

ONZE TOEKOMST

het **nieuwe** presteren

met verhalen van

FELIX ROTTENBERG

DAAN ROOSEGAARDE

JELLE DIJKSTRA

BIRGIT VERSTAPPEN

AART BONTEKONING

CLARA DEN BOER

THEO HENDRIKS

HANS VAN DER LOO

auteurs

WIRO KUIPERS

HANS VAN DER LOO

JACQUELINE JANSEN

RUDIE JANSMAN

Mensen die lekker in hun vel
zitten. Vertrouwen hebben
in elkaar, trots zijn op hun
organisatie en op wat ze doen
en samenwerken aan inspirerende
opdrachten met mensen die
energie geven, en elkaar opstuwen
tot prachtige resultaten.

Op dit boek rust geen copyright.
Kennis moet je delen, niet bezitten.
We vinden het leuk als je ons laat weten
indien je het boek of onderdelen van
het boek hergebruikt en gaan er vanuit dat
je dan steeds de bron vermeldt. Mocht je het
boek ook commercieel willen gaan inzetten
neem dan eerst even contact met ons op.
Omdat we misschien in co-creatie nog veel
meer waarde kunnen toevoegen en omdat
we veel tijd en energie gestopt hebben in
dit boek. Vragen en verbeteringen zijn meer
dan welkom via info@bindje.nl.

6 **RUDIE JANSMAN**

Anders kijken, meer zien...

11 **HANS VAN DER LOO**

Energiek leiderschap om 10x beter te worden

17 **FELIX ROTTENBERG**

Organiseren van vernuft!

27 **THEO HENDRIKS**

Stel je eens voor...

39 **JELLE DIJKSTRA**

Wie het weet mag het zeggen...

43 **JACQUELINE JANSEN**

Het Nieuwe...

53 **DAAN ROOSEGAARDE**

Laat je kietelen

65 **AART BONTEKONING**

'Update beschikbaar'

73 **BIRGIT VERSTAPPEN CLARA DEN BOER**

Leiden begint bij jezelf

79 **HANS VAN DER LOO**

Tenslotte: Plannen, praten, presteren

85 **WIRO KUIPERS**



Anders kijken, meer zien...

RUDIE JANSMAN

Het lukt ons nog steeds niet om alle energie, talenten en mogelijkheden die mensen meebrengen naar hun werk goed aan te spreken.

Laat staan om ze in te zetten om met elkaar beter te presteren.

In het voorjaar van 2013 is in Nederland een onderzoek gedaan naar energie van personen en teams binnen organisaties. Er bestaat een grap waarbij een manager, op de vraag hoeveel mensen er in zijn bedrijf werken, antwoordt: 'ongeveer de helft'.

Dat dit geen grap, maar bittere ernst is, blijkt wel uit de resultaten: meer dan de helft (51%) van de menselijke energie in organisaties gaat verloren.

Een ander voorbeeld is de administrateur die op zijn werk alleen maar uitvoerende klusjes doet, terwijl hij in zijn vrije tijd een complete voetbal vereniging runt. Om aan te geven hoe we in veel organisaties omgaan met talent. Naast deze ontwikkeling is er ook nog eens een digitale revolutie gaande. Hierdoor wordt een hele andere manier van werken, maar vooral ook samen-

werken, mogelijk. Ondertussen heeft de gemiddelde medewerker thuis een betere en snellere computer dan op het werk, is hij op tal van social media netwerken actief en adopteert hij de digitale technologie onderhand sneller dan de gemiddelde organisatie. Kennis vergaren, verrijken en delen gebeurt dus wel. Alleen eerder privé dan zakelijk.

En dat terwijl er voor de meeste organisaties momenteel toch voldoende reden is om veel beter gebruik te maken van de technische mogelijkheden en energie en talent van de mensen. Want menig organisatie staat onder druk. Business-modellen blijken achterhaald, overheids-instellingen merken dat burgers steeds verder van hen verwijderd raken, bedrijven slagen er steeds slechter in om jonge talentvolle generaties aan zich te binden en het wantrouwen van consumenten en burgers lijkt alleen maar toe te nemen.

Het goede nieuws is dus dat er nog steeds veel winst te behalen is. Maar dat vraagt wel om fundamentele vernieuwing. Meer van hetzelfde werkt niet meer. Er zijn daadwerkelijk nieuwe manieren van organiseren en werken nodig om succesvol te blijven of weer te worden. Dat heb ik samengevat onder de term 'Het Nieuwe Presteren'.

Het Nieuwe Presteren staat voor de zoektocht naar nieuwe en slimmere manieren van organiseren en werken.

Waarin we dus veel beter gebruik maken van de aanwezige energie, talenten en mogelijkheden binnen en buiten de organisatie. En waarbij we mobiele en sociale technologie omarmen en omzetten in een nieuwe samenhangende organisatievorm, die zowel naar binnen als naar buiten is gericht. Veel van deze uitdagingen hebben te maken met de overgang van het industriële tijdperk naar het netwerktijdperk. Oude gewoonten en zekerheden moeten worden losgelaten om in een nieuwe wereld te overleven.

Het besef dat het in veel gevallen anders moet, wordt steeds breder gedragen. Maar wat er dan moet gebeuren en hoe je zo'n verandering gerealiseerd krijgt is een andere vraag. Rondom dit 'wat' en 'hoe' hebben we de afgelopen periode verschillende series masterclasses georganiseerd. Veel inspirerende sprekers hebben hun visie gedeeld. Over wat er anders kan en moet. Maar ook hoe dit gerealiseerd kan worden. Een aantal van die verhalen vind je terug in dit boekje. Gewoon omdat het verhalen zijn die het waard zijn om verteld en gedeeld te worden. En omdat ze mij in ieder geval steeds weer veel nieuwe energie, ideeën en inzichten gaven om een volgende stap te zetten.

Zo betoogt Jelle Dijkstra bijvoorbeeld dat de huidige tijd vraagt om een dynamischer, meer organische, vorm van leiderschap. 'Gedeeld Leiderschap' noemt hij dat, waarbij iedereen de leiding op zich kan nemen, afhankelijk van waar de situatie om vraagt. Door dat te doen kun je maximaal gebruik maken van de aanwezige kwaliteiten. Om daarmee je slagvaardigheid vergroten. Dat spreekt dan bijna voor zichzelf.

En Felix Rottenberg is er ook van overtuigd dat een ander soort leiderschap nodig is om de complexe maatschappelijke vraagstukken van tegenwoordig op te lossen. Hij ziet daarbij het 'organiseren van vernuft' als de belangrijkste uitdaging. Hierbij onderscheidt hij een aantal aspecten, die aan de hand van vier werkwoorden worden omschreven: zien, maken, delen en doen.

'Zien' gaat over de onderzoekende houding die je moet ontwikkelen. 'Maken' gaat vervolgens over de ruimte waar je invloed kunt uitoefenen. 'Delen' gaat over het mobiliseren van mensen. En 'doen' gaat tenslotte over het zorgen dat ideeën tot wasdom komen. Met als resultaat dat vernuft werkelijk ten goede wordt aangewend.

'Leiderschap begint vooral bij jezelf'

Door het verhaal van Theo Hendriks krijgen we beter zicht op het belang en de kracht van verhalen bij deze veranderingen. Echte leiders kennen de principes, maar ook de ware kracht van een goed verhaal. Authentieke verhalen van vlees en bloed: dat inspireert. Die raken niet alleen in het hoofd, maar ook in het hart en de handen om zo verandering te bewerkstelligen.

Daan Roosegaarde is er van overtuigd dat de 'oude wereld' niet meer werkt en dat er op een andere manier moet worden omgaan met zowel de economie als met onze creativiteit.

Hij schetst de contouren van zijn nieuwe wereld. 'Meer en meer bedrijven investeren in nieuwe dromen en ideeën. Ze laten zich niet meer tegenhouden door grote, logge structuren die toch niet meer

werken. Er wordt meer een beroep gedaan op onze creativiteit en onze autonomie. Daarbij is samenwerking tussen bedrijven essentieel. Hij roept bedrijven op om onconventionele samenwerkingen aan te gaan. 'Weg met de mening en op naar het voorstel! Bedrijven zullen coalities aangaan met andere bedrijven die niet perse in hun comfortzone zitten. Dat lokt nieuw denken en dus een nieuwe economie uit'.

En hij laat het niet bij woorden alleen. Met bouwbedrijf Heijmans is hij bezig met het Smart Highway-project. Waarin een twintigtal ideeën worden uitgewerkt, zoals wegen die auto's elektrisch opladen als je er overheen rijdt en verf die zich overdag oplaadt en 's avonds licht afgeeft. Een ander mooi voorbeeld is een nieuw project in Beijing om smog uit de lucht te filteren.

"Delen is het nieuwe hebben", is één van de slogans die hij veel gebruikt. Want de wereld is zo ontzettend complex geworden. Dat kan je niet meer overzien. Er is zo ontzettend veel expertise. Het delen van informatie en kennis is essentieel'.

Met Aart Bontekoning hebben we gekeken hoe we de diversiteit tussen generaties beter kunnen benutten. Een vraagstuk waarmee mensen binnen organisaties meer en meer geconfronteerd worden. Hij gaat uit van het besef dat 'energie in de tent' wordt opgewekt als het potentieel van iedere generatie om de cultuur te updaten voluit wordt benut.

Hans van der Loo is er ook zeker van dat bij veel organisaties enorme prestatieverbeteringen mogelijk zijn. 'We zijn goed, maar we kunnen minstens twee keer beter!', zo luidde het oordeel van een aantal bevroren medewerkers van een grote uitvoeringsorganisatie. Bij Google hanteren ze de strategie om alleen maar producten en diensten op de markt te brengen die tien keer beter zijn. Om zulke sprongsgewijze prestatieverbeteringen te realiseren, moet je heel wat in je mars hebben. Je moet vooral ook over energiek leiderschap beschikken. Wat dat inhoudt, vertelt hij in zijn bijdrage.

Maar hoe krijg je al deze veranderingen gerealiseerd? Jacqueline Jansen gaat in op de principes, inzichten en regels die gelden voor een succesvolle verandering. Daarbij krijgt een wetmatigheid de aandacht: echte vernieuwing moet worden aangepakt volgens de principes, inzichten en regels die gelden in de gewenste organisaties.

Maar uiteindelijk begint Leiderschap vooral ook bij jezelf. Dat is wat zowel Birgit Verstappen als Clara den Boer uitdragen. Het draait om wie je bent, waar je voor staat en waar je – al dan niet bewust – in uitblinkt. En om dat te koppelen aan waarom je doet wat je doet, en hoe je de beste versie van jezelf aan de wereld kunt geven.

Die beweging 'naar buiten' gaat over leiderschap richting anderen: daarmee inspireer, beziel en beweeg je mensen – op een authentieke, verbindende en positieve manier.

Allemaal inspirerende verhalen dus, die verschillende kanten van Het Nieuwe Presteren belichten. Hopelijk helpen ze je om vanuit een andere invalshoek te kijken naar je eigen werk. Maar ook naar je eigen organisatie. Hopelijk zie je andere en nieuwe kansen en mogelijkheden.

Want als je denkt wat je altijd dacht, dan zie je wat je altijd zag, dan doe je wat je altijd deed en dan krijg je wat je altijd al kreeg.

Veruit het grootste deel van deze verhalen zijn geschreven door Wiro Kuipers (@wirokuipers). Hij heeft het talent om een prachtige impressie te geven van deze masterclasses in mooie korte verhalen. Het zijn zijn interpretaties van de masterclasses, dus geen letterlijke weergave. Mijn dank daarvoor is groot. Daarnaast dank ik Jacqueline Jansen en Hans van der Loo voor het schrijven van hun bijdrage en natuurlijk Catapult voor de mooie vormgeving.

En ben je ook nieuwsgierig naar andere verhalen dan is er op de site van Bindje www.bindje.nl veel inspiratie te vinden.

Veel leesplezier!
Rudie Jansman



Energiek leiderschap om 10x beter te worden

HANS VAN DER LOO

'We zijn goed, maar we kunnen minstens twee keer beter!', zo luidde het oordeel van een aantal bevlogen medewerkers van een grote uitvoeringsorganisatie. Bij Google hanteren ze de strategie om alleen maar producten en diensten op de markt te brengen die tien keer beter zijn. Om zulke spronggewijze prestatie-verbeteringen te realiseren, moet je heel wat in je mars hebben. Je moet vooral ook over energiek leiderschap beschikken. Wat dat inhoudt, vertel ik in deze bijdrage.

DE BLAUWE EN DE RODE KNOP

Laat ik beginnen met te zeggen wat energiek leiderschap niet is. Het heeft niets te maken met op de rem staan en vertragen. Wanneer mensen onder grote druk staan gebeurt dat nog wel eens. Dan probeert men de veranderingen om hen heen zoveel mogelijk te negeren en te bagatelliseren. Dan doen ze alsof hun neus bloedt en houden ze krampachtig vast aan vanzelfsprekende denkbeelden en aloude succesformules. Als er problemen ontstaan, roepen ze heel hard om hulp. Net als die man en vrouw in een verlaten winkelcentrum waar de roltrap ineens blijft stilstaan. 'Help, dit is een noodsituatie', schreeuwen ze vertwijfeld. 'Is er dan niemand die ons kan helpen'. De gedachte dat ze zelf iets aan hun situatie kunnen doen, komt niet bij hen op. Moedeloos gaan ze op de roltrap zitten, wachtend op het moment dat hun lot een betere wending zal nemen.

Er is nog een andere mogelijkheid: onder druk van de omstandigheden gaan alle alarmbellen in ons brein rinkelen. Er wordt cortisol in de bloedbaan gepompt, waardoor het stressniveau onmiddellijk stijgt. De 'sense of urgency' maakt dat we plankgas geven om in actie te komen. Er moeten immers gevaren worden bezworen. Al die actie lijkt wel energiek, maar het heeft weinig met energiek leiderschap te maken. Wanneer je je uitsluitend laat leiden door gevoelens van urgentie, ben je een slachtoffer van negatieve emoties.

Je gedrevenheid komt niet voort uit een autonome keuze, maar wordt bepaald door angst. De bezonnenheid ontbreekt. Je gaat als een kip zonder kop te werk. Of we vertragen dan wel versnellen, is grotendeels afhankelijk van processen die zich in ons brein voltrekken.

'Help, dit is een noodsituatie'

Wie afremt en vertraagt, activeert als het ware een 'blauw knop' in het brein. Deze knop zet de automatische piloot in werking. Zonder dat we ons ervan bewust zijn, maakt de blauwe knop dat ons gedrag volgens vertrouwde gewoontepatronen verloopt. We zitten dan volop in onze comfortzone. Dat is veilig en gemakkelijk. En het bespaart je veel energie. Op zich is er niets mis met die blauwe knop. Er zit wel een adder onder het gras: wanneer je je energieniveau op een laag pitje zet, bestaat het gevaar dat je geleidelijk 'op slot gaat': je bent dan zo vastgeroest, dat er geen beweging meer in te krijgen is. Zeker in tijden van snelle verandering is dit een reëel gevaar. Grote bedrijven als Kodak, Nokia en in ons land OAD kunnen hierover meepraten. Het koersen op de blauwe knop is momenteel het meest voorkomende reactiepatroon in organisaties. Maar liefst 38% van de Nederlandse werknemers zegt dit te doen (www.energyboostmonitor.nl).

Wie gas geeft en versnelt, activeert een andere knop in ons brein, de zogenaamde 'rode knop'. Deze knop zorgt ervoor dat we in gevaarlijke situaties kunnen overleven. Ook deze knop is op zich functioneel: als er gevaar is, moet je in actie komen. Ook hier ligt een gevaar op de loer: veelvuldige en aanhoudende activering van de rode knop leidt ertoe dat mensen in een negatieve kramp terecht komen. Ze raken gestrest, zijn eerder afgeleid en worden minder productief. Uit het eerder genoemde onderzoek blijkt dat 34% van de Nederlandse werknemers de rode knop heeft geactiveerd.

Hoe verschillend beide genoemde knoppen ook zijn, in hun effecten zijn ze opmerkelijk gelijk. In beide gevallen ontstaat een schrikbarende energieverlies en een daling van de prestaties.

Het energieverlies binnen Nederlandse organisaties bedraagt – schrik niet – meer dan 50%! Meer dan de helft van alle menselijke energie lekt ongezien weg. De grap van de manager die gevraagd wordt naar het aantal mensen dat er in zijn bedrijf werkt 'ongeveer de helft' antwoordde, blijkt dus op waarheid te berusten. Er wordt op halve kracht gewerkt. Als de omstandigheden om je heen betrekkelijk stabiel zijn, hoeft dat niet meteen een probleem te zijn. Maar in een tijd waarin de prestatie steeds hoger wordt gelegd en waarin de omstandigheden alsnog zwaarder worden, hebben we met een reëel probleem te maken. Dan is energiek leiderschap gevraagd!

DE START: ZET DE KNOP OP GROEN!

Gelukkig zijn mensen niet willoos overgeleverd aan de grillen van de blauwe en rode knop. Ze beschikken eveneens over het vermogen om eigen doelen te stellen en eigen keuzes te maken. Ze ontnemen trots en plezier aan hun inspanningen en zijn in staat om hoopvol naar de toekomst te kijken. Deze capaciteiten komen tot ontbloeiing wanneer ze een derde knop in hun brein activeren: de groene knop. Deze knop staat voor een basishouding die rond vier elementen draait.

In de eerste plaats betekent de groene knop dat we dingen doen omdat we het willen, niet omdat het moet. Turf eens hoe vaak jouw collega's en leidinggevende de begrippen 'willen' en 'moeten' gebruiken. Als het een en al 'moeten' is wat de klok slaat, weet je meestal wel: energiek leiderschap is ver te zoeken. Wanneer het vooral om 'willen' draait, spreken we meestal van autonomie en zelfleiderschap. Deze termen verwijzen naar een eigenzinnige houding, het vermogen om er eigen standpunten op na te houden, de durf om je buiten de gebaande paden te begeven en je eigen weg te volgen. In de tweede plaats houdt activering van de groene knop in dat je over zelfvertrouwen, geloof in eigen kunnen en een gevoel van eigenwaarde, beschikt.

In de derde plaats staat de groene knop ook voor een positief gevoel. Met de groene knop heb je meer plezier, ben je gelukkiger en heb je ook meer waardering voor de mensen om je heen. Dat is belangrijk, omdat positiviteit

gepaard gaat met een verbreding van het spectrum van mogelijkheden en een verruiming van het gedragsrepertoire. Waar negativiteit gepaard gaat met blikvernaauwing, stelt positiviteit ons in staat om beter na te denken, creatiever te worden en ons beter open te stellen voor nieuwe ideeën. In de vierde plaats staat de groene knop tenslotte voor een meer optimistische levenshouding.

In tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht, heeft optimisme niets te maken met het cliché dat je het glas niet halfleeg, maar halfvol moet zien. Optimisme komt van het Latijnse *optimus* en betekent dat je gegeven de omstandigheden voor het beste gaat. De essentie van optimisme is dat er altijd ruimte voor verbetering is.

Het activeren van de groene knop is moeilijker dan je denkt. Gewoontegedrag en stressvol acteren zijn diep in onze natuur verankerde reactiepatronen. Het activeren van de groene knop vereist doorgaans heel wat inspanning. Het gaat ons bijvoorbeeld niet alleen makkelijker af om negatief te zijn, maar ook heeft negativiteit een grotere impact op onze gemoedstoestand. Tegenover iedere negatieve prikkel, moeten we minimaal drie positieve prikkels plaatsen om het eindeffect positief te houden.



HET VERVOLG:

ACTIVEER DE VIER ENERGIEBRONNEN!

Het belang van emoties – en daarmee ook van de drie hiervoor genoemde knoppen – wordt in het managen van organisatieprocessen en – veranderingen doorgaans onvoldoende onderkend. Emoties en niet de gebruikelijke rationele analyses en plannen staan aan de basis van de energie waarmee mensen in beweging komen en

presteren. Is het voldoende om de knop op groen te zetten, om een energiek leider te zijn? Nee, dat is maar het begin. De groene knop moet je zien als een startknop, een ontstekingsmechanisme waarmee je je energiebronnen kunt laten ontvlammen. Na een grondige studie van wetenschappelijke theorie en onderzoek, kan ik concluderen dat mensen over de volgende vier cruciale energiebronnen beschikken:

1

Perspectief

heeft betrekking op de informatie en prikkels die ons brein binnenstromen en die daar tot nieuwe en inspirerende inzichten worden verwerkt. Perspectief staat voor de aandacht die wij aan dingen om ons heen schenken, aan de alertheid waarmee we waarnemen, de creativiteit waarmee we informatie tot nieuwe inzichten verwerken en ons vermogen om te leren en te groeien.

2

Ambitie

draait om het vermogen om de energie te richten op een vast punt aan de horizon. Dit vermogen wordt versterkt doordat we een waanzinnig belangrijke uitdaging kiezen, ons daar vervolgens aan committeren, de wilskracht tonen om het daadwerkelijk te bereiken en ons verantwoordelijk te voelen voor de dagelijkse vooruitgang die we maken.

3

Bevlogenheid

draait om het vermogen om je drijfveren en talenten optimaal te benutten. Gedrevenheid, de focus op sterktes, het tonen van veerkracht en het wendbaar inspelen op nieuwe omstandigheden zijn de belangrijkste elementen die ervoor zorgen dat onze bevlogenheid wordt geactiveerd.

4

Binding

draait om ons vermogen om ons op productieve wijze met anderen te associëren. Elementen die daarbij een belangrijke rol spelen zijn vertrouwen, empathische kwaliteiten en het vermogen tot synergetische samenwerkingsvormen ($1 + 1 = 11$).

Energieke leiders hebben niet alleen hun knop op groen staan, maar maken ook optimaal gebruik van hun vier energiebronnen. Dit betekent dat ze een duidelijk beeld hebben van wat er om hen heen gebeurt, dat zij creatief zijn en over een uitstekend leervermogen beschikken. Het betekent ook dat zij hun energie en die van anderen weten te kanaliseren door hun aandacht op zelfgekozen ambities te richten. Het betekent voorts dat zij altijd uitgaan van hun sterktes en dat zij over vaardigheden beschikken om goed met anderen samen te werken en zodoende uitstekende resultaten te behalen.

TOT SLOT: WAAROM IS ENERGIEK LEIDERSCHAP VAN BELANG?

Waarom zouden we als leider energiek willen zijn? De sleutel tot het antwoord hierop ligt in de samenhang tussen energie, gedrag en prestaties. Als je onder gelijk blijvende omstandigheden hetzelfde of zelfs minder wilt presteren dan je gewend bent, hoeft je je geen zorgen te maken over energie. Dat is anders wanneer je de prestatie niet hoger legt, terwijl de omstandigheden waaronder gepresteerd wordt alsnog zwaarder worden. In dat geval moet je je serieus afvragen of je over voldoende energie beschikt. Zo'n situatie van stijgende prestatiedruk onder zwaardere omstandigheden maken wij momenteel mee. De wereld is op drift geraakt: shit happens! Het maken van prestatiesprongen is bijna een vanzelfsprekendheid geworden.

Typerend in dit verband is de strategie van Google om alleen nog maar producten op de markt te brengen die tien maal beter zijn. Stel je eens voor wat zo iets voor jouzelf, jouw team of organisatie zou betekenen.

Is er een aantoonbare relatie tussen energie en prestaties? Jazeker! Energieke leiders presteren gemiddeld 40% (en in sommige gevallen wel 220% tot 1000%!) beter dan niet-energieke leiders. Ze zijn gemiddeld 20% meer tevreden met hun werk. Ze krijgen 210% meer energie uit hun werk en zeggen 230% meer dan gemiddeld er alles uit te halen wat erin zit. Dit zijn percentages die iedereen aan het denken zou moeten zetten. Energiek leiderschap is niet zomaar het volgende leuke speeltje. Het is een cruciale factor om betere prestaties te halen en meer impact op je omgeving te hebben. Voor iedereen die dat wil, zou ik aanraden: ga eens bij jezelf te rade in hoeverre de knop bij jou op groen staat. Ga daarna eens na in hoeverre je de vier energie-bronnen optimaal hebt geactiveerd. Als beide het geval zijn, weet je dat je niet alleen zelf over het vermogen beschikt om te worden wat je zou kunnen zijn, maar dat je ook anderen zult weten te inspireren en op sleeptouw kunt nemen!

In het boek 'Energy Boost' gaat Hans van der Loo uitgebreid in op de vraag wat energie is en hoe je als persoon, team of organisatie nieuwe energie kunt krijgen om beter te presteren.

Organiseren van vernuft!

FELIX ROTTENBERG

A close-up, black and white portrait of Felix Rottenberg, a middle-aged man with short, light-colored hair, looking slightly to the right. He is wearing a dark suit jacket over a light-colored shirt. The background is a plain, light color.

FELIX
ROTTENBERG

Felix Rottenberg was voorzitter van de PvdA en is nu actief als bestuurder, raadgever, moderator en programmamaker. Hij heeft nog steeds als geen ander inzicht in het reilen en zielen van politici in Nederland. Hij is er van overtuigt dat een andere soort leiderschap nodig is om de complexe maatschappelijke vraagstukken van tegenwoordig op te lossen en ziet het 'organiseren van vernuft' daarin als de belangrijkste uitdaging.



ORGANISEREN VAN VERNUFT!

'De huidige machtspolitiek heeft nog geen afscheid genomen van het controledenken van de twintigste eeuw'. Het politiek leiderschap dat daarbij hoort schiet tekort om de complexe maatschappelijke vraagstukken van tegenwoordig op te lossen, is te vluchtig van aard en wordt overschaduwd door incidenten die om aandacht roepen. Het kan ook anders, benadrukt Felix Rottenberg. **Hij ziet het 'organiseren van vernuft' daarin als de belangrijkste uitdaging. Slimme, fundamentele en gedeelde oplossingen, die werken: daar moeten we naar op zoek.**

De manier om dat te doen kent een aantal aspecten die, aan de hand van vier werkwoorden: zien, maken, delen en doen, worden omschreven. 'Zien' gaat over de onderzoekende houding die je moet ontwikkelen. 'Maken' gaat vervolgens over de ruimte waar je invloed kunt uitoefenen. 'Delen' gaat over het mobiliseren van mensen. En 'doen' gaat tenslotte over het zorgen dat ideeën tot wasdom komen, en dat vernuft werkelijk ten goede wordt aangewend.

ZIEN: EEN SKELET AAN IDEEËN.

Het allermoeilijkst in onze levens is het permanent leren. Jezelf de gelegenheid geven om je te laven aan kennis en jezelf



de ruimte te bieden om ergens wat dieper over na te denken; dat doen we veel te weinig. Ons onderdompelen in andere werelden, om inspiratie op te doen, onze blik te verbreden en nieuwe verbindingen te ontdekken; dat doen we nauwelijks. De waan van de dag beheerst onze agenda, en even stilstaan om te reflecteren, te onderzoeken en te leren: dat schiet erbij in.

Toch is 'empatische analyse' de basis voor het leiderschap dat we nodig hebben, aldus Rottenberg. 'Iedereen die vernuft moet organiseren, moet journalist zijn', zegt hij daarover. **Je moet de ruimte scheppen om impressies op je in te laten werken, nieuwe dingen te ont-**

dekken en je blik te verbreden. En je hoeft je nieuwsgierigheid niet te beteugelen: blijf je continu afvragen wat je ziet en stel vragen om dat te begrijpen. Met de antwoorden die je vergaart kun je vervolgens een 'skelet aan ideeën' bouwen, als fundament voor je handelen.

Als voorbeeld noemt hij de nieuwe NS-topman Timo Huges, die in zijn tijd bij FloraHolland veel op de werkvloer te vinden was, waar hij allerhande vragen stelde over het bedrijf en met zijn bevindingen in dialoog ging met allerlei collega's. Als je voor een nieuwe opdracht staat, is het fundamenteel dat je eerder



teveel tijd besteedt aan het ontdekken wat de kern is van een vraagstuk dan te weinig. In de fouten die Rottenberg zegt zelf gemaakt te hebben in zijn PvdA-tijd komt dat ook terug.

Zijn huidige optreden wordt echter gekleurd door zijn onderzoekende houding. Hij is scherp in zijn vraagstelling, stelt veel 'waarom'-vragen, luistert werkelijk naar wat er gezegd wordt en gebruikt dat meteen. Zo weet hij snel tot de kern door te dringen en zet hij zijn gesprekspartners aan het denken. Volgens Rottenberg is dat ook één van de aspecten die past bij modern leiderschap: mensen elke keer zo meenemen dat ze zelf blijven reflecteren.

Behalve ruimte om dat te doen in tijd, vraagt dat ook energie. Als je niet goed uitgerust bent, kun je de ingewikkelde context niet aan.

MAKEN: STURINGSKRACHT

Als je dan het speelveld overziet, de belangrijkste problemen kent en zicht hebt op wat je gedaan wilt krijgen, kun je verandering in gang zetten. Alleen: **'Veranderingen moet je niet beschrijven, maar maken'**. Hoe dan? Een geweldige visie en een onderzoekende houding komen je goed van pas, maar het ontdekken waar je invloed kunt uitoefenen – waar je zoals Marco Pastors zegt 'sturingskracht' hebt – helpt je om 'schot in de zaak' te brengen.



'Veranderingen moet je niet beschrijven, maar maken'

Het vinden van plekken waar je je geloof in reële maakbaarheid kunt tonen, noemt Rottenberg dat. Verschillende bestuurders weten in de juiste context de (latente) noden om te zetten in een aansprekende politieke agenda. Vanuit het wat verdere verleden is de manier waarop Sicco Mansholt de wederopbouw van Nederland wist te benutten om de landbouw (later

Europees) een 'boost' te geven een voorbeeld daarvan. Meer recent wist Lodewijk Asscher in Amsterdam zonder formele bevoegdheid toch te zorgen dat hij geëgitimeerd het kwaliteitsniveau van het onderwijs in die stad kon beïnvloeden. Aan de andere kant ziet Rottenberg verschillende politici die, zodra ze bestuurder worden, het zicht verliezen op hun eigen politiek inhoudelijke agenda. **De hectiek, de incidenten, de manier waarop het altijd ging, de eigen portefeuille... Het staat allemaal in de weg om na te denken over wat je nu wilt bewerkstelligen.**



Een goede wethouder (bijvoorbeeld) weet dan ook precies wat hij te doen heeft, hoe hij dat kan doen, en als het niet lukt: hoe hij dan toch nieuwe wegen kan vinden – met experimenten – om niet 'gegijzeld' te raken en geen sturingskracht uit te kunnen oefenen.

Daarbij is het tenslotte van belang om het verderop liggende perspectief te schetsen. Zeker als het gaat om aansprekende, maatschappelijke thema's zijn we geneigd om meteen resultaat te verwachten, terwijl een serieuze transitie jaren van inspanning vraagt: 'Vier jaar is niks, tien jaar is iets, twintig jaar: dan wordt het wat'. De crux is om te weten te komen waar je invloed kunt uitoefenen om iets

voor de langere termijn in beweging te zetten. En dat daarna ook te houden...

DELEN: POWER TO THE PEOPLE.

'In je eentje ga je sneller, samen kom je verder', wordt er wel eens gezegd.

Datzelfde geldt als je vernuft wilt mobiliseren. 'Leiderschap is een team', zegt Rottenberg daarover. Zeker in het huidige tijdperk, waarin mensen zien dat 'de politiek' niet alle vraagstukken effectief weet aan te pakken, staan er mensen op met een aansprekende visie en een breed netwerk, die aanpakken, doorzetten, en niet meer loslaten. Ze wachten niet meer, maar zoeken zelf een oplossing: voor energievraagstukken, voor sociale cohesie, voor betaalbare zorg, voor een



hogere veiligheidsbeleving, et cetera. Rottenberg noemt het eiland Texel als voorbeeld. Op dat eiland hebben alle partijen hun krachten gebundeld om van Texel een energie-zelfvoorzienende plek te maken, uiterlijk in 2020. Op Texel doet de gemeente nog mee, maar intussen zijn er honderden plekken waar inwoners en bedrijven zich verenigen in coöperaties om gezamenlijk energie te produceren, in te kopen, of dat uiteindelijk zelfs te leveren. Bij andersoortige vraagstukken is een zelfde tendens zichtbaar. De Groene Amsterdammer besteedde er vorig jaar een editie aan, onder de noemer 'Power to the people', en ook het VPRO-programma Tegenlicht liet in het afgelopen seizoen voorbeelden zien van zelfsturing: van

onderling georganiseerde kinderopvang tot een gecrowdfunde zorgverzekeraar en van Buurtzorg-achtige activiteiten tot gedeelde pogingen om plekken aantrekkelijker te maken voor toeristen.

Dat zijn allemaal voorbeelden van situaties waarin willekeurige mensen de 'lead' nemen. Voorbeelden waar mensen van divers pluimage met elkaar optrekken en ieder hun bijdrage leveren, om razendsnel nieuwe initiatieven in de benen te krijgen. Besef dat je daaraan mee kunt doen, of dat je die beweging kunt versterken. Door een wenkend perspectief te bieden, zo flexibel als mogelijk om te gaan met de kaders en door waar mogelijk krachten te verenigen.



DOEN: KOM UIT DE GROEF

Het is makkelijk gezegd: **maak ruimte voor reflectie, bepaal waar je invloed ligt en mobiliseer mensen**. Of het ook makkelijk gedaan is? Dat hangt ervan af of je uit de groef van 'zo ging het altijd' weet te komen. Die groef ging over 'controle' en machtspolitiek, terwijl de huidige tijd vraagt om het mobiliseren van betekenis; daar past meer vertrouwen bij dan controle.

De context is veranderd; politiek leiderschap kan niet anders dan mee veranderen, wil het serieus genomen worden. Sterker: wil het niet nog verder op raken. 'We kijken niet meer naar boven'.

Mensen die iets willen bewerkstelligen zijn prima in staat dat zelf te organiseren; zo zien we bijvoorbeeld bij de energie-coöperaties die nu her en der ontpoppen.

Voor politieke leiders brengt dat een nieuwe opgave: 'Zorgen dat ideeën tot wasdom komen'. Door oploopjes te organiseren, door (bewust) onrust te veroorzaken, door te experimenteren – en door zo uit de controle te komen. En natuurlijk: door een aansprekende visie uit te dragen, door nieuwsgierig te blijven naar andere invalshoeken, door urgentie of verlangen te wekken en speelruimte te creëren, en door stap voor stap dichterbij het lonkende perspectief te komen.

'Structureren van de beweging naar een stip op de horizon', noemt Rottenberg dat. 'Gewoon doen', beveelt hij daarbij aan, maar niet rücksichtslos: 'Doe het stap voor stap en doordacht. En laat dan achteraf zien dat het is geslaagd. Je successen moet je niet vooraf benoemen; dan gaan alle alarmbellen rinkelen en lukt het je nooit'. ■

**'Mensen die iets willen
bewerkstelligen zijn
prima in staat dat zelf
te organiseren'**



Stel je eens voor...

THEO HENDRIKS



THEO
HENDRIKS

Theo Hendriks is expert op het gebied van corporate storytelling.

In de afgelopen jaren schreef hij vele corporate stories en trainde hij bestuurders, directeuren en managers van organisaties als Rabobank, Philips, ASR, DSM, Mars en KPN in het krachtig vertellen van hun eigen verhalen. Volgens Theo Hendriks kennen echte leiders de principes en ware kracht van een goed verhaal. Ze vertellen authentieke verhalen van vlees en bloed die inspireren. Eigen verhalen waarmee ze hun publiek niet alleen in het hoofd, maar ook in hart en handen weten te raken.



STEL JE EENS VOOR...

Meer dan honderd jaar terug, in 1907, leende Jim Casey honderd dollar van een vriend, om een nieuw bedrijf te beginnen. The American Messenger Company noemde hij zijn bedrijf, van waaruit hij te voet en met de kersvers aangeschafte fiets pakketjes vervoerde in en rond Seattle. Die honderd dollar (omgerekend naar nu zo'n \$ 1.500) heeft Jim al lang terug betaald, het bedrijf werd namelijk een succes: UPS heet het tegenwoordig, met 400.000 medewerkers wereldwijd en een jaaromzet van \$ 54 miljard.

Wat een mooi verhaal, niet? Het is een typisch voorbeeld – zij het wat ingekort – van een Amerikaans succesverhaal,

waarvan we er nog talloze meer weten te reproduceren (Google, Apple, Starbucks, et cetera). **Verhalen vinden we echter ook veel dichterbij huis: in de ontmoetingen die we dagelijks hebben met andere mensen.** In de serie 'Zinvol Leiderschap' vertelde Theo Hendriks daarom over het bewust inzetten van 'Storytelling' in organisaties. Hieronder lees je mijn verhaal over zijn verhaal.

EN TOEN... EN TOEN... EN TOEN...

Hoewel de verhaallijn wat eentonig is, kan ik me helemaal inleven in het verhaal dat mijn twee jaar oude dochter me voorschotelt, of het nu waar is of niet. Datzelfde geldt voor de verhalen die ik hoor over een vistrip naar Frankrijk, op een verjaardag met vrienden, en voor de



roddels die op maandagochtend worden uitgewisseld rond de koffieautomaat. Van jongs af aan hebben we te maken met verhalen. Over Kikker en zijn vriendjes, Repelsteeltje en The Simpsons, in kinderboeken, sprookjes en op TV. En in de verhalen die we zelf maken en elkaar vertellen, elke dag weer.

Wij, mensen, zijn dol op die verhalen. Ze nemen ons mee en houden ons bij de les. Ze prikkelen onze verbeelding. Ze geven betekenis aan wat we ervaren en duiden 'de wereld'. **Als je helemaal in een verhaal zit, vergeet je wat daar buiten gebeurt en maak je onderdeel uit van een nieuwe werkelijkheid.** Die werkelijkheid kun je dus creëren, door verhalen te vertellen. Mensen zijn

wandelende verhalenmachines: 'Geef mensen woorden en ze maken er beelden van', zegt Hendriks daarover. Creëren van een nieuwe werkelijkheid. Voor leiders die mensen willen meenemen in een verandering is het daarom van belang om verhalen te kunnen vertellen. Verhalen die een nieuwe werkelijkheid verbeelden, en die mensen zich kunnen voorstellen. Daardoor blijven die verhalen mensen langer bij: ze voelen zich ermee verwant en hebben een concreet beeld in hun hoofd. Desondanks gaat het in de 'echte wereld' nog vaak over 'waarheidsvinding' in plaats van 'werkelijkheidscreatie': over logica, onzekerheidsreductie en controle.



In die wereld wordt volgens Hendriks veel 'vergadertaal' gebezigd: vaststaande feiten, objectief bepaald, direct geduid, abstract verbeeld en analytisch benaderd. Met die taal vul je een informerende rol in en je toehoorder maak je tot een kritisch beschouwer. **Daar tegenover staat 'verhalentaal', met meer vage en subjectief geladen begrippen, indirect geduid, levendig verteld en gericht op verbeelding. Die taal zet je in om te vertellen, aan iemand die geen kritisch beschouwer, maar een betrokken deelnemer is.**

Maar dan...

'En toen... en toen... en toen...'
– de manier waarop mijn dochter verhalen vertelt – is vanzelfsprekend

niet de manier waarop je een aansprekend verhaal opbouwt, dat zorgt voor betrokken deelnemers. Dat wordt een saai verhaal. Daarom moeten er 'maar dan' situaties in je verhaal voorkomen: momenten van tegenslag, hulp en ommekeer. 'Maar dan' momenten maken een verhaal, 'en toen' momenten doen dat niet. Wat zou er immers gebeurd zijn als Roodkapje niet van het pad was afgedwaald?

Die ommekeer of omslag is één eigenschap van een aansprekend verhaal, en heeft directe impact op het lot van de 'held', de midden in ieder verhaal staat en iets wil. Dat wat hij of zij wil richt zich vaak op een 'begunstigde', zoals grootmoeder in het verhaal van Roodkapje.



Daarnaast is er meestal een gangmaker die de held heeft aangezet: Roodkapje's moeder. De held, de begunstigde en de gangmaker spelen een rol in het verhaal: een bepaald handelingsverloop, met een begin, een midden en een eind. Dat verhaal hangt samen volgens de regels van waarschijnlijkheid en noodzakelijkheid: de uitkomst ervan is onvermijdelijk.

Een laatste belangrijke regel, waar je rekening mee moet houden bij het vertellen van je verhaal, is dat het nergens de grens van het overzien en onthouden overstijgt. Zorg dus dat je je richt op de essentiële 'scenes' van je verhaal. **Hoe kleiner je het maakt, hoe beter jij (en de toehoorder ook) het verhaal kunt onthouden.**

'Probeer in te zoomen op de emotie uit het verhaal dat je over wilt brengen'

Probeer in te zoomen op de emotie uit het verhaal dat je over wilt brengen. Bijvoorbeeld: het bombardement op Rotterdam kan je als scene benutten om het verhaal van de hele oorlog te vertellen.



Spreken in de fantasie van je publiek. Er is zoveel te vertellen (veel meer dan het verhaal van het bombardement bijvoorbeeld); de kunst is om dat terug te brengen naar de essentie – welke scenes van de film vertellen het hele verhaal? Kies de momenten waar het echt om gaat; dat zijn de momenten waarop er echt iets op het spel staat. Vaak zijn dat conflictueuze situaties; gebeurtenissen die niet stroken met de gang van alledag; die de status quo verstoren.

Je publiek luistert voor de spanning, en laat zich daarin (in gedachten) meeslepen. Zorg dus dat het geen saai verhaal is, dat je hebt te vertellen! Breng de spanning erin, door toe te werken naar het conflict, the point of no return (de escalatie) en de climax.

Besef dat je kunt spelen met woorden en dat daarmee beelden ontstaan in de hoofden van je toehoorders.

'Vertellen is spreken in de fantasie van je publiek', zegt Hendriks daarover. Om dat te doen heb je alles bij je: je woorden, je stem en je lichaam. Als je gaat vertellen, zie de situatie waar het om gaat dan weer voor je en herbeleef het; dan gaat je lichaam vanzelf mee. Herbeleef de details en je weet weer wat je zintuigen ervoeren; die ervaring kun je overbrengen met je verhaal. Schroom niet om gebruik te maken van contrast, om onderdelen van je verhaal uit te vergroten, maar pas op voor holle retoriek, cliché's of moeilijk voor te stellen begrippen, als de 'participatiesamenleving'.



UITVERGROTEN VAN HET BUITENGEWONE

In haar TED-talk 'On being wrong' zegt Kathryn Schultz letterlijk: **'We hebben momenten van verbazing, omkering en onjuistheid nodig om verhalen te laten werken'**. Hendriks noemt die momenten 'conflicten'. Een conflict is een verstoring van een harmonieuze toestand, die zorgt voor een verschil tussen een verwacht resultaat en wat zich werkelijk voordoet. Zo'n verstoring – en hoe 'ie uitpakt – roept nieuwsgierigheid op bij mensen, waardoor ze meer willen weten, beter luisteren en het verhaal beter onthouden.

Wil je dus een verhaal vertellen? Zoek dan naar buitengewone situaties en conflicten en vergroot die uit. Pak de alleszeggende

scene en verhaal daarover, tot in detail. Laat mensen zich inleven in de verstoringende situatie en laat ze doorleven wat er verandert door die verstoring. Zo neem je ze mee in je verhaal. En: laat het daarbij! Laat je publiek je verhaal interpreteren, maar leg het niet uit. Dan zet je het beeld stil en stop je de verbeelding. Je staat een verhaal te vertellen, vergeet dat niet; je bent geen statische Wikipedia-pagina...

STEL JE EENS VOOR...

Als je dit stuk zo dadelijk hebt gelezen ga je vast en zeker weer over tot de orde van de dag. Wellicht heb je dadelijk een vergadering, een acquisitiesprek of een etentje met vrienden. In alle gevallen: let eens op hoeveel verhalen er langskomen in die ontmoeting, en ga eens

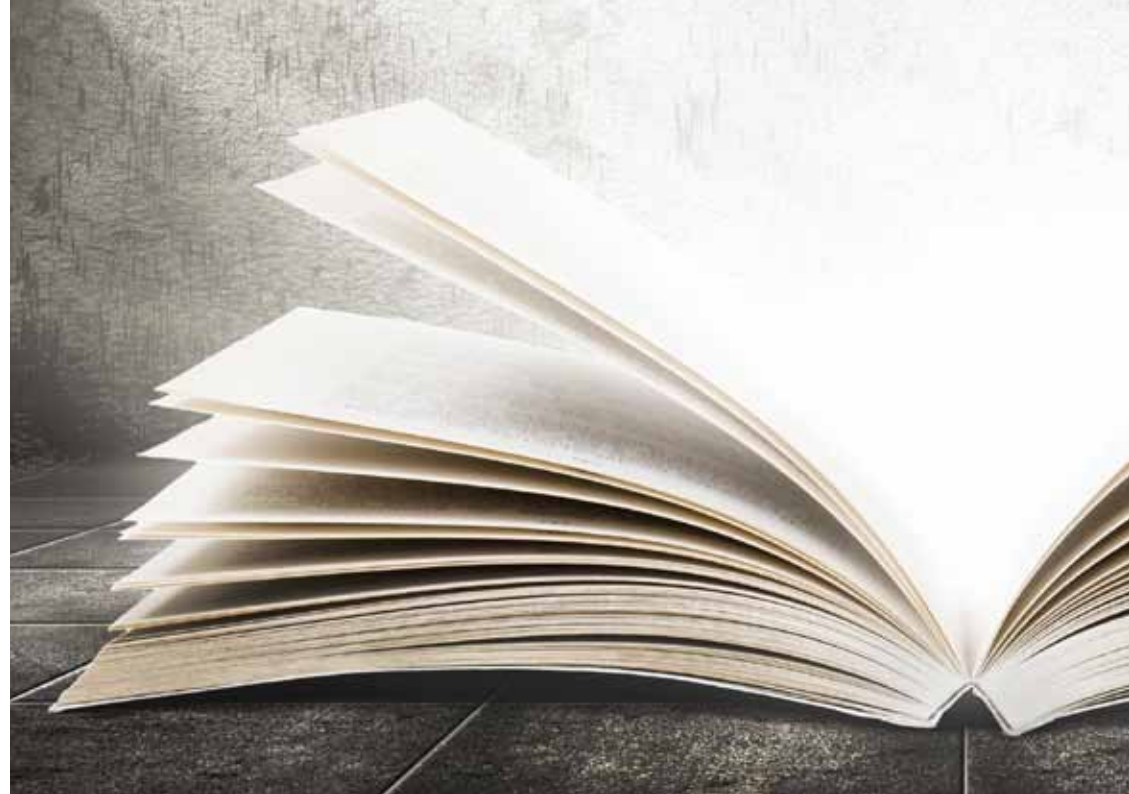


na hoeveel conflict-achtige situaties je waarneemt. Hoe jij naar de wereld kijkt, wat jij ziet en wat jou opvalt: dat voedt jouw verhaal, waar je je eigen persoonlijke draai aan kunt geven, in welke situatie ook.

Vertellen begint dus met zien: met kijken naar de huidige situatie en het je voorstellen van een nieuwe werkelijkheid.

De woorden die je daarna kiest om ook anderen daarin mee te nemen maken je verhaal. Zorg dat dat simpel, concreet, dichtbij, beeldend, menselijk, overzichtelijk en buitengewoon is voor je toehoorders: dan komt het maximaal aan. Dat doet het vooral wanneer je in je manier van vertellen een vliegende start maakt

(‘Val met de deur in huis’), vertraagt als het kan (‘Zoek het slow motion-moment’), uitvergroot waar het moet (‘Wat is het conflict-moment?’) en finisht als een echte atleet: klinkend als een klok. Door jouw verhaal (zó) te vertellen, zorg je voor echte verandering bij mensen: je biedt ze een nieuwe werkelijkheid en neemt ze mee. Dat is pas ‘zinnvol leiderschap’. Kun je het je voorstellen? Vast en zeker. Nu is het zaak dat anderen te laten doen: vertel! ■





Wie het weet mag het zeggen...

JELLE DIJKSTRA

Jelle Dijkstra is schrijver van het managementboek van het jaar 2012! *Gedeeld Leiderschap*. Hij is expert op het gebied van organiseren, leren, leiderschap en HRM en richt zich hierbij vooral op nieuwe mogelijkheden die internet, mobiele communicatie en de sociale media bieden. Hij betoogt dat de huidige tijd vraagt om een dynamischer, meer organische, vorm van leiderschap. 'Gedeeld Leiderschap' waarbij iedereen de leiding op zich kan nemen, afhankelijk van waar de situatie om vraagt.

Wie het weet mag het zeggen...

Verbeeld je eens: hoe ziet een leider eruit? Is het diegene met het grootste kantoor? Draagt 'ie een stropdas? Is het degene die met droge ogen mensen kan ontslaan? Is hij of zij bijzonder besluitvaardig? Of staat er toevallig 'directeur' of 'manager' op diens kaartje?

Jelle Dijkstra betoogt dat de razendsnelle veranderingen in onze huidige tijd vragen om een dynamischer, meer organische, vorm van leiderschap. Iedereen kan de leiding op zich nemen, afhankelijk van waar de situatie om vraagt: dat is de crux van 'gedeeld leiderschap'.

ALS JE DOET WAT JE DEED, KRIJG JE WAT JE KREEG

Eind 1994 – nog geen twintig jaar geleden – verscheen Netscape Navigator, de allereerste internetbrowser. Destijds was internet nog een schaars fenomeen, tegenwoordig zijn veel mensen nagenoeg de hele dag online. Ze slaan hun data op in de 'Cloud', bellen via Skype, delen lief en leed op Facebook, hebben Google en Wikipedia direct bij de hand en weten via Twitter razendsnel nieuws – al dan niet juist – te verspreiden. Die ontwikkeling springt erg in het oog, als je kijkt naar de veranderingen in de wereld. Hij staat alleen niet op zich: ook de samenleving ver-netwerkt en kent meer en meer los-vaste samenwerkingsverbanden, gerelateerd aan verschillende thema's. De toenemende diversiteit tussen mensen (dat gebeurt immers als je 'jezelf' wilt zijn), veranderende relaties tussen de verschillende generaties,

de globalisering; het zijn allemaal voorbeelden van ontwikkelingen die continu gaande zijn. De laatste tijd gaan ze alleen razendsnel, en vinden ze tegelijkertijd plaats...

Al die veranderingen: ze zijn reuze complex en verlangen dat we ons anders gaan gedragen. Doen ze dat echt? Ja, want er beweegt zo veel dat je bijna niet stil kunt blijven staan. Toch doen we dat wel: want in alle dynamiek zoeken we stabiliteit en zekerheid. Dus organiseren we ons een ongeluk, polderen we erop los, wijken we maar zo min mogelijk af van wat de 'norm' is en komen we uiteindelijk tot een status quo die maar ten dele antwoord geeft op datgene wat er nodig is. Inderdaad: als je doet wat je deed, krijg je wat je kreeg...

DE ORGANISATIE ZIT IN DE MENSEN

'Mensen zitten niet in de organisatie, de organisatie zit in de mensen'. Dat schreven Brigitte Hoogendoorn en Marijne Vos in 2006 al in 'Schitterend organiseren'. Dat beeld sluit helemaal aan bij de ontwikkelingen zoals hiervoor geschetst. Steeds meer mensen werken 'zwermachtig' in tijdelijke verbanden met elkaar samen, en medewerkers met een dienstverband zoeken meer en meer samenwerking over de grenzen van de traditionele organisatie heen.

Zoals John F. Kennedy zichzelf een 'Berliner' kon noemen, zonder in die stad te leven, zo kunnen mensen zich verwant voelen met een groep mensen die ze nog nauwelijks of nooit in levende lijve hebben getroffen.

Wikipedia, bijvoorbeeld, kent enkele honderden mensen die uren besteden aan het actualiseren en bewaken van de juistheid van haar artikelen. En het Britse GiffGaff ('The mobile network run by you') wordt voor een groot deel gerund door de gebruikers ervan. Zij doen aan ledenwerving, klantenservice en hebben een stem in strategische beslissingen. Waarom ze dat doen? Omdat ze bij willen dragen aan een provider die transparant is en die dus niet van hen profiteert. En een formele organisatie? Die is er nauwelijks.

Moet jouw organisatie ook zo worden? Nee, natuurlijk niet, niet per sé. Maar het is goed je te beseffen dat de ontwikkelingen in deze tijd vragen om andere manieren van organiseren. En om een nieuw type leiderschap.

DELEN IS VERMENIGVULDIGEN

Gedeeld leiderschap. Dat is (een deel van) het antwoord, aldus Jelle Dijkstra. De genoemde ontwikkelingen vragen om leiderschap: om mensen die hun nek durven uitsteken, die initiatief nemen, die ons de weg wijzen. De leiders zijn in dit geval, net als bij meeuwen, diegenen die 'het' weten. Per situatie kan het leiderschap van een groep mensen dus anders ingevuld worden. Dijkstra noemt in dat verband het woord 'calibratie': elke situatie, context en rolverdeling verlangt ander leiderschap, en niet altijd van één en dezelfde persoon.

'Wij hebben miljoenen leiders nodig', zegt John Kotter; mensen die zichzelf weten te managen en persoonlijk leiderschap weten te tonen, en vooral ook mensen die in staat zijn leiderschap te delen, leiding te nemen over verschillende groepen en verandering in gang weten te zetten. En zoals gezegd: dat kan voor elke situatie iemand anders zijn.

Dijkstra definieert 'leiderschap' dan ook als 'een sociaal proces dat door meerdere personen gezamenlijk wordt ingevuld'. Door dat te doen kun je maximaal gebruik maken van de aanwezige kwaliteiten, en daarmee je slagvaardigheid vergroten.

LEIDEN IS (AF)LEREN

Mensen vinden het moeilijk iets te doen dat afwijkt van wat gangbaar is. Desondanks is dat precies waarvoor leiderschap nodig is. 'Fouten maken mag, leren moet', zegt Dijkstra daarover. De kwaliteiten die we zouden moeten ontwikkelen deelt hij op in drieën.

In de eerste plaats moeten we **leren innoveren**. Aan de ene kant vraagt dat dat we durven te vertrouwen op – en gebruik weten te maken van – het toeval. Tegelijkertijd doet het een beroep op onze vaardigheid om nieuwe oplossingen te bedenken. Je referentiekader oprekken, in meerdere opties (blijven) denken, snel én grondig denken, in zowel korte als lange termijnen, en tegelijkertijd zelf oefenen én sociaal leren staan aan de basis daarvan.

Organiseren en beïnvloeden, dat is de tweede kwaliteit die wordt gevraagd.

Het opbouwen van netwerken en relaties, en het bevorderen van (informele) samenwerkingsvormen over bestaande grenzen heen, hoort daarbij. Net als het weten te 'lezen' van groepsdynamische processen en de momenten om daarin te interveniëren.

Het derde en laatste cluster gaat over **het verbreden van kennis en leiderschap**. Dijkstra benoemt hier de 'zones van naastgelegen ontwikkeling'; daarmee doelt hij op het ontwikkelen van aanvullende kennis – alleen niet door die zelf op te doen, maar door relaties op te bouwen met experts. Ook het eigen leerproces zou je moeten cocreëren, door zo veel mogelijk (bijvoorbeeld online) samen met anderen te leren. Een laatste leeraspect gaat over activatie: we moeten leren hoe we nieuwe leiders creëren, zodat we het 'stokje' door kunnen geven en leiderschap kunnen delen.

TAKE THE LEAD

Makkelijk gezegd allemaal, maar hoe geef je nu concreet vorm aan gedeeld leiderschap? Heel vanzelfsprekend... door zelf een eerste stap te durven zetten, hoe moeilijk dat ook mag zijn. Want het paradoxale aan gedeeld leiderschap is dat het niet alleen gericht is op verandering, maar dat het in zichzelf een verandering behelst; in hoe je eigen leiderschapstijl te veranderen.

WELLICHT BIEDEN DEZE TIPS JE DAARBIJ EEN STEUN IN DE RUG:

- 'Ken uzelve': weet wat je zelf in je mars hebt, en wat absoluut niet – welke kwaliteiten breng jij zelf in? Hoe zou je daar meer mee kunnen doen?
- Kijk naar de situatie zoals 'ie is: respecteer wat er is en zoek de veranderkracht en benodigde kwaliteiten- waar en in wie schuilt die?
- Zet gedeeld leiderschap in in concrete situaties waar het kan, dat hoeft niet per se te betekenen dat de hele organisatie 'om' moet.
- Nodig anderen actief uit de 'lead' te nemen: leun zelf eens achterover, laat los en hou je kop, maar wees er wel als het nodig is – in ondersteuning en aanmoediging.
- Bied maximale helderheid in de gewenste richting en resultaten, bied de ruimte (en bevoegdheid) die daarvoor nodig is en geef rugdekking waar nodig.

En loop je vast, of heb je zelf een zetje nodig? Doe dan vooral een beroep op een ander: hij of zij weet je ongetwijfeld verder te helpen. Of zoals Dijkstra het oppikte van de meeuwen: 'Wie het weet mag het zeggen...' ■

'Loop je vast, doe een beroep op een ander'

Het Nieuwe...

JACQUELINE JANSEN

A close-up portrait of Jacqueline Jansen, a woman with short dark hair and glasses, smiling. She is wearing a light-colored top and a necklace. The background is dark and out of focus.

JACQUELINE
JANSEN

Jacqueline Jansen is organisatieadviseur en mede-auteur van 'Gedoe komt er toch' en 'Gedoe op tafel'. Ze gaat in op de principes, inzichten en regels die van toepassing zijn bij een succesvolle verandering. Echte vernieuwing moet worden aangepakt volgens de principes, inzichten en regels die gelden in de gewenste organisaties. Want de wijze waarop de verandering wordt aangepakt bepaalt het resultaat.



HET NIEUWE...

Het nieuwe presteren. Mijn gedachten waaierden direct uit naar al dat andere nieuwe... het nieuwe werken, het nieuwe organiseren, het nieuwe leidinggeven... zelfs heel even naar nieuwe haring. Het klinkt heerlijk fris en begerenswaardig, al dat nieuwe. En toch knaagt er iets bij mij.

Er zit een lijn in al dat nieuwe (behalve die haring dan). Het gaat steeds om een wijze van organiseren, (samen)werken of leidinggeven, die op andere principes gestoeld is dan wat we heel lang gewend zijn geweest. Kernprincipes zijn steeds (een variant op) verantwoordelijkheid,

bottom up organiseren, klantgerichtheid, resultaatgerichtheid, innovatief vermogen, flexibiliteit. Prima! Talloze organisaties zijn, getuige hun plannen en beleidsstukken, op weg naar door deze principes gekenmerkte organisaties; lerende, vraaggestuurde, klantgerichte of nieuwe organisaties genoemd.

Het is een logisch en noodzakelijk antwoord op de steeds snellere veranderingen in omgeving, technologie, markten, waaronder niet in de laatste plaats de arbeidsmarkt. Nogmaals: prima!



Wat knaagt er dan? Alleen al door de benaming is het iets waar je moeilijk tegen kunt zijn. Je gaat niet op weg naar een oude organisatie, het oude leidinggeven of zoiets. En wie bestelt er oude haring? **Hoe kun je nog 1.0 willen zijn als er 2.0 is?**

Het krijgt derhalve een (sociaal) wenselijk karakter, wat je dient te belijden, ook al ben je – wellicht terecht – sceptisch over de daadwerkelijke wenselijkheid ervan in een bepaalde situatie of organisatie. De sociale wenselijkheid ervan doet de gezonde discussie over hoe en waarom verstommen. Zo was een tijdlang de lerende organisatie in de mode.

Directeuren vroegen adviseurs, zoals wij, om hen te helpen een lerende organisatie te worden, zonder dat helder was of dit wel de juiste organisatievorm was in de betreffende situatie.

Deze sociaal wenselijke lading komt bovenop een ander fenomeen, te weten dat het middel doel wordt. Een aantal kenmerken of organisatieprincipes wordt gedefinieerd, die organisaties succesvol doen zijn, bijvoorbeeld als antwoord op eerdergenoemde ontwikkelingen. Vervolgens krijgt het een naam, het nieuwe, de lerende organisatie, het PuntjePuntje model, programmatisch werken... Handig, want dat maakt in een keer duidelijk waar we het over hebben,



nietwaar? **Ja, maar te vaak gaat het begrip, model of methode nu een eigen leven leiden, terwijl de kenmerken en organisatie-principes die ermee bedoeld worden naar de achtergrond verdwijnen.** Deze raken nog verder uit beeld wanneer het nieuwe begrip ook nog eens gezien wordt als de oplossing voor een groeiend aantal kwalen.

‘Hoe kun je nog 1.0 willen zijn terwijl er 2.0 is?’

Zoals over het nieuwe werken steeds vaker wordt gesproken als de oplossing voor bezuinigen op kantoorruimte, in plaats van als een principieel andere werkwijze voor professionals en vaklieden – en daarmee de gehele organisatie – van deze tijd. Het gaat mis omdat we nu een model, een begrip of wat dan ook aan het uitrollen zijn. Er komt een projectgroep, dat via een stappenplan – wat vooral over structurele en inhoudelijke onderwerpen gaat – het nieuwe... of wat dan ook, uitrolt.



Als er al iets moet gebeuren met houding en gedrag, dan komt dat als laatste aan de beurt. Dit klopt niet. Doordat het nieuwe... op fundamenteel andere kenmerken en organisatieprincipes is gestoeld dan de meeste organisaties nu nog zijn – want die organisaties beginnen er juist aan –, betekent het invoeren daarvan een principiële organisatieverandering. Ook dat raakt uit het vizier door de benamingen. (Dit maakt het misschien ook juist verleidelijk – bewust of onbewust – om er een naam aan te geven, omdat omvang en ernst van de verandering nu ongeschijnlijk niet onder ogen hoeft te worden gezien.)

Bij een principiële organisatieverandering geldt de belangrijkste wet in de organisatieverandering: **the medium is the message.** **De wijze waarop de verandering wordt aangepakt bepaalt het resultaat.** Dus een organisatie of een werkwijze die gestoeld is op verantwoordelijkheid, bottom up, samenwerking, innovatie, klantgerichtheid, resultaatgerichtheid etc. vraagt een aanpak, gestoeld op dito principes. Terwijl de gebruikelijke – hiervoor beschreven – aanpak juist hoort bij een type organisatie, waar we door eerder-genoemde principes in te voeren, juist van weg willen, te weten de bureaucratie.



Doordat uit beeld geraakt dat het om een principiële organisatieverandering gaat, vallen we terug op de gangbare aanpakken – reorganisatie, blauwdruk- of boven-de-streep aanpak – en nu blijft de bureaucratische organisatie, die nieuw werken, lerend organiseren of zoiets in wilde voeren... gewoon weer een bureaucratie; en is het nieuwe... niet gelukt. ■

Het nieuwe presteren...
niets mis mee dus,
maar het gevaar ligt
op de loer dat hetzelfde
gebeurt als met het
nieuwe werken,
de lerende organisatie,
programmatisch
werken...



Studio Roosegaarde



Laat je kietelen

DAAN ROOSEGAARDE

'Weet je waarom je jezelf niet kunt kietelen?' vroeg Daan Roosegaarde de deelnemers aan de Masterclass Zinvol Leiderschap. Aan het verrast kijkend gezelschap gaf hij zelf het antwoord. Ons brein is een systeem ingesteld op het voorkomen van ongewenste situaties. Het voorspelt daarom de hele tijd wat er aan zit te komen. Nog voordat je je vinger beweegt om jezelf te kietelen ben je je daar dus al van gewaar – in tegenstelling tot wanneer iemand anders je kietelt. 'Zo is het ook bij innovatie: je hebt anderen nodig om het systeem open te breken'.



DAAN
ROOSEGAARDE

Studio Roosegaarde

De vraag waarom je jezelf niet kunt kietelen was er één van de vele die Roosegaarde opwierp bij deze masterclass, waarin hij de deelnemers aanzette om anders te kijken en te doen, om te zorgen dat we met zijn allen beter om weten te gaan met de 'nieuwe werkelijkheid'. In dit stuk wordt zijn betoog verwoord om aan te zetten anders te kijken, koppelingen te maken, meer te spelen met je ideeën en die vooral te delen, om zo gezamenlijk een betere en mooiere wereld te maken.

DE NIEUWE TIJD

'We leven in een spannende tijd'. Zo opent Daan Roosegaarde zijn betoog. Het is een raar tijdperk: onze oude systemen (financieel, ecologisch, sociaal, politiek) staan onder druk en crashen.

Tegelijkertijd zijn er talloze ontwikkelingen zichtbaar naar nieuwe economische modellen, andere toepassingen van (sociale) technologie en nieuwe manieren van samenleven en besturen. De 'nieuwe wereld' roert zich, maar is tegelijkertijd nog onduidelijk en spannend.

Met een filmpje van Frans Bromet over het gebruik van mobiele telefoons begin 2000 illustreert Roosegaarde hoe snel mobiele technologie een prominente plek in ons leven is gaan innemen. Daar koppelt hij de vraag aan wat we in de komende jaren dan wel niet mogen verwachten. Dat is ongewis – zoals het vijftien jaar geleden ook was.



'De toekomst is vloeibaar'. Op die toekomst kun je inspelen, of je kunt hem vormgeven, en daarvoor is verbeelding cruciaal... Met zijn eigen studio maakt Roosegaarde de 'nieuwe tijd' tastbaar middels 'social design'. Studio Roosegaarde maakt interactieve designs die de relatie tussen mens, technologie en ruimte verkennen. Tijdens deze masterclass liet hij bijvoorbeeld zien hoe men van plan is boven Beijing zonnegaten in de smoglaag te 'zuigen'. Een ander (bekend) project is de 'smart highway' die bijvoorbeeld oplicht in het donker of zelfs elektrische voertuigen kan opladen.

HET BEGINT MET ZIEN

Voor Roosegaarde beginnen dat soort projecten met 'zien'. In het TV-programma 'Zomergasten' illustreerde hij dat nog met een filmpje van de Fransman Philippe Starck over de 'duty of vision'. **Ieder mens moet zijn ogen openen; niet alleen om te kijken waar hij loopt, maar vooral schuin omhoog – naar de wereld.** Enerzijds gaat het daarbij om observeren en waarnemen; anderzijds over verwonderen en 'zien wat er nog niet is'.

Door telkens om je heen te kijken, met een open en onbevooroordeelde blik, kun je beter nagaan wat er gaande is en daar je (wens)beeld bij vormen. Bij verwondering, dromen en ideeën; daar begint het maakproces.



Bovendien helpt 'zien' je te leren van andere mensen en soms zelfs van andere 'werelden': het kietelt je op de manier zoals ik hiervoor noemde. Voor Roosegaarde zelf bevond de inspiratie voor de 'smart highway' zich bijvoorbeeld diep onder water – waar lichtgevend dieren leven.

KOPPELEN IS VERSTERKEN

Hoe mooi de ideeën ook zijn die je voor je ziet; ze hebben pas zin als ze aansluiten bij een verlangen naar verandering – wanneer ze werkelijk iets oplossen. Soms betekent dat dat je een andere context moet uitkiezen. 'De wereld is enorm groot', zegt Roosegaarde daarover, 'als we op de ene plek niet terecht kunnen gaan we gewoon ergens anders heen'. Die verbinding

met de goede context is een cruciale koppeling, maar niet de enige. Het gaat namelijk ook over het koppelen van mensen: 'Als je iets nieuws wilt, is de kunst dat je mensen vanuit verschillende kanten kunt laten 'inpluggen'. En als het goed is, snijdt dat elkaar niet, maar versterkt het elkaar juist'.

Los van de context en de mensen die je betreft, kan de beleving die je toevoegt aan je oplossing ook heel goed de brug slaan van de 'oude' naar de 'nieuwe' wereld. Vanuit Studio Roosegaarde bedacht men bijvoorbeeld de OV-ring; een OV-chipkaart die je nooit meer kwijtraakt, omdat 'ie in je zilveren of gouden ring verwerkt is (met 10.000 respectievelijk 100.000 reiskilometers tegoe). 'Zo halen



we het openbaar vervoer uit het verdomhoekje, om het met veel meer liefde neer te zetten'. Een ander voorbeeld is een fietspad in Nuenen, dat later dit jaar met lichtsteentjes een hedendaagse interpretatie van het werk van Vincent van Gogh laat zien en daarmee een belevingsfactor toevoegt aan die plaats.

De kunst is dus om de juiste context te zoeken bij je idee of droom en passende verbindingen te maken. 'To merge', noemt Roosegaarde dat: samenvoegen – zoals een schilder dat doet met twee kleuren verf. In dit geval zou het echter om totaal verschillende materialen kunnen gaan, die samen iets nieuws vormen – of om verschillende belevingen, zoals bij de OV-ring. 'Het anders beleven van iets ouds, en het koppelen aan iets nieuws...

en het uitlokken van nieuwe woorden – daar gaat het om. [...] Het is gewoon een beetje 'hacken': voor een 'mentality shift' van de oude naar de nieuwe wereld'.

SPELEN MET IDEEËN

'Play is the highest form of research', schijnt Einstein eens gezegd te hebben. Roosegaarde zal dat ongetwijfeld met hem eens zijn. Ideeën en koppelingen zoals ze hiervoor beschreven staan vragen namelijk om de nodige speelruimte: zowel fysiek als mentaal. Fysiek, als in het werkelijk tastbaar maken van je idee – door er een prototype van te maken bijvoorbeeld. Maar ook mentaal: in het zonder oordeel en nieuwsgierig kunnen kijken en het jezelf toestaan zonder belemmeringen te denken.



Dat is niet eenvoudig, want de eerste reactie op wilde ideeën begint veel te vaak met 'Ja, maar...' In antwoord daarop ontwikkelde de Studio een stoel die je een elektrische schok bezorgt wanneer je die worden gebruikt. :-) **Wanneer je samen met anderen kunt 'spelen' zonder dat soort tegenwerpingen kun je voortborduren op elkaars ideeën.** 'Een soort ping-pong, waarbij je uiteindelijk niet meer weet wie nu wat aan het idee heeft toegevoegd – heel anders dan recht-toe-recht-aan een bowlingbal werpen'.

Wanneer Ja-maar Ja-en wordt, ontstaat er bovendien ruimte om te experimenteren. Daar moedigt Roosegaarde ons dan ook vooral toe aan. In de woorden van Samuel Beckett: 'Ever tried. Ever failed. No matter.

Try again. Fail again. Fail better'. Ofwel: begin gewoon, probeer uit wat werkt en wat niet, maak fouten en leer ervan. Speel met je ideeën. Als je iets wilt, begin dan gewoon. 'Als je wacht, blijf je in herhaling vallen'.

DELEN IS HET NIEUWE HEBBEN

Gewoon beginnen dus, maar niet in je eentje. Je hebt immers anderen nodig om het systeem open te breken, schreef ik aan het begin. Je kunt je door hen laten 'kietelen', maar dat geldt ook vice versa. Je eigen verbeeldingskracht heb je in de hand; doe daar een maximaal beroep op om anderen ermee aan te steken. Deel wat je ziet: dichtbij huis of ergens anders in de wereld, het inzicht dat je erdoor kreeg of de verwondering die het bij je opriep.



En nodig anderen uit met je mee op te trekken; samen op 'expeditie' te gaan.

Uitlokken van nieuwe verbeelding en verhalen, noemt Roosegaarde dat, liefst in een gezamenlijk proces: 'Ik wil geen product verkopen, maar samen een proces ingaan; innovatie van het landschap in plaats van potten verf verkopen of meters asfalt leggen. Niet één ideetje, maar een hele gedachteflow van nieuwe dromen, nieuwe verbeeldingen en nieuwe markten, buiten je day-to-day business.

Samen verrassende verbindingen maken voor nieuw perspectief, en zo samen de nieuwe wereld onderzoeken'.

Dat is reuze spannend, omdat het vraagt om maximale openheid en het loslaten van controle. Het 'oude denken' staat daarmee op gespannen voet. Juist daarom gebruikt Roosegaarde het woord 'uitlokken' ook vaak: het is de kunst anderen zelf tot nieuwe verbeelding en nieuwe verhalen te laten komen, het liefst door het ze ook zelf te laten ervaren. Dat verlangt vaak ook dat je je idee dichtbij hun belevingswereld weet te brengen. 'MAYA', aldus Roosegaarde: 'Most advanced, yet acceptable'.



Hoe spannend ook, we moeten stappen zetten willen we als Nederland in de 'nieuwe wereld' niet een soort openlucht-museum worden. Het is tijd voor actie, tijd om jezelf en anderen te bewegen naar die nieuwe wereld.

Niet met bezwaren of ongefundeerde meningen, maar met goede ideeën en voorstellen. En iedereen kan die hebben. Daarom citeert Roosegaarde Marshall McLuhan:

'There are no passengers on
Spaceship Earth. We are all crew.'





'Update beschikbaar'

AART BONTEKONING

Aart Bontekoning is, als enige ter wereld, gepromoveerd in generaties in organisaties, generatieleren en generatiemanagement. In zijn laatste boek wordt de uitdaging nog weer eens duidelijk gesteld: 'Opvolgende generaties zijn gericht op het updaten van 'hun' bedrijfscultuur'. Dat proces verloopt niet vanzelf goed. Vooral in vergrijzende organisaties vergt dit extra inspanningen van alle generaties. Met als collectief doel om 'bij de tijd' en vitaal te blijven. Het levert ook 'veel werkenergie in de tent' op.

'UPDATE BESCHIKBAAR'

'Als je energie hebt in de tent, wil iedereen daar wel werken', merkt Aart Bontekoning op, ergens halverwege zijn verhaal over de invloed van generaties op de bedrijfs-cultuur en de vernieuwing daarvan. Bontekoning baseert zijn waarnemingen op 20 jaar generatie-onderzoek in honderden Nederlandse bedrijven. In 2007 promoveerde hij op 'Generaties in Organisaties, de verborgen kracht van onze sociale evolutie'. Algemene conclusie van zijn onderzoek: 'energie in de tent' wordt opgewekt als het potentieel van iedere generatie om de cultuur te updaten voluit wordt benut.

WAT GENERATIES BEWEEGT

Of we nu willen of niet: ieder van ons is lid van een bepaalde generatie. De meesten van ons herkennen zich ook in het gedeelde karakter van zo'n generatie. Dat karakter wordt gevormd door de gezamenlijke beleving van (leef) tijdsgenoten van de wereld waarin ze opgroeien en hun collectieve reactie daarop in de vorm van spontane vernieuwings-impulsen. In algemene zin kan gesteld worden dat elke vijftien jaar een nieuwe generatie het toneel betreedt. We kennen allemaal wel de vooroordelen die er over en weer tussen generaties bestaan ('ouwe lullen', 'jonge honden', 'patatgeneratie', 'generatie nix', et cetera). Elke generatie heeft echter ook zijn specifieke (potentiële) kwaliteiten en uitdagingen, die hieronder beknopt worden belicht.

PROTESTGENERATIE (1940-1955)

De protestgeneratie heeft de 2^e helft van de vorige eeuw nadrukkelijk haar 'poldermodel' stempel gedrukt op de cultuur in organisaties. Wat deze generatie energie opleverde was het in protest komen (zich niet aan willen passen) en democratiseren, overtuigen, uitleggen en (lang) vergaderen. Juist die inmiddels verouderde patronen moet ze loslaten om goed samen te werken met de jongere generaties. Deze nieuwe generatie senioren is vitaler dan de vorige: 'protesters' willen actief blijven meedoen, flexibel werken, hun passie volgen en hun ervaringskennis benutten. De vitale senioren werken het liefst samen met Y-ers – waarvan zij het gevoel hebben dat die zich ook niet aan willen passen aan de gevestigde cultuur. De oudste en de jongste werkende generatie kunnen het meeste van elkaar leren, beleven ze beide. Y houdt de senioren fris en de senioren dragen graag hun (werk)levenservaring over.

**'energie in de tent'
wordt opgewekt als
het potentieel
van iedere generatie
om de cultuur
te updaten voluit
wordt benut'**

GENERATIE X (1955-1970)

De generatie X wordt ook wel de 'verbindende generatie' genoemd, omdat zij zich van nature richt op harmonie, dialoog en verbinding tussen mensen. Ook floreren de leden van deze generatie bij het overbruggen (en benutten) van verschillen tussen mensen en generaties, om zo samen resultaten te boeken.

Als nieuwe generatie leiders in onze organisaties brengen X-ers echt contact, gelijkwaardigheid en aandacht, maar ook realisme en nuchterheid. Leden van deze generatie zijn echte mensen-mensen en staan tussen die mensen; op een coachende en luisterende manier en om hen te betrekken. Daar krijgen zij energie van.

PRAGMATISCHE GENERATIE (1970-1985)

Resultaat. Dat geeft pragmaten energie. Deze generatie staat voor doelgerichte snelheid en concrete resultaten. Door gewoon te beginnen en al doende te leren; en door kennis te delen in verschillende netwerken. Niet teveel omfloerst, maar to-the-point.

Effectief inzetten van leden van de pragmatische generatie kan helpen flinke besparingen te realiseren: zij zijn feilloos in staat trajecten te versnellen en inhoud te concretiseren, waardoor tijdswinst ontstaat, duidelijkheid in acties en betere resultaten. Als nieuwe generatie medioren kan ze dan ook bijdragen aan versnelling in de organisatie: van leren, besluiten nemen, vergaderen en kennis delen.

GENERATIE Y (1985-2000)

'Bright young people' zijn het, de Y-ers (ook wel screenagers of generatie Einstein genoemd). Als nieuwe generatie junioren koesteren ze hun vrijheid, willen ze nieuwe impulsen leveren en eigen inbreng kunnen hebben. Ze zijn erg gevoelig voor 'goede energie' en waardering, blaken van het zelfvertrouwen en zijn sociale dieren: ze hebben graag mensen om zich heen.

Authentiek zijn staat bovenaan bij deze generatie, die daarbij hecht aan openheid: een open cultuur, een open mind en open relaties met persoonlijk contact. Ruimte en vrijheid om eigen inbreng te hebben en creativiteit te tonen, op gelijkwaardige voet met anderen – en met de nodige afwisseling: daar krijgen Y-ers energie van.

GENERATIES:

UPDATERS VAN DE BEDRIJFSCULTUUR

De genoemde vier generaties zijn diegene die op dit moment actief zijn binnen onze organisaties en zoals te lezen viel hebben ze daarin allemaal hun eigen kwaliteiten in te brengen. Met die kwaliteiten is elk van de generaties een 'updater' van de bedrijfscultuur – van de collectieve werktelligentie. Ze heeft een gedeelde beleving van de vitaliteit van de omringende cultuur opgebouwd en een gedeelde reactie ontwikkeld op het niet-vitale daarbinnen. Iedere generatie wil zich op haar manier doen gelden en zo de bedrijfscultuur (de manier van werken, leidinggeven, communiceren, etc.) beïnvloeden.

GAS GEVEN MET DE HANDREM EROP

In essentie zijn generaties spontane vernieuwingsimpulsen. Elke opvolgende generatie is van nature gericht op het updaten van bedrijfsculturen die door vorige generaties zijn gebouwd. Wat nog vitaal is aan die cultuur neemt een nieuwe generatie over van vorige. Wat niet meer vitaal is, wil ze graag vervangen. Wanneer een generatie erin slaagt haar vernieuwingsimpuls vorm te geven, ontstaat er energie: voor die generatie zelf en voor de vernieuwing van de organisatie(cultuur). Wanneer een generatie wordt 'gedwongen' mee te gaan in bestaande cultuurpatronen die ze als verouderd ervaart, gaat er juist energie verloren en vertraagt de vernieuwing.

Het ontstaan of het wegvloeien van energie heeft niet louter effect op de generatie die er het meest gevoelig voor is, maar juist op alle generaties – op iedereen in de organisatie. Wanneer de cultuur immers bestendigt en vernieuwing vertraagt, heeft dat effect op alle leden van de organisatie. Verouderde sociale patronen nemen dus werkenergie en vitaliteit weg bij alle generaties, en zijn daarmee ongezond. Ofwel: verse sociale patronen wekken werkenergie op bij alle generaties, en zijn gezond. Bontekoning illustreert dat in zijn presentatie met een filmpje van enkele tienjarige kinderen die praten over wat ze belangrijk vinden.



Ze voelen zich volkomen vrij om te zeggen wat in ze opkomt, stralen positiviteit uit en geven energie. En inderdaad: alle aanwezigen schuiven naar het puntje van hun stoel en worden blij van wat ze zien. Desondanks is de vraag of die energie straks ook de ruimte krijgt in onze organisaties, want vooralsnog blijven in talloze organisaties oude patronen in stand. Vaak onbewust en ongewild. Vooral vergrijzende organisaties – dat zijn er de komende decennia veel in Nederland – lopen hierop een vergroot risico. We vinden allemaal hetzelfde belangrijk als de aanstormende generatie Y, maar zijn veelal in de ‘ganzenpas’ van de organisatie beland – met energieverlies en verspilling van spontane vernieuwingsimpuls als gevolg.

We weten dat onze cultuur flink te vernieuwen valt, maar tegelijkertijd is die cultuur de handrem op die vernieuwing.

Ook dat geldt voor alle generaties, overigens. Aan de ene kant: zo’n 90 procent van de jongere generaties ervaart in het werk een verouderde organisatiecultuur die voelt als een muur waar ze tegenaan loopt. Dat remt deze jonge professionals, die zich aanpassen of deze verouderde culturen mijden. Oudere generaties – aan de andere kant – hebben het idee dat onvoldoende gebruik wordt gemaakt van de ervaringskennis die ze graag over willen dragen. Ironisch genoeg ervaren zij daarmee ook een soort muur...

’Wanneer een generatie erin slaagt
haar vernieuwingsimpuls vorm
te geven, ontstaat er energie’

De vier generaties die op dit moment actief zijn op de werkvloer hebben ieder zo (samengevat) hun eigen drijfveren voor de rol die ze in (gaan) vullen binnen de organisatie:

Nieuwe generaties	Gericht op/cultuur-updates
De vitale protestgeneratie (1940-1955) vormt een nieuwe generatie senioren (levensfase 60-75 jaar).	• Langer actief meedoen • Benutten opgebouwde ervaring • Overdracht ervaringskennis naar jongeren
De verbindende generatie X (1955-1970) vormt een nieuwe generatie leiders (levensfase 45-60 jaar).	• Samen resultaten boeken • Tussen de mensen staan • Verschillen constructief benutten • Diverse perspectieven benutten bij besluitvorming
De pragmatische generatie vormt een nieuwe generatie medioren (levensfase 30-45 jaar).	• Sneller leren in het werk • Sneller besluiten en vergaderen • Beter en sneller kennis delen • Interactief communiceren
De authentieke generatie Y (1985-2000) vormt een nieuwe generatie junioren (levensfase 15-30 jaar).	• Meer ruimte om zichzelf te zijn • Authentiek ontwikkelen • Goede werksfeer (open minded, gelijkwaardig, spontaan) • Beter benutten van sociale media

Ontleend aan: 'De invloed van nieuwe generaties op de bedrijfsintelligentie', Aart Bontekoning (2011).

VERNIEUWING MET FRIS- ÉN WIJSHEID

Nergens – in geen enkele organisatie – ontbreekt het aan de wil om vernieuwingsimpulsen van nieuwe generaties te benutten voor het verversen van de bedrijfscultuur. Ook wil elke organisatie dolgraag gebruik maken van de rijke ervaring van senior professionals. Er wordt ook veel over gesproken, maar het lijkt te ontbreken aan vaardigheden en moed om bestaande patronen werkelijk te doorbreken. Een eerste stap om te komen tot een 'update' schuilt in de bewustwording van generatieverschillen: wat beweegt elke generatie en wat kan zij bijdragen? 'Hoe kunnen we dat werkelijk ervaren?' is de vraag die daar nog bij hoort, om al doende te kunnen leren. De kunst daarbij is telkens om waardevrij te kunnen kijken naar andere generaties; anders sla je nooit de brug.

Die brug is nodig, want cultuurverandering komt alleen tot stand uit interactie tussen generaties. Het benutten van de energie van elk van de actieve generaties om uit oude patronen te komen is het devies: combineer de fris- en snelheid van jonge generaties met de menselijk- en wijsheid van de oudere. Ofwel: pak eens wat vraagstukken intergenerationeel aan en zorg (als management) voor een proces waarin de natuurlijke vernieuwingskracht van de organisatie, via opvolgende generaties, zo optimaal mogelijk wordt benut en ondersteund.

En klinkt dat te abstract? Dan kun je het ook dicht bij huis houden: als ouders weten we immers vaak goed hoe de levenswereld en het wereldbeeld van onze kinderen eruit ziet. Wanneer we dat vergelijken met de cultuur van onze eigen organisatie, en ons afvragen waar zij tegenaan zouden lopen, kunnen we achterhalen waar onze eigen cultuur verouderd is... En wees gerust: zij zijn de beschikbare update! ■

In essentie zijn generaties

spontane vernieuwingsimpulsen.

Elke opvolgende generatie is van

nature gericht op het updaten

van bedrijfsculturen die door vorige

generaties zijn gebouwd. Wat nog

vitaal is aan die cultuur neemt een

nieuwe generatie over van vorige.

Wat niet meer vitaal is, wil ze graag

verversen.



Leiden begint bij jezelf

BIRGIT VERSTAPPEN EN CLARA DEN BOER

Clara den Boer is creator van het boek 'Ondernemend Geluk' en oprichter van Geluuskoffer. Ze is gefascineerd door de vraag wat de invloed is van geluk op het leven en het werk. Birgit Verstappen werkt als coach en trainer met een focus op spiritualiteit en leiderschap. Ze geeft mede vorm aan een leergang benedictijns leiderschap en een leergang in franciscaans leiderschap. Wat Birgit Verstappen en Clara den Boer delen is dat het voor hen beiden uiteindelijk draait om wat er in mensen schuilt: wie ze zijn, waar ze voor staan en waar ze – al dan niet bewust – in uitblinken. →

→ En om dat te koppelen aan waartoe je doet wat je doet, en hoe je de beste versie van jezelf aan de wereld kunt geven. Die beweging 'naar buiten' gaat over leiderschap richting anderen: daarmee inspireer, beziel en beweeg je mensen – op een authentieke, verbindende en positieve manier.

Leiden begint bij jezelf

'Je moet jezelf meebrengen naar je werk', schreef Herman Wijffels eens in Trouw, in een bijdrage die ging over 'authenticiteit'. Die boodschap staat niet op zichzelf: echt zijn, werken vanuit je hart, passie, in je kracht staan, geluk, je talent benutten, betekenis hebben, identiteit en zin – het zijn begrippen die steeds meer in zwang zijn op de werkvloer. De bijdragen van Birgit Verstappen en Clara den Boer gingen ook over dat soort begrippen: leiderschap, spiritualiteit en geluk. En over het Zelf...

In het midden van de orkaan is het stil. Het verhaal van Birgit Verstappen had als thema 'Leiderschap en spiritualiteit', en begon met het waarnemen van wat er nú is. Zonder oordeel, ontspannen maar oplettend, ging eenieder bij zichzelf na hoe 'ie zich voelde en wat er bij hem of haar gaande was. Zo'n bewustwordings-oefening hoeft maar kort te zijn en kan je ook gedurende de dag helpen om je gewaar te worden van wat er werkelijk gaande is en hoe je je voelt, in plaats van achter allerlei veronderstellingen en projecties aan te hollen. 'In het midden

van de orkaan is het stil', merkte Verstappen daar over op; wanneer het hectisch is, is het aan jou als leider de rust en het overzicht te bewaren.

Want leiderschap, daarover ging deze bijeenkomst echt, hoewel je op basis van vorenstaande iets anders zou kunnen denken. Leiderschap begint namelijk bij je zelf: bij het weten wie je bent en wat je beweegt. Benedictus stelde daarover dat er als leider mensen aan je zijn toevertrouwd; om contact met hen te maken en hen te bewegen moet je dat bovenal eerst met jezelf kunnen doen. Otto Scharmer (Theory U) zegt in het verlengde daarvan: 'Leiders moeten mensen helpen zichzelf te vinden'. En als het gaat over wat leiderschap dan is, antwoord Anselm Grün daarop: 'Leiderschap is het leven dienen en mensen bezielen'.

Staan en gaan

Als je bij je zelf begint en eens stilstaat bij de dingen die je doet, en de manier waarop, vraag je dan eens af wat je belangrijkste kernwaarde is. Die kernwaarde(n) zegt (zeggen) waar je voor staat: wat jouw allesbepalende principe is dat richting geeft aan je doen en laten. Die waarde is fundamenteel en ligt achter je handelingen en drijfveren. En als je je belangrijkste kernwaarde(n) hebt gevonden, of denkt te hebben gevonden, toets hem (ze) dan eens bij je collega's. Zij weten – net als je kinderen trouwens – exact te vertellen waar jij voor staat, al wil of kun je dat zelf soms niet zien.

Naast het besef waar ze voor staan, hebben inspirerende (bezielende) leiders allemaal een helder beeld waar ze voor gaan: een groter 'iets'. Een onderwerp dat je beroert, waar je verandering in wilt brengen: iets dat antwoord geeft op de vraag waartoe je doet wat je doet – met welke intentie je dat doet en welke betekenis je ermee wilt hebben en voor wie. Die 'why' (zoals Simon Sinek hem noemt) komt uit je hart en raakt anderen daar. Het is iets waar je warm van wordt en waar je begeistert van raakt, zoals de toehoorders van Martin Luther King ervoeren. Verstappen formuleert de vragen die hierbij horen overigens als: Wat is je werk? En met welke toekomst wil je je verbinden?

Je bent wat je denkt

Clara den Boer voerde in haar bijdrage – over geluk – soortgelijke vragen aan. De drie vragen die zij centraal stelde waren: wie ben ik, waar ben ik goed in, en hoe kan ik de beste versie van mezelf aan de wereld geven? Den Boer stelt die vragen vanuit de overtuiging dat elk mens een uniek talent heeft. Door uit te gaan van dat talent kun je beter leiding geven aan je zelf, en weet je beter wat je aan anderen te geven hebt – welke bijdrage je kunt leveren. Om daar meer mensen toe aan te zetten introduceerde ze de 'Gelukskoffer' in het onderwijs. Met de inhoud van die koffer krijgen kinderen meer positieve bagage mee om vorm te geven aan hun eigen geluk.

Geluk komt namelijk niet vanzelf, ook al denken we vaak van wel. Het is voor 50% gekleurd door je aanleg, de omstandigheden zijn voor 10% van je geluksbeleving verantwoordelijk en 40% ervan komt voort uit bewust gedrag. Je eigen talent 'voelen' (en die niet door een ander laten benoemen) is een belangrijke stap daarin, samenhangend met Den Boer's vraag: waar ben ik goed in? Dat talent inzetten ten gunste van anderen; daar is ons brein dol op. Door goed voor een ander te zorgen neemt ons eigen gevoel van levensvoldoening toe. Met alle positieve effecten van dien: gelukkige mensen zijn productiever en succesvoller, zo blijkt.

HANDICAPS BESTAAN NIET

Het verhaal van Clara den Boer komt voort uit de positieve psychologie. Deze momenteel razend populaire stroming zet zich af tegen het denken in ziektebeelden en richt zich juist op het vergroten van de veerkracht van mensen door uit te gaan van wat positief is, en dat te waarderen. Hoezeer we dat allemaal ook toejuichen: ons brein blijkt er moeilijk toe in staat. Het oudste gedeelte van de hersenen – ons 'reptielenbrein' – is ingesteld op het corrigeren van situaties die niet kloppen en richt zich daarmee juist vaak op de negatieve aspecten.

Dat zien we onder andere terug in het onderwijs, het zakenleven en de sportwereld. Marc Lammers, oud-bondscoach van het Nederlands dameshockeyteam, is een veel aangehaald pleitbezorger van de positieve benadering. Zijn filosofie (en die van Johan Cruijff ook, trouwens) gaat uit van het ontwikkelen van achten en negens tot tieners, in plaats van het focussen op het van een vier een zesje te maken. Hij richt zich dus op het positieve, en gaat uit van het versterken van het talent dat er toch al is. Zijn statement daarbij: 'Handicaps bestaan niet, wel compenserende talenten'.



Jij met je 'reptielenbrein' bent ook in staat zo te denken, want gelukkig is ook het 'talent' om positief te denken trainbaar. De crux daarvoor is dankbaarheid. Mensen die elke dag opschrijven waar ze die dag dankbaar voor zijn trainen hun 'geluksspier': ze maken nieuwe hersen-cellen aan en weten daarmee het 'reptielenbrein' te onderdrukken. Dankbaarheid 'plust' je geluksbeleving.

'Leiderschap is het leven dienen en mensen bezielen'

CONVERSIO MORUM

'Leiderschap begint bij jezelf' is de titel van dit hoofdstuk. Die boodschap kwam terug in de bijdrage van zowel Verstappen als Den Boer. Beide dames gaan uit van dat wat er in mensen schuilt: wie ze zijn, waar ze voor staan en waar ze – al dan niet onbewust – in uitblinken. Dat kopelen ze vervolgens aan wat je ermee doet: waartoe je doet wat je doet, en hoe je de beste versie van jezelf aan de wereld kunt geven. Die beweging 'naar buiten' gaat over leiderschap richting anderen: daarmee inspireer, beziel en beweeg je mensen – op een authentieke, verbindende en positieve manier.

De vragen die je jezelf daartoe kunt stellen passeerden hiervoor al even de revue:

- Wie ben ik?
- Wat is/zijn mijn kernwaarde(n)?
- Waar ben ik goed in?
- Hoe kan ik de beste versie van mezelf aan de wereld geven?
- Waartoe doe ik wat ik doe?

Dit zijn grote en 'trage' vragen: vragen waar je niet een snel antwoord op hebt. Ze verlangen dat je ze doorleeft, en dat je er regelmatig op reflecteert – om jezelf bij de les te houden, en als houvast voor je eigen handelen. Bedenk je dus met enige regelmaat: wat waren nog maar mijn waarden en ben ik er dienstbaar aan geweest? En: waar ga ik nog maar voor en handel ik daar ook naar? Hoe zou je nog beter de beste versie van jezelf aan de wereld kunnen geven?

Dat gaat niet van de ene op de andere dag, maar je kunt er wel elke dag iets aan doen. Dankbaar zijn en het positieve waarderen: dat in ieder geval. En om jezelf bij de les te houden en 'midden in de orkaan' te kunnen staan, helpt daarnaast een dagelijkse verbetering in houding en levensstijl. *Conversio morum*, noemde Benedictus dat: 'Waar begin je morgen mee?' ■



'Prestaties geven ons
niet alleen nieuwe energie,
maar maken ons ook gelukkig'

Tenslotte: Plannen, praten,presteren

HANS VAN DER LOO

Terwijl de wereld in pijlsnel tempo verandert, woedt in de Nederlandse Polder een achterhoedegevecht, waarbij de eigentijdse prestatiedruk wordt bekritiseerd. Hoewel uit onderzoek blijkt dat we momenteel slechts op halve kracht werken, vinden we zelf dat we veel te hard buffelen. Lekker een tijdje uitrusten of terugkeren naar een paradijselijke toestand van het totale niets doen, wordt als tegengif gepropageerd. Dit is niet alleen wereldvreemd, maar gaat ook voorbij aan de positieve waarde van prestaties. In plaats van ons uitsluitend te concentreren op plannen en praten, zouden we er goed aan om meer aandacht aan presteren te schenken. Prestaties geven ons niet alleen nieuwe energie, maar maken ons ook gelukkig. →

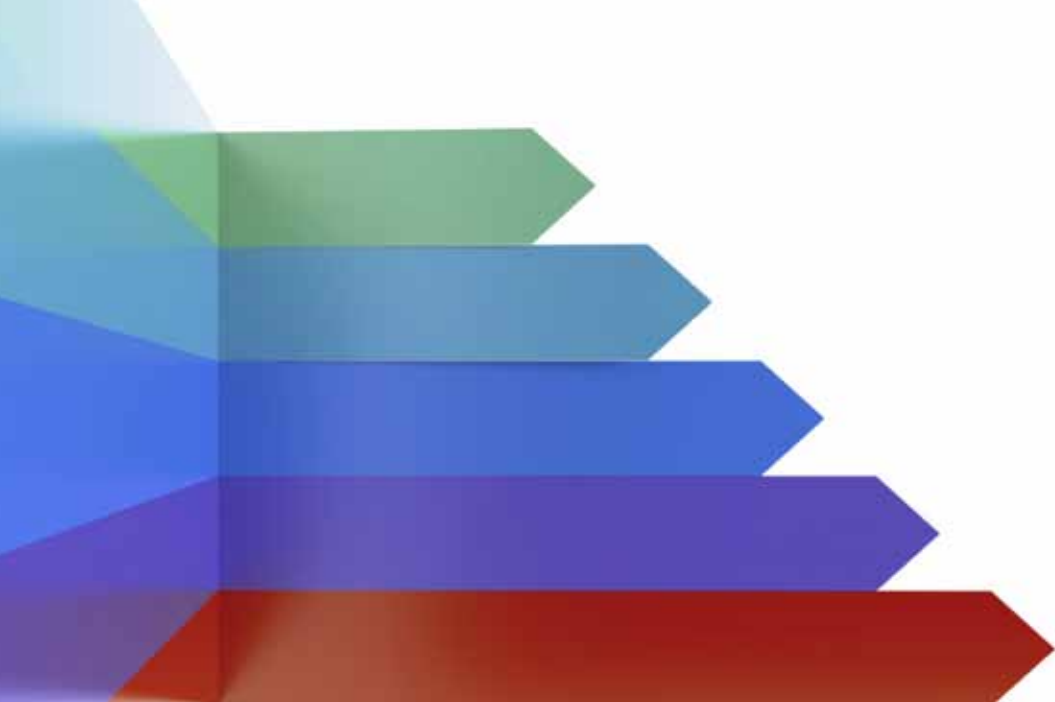
De momentane discussie over prestatiedruk komt niet uit de lucht vallen. De jachtigheid van werk en bestaan zijn toegenomen. Natuurlijk zijn er bij dit concept kritische kanttekeningen te plaatsen: want hoe nieuw is 'nieuw' eigenlijk? Zijn groei en vooruitgang niet vanouds kenmerken van het moderne kapitalisme geweest? Zit de 'creatieve destructie' niet in het systeem ingebakken? Het antwoord op die vragen is deels bevestigend. Maar deels ook niet. De kenmerken van eigentijdse prestatienormen zijn zowel in graduele als in cumulatieve zin fundamenteel anders dan we ooit eerder in de geschiedenis hebben meegemaakt. In steeds meer sectoren zijn sprongsgewijze prestatieverbeteringen de norm geworden. De strategie van '10 maal beter' van Google is allang realiteit geworden, laat Jim Collins in zijn laatste studie 'Great by Choice' zien. In IT-verandertrajecten zijn productiviteitsstijgingen van 500 % tot 1000% binnen een jaar heel gebruikelijk. Steeds vaker zie je dat bedrijven benchmarks niet als richtplank, maar als springplank voor verdere verbeteringen gebruiken. Prestaties hebben ook meer en meer met 'stapeleffecten' te maken: steeds meer belangen spelen een rol, 'stakeholders' moeten tevreden gesteld worden en steeds meer criteria moeten in de besluitvorming worden meegenomen.

Dit zijn natuurlijk slechts objectieve feiten. De daarmee verbonden subjectieve ervaringen zijn natuurlijk veel belangrijker. In dit verband zijn er steeds meer signalen die erop wijzen dat de prestatiedruk ons zo langzamerhand teveel is geworden. Verwijzend naar de opvoering van het eigentijdse werktempo spreekt de Duitse hoogleraar Heike Bruch in dit verband van een 'versnellingsval'. Het voortdurend overladen met steeds meer en steeds meer gevarieerde werkzaamheden zou tot een ongezonde groei van stress hebben geleid. De Amerikaanse energievoerster Tony Schwartz is dezelfde mening toegedaan. Hij ziet de geforceerde 'hyperactiviteit' in bedrijven als een gevolg van het feit dat gangbare manieren van organiseren en werken onder druk staan. In een poging om de prestaties op peil te houden, proberen bedrijven en organisaties eruit te persen wat er niet (meer) in zit. Het gevolg? Energieverlies, demotivatie, afnemende betrokkenheid en dalende prestaties. We kunnen in dit verband van een 'prestatieparadox' spreken: hoe groter de druk om te moeten presteren wordt ervaren, hoe minder er daadwerkelijk wordt gepresteerd.

'Zit de 'creatieve destructie' niet in het systeem ingebakken?'

Geen wonder dat er de laatste tijd steeds meer weerstand tegen prestatiedruk opklinkt. Soms vloeit die weerstand voort uit de ervaringen van bepaalde groepen. Artsen, onderwijzers, rechters en verpleegkundigen hebben de afgelopen tijd laten weten dat de werkdruk ontoelaatbare proporties heeft aangenomen. Datzelfde geldt ook voor leeftijdsgroepen: naast de oudere werknemers zijn het nu vooral ook jongeren van de 'Y-generatie' die hun bezorgdheid over de prestatiedruk laten horen. Symptomatisch in dit verband is een artikel in de NRC van 1 februari 2014. Daarin wijten de auteurs de eigentijdse hang naar het leveren van prestaties niet aan technologische en economische factoren, maar aan de hang van jongeren om alles in zo kort mogelijk tijdbestek mee te maken. Prestatiedruk zou voortkomen uit de zucht om als bijzonder en uniek te worden aangezien. Mensen die presteren worden in het artikel voorgesteld als aandachtjunks, die erop gefixeerd zijn om zichzelf als geslaagd persoon te profileren. Naast aandacht zou ook angst een belangrijke drijfveer vormen om je manifesteren. Als je voor je vijftiengste nog geen boek hebt geschreven of TED-talk hebt gegeven, zou je eenvoudigweg niet langer meetellen. Het klinkt allemaal wat overtrokken en vergezocht, maar er zit natuurlijk wel een kern van waarheid in. Prestatiedruk is niet alleen een externe factor, maar er bestaat ook een soort 'zelfopgelegde' druk.

Of het nu gaat om prestatiedruk van buiten of van binnen, de oplossing wordt meestal gezocht in het tempo-riseren en vertragen. Stop the action! Even geen sociale media. Even stoppen met duizend-en-één ding doen. Rustig aandoen: 'verslowen' en jezelf ontspannen. Aan de hand van de eigentijdse perikelen en stijgende werkdruk bij de Belastingdienst, wijst de bekende columnist Ben Tiggelaar ons hierbij de richting. Deels voert het door hem gepropageerde pad naar het verleden terug. Ooit was de Belastingdienst een werkparadijs, vertelt hij. Je vulde je bestaan met het verwerken van een gestage blauwe papierstroom. Rustig werkte je naar je pensioen toe. Zou het niet mooi zijn, vraagt hij zich af, om terug te keren naar de werkomgevingen van weleer? Zouden we niet genoeg moeten nemen met het feit dat mensen in alle rust kunnen doen waar ze zin in hebben? Om zijn perspectief nog meer reliëf te geven, verwijst hij naar een aantal paradijselijke oorden, waarover een Amerikaanse journaliste ooit een reportage maakte. Deze zogeheten 'Blue Zones' – meestal afgelegen eilanden, maar ook een christelijke gemeenschap – zouden geheel in het teken van rust, reinheid en regelmaat staan. Gezin en familie, het eten van gezonde voeding en voldoende lichaamsbeweging zouden garant staan voor een leven zonder stress, overgewicht en eenzaamheid.



Prestatievrees en prestatievermijding als antwoord op groeiende prestatiedruk, is dat de oplossing?

Ik denk van niet. Door de drang om te presteren al bij voorbaat verdacht te maken en af te wijzen, gaat men voorbij aan het feit dat het probleem op een heel ander vlak ligt. Het probleem moet niet in het presteren zelf worden gezocht, maar veeleer in de methoden waarmee gepresteerd moet worden. 'De manier waarop we werken, werkt niet meer', zegt de al eerder genoemde Tony Schwartz. De management- en verandermethodes waarmee we steeds hogere prestaties proberen te realiseren zijn volstrekt verouderd. Allerlei gangbare methoden van planning waren ooit bedoeld om organisatorische systemen soepeler te laten verlopen. Maar nu worden ze ingezet om prestatiesprongen te realiseren. Dat is niet realistisch en zeer effectief.

De fixatie op geplande wijze van veranderen en performance management leiden tot systematische onderbenutting van menselijke capaciteiten. Behalve plannen is praten ook een veelgebruikte methode om prestaties te verbeteren. Er wordt heel wat afgepraat in organisaties: over ambities, dromen en de toekomst. Over talenten, sterkte en kwaliteiten. Maar ook over allerlei gedoe. Een hele stroming van ontwikkelingsdeskundigen, trainers en coaches heeft er zijn beroep van gemaakt om oeverloze gesprekken te voeren. in tegenstelling tot plannen levert dat praten doorgaans wél energie op. Maar die is vaak maar van korte duur. De verhalen van deelnemers die enthousiast van een training of workshop terugkwamen om vervolgens binnen een week weer in een normale 'sleuerstand' te zitten, zijn maar al te bekend.

'Is er naast al dat plannen en praten nog een derde weg mogelijk om prestatieverbeteringen te realiseren?'

Is er naast al dat plannen en praten nog een derde weg mogelijk om prestatieverbeteringen te realiseren.

Jazeker! **Die weg is eigenlijk heel simpel: ga met een aantal bevlogen mensen aan de slag om prestaties te realiseren.**

Probeer de oermenselijke hang naar presteren een kans te geven. Iedereen wil iets bijzonders neerzetten! Iedereen wil kunnen worden die hij of zij eigenlijk zou kunnen zijn. Organiseer binnen je bedrijf kortcyclische trajecten, waarin niet zozeer gepland en gepraat, maar waarin gepresteerd wordt. Zorg dat de focus in die ruimten niet alleen op het realiseren van prestaties, maar ook op experimenteren, leren en jezelf manifesteren komt te liggen. Gebruik dergelijke trajecten om jezelf nieuwe prestatievaardigheden aan te leren. Probeer je fysieke, emotio-

nele en mentale capaciteiten zodanig te versterken, dat je 'prestatiefit' aan de slag kan gaan en blijven. Wees ook bereid om te leren van mensen en organisaties die in staat zijn gebleken om onder grote druk te presteren. **Voortgang in prestaties maakt mensen energiek en gelukkig,** bleek uit een diepgravende studie van de aan Harvard verbonden professor Theresa Amabile. Wat dat betreft komt het nieuwe presteren als een geschenk uit de hemel vallen en is het eerder een lust dan een must. ■

Hans van der Loo is adviseur, spreker en publicist. In zijn laatste boek 'Energy Boost' gaat hij uitgebreid in op de vraag hoe energie mensen sneller in beweging brengt en beter laat presteren.



Wiro Kuipers helpt organisaties aan scherp zicht en nieuwe zin.

Vanuit zijn bedrijf Ons Idee doet hij dat door identiteits-, strategie- en creatieve sessies te begeleiden, vaak met behulp van LEGO Serious Play.

Daarnaast is hij actief voor de Cool Ideas Society. Daarmee organiseert hij Gave Dingen Doen sessies: cocreatieve bijeenkomsten om mensen te helpen hun geweldige idee te realiseren.

WAAR
BEGIN JE
MORGEN
MEE?

ONZE TOEKOMST

het nieuwe presteren