

# Leiderschap en de wendbare organisatie



Wendbare teams hebben wendbare leiders nodig



Pagina 3

Van 'baanzekerheid' naar 'werkmogelijkheden creëren'

Pagina 4

'Proactief kunnen inspelen op de markt vraagt sterk leiderschap'

Pagina 7

'Je bent pas een leider als anderen jou zo zien'

Pagina 8

De dilemma's voor een wendbare organisatie

Pagina 10



## COLUMN

**Auteur:** Boudewijn Overduin

Publicist en voormalig CEO van Vergouwen Overduin

### Wanneer is leiderschap nog toekomstbestendig ?

Leiderschap binnen organisaties komt in essentie neer op het beïnvloeden en inspireren van mensen met een doel of bedoeling voor ogen. Leiders bestaan alleen maar bij de gratie van volgers die mee willen gaan met datzelfde vooruitzicht. Dat zal leiderschap altijd kenmerken, ook in de toekomst.

Wat er verandert, is de omgeving waarin leiders in organisaties opereren. Die kan op zich al aanzienlijk variëren, maar die omgeving wordt ook nog eens steeds onvoorspelbaarder en complexer. Organisaties moeten steeds wendbaarder worden om snel te kunnen inspelen op veranderingen. Dat heeft ook zijn weerslag op leiderschap, op alle niveaus: strategisch, organisatorisch en uiteindelijk op het niveau van de leider als individu. Leiders hebben vaak een favoriet denk- en gedragspatroon waaraan vastgehouden wordt, ook als het niet meer effectief is. Doorslaggevend is wat de steeds wisselende situatie aan leiderschap vraagt. Leiders van de toekomst zijn wendbaar en beschikken over een groot gedragsrepertoire.

Ook het denken over organisaties verandert en daarmee de visie op leiderschap. Organisaties zijn steeds minder hiërarchisch georganiseerd en macht steeds meer gedistribueerd. Van iedereen wordt leiderschap gevraagd, ongeacht de baan of functie die iemand heeft. Leiders van de toekomst, ook die in de top, begrijpen dat niet alleen, maar omarmen dat.

Nieuwe generaties goed opgeleide professionals willen meewerken aan het doel van de organisatie als het voor hen ook betekenis heeft. Niet alleen financieel-economische doelen moeten tellen, maar ook maatschappelijke of ethische. De volgers van de toekomst willen leiders die hen behandelen als betekenisvolle schakels in het bestaansrecht van een organisatie. Leiders van de toekomst vinden dat een vanzelfsprekendheid, zodat iedereen zijn ziel kan meenemen naar zijn werk en niet alleen zijn arbeidsproductiviteit.



## INHOUDSOPGAVE

### Coachend leiderschap



- 3 Wendbare teams hebben wendbare leiders nodig
- 4 Van 'baanzekerheid' naar 'werkmogelijkheden creëren'
- 5 Er gaat een wereld voor je open....

### Trends en ontwikkelingen



- 6 Populaire leiderschapsstijlen volgen de strategische trends
- 6 Strategisch managen van talenten laat mensen bloeien en groeien
- 7 'Proactief kunnen inspelen op de markt vraagt sterk leiderschap'
- 8 'Je bent pas een leider als anderen jou zo zien'
- 9 Onze samenleving vraagt om leiders met doordachte daadkracht

### Wendbaar leiden en organiseren



- 10 De dilemma's voor een wendbare organisatie
- 10 Randvoorwaarden voor effectieve zelforganiserende teams
- 11 'Modern leiderschap is een rotonde'
- 11 Certified Agile Leiderschap training nu ook in Nederland

## Colofon

Deze onafhankelijke publicatie van Pulse Media Group verschijnt op 27 juli bij Elsevier Weekblad.

Sales: Reinoud Overduin en Niels Haages

Redactie: Peter van den Boom, Cor Dol, Cees van Dijk, Henk Dilling, Jaime Donata, Laura Fransen, Sanne de Jager, en Roy van der Marel

Vormgeving: studio-unpolished.nl, beeld: Bigstockphoto.com, Pexels.com en Unsplash.com.

Directeur-uitgever: Paul van Vuuren, drukker: Janssen/Pers Rotatiedruk, Gennep.

De inhoud van de commerciële bijdragen zoals profielen, expertinterviews, expertbijdragen en advertorials beschrijven de meningen en standpunten van de geïnterviewden. De redactie van PMG tracht alle fouten te voorkomen, maar de redactie kan niet instaan voor eventuele fouten of onvolkomenheden in deze bijdragen.

PMG aanvaardt hierdoor geen aansprakelijkheid. Pulse Media Group B.V. [www.pulsemedia-group.com](http://www.pulsemedia-group.com) [info@pulsemedia-group.com](mailto:info@pulsemedia-group.com)



INTERVIEW met Marijke Lingsma

## Wendbare teams hebben wendbare leiders nodig

Werkgevers die op de toekomst voorbereid willen zijn, zullen het roer snel om moeten gooien. Een markt en een bijbehorende vraag verandert in vele sectoren bijna met de week. Het bedrijf van de toekomst moet dus flexibel zijn en kunnen handelen naar de vraag van de markt. Trendwoorden als 'lean' en 'agile' vallen dan al snel. Marijke Lingsma, algemeen directeur en oprichter van Coach Boulevard legt uit dat het om veel meer dan trendwoorden gaat: "Het denken vanuit agile principes geldt voor iedereen."

"Toen we tien jaar geleden Coach Boulevard gingen oprichten, hadden we één idee voor ogen: We wilden leerprocessen in organisaties vitaal en inspirerend maken zodat zij continu kunnen blijven inspelen op actuele ontwikkelingen", vertelt Lingsma. En eigenlijk ligt daarmee de essentie van agile al op tafel. "De hoofdessentie gaat over het duurzaam ontwikkelen van resultaten en het blijven verbeteren. Altijd met de vraag bezig zijn of er nog een volgende betekenisvolle verbeterstap te zetten is."

Nu, tien jaar na oprichting, biedt het bedrijf een ruim aanbod aan opleidingen voor managers en professionals. Lingsma en haar collega's hebben niet stilgezeten: "Ook wij werken agile. Wat dat betreft zijn ook wij eeuwig leerling."

**"Het is geen oude wijn in nieuwe zakken."**

### Moesten bedrijven dan niet altijd al agile werken?

"Ja, dat wordt wel gezegd. Het is ook wel van alle tijden. Men zegt ook wel eens dat het oude wijn is in nieuwe zakken. Maar dat is het niet. Het mooie is dat met agile ook een gemeenschappelijke taal is gecreëerd. Een paar stelregels die door ICT en professionals en management goed te hanteren zijn. Dat vind ik de kracht van agile werken."

### Is een agile werkwijze binnen elk bedrijf toe te passen?

"Iedereen wil continu verbeteren. En dan niet verbeteren vanuit een perfectionistisch oogpunt, maar meegaan met ontwikkelingen die bij de maatschappij of bij de klanten leven en daarop voortbouwen. Dat is voor elk bedrijf van grote waarde."

### Geldt dat dan ook voor een eenmanszaak of bijvoorbeeld een agrarisch bedrijf?

"Maar natuurlijk. Je bent afhankelijk van logistiek, van een goede werkstructuur en een positieve relatie met de markt. Het denken vanuit agile principes geldt voor iedereen, alleen de toepassing ervan is heel verschillend. Een productorganisatie zal het anders aanpakken dan een zakelijke dienstverlener. Mensen denken anders, maar juist die gemeenschappelijke taal sluit aan bij wat nodig is."

### Heb je binnen een agile team een ander type leidinggevende nodig?

"Niet per se een ander type. Je moet andere competenties aanleren. Een van die punten is de acceptatie dat hij, of zij natuurlijk, het niet alleen voor het zeggen heeft. Dat hij juist moet leren hoe de kracht van het team versterkt



Marijke Lingsma

kan worden. Een leidinggevende zou het team knapper moeten maken dan hij zelf is."

### Dat kan gewoon dezelfde leidinggevende zijn?

"Voor sommigen lijkt het een stap te ver. Je moet namelijk echt een grote omslag maken. Maar voor sommigen is het een verademing. Men blijkt vaker geschikt te zijn dan op voorhand gedacht wordt. Je moet anders leren kijken naar de omgeving, vanuit het 'why van de organisatie'; wat heeft het team te leren? Wat kan ik betekenen? Dat zijn vragen die een leidinggevende moet stellen. Die zijn anders, maar dat kun je leren en daar kun je elkaar bij helpen."

**"Als de manager zich bezighoudt met gedragingen uit de vorige eeuw, houdt hij zijn team ook in de vorige eeuw."**

### Maar je zult ook tegen hardnekkige karakters oplopen. Leidinggevendens staan niet altijd bekend om hun flexibiliteit.

"Als je daar niet in mee wilt gaan, omdat je bijvoorbeeld bijna tegen je pensioen aan zit, dan zou je eigenlijk niet op die positie moeten zitten. Dan moet je eigenlijk naar een adviesrol, omdat je content of expertise nog wel van belang is. Je zou kunnen zeggen: ga een ander niet vermoeien omdat je zelf niet wil leren. Een team kan niet leren als de manager niet wil leren. Als de manager zich bezighoudt met gedragingen uit de vorige eeuw, houdt hij zijn team ook in de

vorige eeuw. En hij frustrereert het team. Demotiveert. Dat zijn hoge kosten voor een organisatie."

### Dus met agile en zelflerende teams schaffen we de manager niet af?

"Je hebt nog altijd een manager nodig. Een paar jaar geleden hadden we gezegd van niet, maar heel veel organisaties komen daar nu op terug. Omdat juist een wendbare leider die meegaat, die zich verbindt met wat de teams bezighoudt, tóch noodzakelijk is. De voorwaardelijkheid vanuit het leiderschap is wel essentieel. Of dat betekent dat bedrijven die een grote laag of meerdere lagen van managers hebben gekortwiekt kunnen worden? Mogelijk wel. Nee. Wáárschijnlijk wel."

### Hoe gaan jullie te werk?

"We hebben binnen het kader teamcoaching vier leergangen die van belang zijn. Agile-lean teamcoaching, waarbij je werkt aan teamvolwassenheid en procesvolwassenheid als een geheel. Een conflict is bijvoorbeeld nooit alleen maar een emotioneel conflict tussen twee of meer personen, maar het zegt ook dat de werkprocedures of afspraken niet kloppen. Daarnaast bieden we een korte opleiding coachend leiderschap 3.0, waarin de focus op het begeleiden van teams komt te liggen. Vanuit de 'why' van de organisatie en je eigen positie die daarin verandert."

En dan hebben we nog de erkende en de korte opleiding Teamcoaching, waarbij je leert kijken naar het team als een systeem, patronen te ontdekken in de communicatie binnen het team en aan

te sluiten bij wat betekenisvol is in het hier-en-nu."

### Komen jullie daarvoor langs bij bedrijven?

"We bieden bij Coach Boulevard twee trajecten aan. Op onze open opleidingen zitten diverse organisaties door elkaar heen. Daar kan iemand van een productorganisatie naast iemand uit de zorg zitten, die naast iemand uit de zakelijke dienstverlening zit. Daardoor wordt iedereen met zijn eigen aannames geconfronteerd, maar krijg je ook meer informatie van anderen."

Daarnaast doen we ook incompany's. Dan komen we, overal in het land, bij bedrijven langs en zien we hoe het er aan toe gaat op de werkvloer. Daar kunnen we dan direct, praktijkgericht op inspelen."

### Nemen jullie dan direct de hele organisatie onder de loep?

"Bij hele grote organisaties zijn er altijd verschillende afdelingen die een ander ritme aanhouden. Het heeft dan geen zin om voor de hele organisatie hetzelfde neer te zetten, maar de zienswijze van agile is dan wel door de hele organisatie omarmd."



Meer informatie

Coach Boulevard  
www.coachboulevard.nl

# Van 'baanzekerheid' naar 'werkmogelijkheden creëren'

**Van onze redactie**  
Auteur: Jaime Donata



**D**e Nederlandse arbeidsmarkt is in ontwikkeling. Flexibilisering heeft grote gevolgen voor zowel werknemers als werkgevers. Maar ook voor human resource professionals. Welke rol speelt permanente ontwikkeling in deze transitie?

Een leven lang leren. Twintig jaar geleden was het een echt modewoord. Bedrijven, overheid en onderwijs – iedereen was het er over eens dat men zich moest inspannen om zichzelf en elkaar continu te blijven ontwikkelen. Niet alleen voor de eigen groei en marktwaarde als professional, maar ook omdat de arbeidsmarkt erom vroeg. Inmiddels klinkt de term 'leven lang leren' enigszins ouderwets en kan men eigenlijk beter spreken van 'leven lang ontwikkelen'. Judith Semeijn is hoogleraar Duurzaam HRM bij de Open Universiteit (OU). Ook bekleedt ze een leerstoel Loopbaanmanagement bij de OU, als onderdeel van de samenwerking tussen de OU en Noloc, de beroepsvereniging voor loopbaanprofessionals en job coaches. Semeijn ziet zowel continuïteit als verandering in de dynamiek in het discours rondom scholing en ontwikkeling op de arbeidsmarkt: "Ik denk en zie dat het bijspijkeren van kennis en skills nog steeds heel cruciaal en onmisbaar is voor bedrijven en professionals, maar het idee van Leven Lang Leren en de manier waarop dit destijds werd ingevuld, was toch wat schools. Niet alleen als term, maar ook inhoudelijk was het vaak toch strak ingekaderd in specifieke opleidingen en diploma's. Nu gaat het meer over de ontwikkeling van professionals in de brede betekenis, zowel wat betreft inhoud als qua vorm."

## Meer maatwerk

Dat werkgevers ook in 2019 vaak nog moeite hebben om op een flexibele, losse manier om te gaan met de ontwikkeling van hun werknemers, is niet zo gek. Werkgevers betalen vaak mee aan de ontwikkeling van hun personeel en er is altijd het risico dat de bijgeschoolde werknemer – de papieren eenmaal binnen – een mooie groeikans ziet bij de concurrent. Toch is het voor bedrijven cruciaal om zich opener en flexibeler op te stellen als het gaat om de ontwikkeling van eigen professionals. Semeijn: "Juist in een flexibele arbeidsmarkt en in een wereld waarin technische ontwikkelingen razendsnel gaan, is het belangrijk om scherp te blijven kijken naar de vraag: wat draagt iemand nu echt bij? Passen de huidige skills van mijn medewerkers straks nog wel bij wat de markt over een jaar vraagt van mijn organisatie?" Ook de werknemer van 2019 is zelfbewuster dan ooit. Zowel over zichzelf als over de arbeidsmarkt waarop hij of zij zich beweegt. Een baan is niet meer een baan voor het leven en we moeten allemaal steeds langer werken. Dus men denkt na: Hoe regisseer ik mijn loopbaan? Wat drijft me? Waar ben ik over vijf jaar? Het zijn vragen waar iedereen

over moet nadenken. Werknemers, werkgevers en HRM professionals. Semeijn: "Leven lang ontwikkelen gaat niet langer alleen over wat een ander van je wil, maar ook over onze persoonlijke wensen. Meer maatwerk dus. Dat kan met opleiding en scholing, maar bijvoorbeeld ook door *learning on the job*."

## Meer mobiliteit

Leven lang ontwikkelen betekent volgens Semeijn ook: durven loslaten, mogelijk maken dat je eigen werknemers mobiel kunnen zijn. En soms ook: samenwerken met andere bedrijven om te kijken waar mensen het best op hun plaats zijn. Er zijn inmiddels brede intersectorale netwerken actief, zoals Match to Work en Mobiliteit Utrecht, die de handen ineenslaan om de mobiliteit van professionals te faciliteren. Uitwisseling van werknemers kan volgens Semeijn ook een goede manier zijn om aan 'leven lang ontwikkelen' te doen zonder alleen aan scholing te denken. Hoe deze netwerken precies functioneren gaat de OU vanaf september dit jaar onderzoeken: "Wij willen in kaart gaan brengen wat deze manier van samenwerken in de praktijk betekent: voor HRM, voor leidinggevenden, maar ook voor werknemers zelf. En wat bedoelen we eigenlijk als we het hebben over 'een leven lang ontwikkelen'? Is de ene organisatie of sector 'verder' dan de andere? Welke aanpakken hanteren ze?"

**Investeren in de werknemer betaalt zich vaak wel terug. Als mensen het naar hun zin hebben worden ze ook een ambassadeur van hun organisatie.**

In de steeds flexiblere arbeidsmarkt is het ook in het belang van de HRM-professional om de belangen rondom ontwikkelingsvraagstukken goed af te wegen, al liggen de belangen van werkgevers en werknemers vaak dicht bij elkaar dan men denkt. Semeijn: "Investeren in de werknemer betaalt zich vaak wel terug. Als mensen het naar hun zin hebben worden ze ook een ambassadeur van hun organisatie – geen overbodige luxe wanneer je als organisatie in een sector actief bent waar professionals nauwelijks aan te slepen zijn door een overdaad aan administratie (zorg en onderwijs) of waar 'the war on talent' heviger woedt zoals in de IT, techniek of finance. Starters kijken vaak sowieso tamelijk kritisch naar wat werkgevers te bieden hebben. Vrijheid en ontwikkelingsmogelijkheden zijn vaak belangrijker dan geld voor professionals die gewild zijn. Geld bieden alle werkgevers

dus je moet qua ontwikkeling ook echt iets toevoegen om deze mensen binnen te halen – en te houden."

## Ontwikkeling voor iedereen, ook voor leidinggevenden

Duurzaam ontwikkelingsbeleid vraagt een bepaalde mindset van leidinggevenden: open staan voor de groei van anderen en die van jezelf. Dat laatste kan lastig zijn als er niemand is die je aanstuurt. Daarom moet een leidinggevende ook zelf ruimte creëren in de organisatie voor het borgen van de ontwikkeling van het eigen leiderschap. Doe ik nog wel wat ik wil? Doe ik nog wel wat goed is voor mijn organisatie? Semeijn: "Loopbaanontwikkeling is er voor iedereen en managers moeten minder bang zijn om te concluderen dat hun werknemers – en misschien zichzelf ook wel – niet meer op de juiste plek zitten. Werk mag wel wat meer bewegen, al lijkt dat soms eng."

**Hoe kunnen we zorgen dat mensen met de juiste skills die nog niet het juiste papiertje hebben, toch het werk kunnen doen dat nodig is in de markt?**

De beweging naar flexibilisering vraagt om diepere structurele oplossingen voor de arbeidsmarkt: nieuwe regels rondom werkgeverschap en het uitwisselen van werknemers, ontslagrecht, et cetera. Volgens Semeijn moet we bewegen van 'baanzekerheid' naar 'werkmogelijkheden creëren'. Dus ook het onderwijs moet nadenken over de vraag: hoe bereiden wij de generatie van nu goed voor op de arbeidsmarkt van morgen? Gelukkig zijn er steeds meer nieuwe initiatieven die op hun eigen manier hun steentje bijdragen aan de duurzame ontwikkeling van professionals. Naast de eerder genoemde netwerken zijn er financieringsmogelijkheden vanuit de Rijksoverheid: iedere Nederlandse werknemer van 45 jaar en ouder kan gratis een loopbaanadvies aanvragen tot 600 euro. Deze regeling loopt nog tot januari 2020. Ook zijn er publiek-private samenwerkingsverbanden zoals bijvoorbeeld House of Skills, een initiatief dat probeert om werkgevers meer te laten kijken naar wat werknemers nu echt moeten kunnen, in plaats van alleen maar naar hun diploma. Een verfrissende manier om te kijken wat de arbeidsmarkt nu echt nodig heeft. Semeijn: "Hoe kunnen we zorgen dat mensen met de juiste skills die nog niet het juiste papiertje hebben, toch het werk kunnen doen dat nodig is in de markt? Een goede, frisse manier om te kijken naar een duurzaam leven lang ontwikkelen."



## Er gaat een wereld voor je open....



*“Wij hebben als universiteit een unieke taakstelling in het Nederlandse universitaire landschap.”*

Theo Bastiaens, Rector  
Magnificus Open  
Universiteit

### Een leven lang ontwikkelen

Je bent op een punt aangekomen dat je meer uit je leven wil halen? Meer regie wilt hebben over je eigen toekomst? Het is nooit te laat. Maar een volgende carrièrestap is niet altijd even makkelijk gezet. Een drukke baan wordt vaak al gecombineerd met een gezin, hobby's en sociaal leven. Daarnaast ook nog een studie volgen is dan een flinke uitdaging. De Open Universiteit biedt perspectief om in alle vrijheid te werken aan je eigen 'upgrade'. Door de nieuwste studiemethodes en technieken te ontwikkelen en te integreren in ons onderwijs. Je studie aan de Open Universiteit is daarom altijd in te passen in je leven.

### Universitair professionaliseren

Al 35 jaar lang is de Open Universiteit een bron van kennis, inspiratie, verrijking en vernieuwing op academisch niveau. Voor en samen met bedrijven, organisaties en andere kennisinstellingen werken we continu aan het onderwijs van de toekomst, innovatie, kennisontwikkeling en regionale versterking. Onze bachelor- en masteropleidingen scoren uitstekend op zaken als inhoud, studeerbaarheid, toetsing en docenten. We bieden een ruime keuze aan opleidingen en cursussen, in verschillende wetenschapsgebieden die nauw aansluiten op de actualiteit. De vraag daarnaar stijgt en dat is logisch want de maatschappij en arbeidsmarkt van nu zijn niet meer rechtlijnig maar flexibel. Daarmee is professionaliseren bij de Open Universiteit een logische keuze.

**“W**ij hebben als universiteit een unieke taakstelling in het Nederlandse universitaire landschap en garanderen de toegankelijkheid van het stelsel (want we stellen geen vooropleidingseisen). Onze opleidingen hebben een hoge kwaliteit, bij de laatste Nationale Studenten Enquête stonden we in de **top 4 van universiteiten**. Daarbij, we zijn flexibel van opzet. Daarom halen bijvoorbeeld steeds meer studenten bij ons hun master. Ik heb veel bewondering voor de studenten die erin slagen naast hun loopbaan tijd vrij te maken voor de studie. De student moet bij de Open Universiteit waar krijgen voor zijn of haar geld en tijd: een gedegen opleiding, inhoudelijk up-to-date, goed geborgd en innovatief. Ze moeten tijdens hun studie kennis kunnen maken met de **nieuwste ontwikkelingen** in de samenleving. Augmented Reality, Artificial Intelligence en Blockchain zijn voor onze studenten bekende begrippen. Die knowhow is zowel voor de student, de arbeidsmarkt als de samenleving belangrijk.”

Theo Bastiaens, Rector Magnificus Open Universiteit

Open Universiteit  ...jouw vrijheid om te **groeien**  
www.ou.nl

### Waarom de Open Universiteit?

- Studeren aan een van de beste universiteiten van het land
- Structuur maar tegelijk veel vrijheid
- Flexibel onderwijs dat goed inpasbaar is in je leven
- Persoonlijke begeleiding en excellent studiemateriaal
- Collegegeld per cursus, niet per jaar
- Internationaal erkende, universitaire titels

### Onderwijsaanbod

- Management
- Duurzaamheid en milieu
- Informatica
- Kunst en cultuur
- Data Science Management
- Onderwijs
- Psychologie
- Rechten

U kunt bij ons terecht voor bachelors en masters, premasters, hbo en wo schakelprogramma's, korte studies, opleidingen op maat zoals yOURMBA, Professional programs en losse cursussen.



## Populaire leiderschapsstijlen volgen de strategische trends

**Van onze redactie**  
Auteur: Cor Dol

Het zijn de maatschappelijke trends die de populaire leiderschapsstijl bepalen, aldus prof. Bob de Wit. De Hoogleraar Strategisch Leiderschap aan Nyenrode Business Universiteit ziet dat de aloude top-down gerichte leider passé is en plaatsmaakt voor een leider die zoekt naar gemeenschappelijke meerwaarde. Ook de keuze voor twee leiders die elkaar aanvullen in competenties en stijlen is niet langer onbesproken.

"Ik houd me vooral bezig met de consequenties voor leiders door strategische ontwikkelingen. Dat is enigszins andersom benaderd dan anderen soms doen. Ik onderscheid daarbij drie thema's: digitale technologieën, duurzaamheid en de 'vermenselijking' van onze samenleving", aldus De Wit. Met betrekking tot het derde punt, licht hij toe dat we mensen niet langer benaderen als 'human resources', maar meer vanuit menselijkheid, die ook wordt meegenomen in de beoordeling van bedrijven en organisaties. Een bedrijf dat bijvoorbeeld ruimte geeft aan mensen met een beperking, roept meer sympathie op dan een bedrijf dat misschien goed georganiseerd is, maar minder de menselijke maat in het oog houdt.

*Door het gebrek aan technologie was voorheen de piramide of top-down-benadering de enige manier om een bedrijf onder controle te houden. Nu zie je dat grote bedrijven anders worden ingericht, in plaats van de piramide krijg je een ecosysteem.*



### Ecosystemisch

Maar welk leiderschap is met het oog op deze strategische ontwikkeling nodig? "Door het gebrek aan technologie was voorheen de piramide of topdown-benadering de enige manier om een bedrijf onder controle te houden. Nu zie je dat grote bedrijven anders worden ingericht, in plaats van de piramide krijg je een ecosysteem." Dit ecosystemisch leiderschap vraagt om empathie, communicatie, denken voorbij je eigen belang en zoeken naar gezamenlijke meerwaarde. De verticaal gerichte piramides worden vervangen door een horizontale afstemming, ook met andere bedrijven. Kijkend naar trends als duurzaamheid en vermenselijking, vraagt dat ook om meer 'menselijke' leiders, die bijvoorbeeld ruimte geven aan het privéleven van werknemers. De ontwikkeling van digitale technologie ten slotte vraagt om nieuwe businessmodellen, met creativiteit en out of the box kunnen denken. "Veel bedrijven hebben tegenwoordig dan ook niet één, maar twee leiders. Die twee leiders zijn elkaars tegenpolen; de ene is gericht op het verbeteren van de huidige exploitatie, upgraden en technologie inzetten, de andere veel meer op ondernemerschap, intuïtie en de menselijke maat",

aldus De Wit. Vooral bedrijven die in de overgang zitten naar een nieuw businessmodel, maken gebruik van een systeem met twee leiders. "Zo zie je diverse gevolgen voor leiders als gevolg van maatschappelijke en strategische ontwikkelingen. Dit is ook het verband tussen leiderschap en de strategie die het bedrijf of de organisatie volgt."

### Inspireren

Inspirerend leiderschap dus: duidelijk maken wat de gezamenlijke missie is. "Mensen inspireren om een eigen bijdrage te leveren om zo het gevoel en motivatie van mensen te mobiliseren. Niet vertellen hoe ze het moeten doen, maar met hen delen waar je als leider naartoe wilt en hen motiveren daar hun steentje aan bij te dragen. Werken aan een gezamenlijk doel en er een gezamenlijk avontuur van maken." Dus: de veranderende maatschappij en strategische trends bepalen het leiderschap en in die transitie kan er ook prima sprake zijn van twee kapiteins op het schip. "Je ziet dan ook dat leiders of bedrijven die werken met een inspirerende visie in plaats van het botweg doelen stellen, en iets verder vooruitkijken, het goed doen."

## Strategisch managen van talenten laat mensen bloeien en groeien

**Van onze redactie**  
Auteur: Cees van Dijk



Medewerkers die de ruimte krijgen om zich te ontplooiën zullen hun talenten aanwenden om de doelstellingen van de organisatie te halen. Voor hiërarchische structuren en functietitels is geen plaats meer, voor eigen verantwoordelijkheid juist wel.

Onlangs trof een collega van Lidewey van der Sluis, hoogleraar Strategisch Talentmanagement aan de Nyenrode Business Universiteit, een enthousiaste schoonmaakster die elke dag opnieuw haar uiterste best deed de boel er op de universiteit fris en fruitig uit te laten zien. "Toen een deurklink dienst weigerde, aarzelde ze geen moment, zocht ze een schroevendraaier en loste ze zelf het probleem op", vertelt Van der Sluis. "Dit vind ik een treffend voorbeeld van een manier waarop medewerkers binnen hun eigen mogelijkheden kunnen bijdragen aan de bedoeling van de organisatie."

Betrokkenheid tonen, je verantwoordelijk voelen, initiatief nemen, jezelf als talent inzetten en verbinden

aan de onderneming of instelling. Daar gaat het om, want je hebt mensen als talenten in bruikleen, stelt Van der Sluis. "Gebruik hen daarom op de juiste wijze en ontwikkel ze. Geef ze richting en ruimte. Maak ook duidelijk wat de resultaatgebieden zijn gelet op het doel van de organisatie. Laat ze verantwoordelijk zijn voor hun bijdragen aan het collectieve resultaat. Dat maakt hen betrokken en trots."

### Werkhouding en mentaliteit

"Talentmanagement is gericht op het creëren van waarde in of van een organisatie. Dat kan iemand doen met zijn of haar kennis, kunde en karakter. Die laatste factor is op langere termijn het meest bepalend. De wil om er iets van te maken, initiatief tonen en een bijdrage willen leveren zijn het organisatiegoud", benadrukt zij. Voor organisaties is het belangrijk daarin te investeren. Werkhouding en mentaliteit zouden doorslaggevend moeten zijn in selectie- en beoordelingsgesprekken dan competenties en vaardigheden. Ook selecteren op basis van de buitenkant van mensen is achterhaald, vindt

Van der Sluis. "Wil je als werkgever weten in welke mensen je zou moeten investeren, dan moet je nagaan wie er zich nu en straks thuis mogen voelen. Zij zullen als talenten gaan bloeien en groeien."

Nu de krapte op de arbeidsmarkt nijpend wordt, voert bij menige organisatie het vinden van geschikte medewerkers en het optimaal benutten van hun capaciteiten de boventoon. Volgens Van der Sluis leidt dat ertoe dat arbeidsrelaties steeds meer worden beschouwd als een soort leasecontract. "Als leidinggevende mag je mensen als talenten gebruiken in het belang van de organisatie doelen zolang beide partijen dat willen."

### Leiderschapsprofielen

"Bij leiderschapsprofielen onderscheid ik drie smaken. Traditioneel is er wat ik noem leiderschap 1.0, gekenmerkt door een hiërarchische structuur. Medewerkers doen waartoe zij opdracht krijgen, niets meer en niets minder. De arbeidsrelatie is koud en zakelijk, met geld als belangrijkste ruilmiddel. De ouderwetse manier van leidinggeven is op deze manier te typeren", ziet Van de Sluis.

Anders is het als we praten over leiderschap 2.0. Dat is een al wat warmere relatie tussen werkgever en werknemer. Ze geven elkaar likes, hebben iets voor elkaar over, en zien elkaar als een soort familie. "Dit type beschouw ik als een overgangsfase naar leiderschap 3.0 waarbij er sprake is van een gezamenlijke droom. Functies en hiërarchische relaties zijn daar verdwenen. Iedereen is onderdeel van een geheel omdat zij allemaal willen bijdragen aan de bedoeling, de *purpose*, van de organisatie. Zoals de schoonmaakster waarover ik sprak. Zij heeft een brede *scope* en doet haar best omdat zij haar eigen gedrag heeft vereenzelvigd met de gedragsdoelen van de organisatie."



INTERVIEW met Erik van Gend

## 'Proactief kunnen inspelen op de markt vraagt sterk leiderschap'

De tijd dat managers traditioneel top-down hun team aanstuurde is voorbij. De hedendaagse economie vraagt meer leiderschap en een andere *skills set*. Erik van Gend is algemeen directeur van YEARTH Academy, een instituut dat een reeks aan hoogwaardige leiderschapsprogramma's verzorgt.

### Als het gaat om trends en ontwikkelingen in leiderschap, wat ziet u dan in de markt?

"Internet creëert een enorme transparantie. Organisaties moeten hierdoor veel meer dan voorheen sneller inspelen op ontwikkelingen en veranderingen in de markt. Dat vraagt om een ander businessmodel en sterk op innovatie en performance gericht leiderschap. Hierbij is innovatie zelf niet de grootste uitdaging, maar vooral de snelheid van innoveren. Om hier goed op te kunnen inspelen en bij voorkeur in de lead te zijn, vraagt dit van organisaties, teams en mensen een sterk proactief vermogen, waarbij denken in kansen en mogelijkheden cruciaal is."

### De hedendaagse manager dient meer gericht te zijn op 'high performance' en het sturen op eigenaarschap, dan op controle. Wat vraagt dit van managers?

"Kwaliteiten die minder op controle, maar meer op performance gericht zijn! Vooral ook omdat de werknemers steeds meer werken in dynamische projectteams, al dan niet met flexibele werktijden en de mogelijkheid hebben om vanuit huis te werken. Daarbij komt



Erik van Gend

dat managers moeten omgaan met de krapte op de arbeidsmarkt, een sneller verloop en het gegeven dat jonge medewerkers veelal een andere invulling willen geven aan hun werkbestaan dan de traditionele oudere werknemer."

### Klinkt als een enorme uitdaging?

"Klopt, mensen intrinsiek gemotiveerd en gecommiteerd te krijgen, optimaal te laten performen en het potentieel uit je mensen halen, in een continu veranderend landschap is inderdaad een flinke uitdaging."

### Hoor je dit ook terug vanuit de dagelijkse praktijk?

"Ik ontmoet veel ondernemers en CEO's met een sterke visie, maar die visie zie ik niet altijd terugkomen op de werkvloer in het gedrag en de beweging van teams en mensen. Leiderschap is in mijn beleving het vertalen van deze visie naar effectief gedrag en resultaten. Wij spelen vooral in op deze vraagstukken: hoe geef je managers de inzichten en mogelijkheden om de visie vanuit de top van een organisatie te vertalen naar constructief gedrag, en zorg je dat mensen proactief

en optimaal betrokken zijn en zo kunnen inspelen op continue veranderingen in de markt."

### Zijn dit ook de vragen waarmee managers naar de trainingsprogramma's van YEARTH Academy komen?

"We ontwikkelen high impact trainingsprogramma's. Programma's die je in een kort tijdsbestek klaarstomen om goed te kunnen inspelen op veranderingen in de markt. Dan moet je denken aan programma's zoals 'High Performance Leadership' of 'The why' of 'Leiderschap in dynamische (samengestelde) teams' en 'Leading the next generation'; programma's die wij zowel in het Nederlands als ook in het Engels verzorgen."

### Wat is daarbij het uitgangspunt?

"Casuïstiek, dus de wereld waarin deze managers zich bewegen. Die werelden zijn natuurlijk niet altijd hetzelfde, daarom zoeken wij naar overeenkomsten tussen deelnemers. Op basis daarvan delen wij onze kennis en ervaring en leren wij hen hoe ze die kennis kunnen toepassen op hun eigen manier binnen hun dagelijkse praktijk."

#### Meer informatie

YEARTH Academy  
www.yearth.nl

## INVESTEREN IN DE TOEKOMST

Special van Pulse Media Group verschijnt 14 september bij Elsevier Weekblad

Alles over: duurzaam beleggen | zorgvastgoed | particulier beleggen | ondernemers en beleggen

O.a. interviews met Bert Scholtens en Ingrid Janssen

Voor suggesties, onderwerpen en advertentiemogelijkheden neem contact op met  
Nathalie du Bruin T: 020 740 2720, E: Nathalie.du.Bruin@pulsemedia-group.com





# 'Je bent pas een leider als anderen jou zo zien'

**Van onze redactie**  
Auteur: Henk Dilling

**E**r zijn tienduizenden boeken geschreven over leiderschap. Bibliotheken vol. En nog altijd is het laatste woord niet gezegd. Een gesprek met twee autoriteiten op het gebied van leiderschap: Steven de Waal en Jesse Segers. Beiden vliegen de hele wereld over om lezingen te houden over het thema.

Je bent pas een leider als anderen jou zo zien, zegt Steven de Waal. Als mensen jou niet spontaan volgen of je visie delen, dan ben je geen leider. "Daarom kunnen veel autobiografieën van zelfbenoemde leiders bij het oud papier." Een andere misvatting noemt hij het onderscheid tussen management en leiderschap: je wordt óf manager óf leider. "Dat is volstrekt achterhaald. Niemand wil een leider die niet kan managen. En je wilt ook geen manager die niet kan leiden." De Waal heeft een achtergrond in strategie-consultancy. Hij schrijft en doceert over leiderschap. Iemand waar hij respect voor heeft is de president van Frankrijk, Emmanuel Macron. Volgens De Waal de eerste president die openlijk laat zien dat hij op het gebied van leiderschap aan het leren is.

## Opgerolde hemdsmouwen

Aanvankelijk maakte hij weinig indruk op het Franse volk. Hij kwam afstandelijk over. Arrogant en statusgevoelig. Hij wilde in dialoog met de regio, maar ging vooral in gesprek met burgemeesters. "Die zijn net zo afstandelijk en gevoelig voor status als hijzelf." Niet lang daarna kwam de metamorfose. Macron toonde zich in het openbaar met opgerolde hemdsmouwen. Het publiek zag een andere leider. Iemand die in gesprek ging met bewoners van de *banlieues*, naar aanleiding van de problemen in deze troosteloze voorsteden van Parijs. Hij erkende de toename van ongelijkheid en benadrukte dat de overheid sociale rechtvaardigheid moet garanderen. "Hij werd als leider geloofwaardiger", zegt De Waal. Hij zei: 'Ik heb soms het gevoel gegeven dat ik hard ben, soms onrechtvaardig. Dat spijt me. Mijn optreden moet menselijker worden'. Als je dat in het openbaar durft te zeggen, dan heb je lef. Het volk ziet een leider die wil leren van zijn fouten. Daarmee heeft hij veel respect verdiend."

## Empathie en daadkracht

Dat geldt ook voor Jacinda Ardern, de premier van Nieuw-Zeeland. Na de aanslagen in Christchurch, waarbij een 28-jarige Australiër vijftig moskeegangers doodschoot, werd Ardern geprezen om haar daadkracht en de warmte waarmee ze het verwerkingsproces van het rouwende land leidde. The New York Times schreef dat Amerika 'een even goede leider' zou kunnen gebruiken. Een dag na de aanslag kondigde ze aan dat Nieuw-Zeelands soepele wapenwetgeving zou veranderen. Vijf dagen later maakte ze het waar met een verbod op alle semiautomatische aanvalwapens. De Waal: "Zij laat als leider zien dat empathie en daadkracht samen kunnen gaan." De Waal ziet dat beoordeling van leiderschap anno 2019 minder te maken lijkt te hebben met integriteit en authenticiteit en veel meer met retorisch vermogen. Heb je overtuigingskracht en breng je een boodschap die bij je past? "Trump mag dan narcistisch en onbetrouwbaar zijn, maar iedereen die op hem stemde denkt dat hij het allemaal meent. En dat denken ze omdat zijn boodschap past bij zijn achtergrond. Hij komt van buiten de politiek en had een daarbij passende campagneboodschap: het bureaucratische wereldje in Washington eens flink door elkaar schudden."

*Zij laat als leider zien dat empathie en daadkracht samen kunnen gaan.*

## Vijf functies

De leider als solistische alleskunner bestaat niet meer, stelt Jesse Segers, hoogleraar aan Universiteit Antwerpen en rector van Sioo, interuniversitair centrum voor organisatie- en verandkunde. Hij noemt het onmogelijk dat één persoon de toenemende complexiteit van technologie en globalisering kan beheersen. Leiderschap in de 21ste eeuw is gedeeld leiderschap. "Het gaat om een samenspel tussen verschillende functies in leiderschap."



Segers onderscheidt vijf functies. Ten eerste is dat taakleiderschap. Het bewaken van de agenda van vandaag. De tweede is relatieleiderschap en heeft te maken met coachen en empoweren. De derde opdracht van leiderschap heeft te maken met verandering: de taken van morgen. De vierde functie is de externe functie: om je heen kijken, het collectief extern vertegenwoordigen, een netwerk opbouwen. Vijfde en laatste functie is het bewaken van de waarden van het collectief. "Al die functies kan een leider onmogelijk tegelijk uitoefenen. Dan heb je minstens 25 competenties nodig. Daarom moet je de dialoog aangaan met anderen. Accepteren dat je het onmogelijk alleen kunt. Dat je als leider andere individuen nodig hebt om als collectief sterk voor de dag te komen."

*Leiderschap heeft geen functieomschrijving. Het is een persoonlijke keuze en naarmate meer mensen die keuze maken, ontstaan teams, organisaties en samenlevingen met meer leiderschap.*

## Lijden en opoffering

Leiders ontwikkelen zichzelf als voorbeeld en instrument van verandering, zo vervolgt hij. Ze hebben impact, niet vanuit gezag, maar vanuit authenticiteit en betrokkenheid. Leiderschap is dan ook niet hetzelfde als een leidinggevende functie hebben of macht uitoefenen. "Leiderschap heeft geen functieomschrijving. Het is een persoonlijke keuze en naarmate meer mensen die keuze maken, ontstaan teams, organisaties en samenlevingen met meer leiderschap." Door allerlei maatschappelijke vraagstukken, waaronder de roep om welvaart voor alle bevolkingsgroepen, is de externe functie steeds belangrijker geworden. Dat vraagt gedrag zoals dat van de Franse president Macron en zijn team. "Bescheidenheid, in dialoog gaan met anderen."

Hiervoor is de filosofie, zo benadrukt Segers, een goede bron. Hij noemt Martin Buber (1878-1965) en Emmanuel Levinas (1906-1995). Buber stelde: 'Ik heb geen leer, ik voer een gesprek'. Van Levinas is de uitspraak 'Je wordt pas iemand in de ogen van een ander'. "Waar het om gaat is dat leiders de ander ontmoeten als mens, niet als object in hun eigen project. Dat is niet eenvoudig." Leiderschap is volgens Segers *turning suffering into sacrifice*: het omzetten van persoonlijk lijden in opoffering voor iets groter dan jezelf.

## Onmacht en almacht

Lijden en leiden hoort nu eenmaal samen, stelt hij. Het idee van de almachtige leiders is in praktijk failliet. Leiderschap vandaag is soms meer het verdragen van onmacht dan het voelen van almacht. "Leiderschap gaat over geleidelijke vooruitgang. Macron bijvoorbeeld had een blauwe streep getrokken. Hier sta ik voor. Zo doen we het. Dit is de start van leiderschap. Maar de 'gele hesjes' trokken een gele streep. Dat was de situatie. Een patstelling, zo leek het. Tot Macron zijn ego aan de kant zette voor iets groters dan hijzelf: het belang van Frankrijk en van de Fransen. Hij bleef niet op zijn blauwe streep staan, maar kwam in beweging en deed een paar passen naar achteren." Macron ging in gesprek met mensen in de banlieues en toonde begrip voor hun situatie. Het leverde hem veel bijval op. Zijn optreden gaf de Franse burger nieuwe hoop. Segers verwijst naar het pointillisme, de schildertechniek die aan het eind van de negentiende eeuw werd beoefend. "In het pointillisme worden verfstippen in primaire kleuren op het doek aangebracht. Van afstand zie je niet twee verschillende kleuren, maar één kleur. Dat is wat je hersenen weergeven. Een blauwe streep en een gele streep worden samen één groene streep. Leiderschap in de 21ste eeuw is uiteindelijk de kunst om samen een pointillistisch schilderij te maken."



INTERVIEW met Frank Seine

## Onze samenleving vraagt om leiders met doordachte daadkracht

Leiderschap vraagt om het willen delen en realiseren van een heldere visie. Leiders willen iets toevoegen en laten dat zien door middel van betekenisvolle acties. “Daarbij hebben ze de moed om nieuwe dingen neer te zetten”, aldus Frank Seine, directeur van Avicenna Academie voor Leiderschap. Hij stelt dat leiderschap veel breder is dan het traditionele, hiërarchische concept en vertelt over het belang van leiders in de hedendaagse, dynamische samenleving.

### De aandacht voor leiderschap en het belang ervan lijkt sterk toegenomen de afgelopen twintig jaar. Waar komt deze trend vandaan?

“Mensen beseffen steeds meer dat we te maken hebben met echte complexe uitdagingen in de samenleving, waarbij we elkaar nodig hebben om oplossingen te vinden. Dat is wereldwijd zo. Tijdens onze WorldClass Module in India beseft je als geen ander wat daar speelt met zeshonderd miljoen mensen onder de vijftientwintig jaar. Er moet daar zo ontzettend veel gedaan worden om voorzieningen op peil te brengen. In Nederland lijkt dat minder het geval. Hier is alles zo gereguleerd dat ik me heb afgevraagd welke ambitie ik mijn kinderen nog kan voorleggen. Wat moeten zij nog regelen in dit land? Toen ik twee jaar geleden in India was en ik daar de kleinzoon van Ghandi sprak, heb ik hem die vraag voorgelegd. Hij gaf aan dat de kinderen van nu nog heel veel te doen krijgen. Er liggen hele grote uitdagingen klaar voor onze kinderen, zoals migratie, de wereldwijde voedselvoorziening en het milieu.”

**“Achter iedere best practice zit een best person. Dat zijn mensen die zich niet laten leiden door regels of instituties, maar hun nek uitsteken.”**

### Wat is het belang van leiderschap bij het aangaan van deze uitdagingen?

“Ik heb acht jaar lang *best practice awards* georganiseerd. Daarvoor selecteerde ik jaarlijks winnende organisaties en bedrijven uit tientallen genomineerden. Wat ze allemaal gemeen hadden, was dat achter iedere *best practice* een *best person* zit: diegene die de organisatie naar dat punt heeft gebracht. Dat zijn mensen die zich niet laten leiden door regels of instituties, maar hun nek uitsteken. Dat soort leiderschap zie je dwars door de samenleving heen en op elk niveau van de organisatie. En dat zijn de mensen die we nodig hebben en moeten ondersteunen. Onderzoek bevestigt dat. Ook denken we bij maatschappelijke leiders nog te vaak aan mensen die leidinggevende functies bekleden bij non-profitorganisaties of de overheid, maar ook onder uitvoerend professionals en zakelijke ondernemers vind je heel veel leiders met maatschappelijke impact.”

**“Het zijn niet altijd grote meeslepende projecten, maar juist ook dichtbij en met relatief kleine acties waar je grote dingen kunt doen.”**

### Dat zijn de mensen waar jullie je op richten.

“Wij houden ons bezig met het verder ontwikkelen van mensen die een bijdrage willen leveren aan de samenleving. En dan niet door enkel mvo-activiteiten, maar juist ook vanuit de *core business*. Denk bijvoorbeeld aan leiders bij een wasmachineproducent. Die kunnen door middel van het aanbieden van waterbesparende technologie een enorme bijdrage leveren aan verbetering van het milieu. Of denk bij een onderwijsinstelling aan een mbo-docent die een leerling die het thuis moeilijk heeft en onvoldoende tot leren komt, bij de arm pakt en extra begeleidt naar een diploma en daarmee zorgdraagt voor een toekomst. Het zijn niet altijd grote meeslepende projecten, maar juist ook dichtbij en met relatief kleine acties waar je grote dingen kunt doen. We leren leiders dit te zien en daarop juist te acteren.”

**“Wij houden ons bezig met het verder ontwikkelen van mensen die een bijdrage willen leveren aan de samenleving. En dan niet door enkel mvo-activiteiten, maar juist ook vanuit de core business.”**

### Hoe gaat dat in zijn werk?

“Wij zijn gespecialiseerd in leiderschapsontwikkeling en strategische vormgeving. Ik geloof sterk in leiders die zelf iets hebben meegemaakt en van daaruit motivatie vinden om iets te veranderen. Wij bieden leergangen die mensen bewust maken van wie ze zijn en waar ze vandaan komen. Onze programma's onderscheiden zich in de markt door die focus op persoonlijk leiderschap. We bieden niet alleen inspirerende inzichten, maar stellen mensen ook in staat die te verbinden aan hun eigen daadwerkelijk leiderschapsgedrag. We kijken echt wat er nodig is voor iedere deelnemer en kijken daarbij verder dan enkel cognitie. Naast wetenschappers, docenten en ervaren experts zetten we ook acteurs in als onderdeel van onze leergangen. Dat is bijvoorbeeld het geval bij de leergang Leiderschap door Creatie. Natuurlijk laten we daar hoogleraren aan het woord over het realiseren van transformaties en welke fasen daarbij komen kijken binnen een organisatie. Maar we gaan ook met deelnemers aan het werk om hun creativiteit te verhogen, bijvoorbeeld door te leren hoe een acteur een rol aanpakt, zijn zintuigen gebruikt, iets creëert. Of door deelnemers aan het werk te zetten met de methode *Design Thinking*. Dat doen we niet met de eerste de beste mensen, maar met ervaren professionals, zoals acteur Gijs Scholten van Aschat en innovatiespecialist Igor Bytbeier. Die keuzes maken we bewust, omdat mensen die zelf uitzonderlijk goed zijn in wat ze doen het beste in staat zijn om snel tot de kern te komen van wat een ander nodig heeft op dat gebied.”

### Welke resultaten leveren jullie programma's op?

“Sinds onze oprichting vijftien jaar geleden hebben we ruim 10.000 bestuurders, ondernemers, toezichthouders, commissarissen, directeuren, managers



Frank Seine, directeur Avicenna Academie voor Leiderschap

en andere professionals opgeleid. Tachtig procent daarvan is via via bij ons terechtgekomen op aanbeveling van een ander. Maar mensen komen zelf ook terug voor een nieuwe leergang, of vragen ons om incompany een programma op te zetten na hun eigen ervaring. Al die mensen die wij bereiken, kunnen een verschil maken. In hun eigen team, binnen hun organisatie en in de maatschappij. En dat inspireert en motiveert ons weer.

Neem het onderwerp diversiteit. Meer dan de helft van de grootstedelijke gebieden wordt bevolkt door mensen met een multiculturele achtergrond. In de besturen en raden van toezicht in die gebieden zit slechts 4 à 5 procent met diezelfde achtergrond. Wij dragen bij door aankomende toezichthouders met een multiculturele achtergrond op te leiden; we creëren het benodigde aanbod. Daarnaast behandelen we het onderwerp in leergangen en ontwikkeltrajecten. We nemen leiders mee naar wijken waar ze het gevoel hebben Nederland opnieuw te ontdekken. We brengen de samenleving binnen bij de leiders. Niet alleen via het hoofd, maar ook via het hart en de ervaring.”

### Hoe ziet de toekomst eruit?

“We werken al op heel veel plekken in binnen- en buitenland met mensen die invloed hebben op de samenleving. Onlangs had ik een intakegesprek met een directeur van een bedrijf die een wereldspeler bleek te zijn in de vleesindustrie. Zijn gewenste leergang ging over creatie, dus vroeg ik hem of het denkbaar was om out of the box te denken en over tien jaar 's werelds grootste producent van kweekvlees te zijn. Dit gaat hij onderzoeken in onze leergang. Stel je voor dat het bedrijf die weg echt inslaat. Het zou prachtig zijn als wij hiermee de aanzet hebben gegeven en zo bijdragen aan een bewustere wereld.”

### Meer informatie

www.academievoorleiderschap.nl  
info@academievoorleiderschap.nl  
0570 - 76 00 00

# De dilemma's voor een wendbare organisatie

**Van onze redactie**  
Auteur: Peter van den Boom



**D**e chaotische praktijk van alledag dwingt bedrijven steeds vaker tot meer flexibele organisatievormen. Tegelijkertijd hebben veel organisaties moeite om zich om te vormen omdat ze te log zijn geworden of nog te vastzitten in traditionele denkpatronen over hiërarchische structuren. Wat kunnen zij doen om te herijken?

Leo Kerklaan focust als organisatieadviseur op strategisch prestatie- of performancemanagement en publiceert daar regelmatig over. "Veel bedrijven zijn angstig om veranderingen door te voeren. Die vormen namelijk een aanslag op de bestaande besluitvorming die, met het oog op een wendbaarder organisatie, lager

in de organisatie moeten komen te liggen. Dat houdt iets onvoorspelbaars in, het lijkt ook een ongecontroleerd proces. En dat traject ingaan van delegeren, is iets dat het management moet aandurven."

## Formulering strategie

Organisaties moeten dus steeds 'sneller' worden en kunnen dat bereiken door vaker werkzaamheden door zelfstandig opererende teams te laten uitvoeren. Kerklaan stelt dat het van groot belang is om daarvoor allereerst een heldere ondernemingsstrategie te formuleren, die door alle niveaus binnen een organisatie geïmplementeerd en uitgevoerd kan worden. Doordat iedereen daaraan meedoet, is er

automatisch voldoende draagvlak gecreëerd voor de transformatie naar een meer wendbare organisatie.

Om de gekozen strategie goed uit te kunnen voeren, is creativiteit nodig en het kunnen denken in lange termijnen. Kerklaan noemt dat exploratie. Exploitatie daarentegen is de uitvoering van de werkzaamheden op korte termijn. "Er is altijd een constante spanning aanwezig tussen die twee vormen want soms moet het allebei tegelijk. Bedrijven moeten tussen deze twee uitersten de juiste balans zien te vinden."

Binnen een wendbare organisatie is het zaak om duidelijke prioriteiten te stellen en daaruit de doelstellingen af te leiden, stelt Kerklaan. Uitvoerende of agile teams kunnen daarna processen inrichten, verbeteren en beheersen als er feedback is en men zo kan leren van fouten. Het is zaak om het tempo van de planning in de pas te laten lopen met de besluitvorming. Dat geeft een stuk helderheid en de dynamiek zit 'm erin dat je de planningsbijeentkomsten veel vaker houdt, zo kun je budgetten of doelstellingen tussentijds aanpassen. Dat betekent dat men vaker op maandbasis naar de resultaten zal moeten kijken in plaats van per kwartaal of half jaar.

## Geen discussie

Kerklaan stelt dat de discussie over de noodzaak van het invoeren van een meer wendbare organisatievorm eigenlijk wel gevoerd is. "Als je concurrenten al werken binnen het kader van een heldere missie en doelstellingen en jij nog niet, dan ga je vroeg of laat het verschil merken." Het gaat daarbij zeker niet altijd om het maken van grote stappen. Als de medewerkers bij de besluitvorming betrokken worden en zij dag in dag uit worden uitgedaagd met ideeën te komen én ze krijgen training om zelf zaken op te lossen, boek je al winst. "Al die zaken apart zijn misschien niet spectaculair, maar alles opgeteld maakt het na verloop van tijd voor de organisatie een groot verschil. Uiteindelijk houdt het management meer tijd over voor de grote lijnen, en de planning kan flexibeler worden."

INTERVIEW met René Voorwerk

## Randvoorwaarden voor effectieve zelforganiserende teams

**D**e huidige tijd vraagt van organisaties een wendbaarheid waarin klassieke organisatievormen niet langer voorzien. Binnen zo'n wendbare organisatie vormen zelfsturende teams een zeer belangrijk onderdeel. Maar wat zijn de randvoorwaarden waarbinnen zo'n zelfsturend team effectief kan opereren?

René Voorwerk is bedrijfskundige, afgestudeerd in verander- en cultuurmanagement en als interimmanager helemaal thuis in de materie van zelforganiserende teams. Voorwerk is founding partner bij organisatieadviesbureau Eding & Partners.

### Wat zijn die randvoorwaarden?

"Ik praat liever over zelforganiserende teams. Zelfsturend suggereert immers volledige autonomie en dat is niet zo. Zelforganiserend ben je binnen het domein dat je is toegekend. En dat brengt ons meteen bij een eerste belangrijke randvoorwaarde, namelijk het helder benoemen van de uit te voeren taken waarvoor de groep verantwoordelijk is, liever niet meer dan vier of vijf. Taken waar je KPI's (Key Performance Indicators) aan kunt koppelen en waar het team het eigenaarschap en de regelvrijheid over krijgt."

### Hoe groot moet het team zijn?

"De teamomvang is een belangrijk aspect dat nogal eens wordt vergeten. Het is van invloed op de betrokkenheid en het gevoel van veiligheid binnen zo'n groep



René Voorwerk

om elkaar van feedback te voorzien. Uit onderzoek is gebleken dat dat binnen een groep van 15-20 man zeer lastig is. Vijf tot tien personen is de ideale groepsgrootte als het gaat om dat veiligheidsgevoel, eigenaarschap en continuïteit van de groep."

### Wat wordt van de deelnemers verlangd?

"Om in de opbouwfase de groepsdynamica op gang te krijgen, is het goed om de deelnemers te leren assertief te zijn. Belangrijk is het om de skills van de teamleden te ontdekken. Je wilt immers een team smeden waarbinnen alle competenties vertegenwoordigd zijn. Een groepscoach van buiten kan in deze fase de nodige structuur bieden. Het is handig om de deelnemers *allround* en wendbaar te maken om ook taken buiten het team uit te kunnen voeren. De teams moeten die afstemming onderling kunnen maken zonder tussenkomst van leidinggevend. Deze kunnen vervolgens bekijken of het binnen de KPI's past. Leidinggevend moeten echt buiten de groep staan en alleen de groep als geheel aanspreken."

**"Maar als een werkproces helemaal onder verantwoordelijkheid van één team valt, ontstaat er een heel andere dynamiek. Zo genereer je verantwoordelijkheid voor het eindresultaat. Dat komt de wendbaarheid van de zelforganiserende groep ten goede."**

**Wat wordt van de organisatie verlangd?**  
"Het management moet de slag maken

van controleren en sturen naar loslaten en faciliteren, het benodigde vertrouwen geven aan de groep. Valkuיל is dat als het even minder gaat binnen een organisatie, de neiging bestaat om alles weer strak aan te trekken. Maar de ervaring leert dat, juist dan, de ideeën uit die deskundige teams heel waardevol kunnen zijn. Veel organisaties hakken de werkprocessen nog in stukjes, waar dan verschillende afdelingen voor verantwoordelijk zijn. Maar als een werkproces helemaal onder verantwoordelijkheid van één team valt, ontstaat er een heel andere dynamiek. Zo genereer je verantwoordelijkheid voor het eindresultaat. Dat komt de wendbaarheid van de zelforganiserende groep ten goede. Verder moet de gebruikte bedrijfssoftware aansluiten op de filosofie van zelforganiserende teams en P&O moet een moderne visie hebben en ontwikkelinstrumenten zoals bijvoorbeeld 360-graden feedback.

Tot slot is het belangrijk om van tijd tot tijd met het team de piketpaaltjes opnieuw te slaan. Zo hou je de spelregels scherp waar de groep wel of juist niet over gaat," aldus Voorwerk.

### Meer informatie

Eding & Partners  
René Voorwerk: 06 456 422 98  
info@edingenpartners.nl  
www.edingenpartners.nl



## 'Modern leiderschap is een rotonde'

**Van onze redactie**  
Auteur: Laura Fransen

De juiste leiderschapsstijl bestaat niet. Of het nu gaat om kinderen, een voetbalteam of 5000 werknemers, iedere groep bestaat uit individuen die op verschillende manieren geleid willen worden. Het bewustzijn omtrent die individuele voorkeuren is van steeds groter belang binnen een moderne organisatie: dankzij verplating hebben managers minder formele macht en zijn werknemers in toenemende mate zelfsturend. Een dergelijke omgeving vraagt om een herdefiniëring van leiderschap: niet langer direct sturen van boven, maar indirect beïnvloeden van onder.

Het is een verandering die in de praktijk zou moeten aansluiten bij goed leiderschap, in elk geval volgens de definitie van Ron Meyer. De hoogleraar Strategisch leiderschap aan de TIAS Business School omschrijft het concept aan de hand van volgers. "Leiderschap is verleiderschap. Die twee liggen in het verlengde van elkaar. Iemand die het vermogen heeft om een ander mee te krijgen, te beïnvloeden een bepaalde kant op te bewegen, krijgt volgers en is daarmee leider."



*Iemand die het vermogen heeft om een ander mee te krijgen, te beïnvloeden een bepaalde kant op te bewegen, krijgt volgers en is daarmee leider.*



### Formele macht is niet genoeg

Dat vermogen om te (ver)leiden heeft weinig te maken met formele macht in de vorm van een functietitel. "Dat merk je ook bij kinderen", licht Meyer toe. Het argument 'Ik ben je moeder, dus je moet doen wat ik zeg' kan maar een paar keer gebruikt worden. "Formele macht slijt, omdat mensen zich van nature verzetten tegen 'moeten'." Dat is ook het verschil tussen management en

leiderschap. Een managementpositie wordt toegewezen, leiderschap moet iemand ontwikkelen. Dat lukt enkel door relaties op te bouwen; alleen dan kan er verleiding en beïnvloeding plaatsvinden. Vandaar dat het nooit zo kan zijn dat iemand die nieuw binnenkomt direct de leider is, meent Meyer. "Dan is er nog geen relatie. Als je iets voor elkaar wil krijgen in een organisatie, is daar meer voor nodig dan formele macht."

### Het belang van leiderschap

Omdat het opbouwen van relaties – en daarmee leiderschap – tijd kost, is het interessant om de vraag te stellen welke impact leiderschap daadwerkelijk heeft. In mei dit jaar presenteerde het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) de resultaten van een onderzoek in samenwerking met de Rijksuniversiteit Groningen. Het project, gebaseerd op de World Management Survey, heeft als doel te laten zien of en hoe managementpraktijken samenhangen met de prestaties van een organisatie. Met andere woorden: welke impact heeft (goed) leiderschap? Het rapport over de resultaten spreekt van "een duidelijke en significant positieve samenhang [...] tussen de overall managementkwaliteit enerzijds en productiviteit, internationale ontplooiing en innovatief vermogen anderzijds."

Het is dus de investering waard. De vraag die overblijft, is echter hoe dat verleiden en beïnvloeden er in de praktijk moet uitzien. Hoe kunnen managers goede leiders zijn wanneer teamleden niet langer simpelweg 'de baas volgen'? "Door de juiste omstandigheden te creëren", stelt Meyer. Hij vergelijkt het met een verkeerssituatie: waar traditioneel management te werk gaat als verkeerslicht, werkt modern management als een rotonde. In plaats van iemand met een groot rood licht te dwingen om te stoppen, laat een rotonde iemand vanzelf afremmen. "Mensen zijn op zich zelfsturend, maar door de omstandigheden die een leidinggevende creëert, is de kans dat die zelfsturing goed gaat veel groter."



INTERVIEW met Gidion Peters en Minke Buizer

## Certified Agile Leiderschap training nu ook in Nederland

"Wij willen de toekomst van werk veranderen," begint Gidion Peters, co-founder van Scrum Company. Scrum Company is vijf jaar geleden begonnen met een team van organisatievernieuwers en trainers. Zij werken vanuit Utrecht en New York. "Sommige mensen worden een beetje moe van termen als agile, maar bij ons gaat het om een manier van denken, werken en organiseren die helpt om duurzaam te blijven veranderen." Vragen die daarbij aan bod komen zijn: Hoe zet je mensen voorop? Hoe kijk je naar je omgeving? Wat is je bedrijfsinrichting en hoe bestuur je? Teams op de werkvloer kunnen wendbare technieken gaan gebruiken, maar als het management niet meegaat, loopt het vast. "We zijn nu op het punt dat we met leiders aan de slag moeten; met het heruitvinden van hun rol in de wendbare organisatie. Wij helpen hen daarbij in een stevige driedaagse training. We houden een spiegel voor en geven tools en technieken om het niet alleen over wendbaarheid te hebben, maar het echt te doorleven."



Gidion Peters

**"Key bij leiderschap in een wendbare organisatie is het vermogen om los te laten."**



Minke Buizer

### ICP-ALP gecertificeerde training

Als eerste in Nederland is de training geaccrediteerd door het International Consortium for Agile, waarmee deelnemers het certificaat en de titel ICP-ALP (Agile Leadership) ontvangen. Minke Buizer, zelf voormalig manager, is een van de trainers van Scrum Company die de leiderschapstrainingen geeft. "Key bij leiderschap in een wendbare organisatie is het vermogen om los te laten. We nemen afscheid van sommige patronen waarmee je in het verleden succesvol bent geweest. In de training gaan we met een kleine groep leiders en managers, die voor soortgelijke uitdagingen staan, aan de slag. Tussen de drie trainingsdagen is telkens een maand tijd ingebouwd om wat je hebt geleerd direct in praktijk te brengen. Je reflecteert daarop met de anderen uit de groep."



Agile Portfolio Management in actie

### Drie niveaus van agile leiderschap

Om een effectieve leider te worden in een wendbare organisatie onderscheidt de training veranderingen op drie niveaus. Ten eerste komt het organisatieniveau aanbod. "Organisaties zijn niet meer de voorspelbare machines zoals Taylor ze typeert. Ze werken meer als ecosystemen, waarin alles in elkaar haakt en iedereen elkaar nodig heeft. Dat vraagt om het anders aanpakken van traditionele managementprocessen, zoals budgetteren, het beoordelen van collega's en besluiten nemen", licht Peters toe. Op het teamniveau is de overgang belangrijk van het werken in silo's naar het werken in zelfstandige, flexibele en multidisciplinaire teams. Buizer: "Ten slotte is het belangrijk om op individueel niveau naar jezelf als leider te kijken. Hoe kan jij helpen om teams te versnellen en welke mindsetverandering is daarvoor nodig?"

### Highlights uit de training

Een aantal tools en technieken blijken populair onder de leiders en managers die Scrum Company traint. Zo is er integratieve besluitvorming: een manier van vergaderen op MT-niveau die helpt om sneller te beslissen en experimenten te ontwerpen. Ook de groeiconversaties blijken een zeer bruikbare techniek. Groeiconversaties zijn regelmatig terugkerende 10-minuten gesprekken tussen manager en medewerker, waarin groei als individu en als teamlid centraal staat. Tot slot helpt Agile Portfolio Management bij het inrichten en sturen van teams en het voortdurend prioriteren en focus aanbrengen. "Deelnemers vertellen ons dat het aan de slag gaan met deze werkwijzen, plus drie dagen de tijd nemen om te reflecteren op hun werk en organisatie, het meest waardevol is", aldus Peters. De aankomende training vindt plaats op 23 oktober, 20 november en 18 december.



### Meer informatie

Scrum Company  
Info@scrumcompany.nl  
+31 (0) 85 303 64 83  
www.scrumcompany.nl/leiderschap

# Om een goede leider te zijn is meer nodig dan alleen vakkennis

*Bedrijfskunde het begin, leiderschap het verschil*

Bij TSM Business School vinden we een combinatie van bedrijfskundig inzicht en persoonlijke ontwikkeling essentieel om een goede leider te zijn. Weet jij te sturen op cruciale zaken als cijfers en strategie, heb je je managementvaardigheden onder de knie én weet je om te gaan met jezelf en anderen? Dan kunnen jij en je organisatie meters maken.

## De drie bronnen van een goede leider

Leidinggeven is een actief begrip. "Je neemt de verantwoordelijkheid om te weten, te kunnen en te doen wat op dat moment nodig is voor jouw bedrijf," zegt Marie-Claire Dassen, leiderschapsdocent bij TSM. Je moet een beroep kunnen doen op drie bronnen: vakinhoud, managementkennis én persoonlijk leiderschap. Hoe belangrijk elke bron is en hoe goed je erin moet zijn, kan verschillen per organisatie. Maar een goed leider heeft van alle drie op z'n minst de basis in huis en kan hier ook makkelijk tussen schakelen.

## Studeren én ervaren

Managementkennis kun je opvijzelen door hard te studeren en jezelf uit te dagen om een koppeling te maken tussen kennis uit een boek en jouw dagelijkse praktijk. Persoonlijk leiderschap ontwikkel je vooral door te ervaren. Met oefening in en feedback uit de praktijk ontdek je hoe jij handelt en wat voor reacties dat teweegbrengt. Zodat je de volgende keer weer een stap verder komt.

## Omgaan met onzekerheid

Als leider moet je kunnen omgaan met onzekerheid. Je kunt niet alles weten, zeker niet op strategisch niveau. Maar ook in dat soort situaties moet je een beslissing kunnen nemen en ernaar handelen – dat is wat leiderschap vraagt. Jij hakt de knoop door, zodat anderen dat niet meer hoeven te doen.

*"Je neemt de verantwoordelijkheid om te weten, te kunnen en te doen wat voor jouw bedrijf op dát moment nodig is."*

Om in zulke situaties stevig in je schoenen te staan, moet je jezelf goed kennen. Hoe reageer ik op spanning? Wat doe ik in onzekere situaties? Vind je iets spannend, dan kun je terugvallen op je zakelijke deskundigheid. Neem wat afstand en beschouw het vanuit de businesskant. Andersom werkt dat ook: ben je vooral bezig met de bedrijfsmatige kant? Bedenk dan wat voor effect de situatie op jou en je mensen heeft en hoe je samen een goed resultaat behaalt.



**tsm**  
business school

## Over TSM Business School

TSM Business School verzorgt al ruim 30 jaar vernieuwende leiderschapsprogramma's in binnen- en buitenland, waarin deelnemers de bedrijfskundige kennis en leiderschapsvaardigheden ontwikkelen die nodig zijn om organisaties te leiden. Wij geloven dat succesvolle organisaties krachtige leiders nodig hebben die over grenzen heen kunnen kijken, voor en achter de schermen de richting aan kunnen geven en zichzelf steeds opnieuw blijven uitvinden. Leiders die impact hebben op hun mensen, organisatie én de maatschappij.

**Meer weten over onze visie op leiderschap?**

Vraag onze brochure aan: [tsm.nl/brochure](https://tsm.nl/brochure)