. Deze methodiek leidt tot hoogwaardige communicatie én kwalitatief betere besluitvorming. Daarnaast wordt het kritisch vermogen, als aanzet tot innovatief vermogen en intelligent leiderschap en ondernemerschap, duurzaam vergroot. Wij denken hiermee ook een concrete en blijvende bijdrage te kunnen leveren aan de behoefte aan vernieuwing in MD programma's, binnen zowel de private als de publieke sector.' | Md