

**PASSIE**

**IN BEDRIJF**



# PASSIE IN BEDRIJF

*De weg ernaartoe*

Brend Seinen

Uitgegeven door: Passie in Bedrijf  
Schrijver: Brend Seinen  
Illustraties: Karin Creemers  
Eindredactie: Janneke van Bommel  
Coverontwerp: Raoul Manten  
ISBN: 978-90-824063-1-3  
NUR: 774, 808  
Trefwoorden: leiderschapsontwikkeling, groepsprocessen,  
cultuurverandering  
2<sup>de</sup> druk, 2017  
Copyright © 2015 Brend Seinen

Niets in deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke wijze dan ook en evenmin in een retrieval system worden opgenomen zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel dit boek met veel zorg is samengesteld, aanvaardt de schrijver noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in dit boek.

***Passie in Bedrijf staat voor organisaties waar...***

- ...mensen leren over zichzelf en zichzelf mogen en kunnen laten zien;
- ...mensen met plezier naartoe gaan en geïnspireerd naar huis terugkeren;
- ...mensen openhartig zijn en zeggen wat ze op de lever hebben;
- ...mensen tot bloei komen en hun bijdrage aan de wereld verwezenlijken;
- ...de weg ernaartoe even belangrijk is als het resultaat;
- ...leidinggevenden ook de natuurlijke leiders zijn;
- ...volgen en leiden elkaar afwisselen;
- ...één en één werkelijk drie is;
- ...de inhoud van het werk bijdraagt aan een betere en rechtvaardige wereld;
- ...de wieg staat van maatschappelijke verandering.



# **Inhoudsopgave**

## **Dankwoord 9**

### **1. Inleiding 13**

### **2. Visie op leren 23**

## **Passie in *jouw bedrijf* 29**

### **3. Groepsprocessen en culturen 33**

Groepsprocessen 33

Groepsculturen 37

Groepsprocessen en resultaten 48

### **4. Groepscultuur veranderen 57**

Werken aan de groepscultuur 58

Wat is de agenda van een teamdag? 59

Jouw groep verder brengen 60

Onder druk wordt alles vloeibaar 74

Tips voor voorbereiding en begeleiding teamdagen 77

### **5. Groepen in organisaties 81**

Groepsgrootte 81

Maak leergroep ook presteergroep 82

Verantwoordelijkheden en bevoegdheden 86

Informatie 87

## ***Jouw passie in bedrijf* 89**

## **6. Persoonlijke leiderschapsontwikkeling 93**

De mens 94

Hoe functioneert een doorsnee mens? 97

Hoe veranderen we wezenlijk? 102

Delen, de opmaat naar je persoonlijk leiderschap 106

Het pad van leiderschapsontwikkeling 107

In de praktijk 108

Maak gebruik van elke crisis 110

## **7. Ken je zelf: In(nerlijk) zicht 113**

Acceptatie 114

Erkenning 118

Veiligheid 120

Zekerheid 122

Leiderschap over jezelf, een metafoor 125

## **8. Bewustzijn ontwikkelen 129**

De bodyscan 130

'Op de bank zitten' 136

Samensmelting beide benaderingen 139

## **Passie in Bedrijf verwezenlijken 141**

## **Over de schrijver 143**

## **Literatuur 145**



## Dankwoord

Dit boek schrijven bleek een hele bevalling. Het was de finale van het zoeken naar balans tussen vasthouden en loslaten. Ofwel de weg naar het vinden van verbinding. Gelukkig had ik daarbij de hulp van anderen. Zo aan het begin van het boek vind ik een woord van dankbaarheid dan ook op zijn plaats.

Ten eerste wil ik Ronald Buitenhuis, Kees van Weert, Ivo Sillé, Martin Scheerder, Annelies Buitenhuis, Hans Janssens, Lucas van der Linden en Pim Südmeier bedanken voor het lezen, bekritisieren en/of aanmoedigen van tussentijdse manuscripten.

Mijn bijzondere dank gaat uit naar Hans Dalhuijsen die mij veel leerde over mijzelf, over anderen en over de wisselwerking tussen mij en anderen (= groepsprocessen). Ook gaf hij me op een cruciaal moment een belangrijk inzicht om de eerste homp ruwe klei te boetsen naar dit boek.

Bijzondere dank gaat ook uit naar Janke Glas Jorritsma die mij de laatste zes jaar begeleidde in mijn zoektocht naar mijn essentie. Zonder jullie was ik niet geweest waar ik nu ben. Ook wil ik Eckhart Tolle bedanken door wiens boeken en talloze YouTube-voordrachten ik met mijn aandacht weer bij mijzelf ben gekomen. Zijn werk vormt een belangrijke inspiratiebron.

Ik draag dit boek op aan mijn vriendin Rose en mijn kinderen Cas, Lisa en Nia. Rose, jij bent niet alleen mijn geliefde en zielsverwant maar ook mijn beste maatje in dit leven. Bedankt voor de vele keren dat je het manuscript van feed-

back hebt voorzien en voor je ijver om de laatste foutjes eruit te halen. Cas, Lisa en Nia, zonder jullie had ik nooit zo goed naar mijn zelf kunnen kijken. Ik dank jullie voor de onvoorwaardelijke liefde, de steun, de aandacht en het gezamenlijke plezier.



Oppervlakkige en snelle verandering kun je voltrekken vanuit je rol. Wezenlijke en duurzame verandering komen voort uit jou als mens.

## 1. Inleiding

Passie in Bedrijf kun je zoals je misschien al was opgevallen op twee manieren uitleggen. Passie in jouw bedrijf brengen én jouw passie *in bedrijf stellen*. Dit boek gaat in op beide afzonderlijk én op hoe ze onlosmakelijk met elkaar zijn verbonden. Eerst schep ik duidelijkheid over wat ik met Passie bedoel.

Als je googelt op het woord passie wemelt het van de hits. Passie is blijkbaar iets dat ons bezighoudt. Het bijzondere van het woord passie is dat het zowel de betekenis van *lijden* als van *hartstocht* in zich draagt. Het zijn dan ook twee kanten van dezelfde medaille. Zonder dat we onze aangeleerde angsten, onrust, onzekerheden et cetera aangaan, is het onmogelijk om vanuit je hart te werken en te leven. Het hart zit gewikkeld in lagen van *aangeleerde reflexen* en het vraagt om ont~wikkeling.

Op zoek naar werken en leven vanuit je hart betekent niet dat je meteen op een boerderij in Frankrijk autarkisch moet leven. Het betekent vooral dat je in relatie tot anderen in je omgeving steeds meer van je ware zelf toont. Daarvoor zijn kwetsbaarheid en moed nodig. Deze weg verrijkt jou en leidt tot duurzame en goed presterende organisaties.

### **Passie in *jouw* Bedrijf?**

Hoe krijg je passie in jouw organisatie? Passie is het overkoepelende antwoord op de vele concrete vragen die ik kreeg als adviseur, trainer en (team)coach in mijn tot nu toe 19-jarige loopbaan in de begeleiding van managers en hun teams. Vragen als:

- Hoe zorg ik ervoor dat mijn groep als een team samenwerkt?
- Hoe zorg ik ervoor dat mensen samen achter het teamdoel staan?
- Wat is er voor nodig dat mensen het beste in elkaar naar boven halen?
- Hoe zorg ik ervoor dat mensen elkaar aanspreken op werk, houding en gedrag?
- Hoe krijg ik mensen zover dat ze hun verantwoordelijkheid nemen?
- Wat is er voor nodig dat mensen gebruik maken van elkaars kwaliteiten?
- Hoe krijg ik de teamleden zover dat ze hun eigen werk organiseren en regelen?

Het is niet voor niets dat men deze vragen stelt. De antwoorden op de vragen leiden tot betere resultaten en succes en maken het verschil tussen aanmodderen en presteren. Al jaren lijkt het devies: met minder mensen meer doen of: betere resultaten met dezelfde (of minder) mensen. Dit vraagt dat het gezamenlijke resultaat der delen meer is dan de som. Dit wordt ook wel het  $1 + 1 = 3$  effect genoemd of synergie. Het vraagt ook om persoonlijk excelleren. Mensen het beste in zichzelf naar boven laten halen. Het vraagt bovenal van mensen om hun energie op een effectieve en efficiënte manier aan te wenden.

In essentie gaan deze vragen altijd over hetzelfde, namelijk: hoe motiveer ik een ander of hoe raak ik de essentie aan bij de ander? Waar zit het knopje om de ander in beweging te krijgen? Hierover zijn al boekenkasten vol geschreven. Veel van deze boeken heb ik gelezen, maar ik vond nooit een bruikbaar antwoord. Dit heeft er in 2006 mede door toe-

doen van een zware burn-out toe geleid dat ik op onderzoek ben uitgegaan. Een onderzoek naar misschien wel de meest wezenlijke vragen in ons bestaan als mens:

- Wat drijft ons?
- Hoe stijgen we boven ons zelf uit?
- Hoe komen we tot persoonlijke groei en bloei?

Tijdens mijn onderzoek heb ik advies en inzichten gekregen van wijze mensen. Ook heb ik veel antwoorden ontdekt door eerlijk en diep in mijzelf te kijken. Om kort te gaan, ontdekte ik dat er geen pasklaar antwoord is. Er is geen trucje waarmee je anderen kunt motiveren. Al lijken sommige boeken en theorieën erg aantrekkelijk. Mensen kunnen alleen zichzelf motiveren. Toch kun jij als manager of leidinggevende dit proces van motivatie beïnvloeden. Hoe?

Een deel van het antwoord gaat om het begrijpen van hoe mensen zichzelf motiveren in relatie tot anderen. Het 'in relatie tot anderen' is in deze zin erg belangrijk. Bijna alle managers die ik ooit sprak, herkennen het fenomeen dat mensen zich in een-op-een-gesprekken op een andere manier laten zien dan in het team. Blijkbaar hangt het gedrag van mensen sterk af van anderen in hun omgeving. Wellicht herken je dit. Ga eens na of je je anders voelt, anders denkt en ander gedrag vertoont bij bijvoorbeeld je vrienden, je partner, de CEO, de schoonmaakster of de kassière. Als je het verschil niet direct ziet, kun je deze vraag natuurlijk ook stellen aan iemand die jou goed kent in verschillende situaties. Iemand van wie je een eerlijk en open antwoord kunt verwachten.

De motivatie van iemand hangt af van de mate waarin hij/zij zich vrij voelt om contact te maken met wat hij/zij wil

en kan bijdragen en zich vrij voelt om dit te uiten. Deze gevoelde vrijheid hangt voor een groot deel af van degenen om hen heen ofwel van de groep. Hoe mensen zich verhouden tot elkaar noemen we groepsprocessen. Groepsprocessen werden en worden veelal gezien als iets softs, iets dat over menselijke interactie gaat en waar je af en toe wat aandacht aan moet besteden. In dit boek leg ik uit dat het groepsproces niet alleen bepaalt hoe mensen zich tegenover elkaar gedragen maar dat het ook bepaalt hoe mensen zich verhouden tot hun werk, hun taken en de doelen. Het groepsproces is het fundament van het leven in een groep én het bepaalt de uitkomst ofwel het resultaat van de groep.

Jij, als manager, bent in dit proces een zeer bepalende speler. Je bent niet alleen als mens onderdeel van een groep, je hebt ook nog eens formeel de rol van leidinggevende. Vanuit die rol ligt het initiatief tot verandering bij jou. Een rol die overigens niet betekent dat je ook de leider van de groep bent. Op een rol kun je solliciteren en die kun je krijgen. Leider ben je op basis van wie je bent.

### **Jouw Passie in Bedrijf**

Zo komen we uit bij het tweede deel van het antwoord. Namelijk hoe kun jij als mens ervoor zorgen dat je het motivatieproces van de mensen in jouw groepen of teams niet tegenhoudt maar juist inspireert. De onderliggende stelregel hierbij is dat jouw groep of team niet verder is omdat jij niet verder bent als mens. Dit klinkt misschien hard maar in dit boek maak ik duidelijk dat er een relatie bestaat tussen waar jouw team en waar jij in vastzitten. Uiteraard is dit vastzitten geen vrijwillige keuze. Je kunt beter spreken van



een blinde vlek. De kunst is deze (en andere) blinde vlek te zien bij jezelf.

Ik zal een kort en simpel voorbeeld geven van waar zo'n blinde vlek kan zitten. Veel managers zeggen 'mijn deur staat altijd open'. Hiermee proberen ze aan te geven dat het veilig en vertrouwd is voor mensen om binnen te lopen en te zeggen wat ze op hun lever hebben. De vraag hierbij is echter: als het zo veilig en vertrouwd is om binnen te lopen, waarom is het dan nodig om überhaupt deze opmerking te maken? Blijkbaar wordt het vaak anders ervaren. En als mensen jou als leidinggevende als onveilig ervaren, gaan ze daar niet zo gemakkelijk over met je in gesprek.

Jouw passie *komt in bedrijf* als je je blinde vlekken herkent. Als je niet langer automatisch reageert vanuit de reflexen die jij je ooit hebt aangeleerd maar als je je persoonlijk leiderschap ont~wikkelt en vanuit je hart leert werken en leven. Dit is niet een kwestie van iets erbij krijgen maar meer van automatismen loslaten. Overigens is het ont~wikkelen van persoonlijk leiderschap niet voorbehouden aan jou als leidinggevende. Het is uiteindelijk de uitdaging voor iedereen in de organisatie om te groeien en te bloeien.

Als je als leidinggevende wilt dat de mensen in jouw (management)team werkelijk uitspreken wat ze van elkaar en het werk vinden, initiatief nemen, hun nek uitsteken, ondernemend zijn, samenwerken, een gezamenlijk belang nastreven én hun verantwoordelijkheid nemen in het belang van het team/de organisatie dan:

1. is het belangrijk dat je begrijpt waarom mensen zich gedragen zoals ze zich gedragen én dat je weet wat je kunt en moet doen vanuit je **rol** als leidinggevende om dit te veranderen;
2. dien jij niet langer de *belemmerde* factor te zijn voor het gedrag dat je van anderen verwacht. Met andere woorden vraagt het van jou als **mens** om zelf de belichaming te zijn van de gewenste cultuur.

In dit boek ga ik in op beide kanten.

In deel 1 *Passie in jouw bedrijf* lees je hoe mensen in interactie steeds andere behoeften hebben en hoe deze behoeften leidend zijn voor het gedrag in de groep. Ook wordt duidelijk hoe vastgelopen groepsprocessen culturen vormen en hoe je die herkent. Daarbij krijg je een aantal concrete handvatten aangereikt hoe je zo'n vastgelopen groepsproces in beweging krijgt richting een leer- en presteercultuur. Het eerste deel eindigt met belangrijke voorwaarden rondom de vorming en inrichting van groepen in organisaties.

In deel 2 *Jouw passie in bedrijf* krijg je zicht in hoe jij overgeleverd bent aan de wetmatigheden die er zijn tussen mensen. Ook leer je hoe je los kunt komen van automatismen en reflexen die worden geactiveerd in wisselwerking met anderen. Ik schets hoe je jouw leiderschap kunt ont~wikkelen, letterlijk afpellen, zodat uiteindelijk jouw wezenlijk leiderschap haar weg naar buiten vindt. Jij stelt jouw passie in bedrijf als je niet langer reageert vanuit de reflexen die jij je ooit hebt aangeleerd maar als je meer en meer vrij reageert vanuit je hart of intuïtie. De reactie is dan afgestemd op wat nodig is, waarbij je leert je krachten op een positieve manier aan te wenden.

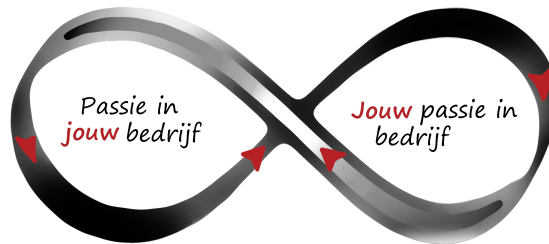
Deze weg naar werken en leven vanuit je hart heeft twee pijlers:

1. *jezelf leren kennen*
2. *bewustzijn ontwikkelen*

om anders met jezelf om te gaan.

Beide delen versterken elkaar. Naarmate jij meer jouw passie in bedrijf stelt, zet dit anderen aan om hetzelfde te doen. Zoals boosheid of woede vaak haar gelijke oproept bij de ander, zo slaat diep contact maken in jezelf ook over op anderen. Het heeft een direct effect op de groep.

Anderzijds schept het bewust bewegen van de groep, passie in jouw bedrijf brengen, de mogelijkheid tot persoonlijke groei en bloei van haar groepsleden. Het is de natuurlijke wisselwerking in leren tussen het individu en de groep. In het komende hoofdstuk ga ik hier dieper op in.



*De wisselwerking van de twee delen.*

Tot slot. Dit boek biedt geen nieuw concept of iets dat je *invoert*. Alle gedachten, inzichten en handvatten in dit boek

helpen je om met de stroom mee te gaan. Alles wat je moet implementeren, ervaren mensen in de regel als te nemen obstakels of in het ergste geval als stroomopwaarts roeien. Zie de gebruikte modellen dan ook niet als iets wat je mensen moet leren, maar als vaartuigen om met de natuurlijke flow van anderen en jezelf mee te bewegen. Op het moment dat je *de weg* centraal stelt, zal je ervaren dat goede resultaten een vanzelfsprekend bijproduct zijn.