

Leiderschap op een A4'tje

Op zoek naar
een diepere laag



Menno Molendijk

**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,
bedrijvensleutelaar en inspirator

Onze grootste uitdaging,
onze grootste opgave
is misschien wel om één te zijn.
Heelheid, één met onze omgeving.
Genieten van het zijn.

Als het je lukt om die stap te maken,
de kloof te overbruggen,
heb je het belangrijkste gedaan
op jouw weg naar succes
voor jouw bedrijf, je gezin, je vrienden.

Mijn missie is gelukkig te zijn.
Te genieten van de schepping.
Mijzelf en anderen te helpen groeien.
Organisaties helpen groeien.
In geld en in geluk.

Ik wil iets creëren.
Een beweging
die laat zien
dat het anders kan.
De tijd is gekomen.

– Menno Molendijk

wat zou
jij kiezen?
de double dip
of the
secret layer?



NIEUWJAAR 2012. DE WERELD STOND HET AFGELOPEN JAAR IN BRAND.

De financiële markten waren opnieuw grotendeels in mineur. De schulden-crisis greep om zich heen. De zuidelijke eurozone is in de lappenmand. Aan de andere kant van de Middellandse Zee zijn de afgelopen twaalf maanden het jaar van de hoop geweest. Opstanden, geïnspireerd door nieuwe media als Facebook, maakten daar een einde aan dictatoriale bewinden. De Arabische wereld zal nooit meer hetzelfde zijn, zoveel is duidelijk.

BEDRIJVEN IN HET WESTEN ZIJN NOG STEEDS BEZIG OP TE KRABBELEN

uit de recessie van 2008/2009. Nederland belandde in 2011 opnieuw in een recessie: een *double dip*! Internationaal geven de cijfers wel hoop. We moeten het dan vooral hebben van Azië. Veel bedrijven hebben het de afgelopen moeilijke jaren niet gered. Met als gevolg een groot emotioneel en financieel zwart gat voor de mensen die daar jarenlang hun lief en leed in stopten.

SOMMIGE BEDRIJVEN HEBBEN GELEERD, ANDERE NIET. In de bancaire wereld zijn er de afgelopen tijd opnieuw onduidelijke bonussen uitgekeerd waartegenover geen heldere prestaties stonden. Nog steeds heeft niemand mij goed kunnen uitleggen waarom een bedrijf dat nog altijd maar marginaal een bijdrage levert en minimaal dividend uitkeert, wel kwistig moet zijn met bonussen voor de managers aan de top. Maar er is hoop, er is ook nog nooit zoveel aandacht geweest voor cultuurverandering en *good governance* bij financiële instellingen. Toch vervallen slechte leiders snel in oude, slechte gewoontes, zo blijkt.

WAAROM? OMDAT SLECHTE LEIDERS SLECHT KUNNEN ZIEN. Ze kijken niet. Als ze omkijken naar de misère die ze ontvlucht zijn en naar de redenen die daarachter schuilgaan, zal het vast pijn doen. Heimelijk weten ze misschien wat er fout zit, maar een blinde vlek zorgt ervoor dat ze het niet kunnen, of willen inzien.

DE VLUCHT NAAR VOREN IS DAN VERLEIDELIJK. Ze zoeken het vooral in het maken van nieuwe afspraken, nieuwe planning, nieuwe modellen, nieuwe regels. Zonder goed te kijken worden oplossingen gepresenteerd. Het nu wordt uit de weg gegaan. 'Wie naar de toekomst verlangt, wil het heden vermijden,' zegt de Indiase wijze Krishnamurti. Met een vlucht naar voren wordt de pijn van een werkelijke en wezenlijke transformatie uit de weg gegaan.

In een notendop is dit waar dit boek over gaat:

- > **leiders die niet kunnen of willen kijken**
- > **de pijn van het veranderen**
- > **de pijn van de leider die verantwoordelijk is voor het veranderingsproces in de organisatie**





Over het geheime onbekende of het verborgen onbekende. Het diepere kijken, de zoektocht naar de diepere laag ofwel: **the secret layer.**

V

HET ONBEKENDE? OF MISSCHIEN WEL BEKENDE? Die diepere laag, of *the secret layer*, zoals ik hem noem, doet pijn, maakt kriegelig, is oncomfortabel. Je wilt hem graag uit de weg gaan. Hem zien zoals hij is, doet soms pijn. Terug naar het heden en fundamenteel kijken. Kijken zonder te oordelen en zonder een schuldige aan te wijzen. Niet alleen naar de zaken die zichtbaar zijn, die voor de hand liggen en makkelijk te benoemen zijn, maar je zou ook dieper kunnen kijken. Ik werk graag met de containerbegrippen onderstroom en bovenstroom. De eerste vangt de zaken die minder makkelijk zichtbaar zijn, zeg maar het onderbuikgevoel. Dingen die je niet snel kunt duiden. De bovenstroom gaat over de zichtbare zaken, alles wat in de etalage staat. Met de wetenschap dat processen gelijktijdig in beide stromen plaatsvinden, kunnen we leiderschap op een andere manier invullen.

IN DE ONDERSTROOM VINDEN DE WERKELIJKE VERANDERINGEN

PLAATS. Daar zie ik trots, vertrouwen, schwing en energie. Daar wordt de richting van ons werken bepaald vanuit onze waarden en drijfveren. Die logge olietanker die onze organisatie vaak is, lijkt op het eerste gezicht volledig bestuurd te worden vanuit de stuurhut boven, waar de kapitein op de brug de rationele beslissingen denkt te nemen en zo het bedrijf naar verre havens leidt. Maar ik zie in de onderstroom regelmatig de boegschroef schijnbaar zelfstandig aan het werk gaan.

HET LEIDERSCHAP DAT WE KENNEN EN WAAR WE AAN GEWEND ZIJN, IS DWINGEND EN CONTROLLEREND.

De leider zet een target, een doel. En daar jagen we achteraan. De leider komt met een blauwdruk. En die gaan we voorstelbaar uitvoeren. Leiders van het type Ad Scheepbouwer van KPN. Hij komt binnen, het is vijf voor twaalf en zet de zaak op scherp. Zo weet hij nog net op tijd het roer om te gooien, dat moet ik hem nageven.

DAT WERKT DEELS MAAR NOOIT HELEMAAL. Direct na Scheepbouwers vertrek is er een nieuwe reorganisatie, een nieuwe blauwdruk. Het is gewoon vaak meer van hetzelfde.

**IK POOG LIEVER MIJN KENNIS EN INZICHTEN OVER TE BRENGEN.**

Enerzijds in de bovenstroom, in de directiekamers. Strategieën en scenario's bedenken als *boardroom consultant*. Hoe het anders kan. Om directies bewust te kunnen laten kiezen.

HET ONTSLUITEN VAN POTENTIEEL OP EEN DIEPERE LAAG is de andere kant. Werken in en vanuit de onderstroom met de mensen die het moeten doen. Die hebben allemaal hun normen en waarden die van onschatbare waarde zijn voor organisaties. Ik breng het over met een spirituele drijfveer, zonder het woord te vaak te noemen. Ik vul de buitenboordmotor bij. Zo komt het schip echt op koers.

IK ZIE AL DAT NIET ALLE BEDRIJVEN IN OUDE GEWOONTES TERUGVALLEN en inzien dat dingen anders kunnen. Dat we leven in een tijd waarin verandering van levensbelang is, waarin nieuwe manieren van communiceren steeds doorslaggevend worden, informatietechnologie als sociale media ons een constant vernieuwde stroom aan mogelijkheden biedt. Blij dat er leiders zijn die inzien dat verandering noodzakelijk is. Ik heb het in elk geval nog nooit zo druk gehad als in het afgelopen jaar.

EN DAT IS EEN MOOI GEGEVEN! HET KAN ANDERS en dat zal ik in dit boek dan ook uiteenzetten: leiderschap en verandering vanuit een inhoudelijk en een spiritueel perspectief. Daarom dit boek dus!

Stop!
Voor je
begint:
hoe kun
jij
het beste
van dit
boek
profiteren?





V

Het is **NIET** een vuistdik handboek over leiderschap. Ik pretendeer **NIET** alle verzamelde theorieën over leiderschap hier voor te schotelen. Dit boek is **WEL** geschreven voor leiders. Voor managers die anders willen leiden. Maar waarom niet alleen voor managers? Het boek is ook bedoeld voor diegenen die op een andere manier invulling willen geven aan hun leidende rol.

Wat is eigenlijk het verschil tussen leiders en managers? Dat is in een paar woorden duidelijk te maken (vrij naar managementgoeroe Peter Drucker): managers doen de dingen goed, en leiders doen de goede dingen. Het mooiste is natuurlijk de goede dingen goed te doen! Weinig mensen zijn van nature begenadigd met een goed strategisch inzicht om goede dingen te doen. Hoe zie je ook nog of iemand een goed leider is?

Een andere denker over managementzaken, Stephen Covey, heeft daarvoor een mooie metafoor bedacht. **We lopen als bedrijf, organisatie met zijn allen door de jungle. We kappen een weg door de jungle en daarbij loopt iemand voorop en dat is managen. Maar een leider, die klimt in een boom en kijkt waar we heen moeten. En ook of we in de goede jungle zitten. Het klimmen in de boom en het uitzicht kunnen vertalen in een bruikbare, toepasbare en betekenis gevende richting maakt van iemand een leider.**

In organisaties werk ik vaak met divisiedirecteuren, businessunitmanagers; net de laag onder de raad van bestuur. Waarom? Dat zijn vaak mensen die zich aan het ontworstelen zijn uit het traditionele systeem. Die tonen vaak het lef om hun unit of onderdeel te willen veranderen. Ik werk graag met deze nieuwe leiders. Er is die spanning tussen de unit en het hele bedrijf die mij fascineert.

Groeien doe je in geluk en groeien doe je in geld. Het is de *empowerment* van het individu, die mij aanspreekt. Het is ook het collectieve *engagement* van de divisie, die er beter van wordt. En uiteindelijk komt het ook ten goede aan de gehele organisatie. Groeien doe je in geluk en in geld.



Dit boek is geschreven vanuit mijn eigen ervaringen in de praktijk. En vanuit die van bevriende professionals. In het boek combineer ik theorieën van anderen met mijn eigen inzichten. Ook vertel ik over mijn eigen leven. Dat leven is op zijn minst gezegd atypisch. De eerste twintig jaren van mijn leven groeide ik op zonder mijn biologische vader te kennen. Zonder zelfs te weten dat ik een andere vader had dan ik toentertijd dacht.

Ik vertel over mezelf omdat ik daarmee zaken beter kan illustreren en soms kan verduidelijken. Ik vertel ook over mijzelf omdat ik daarin geloof; om mijn boodschap over te brengen moet ik werkelijk aansluiten bij jou als lezer. Dat kan ik alleen doen in alle eerlijkheid en openheid.

Het boek geeft handvatten, lijstjes met voorbeelden die je direct kunt toepassen. Aan de hand van de vier volgende kernbegrippen en hoofdstukken: Aansluiten, Afspraken maken, Aanspreken en Afrekenen, de 4 A's, kun je je nieuwe leiderschap direct uitproberen en voelen. Ik leg later uit waarom ik voor deze kernbegrippen gekozen heb.

Door het proberen en voelen vergroot je je begrip van het leiderschap. Je ziet als het ware je eigen leiderschap aan het werk. Een leiderschap waarin je bezieling ziet en voelt.

Dit boek zet binnen 4 A's complexe zaken betrekkelijk eenvoudig achter elkaar. In perspectief. Ik merk dat daar behoefte aan is. Je ziet het aan de toenemende druk op de top in bedrijven. De tijd en ruimte om dikke, wetenschappelijke pillen te lezen is er niet. De informatie en kennis moeten toegankelijker gemaakt worden.

Mijn persoonlijke
belofte aan **jou** is dat
je na het lezen van
dit boek, na het in
praktijk brengen van
de inhoud een betere
leider zult zijn.
**Een leider die gehoord
wordt, die gevolgd
wordt. Een leider die
ziet, hoort en handelt
en zo de organisatie op
een hoger plan brengt.**

Het boek is met enig gemak diagonaal te lezen. Binnen een uur ben je er dan doorheen. Je kunt het ook op elke willekeurige pagina openslaan. Leg het thuis op je nachtkastje. Blader er af en toe in.

Het enige wat je daarna kunt doen is...



DO EN!