



DE KRACHT VAN ORGANISCH LEIDERSCHAP

Ronald van der Molen

LEIDERSCHAP

Het leiderschap waarmee we ‘groot’ zijn geworden, dateert in essentie nog van de Industriële Revolutie. In die benadering van organiseren is de mens in de arbeidsorganisatie op de achtergrond geraakt en een tandwiel in het raderwerk geworden. Het gevolg: mensen vervreemden van zichzelf, hun klanten en het bedrijf. Hoog tijd om hen weer te laten floreren door organisch leiderschap.

Stel je voor: je gaat op bedrijfsbezoek bij een textiel-fabriek die hoge kwaliteit fijne wol produceert. Het bedrijf is gevestigd in een eigentijds industriepark. Tijdens de presentatie vertelt de trotse directeur over de fabriek: de geschiedenis, de belangrijkste klanten en de ruim tweehonderd medewerkers. Hij is prestatiegericht, is al voor dag en dauw op de zaak en gaat als laatste naar huis. Hij neemt alle belangrijke beslissingen en zorgt er voor dat de fabriek goed blijft draaien. Tijdens de rondleiding laat hij de machines zien en schetst het organisatieplaatje. De fabriek is onderverdeeld in gespecialiseerde productiesecties met eigen afdelingshoofden. Die sturen op hun beurt een groep ploegbazen aan, die toezicht houden op het personeel op de werkvloer. Boekhouding en verkoop zitten op de eerste etage en rapporteren aan hun afdelingshoofden op de tweede verdieping. Alles is strikt hiërarchisch en piramidaal georganiseerd (Semler, 1993, p. 264).

DE WORTEL VAN HET PROBLEEM: DE ORGANISATIE ALS MACHINE

Voor veel leiders is dit een normaal bedrijf waar niets bijzonders aan is, maar de schijn bedriegt. De hierboven beschreven textielfabriek bestond in de 19e eeuw in

Engeland. De afgelopen decennia is de manier waarop we onze organisaties inrichten en er leiding wordt geven in de kern amper veranderd. En daar zit volgens mij precies het probleem. De afgelopen eeuwen zijn we op een onnatuurlijke wijze gaan organiseren en leidinggeven. Ambachtelijke en kleinschalige werkplaatsen groeiden uit tot grote fabrieken en vormden samen een grootschalige industrie. Sindsdien lijkt alles te draaien om rendement. We zijn bevangen door een groeiende hang naar macht en materie en het ultieme doel is het verhogen van de materiële welvaart.

De gangbare manier van zakendoen gaat uit van het neoliberalisme; we beconcurreren elkaar in de zogenaamde ‘vrije markt’. Het geloof van onze voorouders in God heeft plaatsgemaakt voor een onwrikbaar vertrouwen in maakbaarheid. We streven ons eigen welzijn na, vaak ten koste van anderen en onze omgeving. Als de bv Ik centraal staat, is de logische vraag *What’s in it for me?* Dit wekt wantrouwen in de hand: burgers wantrouwen de overheid, vakbonden de werkgevers en zorgverzekeringen de zorgverleners. Wantrouwen leidt tot vervreemding en angst gekwetst te worden, we nemen afstand en sluiten ons af. Het gevolg is dat we de werkelijkheid in stukken hakken om haar te doorgronden. Die afstand komt terug in de metaforen die we gebruiken: organisaties worden bijvoorbeeld gezien als machines

(zie figuur 1) waarvan je het rendement kunt vergroten door aan een aantal knoppen te draaien – de verticale structuur met afdelingen, staf, functies en managers die de boel centraal aansturen is hier een gevolg van.

Beleidsvisies en projectplannen worden vanuit lineair denken geschreven en fungeren als gedetailleerde routekaarten met vastgestelde bestemmingen. Vanuit de behoefte ‘de boel’ te controleren, stellen leiders zich twee vragen: hoe krijg ik ‘hen’ zover, en: hoe controleer ik of ‘ze’ besluiten opvolgen? Het mensbeeld hierachter is dat mensen ongemotiveerd zijn, geen ambitie hebben en liever geen verantwoordelijkheid dragen: medewerkers zijn gemakkelijk in te ruilen *human resources* en voelen zich daardoor niet gewaardeerd en verliezen hun passie en innerlijke betrokkenheid. Dat veroorzaakt stress en maakt mensen ongezond en ongelukkig. Een dergelijke gesloten en mechanische organisatie vervreemdt op haar beurt van de buitenwereld. Als klant, burger of patiënt voel je dat wanneer je op een wachtlijst wordt gezet of van het kastje naar de muur wordt gestuurd. Mechanische organisaties zijn schadelijk voor de gezondheid omdat mensen er verdorren!

CULTURELE REVOLUTIE? DE ORGANISATIE ALS ORGANISME

Inmiddels piept en kraakt het machinedenken in al zijn voegen. Steeds meer wetenschappers geloven dat

we ons in een culturele revolutie bevinden, zoals die maar eens in de paar honderd jaar plaatsvindt. We zijn overgegaan van het modernisme naar het post-modernisme en van het industriële tijdperk naar het informatietijdperk van de kenniswerker. Hierdoor is er een cultuur in wording met een nieuwe manier van denken, voelen, leven en werken. Gevoed door technologie en globalisering nemen de snelheid van veranderen en het belang van innovatie toe.

Deze ontwikkelingen vragen om andere vormen van samenwerken en leidinggeven, zoals: zelfsturing en agile organiseren. In die zoektocht kunnen we leren van de natuur. In Nederland hebben we een rijke traditie op dit gebied. Pioniers als Ulbo de Sitter (sociotechniek), Eckart Wintzen (celfilosofie) en Gerard Endenburg (sociocratie) lieten zich in hun concepten allemaal inspireren door de natuur. Sociotechniek komt voort uit de systeemtheorie die is gebaseerd op de complexiteit en onderlinge afhankelijkheid zoals we die in de natuur tegenkomen. De celfilosofie is gebaseerd op de wijze waarop een levend organisme groeit. Sociocratie gaat uit van het kringproces dat karakteristiek is voor elke vorm van leven.

Een natuurlijkere wijze van werken kan vanuit een holistische visie waarin alles integraal met elkaar is verbonden: ‘Als ik iemand benadeel met wie ik verbonden ben, benadeel ik (uiteindelijk) mezelf.’ Uit deze op vertrouwen gebaseerde verbinding, in de ander, in zijn vermogens en in zijn intenties, ontstaat de oprechte behoefte om op een zorgvuldige manier met mensen en onze omgeving om te gaan. Het biedt mensen de ruimte om werk te doen dat voor hen boeiend en betekenisvol is. De vraag verschuift van *What's in it for me?*, naar *What's in me for you?* Organisaties worden gezien als organismen (zie figuur 1) waar mensen tot bloei komen. In de natuur heeft het organisme dat de beste verbindingen legt, zich goed aanpast en zichzelf reproduceert, de grootste overlevingskans. Een groeiend aantal bedrijven kiest ervoor om te investeren in wendbaarheid: geen traditionele teams en afdelingen, maar autonome cellen of gelegenheidsteams die zich organiseren rondom klanten.

Om veranderingen te bewerkstelligen worden er experimenten uitgevoerd met een circulair karakter – hooguit richting en hoofdlijnen worden beschreven.

FIGUUR 1. DE ORGANISATIE ALS MACHINE VERSUS DE ORGANISATIE ALS ORGANISME

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

Vanuit het verlangen hun collega's te faciliteren, stellen leiders heel andere vragen, zoals: waar ben jij goed in, en welke bijdrage wil je leveren om het doel van de organisatie te dienen? Want mensen hebben immers veel in hun mars, willen graag werken en zichzelf kunnen aansturen. Medewerkers worden benaderd als waardevolle *human beings*. Vanuit een diep gevoel van verbondenheid zetten mensen hun talenten in. Dit type organisatie vormt een open systeem: er wordt actief aansluiting gezocht bij de behoeften van de klant, de samenleving en de arbeidsmarkt. Door de werkstromen direct te koppelen aan specifieke klantgroepen of marktsegmenten, wordt de doorlooptijd gereduceerd en kan de kwaliteit van producten of diensten worden verhoogd. Er kan accuraat worden ingespeeld op ontwikkelingen in de markt. Organische organisaties dragen bij aan de gezondheid van mensen en hun leefomgeving. Mensen floreren er.

PRAKTIJKVERHAAL HOLLANDS KROON: MINDER REGELS, MINDER BUREAUCRATIE EN MEER VERANTWOORDELIJKHEID BIJ DE INWONERS

In de kop van Noord-Holland ligt de fusiegemeente Hollands Kroon. Sinds eind 2016 werken de 350 medewerkers samen in circa 35 zelfsturende teams. De teams zijn zelf verantwoordelijk voor het bereiken van de doelen en hebben drie keer per jaar overleg met de directie. Omdat formele leiders ontbreken, zijn mensen bij toerbeurt voorzitter. De meeste teams hebben ééns per week overleg in het nieuwe gemeentehuis. Iedereen regisseert de eigen agenda en werktijden: zolang je resultaten boekt, vraagt niemand zich af waar je blijft. De taakverdeling en wijze van besluitvorming, die bepalen de teams zelf; net zoals het kiezen en aannemen van nieuwe collega's. Er zijn diverse hulplijnen en digitale handboeken beschikbaar voor zaken als budgettering en werving.

De nieuwe gemeente bruist merkbaar van de initiatieven. Als burger hoeft je bijvoorbeeld niet meer naar 'het loket' toe en komen ambtenaren jou bezoeken. Stel, je wilt een schuur neerzetten of

een eigen boom kappen. Dan komt een ambtenaar langs die ter plekke jouw situatie inschat, en indien mogelijk krijg je direct je vergunning. Heb je een nieuw paspoort of rijbewijs nodig? Nadat je online een formulier hebt ingevuld, kun je kiezen voor bezorging thuis of op je werk, zonder extra kosten. Ouders kunnen de aangifte van hun pasgeboren baby thuis regelen. De ambtenaar van de burgerlijke stand komt dan langs, zodat ook de moeder bij deze heuglijke gebeurtenis aanwezig is.

Het team dat verantwoordelijk is voor adresregistraties besloot onlangs bij een grote verhuizing van een verzorgingshuis niet af te wachten totdat de ouderen om de beurt naar het gemeentehuis zouden komen om hun adres te wijzigen. Ze gingen naar het verzorgingstehuis toe en in één middag werden alle adressen aangepast. Dat scheelde kostbare tijd en leverde de ouderen en ambtenaren een gezellige middag op.

Het aantal bezwaarschriften is met een kwart gedaald omdat ambtenaren langsgaan bij inwoners voordat de bezwaarprocedure wordt opgestart. Het kernbeheerteam heeft inmiddels ruim honderd zelfbeheerprojecten, waarbij bewoners faciliteiten, training en soms geld ontvangen. Zo is een verwaarloosd klein bos door de bewoners van een naastgelegen dorp omgetoverd tot een prachtig, klein park. De kernbeheerders hebben dit proces alleen ondersteund met materiaal en advies.

TWEE BEWEGINGEN

Samengevat zie ik twee bewegingen die de huidige aandacht voor organische vormen van werken lijken te versterken.¹ De eerste beweging is de veranderende economie. Door de mondialisering en de technologische ontwikkelingen staan veel organisaties onder constante druk om snel in te spelen op marktontwikkelingen. De levensduur van bedrijven en productcycli nemen snel af. De *Shift Index* laat zien dat de levensverwachting van Fortune 500-bedrijven is gedaald van 75 jaar in 1950 naar nog geen 15 jaar in 2001 (Foster & Kaplan, 2001). Naar schatting bestaat 80 procent van de huidige bedrijven over vijf jaar niet meer, en over tien jaar is dat

zelfs 96 procent. Dit brengt onrust en onzekerheid met zich mee. Mensen vragen zich af: bestaan mijn bedrijf en mijn baan over tien jaar nog? En zo ja, in welke vorm? Daarnaast is snelheid van handelen steeds belangrijker bij het op de markt brengen van nieuwe producten en diensten. Terwijl gevestigde bedrijven en instellingen hun plannen tot in detail uitwerken en hun best doen om eerst voldoende draagvlak te creëren, lopen ze het gevaar te worden ingehaald door snelle startups die hun marktaandeel en winstgevendheid bedreigen.

De tweede beweging is de veranderende samenleving. Mensen eisen zich meer vrijheid toe. Hierdoor is er minder behoefte aan managementtoezicht. De trend is meer aandacht voor verbinding, wendbaarheid en zelfredzaamheid. Dat vraagt een andere manier van leidinggeven dan we gewend zijn: van dicteren naar voorwaarden scheppen, van controleren naar vertrouwen geven, en van afhankelijkheid creëren naar autonomie vergroten. Dit is goed te zien in de samenleving, waar de overheid zich terugtrekt en haar taken door middel van verzelfstandiging of privatisering overlaat aan de burgers en de markt. Lokale overheden en zorgaanbieders realiseren zich dat zij de burger respectievelijk de patiënt alleen dan kunnen stimuleren om meer initiatief en verantwoordelijkheid te nemen indien zij zelf het goede voorbeeld geven. Nederland lijkt te kantelen van een verticaal geordende en centraal aangestuurde samenleving naar een samenleving van meer horizontale verhoudingen, waar vernieuwing en ontwikkeling plaatsvinden van onderop (Rotmans, 2015, p. 20-29). Dit uit zich concreet in het werken met autonome teams en Agile-methoden, zoals Scrum. Deze trend breidt zich uit naar andere sectoren, zoals de politie, het onderwijs en het bedrijfsleven. De samenleving wordt horizontaler en de kracht van netwerken neemt toe. Hierdoor staan verticale organisatiestructuren en klassieke communicatiepatronen ter discussie. Kortom, organisaties moeten wat anders en ze willen ook wat anders. Hoe pak je dat aan? Wat betekent dit voor de manier waarop je leiding geeft?

BIJ BUNNIK PLANTS
BEDACHTEN DE
MEDEWERKERS EEN
NIEUW SYSTEEM
WAARMEE DE
CAPACITEIT VOOR
HET AFLEVEREN
WERD VERHOOGD MET
VIJFTIG PROCENT

DE ONTWIKKELING VAN LEIDERSCHAP IN VOGELVLUCHT

De veranderende economie en samenleving sluiten aan bij de ontwikkeling van leiderschap in de afgelopen decennia (Avery, 2004, p. 18-66). Hieronder beschrijf ik vier paradigma's van leiderschap die duidelijk maken hoe leiderschap zich de afgelopen decennia heeft ontwikkeld en hoe ons denken hierover aan het veranderen is (zie figuur 2).

1. Klassiek leiderschap

Tot diep in de twintigste eeuw overheerste in het Westen het klassieke leiderschap. Dit paradigma wordt gekenmerkt door een hiërarchische uitoefening van macht door het uitdelen van straffen en beloningen. De leider heeft een formele machtsbasis en zijn belangrijkste taak is om de onderneming te laten slagen en opdrachten te geven aan ondergeschikten. Klassiek leiderschap veronderstelt laaggeschoolde en niet zo mondige medewerkers. Daarom werkt dit type leiderschap het best in hiërarchische omgevingen waar de taken relatief eenvoudig en overzichtelijk zijn. Deze vorm van leiderschap is bovendien ingesteld op een eenvoudige omge-

ving die niet snel verandert en die veel overzicht en controle toestaat. Wanneer de omgeving verandert en toeneemt in complexiteit wordt de zwakte van klassiek leiderschap zichtbaar, omdat de leidinggevende het overzicht en de controle kan verliezen. Een andere zwakte is dat dit soort leiderschap passiviteit kan bewerkstelligen bij de medewerkers, die hun verantwoordelijkheid afschuiven op de leider. Medewerkers zijn in dit model primair uitvoerders van de wensen van de leider. Ze dragen weinig tot geen verantwoordelijkheid.

2. Transactioneel leiderschap

Rond de jaren zeventig verschuift de focus van de persoonlijke kenmerken van de leider naar zijn (of haar) volgers en hun omgeving. Het luisteren naar en

het onderhandelen met medewerkers wordt belangrijker. Door dit overleg komen er overeenkomsten (transacties) tot stand. Hierdoor ontstaat transactioneel leiderschap. Nog steeds handelen leidinggevenden vanuit een formele machtsbasis, maar in dit paradigma zullen zij niet zo snel bevelen geven. De belangrijkste taak van een leidinggevende is om een omgeving te creëren waarin inspraak en overleg mogelijk zijn. Deze vorm van leiderschap doet meer recht aan hoger opgeleide mensen, die hun creativiteit nodig hebben om in te spelen op een veranderende omgeving. Het nadeel van transactioneel leiderschap is dat het accent sterk ligt op resultaten (winst en verlies) op de korte termijn, en minder op het resultaat op de lange termijn. Verandering wordt opgevat als verbetering van bestaande producten en diensten, niet als verandering van visie en waarden. Hierdoor is de organisatie kwetsbaar voor grote veranderingen in de omgeving. Bovendien staat de figuur van de leider nog sterk centraal. Hierdoor is de kans groot dat mensen op hem of haar blijven wachten en daardoor geen spontaan initiatief zullen ontplooien.

3. Visionair leiderschap

Midden jaren tachtig verschuift de aandacht vervolgens naar visionair leiderschap. De nadruk komt te liggen op een inspirerende, charismatische leider die een visie heeft op de toekomst: iemand die mensen weet te inspireren en samen te binden. Hierdoor ontstaat er meer ruimte voor innovatie, en de volgers krijgen een nog belangrijkere plek. 'Meedenken', 'eigen initiatief' en 'betrokkenheid' zijn bekende sleutelwoorden van dit paradigma. Dit paradigma heeft het vermogen om beter om te gaan met een dynamische omgeving waarin de leider niet alles kan overzien en controleren. Er wordt meer verwacht van de volgers. De voornaamste taak van de leidinggevende is om de organisatie tot een eenheid te smeden door een visie uit te dragen. Binnen dit paradigma wordt benadrukt dat er een groot verschil is tussen leiders en managers. Een leider doet de goede dingen; een

manager doet de dingen goed. Een leider creëert beweging en spreekt ieders creativiteit aan; een manager probeert dingen te beheersen en onzekerheid te vermijden. Leiders en managers hebben elkaar nodig; het is de leider die de weg wijst en het is de manager die de stappen op die weg in kaart brengt. Visionair leiderschap doet een sterk appèl op de emoties en waarden van mensen en neemt hen een stuk serieuzer dan de vorige twee paradigma's. Het nadeel van visionair leiderschap is dat de nadruk op eenheid en samenhang rondom een bezielende visie maakt dat de mensen die de visie niet delen naar de rand van de organisatie verschuiven of erbuiten worden geplaatst. Door deze eenvormigheid blijven er te weinig mensen in de organisatie die kritisch en zelfstandig denken en in staat zijn om ontwikkelin-

gen te signaleren die de leidinggevende niet ziet of die hem/haar niet bevallen. Visionaire leiders zijn slecht in staat om het roer om te gooien als dat nodig is, omdat ze de interne verschillen hebben uitgewist.

BIJ ORGANISCH
LEIDERSCHAP STAAT
NIET HET SYSTEEM
CENTRAAL, MAAR
DE MENSEN EN HUN
SAMEN-
WERKINGSRELATIES

4. Organisch leiderschap

Vanaf het jaar 2000 is er een nieuwe trend waarneembaar in leider-

schapstheorieën: organisch leiderschap. De stuwende gedachte hierachter is dat oudere modellen van leiderschap te veel afhankelijk zijn van de enkeling of van een kleine groep aan de top. Dit ondermijnt de flexibiliteit en het innovatievermogen van de organisatie. Hierdoor staat de gerichtheid op de klant onder druk. De noodzaak van voortdurende aanpassing aan steeds veranderende omstandigheden en de steeds ingewikkelder wordende mondiale omgeving, maakt dat bedrijven zich anders moeten organiseren. Daarnaast is er door toenemende scholing een nieuwe generatie medewerkers opgestaan die veel creativiteit aan de dag leggen wanneer ze daarvoor de kans krijgen.

Organisch leiderschap staat voor een radicale verandering in het denken over leiderschap. In dit paradigma verschuift de focus van de persoon van de leider naar het proces in de groep. Leiderschap is niet langer

FIGUUR 2. OVERZICHT VAN DE VIER LEIDERSCHAPSPARADIGMA'S

LEIDERSCHAPS-PARADIGMA'S	KLASSIEK	TRANSACTIONEEL	VISIONAIR	ORGANISCH
Voornaamste tijdperk	Oudheid tot de jaren '70	Jaren '70 tot midden jaren '80	Midden jaren '80 tot 2000	Vanaf 2000 tot heden
Basis van leiderschap	Dominantie van de leider door respect en/of macht om te commanderen en de controle te houden	Interpersoonlijke beïnvloeding van volgers. Het creëren van een omgeving waarbinnen inspraak en overleg mogelijk zijn	Emotie - de leider inspireert volgers en bindt hen samen	Wederzijdse zingeving binnen de groep. Leiders komen tevoorschijn in plaats van dat ze worden aangesteld
Bron van volgzzaamheid	Angst of respect voor de leider door beloningen te verkrijgen of straf te vermijden	Onderhandelingen over beloningen, afspraken en verwachtingen	Gedeelde visie; charisma van de leider; persoonlijke aandacht	Volgers maken deel uit van de groepswaarden en groepsprocessen; zelfdeterminatie
Visie	Leiderschapsvisie is niet noodzakelijk voor volgzzaamheid	Visie is niet noodzakelijk en zal waarschijnlijk nooit worden verwoord	Visie staat centraal. Volgers kunnen bijdragen aan de visie van de leider	Visie ontstaat uit de groep; visie is een sterk cultureel element

Bron: Avery, 2004.

gebonden aan specifieke posities en rollen; het 'komt op' al naar gelang het onderwerp of het product dat aan de orde is. Richting, samenhang en actie ontstaan door gedeelde visie en waarden die voortkomen uit voortdurende en intensieve interactie tussen mensen in de organisatie. Dit maakt de organisatie buitengewoon flexibel, waardoor zij zich snel kan aanpassen aan veranderende omstandigheden. Een nadeel is de hoge mate van onzekerheid en de rusteloosheid die hierdoor kunnen ontstaan. Lang niet iedereen kan goed presteren in zo'n organisatie. Bovendien is organisch leiderschap sterk afhankelijk van de mate waarin mensen zichzelf kunnen aansturen en motiveren, het zogeheten 'zelfleiderschap'. Dat is niet in alle culturen en omstandigheden een reële verwachting (Avery, 2004, p. 18-66).

RADICALE VERANDERING

Uiteraard overlappen de bovenstaande paradigma's elkaar in de praktijk. In grote ondernemingen en instellingen kan de ene afdeling bijvoorbeeld volgens het transactionele paradigma werken, terwijl in de andere afdeling het visionaire paradigma dominant is. Verder zijn er verschillende theorieën mogelijk binnen één paradigma. Bij organisch leiderschap spelen in sommige theorieën formele functies, zoals directeuren, managers en teamleiders, nog steeds een rol, al worden ze soms anders genoemd. In andere theorieën worden ze helemaal vervangen door kenmerken zoals waarden en organisatiecultuur.

Organisch leiderschap betekent een radicale verandering in het denken over leiderschap op drie terreinen:

- Interacties
- Visie en gedeelde waarden
- Continue, snelle verandering.

Interacties

Niet de leider staat in het centrum, maar de interacties tussen de mensen (waarmee ze elkaar beïnvloeden) staan centraal. Leiderschap is niet langer geconcentreerd aan de top, maar is diffuus verspreid over de hele organisatie. Het verschuift voortdurend. Leden van de organisatie nemen wisselend deel aan het proces van leiderschap. De ene keer heb je de rol van leider en de andere keer de rol van volger. Dit betekent dat je, veel meer dan voorheen, het leiderschap in andere mensen moet kunnen aanwakkeren. Niet ‘Wie de baas is, mag het zeggen’, maar ‘Wie het weet, mag het zeggen’.

Visie en gedeelde waarden

Visie en gedeelde waarden zijn sterke, culturele elementen. Ze worden niet bedacht en bewaakt door een of meer mensen aan de top, maar ontstaan door voortdurende interacties tussen de leden van de organisatie. De basis van organisch leiderschap is communicatie, en die is veelal gericht op het verlenen van betekenis. De rol van de aangestelde leider(s) is om mensen in informele gemeenschappen bij elkaar te brengen, waar ze hun ideeën kunnen inbrengen en uitwerken in interactie met de ander. Dit vraagt om een meer coachende stijl van leidinggeven, waarbij intuïtie en vertrouwen een cruciale rol spelen. Geen *command and control*, maar *sense and respond*.

Continue, snelle verandering

De nadruk ligt op continue en snelle veranderingen, zowel binnen als buiten de organisatie. Hiervoor is een cultuur nodig die flexibiliteit, innovatie en creativiteit stimuleert. De organisaties of afdelingen waarin organisch leiderschap voorkomt, zijn vaak beperkt qua omvang en hebben het karakter van een netwerk. Het doel is om verbonden te blijven met de sociaal-culturele en fysieke omgeving waarin de organisatie opereert. Dit vergt een flexibele vorm van leiderschap

met nadruk op integriteit en transparantie. De metafoor is geen piramide die top-down functioneert, maar eerder een park waar slim gebruik wordt gemaakt van het informele sociale netwerk.

PRAKTIJKVERHAAL BUNNIK PLANTS

Bij de Bleiswijkse potplantenkweker Bunnik Plants is er een transitie gaande waarbij de piramide wordt omgedraaid. De ruim 250 medewerkers werken samen in zelforganiserende teams en krijgen meer autonomie om besluiten te nemen. Het management heeft een faciliterende in plaats van dicterende rol. Doordat een kwart van de winst naar de medewerkers gaat, ondervinden ze aan den lijve of hun keuzen het verschil maken. Dit zorgt ervoor dat alle medewerkers betrokken zijn bij het floreren van de onderneming. ‘Bij ons is iedereen een beetje zijn eigen ondernemer’, aldus Thomas Bunnik, een van de eigenaren.

Om innovatie te stimuleren wordt er afscheid genomen van de ouderwetse ideeënbus. ‘Door zo’n bus nemen mensen letterlijk afstand van hun idee en gaan ze wachten op wat iemand anders ermee doet’, vindt Thomas. ‘Wij stimuleren innovatie en ondernemerschap nu door mensen te helpen om een goed idee handen en voeten te geven. Dat levert naast

ideeën ook betrokkenheid en loyaliteit op.’ Inmiddels zijn er ideeën in overvloed. Zo hebben medewerkers zelf een nieuw systeem bedacht waarmee ze de capaciteit voor het afleveren van planten met maar liefst vijftig procent wisten te verhogen. ‘Daar wordt toch iedereen enthousiast van?’ Innoveren werkt zodoende aanstekelijk. In plaats van oordelen te vellen, heeft Thomas geleerd om vragen te stellen. ‘Als medewerkers bij me komen met een idee, vraag ik ze: “Wat probeer je hiermee op te lossen?” En: “Kan het nog gekker of wilder?”’

Dan gaat er ook weleens wat mis. Hoe gaan ze daarmee om? Thomas reageert laconiek: ‘Fouten maken vinden we niet erg. Die horen erbij.’ Zo reed

DE MANIER WAAROP WE DENKEN OVER LEIDERSCHAP IS RADICAAL AAN HET VERANDEREN

er onlangs een medewerker met een heftruck tegen een paaltje aan. De schade bedroeg 3000 euro. ‘Vroeger was de reactie geweest: “Wat voor monstergoed heeft dit gedaan? Hij zat natuurlijk op zijn telefoon!” Nu was de reactie: “Gelukkig is er niemand gewond geraakt.” Vervolgens hebben we de medewerker gevraagd hoe we dit in de toekomst zouden kunnen voorkomen. Het paaltje bleek niet goed zichtbaar vanuit een bepaalde hoek. Om het zichtbaarder te maken, heeft de medewerker in kwestie het paaltje zelf rood en wit geverfd. Probleem opgelost.’

WAT BETEKENT DIT VOOR JOU ALS LEIDINGGEVENDE?

Je primaire taak als leidinggevende verschuift van loslaten of anders vasthouden naar ruimte maken en beweging stimuleren. In de recente managementliteratuur (Semler, Sinek, 't Hart, Laloux) wordt dit vaak aangeduid met ‘nieuw’ of ‘anders’. Het probleem met deze literatuur is dat men nog steeds de organisatie centraal stelt. Het gaat over zelfsturende organisaties, verdraaide organisaties, reinventing organizations, etcetera. Daardoor ligt de nadruk onbedoeld toch weer op het systeem. Organisch leiderschap vergt een andere benadering van jou als leidinggevende. Niet het systeem, maar de mensen en hun samenwerkingsrelaties staan centraal. Dat vergt andere vaardigheden, zoals: luisteren, mensen verbinden met hun morele besef, dienstbaarheid tonen, vertrouwen hebben in mensen, inventiviteit stimuleren, voortdurend werken aan relaties en verbondenheid, en mensen stimuleren om het beste te geven voor de gemeenschap waar ze deel van uitmaken. Hoe je dit kunt doen, lees je in het boek *De kracht van organisch leiderschap*. Op www.transformatio.nl is het inblikvoorbeeld te downloaden en staan diverse gratis testen, oefeningen, video's en links.

Over de auteur

Ronald van der Molen is organisatieadviseur en leiderschapscoach. Daarnaast verzorgt hij keynotes en workshops over thema's als organisch lei-

derschap, bevoegdheid, sociale innovatie, zelfsturing en gedragsverandering. Zijn boodschap? Mensen en organisaties gaan pas echt floreren als de verandering organisch ontstaat en wordt geleid. Hij is auteur van verschillende boeken, waaronder *De kracht van organisch leiderschap* (Management Impact, 2018).



Noten

1. Gebaseerd op interview met Jeroen van Bree, verbonden aan Bureau Berenschot en docent aan de Universiteit van Amsterdam, in december 2016.

Literatuur

- Semler, R. (1993). *Semco-stijl*. Amsterdam: De Boekerij.
- Foster, R. & S. Kaplan (2001). *Creative Destruction*. New York: Crown Business.
- Rotmans, J. (2015). *Verandering van tijdperk*. Bostel: Aeneas Media.
- Avery, G. (2004). *Understanding Leadership*. Londen: SAGE Publications.