

Mienke Schinkel
Koekoeksweg 22
8271 PC IJsselmuiden
M: 06-22.94.69.79
W: www.ella.nl

Roel Riepma
Koperslagerstraat 5
8043 EL Zwolle
M: 06-55.32.57.18
W: www.nzcht.nl
@nzcht

Een aantal verbindende kerncitaten uit het boek van Mienke Schinkel, *Groeien door te delen.*

ISBN 978-90816596-1-1

Vooraf

"Leiderschap in de ideeën economie"

We kunnen in 1 regel weer geven waar het over gaat in deze nieuwe tijd:

'In de 21ste eeuw dienen organisaties topprestaties te leveren door de kracht in hun mensen te bevrijden - niet door mensen te leiden, niet door mensen te managen maar door mensen te inspireren.'

Het oude van buiten naar binnen paradigma ('mensen motiveren') heeft afgedaan. In de Nieuwe Economiestaat het van binnen naar buiten paradigma centraal ('potentieel bevrijden'). Deze verschuiving impliceert een overgang van Verandermanagement naar Transformationeel Leiderschap. Leiders die blijven geloven in 'command and control' zullen de boot missen. Het is als winterkleden aantrekken op een hete zomerdag...

Het nieuwe leiderschap begint met het stellen van andere vragen. Vraag bijvoorbeeld niet 'Hoe kunnen we wat we doen beter doen?' maar 'Doen we wel de juiste dingen nu de hele context veranderd is?' Hoe sta ik als leider in dit transformatieproces en wat is mijn innerlijk theater wat mij vasthoudt in het oude denken?

Mienke Schinkel

ELLLA | Koekoeksweg 22 | 8271 PC | IJsselmuiden | 06-22.94.69.79 | info@ella.nl | www.ella.nl

In het kader van het vervolg op de kenniskring "Onderneemkracht van de Zelfstandige Professional gaven Mienke Schinkel (ELLLA) en Roel Riepma (NZCHT) vanuit samenwerking met Onderneemkracht opnieuw een workshop voor zelfstandige professionals met de gelijknamige titel van het boek "Groeien door te delen. Hieronder een aantal door NZCHT gekozen kerncitaten uit het boek. De cursieve delen zijn verbindingsstukjes... en dus geen citaten!

Het is de houding die bepalend is

"... Naast kennis is vooral houding belangrijk geworden. Kennis veroudert steeds sneller en een innovatief bedrijf, zoals Wehkamp, kan bijna geen kennis uit de markt halen, omdat men zelf voorloper is. Kennis creëren en doorlopend ontwikkelen is de uitdaging. Het is de houding van medewerkers die bepaalt of die kennis ook optimaal wordt ontwikkeld en ingezet. Het is meer dan ooit geboden in multidisciplinaire teams te werken, waarin medewerkers met verschillende achtergronden samen problemen oplossen of verbeteringen aandragen. Geen groep, afdeling of procesteam kan zich vandaag de dag nog onafhankelijk ontwikkelen. Iedereen heeft met iedereen te maken."

Zelfstandige professionals begeven zich in deze multidisciplinaire teams. Ze maken er met hun specifieke discipline deel van uit. Om blijvend deel te kunnen uitmaken van deze steeds weer veranderende situaties, is ontwikkeling en leren van elkaar cruciaal. Een basishouding. Vanuit deze

innovatieve en lerende houding moet de professional steeds opnieuw op zoek naar een opdracht die voorziet in een vraag en tegelijkertijd hem/haar op het lijf geschreven is. Dat op het lijf geschreven, komt mede voort uit de fasen van de menselijke ontwikkeling ...

“... fase van het jonge kind. In deze fase leert het kind zijn eigenheid ontdekken, met zijn ouders als ankers. Volgens Arnold Cornelis leert het kind in deze fase zijn verborgen programma's kennen. Die verborgen programma's zijn als een vingerafdruk: wat is onze unieke aanleg als individu?, wat is de eigenheid die wij de wereld te bieden hebben? ... Het verborgen programma van een tulpenbol is om tot een tulp uit te groeien. De tulp tracht niet om een narcis te laten bloeien. De bol herkent en erkent zijn verborgen programma.

In de leerlingenfase worden de sociale vaardigheden verder ontwikkeld en komt de mentale vorming op gang. Wie ben ik? Wat kan ik?

In de gezellertijd komt de mens erachter dat hij veel te bieden heeft en verantwoordelijkheid draagt. In deze fase worden zelfvertrouwen, weerbaarheid en intelligentie voluit ontwikkeld. ... Er wordt een eigen richting gezocht en gevonden.

De gidsentijd wordt gekenmerkt door thema's als passie en inspiratie. ... Mensen leren de breedte te zien en zijn in deze periode vakman geworden.

In de fase daarna mag de mens leider en inspirator zijn. Hij mag geven en delen, als mentor en coach. Kennis, wijsheid, inzichten en sociale vaardigheden worden gewaardeerd... Talenten worden voluit geleefd en zijn kompas is gericht op wijsheid. De zin van het bestaan en het er naar leven wordt een belangrijke kwestie. In deze fase vindt vaak een loopbaanverandering plaats, ingegeven door zingevingvraagstukken.

Na de tijd van leiderschap en inspireren komt een nieuwe fase – bestemming tevredenheid – waarin mensen hun bestemming mogen leven. Ze leven vanuit wijsheid en levenservaring, helpen de maatschappij verder, weten wat de zin van het leven is en geven dat op een prettige, milde wijze door. Mededogen, inlevingsvermogen en compassie worden geoefend.”

De fasen van het leven komen tot uitdrukking in organisaties, die steeds sterker komen te staan in een ideeëneconomie. Daarvoor is een nieuw organisatie-model nodig, omdat in de oude hiërarchische modellen met taakverdeling en controle van nature een scheiding ontstaat tussen denken en doen. Daardoor wordt een enorm potentieel aan talent niet benut. In NEXT-organisaties, zoals Google, Tom-Tom en Apple, beschreven door Hans Peter Roel in het boek de onderneming van de toekomst, gaat dit anders ...

“Hun organisatie is gebaseerd op een energieke cultuur, met ruimte voor creativiteit en authentiek leiderschap. Het zijn netwerkorganisaties die streven naar radicale innovatie. De drijfveer van deze organisaties is niet het behouden van dat wat van hen is, maar bijdragen aan maatschappelijke innovatie en groei. Dergelijke organisaties zullen in de komende jaren de nieuwe marktleiders worden, simpelweg omdat ze beter in staat zijn innovatief en flexibel samen te werken met netwerkpartners ...

Een fascinerend fenomeen daarbij is dat bedrijven die hierin het meest succesvol zijn, juist sterk lokaal georiënteerd zijn. Dit wordt ook wel glocalisering genoemd: het combineren van een wereldwijde blik met de wortels in de lokale omgeving. Gebleken is dat juist de kleinschalige lokale wereld van het midden- en kleinbedrijf het beste in staat is ruimte te schaffen om te experimenteren en te innoveren.

Volgens Hans Peter Roel is een NEXT organisatie een flexibele, marktgerichte en duurzame organisatie, met als belangrijkste aandachtsgebied innovatie en dienstverlening. De letters NEXT staan voor New consciousness, Exiting culture, X-factor leadership, Teamspirit & networking.

New consciousness staat voor:

- Visionair en maatschappelijk betrokken
- Innovatie als drijvende kracht met financiële performance als gevolg
- Denken vanuit de klant in plaats van producten en diensten
- Positieopbouw door mond-tot-mondreclame van klanten
- Durven te experimenteren en vastleggen van kennis en ervaring
- Bedreven in storytelling

Exciting staat voor:

- Omgekeerde piramidestructuur: leiders zijn dienend
- Mens als bron van creatie in plaats van onderdeel van het systeem
- Drive, trots, moed en inzet kenmerken de cultuur
- Veel ruimte voor eigen inbrengen medewerkers en voor experimenteren
- Sterk betrokken medewerkers

X-factor leadership staat voor:

- Leiders zijn authentiek en houden van mensen
- Leiderschap is dienend en gericht op de groei van alle stakeholders
- Leiders denken in mogelijkheden en kansen
- Leiders zijn visionair en stellen onmogelijke doelen
- Leiders zijn zuiver, integer, transparant en wars van vriendjespolitiek
- Ze hebben het vermogen hun ego weg te cijferen
- Ze zijn maatschappelijk sterk betrokken

Teamspirit & Networking staat voor:

- Veel samenwerkingsverbanden met andere organisaties
- Parallel denken in plaats van denken in termen van winnen versus verliezen
- Ingericht als flexibele honinggraatstructuur
- Sterk naar buiten gerichte opstelling
- Diversiteit in de samenstelling van het team, met respect voor elkaars mening.

Samengevat komt het erop neer dat leiders van een NEXT organisatie denken in termen van mogelijkheden in plaats van moeilijkheden. Ze gaan ervan uit dat het bedrijf een plek is waar het mogelijk is met elkaar meer te bereiken dan alleen. Vanuit die filosofie durven ze medewerkers vrijheid te geven om hun kennis en kunde volledig in te zetten. Kortom: ze gaan anders om met begrippen als macht, hiërarchie en verantwoordelijkheid.”

Door die andere omgang zijn ze innovatiever. Belangrijk is in te zien dat die innovatie alleen krachtig van de grond komt als technische innovatie in de pas loopt met de sociale innovatie.

“Slechts 25% van het innovatieproces wordt bepaald door research & development en 75% door slim managen en organiseren (prof. Dr. H.W. Volberda, EUR). ...

Bij technische innovatie ligt de focus op nieuwe technische mogelijkheden en nieuwe behoeften van de markt/klant. Bij sociale innovatie staat de mens in het centrum van de vernieuwing. Door te investeren in de ontwikkeling van medewerkers en de manier waarop zij samenwerken, kan een organisatie een omgeving creëren waarin innovatie en prestatieverbetering sneller tot stand komen... Als we praten over sociale innovatie kan die niet los gekoppeld worden van technische innovatie en de economische waarden binnen organisatie. Een slimme combinatie van technische en sociale

innovatie kan leiden tot duurzaam concurrentievoordeel <... het boek ondersteunt dit met sprekende voorbeelden>.

Authentiek leiderschap is een bron voor sociale innovatie... Leiders moeten bewust zijn van hun motieven, verlangens en gevoelens. Ze moeten hun sterke en zwakke punten onder ogen zien. Ze moeten kennis hebben van hun eigen persoonskenmerken en weten hoe onbewuste gevoelens (en de opvoeding die aan deze gevoelens ten grondslag ligt) hun gedrag beïnvloeden. Om een authentiek leider te zijn, is het vooral belangrijk te ontleren en beperkende overtuigingen en emoties los te laten."

Het ontwikkelen van leerprocessen is in dit kader cruciaal.

Corporate leren staat voor mij (Mienke) voor het ontwikkelen van de zogenaamde collectieve intelligentie binnen een bedrijf en ontstaat in interactie tussen medewerkers. Centraal staat betrokkenheid bij elkaar en bij de organisatie. Het gaat erom vanuit die gedachte van een leven lang leren het ontwikkelpotentieel van medewerkers – van leidinggevende tot werkvloer – tot bloei te laten komen. Voor mij gaan begrippen als innovatie, verandering en leren daarom hand in hand. Persoonlijke ontwikkeling is organisatieontwikkeling. Daarom moeten organisaties hun medewerkers koesteren, waardering geven, hun talenten en potentieel benutten en ze mee laten werken aan en denken over echte bedrijfsvraagstukken.

Bij Corporate leren worden alle lagen van de organisatie betrokken. Bovendien is dit proces niet alleen een interne aangelegenheid, maar strekt het zich ook uit naar buiten. Ook leerprocessen tussen bedrijven dragen bij aan innovatie. Dit noem ik ook wel het verticale leren versus het horizontale leren, twee processen die elkaar versterken, wanneer ze op de juiste manier worden begeleid.

Het realiseren van ontmoetingen is belangrijk voor het stimuleren van het horizontale leren.

In de topleergang leiderschapsontwikkeling van ELLLA worden leiders uit de regio Zwolle samengebracht. Centraal staat de vraag hoe zij hun leiderschap verder kunnen ontwikkelen. Binnen de leergang ontstaat een ontmoetingsplek waar halen en brengen op gang komt van zaken die voor ondernemers belangrijk zijn. De ondernemers vormen met elkaar een sterk netwerk: ze leren van elkaar, onderzoeken vragen met elkaar, bezien vragen vanuit verschillende perspectieven en nemen deze ervaring mee naar hun eigen bedrijf. Leiders komen in hun kracht te staan, ontwikkelen meer en meer hun authenticiteit en krijgen inzichten waarmee ze concreet aan de slag gaan in hun organisatie.... *Ze groeien door te delen!*

Het mooie van onze samenwerking is de gelijkgerichte focus op ontwikkeling van talent en samenwerking in organisaties. Het vrijmaken van potentieel binnen de context van organisaties is een voortdurend ontwikkelingsproces, waarin het optimaal en waardierend betrekken van mensen cruciaal is. Contexten van organisaties veranderen continu en het is de kunst er voor te zorgen dat het opvangen van die verandering gedragen wordt door alle medewerkers, managers en uitvoerders. Dat vraagt om leiderschap aan de top en aan de basis. De continue dialoog die nodig is, overbruggt de kloof tussen denkers en doeners. Het wordt een proces van samen op, met een waardierend oog voor ieder talent en een heldere open communicatie over dat wat nodig is om het beste uit de organisatie te halen. De contouren voor het corporate leren worden door Mienke zowel persoonlijk als conceptueel in haar boek uitstekend beschreven. Voor mij was het genieten en tegelijkertijd zeer herkenbaar hoe ik vanuit NZCHT bedrijven begeleid. Strategieontwikkeling en projectontwikkeling zijn voor mij – een zelfstandige professional – continue leerprocessen, waarin het zelfbewust, omgevingsgevoelig en vakbekwaam samenwerken tussen multidisciplinair talent nodig is. Mienkes' boek bevestigt die opvatting. Kortom: ook vanuit dat perspectief het lezen waard!

Roel Riepma

NZCHT | Koperslagerstraat 5 | 8043 EL | Zwolle | 06-55.32.57.18 | roel@nzcht.nl | www.nzcht.nl