



**Verslag derde bijeenkomst
georganiseerd door Factor Vijf i.s.m. NSvP
Leernetwerk Anders Werken
over
Ander Leiderschap
2 oktober 2012, Dialogues House ABN Amro te
Amsterdam**

Op 2 oktober j.l. was de derde bijeenkomst van het Factor Vijf/NSvP-leernetwerk Anders Werken. De bijeenkomst ging over Ander Leiderschap. Het nieuwe werken, nieuwe werkrelaties, vier generaties op de werkvloer, andere manieren van reorganiseren e.d. hebben de discussie over leiderschap aangewakkerd. Een roep om ander leiderschap luidt alom. Maar wat doet een andere leider? En hoe kun je als organisatie ander leiderschap stimuleren? Daarover spraken we in het inspirerende Dialogues House van ABN Amro.

Jelle Dijkstra, organisatieadviseur, lezer van meer dan 60 wetenschappelijke artikelen en boeken tijdens zijn vakantie en mede-auteur van het managementboek van het jaar 'Gedeeld Leiderschap' beet het spits af. Hij toonde een filmpje over de Moerdijkbrand, waar brandweermannen het chemische vuur blusten met water in plaats van met schuim terwijl dit niet mag. Wat ging er mis? Alles bij de brandweer is geprotocolleerd, ligt vast in taken en bevoegdheden en toch hebben ze een half uur lopen soebatten over de aanpak van de brand. Jelle concludeert dat we de samenleving en werkorganisaties zo georganiseerd hebben dat we mensen – o.a. via functiebeschrijvingen en –procedures- als het ware hebben 'weg-georganiseerd'. We kunnen iedereen vervangen. Maar dat werkt niet. Want in onstabiele situaties (en de huidige wereld is een opeenstapeling van onstabiele situaties) moeten mensen elkaar kennen om besluiten te nemen en samen te werken. Zo niet, dan vallen we terug op heel vroeg aangeleerd (voorkeurs)gedrag? En waarom wil een kind bij de brandweer? Juist, omdat het graag met water speelt, en dus niet met schuim.

Jelle Dijkstra betoogt dat manieren van samenwerken veranderen. We werken steeds vaker themagericht, 'on the fly' en in tijdelijke samenstellingen. Samenwerken moet je volgens hem niet structureren via projectgroepen, maar overlaten aan mensen die op basis van hun kwaliteiten en intuïtie handelen. Geef mensen een opdracht, en laat ze zelf tot oplossingen komen (én zelf vastlopen). Wie het weet mag het zeggen. Nee, sterker nog, wie het weet moet



het zeggen. Leiderschap wordt één van de rollen die je tijdelijk kunt vervullen, een soort van corvee als het ware.

Waarom hebben velen het zo moeilijk met nieuwe manieren van samenwerken en leiderschap? Jelle wijt het aan het feit dat we nu eenmaal zo geprogrammeerd zijn. Hij noemt het voorbeeld van wielrenner Bauke Mollema die op een vraag van Mart Smeets aangeeft dat de Rabo-ploeg op dat moment nog niet weet wie de nieuwe kopman is. Diegene die het die dag kan, rijdt voorop. Frits Bolkestein zit erbij, en hij begrijpt daar niets van. Een ploeg moet toch een kopman hebben? Hoe kan zo'n ploeg anders functioneren? Dit is volgens Jelle Dijkstra een mooie illustratie van oud en nieuw denken over leiderschap.

In de nieuwe situatie van ander leiderschap moeten we veel meer de kracht van mensen bovenhalen. Dit kan bijvoorbeeld via co-creatie. Dijkstra noemt ook het gedrag van meeuwen (flocking behaviour). Wanneer één meeuw de daling richting visgronden inzet, volgt de groep, en is de eerste meeuw meteen leider af. Met andere woorden: mensen volgen de *beweging* van een groep (en niet zozeer de leider), ze zoeken cohesie met elkaar en met (tijdelijke) leiders en zullen zich na verloop van tijd ook weer afscheiden van de groep. Jelle Dijkstra vindt sociale media als Twitter en Facebook goede leermiddelen om te oefenen met dit laatste fenomeen 'afschieden'. Je volgt en ontvolgt, je 'vriendt' en 'ontvriendt' elkaar. Werkwegen komen soms samen en scheiden zich bij afronding van een opdracht weer (tijdelijk).

Moeten organisaties dan maar alle structuren afschaffen? Nee hoor, want mensen hebben soms structuur nodig om creatief te kunnen denken. En sommige mensen hebben meer behoefte aan structuur dan anderen. En het kan ook zo zijn dat mensen soms wel en soms geen behoefte aan structuur hebben. Waar het Dijkstra om gaat is dat interne grenzen, evenals die tussen een vaste en flexibele schil van medewerkers, tweezijdig permeabel (doorlaatbaar) zijn, voor mensen én voor werk.

Tot slot nog een voorbeeld van 'haasje-over' leiderschap. Jelle Dijkstra vertelt het verhaal van de alfa-aap die tijdens een aanval van een tijger in een boom bleef zitten. De moeders en jonge dieren in de groep gingen de tijger te lijf. Nadien was de alfa-man een tijd lang leider af. Het oudste vrouwtje vervulde die rol, totdat ze er genoeg van had. Toen gaf ze het leiderschap aan hem terug.

Hoeveel alfa-apen zitten er bij uw organisatie in de boom?

Daarna was het de beurt aan **Siebre Houtman**, werkzaam bij Meurs HRM waar ze sinds een jaar leiderloos werken. Siebre is één van de twee eigenaren van Meurs HRM en legt aan de hand van magneten op een bord uit wat de oude en wat de nieuwe situatie is.



De oude hiërarchische structuren met teams en “baasjes” erboven, heeft Meurs HRM losgelaten, aldus Houtman. Een aantal mensen kreeg een programmamanagement taak toegewezen: zij werden portefeuillehouder. Portefeuillehouders houden op thema’s de koers in de gaten en kunnen – indien nodig – de alarmbellen laten rinkelen. Siebre en de mede-eigenaar zijn geen algemeen directeur meer maar blijven wel juridisch aansprakelijk. Verder kan iedereen de rol en de projecten oppakken die hem of haar interesseren. Drie medewerkers met P&O-achtergrond zijn onafhankelijk gesprekspartner voor iedereen over zaken als ontwikkeling en werk. Deze mensen heten in de Meursmond FWAINY’s: Function Without An Interesting Name Yet.

Dit was het idee, twee jaar geleden, aldus Siebre Houtman, ontsproten vanuit de ambitie en visie om te doen wat Meurs HRM haar klanten adviseert: professionals in de eigen kracht zetten. Ondertussen hebben ze bij Meurs HRM veel geleerd. Het loopt nooit zoals gedacht, het is een grote zoektocht. Siebre Houtman: “Misschien hadden we toch een paar verzekeringspolissen moeten afsluiten om te kunnen ingrijpen als het mis ging”. Hij stelt de aanwezigen de

vraag: "wat zou je doen als morgen je baas er niet meer is". Er komen veel verschillende reacties uit de groep, variërend van "jammer" via "het maakt geen verschil" tot "joepie". Ook bij Meurs HRM waren de reacties divers. Siebren vertelt dat elke reactie een aanleiding was voor een gesprek. Uit die gesprekken bleek o.a. dat mensen het niet prettig vonden dat er portefeuillehouders aangewezen waren. "Het is blijkbaar niet erg dat er leiders zijn, alleen door het te formaliseren en er een titel van portefeuillehouder aan te geven komt er status bij, en dat wilden mensen niet."

Meurs HRM gaat door op de ingeslagen weg, en ziet organische organisatieontwikkeling. Zo blijken er nu weer wat los-vaste groepjes te ontstaan (teams). En dat is prima. Daarnaast merkt Siebren Houtman dat mensen gemakkelijker door de organisatie heen bewegen. Ook de kwaliteit van gesprekken verbeterde. De achterdocht is verdwenen.

Siebren Houtman stelt drie vragen aan de groep, waar hij momenteel over nadenkt en graag adviezen over krijgt:

1. Hoe neem ik het "het is niet aan mij"-gevoel weg bij mensen? Siebren licht dit toe aan de hand van een voorbeeld van een medewerker die ziet dat twee collega's niet goed met elkaar samenwerken en hierover bij hem komt. De medewerker vraagt of hij het kan oplossen.
2. Hoe kunnen we anders belonen? Meurs HRM heeft medewerker het voorstel gedaan om zelf feedback te vragen aan collega's over je functioneren, en om dan vervolgens een pitch te houden waarin je aangeeft hoeveel salarisstijging jij wenst. Een commissie verdeelt daarna de pot, op basis van de pitches. Op dit voorstel is intern verdeeld op gereageerd.
3. Hoe gaat je om met thema's als gelijkheid en gelijkwaardigheid? Siebren Houtman zoekt naar dimensies om alles evenveel waard te laten zijn ondanks dat sommige rollen nu eenmaal meer geld opbrengen dan andere.

Onder het genot van een broodje gaan de deelnemers in kleine groepjes met elkaar in gesprek over Siebren's vragen. Aan het eind van de bijeenkomst krijgt hij van iedereen 'gratis adviezen en tips'.

De adviezen en tips waar Siebren na de leernetwerkbijeenkomst mee aan de slag is gegaan zijn:

Met betrekking tot vraag 1:

- Vraag jezelf af waarom deze collega naar jou toekomt. Hoe ziet de medewerker jouw rol? Hoe zie jij jouw rol?

- Neem de hulpvraag serieus. Vraag de collega waarom ze naar jou toekomt? En waarom ze zich niet geroepen voelt om het zelf ter sprake te brengen?
- Maak "als ik iets zie wat me stoort, dan is het aan mij om het aan te kaarten", tot een nieuwe norm.

Met betrekking tot vraag 2:

- Maak werk van een participatiestructuur, zodat medewerkers kunnen deelnemen in / aandeelhouder zijn van Meurs HRM

Met betrekking tot vraag 3:

- Maak het verschil tussen gelijkheid en gelijkwaardigheid duidelijk. Ga hierover met mensen in gesprek.

In aansluiting op Siebren Houtmans tweede vraag over een andere manier van belonen, stellen we "**Anders Verdienen**" voor als thema voor de volgende leernetwerkbijeenkomst. Sprekers zijn **Martijn Aslander**, mede-auteur van het boek Easycratie, die werkt volgens het principe 'waardebepaling achteraf', en **Dennis Paalman**, SVP Compensation & Benefits bij Ahold, die een kritische beschouwing geeft op de voor- en nadelen van prestatiebeloning. Beoogde locatie: het kantoor van PermanentBeta. PermanentBeta is een zwerm zzp'ers die sociaal kapitaal uitwisselen zonder winstoogmerk (anders verdienen in de praktijk). Hun ontmoetingsplek is gevestigd in het oude kantoor van de Kamer van Koophandel, nabij NS-station Amersfoort-Schothorst.

Bijlage: Aanwezigen Leernetwerk Anders Werken 2 oktober 2012 te Amsterdam

Patrick
Ad
Robert
John
Jelle
Wardy
Marieke
Siebren
Dirk
Diny
Aukje
Anita
Kiki
Jorg
Sonia
Guurtje
Yvonne
Cristel
Mieke
Conny
Ike
Aqualine
Niels

Banis
Beek, van
Boulogne
Claas
Dijkstra
Doosje
Feyter, de
Houtman
Kramer
Leppers
Nauta
Noordzij
Poppes
Sauer
Sjollema
Sloten, van
Sterken
Ven, van de
Verbaarschot
Vermolen
Wiersinga
Schulte
Mooij

CNV Onderwijs
Movares
Achmea
ING Verzekeringen
Dijkstra organisatieadvies
Zelfstandige
A+O Fonds Gemeenten
Meurs HRM
SoFoKles
SCA
Factor Vijf
Heembouw
UvA
VHP2
NsvP
NN
ABN Amro
Factor Vijf
Bureau LEEFtijd
HvA
CNV
Raad en Daad
Gezond Transport