

LIDEWEY E.C. VAN DER SLUIS

De
Make
Mindset

Hoe organisaties
ambitie kweken en
deze waarmaken

Boom

INHOUD

Voorwoord 7

Aanleiding 11

Inleiding 15

HOOFDSTUK 1

**PARADIGMASHIFT NAAR
DE MAKE MINDSET 31**

HOOFDSTUK 2

**INWAARTS LEIDERSCHAP:
KEN JEZELF 53**

HOOFDSTUK 3

**ZIJWAARTS LEIDERSCHAP:
KWEK AMBITIE 75**

HOOFDSTUK 4

**OPWAARTS LEIDERSCHAP:
GA VOOR RESULTAAT 99**

HOOFDSTUK 5

**VOORWAARTS LEIDERSCHAP:
WERK VANUIT DE AMBITIE 131**

HOOFDSTUK 6

EPILOOG 161

Referenties 167

Over de auteur 171

AANLEIDING

Dit boek heb ik geschreven om je te laten inzien dat werken de moeite waard is. Werken is nuttig, heeft zin en geeft voldoening. Werken geeft diepte aan het leven van mensen. Bovendien is werken een opdracht aan mensen die gezegend zijn met een gezonde geest in een gezond lichaam. Voor hen is dit boek. Het is een keuze om wel of niet te werken. De keuze is een antwoord op de ontvangen kansen – in de vorm van talenten en geboden mogelijkheden – die verantwoordelijkheden met zich meebrengen.

Dat werken geen vrijblijvende keuze is, is geen alledaagse opvatting. Toch bevestigen veel wetenschappelijke inzichten dit idee. Zo wijst onderzoek uit dat werk allang niet meer iets vies en iets zieligs is. Dat werk iets naars is, is inmiddels een achterhaald beeld in de arbeids-economie.

Uit ander onderzoek blijkt dat werknemers niet altijd gebaat zijn bij bescherming door hun werkgever of een vakbond. In het ontwikkelde Westen waar ieder individu de kans krijgt om naar school te gaan en wordt gestimuleerd om zichzelf te ontwikkelen en iedere dag te blijven leren, kun je als werknemer en als werkgever actief zijn. Beide opties zijn risicovol en het kapitaal zit niet altijd alleen bij de werkgever. Kennis is ook kapitaal. Niet bescherming maakt mensen rijk en gelukkig, maar ambitie.

Dat werken gelukkig maakt, is een vast uitgangspunt geworden in de arbeids- en organisatiepsychologie. Vanuit de arbeidssociologie is bekend dat mensen die werken zich meer verbonden voelen met de maatschappij en daardoor minder eenzaam zijn. En dat werken mensen van diverse pluimage bij elkaar brengt die elkaar anders niet zou-

den ontmoeten, is eveneens een gegeven. Dat dit goed is voor mens en maatschappij, is inmiddels algemeen bekend.

Niettemin opteren nog altijd mensen ervoor om niet te werken. Of doen zij werk af als iets kleins, iets vervelends, iets wat moet. Werken wordt dan negatief geframed en in verband gebracht met afzien, ploeteren, gedoe, stress, conflicten, vermoeidheid en andere ongunstige zaken. Dat is erg, omdat dit niet waar is. Werken is iets goeds! Daarom laat ik in dit boek een tegengeluid horen.

Want het wordt tijd dat werken als iets positiefs gezien en ervaren gaat worden, en dat het gangbare narratief wordt dat werken de moeite waard is. Niet alleen omdat werken ook leuk kan zijn en gelukkig maakt, maar ook omdat werken iets groots is. Waarom? Omdat werken gelijkstaat aan het besteden van het kostbaarste wat mensen gedurende hun leven hebben: tijd. Je kunt je tijd maar één keer besteden. Het is daarom belangrijk dat je de kans om te kiezen verzilvert en eigen keuzes maakt omtrent je tijdsbesteding. Want voor volwassenen met een gezonde geest en een gezond lichaam zijn zelfgemaakte keuzes de juiste keuzes. Wat doe je met je tijd? Aan wat of wie wil je die besteden en met wie wil je samenwerken?

Met dit boek wil ik je de weg wijzen naar manieren om daar invulling aan te geven. Om iets van jouw tijd te maken. Door te kiezen wat jij wel en niet met jouw tijd wilt gaan doen. Ga je werken? En zo ja, ga jij ambities waarmaken? Zo ja, van wie? Door zelf keuzes te maken, bepaal jij jouw zoektocht en vindplaats op de arbeidsmarkt.

Als jij als leidinggevende actief bent, is het belangrijk dat te doen vanuit je eigen beweegredenen. En dat jij die van jezelf kent. Als het goed is, liggen die dicht bij die van jouw collega's en hebben ook zij er bewust voor gekozen om onderdeel te zijn van de organisatie als geheel. Als dat zo is, bestaan organisaties dankzij mensen die daar werken niet omdat het moet, maar omdat het kan en omdat zij dat allemaal

willen. Dat is veel waard. Waarom? Omdat je er dan met elkaar iets van wilt maken en jullie dat klaarblijkelijk allemaal de moeite waard vinden. Ieder voor zich en met de organisatie voor jullie allen.

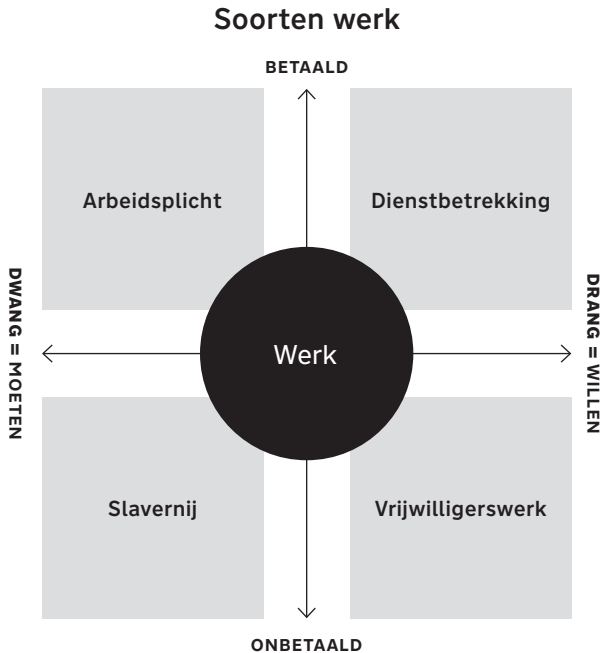
Dit boek helpt dat in jouw organisatie voor elkaar te krijgen en een organisatie *by choice* te worden. Je krijgt inzicht in denkkaders en werkpatronen van organisaties die geen moeite hebben om mensen te vinden en te behouden. Je krijgt zicht op vier soorten leiderschap die gelden als succesfactor voor organisaties. Daarnaast krijg je conceptuele modellen en leiderschapstechnieken aangereikt om aan je eigen instrumentarium toe te voegen.

Al met al is dit boek een gids voor leidinggevend en bestuurders die de organisatie willen inrichten als krachthonk en hun organisatie willen profileren als werkgever waar het de moeite waard is om te werken. Het kweken van een gezamenlijke ambitie vormt daarbij een centraal thema evenals het waarmaken daarvan. Dat vergt veel: inzet, training, discipline en doorzettingsvermogen. Maar het kan. Ambitie kan worden aangeleerd, is maakbaar, kweekbaar. Organisaties hebben baat bij mensen en teams met ambitie. Want ambitie heeft trekkracht en geeft richting. Bovendien werkt een gezamenlijke ambitie verbindend. Mensen die weten waarom ze werken en die zich rondom die ambitie met elkaar verbonden voelen, geven de organisatie kracht. Spankracht. Draagkracht. En vooral maakkracht. De Make Mindset is het systematische denken achter deze krachten. Metaforisch gezegd is de Make Mindset de krachtengordel van organisaties. En die gordel van krachten maakt organisaties ijzersterk.

INLEIDING

Wat is werk?

Uitgangspunt van dit boek is betaald werk dat wordt gedaan op vrijwillige basis en voortkomt uit een eigen keuze. En daarmee niet werk onder dwang. Werken staat in dit boek gelijk aan een menselijke activiteit die wordt verricht omdat het kan en mag. Dit type werk is gekoppeld aan een dienstbetrekking. Daarnaast kan werken in dit boek verwijzen naar een tijdsbesteding vanuit een innerlijk plichtsbesef of morele overtuiging. Figuur 1 toont de verschillende hoedanigheden waarin werk zich vanuit economisch perspectief kan voordoen.



FIGUUR 1. De verschillende hoedanigheden van werk vanuit economisch perspectief

De overtuiging dat werken de moeite waard is en voldoening kan geven, is (nog) geen gangbaar geluid onder de beroepsbevolking. Vaak wordt gemakkelijk over de weerzin om te werken gesproken en ontbreekt de zin om te werken. Hoe is dat bij jou? En om je heen? Wordt de maandagochtend als begin van de werkweek gevierd, of de vrijdagmiddag?

Als de arbeidsmoraal laag is, zijn ambities bescheiden. De waardering voor harde werkers blijft dan achter bij de waardering voor sporters of jonge natuurtalenten. Het gevolg is een maatschappij met mensen die niet veel of niet graag werken, en daarentegen genieten van anderen die met passie actief bezig zijn zoals topsporters en talentenshows. Tegelijkertijd worden de zin van werken en de kansen die organisaties mensen bieden als hun eigen *theatre of dreams* niet gezien. Hierdoor wordt over het hoofd gezien dat organisaties een gym of trainingst centrum zijn voor mensen met ambitie.

Is dat erg? Ja, want een negatieve connotatie van werken als tijdsbesteding leidt tot geestelijke verlamming van de beroepsbevolking, mentale onbewogenheid en werkonverschilligheid. Ook kan het leiden tot overbelasting: werken wordt te zwaar, te moeilijk, te veel gedoe. Voor een economie en een land zijn dit soort sentimenten een blok aan het been. Een maatschappij is gebaat bij mensen die zin hebben om te werken en het belang ervan inzien. Die met ambities, plannen en vergezichten rondlopen en daar hun handen voor uit de mouwen steken en hun schouders eronder zetten. Letterlijk en figuurlijk. Een samenleving veert op door mensen die ergens warm voor lopen en door mensen en organisaties die door het vuur willen gaan om iets voor elkaar te krijgen. Zulke mensen maken het verschil in het welvaartsniveau van huidige en toekomstige generaties. Met dit boek wil ik je leren zo'n persoon te zijn.

Want als je ambitie hebt, is werken iets moois en groots. Dan ben je dankbaar dat je kunt werken. Want dan werk je aan iets. Werken heeft

dan betekenis. Je doet het werk niet alleen om geld te verdienen of een pensioen op te bouwen, maar het werk zelf heeft dan ook een waarde.

Hoe kom je daar? Hoe word jijzelf een leidinggevende die collega's erop wijst dat het kunnen werken aan een noemenswaardige ambitie iets geweldigs is? Vandaag en morgen? En hoe kun jij eraan bijdragen dat de organisatie in de loop van de tijd haar missie bereikt vanuit de inspiratie die haar ambitie in het heden uitstraalt? In dit boek krijg je technieken en instrumenten aangereikt om energie op te wekken bij jezelf en bij jouw collega's. Je kunt hiermee jouw team(s) of organisatie vleugels geven. En zo de waarde en relevantie van het werk een *boost* bezorgen. Met de Make Mindset als fundament van jouw leiderschap haal je het zwaarmoedige en het benauwde denken over werk eraf en maak je ruimte voor het denken in kansen en mogelijkheden. Anders gezegd, de Make Mindset zorgt voor een transitie in het denken over werk. Van *the dark side of work into the bright side of work*.

Wetenschappelijk onderzoek maakt duidelijk dat organisaties die ambities hebben en die waarmaken dat te danken hebben aan mensen die hun werk doen vanuit meerdere dimensies. Zij kunnen schakelen tussen grote lijnen en details, tussen het geheel en de delen, tussen medewerkers als individuen en de organisatie als collectief. In succesvolle organisaties belichten leidinggevendenden het werk van henzelf en hun collega's voorbij de instrumentele en functionele kant. Zij maken het werk menselijk en de ambitie persoonlijk, en besteden aandacht aan de mentale, sociale en emotionele kant van werken als dynamische en vaak interactieve activiteit. Zij weten dat menselijke competenties nuttig en nodig zijn om ambities waar te maken, maar ook dat menselijke energie noodzakelijk is om organisaties tot leven te wekken. En die menselijke energie is niet te koop op de arbeidsmarkt. Mensen inzetten voor het waarmaken van de ambitie van de organisatie is daarom geen kwestie van het inhuren van personeel. Dat gaat over iets anders. Over leidinggeven aan jezelf, jouw collega's en de organisatie als geheel vanuit de Make Mindset.

Wat is ambitie?

In dit licht kan ambitie verwijzen naar extern opgelegde ambitie, bijvoorbeeld door een overheid of andere maatschappelijke instantie, alsook naar een intern geformuleerde ambitie.

Zo is het onder bestuurders van organisaties een trend om te werken aan ambities die door de Verenigde Naties zijn neergelegd in de vorm van de Sustainable Development Goals (SDG's) of door de Europese Unie in de vorm van deugdelijk beleid aangaande omgang met de natuur (Environment), de manier van samenleven (Social), en de structuur van samenwerken (Governance). Deze zogeheten ESG-factoren en SDG's worden steeds vaker omarmd als doelen, terwijl commerciële organisaties niet primair zijn bedoeld om macro-economische vraagstukken op te lossen. Macro-economisch goede werken verrichten en bijdragen aan maatschappelijke doelen van fatsoenlijke aard mag uiteraard wel, maar het is belangrijk dat bestuurders van organisaties in de spiegel blijven kijken en zich afvragen wat zij nu echt beogen met de organisatie. Een sterke organisatie heeft een eigen ambitie; een ambitie die ten minste leidinggevenden in de organisatie zich hebben eigengemaakt en uit de haarvaten van de organisatie afkomstig is. Alleen dan is een ambitie uniek en doorleefd, en geen afgeleide van ambities van anderen, overkoepelende instanties of instituten.

Dat een ambitie niet alleen moreel verantwoord maar ook doorleefd is, is relevant vanwege de hiervoor aangehaalde constatering dat werken als activiteit nog vaak een negatieve connotatie heeft. Als een ambitie doorleefd is, wordt werken iets positiefs, iets moois, iets om te willen. In een vrij land zoals dat van ons, kan dat. Het is daarom hoog tijd om werken vanuit ambitie als de nieuwe norm neer te zetten en het negatieve beeld van werk te kantelen naar een positieve kijk op werk.

Kan iedere organisatie dromen van een ambitie die mensen vandaag aanzet? Jazeker, want de organisatie is een systeem van mensen met

en van elkaar. Mensen beïnvloeden elkaar. Werken en leren samen. In zo'n actief lerend systeem zit leven. Dit organisatiebeeld wijkt af van het aloude beeld van een organisatie als organogram of functiehuis. Dit nieuwe beeld van de organisatie is vergelijkbaar met een zwerm vogels of een school vissen. In dit boek geldt het moderne beeld van de organisatie als levendig ecosysteem als uitgangspunt om het benodigde leiderschap in een organisatie met ambitie aan het licht te brengen en te bespreken.

Ambitie is gelijk aan het doel van alles wat er in de organisatie gebeurt en staat voor de missie van de organisatie die intern is vastgesteld. Daaraan is het bestaan van de organisatie gekoppeld alsook de investeringen in mensen als leden van de organisatie.

Kortom, het willen waarmaken van een collectieve ambitie geeft organisaties alle reden om te bestaan en te blijven voortbestaan. Een organisatie zonder collectieve ambitie kan voortbestaan maar een collectieve ambitie zonder organisatie is ten dode opgeschreven. Het waarmaken van een collectieve ambitie vergt daarom een goed geleide organisatie: leiderschap dat ervoor gaat zorgen dat de ambitie wordt gerealiseerd.

Jij kunt een katalysator zijn!

Werk is nuttig als er een betekenisvolle ambitie of een hoger doel onder ligt. Doelloos werken en er het nut niet van inzien, is niet vol te houden en valt buiten de werkcategory 'eigen keuze'. Werken om geld te verdienen of om het leuk te hebben, kan eveneens een doel zijn.

Als werk wordt opgetild naar een bezigheid van maatschappelijke betekenis, werkt dat verlichtend en krijgt werk dat door individuen wordt gedaan sociaal-economische waarde. Deze waarde verhoogt de kans op en de waardering voor arbeidsmarktparticipatie.

In een tijd waarin de vraag naar personeel hoog is, is het van belang dat jij als leidinggevende de waarde van het werk dat in de organisatie door jou en jouw collega's verricht wordt onder de aandacht brengt. Het moet voor iedereen binnen en buiten de organisatie duidelijk zijn dat eenieders werk zin heeft. Niet alleen vanwege het salaris dat mensen voor het verrichte werk ontvangen, want die vergoeding is een gegeven. Het is tijd om ook de andere dimensies van de waarde van werk te belichten. Zoals de zin van werken voor jezelf als mens (mogelijkheden om met collega's samen te zijn en om van en met hen te leren), voor de maatschappij (mogelijkheden om iets nuttigs te doen voor en in de wereld), en ook voor de organisatie als geheel (mogelijkheden om de organisatie de toekomst in te dragen).

Mensen die werken omdat zij het nut ervan inzien, werken met meer enthousiasme en gaan eerder of meer werken. Daarom kun jij als bestuurder of leidinggevende een katalysator van arbeidspotentieel zijn als je de waarde van het werk in de organisatie belicht en benadrukt. Jij hebt de positie om collega's te laten werken vanuit wilskracht en een lonkend perspectief met een overkoepelende betekenisvolle ambitie van de organisatie als droomscenario. Mensen zoals jij kunnen ambitie kweken en daarmee een hoopvolle impuls geven aan de maak-, vernieuwings-, en transitiekracht van onze economie en maatschappij. Deze impuls en deze kracht zijn op veel fronten zeer welkom. Dat jij dit boek leest, geeft al veel hoop.

Maak werk waardevol

Betaald werk is de motor van de economie. Desalniettemin zijn er veel mensen met betaald werk die liever niet werken of hun werk met weinig enthousiasme doen. Dat kan anders. En dat moet anders. Een goed draaiende economie is immers in ons aller belang.

Met dit boek wil ik wijzen op het nut van werk en laten inzien dat kunnen werken een voorrecht is. Vooral jou als leidinggevende heb ik daarbij op het oog. Jij kunt werk waardevol maken en jouw collega's die het werk doen een warme gloed vanbinnen geven. Ik wil je hiervoor methodes aanreiken.

Het is mijn wens en verwachting dat met name leidinggevendenden zoals jij werk in organisaties als iets goeds en nuttigs kunnen framen. Als jij in staat bent om collega's en potentiële medewerkers te laten inzien dat het werk binnen de organisatie ertoe doet, goed is vol te houden en de moeite waard is, wakker je daardoor een aanstekelijk werkvuur aan. Dat is belangrijk, want als we onze maatschappij goed willen laten functioneren, zullen we daaraan moeten werken. Met en voor elkaar. Met alle hens aan dek. Want in principe is werken als activiteit goed voor iedereen. De facto wordt iedereen er beter van.

Leiderschap vanuit de Make Mindset

Bij de totstandkoming van dit boek kwam het werkwoord 'maken' keer op keer aan de oppervlakte. Want een betere wereld kan niet alleen worden gerealiseerd met mensen die zichzelf ontwikkelen, elkaar opvoeden en bijschaven, en die het goed hebben met elkaar. Er is meer nodig voor een goed leven. We hebben goedmakers nodig en we hebben elkaar nodig. We zullen er met elkaar wat van moeten maken.

Dit inzicht nam ik mee naar mijn vakgebied van strategisch leiderschap en talentmanagement. Daar wordt werk nog vaak gezien als een baan, functie of loopbaan. Dat werk ook een betaalde activiteit is om de maatschappij te laten draaien zoals wij dat met elkaar willen, is duidelijk geen dominante visie op werk. Dat werk goed is om te doen en dat de maatschappij functioneert dankzij mensen die werken, is in het denken over werk veelal marginaal aanwezig.

In dit boek wil ik deze onderbelichte kant van werk in de schijnwerpers zetten. Ik wil je laten inzien dat kunnen werken naast een voorrecht een manier is om op een goede manier een bijdrage te leveren aan de maatschappij. Mijn doel is te benadrukken dat – mits je gezond bent – de keuze om niet te werken een gemiste kans is. Werken heeft waarde. Het is een kans om ambities te realiseren. Niet alleen van jezelf maar wellicht ook van je collega's. Werken is een kans om er samen wat van te maken.

Als leidinggevende heb je de positie en invloed om werk dat onder jouw leiding wordt gedaan waarde toe te dicht en betekenisvol te maken. Dat kan op veel manieren. Bijvoorbeeld door het werk de juiste lading te geven en het in het licht van een mooie ambitie te zetten. Dat maakt werk iets groots en goeds, en werkt verlichtend. In dit boek reik ik daar technieken voor aan langs de assen van inwaarts, zijwaarts, opwaarts en voorwaarts leiderschap.

Het is mijn overtuiging dat welk werk mensen ook doen, zij dat kunnen doen met wilskracht en waardigheid. Ik wil jou als leidinggevende inspireren, omdat jij werk groter en lichter kunt maken dan een onderdeel van een loopbaan of een zware baan. Als je als leidinggevende het werk betekenis geeft en groot maakt, maak jij het mogelijk om ambities te kweken en deze samen met al jouw collega's waar te maken. En hoe mooi is het als alle collega's weten dat ook zij hebben bijgedragen aan de realisatie van de gezamenlijke ambitie? Dat het ook hun werk was waardoor de organisatie een toekomst heeft? Leiderschap vanuit de Make Mindset geeft organisaties en medewerkers vleugels en voldoening. Het maakt energie los, die vervolgens in goede banen wordt geleid met inwaarts, zijwaarts, opwaarts en voorwaarts leiderschap.

Het resultaat is dat mensen werken en tegelijkertijd iets doen wat er in hun ogen toe doet. Want, zoals voormalig president Theodore Roosevelt van de VS het al treffend zei:

'It is not the critic who counts: not the man who points out how the strong man stumbles or where the doer of deeds could have done better. The credit belongs to the man who is actually in the arena, whose face is marred by dust and sweat and blood, who strives valiantly, who errs and comes up short again and again, because there is no effort without error or shortcoming, but who knows the great enthusiasms, the great devotions, who spends himself in a worthy cause; who, at the best, knows, in the end, the triumph of high achievement, and who, at the worst, if he fails, at least he fails while daring greatly, so that his place shall never be with those cold and timid souls who knew neither victory nor defeat.' – Speech op de Sorbonne Universiteit van Paris, 23 april 1910

The making of

Tijdens het schrijfproces zorgden twee inzichten nadrukkelijk voor doorbraken in mijn denken over sterke organisaties en het juiste leiderschap en talentmanagement in organisaties. Door deze inzichten is dit boek geworden tot wat het nu is.

U-bocht: de 4.0-mindset

Het eerste inzicht was de 'U-bocht' die ik opeens overal in terugzag: een ommekeer, ommezwaai, omwenteling of bekering. Mij werd duidelijk dat sterke organisaties worden geleid door mensen die werken met een hoger doel voor ogen dan het eigen doel. Een hoger doel is gelegen voorbij het eigen belang.

Dergelijke mensen denken over hun werk van buiten naar binnen: hun werk is meer gericht op het welzijn van een ander dan van henzelf. Die ander is geen leidinggevende of collega, maar iemand buiten de organisatie zoals een klant, patiënt, student, omwonende, een belanghebbende. Organisaties die bruisen van de energie, blijken te bestaan uit mensen die gericht zijn op de medemens buiten de organisatie. Anders

dan in *purpose-driven* organisaties is de motivatie om te werken niet alleen intrinsiek en gericht op het realiseren van een goed gemeenschappelijk doel. Die motivatie is ook extrinsiek: het belang van omstanders. De ommekeer betreft het denken over werk. De focus op het eigen belang, de eigen verdiensten, de eigen status en het eigen welzijn maakt plaats voor een gerichtheid op het welzijn van een ander. Gehoor geven aan de roep van personen buiten de organisatie blijkt goed te zijn voor het enthousiasme van mensen en teams in de organisatie. Deze wederkerigheid leidde tot het inzicht van de 4.0-mindset en de bijbehorende 4.0-organisatie.

Dit inzicht werd een doorbraak, omdat ik hierdoor besepte dat de mindset van werkende mensen niet uit drie soorten bestaat zoals ik eerder schreef in onder andere *Varen in de mist* (2021) en *Succespatronen* (2023), maar uit vier – waarbij de vierde weer gaat lijken op de eerste. De 1.0-mindset staat daarbij voor ‘ik en mijn baan’ en de ‘*me-focus*’. Het betreft een extrinsieke mindset, gericht op het hebben van een baan en een goede beloning. De 2.0-mindset staat voor ‘ik en mijn loopbaan’ en de ‘*we-focus*’. Dit is een intrinsieke mindset, gericht op het hebben van een loopbaan en een fijne werkbeleving. De 3.0-mindset staat voor ‘ik en mijn organisatie’ en de ‘*we for society-focus*’. Deze intrinsieke mindset is gericht op bijdragen aan een goed doel en een professionele bezieling.

Nu komt de 4.0-mindset in beeld, die staat voor ‘jij en mijn werk’ en de ‘*you and me-focus*’. Deze extrinsieke mindset is gericht op gehoor geven aan een ontvangen opdracht en het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid. De ontdekking van de 4.0-mindset was voor mij een eyeopener.

Het werd mij duidelijk dat mensen werken vanuit extrinsieke of intrinsieke motivatie en dat de productiviteit en inzet van mensen met een intrinsieke motivatie niet per se beter of meer is dan die van mensen met een extrinsieke motivatie. Mensen die werken vanuit een extrinsieke motivatie kunnen net zo goed heel gedreven zijn. Zij kunnen zo

danig met de opgave die van buitenaf tot hen komt bezig zijn, dat zij roeping ervaren en bezielde hun werk doen. Dat een extrinsieke motivatie ook samen kan gaan met een bezielde levensstijl was een nieuw inzicht, waardoor een heel nieuw spectrum van mindsets in beeld kwam.

Ik ontdekte dat bestuurders van organisaties die met grote maatschappelijke opgaven te maken hebben niet om een extrinsieke motivatie heen kunnen. Zij zijn als werkgevers verantwoordelijk voor transitie waar de maatschappij om vraagt en soms zelfs naar snakt. Dat vergt leiderschap gericht op het behalen van doelen die niet uit zichzelf komen maar uit de wereld om hen heen. Denk aan arbeidsmarktvragestukken waarbij werkgevers worden geacht zich te verhouden tot thema's als permanente educatie, participatie en inclusiviteit. Ook de eerdergenoemde SDG's van de Verenigde Naties en de ESG-factoren van de Europese Unie vragen om standpunten en beleidslijnen van werkgevers.

Toen ik deze ontwikkelingen bestudeerde, werd mij duidelijk dat er na de 3.0-mindset een 4.0-mindset bestaat. In de huidige tijd wordt vanuit maatschappelijke instanties en externe partijen druk gezet op bestuurders en leidinggevendenden om verder te kijken dan alleen het organisatiebelang. Er wordt een beroep gedaan op landen en organisaties om daarnaast ook bredere maatschappelijke doelen te realiseren. Dit heeft een opwaartse druk op hun extrinsieke motivatie. De 4.0-mindset komt hierdoor meer aan de oppervlakte. De huidige tijd vraagt om makers van veranderingen en makers van mogelijkheden. Deze mindset noem ik de Make Mindset.

De kracht van collegaschap

Het tweede inzicht waardoor mijn denken een duw kreeg, was de ontdekking van de multidimensionaliteit van leiderschap. Ofwel de laagdeheid van arbeidsrelaties en leiderschap. Dat kwam met name tot stand door het bestuderen van de opbouw en het ontwerp van het

alombekende e-mailadres. Mij was niet eerder opgevallen dat dit een conceptuele constructie is van de functionaliteit, relationaliteit en de transformationaliteit van arbeidsrelaties. Ik kreeg dit inzicht tijdens een doopdienst van een pasgeboren kind in mijn schoonfamilie, waarin de naam van het kind werd toegevoegd aan het namenregister van de doopleden van de kerkelijke gemeente. Ineens zag ik de parallel met het aannemen van een nieuwe medewerker in een organisatie: zo iemand wordt een organisatie-eigen e-mailadres verstrekt.

Blijkens het e-mailadres geven organisaties toetredende medewerkers te kennen dat ze vanaf dan bij de organisatie horen. Met behoud van hun eigen naam. Dit is veelzeggend, want dat verwijst naar de menselijkheid van arbeidsrelaties. Kennis en vaardigheden zijn niet los verkrijgbaar. Organisaties nemen mensen *all-in* aan. Veelal onbesproken, maar de verbintenis van medewerkers aan de organisatie staat op naam van beide partijen. Niet op een nummer of een ander onpersoonlijk kenmerk. In een e-mailadres wordt vaak veel zichtbaarder deze menselijke kant van de verbintenis vastgelegd. Het verwijst naar de onderlinge verbondenheid. Iedereen die het e-mailadres van de organisatie gebruikt, maakt op die manier duidelijk dat zij zorgvuldig aan de organisatie zijn toegevoegd en namens de organisatie werken.

Zo'n nieuwkomer krijgt onmiddellijk toegang tot bestaande teams, gaat meedraaien in het grotere geheel en mag gebruik gaan maken van de faciliteiten van de organisatie, zoals computersystemen en e-mailadressen. Betekent dit dat (nieuwe) medewerkers onvoorwaardelijk bij de organisatie horen? Nee, zeer zeker niet. Want arbeidsrelaties zijn geen familierelaties. Arbeidsrelaties kosten de organisatie geld en die investering moet hun iets opleveren. En dat dit gebeurt, heeft alles te maken met de gelaagdheid van leiderschap in organisaties en bijbehorende arbeidsrelaties.

Door dit inzicht kregen arbeidsrelaties voor mij een extra horizontale dimensie. Een toevoeging aan mijn gangbare kijk dat organisaties bestaan uit mensen die verticaal met elkaar samenwerken als leidinggevend en leidingkrijgend respectievelijk werkgevers en werknemers. Maar de manier waarop mensen met elkaar samen de organisatie vormen, elkaars collega zijn en naast elkaar staan om goed te functioneren, hoe noem je dat? Ik heb gezocht naar omschrijvingen voor deze interne horizontale verbanden en interne werkrelaties van ‘peers’, maar kon daar geen term voor vinden. Daarom heb ik deze collegiale samenwerking zelf benoemd als collegaschap.

Collegaschap blijkt een enorme kracht in zich te hebben. Het gaat over wat collega’s met elkaar doen. Emotioneel, sociaal, en functioneel. Collega’s kunnen elkaar beter, sterker, en belangrijker maken. Maar ook kleiner, zwakker en onbelangrijk. De Make Mindset komt hierin dan ook nadrukkelijk naar voren. Een tijd die vraagt om organisaties die sterk genoeg zijn om verbetermogelijkheden te creëren en vernieuwingen te realiseren en om werk de moeite waard te laten zijn, vraagt van individuen in organisaties collegaschap. Werkwaarde creëert kameraadschap. Samen de schouders eronder. Samen de transities vorm en inhoud geven. Samen de ambitie waarmaken.

Collegaschap is een keuze. Wat gun of geef jij je collega? De impact van collegaschap op de kracht van de organisatie als ecosysteem is groot. Organisaties worden zwak door slecht collegaschap, maar excellent collegaschap leidt tot sterke ecosystemen. De kunst van samen ambities waarmaken is gelegen in excellent collegaschap.

Eerste zette ik collegaschap naast leiderschap, daarna zag ik echter dat het ook een vorm van leiderschap is. Leidinggeven aan je collega. Zo ontstond het concept van zijwaarts leiderschap. Het maakbare zit in de vorm: met collegaschap kun je een collega groot of klein maken, iemand in het licht of in de schaduw zetten. Collegaschap heeft dus

veel impact. Desalniettemin heeft deze vorm van leiderschap tot nu toe weinig aandacht gekregen. Daar komt met dit boek verandering in.

Dit boek, geschreven tijdens deze doorbraken in mijn denken over werk en werkrelaties, omvat bestaande inzichten over het besturen van organisaties en het leidinggeven aan collega's met daaraan verbonden nieuwe inzichten en nieuwe taal en concepten. Zo heb ik leiderschap onderverdeeld langs vier denklijnen. De eerste denklijn is gekoppeld aan leidinggeven aan jezelf. Welke werkmotieven en ambities heb je zelf als leidinggevende of bestuur? Relevant. De tweede denklijn hangt samen met leidinggeven aan collega's. Hoe kun je ambitie kweken bij je collega's? Relevant. De derde denklijn is verbonden met leidinggeven aan collega's vanuit een gezamenlijk overkoepelend doel. Hoe krijg je je collega's enthousiast en in de ban van het hogere doel? Relevant. En de vierde denklijn is gekoppeld aan leidinggeven vanuit een ontvangen sociale opdracht of maatschappelijk opgave. Hoe geef je gehoor aan maatschappelijke verantwoordelijkheid en buig je die om naar een gezamenlijke ambitie met of voor specifieke personen?

Het resultaat is een boek met nieuwe denkbeelden over werk en werkrelaties passend bij de moderne tijd. Een tijd waarin werk betekenisvol kan zijn, mits jij als leidinggevende het werk in het licht van een betekenisvolle ambitie zet.

De titel – *De Make Mindset* – is al die tijd overeind gebleven. Leidinggevers die vanuit een gezamenlijke ambitie de organisatie in beweging zetten, maken van medewerkers meebewegers en mogelijkmakers. Zij kweken ambitie, maken het werk van iedere collega betekenisvol, en maken het hele team verantwoordelijk voor het waarmaken van de gezamenlijke ambitie. De samenvatting van deze taak- en rolopvatting is de *Make Mindset*.

Deze moderne manier van denken van leidinggevendenden dekt de lading van het boek: de manier van denken en doen waarmee leidinggevendenden in organisaties ambitie kweken en zichzelf inzetten om deze ambitie van de organisatie waar te maken. De denk- en werkwijze en het bijbehorende taalgebruik drukt uit hoe organisaties in de huidige tijd worden geleid en bestuurd.

OVER DE AUTEUR

Prof. dr. Lidewey E.C. van der Sluis

Lidewey (Elisabeth Cornelia) van der Sluis-den Dikken (Leiden, 26 augustus 1972) is in Nederland hoogleraar bedrijfseconomisch leiderschap en strategisch talentmanagement aan de Nyenrode Business Universiteit en in Zuid-Afrika buitengewoon hoogleraar aan de Free State University. Zij verbindt wetenschap en praktijk op het terrein van organisatie-inrichting en -ontwikkeling.

Als grondlegger van het vakgebied en de leerstoel Strategisch Talentmanagement geldt Lidewey als thought leader en autoriteit op het gebied van het vinden, behouden, en ontwikkelen van collega's in organisaties. Met diverse bestsellers en meer dan 230 publicaties op haar naam heeft zij een vooraanstaande positie in het vakgebied.

Zij is actief als spreker op congressen en zakelijke evenementen en is een inspiratiebron voor bestuurders, directeuren, CHRO's, en managers van collega's en teams. Lidewey van der Sluis verzorgt zowel nationaal als internationaal lezingen en werksessies op het gebied van leiderschap, organisatie-ontwikkeling, werkgeverschap, en talentbeleid.

Nevenfuncties

Lidewey van der Sluis is een gekwalificeerd toezichthouder. Zij bekleedt sinds 2011 toezichthoudende functies. Eerst bij ROC Leiden, daarna bij Hogeschool Inholland, en sinds 2021 bij de Christelijke Hogeschool Ede (CHE).

Sinds 2020 is Lidewey van der Sluis lid van de Raad van Advies van de Koninklijke Luchtmacht.

Loopbaan

Na de middelbare school (Carolus Clusius College in Zwolle) studeerde Van der Sluis Economie aan de Universiteit van Amsterdam met een specialisatie in Bedrijfseconomie. Daarna doorliep zij het PhD-traject van het Tinbergen Institute, werkte als Research Officer aan de London Business School (UK), en promoveerde in 2000 aan de Erasmus Universiteit Rotterdam op een proefschrift over leerprocessen van mensen en teams in organisaties.

Zij vervolgde haar academische loopbaan aan de Vrije Universiteit in Amsterdam waar zij meebouwde aan nieuwe master en executive opleidingen op het gebied van Economics & Business. In 2007 maakt zij de overstap naar Nyenrode Business Universiteit om daar een nieuw vakgebied rondom Talent & Leiderschap op te bouwen. In 2008 is de leerstoel een feit en wordt Van der Sluis benoemd als hoogleraar Strategisch Talent Management. Vanaf 2012 volgen benoeringen als buitengewoon hoogleraar in Zuid-Afrika met aanstellingen en werkzaamheden aan de North-West University, Stellenbosch Business School, University of Johannesburg, en de Free State University.

Transitie vraagt om ambitie, maar ambitie zonder leiderschap is vleugellam

Om de wereld leefbaar te houden en mensen perspectief te bieden, is transitie nodig. Organisaties met ambitie maken werk van deze opdracht. *De Make Mindset* gaat over leiderschap waarmee de organisatie in beweging komt en waardoor medewerkers het werk als groter, maar ook als lichter gaan ervaren.

De Make Mindset stelt de menselijke denk- en daadkracht voorop waarmee je ambitie kunt kweken, en is kenmerkend voor organisaties waar werk de moeite waard is en het bruist van de energie. De Make Mindset hangt samen met vier soorten leiderschap: inwaarts, zijwaarts, opwaarts en voorwaarts leiderschap. Lidewey van der Sluis diept de techniek van elke leiderschapsvariant voor je uit. Ieder hoofdstuk reikt je daarnaast een instrument aan om het betreffende leiderschap in de praktijk te brengen, zoals het AmbitieKompas, de AmbitieBooster, de AmbitieBasics en een instructietabel om jouw organisatie voor de AmbitieAward te kwalificeren.

Dit boek is voor diegenen die hun eigen leiderschap willen verbeteren en vernieuwen en collega's in beweging willen brengen vanuit een gezamenlijke ambitie. Het maakt je bewust van jouw eigen ambitie én mogelijkheden om met de Make Mindset een boost te geven aan het werknemerschap, collegaschap en werkgeverschap van de mensen in jouw organisatie.



Prof. dr. Lidewey E.C. van der Sluis is hoogleraar aan Nyenrode Business Universiteit, toonaangevend auteur en veelgevraagd spreker op het gebied van werk, organisaties, leiderschap en arbeidsrelaties. Ze heeft ruim 230 (wetenschappelijke) publicaties op haar naam staan en schreef 14 veelgelezen managementboeken.

boom.nl
boommanagement.nl



9 789024 463275 >