

De kracht van organisch leiderschap

RONALD VAN DER MOLEN



Management IMPACT



De kracht van organisch leiderschap

‘Leiderschap, innovatie en het vermogen om te leren zitten overal in je organisatie. Ontketen dat potentieel en mensen gaan mooie dingen doen! Gewoon even lezen dit boek en je kunt aan de slag dankzij alle handige praktijkvoorbeelden.’

– **Hans de Boer**, voorzitter VNO-NCW

‘Ronald van der Molen weet op een toegankelijke manier nieuwe trends in leiderschap bij elkaar te brengen. Verschillende inzichten uit de wetenschap en de praktijk worden door hem overzichtelijk weergegeven. Wie zich wil bekwamen in modern leiderschap doet er goed aan dit boek te lezen.’

– **Thijs Peters**, hoofdredacteur
Management Team

‘Dit inspirerende boek over organisch leiderschap biedt een verfrissende en mensgerichte kijk op organiseren en leidinggeven. Ronald combineert de beste inzichten uit de wetenschap en de praktijk om het verborgen potentieel in je organisatie aan te boren. Een prachtig hulpmiddel!’

– **Guido Heezen**, oprichter en eigenaar van Effectory (specialist in medewerkersonderzoek) en spreker over goed werkgeverschap

‘Ronald beschrijft in dit boek een positieve en nederige manier van leidinggeven, gebaseerd op vertrouwen in plaats van hiërarchie. Door deze mensgerichte insteek ontstaat er een betere binding met klanten en met de omgeving. Van harte aanbevolen.’

– **Karla Peijs**, voorzitter van diverse besturen, voormalig minister en Commissaris van de Koningin van de provincie Zeeland

‘De veranderingen in de wereld en in onze sector gaan razendsnel. Dit vergt ander leiderschap en dat begint bij jezelf. Een prachtig boek vol nieuwe inzichten, handreikingen en zaken die je tot nadenken stemmen.’

– **Hans de Leeuw**, directievoorzitter Rabobank Westland

‘De complexiteit van de zichzelf constant veranderende en vernieuwende organisatie wordt door Ronald op een pakkende en heldere manier omschreven. Aan de hand van praktijkvoorbeelden, herkenbare principes en grondbeginselen neemt hij ons mee in de transitie naar wendbaarheid en zelforganisatie. Zeker lezen!’

– **Jan van der Linden**, senior partner, trainer en executive coach bij Krauthammer

‘In dit boek zit een enorme logica. Natuurlijk is een organisatie geen machine en zijn medewerkers geen kostenpost maar toegevoegde waarde ... mits ze kunnen floreren. Maar hoe passen we dit toe? Ronald biedt vanuit allerlei invalshoeken praktische hulp. Lezen dus!’

– **Thijs Jasperse**, directeur en partner van Florpartners (betrokken tuinbouwprofessionals)

‘Leiderschap in het licht van zaaien en oogsten. Een boeiend boek dat je helpt om aan te sluiten bij de veranderingen in de maatschappij en je laat zien wat dit betekent voor jouw rol als leidinggevende.’

– **Miranda Schouten**, directeur van WelThuis

‘Middenin mijn ontdekkingsreis naar organische vormen van leidinggeven en organiseren was dit boek voor mij een feest van herkenning, inspiratie en motivatie. Een “must read” voor iedereen die wil werken aan een eigentijdse en wendbare organisatie.’

– **Robin Schaap**, CFO van Koppert Cress BV

‘Heb je het gevoel dat je bedrijf onvoldoende wendbaar is en dat de ingezette veranderingen niet snel genoeg worden opgepakt? Dan is dit boek een echte aanrader. Ronald geeft je inspirerende inzichten en concrete handvatten waar je direct mee aan de slag kunt.’

– **Patrick van der Leelie**, algemeen directeur bij NVD Beveiligingsgroep, het oudste beveiligingsbedrijf van Nederland

'Dit boek heeft mij enorm verrast en bewust gemaakt van hoe mooi een organisch proces het beste in mensen naar boven brengt. Je wordt uitgedaagd om als bedrijf meer vrucht te dragen door medewerkers meer ruimte te geven.'

– **Johan van Maanen**, eigenaar Bakker van Maanen en Van Maanen Food Groep

'De natuur als inspiratiebron om bedrijven en het bijbehorende leiderschap te laten groeien. Dit boek zit vol diepgang, interessante voorbeelden en praktische tips. Het helpt je als leider om meer vrucht te dragen, oftewel: anderen van jou te laten genieten.'

– **Antoinette Dijkhuizen**, register-accountant en oprichter van 4you, Vrij op Zondag en 24/7 guide

'Het is inspirerend je te verdiepen in nieuwe inzichten in organisatieland. Maar het heeft pas echt effect wanneer we verder gaan dan erover praten. Ronald neemt je in zijn boek mee naar de daadwerkelijke implementatie van deze nieuwe inzichten.'

– **Andre Vegter**, organisatieadviseur, partner bij Performance People en associé bij Berenschot

'Ronald maakt het ongrijpbare, grijpbaar. Een broodnodige samensmelting van wetenschappelijk onderzoek en praktijkcasussen om het gedachtegoed van zelforganisatie verder te duwen. Hij schets de contouren – concreet en helder – voor het leiderschap dat we nodig hebben in deze 21ste eeuw.'

– **Thomas Bunnik**, mede-eigenaar van Bunnik Plants en voormalig associate bij McKinsey

'Vanuit de overtuiging dat leiderschap zich mag richten op het tevoorschijn luisteren van mensen en hun talenten, schreef Ronald een bijzonder en toegankelijk boek. Maar hij stelt je ook scherpe vragen zoals: word je een boom of blijf je een eikel?'

– **Lewalt Eland**, CFO bij GD Animal Health

'Dit boek is voor leidinggevers die mensen willen laten floreren zonder de doelen uit het oog te verliezen. Een boek voor leiders met lef, want misschien ben je zelf wel degene die door dit boek ontdekt dat het echt anders moet.'

– **Nienke Westerbeek**, directeur van Compassion Nederland

'Het bouwen van organisaties met nieuwe structuren vergt lef. Verantwoordelijkheid delegeren moet je durven. Maar als het je lukt, betaalt het zich dubbel terug: in werkvreugde en succes. Laat dit boek er een eerste of tweede aanzet toe zijn. Een aanrader!'

– **Pieter Kranenburg**, oprichter en directeur van Craftsmen - Software Engineers

'Dit is duidelijk geen managementboek met een abstract ideaal construct van leiderschap. "De kracht van organisch leiderschap" leest als een echte "roadtrip" met eerlijke verhalen en persoonlijke groei. Gewoon openslaan, beginnen en toepassen dus!'

– **Walter Hueber**, CEO van video recruitment platform Cammio

'Een gesprek met Ronald levert me altijd iets op. Wat me aanspreekt is zijn drive voor de groei van mensen. In dit boek beschrijft hij glashelder wat mensen nodig hebben om te floreren. Dit boek ligt op mijn bureau. Ik zie uit naar al die inzichten.'

– **Jaap Berends**, oprichter en voormalig directeur Adviestalent (Twynstra Gudde) en initiatiefnemer-bestuurder CampusWoudhuis

'Een zeer goed boek met een mooie afwisseling tussen theorie en praktijkverhalen. Het lezen was een feest van herkenning, maar leverde ook diverse leer- en verbeterpunten op. Een aanrader voor wie aan de slag wil met zelfsturende teams!'

– **Janneke Plantinga**, gamechanger en directeur van VANDAAG Kinderopvang



De kracht van organisch leiderschap

*Hoe je het zelforganiserende vermogen
in mensen aanwakkert*

RONALD VAN DER MOLEN



Management Impact

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

De uitgever heeft getracht alle rechthebbenden op copyright van beeldmateriaal te bereiken. Zij die desondanks menen aanspraak te kunnen maken op deze rechten, kunnen zich tot de uitgever wenden.

Management Impact is een onderdeel van Vakmedianet.

Redactie: Rinus Vermeulen Tekst & Advies, Haarlem
Omslag, binnenwerk en opmaak: Erik Thé, www.erikthedesign.com
Foto's: Shutterstock

ISBN 978 94 6276 279 4
NUR 801

Eerste druk, eerste oplage 2018

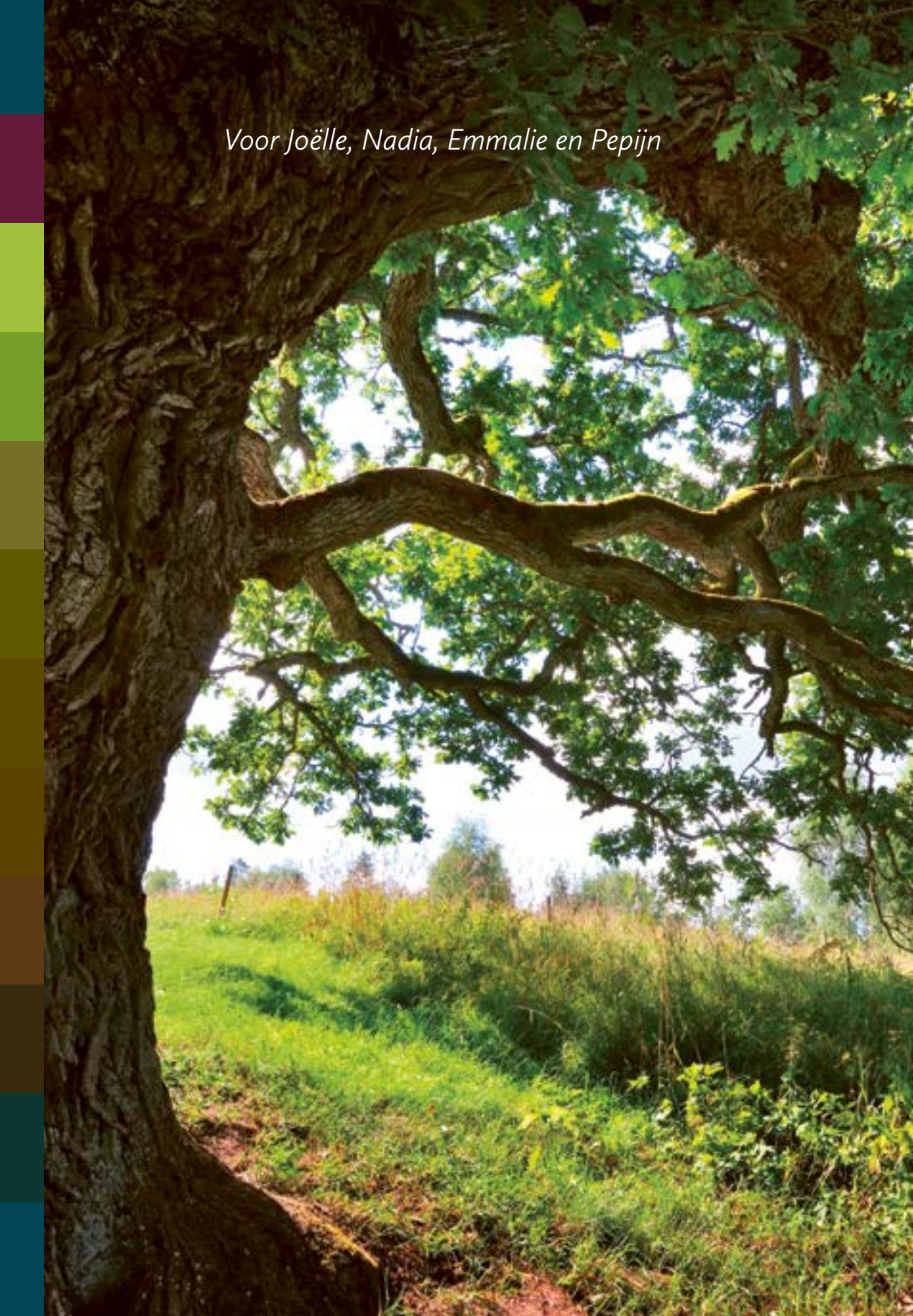
© Ronald van der Molen/Vakmedianet, Deventer, www.managementimpact.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h t/m 16m Auteurswet jº Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (www.reprorecht.nl).

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Voor Joëlle, Nadia, Emmalie en Pepijn



Inhoud

Introductie	13
Fase 1 Ontginnen: voorbereiden wat nodig is	24
<i>Praktijkverhaal Bakker van Maanen</i>	27
1 Bewustzijn vergroten	35
<i>Praktijkverhaal GGD West-Brabant</i>	53
2 Vernieuwing aanwakkeren	61
Fase 2 Zaaïen en kiemen: verbeelden van de mogelijkheden	78
<i>Praktijkverhaal Heembouw</i>	81
3 Richting bepalen	89
<i>Praktijkverhaal Bodegraven Reeuwijk</i>	107
4 Verbinding aanmoedigen	115
Fase 3 Groeien: vormgeven hoe het eruit kan zien	132
<i>Praktijkverhaal Computest</i>	135
5 Inrichting ontwerpen	143
<i>Praktijkverhaal Familiehulp</i>	163
6 Afstemming stimuleren	171



Fase 4 Bloeien: verwezenlijken wat we willen	188
<i>Praktijkverhaal Bunnik Plants</i>	191
7 Samenwerking cultiveren	199
<i>Praktijkverhaal Hollands Kroon</i>	217
8 Ondersteuning organiseren	227



Fase 5 Vrucht dragen: verspreiden van de resultaten	248
<i>Praktijkverhaal Vierstroom Zorg Thuis</i>	251
9 Vooruitgang boeken	259
<i>Praktijkverhaal Incentro</i>	279
10 Beweging vergroten	287



Alle hoofdstukken in een notendop	305
Noten	309
Bronnen	313
Over de auteur	319
Dankwoord	320



Hoofdstuk 1: Bewustzijn vergroten

Mensen floreren wanneer ze: 1) ruimte krijgen om hun eigen gedrag te bepalen, 2) zich verbonden voelen met hun collega's en 3) de kans krijgen om zich te ontwikkelen. Als leider is het aan jou om een omgeving te creëren waar autonomie, binding en competentie worden gecultiveerd. Leiderschap gaat over het vergroten van autonomie, niet over het vergroten van afhankelijkheid. Wat doe jij om dit in de kiem te smoren?

Hoofdstuk 2: Vernieuwing aanwakkeren

Vernieuwing kun je niet invoeren of uitrollen, zij dient gefaciliteerd te worden. Het gaat daarbij om het hoeden van ideeën, oplossingen en doorbraken die reeds in de organisatie aanwezig zijn. Hoe je dat doet? Richt je op stimulerende processen, kies een aanpak die een kiem is van de gewenste situatie en wees je bewust van je dubbelrol bij de verandering.

Hoofdstuk 3: Richting bepalen

De manier waarop we denken over leiderschap is radicaal aan het veranderen. Door leiderschap als een proces van invloed te zien, wordt het iets van iedereen in de organisatie. Wil je de energie die dan vrijkomt goed kanaliseren? Dan heb je een inspirerend perspectief nodig, dat aansluit bij de behoeften van klanten. Deze 'onzichtbare leider' zorgt voor betekenis, beleving en beweging.

Hoofdstuk 4: Verbinding aanmoedigen

Om een bijdrage te kunnen leveren aan de gekozen richting is het belangrijk dat medewerkers ruimte krijgen om hun talenten te ontdekken en te ontplooiën ten bate van klanten. De structuur is daarbij niet leidend, maar dienend. Ze faciliteert samenhang zodat mensen in verbinding komen met zichzelf, met elkaar en met de organisatie. Dit stimuleert bevlogenheid.

Hoofdstuk 5: Inrichting ontwerpen

Wil je de vruchten van zelforganisatie echt kunnen plukken? Dan moet het ontwerp van de organisatie worden afgestemd op de ontwikkeling die ze doormaakt. Autonome teams gedijen in een horizontale organisatiestructuur. Die ontwerp je door arbeid zo te verdelen dat er minimale behoefte aan interactie en coördinatie tussen de teams ontstaat.

Hoofdstuk 6: Afstemming stimuleren

Coördinatie binnen een organische organisatie vindt plaats door afstemming of standaardisatie. Besluiten neem je door advies in te winnen bij collega's die verstand hebben van de materie en die geraakt worden door de gevolgen. Of door ingediende voorstellen alleen af te wijzen als er een zwaarwegend en goed beargumenteerd bezwaar is.

GROEIEN
hoe het eruit kan zien

Hoofdstuk 7: Samenwerking cultiveren

Goed werkende autonome teams bouwen aan gezonde relaties, ontwikkelen effectieve routines en behalen optimale resultaten. Ze leren van start-ups hoe belangrijk het is om experimenten uit te voeren, te leren van vroegtijdige feedback van klanten en al doende hun product of dienst te verbeteren. Kortom: act fast, fail fast, learn fast.

BLOEIEN
verwezenlijken wat we willen

Hoofdstuk 8: Ondersteuning organiseren

Het optimaliseren van de dagelijkse omgeving waarbinnen autonome teams functioneren levert een belangrijke bijdrage aan hun effectiviteit. Hiervoor moeten de ondersteunende diensten leren luisteren naar de vakmensen die met klanten werken. Systemen worden in overleg met hen ontwikkeld en zijn zo eenvoudig mogelijk.

Hoofdstuk 9: Vooruitgang boeken

Vooruitgang boeken in betekenisvol werk is hét magische ingrediënt om van een gewone werkdag een goede werkdag te maken. Je kunt dit voeden door: 1) niet op antecedenten te focussen, maar op consequenties, 2) wenselijk gedrag te belonen en 3) dit zo snel mogelijk te doen. De voorkeur gaat daarbij uit naar sociale beloningen zoals waarderen, zichtbaar maken en vieren.

VRUCHT DRAGEN
verspreiden van de resultaten

Hoofdstuk 10: Beweging vergroten

Niet succes leidt tot geluk maar andersom; geluk vergroot de kans op succes. Je kunt golven van geluk door je organisatie laten gaan door je te oefenen in gedragingen die positiviteit, dankbaarheid en optimisme stimuleren. Daarnaast is het belangrijk om een nederige instelling te ontwikkelen die stabiel, gezond, vitaal, aantrekkelijk en verbindend is.

*‘Look deep into nature,
and you will understand
everything better.’*

– Albert Einstein

Introductie

Wat is er aan de hand in de wereld? Hoe komt het dat verticale organisatiestructuren en klassieke communicatiepatronen ter discussie staan? Waarom is er bij herhaling zoveel belangstelling voor zelfsturing en Agile-methodes? Na deze inleiding begrijp je hoe het komt dat we organisaties als machines zijn gaan zien, wat dat voor gevolgen heeft en waarom dat zo schadelijk is voor de mensen die er werken. Je maakt kennis met een eeuwenoude benadering van samenwerken en leidinggeven die we uit het oog zijn verloren. Hierdoor ben je in staat om jouw organisatie zo vorm te geven dat mensen er floreren.

Stel je voor: je gaat op bedrijfsbezoek bij een textielfabriek die hoge kwaliteit fijne wol produceert. Het bedrijf is gevestigd in een eigentijds industriepark. Als je binnenkomt zie je een fabriekshal die vol staat met machines. Tijdens de presentatie vertelt de directeur trots over het ontstaan van de fabriek, haar belangrijkste klanten en de ruim tweehonderd medewerkers. Je merkt aan alles dat hij prestatiegericht is. Hij is al op de zaak als het nog donker is en hij gaat pas naar huis als iedereen vertrokken is. In de tussentijd neemt hij alle belangrijke beslissingen en zorgt hij ervoor dat de fabriek goed blijft draaien. Tijdens de rondleiding die volgt, laat de directeur de machines zien waar ze mee werken en hij vertelt hoe de organisatie in elkaar steekt. De fabriek is onderverdeeld in gespecialiseerde productiesecties, elk met haar eigen afdelingshoofd. Elk afdelingshoofd heeft op zijn beurt een groep ploegbazen die toezicht houden op het personeel. De boekhouding en de verkoop zijn op de eerste etage gevestigd. Zij rapporteren aan hun afdelingshoofden, die zich op de tweede verdieping bevinden. Alles is strikt hiërarchisch en piramidaal georganiseerd.¹

De wortels van het probleem

Voor veel leiders is dit een normaal bedrijf. Er lijkt niets bijzonders mee te zijn, maar schijn bedriegt. De textielfabriek die ik hierboven heb beschreven, bestond in 1633 in Engeland. We zijn bijna vierhonderd jaar verder, maar de manier waarop we onze organisaties inrichten en er leiding aan geven is in de kern amper veranderd. En daar zit volgens mij precies het probleem. De afgelopen eeuwen zijn we op een niet-natuurlijke wijze gaan organiseren en leidinggeven. Ambachtelijke en kleinschalige werkplaatsen groeiden uit tot grote fabrieken en vormden samen een grootschalige industrie. Sindsdien lijkt alles om rendement te draaien. We zijn bevangen door een groeiende hang naar macht en materie en het ultieme doel is het verhogen van de materiële welvaart.

*We zijn bedoeld om van mensen te houden en spullen te gebruiken,
maar in onze samenleving hebben we dit omgedraaid:
we houden van spullen en gebruiken mensen.*

De organisatie als machine

De gangbare manier van zakendoen gaat uit van het neoliberalisme, waarbij we elkaar in de zogenaamde ‘vrije markt’ beconcurreren. Het geloof van onze voorouders in God heeft plaatsgemaakt voor een onwrikbaar vertrouwen in maakbaarheid. We streven ons eigen welzijn na, vaak ten koste van anderen en onze omgeving. Als de bv Ik centraal staat, is de logische vraag *What’s in it for me?* Dit wekt wantrouwen in de hand en daar is de samenleving van doordrenkt. Burgers wantrouwen de overheid. Vakbonden wantrouwen werkgevers. Zorgverzekeringen wantrouwen zorgverleners en ga zo maar door. Als je elkaar niet vertrouwt dan moet je afspraken wel vastleggen in zakelijke contracten, anders word je belazerd. Wantrouwen leidt tot vervreemding. Uit angst om gekwetst te worden, nemen we afstand en sluiten we ons af. We hebben onszelf aangeleerd om ons los te denken van onze context. Het gevolg is dat we de werkelijkheid in stukken hakken om haar te doorgronden. Die afstand komt terug in de metaforen die we gebruiken. Organisaties worden gezien als machines (zie figuur 1) waarvan je het rendement

kunt vergroten door aan een aantal knoppen te draaien. De verticale structuur met afdelingen, staf, functies, verantwoordelijkheden en managers die de boel centraal aansturen, is hier een gevolg van.

Om veranderingen te bewerkstelligen worden er beleidsvisies en projectplannen geschreven die een lineair karakter hebben. Zij fungeren als gedetailleerde routekaarten om een vastgestelde bestemming te bereiken. Vanuit de behoefte om de boel te controleren stellen leiders zich twee vragen: hoe krijg ik ze zover, en: hoe controleer ik of ze doen wat is besloten? Het perspectief achter deze vragen is dat mensen niet gemotiveerd zijn, weinig ambitie hebben en liever geen verantwoordelijkheid dragen. Medewerkers worden behandeld als *human resources* die makkelijk te vervangen zijn. Ze voelen zich niet gewaardeerd. Het gevolg is een groot gebrek aan passie en innerlijke betrokkenheid. De stress die hierdoor wordt veroorzaakt maakt mensen ongezond en ongelukkig. Bovendien opereert een mechanische organisatie als een gesloten systeem. Zij verliest gemakkelijk de relatie met de buitenwereld uit het oog. Als klant, burger of patiënt onderga je dit als je op een wachtlijst wordt gezet of als je weer eens van het kastje naar de muur wordt gestuurd. Mechanische organisaties zijn schadelijk voor de gezondheid. Mensen verdorren er.

Culturele revolutie?

Inmiddels piept en kraakt het machinedenken in al zijn voegen. De wereld waarin we leven verandert in rap tempo. Steeds meer wetenschappers geloven dat we ons in een culturele revolutie bevinden zoals die maar eens in de paar honderd jaar plaatsvindt. We zijn overgegaan van het modernisme naar het postmodernisme en van het industriële tijdperk naar het informatietijdperk van de kenniswerker. Hierdoor is er een nieuwe cultuur aan het ontstaan, een nieuwe manier van denken, voelen, leven en werken. Gevoed door technologie en globalisering neemt de snelheid waarmee deze veranderingen plaatsvinden toe en daarmee neemt ook het belang om te innoveren toe. Door deze ontwikkelingen groeit de vraag naar andere vormen van samenwerken en leidinggeven, zoals zelfsturing en agile organiseren. Deze benadering lijkt wellicht nieuw, maar zij is in wezen heel oud: leren van de natuur. In Nederland hebben we een rijke traditie op dit gebied. Pioniers

zoals Ulbo de Sitter (sociotechniek), Eckart Wintzen (celfilosofie) en Gerard Endenburg (sociocratie) lieten zich in hun concepten allemaal inspireren door de natuur. Sociotechniek komt voort uit de systeemtheorie die gebaseerd is op de complexiteit en onderlinge afhankelijkheid zoals we die in de natuur tegenkomen. De celfilosofie is gebaseerd op de wijze waarop een levend organisme groeit. Sociocratie gaat uit van het kringproces dat karakteristiek is voor elke vorm van leven.

De organisatie als organisme

Een meer natuurlijke wijze van werken begint met een holistische visie. Alles is integraal met elkaar verbonden. Als ik iemand benadeel waarmee ik verbonden ben, dan benadeel ik (uiteindelijk) mezelf. Vanuit deze verbinding kan er vertrouwen groeien; in de ander, in zijn vermogens en in zijn intenties. Uit deze verbinding en dit vertrouwen ontspruit gezamenlijke verantwoordelijkheid voor wat we belangrijk vinden. De behoefte om op een zorgvuldige manier met mensen en onze omgeving om te gaan neemt toe. Medewerkers willen werk verrichten wat boeiend en betekenisvol is. De vraag verschuift van *What's in it for me*, naar *What's in me for you*? Organisaties worden gezien als organismen (zie figuur 1) waar mensen tot bloei kunnen komen. In de natuur heeft het organisme dat de beste verbindingen legt, zich goed aanpast en zichzelf reproduceert, de grootste overlevingskansen. Een groeiend aantal bedrijven kiest ervoor om te investeren in wendbaarheid door meer verantwoordelijkheid en autonomie aan hun teams te geven. Vaste afdelingen worden vervangen door autonome cellen of gelegenheidsteams die zich organiseren rondom klanten.

Om veranderingen te bewerkstelligen worden er experimenten uitgevoerd die een circulair karakter hebben, waar hooguit de richting en hoofdlijnen van worden beschreven. Vanuit het verlangen om hun collega's te faciliteren, stellen leiders heel andere vragen: waar ben jij goed in, en: welke bijdrage wil je leveren om het doel van de organisatie te dienen? Het perspectief achter deze vragen is dat mensen veel in hun mars hebben, dat ze graag willen werken en dat ze zichzelf kunnen aansturen. Medewerkers worden behandeld als *human beings* die waardevol zijn. Ze worden gewaardeerd. Vanuit een diep gevoel van verbondenheid zetten mensen hun talenten

in ten bate van klanten of cliënten. Dit type organisatie opereert als een open systeem. Er wordt actief aansluiting gezocht bij de eisen die de klant, de maatschappij en de arbeidsmarkt stellen. Doordat de werkstromen direct gekoppeld zijn aan specifieke klantgroepen of marktsegmenten, kan de doorlooptijd gereduceerd worden en kan de kwaliteit van de producten of diensten worden verhoogd. Er kan snel worden ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen in de markt. Organische organisaties dragen bij aan de gezondheid van de mensen en hun leefomgeving. Mensen floreren er.

DE ORGANISATIE ALS MACHINE	DE ORGANISATIE ALS ORGANISME
Maakbaarheid	Ontstaanbaarheid
Afstand	Verbinding
Beheersing en controle	Vertrouwen en autonomie
Uniformiteit	Diversiteit
Vast	Flexibel
Lineair	Circulair
Gesloten	Open

Figuur 1: De organisatie als machine versus de organisatie als organisme

Twee bewegingen

Samengevat zie ik twee bewegingen die de huidige aandacht voor organische vormen van werken lijken te versterken.² De eerste beweging is de veranderende economie. Door globalisering en technologische ontwikkelingen staan veel organisaties onder constante druk om snel in te spelen op marktontwikkelingen. De levensduur van bedrijven en productcycli neemt snel af. De *Shift Index* laat zien dat de levensverwachting van Fortune 500-bedrijven is gedaald van 75 jaar in 1950 naar minder dan 15 jaar in 2001.³ Naar schatting bestaat 80 procent van de huidige bedrijven over 5 jaar niet meer en over 10 jaar is dat zelfs 96 procent. Dit brengt onrust en onzekerheid met zich mee. Mensen vragen zich af: bestaat mijn bedrijf en mijn baan over 10 jaar nog wel? En zo ja, in wat voor vorm? Daarnaast is snelheid van handelen steeds belangrijker bij het op de markt brengen van nieuwe producten en diensten.

Terwijl gevestigde bedrijven en instellingen hun plannen tot in detail uitwerken en hun best doen om eerst voldoende draagvlak te creëren, lopen ze het gevaar om ingehaald te worden door start-ups die veel sneller handelen en zo hun marktaandeel en winstgevendheid bedreigen.

*Commerciële beweging:
we moeten het anders doen,
anders overleven we niet.*

De tweede beweging is de veranderende maatschappij. Mensen eigenen zich vandaag de dag meer vrijheid toe. Hierdoor is er minder behoefte aan managementtoezicht. De trend is meer aandacht voor verbinding, wendbaarheid en zelfredzaamheid. Dat vraagt een andere manier van leidinggeven dan we gewend zijn: van dicteren naar voorwaarden scheppen, van controleren naar vertrouwen geven en van afhankelijkheid creëren naar autonomie vergroten. Dit is goed te zien in de samenleving waar de overheid zich terugtrekt en haar taken door middel van verzelfstandiging of privatisering overlaat aan de burgers en de markt. Lokale overheden en zorgaanbieders realiseren zich dat het stimuleren van meer initiatief en verantwoordelijkheid bij hun cliënten alleen lukt als zij daarin zelf het goede voorbeeld geven. Nederland lijkt te kantelen van een verticaal geordende en centraal aangestuurde samenleving, naar een samenleving van meer horizontale verhoudingen waar vernieuwing en ontwikkeling van onderop plaatsvinden.⁴ Dit uit zich concreet in het werken met autonome teams en Agile-methodes zoals Scrum. Deze trend breidt zich uit naar andere sectoren zoals de politie, het onderwijs en het bedrijfsleven. De samenleving wordt horizontaler en de kracht van netwerken neemt toe. Hierdoor staan verticale organisatiestructuren en klassieke communicatiepatronen ter discussie. Pioniers van zelfsturing zoals Ricardo Semler (Semco SA) en Jos de Blok (Buurtzorg) voelen deze bewegingen haarfijn aan en trekken volle zalen met hun presentaties. Kortom, organisaties moeten wat anders en ze willen ook wat anders. Hoe pak je dat aan? Wat betekent dit voor de manier waarop je leidinggeeft?

*Maatschappelijke beweging:
we willen het anders doen, omdat het beter past
bij medewerkers en de tijd waar we in leven.*

De ontwikkeling van leiderschap in vogelvlucht

Deze bewegingen sluiten aan bij de ontwikkeling van leiderschap in de afgelopen decennia zoals professor Gayle Avery deze beschrijft in haar boek *Understanding Leadership*. De vier paradigma's die ze benoemt, maken het makkelijker om verschillende modellen over leiderschap te ordenen en met elkaar te vergelijken.

- Tot diep in de twintigste eeuw overheerst in het Westen het klassieke leiderschap. Dit paradigma wordt gekenmerkt door een hiërarchische uitoefening van macht door het uitdelen van straffen en beloningen. Medewerkers zijn primair uitvoerders van de wensen van de leider en ze dragen weinig tot geen verantwoordelijkheid.
- Rond de jaren zeventig verschuift de focus op de persoonlijke kenmerken van de leider naar zijn of haar volgers en hun omgeving. Hierdoor ontstaat het transactionele leiderschap, waar het luisteren naar en het onderhandelen met medewerkers belangrijker wordt. Door dit overleg komen er overeenkomsten (transacties) tot stand.
- Midden in de jaren tachtig verschuift de aandacht vervolgens naar visionair leiderschap. De nadruk komt te liggen op een inspirerende, charismatische leider die een visie heeft op de toekomst en die mensen weet te inspireren en samen te binden. Hierdoor ontstaat er meer ruimte voor innovatie en de volgers krijgen een nog belangrijkere plek. Meedenken, eigen initiatief en betrokkenheid zijn bekende sleutelwoorden van dit paradigma.

- Vanaf het jaar 2000 is er een nieuwe trend in leiderschapstheorieën waarneembaar: organisch leiderschap. De drijvende gedachte hierachter is dat oudere modellen van leiderschap te veel afhankelijk zijn van de enkeling of een kleine groep aan de top. Dit zorgt ervoor dat organisaties weinig flexibel en innovatief zijn. Hierdoor staat de gerichtheid op de klant onder druk. De noodzaak van voortdurende aanpassing aan steeds veranderende omstandigheden en de steeds ingewikkelder wordende mondiale omgeving maakt dat bedrijven en instellingen zich anders moeten organiseren.⁵

Organisch leiderschap vergt een andere benadering van jou als leidinggevende. Belangrijke kenmerken zijn: mensen verbinden met hun morele besef, dienstbaarheid tonen, vertrouwen hebben in mensen, inventiviteit stimuleren, voortdurend werken aan relaties en verbondenheid, en mensen stimuleren om het beste te geven voor de gemeenschap waar ze deel van uitmaken.

Pionieren met organisch leiderschap

Dit boek is een uitnodiging om je organisatie zo vorm te geven dat mensen ernaar verlangen om er 's morgens aan het werk te gaan, omdat ze er floreren en er hun talenten kunnen inzetten voor gave producten of diensten waar klanten blij van worden. De inhoud is gebaseerd op een kwalitatief onderzoek naar tien Nederlandse bedrijven en instellingen die een metamorfose doormaken naar wendbaarheid en zelforganisatie. Hierin ben ik begeleid door Willem van Rhenen, professor Engagement & Productivity bij Nyenrode. Ieder hoofdstuk in dit boek begint met een van deze praktijkverhalen. Otto von Bismarck zei het al: 'Een domoor leert van zijn eigen fouten, ik leer van de fouten van anderen.' Daarom beschrijf ik niet alleen de successen van de organisaties die ik heb bestudeerd, maar ook hun worstelingen. Welke fouten hebben leidinggevend gemaakt? Wat kun je hiervan leren? Hoe kun jij het slimmer doen?

Een belangrijke succesfactor bij dit soort transitie blijkt een integrale benadering. Er dient niet alleen aandacht te zijn voor meer autonomie bij individuen en teams, maar ook voor de inrichting van de organisatie. Het

werkt niet als vakmensen zelfredzaam worden, terwijl de leiding volhardt in het klassieke aansturen en de structuur verticaal blijft. Je kunt tenslotte ook niet een beetje zwanger zijn. Om een organisatie echt organisch te laten functioneren, dient deze manier van denken en werken op alle niveaus zijn beslag te krijgen. Daarom is het zaak om voldoende tijd en aandacht voor het proces uit te trekken. Leidinggevendens hebben tijd nodig om vanuit vertrouwen leiding te gaan geven en beweging te stimuleren. Medewerkers hebben tijd nodig om in autonome teams samen te leren werken en hun eigen problemen op te lossen. Bovendien moeten de inrichting van de organisatie en de bijbehorende systemen, regels en protocollen worden afgestemd op de nieuwe manier van werken. In dit boek beschrijf ik hoe je leidinggeeft aan zo'n verandering en hoe dit jou als leidinggevende verandert.

Vijf fasen en tien grondbeginselen

Transities naar wendbaarheid en zelforganisatie zijn vaak ingrijpende en complexe processen. Het gaat immers om veranderingen op verschillende niveaus. Je kunt die niet tot in detail plannen. Het zijn onzekere processen waarbij de uitkomst vooraf niet exact is vast te stellen. Al doende ontdek je wat het beste werkt. Om toch wat houvast te bieden, schetst dit boek vijf fasen die je kunt doorlopen. Deze fasen kunnen helpen om te ontdekken waar je zit in het veranderproces, wat er in die fase belangrijk is en hoe je in de volgende fase komt. Je kunt dit boek op twee manieren lezen: van voor naar achter of door te beginnen met de fase waar jouw belangstelling naar uitgaat. Om je te helpen met de tweede optie vind je op de pagina's 8 en 9 een handig overzicht met de samenvatting van ieder hoofdstuk. De praktijk leert dat veranderprocessen een cyclisch karakter hebben. Kortom: je kunt deze fasen meerdere keren doorlopen.

- Fase 1 Ontginnen: voorbereiden wat nodig is
- Fase 2 Zaaïen en kiemen: verbeelden van de mogelijkheden
- Fase 3 Groeien: vormgeven hoe dit eruit kan zien
- Fase 4 Bloeien: verwezenlijken wat we willen
- Fase 5 Vrucht dragen: verspreiden van de resultaten

Voor de helderheid: een blauwdruk voor dergelijke transitie bestaat niet. Elke organisatie die ik beschrijf, start met een andere beginsituatie, kent sterke en zwakke kanten, heeft een eigen cultuur en prefereert een bepaalde veranderaanpak. Al deze elementen zijn van invloed op het resultaat. Vertellen wat in jouw situatie succesvol werkt, zou net zo dwaas zijn als het planten van een boom zonder onderzoek te doen naar de ondergrond, de standplaats en de verzorging die de boom nodig heeft. Wel ben ik in mijn praktijk en onderzoek tien grondbeginselen tegengekomen die goed lijken te werken.

- I. Mensen willen niet verdorren, maar floreren. Faciliteer hen.
- II. Vernieuwing komt alleen tot stand via een vernieuwende weg. Wees creatief.
- III. Als jij het niet voordoet, doen anderen het niet na. Geef richting.
- IV. Mensen zijn belangrijker dan structuren. Maak ruimte.
- V. Er bevinden zich meer hersenen buiten je hoofd dan erbinnen. Stel vragen.
- VI. Leiderschap bevindt zich overal in de organisatie. Activeer het.
- VII. Mensen kunnen veel meer dan je denkt. Creëer uitdaging.
- VIII. Je kunt mensen tevoorschijn luisteren. Wees stil.
- IX. Elke dag doen mensen mooie dingen. Vier dat.
- X. Geluk wordt groter wanneer je het deelt. Verspreid het.

Ik heb deze grondbeginselen aangevuld met wetenschappelijke kennis en voorbeelden uit de praktijk. Je zult merken dat je relaties met andere mensen sterk zullen verbeteren als je aan de slag gaat met deze verhalen, grondbeginselen en inzichten. En je banksaldo zal er ook niet onder lijden. Omdat kennis op zich weinig waarde heeft, raad ik je aan om de ideeën die tijdens het lezen in je opkomen te noteren. Door deze 'zaden' vast te leggen en ze later terug te lezen, vergroot je de kans dat ze ontspruiten en tot iets nieuws leiden.

Een belangrijk uitgangspunt in dit boek is dat nieuwe leiders de ware vrucht van leiderschap zijn. Als leidinggevende gaat het er dus om het leiderschap in andere mensen aan te wakkeren. Mary Parker Follett (1868-1933) zei hier in 1925 het volgende over: 'Leiderschap wordt niet gedefinieerd door het uit-

oefenen van macht, maar door de autonomie te vergroten van diegenen die geleid worden. De belangrijkste taak van de leider is om meer leiders te scheppen.' Dat kun je niet alleen. Wie zou jij kunnen uitnodigen om hierin samen met jou op te trekken?

Wil je de beweging naar meer organische vormen van samenwerken en leidinggeven stimuleren? Gebruik dan de hashtag #organischleiderschap. Zo kunnen we samen nog meer mensen inspireren om de kracht van organisch leiderschap te ontdekken. Wil je een ervaring delen over wat je hebt meegemaakt tijdens het toepassen van de lessen uit dit boek? Kan ik je ergens mee van dienst zijn? Neem dan contact met me op via de onderstaande gegevens.

Veel lees- en leerplezier toegewenst!

Ronald van der Molen

Website: www.transformatio.nl

E-mail: ronald@transformatio.nl

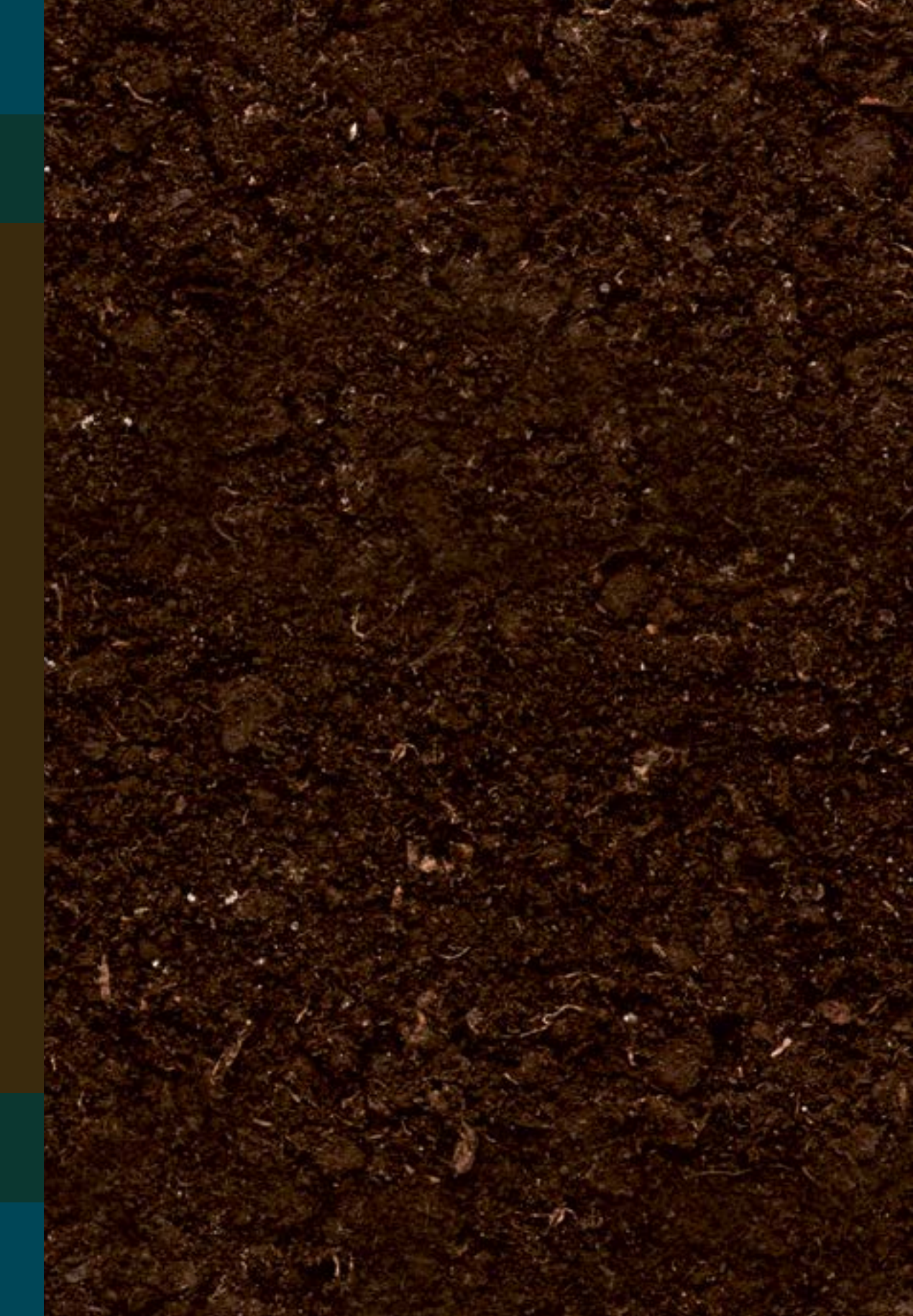
Twitter: @RonaldvdMolen

Fase 1

Ontginnen: voorbereiden wat nodig is

*De grond voorbereiden zodat de
voedingsbodem vruchtbaar wordt*

Als je wilt dat planten floreren, dan is een zuurstofrijke bodem met voldoende voeding en toegang tot water essentieel. Bij het planten van vruchtbomen wordt aangeraden om een paar maanden van tevoren de grond voor te bereiden. Stenen worden verwijderd en het bodemleven wordt verrijkt door de grond om te spitten en te bemesten. Een prachtige les uit de natuur. De Chinese filosoof Confucius zei al meer dan tweeduizend jaar geleden het volgende: 'Succes is afhankelijk van de voorbereiding. Zonder een degelijke voorbereiding is alles gedoemd te mislukken.' Alleen in een vruchtbare bodem heeft het zaad van verandering kans om te kiemen, op te groeien en vrucht te dragen. In deze fase wordt de organisatie voorbereid op de transitie naar wendbaarheid en zelforganisatie, te beginnen met de leidinggevendenden.



*‘De wereld is veranderd ...
Ik voel het in het water ...
Ik voel het in de aarde ...
Ik ruik het in de lucht ...
Veel dat eens was, is verloren ...’*

– Galadriël in de film

The Lord of the Rings: The Fellowship of the Ring

Praktijkverhaal Bakker van Maanen

‘Zelfsturing klinkt aantrekkelijk, maar een nadeel ervan is dat je gaat zien waar je werkelijk staat als organisatie. Het is net als het bakken van brood. Het kost tijd om de beste smaken uit de grondstoffen te halen. Als je dat proces tijd en ruimte geeft, ontstaan de mooiste dingen.’

Het begint allemaal met een stevige portie frictie en frustratie. ‘Ik was niet langer happy met mezelf, m’n broer en ons bedrijf’ zegt Johan van Maanen, die samen met zijn broer Henk-Jan leidinggeeft aan Bakker van Maanen. Deze grote, ambachtelijke bakker heeft stevige wortels in het retaillandschap, dat sneller verandert dan menig concern kan bijhouden. Het familiebedrijf begon 110 jaar geleden toen Jan van Maanen een bakkerswinkel opende in het dorp Katwijk aan den Rijn. Inmiddels is het bedrijf door diverse overnames en samenwerkingen uitgegroeid tot 52 winkels in West-Nederland die wekelijks op 100.000 bezoekers mogen rekenen en waar ruim 800 medewerkers werken.

Transitie van beide broers

De snelle groei en de procesgerichte aanpak leiden tot een hiërarchische organisatie met veel toezicht en tal van handboeken en protocollen, merkt Johan. ‘Ik was continu bang om de controle te verliezen. Dat stond bezieling en passie in de weg.’ In 2014 besluiten de broers om een coach in de arm te nemen. Die stelt de vraag: ‘Stel dat jullie opnieuw zouden beginnen, zouden jullie dan opnieuw voor elkaar kiezen?’ ‘Ons antwoord was eenduidig nee, want de samenwerking voelde als een gedwongen huwelijk.’ Dat werd het begin van een traject waarin beide broers leerden om de beste versie te worden van zichzelf. ‘Als uien zijn we afgepeld. Constant werden we uitgedaagd om na te denken over vragen als: wie ben je werkelijk, en wat zijn jouw dromen en idealen? Het voelde alsof ik in mijn nakie stond en iedereen kon zien wie ik ten diepste ben. Heel kwetsbaar. Tegelijkertijd leerden we om te benoemen wat ons gelukkig maakt en waar onze ambities liggen.’ Dankzij de coaching worden beide broers een betere versie van zichzelf.

Johan krijgt de rol van storyteller en Henk-Jan gaat aan de slag als strateeg. 'We zijn meer in verbinding gekomen met wat we willen met ons leven en met ons bedrijf.'

Transitie van het bedrijf

Deze persoonlijke transitie zet een transitie van het bedrijf in gang. Dit is niet alleen een gevolg van de eigen zoektocht naar geluk, maar ook van de veranderende samenleving. 'Wij zien de markt en het gedrag van consumenten in rap tempo veranderen en willen daar tijdig op inspelen. Door proef-, gespreks- en klantenpanels luisteren we naar klanten om te ontdekken wat er in hun wereld speelt en waaraan behoefte is.' De formule Meesterbakker wordt losgelaten en het merk verandert in Bakker van Maanen. De huisstijl gaat op de schop en traditionele bakkerswinkels transformeren in *bakery cafés* waar je elkaar kunt ontmoeten, even tot rust kunt komen, iets lekkers en gezonds kunt nuttigen en natuurlijk brood kunt kopen. Bezoekers worden niet langer als consumenten gezien, maar als gasten die meer willen dan een halve bruin of een gebakje.

Johan legt uit wat er voor hen veranderd is: 'Vroeger was bruin brood veruit ons belangrijkste product. Nu behalen we net zoveel omzet met koffie.' Het doel is om geluuksmomenten te creëren rondom goed eten en drinken. De bakkerij is daar een middel voor. 'Met onze winkels willen we plekken creëren waar je graag bent en elkaar kunt ontmoeten. Zo ontstaat er verbinding in de buurt. Door samen te eten, deel je herinneringen, creëer je een verleden en bouw je samen aan nieuwe dromen. Wij willen graag een bijdrage leveren aan die geluuksmomenten met lekker en gezond voedsel en een uitmuntende service.'

Het nieuwe filiaal in Delft, dat in de zomer van 2016 zijn deuren opende, is hier een mooi voorbeeld van. Hier valt van alles te bekijken, te kopen en te beleven. Zo is er naast de bakkerij een landwinkel waar niet alleen biologische producten worden verkocht, maar ook keukenaccessoires, boeken en sieraden. In het ambachtelijke restaurant – met open keuken – kun je terecht voor koffie en gebak, maar ook voor een lunch of diner. Daarnaast worden er allerlei workshops en events georganiseerd om ontmoeting en

verbinding te stimuleren. Zelf heb ik meegedaan aan een wijnproeverij met mooie Italiaanse wijnen en bijpassende gerechtjes. Maar je kunt er ook terecht voor een workshop truffels maken, cupcakes versieren of chocoladeletters spuiten. Verder kun je er lezingen volgen, bandjes beluisteren, bier proeven of een rondvaart combineren met een maaltijd. Daarnaast is de Van Maanen Food Groep mede-eigenaar geworden van innovatieve concepten, zoals Gefelicitaart en de Bakkers Brigade. 'Hiermee verkennen we de onlinewereld en richten we ons op het out-of-homesegment', vertelt Johan.

Transitie van de manier van werken

De transitie van het bedrijf leidt tot een transitie in de manier van werken. Geïnspireerd door een aflevering van het VPRO-programma *Tegenlicht* over Ricardo Semler besluiten beide broers om hun organisatiemodel te kantelen. Om de talenten van hun mensen beter te benutten en eigenaarschap te stimuleren, besluiten ze om met zelfsturende teams te gaan werken. Johan legt uit waarom ze dit hebben besloten: 'We geloven dat wanneer je zelf verantwoordelijk bent voor je taken en je winkel, je meer plezier krijgt in je werk. Als je meer plezier hebt, ben je ook gelukkiger. Dat straalt je uit naar je collega's en de klanten.' Om het hiërarchische harkmodel los te laten, worden er twee managementlagen weggesneden, veranderen functies in rollen en stellen de broers coaches aan om de winkels te begeleiden. Via filmpjes, stappenplannen en een document over de manier van werken kunnen medewerkers zich het nieuwe DNA van de organisatie eigen maken.

Alhoewel de veranderingen geleidelijk worden doorgevoerd, gaat dit niet zonder slag of stoot. De plannen van beide broers leiden tot veel onrust bij de medewerkers, omdat de indruk ontstaat dat de veranderingen onderdeel zijn van een verkapte reorganisatie. Begeleid door het FNV staan er in het voorjaar van 2016 ongeveer 200 medewerkers op de stoep in Rijnsburg die eisen dat iedereen die mee zal gaan in de transitie zijn baan zal behouden en dat er geen verslechtering van arbeidsvoorwaarden en salaris zal zijn. 'Door het FNV-moment zijn we ons bewust geworden: dit moet anders! We besloten om beter te gaan communiceren en om meer samen te werken. Zelfsturing klinkt aantrekkelijk, maar een nadeel ervan is dat je gaat zien waar je werkelijk staat als organisatie. Het is net als het bakken van brood. Het

kost tijd om de beste smaken uit de grondstoffen te halen. Als je dat proces tijd en ruimte geeft, ontstaan de mooiste dingen.'

University voor medewerkers

Een van die mooie dingen is de University, het interne opleidings- en trainingscentrum. Het idee komt van weekendmedewerker Robbert Leemans. 'De helft van onze medewerkers zijn studenten en scholieren. Op dit moment nemen we jaarlijks zo'n 450 nieuwe mensen aan. Begin 2017 had ik een brainstorm met Johan over de vraag waarom we hier niks mee deden.' Robbert wordt door Johan aangemoedigd om zijn idee uit te werken. Inmiddels volgen alle nieuwe medewerkers een programma om de producten en het bedrijf te leren kennen. Ze bezoeken de bakkerij om te zien hoe een handgemaakt brood wordt gemaakt. Daarnaast volgen ze een workshop waar een van de eigenaren de visie van Bakker van Maanen uit de doeken doet ('Mensen gelukkiger maken door verbinding te creëren'). Na deze introductie laat Robbert deelnemers ervaren hoe ze deze visie in de winkel kunnen realiseren: 'Wij geloven dat geluk toeneemt als er verbinding ontstaat, maar daar moet je wel iets voor doen. Bijvoorbeeld om de toonbank heen lopen om de tas met zojuist aangekochte producten aan een minder valide klant te overhandigen. Of op je hurken gaan zitten als je de krentenbol aan een kind geeft, zodat je op ooghoogte bent. Juist in dit soort kleine dingen proberen we het verschil te maken.'

Robbert geeft nog een voorbeeld: 'Met Kerst stond ik in de winkel in Ypenburg. Het was een hele drukke dag geweest en ik zag dat er in de vitrine nog vier sneeuwpopgebakjes lagen. Het was enkele minuten voor sluitingstijd. In de winkel zat een gezin dat iedere week bij ons komt lunchen. Op dat moment had ik een keuze: gooi ik de gebakjes in de afvalcontainer of pak ik ze in en geef ik ze mee? Ik koos voor het laatste, liep naar onze vaste klanten en zei: "Wat fijn dat jullie hier altijd komen lunchen. Deze gebakjes zijn voor jullie." De reactie die ik kreeg zal ik nooit vergeten. Ze waren helemaal ontroerd en vonden het prachtig.' Naast de University is Robbert betrokken bij kleine en grotere initiatieven om verbinding met de buurt te creëren. Zo hebben ze het bouwdoorp van YMCA in Ypenburg ondersteund door 200 kinderen en tientallen begeleiders een weeklang van vers brood te voorzien. Een prachtig

voorbeeld van de visie. 'Ik ervaar het als bijzonder dat ik kan doen wat ik leuk vind én wat het bedrijf nodig heeft. Daarin word ik ondersteund door de eigenaren.'

Werken vanuit innerlijke passie

Eén ding weet Johan inmiddels zeker: 'Als mensen vanuit een innerlijke passie werken, gaat alles makkelijker en sneller. Het werk kost weinig moeite en het wordt met plezier gedaan omdat het aansluit bij iemands talenten. Dat betekent meer betrokkenheid en minder verzuim.' Daarom voert Johan regelmatig gesprekken met groepjes medewerkers. Een van de vragen die hij dan stelt is: als je een dag de eigenaar van Bakker van Maanen zou zijn, wat zou je dan veranderen? 'Deze vraag stimuleert vrijheid en verantwoordelijkheid bij medewerkers en helpt mij om beter te begrijpen wat er allemaal nog moet gebeuren.' Dat had de oude Johan nooit gedaan. 'Ik ben meer mezelf geworden en mijn angst is afgenomen. In plaats van overal wat van te vinden en te dicteren hoe het moet, heb ik geleerd om vragen te stellen, om los te laten en te faciliteren. Door me kwetsbaar op te stellen en mijn talenten in te zetten, heb ik meer geluk gevonden en kan ik nu anderen helpen om hetzelfde te doen.'





1

Bewustzijn vergroten

Welke veranderingen hebben zich de afgelopen decennia voorgedaan rondom arbeid? Waarom staan thema's zoals bevlogenheid en werkgeluk zo in de belangstelling? Wat voor soort werkomgeving hebben medewerkers vandaag de dag nodig om te kunnen floreren? Dit hoofdstuk vertegenwoordigt, wat mij betreft, een van de meest interessante onderwerpen in de psychologie: bevlogenheid. Je ontdekt welke ingrediënten bevlogenheid voeden en hoe je dat kunt stimuleren. Bovendien leer je wat jij als leidinggevende kunt doen om het beste in mensen naar boven te brengen ... en waar je beter mee kunt ophouden.

*'Behandel iemand zoals hij is,
en hij zal blijven zoals hij is.
Behandel iemand zoals hij zou kunnen zijn,
en hij wordt wie hij zou moeten zijn.'*

– Johann Wolfgang von Goethe



Oefening: het verborgen potentieel

Uitdrukkingen zoals 'het beste in mensen naar boven brengen', 'het verborgen potentieel' en 'medewerkers in hun kracht zetten' impliceren dat er meer in mensen zit dan nu naar buiten komt. Om dit potentieel aan te boren, is het belangrijk dat je medewerkers ziet in termen van hun mogelijkheden, niet in termen van hun huidige functioneren. Je kunt alleen het beste in mensen naar boven brengen als je gelooft dat dit nog in hen zit. Hieronder volgen drie onthullende vragen die kunnen helpen om het potentieel van medewerkers in jouw organisatie te onderkennen.

Mijn verzoek is om deze vragen voor jezelf te beantwoorden voordat je verder leest.

1. Hoeveel procent van hun potentieel zetten mensen gemiddeld in op het werk?
2. Wat voor aanwijzingen heb je die dit cijfer ondersteunen?
3. Welke factoren in de organisatie verhinderen dat de rest van dit potentieel aan bod komt?

Gemiddeld genomen denken leidinggevendenden die hebben meegedaan aan mijn trajecten dat mensen ongeveer 40 procent van hun potentieel inzetten op het werk. Dat is ook de ervaring van John Whitmore en zijn collega's in hun programma Succesvol coachen. Als deze inschatting juist is, blijft ruim de helft van het potentieel van alle medewerkers onbenut. Veelgehoorde aanwijzingen die dit percentage ondersteunen zijn bijvoorbeeld de dingen die mensen goed doen buiten hun werk en de reacties van mensen in een crisissituatie. Bovendien geven medewerkers zelf aan dat ze veel productiever zouden kunnen zijn. De meestgenoemde factoren die verhinderen dat de rest van dit potentieel aan bod komt, zijn: de beperkende structuur en praktijk van het bedrijf, te weinig gestimuleerd worden, geen kansen krijgen en de heersende manier van leidinggeven.⁶ Kennelijk klopt er iets niet in de manier waarop we vandaag de dag organisaties inrichten en leidinggeven aan mensen. Hoe is dat zo gekomen? En wat kost het wanneer je maar 40 procent gebruikt? Welke kansen laat je dan liggen?

Het belang van motivatie

In de afgelopen decennia zijn de economie en de maatschappij sterk veranderd. Hierdoor wordt er steeds vaker een beroep gedaan op ons vermogen om leiding te geven aan onszelf. De levenslange baangarantie is verschoven naar kortdurende werkverbanden en freelanceopdrachten. Het flexibele deel van de arbeidsmarkt omvat bijna vier op de tien werkenden, als we de zelfstandigen meetellen. In 2016 werkte volgens het CBS 15 procent van de medewerkers korter dan één jaar bij dezelfde werkgever, 14 procent één tot twee jaar, 18 procent twee tot vijf jaar en bij 21 procent lag de duur van de

baan tussen de vijf en tien jaar. Gemiddeld werkt slechts een op de drie medewerkers nog tien jaar of langer bij dezelfde werkgever. Bij de overheid is dit doorgaans het langst.⁷ Daarnaast is de groei van het aantal zelfstandige ondernemers in Nederland enorm. Eind 2017 telde ons land ruim één miljoen zelfstandigen zonder personeel en dat aantal neemt al jaren toe.

TRADITIONEEL	MODERN
Stabiliteit	Verandering
Baan voor het leven	Mobiliteit
Uniformiteit	Diversiteit
Individuele prestatie	Teamwork
Horizontale structuur (piramide)	Verticale structuur (netwerk/matrix)
Extern toezicht en controle	Zelfcontrole
Afhankelijkheid van de organisatie	Eigen verantwoordelijkheid
Gedetailleerde taakomschrijving	Eigen invulling (job crafting)
Tijd- en plaatsgebonden	Tijd- en plaatsonafhankelijk
Lichamelijke belasting	Mentale en emotionele belasting
Werkervaring	Levenslang leren, creativiteit, innovatie

Figuur 1.1: Traditioneel werk versus modern werk

Wilmar Schaufeli et al. beschrijven in hun dossier over bevlogenheid de diepgaande veranderingen die zich sinds het eind van de vorige eeuw voordoen in en rondom arbeid (zie figuur 1.1).⁸ Deze veranderingen vergen andere vaardigheden. Zo brengen verandering en mobiliteit onzekerheid teweeg waar medewerkers adequaat mee om moeten kunnen gaan. De diversiteit op de werkvloer en het samenwerken in teams vereisen sociale en communicatieve vaardigheden, zoals: assertiviteit, conflicthantering en samenwerking. Het tijd- en plaatsonafhankelijke werken en het wegvallen van extern toezicht maken het stellen en bewaken van de eigen grenzen noodzakelijk. Door de afwezigheid van een gedetailleerde taakomschrijving zijn eigen regie en initiatief essentieel.

Deze voorbeelden illustreren dat het mentale kapitaal van medewerkers steeds belangrijker wordt om taken goed te kunnen uitvoeren. Vakkennis en lichamelijke gezondheid zijn niet langer voldoende. Het gaat vandaag de dag ook om mentale fitheid en motivatie. Zonder deze fitheid en motivatie kan er niet aan de psychologische eisen worden voldaan die het moderne werk stelt. En dat is de reden dat er steeds meer aandacht komt voor bevlogenheid (engagement). Recent onderzoek laat zien dat slechts 19 procent van de Nederlandse medewerkers bevlogen is.⁹ En dat terwijl bevlogen medewerkers veel klantgerichter zijn, productiever werken, meer verkopen, minder verzuimen, makkelijker meegaan met organisatieveranderingen en veiliger werken. Bevlogen medewerkers zijn dus bij uitstek mentaal fit en gemotiveerd. Bovendien zijn bedrijven met een groot aantal bevlogen mensen innovatiever, kwalitatiever en winstgevender.¹⁰

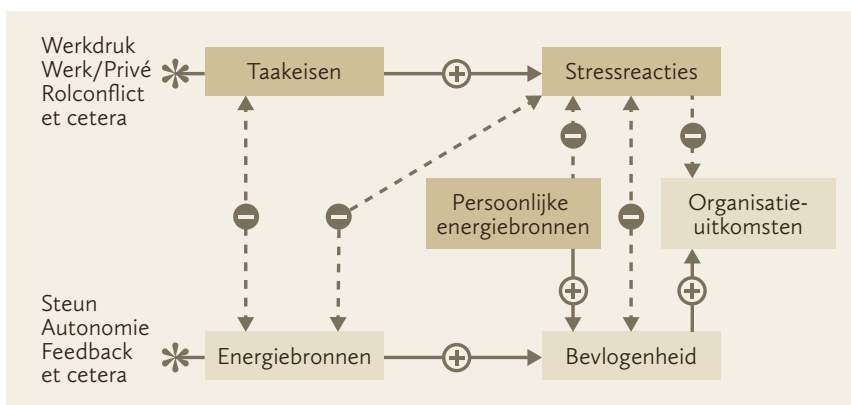
Slechts 19 procent van de Nederlandse medewerkers is bevlogen, terwijl bevlogen medewerkers mentaal fit zijn en gemotiveerd.

Bevlogen én betrokken medewerkers

De toegenomen belangstelling voor bevlogenheid sluit aan bij de opkomst van zelfsturende of zelforganiserende teams. De voornaamste reden voor Nederlandse leidinggevendenden om autonome teams te initiëren, is de aanname dat medewerkers hierdoor meer tot ontwikkeling komen en om het organiseren van de verantwoordelijkheid zo dicht mogelijk bij de klantinteractie te krijgen. Dat is opvallend, want in andere Europese landen wordt de noodzaak voor samenwerking en innovatie veel vaker als belangrijkste drijver genoemd.¹¹ Als iemand floreert, is hij zowel betrokken bij zijn eigen ontwikkeling als bij de ontwikkeling van zijn organisatie. De afgelopen jaren heeft betrokkenheid, of het gebrek daaraan, veel aandacht gekregen in de literatuur. Door de toegenomen prestatiedruk en individualisering is de betrokkenheid tussen medewerkers en de organisatie minder vanzelfsprekend geworden.¹²

Op dit moment is in Nederland burn-out beroepsziekte nummer één. In 2016 meldde 15 procent van de beroepsbevolking burn-outklachten en dit

percentage stijgt al jaren. Ongeveer 5 procent van de medewerkers komt als gevolg daarvan langdurig thuis te zitten. De jaarlijkse verzuimkosten gerelateerd aan burn-out worden door het CBS, TNO en ArboNed begroot op 1,8 miljard euro.¹³ Het tegenovergestelde van burn-out is bevlogenheid. Mensen zijn bevlogen als ze energie halen uit het werk dat zij doen (het I-love-my-jobeffect). Hiervoor is het noodzakelijk dat medewerkers werk doen dat past bij hun talenten en waarden. Bevlogenheid leidt tot maximale motivatie. Mensen zijn betrokken als ze zichzelf bij de organisatie vinden passen en achter de doelstellingen ervan staan (het I-love-my-company-effect). Hiervoor is het noodzakelijk dat ze zich verbonden voelen met de organisatie en op de juiste plek zitten. Als zo'n plek er niet is, dan moet je die proberen te creëren. Hierbij moet het uitgangspunt de medewerker zijn en niet de plek. Betrokkenheid leidt tot maximale contributie. Medewerkers die bevlogen en betrokken zijn, hebben hart voor hun werk én voor de organisatie. Dat is een gouden combinatie.



Figuur 1.2: De samenhang tussen taakeisen en energiebronnen.

Onderzoek: bevlogenheid¹⁴

Wat is bevlogenheid precies? De hoogleraren Wilmar Schaufeli van de Universiteit Utrecht en Arnold Bakker van de Erasmus Universiteit beschrijven bevlogenheid als 'een positieve toestand van opmerkelijke voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie'. Vitaliteit wijst op de hoeveelheid

energie en mentale veerkracht die mensen bezitten. Bevlogen mensen voelen zich zelfverzekerd en zijn vastberaden om vol te houden, ook als het even tegenzit. Toewijding duidt op een sterke betrokkenheid bij en enthousiasme over het werk. Bevlogen medewerkers hebben een eigen inbreng. Ze vinden het werk dat ze doen zinvol en ze zijn er trots op. Absorptie, ten slotte, wordt gekarakteriseerd als 'opgaan of opgezogen worden in het werk'. Bevlogen mensen kunnen zich goed concentreren op het werk en vinden wat ze doen plezierig. Ze ervaren dat de tijd voorbijvliegt en vinden het moeilijk om zich weer los te maken van het werk. Kortom, iemand die bevlogen is, bruist van de energie, is toegewijd aan het werk én gaat helemaal op in zijn of haar bezigheden.

Samen met Eva Demerouti ontwikkelden Schaufeli en Bakker het Job Demands-Resources-model (JD-R-model). Dit model beschrijft de samenhang tussen taakeisen en energiebronnen (zie figuur 1.2). Taakeisen die ons uitputten zijn bijvoorbeeld: conflicten op het werk, te hoge werklast, emotioneel zware gebeurtenissen, onduidelijke rollen, gebrek aan grenzen tussen werk en privé, routine, weinig feedback, beperkte invloed op werkzaamheden en gebrek aan inspraak bij beslissingen. Bij energiebronnen vanuit de organisatie kun je denken aan: steun van collega's en leidinggevenden, duidelijkheid over je rol, waardering, vrijheid om zelf werk in te delen, afwisseling, inspraak, vertrouwen in de leiding, kansen om te leren en ruimte om door te groeien. Bij persoonlijke energiebronnen draait het om zaken zoals: optimisme, eigenwaarde en geloof in het eigen kunnen. Deze twee energiebronnen versterken elkaar. Een medewerker die over voldoende persoonlijke energiebronnen beschikt, is beter in staat om te putten uit energiebronnen vanuit de organisatie, waardoor er een positieve spiraal ontstaat.

Wanneer er te veel factoren zijn die energie kosten en te weinig die energie geven, kan dat leiden tot een burn-out. Je voelt je uitgeput, je verliest interesse in je taken en je presteert steeds slechter. Stress en hard werken zijn op zich niet het probleem, al denken veel mensen dat. Het gaat erom dat er binnen de organisatie en binnen jezelf voldoende energiebronnen beschikbaar zijn om de druk of het vele werk aan te kunnen. Op de website www.organischleiderschap.nl kun je lezen wat je kunt doen om op individueel niveau je bevlogenheid of die van je medewerkers te vergroten.

Het ABC van bevlogenheid

In de natuur heeft een boom een gezonde voedingsbodem nodig. De kwaliteit van de bodem bepaalt samen met de inspanningen van de boom de hoeveelheid vruchten die hij draagt. Een vruchtbare bodem is luchtig, hij bevat voedingsstoffen die groei mogelijk maken en is voldoende vochtig. Als de bodem waar een boom in staat niet gezond is, zal de oogst uiteindelijk tegenvallen, ook al doet de boom nog zo hard zijn best.

Ik vergelijk de cultuur van een organisatie met de voedingsbodem van bomen in de natuur. Zoals een rijke bodem ervoor zorgt dat bomen tot bloei komen, zo zorgt een gezonde organisatiecultuur ervoor dat mensen floreren. Karige grond leidt tot een karige oogst. Rijke grond leidt tot een rijke oogst. In mijn werk als coach stellen leidinggevend en ondernemers mij regelmatig de vraag: 'Hoe kan ik mijn medewerkers motiveren?' Deze vraag suggereert dat medewerkers afhankelijk zijn van een leider om in beweging te komen. Dat betwijfel ik ten eerste. In de wetenschap wordt dit 'gecontroleerde motivatie' genoemd en dit staat bekend als kwalitatief minder goed dan 'autonome motivatie'. Ik ga ervan uit dat medewerkers reeds gemotiveerd zijn om iets wel of juist niet te doen. Dat heeft sterk te maken met wat ze leuk vinden. De vraag is dan: wat zijn de kenmerken van een organisatiecultuur die deze motivatie cultiveert? Om deze vraag te beantwoorden kijken we naar de zelfdeterminatietheorie van Edward Deci en Richard Ryan. Volgens deze motivatietheorie hebben mensen, net als andere organismen, de potentie om te floreren.

We realiseren deze potentie door te groeien en te integreren. Het proces van groei komt neer op uitbreiding van lichamelijke en psychologische structuren. In de pubertijd bijvoorbeeld komen we in een groeispurt en wordt ons lichaam groter en complexer. Daarnaast veranderen onze hersenen, waardoor we dingen anders gaan bekijken dan toen we nog een kind waren. Tegelijkertijd met deze groei vindt er een proces van integratie plaats, waardoor we steeds beter in staat zijn om alle nieuwe indrukken, kennis en ervaring met elkaar in verband te brengen en coherent te functioneren.

Deze aangeboren neiging tot groei en integratie heeft echter wel een stimulerende omgeving nodig. Zo gaan medewerkers beter functioneren als ze de

ruimte krijgen om hun eigen gedrag te bepalen, als ze zich verbonden voelen met hun collega's en als ze de kans krijgen om zich te ontwikkelen. Deze factoren komen tegemoet aan drie psychologische basisbehoeften van de mens, te weten:

1. autonomie (*autonomy*): de ruimte om je gedrag zelf te mogen bepalen;
2. binding/sociale steun (*relatedness*): het gevoel met anderen verbonden te zijn;
3. competentie (*competence*): het vertrouwen in de eigen capaciteiten en acties.¹⁵

De bevrediging van deze basisbehoeften is een belangrijke voorwaarde om optimaal te kunnen functioneren. Als deze behoeften worden bevredigd, zijn we gemotiveerd, gelukkig en productief. Wordt de bevrediging ervan verstoord, dan kelderen onze motivatie, ons geluk en onze productiviteit. Daarom is het eerste grondbeginsel van organisch leiderschap:

EERSTE GRONDBEGINSEL

Mensen willen niet verdorren, maar floreren.
Faciliteer hen.

Autonomie

Het meest verwaarloosde element bij bodembeheer is zuurstof. Zuurstof in de bodem zorgt ervoor dat bomen hun wortels kunnen laten groeien. Een bodem met te weinig zuurstof maakt dit onmogelijk. Daarnaast zorgt zuurstof ervoor dat de wortels water en voedingsstoffen op kunnen nemen en dat ze de door plantenwortels geproduceerde kooldioxide afvoeren. Bodemziekten kunnen zich minder makkelijk ontwikkelen in een zuurstofrijke omgeving. Door zuurstof ontstaat er een evenwichtig bodemleven en kunnen bomen groeien en vrucht dragen. Als de bodem geen goede zuurstofhuishouding kent, is dat niet met een goede spitbeurt op te lossen. Afhankelijk van de oorzaak en de ernst van de afwijking kan het één tot drie jaar duren voordat de bodem weer in een acceptabele conditie komt.¹⁶

Het eerste ingrediënt om bevologenheid te voeden, is de ruimte om zelf je gedrag te mogen bepalen. Volgens Deci en Ryan is autonomie de allerbelangrijkste menselijke behoefte. De behoefte aan autonomie verwijst naar de wens eigen beslisruimte te hebben. We willen zelf keuzes kunnen maken en daarin niet gedwongen worden. Dit sluit aan bij de kerngedachte in dit boek: leiderschap gaat over het vergroten van autonomie, niet over het vergroten van afhankelijkheid. Deze behoefte aan autonomie wordt bij medewerkers bevredigd wanneer ze het idee hebben dat de dingen die ze doen vrij gekozen zijn en passen bij hun kernwaarden. Als gedrag toch door anderen geïnitieerd wordt, is het belangrijk dat mensen zelf de keuze kunnen maken om te handelen. Elk besluit dat we nemen, het maakt niet uit hoe klein, zorgt voor een groter gevoel van zelfeffectiviteit.¹⁷

Ik vergelijk autonomie met zuurstof, omdat je dit ingrediënt niet met het blote oog kunt zien en we de afgelopen decennia het zicht hierop zijn kwijtgeraakt. Uit een grootschalig onderzoek van Effectory blijkt dat 52 procent van de medewerkers autonomie mist in zijn of haar baan.¹⁸ Net zoals zuurstof in de bodem ervoor zorgt dat bomen kunnen groeien, zo hebben mensen ruimte nodig om zich te kunnen ontwikkelen. Als mensen autonomie ervaren, zijn ze geneigd om harder te werken en meer hun best te doen. Ze hebben dan gemiddeld meer zelfvertrouwen en stappen sneller over tegenslagen heen.¹⁹ Je kunt medewerkers hierin dienen door ze ruimte te geven. Ruimte om te kunnen kiezen en te kunnen handelen. Dat klinkt vanzelfsprekend, maar dat is het vaak niet. De ware vrucht van een leider zijn nieuwe leiders, net zoals de ware vrucht van een appelboom nieuwe appelbomen zijn. Natuurlijk produceert een gezonde appelboom appels, maar de uiteindelijke potentie ligt verscholen in de kern van deze vrucht: de zaden die een nieuwe appelboom kunnen worden. In de natuur gaat het aan het eind van de streep om reproductie. Leidinggeven is vermenigvuldigen. Staat dat nog wel op ons netvlies in het bedrijfsleven? Dé manier om dit te doen, is door het vergroten van de autonomie van de mensen aan wie je leidinggeeft.

*Leiderschap gaat over het vergroten van autonomie,
niet over het vergroten van afhankelijkheid.*

De mate waarin een mens autonomie ervaart, wordt sterk beïnvloed door hoe een gebeurtenis binnenkomt bij de persoon in kwestie. Dit luistert heel nauw. Een goedbedoeld advies of een als hulpmiddel bedoeld protocol kan al demotiverend werken als vakmensen de indruk hebben dat het van bovenaf wordt opgelegd. Het werkt een stuk beter als je medewerkers inspraak geeft in de beslissingen die hen aangaan. Als ze mede vorm kunnen geven aan beleid en beslissingen, neemt hun betrokkenheid bij de organisatie toe. En dat vergroot de kans dat de maatregel gedragen wordt en dus effectief is. Autonomie is in de eerste plaats een kwestie van perceptie. Het gaat dus om het idee de handen aan het stuur te hebben, ook al oefenen anderen daar invloed op uit. Tijdens het autorijden denk je waarschijnlijk dat jij de regie voert, al ben je feitelijk afhankelijk van de kwaliteit die de fabrikant heeft geleverd, de onderhoudsbeurt die door de garage is uitgevoerd, het rijgedrag van je medeweggebruikers, et cetera. Autonomie moet dus niet verward worden met onafhankelijkheid. Zonder relatie met de ander heeft autonomie, paradoxaal genoeg, geen betekenis.

*Autonomie schept ruimte voor mensen,
zoals zuurstoflucht brengt in de bodem.*

Binding

Naast voldoende zuurstof heeft een gezonde bodem aarde nodig. Aarde zorgt voor binding en stelt de wortels in staat om de bomen overeind te houden. De kronen van bomen worden door het jaar heen blootgesteld aan rukwinden, regenbuien en zware sneeuw. Bomen vangen deze krachten op door ze via de stam naar de wortels te leiden. Om die reden klampen de wortels zich aan de aarde vast. Een storm kan een trekkracht tot wel 200.000 kilo veroorzaken die aan de boom rukt.²⁰ Naast dat aarde stabiliteit geeft, bevat zij voedingsstoffen die de boom nodig heeft om zich te ontwikkelen.

Het tweede ingrediënt om bevologenheid te voeden, is het gevoel met anderen verbonden te zijn. De behoefte aan binding of sociale steun uit zich in de wens om betekenisvolle relaties op te bouwen. Mensen willen zich gekend weten door anderen, ze willen verzorgd worden én ze hebben de

behoefte om voor anderen te zorgen.²¹ Deze behoefte wordt bevredigd wanneer medewerkers zich onvoorwaardelijk gewaardeerd en geaccepteerd weten door hun omgeving en zij zich kunnen identificeren met het doel, of de *purpose*, van de organisatie. We zijn sociale wezens die het liefst doen wat ons gelukkig maakt en dat iets bijdraagt aan onze gemeenschap.

Ik vergelijk binding met aarde, omdat dit de bodem bij elkaar houdt en mensen in staat stelt om overeind te blijven in zwaar weer. Om ons werk goed te kunnen uitvoeren, hebben we sociale steun nodig van onze collega's en van onze leidinggevende. Medewerkers zijn meer bevlogen als ze hun problemen en moeilijke situaties met anderen openlijk kunnen delen. Binding of sociale steun is in de eerste plaats een gevoel. Een sfeer van veiligheid en respect is hierbij onmisbaar. Respect houdt in dat verschil in visie wordt geduid als kans om iets van elkaar te leren en als teken van creativiteit in de organisatie. Respect betekent ook dat conflicten altijd over taken gaan en niet over individuen; dat standpunten vaak te maken hebben met eigen interesses of belangen en niet zozeer met ingenomen stellingen. In een dergelijke sfeer gedijt bevlogenheid.

Wanneer medewerkers zich thuis voelen en warmte ervaren, ontstaat er een positief klimaat dat een positieve groepsdynamiek teweegbrengt. Hierin kun je als leidinggevende een belangrijke rol vervullen door de bijdragen van medewerkers te erkennen, hen respectvol te bejegenen en een veilige sfeer te creëren. Goede leiders zijn niet alleen alert op hun eigen relatie met medewerkers, maar ze zorgen er ook voor dat medewerkers elkaar onderling steunen en respecteren.²² Hoe beter je er als leidinggevende in slaagt om een omgeving te creëren die de behoefte aan relationele verbondenheid ondersteunt, des te gemotiveerder medewerkers zullen zijn. Wanneer medewerkers binding of sociale steun ervaren, ontstaan er kansen en mogelijkheden om van elkaar te leren en te groeien in hun competentie.

*Verbondenheid leidt tot sociale steun,
zoals aarde ervoor zorgt dat bomen overeind kunnen blijven.*

Competentie

Naast voldoende zuurstof en aarde met voedingsstoffen heeft een gezonde bodem water nodig. Water zorgt ervoor dat de boom voedingsstoffen kan opnemen die bladeren en vruchten produceren en de boom laten groeien. Het opzuigen van water in de boom gebeurt vanuit de wortels via miljoenen smalle kanaaltjes tegelijk. In het water zitten opgeloste mineralen, zoals stikstof, magnesium, kalium, calcium en fosfaat. Door deze voedingsstoffen kunnen bomen groeien. Bij te veel water worden de luchtkanalen in de bodem opgevuld en rotten de wortels van de planten weg. Bij te weinig water verdorren bomen.

Het derde ingrediënt om bevlogenheid te voeden is vertrouwen in de eigen capaciteiten en acties. De behoefte aan competentie sluit aan bij de wens om ergens goed in te zijn. Mensen willen in staat zijn te begrijpen wat er gebeurt en zich bekwaam voelen om bij te dragen aan de omgeving waarmee zij zijn verbonden. Deze behoefte wordt bevredigd wanneer medewerkers de mogelijkheden en resources hebben om de eigen talenten te benutten, hun taken uit te voeren en hun doelen te bereiken.²³

Ik vergelijk competentie met water, omdat dit ervoor zorgt dat bomen voedingsstoffen kunnen opnemen die hen laten groeien. Bevlogen medewerkers kiezen rollen en werkzaamheden die bij hun interesses en competenties passen. Ze willen graag een bijdrage leveren die ertoe doet. Het moet zin hebben. Volgens onderzoeker en bestsellerauteur Marcus Buckingham werken maar weinig professionele organisaties talentgeoriënteerd. Hierdoor blijven veel talenten onontdekt en onbenut. Buckingham observeert dat leidinggevenden onnodig veel aandacht besteden aan het verbeteren van zwakke punten van medewerkers. En: alles wat je aandacht geeft, groeit.

Het uitgangspunt is in veel gevallen de functieomschrijving en niet de medewerker zelf. Diverse onderzoeken laten zien dat het veel effectiever is om de sterke punten van medewerkers te bepalen en hun functie hierop aan te passen.²⁴ Als mensen weten wat hun sterke punten zijn en deze weten te ontplooiën, neemt hun bevlogenheid toe. Ze laten zichzelf zien in het werk en hierdoor neemt hun levenslust toe, wordt hun motivatie groter en beschikken ze over meer energie. Als leidinggevende kun je medewerkers helpen om talentgericht te werken door: hen uit te dagen, ze feedback te geven op hun

prestaties, coachinggesprekken met hen te voeren die hun zelfvertrouwen vergroten en deze gesprekken op te volgen. Hierdoor neemt hun competentie toe en worden ze autonomer op dat terrein.

*Competentie zorgt ervoor dat mensen hun talenten ontplooiën,
zoals water voedingsstoffen oplost en transporteert.*

Onderzoek: vanuit kwaliteiten werken²⁵

Uit onderzoek in een autofabriek bleek dat teams effectiever zijn naarmate ze de kwaliteiten van hun leden beter weten te benutten. Tijdens dit onderzoek werd eerst met een vragenlijst nagegaan wat de sterke kanten waren van de leden van de verschillende werkploegen. Het resultaat werd individueel aan medewerkers meegedeeld en via groeps sessies aan de hele ploeg. Vervolgens werden in twee van die ploegen de taken opnieuw verdeeld op basis van ieders kwaliteiten. Iedereen mocht doen waar hij of zij goed in was. Zes maanden later bleek dat de productiviteit van deze twee ploegen 50 procent was gestegen ten opzichte van twee andere ploegen waar geen aanpassingen waren gedaan.

Welke factoren belemmeren de groei?

Oké, je weet nu welke drie factoren bevoegenheid op organisatieniveau kunnen bevorderen. Maar welke factoren werken eigenlijk belemmerend? Wat voor leiderschapsgedrag zit medewerkers in de weg om tot bloei te komen? Waarmee maken we medewerkers afhankelijk van ons? Je kunt deze misdragingen vergelijken met stenen die de planten belemmeren om te groeien. Managementauteur Peter Drucker zegt het als volgt:

‘We spenderen een hoop tijd om leiders te leren wat ze moeten doen. We besteden te weinig tijd om hen te leren wat ze niet meer moeten doen. De helft van de leiders die ik ben tegengekomen, hoeft je niet te vertellen wat ze moeten doen. Ze moeten leren waarmee ze moeten ophouden.’²⁶

Autonomie

De behoefte aan autonomie wordt verstoord door een controlerende leiderschapsstijl. Controle uit zich onder andere in: zaken in eigen hand houden, druk zetten om beter te presteren, gebruiken van dwingende of directieve taal, besluiten nemen over de hoofden van mensen heen, geen erkenning geven, micromanagement en de nadruk leggen op straffen en belonen. Bij deze stijl staat jouw agenda als leider voorop en worden medewerkers gestimuleerd om op een manier te denken, te voelen en te handelen die door jou wordt voorgeschreven. Hierdoor komt hun innerlijke drang om zelf zaken onder controle te hebben onder druk te staan. Medewerkers ervaren dat ze worden verstikt. Dit gebrek aan autonomie zorgt voor vermindering van de motivatie. De relatie met de leidinggevende komt onder druk te staan en het zelfvertrouwen neemt af. Het effect is dat je onzelfstandige en onproductieve medewerkers krijgt. Je kunt autonomie en controle zien als verschillende polen van een gedragskompas die ons naar verschillende bestemmingen wijzen. Autonomie leidt tot betrokkenheid. Controle leidt tot volgzaamheid.²⁷

Binding

De behoefte aan binding of sociale steun wordt verstoord door een afstandelijke leiderschapsstijl. Een afstandelijke manier van leidinggeven uit zich onder andere in: niet luisteren, het vellen van oordelen, het uiten van negatieve kritiek, geen spijt betuigen, een bestraffende toon, spreken wanneer je boos bent en vernietigend commentaar geven. Het is belangrijk om je te realiseren dat organisaties uit zogenaamde 'gestuurde communicatie' bestaan. Mensen praten de hele dag met elkaar en met klanten, leveranciers, de overheid, et cetera. Door deze gesprekken kan er veel goeds ontstaan, vooropgesteld dat ze open, eerlijk, constructief en positief zijn. Maar wanneer de gesprekken stroef, onoprecht, destructief of negatief verlopen, komen er moeilijkheden. Voedende gesprekken zijn onontbeerlijk voor succes. Giftige gesprekken staan garant voor problemen. Door een bestraffende toon, sarcastische opmerkingen en emotionele wispelturigheid bekrachtig je het gedrag van medewerkers op negatieve wijze. Hierdoor wordt hun gevoel van veiligheid aangetast. Medewerkers die zich niet veilig voelen, zullen het minder goed aandurven om zich uit te spreken en om hun eigen

doelen te stellen. Ze zullen een hogere mate van faalangst tonen en minder gemotiveerd zijn. Dat vermindert de betrokkenheid en bevologenheid.

Competentie

De behoefte aan competentie wordt verstoord door een ongestructureerde leiderschapsstijl. Dit gebrek aan structuur uit zich onder andere in: altijd willen winnen, te veel waarde willen toevoegen, niet duidelijk zijn over wat je van je medewerkers verwacht, het achterhouden van informatie, het geven van onduidelijke feedback, het kleineren van mensen en het voortrekken van bepaalde medewerkers. Volgens leiderschapsexpert Marshall Goldsmith is stoppen met altijd willen winnen uitdaging nummer één voor leiders, omdat dit het onderliggende probleem van nagenoeg elk ander gedragsprobleem is. Waarschijnlijk heeft dit ervoor gezorgd dat je überhaupt een leidinggevende rol hebt gekregen. Het is dus een sterke eigenschap, laat daar geen twijfel over bestaan. Maar als je wilt bewijzen dat jij de slimste persoon bent in de vergaderruimte, dan is er weinig ruimte voor andere meningen. Een te grote dominantie van jou zorgt ervoor dat talentvolle medewerkers niet tot bloei komen. Wat erachter schuilgaat is competitiedrang. Als we te veel waarde toevoegen doen we dat omdat we willen dat onze visie wordt overgenomen. Als we niet duidelijk zijn of informatie achterhouden, geven we onszelf een betere uitgangspositie dan anderen. Als we ons schuldig maken aan het kleineren van mensen, dan plaatsen we onszelf boven hen. Als we bepaalde medewerkers voortrekken, willen we bondgenoten winnen zodat wij sterker uit de strijd komen. En ga zo maar door.²⁸ Door dit gedrag creëer je onduidelijkheid en verwarring. Dit belemmert de groei en ontwikkeling van de medewerkers waar je verantwoordelijk voor bent. Dat is problematisch omdat je als leidinggevende in de eerste plaats verantwoordelijk bent voor de resultaten van anderen.

Wat betekent dit voor jou als leidinggevende?

Johan van Maanen realiseerde zich dat hij zelf moest veranderen voordat hij zijn bedrijf kon veranderen. In plaats van overal wat van te vinden en te dicteren hoe het moest, leerde hij om vragen te stellen, los te laten en voorwaarden te scheppen. Iedere gemotiveerde leidinggevende is net als Johan in

staat om de bovenstaande gedragingen af te leren. Dat begint met de bewustwording van waar het bij jou misgaat. En die is misschien wel het lastigst.

Ik kan me nog goed herinneren dat ik de twintig gewoonten uit het boek *Tot hier en nu verder!* aan mijn vrouw liet zien en haar vroeg welke van de misdragingen ze bij mij herkende. Zonder aarzelen zei ze: 'Altijd willen winnen.' Omdat ik iets anders in mijn hoofd had, ging ik de discussie met haar aan, die ik vervolgens won. Triest genoeg had ik op dat moment nog niks door. Teleurgesteld in de reactie van mijn vrouw stelde ik dezelfde vraag aan mijn twee tienerdochters. Ze gaven precies hetzelfde antwoord: 'Je hebt het meest last van altijd willen winnen.' Inmiddels stond ik iets meer open en vroeg: 'Op welke momenten merken jullie dit het sterkst?' Ze wisten zonder moeite vijf voorbeelden op te noemen. Toen pas viel het kwartje. Ik ben meteen naar mijn vrouw gegaan om sorry te zeggen en heb vervolgens de hulp van mijn gezin gevraagd om dit gedrag thuis te doorbreken.

Met welk gewoontegedrag moet jij stoppen? Om daarachter te komen volgt hier de eenvoudige doch zeer effectieve vraag die je vandaag nog aan je medewerkers kunt stellen: 'Waar moet ik mee stoppen om een betere leidinggevende te worden?' Desgewenst kun je hun de misdragingen uit de vorige alinea laten lezen. De kunst is om vervolgens je mond dicht te houden en goed te luisteren. Op www.organischleiderschap.nl vind je een handig overzicht met de 21 gewoonten die ik hierboven heb beschreven.

Hoe kun je het bewustzijn in je organisatie vergroten?

In hun zoektocht naar oplossingen voor problemen die ontstaan zijn in het industriële tijdperk lopen veel leiders achter de laatste managementhypes aan in de hoop dat die een eind kunnen maken aan de teruglopende bevlogenheid en productiviteit. Wat hierbij meestal ontbreekt is een grondige analyse van de huidige situatie. Hoveniers raden aan om een bodemonderzoek te doen voordat je een boom plant. Hierdoor kun je precies zien welke voeding de grond heeft, of de zuurgraad verhoogd of verlaagd dient te worden en hoe het gesteld is met het biologisch evenwicht.

Als leider ben jij verantwoordelijk om een omgeving te creëren waar autonomie, binding en competentie worden gecultiveerd.

Je kunt de organisatiecultuur verbeteren door teams en afdelingen door te lichten op factoren die bevologenheid versterken en belemmeren. Op de website www.organischleiderschap.nl is een vragenlijst opgenomen die je helpt om te achterhalen hoe het in jouw organisatie gesteld is met: de ruimte voor inspraak (autonomie), goede sfeer (binding) en mogelijkheden voor groei (competentie). Aan de hand van deze uitkomsten kun je de volgende vragen met elkaar bespreken: wat gaat er goed, waar hebben we waardering voor, wat kan er beter, waar zit ons potentieel?

Als je medewerkers wilt dienen om ze te laten floreren, is de eerste stap je bewust worden van de huidige situatie. Vervolgens is het zaak om veranderingen door te voeren en vol te houden. Daarover gaat het volgende hoofdstuk. Houd daarbij rekening met de behoefte aan autonomie. Als medewerkers het idee hebben dat ze zelf invloed kunnen uitoefenen op hun werkomgeving, zijn ze meer gemotiveerd om hieraan mee werken dan wanneer anderen aanpassingen vóór hen doen.

HOOFDSTUK 1 IN EEN NOTENDOP

Mensen floreren wanneer ze:

1. ruimte krijgen om hun eigen gedrag te bepalen;
2. zich verbonden voelen met hun collega's;
3. de kans krijgen om zich te ontwikkelen.

Als leider is het aan jou om een omgeving te creëren waar autonomie, binding en competentie worden gecultiveerd. Leiderschap gaat over het vergroten van autonomie, niet over het vergroten van afhankelijkheid. Wat doe jij om dit in de kiem te smoren?

Mensen willen niet verdorren, maar floreren. Faciliteer hen.

*‘Nature does not hurry,
yet everything
is accomplished.’*

– Lao Tzu

Praktijkverhaal GGD West-Brabant

‘Het is gaaf om echt uit te gaan van kracht en om elkaar te stimuleren de rem van je talenten af te halen. Dat creëert positieve energie!’

De Gemeentelijke Gezondheidsdienst (GGD) in West-Brabant zet zich in voor het bewaken, beschermen en bevorderen van de gezondheid en veiligheid van alle inwoners van West-Brabant. Van baby tot bejaarde. Daarbij is er extra aandacht voor kwetsbare mensen in de samenleving. Directeur Annemieke van der Zijden legt uit waarom zij de weg van flexibel werken en organiseren zijn ingeslagen: ‘Als GGD willen we kwetsbare mensen stimuleren om zelfstandig en vanuit eigen kracht de uitdagingen in hun leven aan te gaan. Dan is het belangrijk dat we daarin zelf het goede voorbeeld geven. Bovendien geloof ik heilig dat onze professionals meer in huis hebben dan ze laten zien. Maar we zaten in een keurslijf met elkaar. Veel mensen hebben last van wat je aangeleerde hulpeloosheid kunt noemen. Dat willen we met elkaar doorbreken.’

Het verhaal doorleven

Om het verhaal te doorleven, beginnen ze met een traject om het vierhoofdige managementteam te versterken. ‘Naast het ontwikkelen van een koers en focus hebben we onszelf de vragen gesteld: wat gaat er goed en wat kan er beter? Uit deze analyse blijkt dat de organisatie met ongeveer 340 werknemers log en traag is, terwijl de veranderingen in de samenleving ontzettend snel gaan. Dat roept een stevige vraag op. Hoe kunnen we veranderen naar een wendbare organisatie die ook straks van betekenis is voor kwetsbare inwoners van West-Brabant? Alleen als onze medewerkers zelf de regie kunnen voeren over hun werk kunnen ze hierin de ander bijstaan.’ Er worden gesprekken gevoerd met medewerkers over de bedrijfsvoering, over het besturingsconcept en wat ervoor nodig is om krachtadiger te worden. Op basis van deze input besluit het MT tijdens een tweedaagse in mei 2015 om het roer om te gooien. Dat vinden ze best spannend. Tot 12.00 uur ’s nachts werken ze aan een

Alle hoofdstukken in een notendop

Hoofdstuk 1 in een notendop

Mensen floreren wanneer ze:

1. ruimte krijgen om hun eigen gedrag te bepalen;
2. zich verbonden voelen met hun collega's;
3. en de kans krijgen om zich te ontwikkelen.

Als leider is het aan jou om een omgeving te creëren waar autonomie, binding en competentie worden gecultiveerd. Leiderschap gaat over het vergroten van autonomie, niet over het vergroten van afhankelijkheid. Wat doe jij om dit in de kiem te smoren?

Mensen willen niet verdorren, maar floreren. Faciliteer hen.

Hoofdstuk 2 in een notendop

Vernieuwing kun je niet invoeren of uitrollen, zij dient gefaciliteerd te worden. Het gaat daarbij om het hoeden van ideeën, oplossingen en doorbraken die reeds in de organisatie aanwezig zijn. Hoe je dat doet? Richt je op stimulerende processen, kies een aanpak die een kiem is van de gewenste situatie en wees je bewust van je dubbelrol bij de verandering.

Vernieuwing komt alleen tot stand via een vernieuwende weg. Wees creatief.

Hoofdstuk 3 in een notendop

De manier waarop we denken over leiderschap is radicaal aan het veranderen. Door leiderschap als een proces van invloed te zien, wordt het iets van iedereen in de organisatie. Wil je de energie die dan vrijkomt goed kanaliseren? Dan heb je een inspirerend perspectief nodig dat aansluit bij de behoeften

van klanten. Deze ‘onzichtbare leider’ zorgt voor betekenis, beleving en beweging.

Als jij het niet voordoet, doen anderen het niet na. Geef richting.

Hoofdstuk 4 in een notendop

Om een bijdrage te kunnen leveren aan de gekozen richting is het belangrijk dat medewerkers ruimte krijgen om hun talenten te ontdekken en te ontplooiën ten bate van klanten. De structuur is daarbij niet leidend, maar dienend. Ze faciliteert samenhang zodat mensen in verbinding komen met zichzelf, met elkaar en met de organisatie. Dit stimuleert bevoegtheid.

Mensen zijn belangrijker dan structuren. Maak ruimte.

Hoofdstuk 5 in een notendop

Wil je de vruchten van zelforganisatie echt kunnen plukken? Dan moet het ontwerp van de organisatie worden afgestemd op de ontwikkeling die ze doormaakt. Autonome teams gedijen in een horizontale organisatiestructuur. Die ontwerp je door arbeid zo te verdelen dat er minimale behoefte aan interactie en coördinatie tussen de teams ontstaat.

Er bevinden zich meer hersenen buiten je hoofd dan erbinnen. Stel vragen.

Hoofdstuk 6 in een notendop

Coördinatie binnen een organische organisatie vindt plaats door onderlinge afstemming of standaardisatie. Besluiten neem je door advies in te winnen bij collega's die verstand hebben van de materie en die geraakt worden door de gevolgen. Of door ingediende voorstellen alleen af te wijzen als er een zwaarwegend en goed beargumenteerd bezwaar is.

Leiderschap bevindt zich overal in de organisatie. Activeer het.

Hoofdstuk 7 in een notendop

Goed werkende autonome teams bouwen aan gezonde relaties, ontwikkelen effectieve routines en behalen optimale resultaten. Ze leren van start-ups hoe belangrijk het is om experimenten uit te voeren, te leren van vroegtijdige feedback van klanten en al doende hun product of dienst te verbeteren.

Kortom: act fast, fail fast, learn fast.

Mensen kunnen veel meer dan je denkt. Creëer uitdaging.

Hoofdstuk 8 in een notendop

Het optimaliseren van de dagelijkse omgeving waarbinnen autonome teams functioneren levert een belangrijke bijdrage aan hun effectiviteit. Hiervoor moeten de ondersteunende diensten leren luisteren naar de vakmensen die met klanten werken. Systemen worden in overleg met hen ontwikkeld en zijn zo eenvoudig mogelijk.

Je kunt mensen tevoorschijn luisteren. Wees stil.

Hoofdstuk 9 in een notendop

Vooruitgang boeken in betekenisvol werk is hét magische ingrediënt om van een gewone werkdag een goede werkdag te maken. Je kunt dit voeden door:

1. niet op antecedenten te focussen, maar op consequenties;
2. wenselijk gedrag te belonen;
3. en dit zo snel mogelijk te doen.

De voorkeur gaat daarbij uit naar sociale beloningen, zoals waarderen, zichtbaar maken en vieren.

Elke dag doen mensen mooie dingen. Vier dat.

Hoofdstuk 10 in een notendop

Niet succes leidt tot geluk, maar andersom: geluk vergroot de kans op succes. Je kunt golven van geluk door je organisatie laten gaan door je te oefenen in gedragingen die positiviteit, dankbaarheid en optimisme stimuleren. Daarnaast is het belangrijk om een nederige instelling te ontwikkelen die stabiel, gezond, vitaal, aantrekkelijk en verbindend is.

Geluk wordt groter wanneer je het deelt. Verspreid het.



Over de auteur

Ronald van der Molen (1973) is werkzaam als organisatieadviseur en leiderschapscoach. Wat hem mateloos fascineert, is wat mensen drijft, in beweging brengt en doet groeien. ‘Waarom doe je wat je doet?’, ‘Wat motiveert jou?’ en ‘Hoe ontwikkel jij je?’ zijn vragen die recht doen aan zijn levensopdracht: het stimuleren van organisch leiderschap zodat mensen floreren.

Naast diverse leidinggevende functies heeft Ronald ruim twintig jaar ervaring met het in beweging brengen van vrijwilligers, het initiëren van (social) start-ups, het begeleiden van projecten, het opzetten van netwerken en het opleiden van leidinggevend en teamcoaches. Hij weet complexe zaken terug te brengen tot de kern en wordt geroemd om zijn inspiratie, creativiteit, humor, scherpe analyses en duurzame resultaten.

Vanuit zijn bedrijf Transformatio begeleidt hij leidinggevend, teams en organisaties die stevig willen of moeten veranderen. Daarnaast verzorgt hij keynotes en workshops over de kracht van organisch leiderschap. Tijdens trajecten en presentaties gebruikt hij lessen uit de natuur om leiders te helpen anders naar hun vak te kijken. Hij geniet ervan als eikels in bomen veranderen.

Hij schreef meerdere boeken, waaronder *Metamorfose, groeien in je bestemming* en is vaste columnist bij diverse websites zoals Management Team, Managers-online.nl en HR Praktijk.

Ronald is getrouwd met Maresca, ze hebben samen vier kinderen en wonen in het Westland. Kijk voor actuele informatie en gratis materialen op: www.transformatio.nl.

foto: Remco van Vondelen

De kracht van **organisch** leiderschap

Hoe je het zelforganiserende vermogen in mensen aanwakkert

Dit is het eerste Nederlandse boek over organisch leiderschap en bevat concrete handvatten om de autonomie en bevoegdheid van mensen te vergroten.

Klantvragen en behoeften van medewerkers veranderen zo snel dat de traditionele manier van werken tekort schiet. In de natuur heeft het organisme dat de beste verbindingen legt, zich goed aanpast en zichzelf reproduceert de grootste overlevingskansen. Daar kunnen we veel van leren. Daarom slaan steeds meer bedrijven en instellingen de weg in van organisch leidinggeven en organiseren. Managementlagen worden weggesnoeid en vaste afdelingen worden vervangen door autonome cellen of gelegenheidsteams die zich organiseren rondom klanten. Het resultaat? Meer productiviteit, ondernemerschap, creativiteit, klanttevredenheid en winst.

Organisatieadviseur en leiderschapscoach Ronald van der Molen beschrijft in dit boek hoe je leidinggeeft aan zo'n transitie en hoe dit jou als leidinggevende verandert. Aan de hand van vijf fasen en tien inspirerende grondbeginselen neemt hij je mee in wat medewerkers vandaag de dag nodig hebben om te floreren. Je ontdekt hoe je het leiderschap in andere mensen kunt aanwakkeren, want de belangrijkste taak van een leider is om meer leiders te scheppen.

Pluk de vruchten van de worstelingen en de successen van innovatieve organisaties zoals Bakker van Maanen, GGD West-Brabant, Heembouw, Bodegraven Reeuwijk, Computest, Familiehulp (onderdeel van Buurtzorg), Bunnik Plants, Hollands Kroon, Vierstroom Zorg Thuis en Incentro. Ervaar de kracht van organisch leiderschap!

'Leiderschap, innovatie en het vermogen om te leren zitten overal in je organisatie. Ontketen dat potentieel en mensen gaan mooie dingen doen! Gewoon even lezen dit boek en je kunt aan de slag dankzij alle handige praktijkvoorbeelden.'

– Hans de Boer, voorzitter VNO-NCW

'Wie zich wil bekwamen in modern leiderschap doet er goed aan dit boek te lezen.'

– Thijs Peters, hoofdredacteur Management Team

'Dit inspirerende boek combineert de beste inzichten uit de wetenschap en de praktijk om het verborgen potentieel in je organisatie aan te boren.'

– Guido Heezen, oprichter en eigenaar van Effectory