

# NoBox

leef je waarden  
in leiderschap



**Menno Molendijk**

Van dezelfde auteur

*Leiderschap op een A4'tje; op zoek naar een diepere laag*

© 2015 Menno Molendijk

© 2015 A.W. Bruna Uitgevers B.V., Amsterdam

Ontwerp omslag en binnenwerk: Marinka Reuten

ISBN 978 94 005 0626 8

NUR 801



Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

Bezoek [www.levboeken.nl](http://www.levboeken.nl) voor informatie over al onze boeken. Volg @Levboeken op Twitter en bezoek onze Facebook-pagina: [www.facebook.com/Levboeken](http://www.facebook.com/Levboeken).

# **NoBox**

leef je waarden  
in leiderschap

**Menno Molendijk**







**Iedereen hier heeft het gevoel dat het nu een van die momenten is dat we de toekomst vormgeven.**



**Steve Jobs**

**Het geluk van het leven hangt af van de kwaliteit van je gedachten.**



**Marcus Aurelius**

**We zijn hier om anderen te helpen. Door dat te doen, help je jezelf het meest.**



**Menno Molendijk,  
bedrijvensleutelaar en inspirator**



Het is een complexe wereld  
waarin wij leven.  
Handhaven lijkt een opgave,  
afsluiten van anderen soms een veilige optie.

Meer en meer komt het erop aan  
hoe je omgaat  
met alles vanbuiten,  
met alle stenen  
die jouw veilige box in vliegen.

Het is mijn missie om gelukkig te zijn,  
te genieten van de schepping,  
mijzelf en anderen te helpen om te gaan  
met die stormachtige ontwikkelingen  
in die steeds complexer wordende wereld.

Ik wil een voorbeeld kunnen geven,  
ik wil dat jij een voorbeeld bent,  
dat jij jouw waarden kan leven  
in leiderschap.

Stap 0  
**Mentale  
innovatie:  
why?**

Stap 1  
**Jij en jezelf**

Stap 2  
**Jij en  
je team**

Stap 3  
**Jij en je  
organisatie**

Stap 4  
**Jij en de  
maatschappij**

---

# Inhoud

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Inleiding</b>                                           | 16  |
| <b>Stap 0 Mentale innovatie: why?</b>                      | 53  |
| 0.1 Waarom gaat het leiden bij managers vaak stroef?       | 55  |
| 0.2 Hoe kan ik gebruikmaken van de onderstroom?            | 60  |
| 0.3 Het is tijd om een goed gesprek met jezelf aan te gaan | 67  |
| 0.4 Mentale innovatie is vooral durven en eerlijk zijn     | 69  |
| Stap 0 Mentale innovatie. Why? Samengevat                  | 74  |
| <b>Stap 1 Jij en jezelf</b>                                | 79  |
| 1.1 Besteed tijd en aandacht aan het heden                 | 80  |
| 1.2 Hoe ga je dat gesprek aan?                             | 84  |
| 1.3 Leer je waarden kennen                                 | 89  |
| 1.4 Met welke paradigma's ga jij jouw gesprek aan?         | 99  |
| 1.5 De valse drijfveer: angst                              | 104 |
| 1.6 Wat doe je in dat gesprek met jezelf?                  | 109 |
| Stap 1 Gesprek met jezelf. Samengevat                      | 114 |
| <b>Stap 2 Jij en je team</b>                               | 119 |
| 2.1 Waarom eh... verbinden?                                | 122 |
| 2.2 Leiders en volgers: sta in je team                     | 124 |
| 2.3 Leiders en volgers: luister in je team                 | 129 |
| 2.4 Leiders en volgers: leren doe je in je team            | 131 |
| 2.5 Leiders en volgers maak je niet op de tekentafel       | 134 |
| 2.6 Leiden doe je van binnen naar buiten                   | 138 |
| Stap 2 Gesprek met je team. Samengevat                     | 142 |

---

---

|                                                        |         |
|--------------------------------------------------------|---------|
| <b>Stap 3 Jij en de organisatie</b>                    | 147     |
| 3.1 Waarom werk je überhaupt nog voor een baas?        | 149     |
| 3.2 Verandering is onderweg! Eh... toch?               | 151     |
| 3.3 Ik wil zwaluwstaarten maken!                       | 155     |
| 3.4 <i>Get the managers out of the way!</i>            | 159     |
| 3.5 Een gezamenlijk doel en gezamenlijke waarden       | 164     |
| Stap 3 Gesprek met de organisatie. Samengevat          | 170     |
| <b>Stap 4 Jij en de maatschappij</b>                   | 175     |
| 4.1 Wat ga ik doen voor deze wereld?                   | 176     |
| 4.2 Alle wezens van Gods schepping hunkeren. Naar wat? | 179     |
| 4.3 Het nieuwe 'Belong to' ligt voor het oprapen!      | 185     |
| 4.4 Vrouwen omarmen, mannen sluiten buiten             | 188     |
| Stap 4 Gesprek met de maatschappij. Samengevat         | 196     |
| <br>Wat losse gedachten tot slot                       | <br>202 |
| <br>Dankbaarheid                                       | <br>207 |

---













**Om mensen te leiden,  
moet je achteraan  
kunnen lopen.**



Lao Tse

**Alles verandert.  
Niets blijft bestaan  
zonder verandering.**



Boeddha

**Ik ben een experiment,  
dit boek is een experiment,  
het leven is een experiment.**



Menno Molendijk

# Inleiding



**BIJNA ZEVEN JAAR HEEFT DE ECONOMIE VAN EUROPA IN HET SLOP GEZETEN.** We hebben niet één dipje gehad in Nederland; we hebben er maar liefst drie achter de rug. Veel bedrijven die we eind vorige eeuw nog kenden als groot en sterk zijn onderuitgegaan. En die ervaringen zijn ons niet in de koude kleren gaan zitten.

**OF WE ERUIT ZIJN? WIE ZAL HET ZEGGEN?** De levens van mensen zien er heel anders uit dan voor de crisis. En de oplossingen van toen gelden niet meer. We leven in een spannende tijd. *Vernieuwen* en *verbinden* zijn de woorden van nu en gaandeweg vinden we onszelf opnieuw uit als een slang die uit zijn oude huid kruipt.

**VIA DE SOCIALE MEDIA HEBBEN WE ONGEKENDE MOGELIJKHEDEN TOT ONZE BESCHIKKING VOOR VERNIEUWING EN VERBINDING.** Er zit dan ook zeker een 'sprankeling' in de lucht, een vonk van de nieuwe tijd. We weten ergens dat er veel moois staat te gebeuren. De keerzijde is dat een groeiend aantal mensen, vooral ouderen en mensen die nog maar net de arbeidsmarkt hebben betreden, buitengesloten wordt.

**ORGANISATIES EN BEDRIJVEN ZOEKEN IN DEZE NIEUWE TIJD NAAR NIEUWE WEGEN OM DOELEN TE BEREIKEN.** De gangbare methoden voldoen niet meer. De Googles, Netflixes en soortgelijke nieuwe miljardenbedrijven laten zien dat de waarde van een onderneming niet per se draait om de winst in de kasboeken, maar vastgeroeste leiders vragen zich nog steeds af hoe ze hun werknemers zo efficiënt mogelijk kunnen afrekenen op het meetbare resultaat.

---

**'EN WAAROM DOEN MIJN MENSEN NIET WAT IK WIL?' HOOR IK NOG VAAK VERZUCHTEN IN HET BEDRIJFSLEVEN.** Ik kom veel onzekerheid tegen in de bedrijven waar ik rondloop. Wat ik om mij heen zie, is dat veel managers naar oude waarden grijpen. Ik zie soms ook methoden uit de jaren vijftig van de vorige eeuw de kop opsteken. Vroeger was alles beter, lijkt het motto dan. Een kat in het nauw maakt rare sprongen.

**AANSLUITEN, AFSPREKEN, AANSPREKEN EN AFREKENEN, LEIDERSCHAP OP EEN A4'TJE, MIJN VORIGE BOEK, WAS EEN AANZET OM LEIDERSCHAP NIEUW ELAN TE GEVEN.** Het gaf mensen handvatten om vooral te 'doen'. Ik heb veel feedback gekregen naar aanleiding van dit boek. Veel positieve reacties en uiteraard ook kritische. Toen wist ik: dit boek vraagt om een vervolg. Niet alleen om met deze handvatten gedrag te veranderen maar ook om ze daadwerkelijk toe te passen is er iets meer nodig. Dat 'meer' is de diepere laag waar velen naar op zoek zijn als de heilige graal.

In een notendop  
is dit waar dit boek  
over gaat:



- > **over leiders die**  
**zoekende zijn naar**  
**nieuwe wegen om**  
**samen te werken en**  
**te veranderen**
  - > **over leiders die verder**  
**willen en wars zijn van**  
**de geijkte beperkingen**
  - > **over de moeilijke**  
**balans tussen het oude**  
**en nieuwe handelen**
  - > **over ‘zijn’ en**  
**over ‘doen’**
  - > **over een nieuwe**  
**identiteit en een**  
**nieuwe rol in een**  
**snel veranderende**  
**samenleving**
-

Over wie we  
nu eigenlijk al zijn.

Over de 'ik'  
die je rationeel  
nog niet kent.

Maar diep  
vanbinnen wel.

Jouw  
onbekende ik.

**Het gesprek dat ik  
met mijzelf moet  
aangaan om die 'ik'  
te leren kennen.**

**Welke rol mag ik in  
de wereld spelen?**





### IN DE PRAKTIJK HEB IK DE AFGELOPEN JAREN DE LICHTPUNTJES VAN VERANDERING GEZIEN.

Soms voorzichtig flikkerend, soms brutaal. Met dit boek wil ik van alle lichtpuntjes tezamen een vuurbal maken die ons de goede richting kan wijzen. We leven in een spannende tijd. De wereld wordt in sneltreinvaart kleiner en alles verandert steeds sneller. Vijf jaar geleden was outsourcen van werk naar China of India nog het toverwoord van het bedrijfsleven, nu is het weer resources of insourcen. Alles wordt fluïde. Uitvindingen van vijf jaar oud zijn al bijna afgeschreven. En een boek schrijven over sociale media is bijna onmogelijk: de mores, buzzwords en hypes veranderen waar je bij staat. We leven als in een mierenhoop.

### ALS MENS ZIJN WE EIGENLIJK NOG MAAR NET OP DEZE AARDE.

Het heelal is volgens de bigbangtheorie zo'n veertien miljard jaar oud. Een paar honderd miljoen jaar geleden kropen onze voorouders vanuit zee het land op. Wij zijn eigenlijk nog maar ongeveer tweehonderdduizend jaar 'mens' en we hebben ons leefgebied dus nog maar relatief kort in bruikleen.

**WE LOPEN ONZE EVOLUTIE VOORBIJ ALS WE NIET OPPASSEN.** In India wordt gezegd dat we in de zwarte tijd leven, in de Kali Yuga. Dat doen we overigens al een tijdje want volgens de geschriften is die zwarte tijd al ruim vijfduizend jaar geleden begonnen. We degenereren als ras, als schepsel. Wellicht is het ook daarom dat we oorlog voeren maar niet kunnen afleren. Maar gelukkig is er ook hoop, want in de Vedische traditie is alles uiteraard een cyclus en reïncarneert het universum.

### WE GAAN (TERUG?) NAAR EEN SAMENLEVING VAN BEELDEN.

Tienduizenden jaren geleden konden we onze verhalen alleen met tekeningen vertellen. In grotten tekenden de kunstenaars van toen tafereelen van jagers, beren en andere dieren. In de duizenden jaren daarna schakelden we over op het gesproken woord en het schrift. Onze beschaving is in een sneltreinvaart voor een groot deel geworden wat ze nu is door de informatieoverdracht via schrift. Ruim honderd jaar alweer kijken we gretig naar gefilmde verhalen in de bioscoop en sinds een paar jaar hebben we allemaal een klein schermpje in de hand waarop we graag verhalen verteld krijgen.

---

**BEWEGENDE BEELDEN ZIJN KRACHTIGER DAN GESPROKEN TEKST.** Probeer maar tegelijk naar een film te kijken, met het geluid uit, en naar de radio te luisteren. Het beeld en het geluid hebben geen relatie met elkaar. Beide moeten natuurlijk wel objectief gezien even ‘spannend’ zijn. Negen van de tien mensen weten achteraf niet meer wat er op de radio gezegd werd. De Franse filosoof Debray zegt dat we ons op een scheiding van tijdperken bevinden, dat we van de *grafosfeer* naar de *videosfeer* gaan. Van geschreven informatieoverdracht naar informatieoverdracht via beeld. De tablets en smartphones nemen een steeds prominentere positie in ons leven in.

In de publieke ruimte, in winkels, cafés, in de tram en op straat, zie je steeds meer mensen met een smartphone in de hand. Zeven jaar geleden was dat nog een onbekend fenomeen. Toen ik afgelopen zomer naar Zuid-Frankrijk reed, zaten mijn dochters aan één stuk door met hun iPhones te spelen. Geïnteresseerd in de voor mij adembenemende Franse landschappen waar wij doorheen reden, waren ze niet. De schermpjes domineerden de hele reis van begin tot eind. Het belangrijkste voor de kinderen was dat er Wi-Fi was op de plaats van bestemming. Voordeel 1: het was lekker rustig op de achterbank. Voordeel 2: een van mijn dochters zag via Google net op tijd een file en vertelde mij hoe ik kon omrijden.

**WE ORGANISEREN ALLES IN ‘WOLKEN’ VAN INFORMATIE EN APPS.** Dit geldt ook steeds meer voor de essentiële processen van onze samenleving. Alle toepassingen kunnen ook met elkaar communiceren. We geven zo heel veel informatie en verantwoordelijkheid aan computers, aan kunstmatige intelligentie, die ons op die manier het werk uit handen nemen. We slaan de data op op harde schijven in de cloud en denken op die manier de informatie te beheersen. Maar is dat wel zo?