

A pink daisy flower is centered on a rusty metal gear. The gear is made of a dark, weathered metal with visible rust and texture. The flower has many light pink petals radiating from a darker center. The overall composition is a high-contrast, textured image.

MARTINE VEEGER

SUPER KRACHTEN

**Creëer eigenaarschap en
laat je organisatie werken**

VANDUUREN
MANAGEMENT

Superkrachten

Creëer eigenaarschap en laat je organisatie werken

MARTINE VEEGER

SUPER KRACHTEN

**Creëer eigenaarschap en
laat je organisatie werken**

VANDUUREN
MANAGEMENT

‘Mooi hoe Martine een spiegel voorhoudt waarin wij zien dat we zelf het gedrag creëren dat we niet willen. Vooral de beeldvorming met de superheld is fijn en confronterend.’ CAROLINE BRUINS, GENERAL COUNSEL UNICA

‘Vol met ‘Oh ja, natuurlijk zit het zo’-inzichten! Martine ontrafelt complexe organisatiesystemen en veranderprocessen tot herkenbaar gedrag. Ze biedt praktische ideeën waar je direct mee aan de slag kan.’ GIJSJE HELMINK, ONDERWIJSKUNDIGE BIJ RIJNSTATE

‘Als mens en als manager word ik geraakt door Martines persoonlijke ervaringen en haar aanpak die ze in dit boek op een pakkende wijze deelt. *Superkrachten* is een prachtige handleiding om te veranderen.’ KAREL VAN REMUNT, MANAGER GROEN XTRA

‘Martine heeft een vernieuwende en eigentijdse visie op hoe managers succesvol leiding kunnen geven. Eigenaarschap is hierbij het sleutelwoord. Het boek staat vol inzichten en praktische tips waarmee je direct aan de slag kunt. Een aanrader voor managers die hun medewerkers, hun bedrijf, maar vooral ook zichzelf willen laten groeien.’ RENÉ LOUS, HET TALENTENLAB

‘De sleutel tot het vergroten van eigenaarschap!’ MARRIET BOERSMA, ADVISEUR ORGANISATIEONTWIKKELING BIJ CASADE

‘Een zeer toegankelijk en inspirerend boek waarmee iedere leidinggevende wordt aangezet tot een stevige reflectie op het eigen gedrag. Inzet is ook om de betrokkenheid van medewerkers bij het werk een flinke boost te geven. Voor alle eigenaren in mijn eigen organisatie zonder meer een bruikbaar boek!’ RIA SLUITER, DIRECTEUR STICHTING TECHNASIUM

‘Als organisatiearchitect voelde ik meteen dat ‘eigenaarschap organiseren’ niet mocht ontbreken in mijn arsenaal pijlen bij de klant: een manier van denken waarbij het probleemoplossend vermogen en eigenaarschap op de juiste plaats in de organisatie komt te liggen: bij de medewerkers.’ BART TIELEN, ORGANISATIEARCHITECT WILDE ZWANEN

'Elk bedrijf kent energievreters. Met de pragmatische methode van Martine Veeger kun je hen veranderen in kartrekkers die verbetering nastreven vanuit hun eigen intrinsieke motivatie. Te mooi om waar te zijn? Stel concrete, meetbare doelen en ervaar het zelf!' CHRISTEL PULLENS, MANAGING DIRECTOR SEARANGER SERVICE

'Een schatkist met waardevolle ingrediënten en praktische voorbeelden, gebaseerd op ruime ervaring. Een musthave voor elke organisatie en elke manager die het medewerkers gunt om samen succesvol te zijn en met elkaar resultaten te boeken.' EVELYN VAN ASSELT, HUMAN PERFORMANCE CONSULTANT BIJ NS

'In *Superkrachten* beschrijft Martine Veeger een aanstekelijk model. Medewerkers en teams komen met deze werkwijze in hun element: stap voor stap werken ze samen aan de realisatie van operationele doelen. Een boek waar zowel leidinggevend als medewerkers mee uit de voeten kunnen en in beweging komen.' RIMCO SPANJER, ALGEMEEN DIRECTEUR UITGEVERIJ MALMBERG (OP PERSOONLIJKE TITEL)

'Martine Veeger durft met no-nonsense taal uit het consultantstramien te stappen en dat is heel verfrissend. De herkenbare werksituaties gekoppeld aan de praktische aanpak én de instrumenten maakt dit tot een boek waar- aan je echt wat hebt in de praktijk.' JOSÉ LODGE, HRD PROFESSIONAL

'Veel mensen in organisaties hebben hun mond vol van eigenaarschap. Met dit boek heb je het handvat in handen om het te realiseren, gebaseerd op eerder behaald succes!' CINDY BROUWER, BELEIDSADVISEUR BIJ ZORGSAAM

'*Superkrachten* is erg toegankelijk geschreven en zit boordevol treffende metaforen en herkenbare ondersteunende tekeningen. De praktische tips en helpende opdrachten maken *Superkrachten* tot een musthave voor iedere manager.' ELLEN VINGERHOETS, DISTRICTSDIRECTEUR SOCIAAL MEDISCHE ZAKEN, UWV

Vertel in de LinkedIn-groep Superkrachten wat jij van dit boek vindt!

Inhoud

INLEIDING	12
HOOFDSTUK 1 DE KRACHTEN IN JE ORGANISATIE	22
Vicieuze cirkels	26
Het systeem als mobiel	28
Leg het patroon bloot	30
Ziektewinst en aangeleerde hulpeloosheid	35
Doorbreek het patroon met een nieuw patroon	38
Samenvatting: Hoe werken de krachten in jouw organisatie?	40
Opdracht: Maak een selfie!	41
HOOFDSTUK 2 DE BEWEGING IN GANG ZETTEN	44
Hoe lang duurt het voor gedrag verandert?	48
Veranderprincipe 1 Weten en voelen	49
Veranderprincipe 2 De groep	51
Veranderprincipe 3 Kleine veranderingen	53
Veranderprincipe 4 Eigen keuze	54
Veranderprincipe 5 Nieuwe routines	55
Samenvatting: Hoe zet je de beweging in gang?	60
Opdracht: Beschrijf je nieuwe routine	61
HOOFDSTUK 3 JOUW EIGEN SUPERKRACHTEN	62
1 Doe minder zelf	68
2 Doe wat je wel doet goed	73
3 Wees (mentaal) aanwezig	78
Samenvatting: Hoe leg jij de superheldencape in de kast?	85
Opdracht: Bepaal focus, vind een rolmodel en schets je ideale werkweek	86

HOOFDSTUK 4 ZE WILLEN NIET, WIL JIJ HEN WEL?	88
Anders kijken naar medewerkers	91
Omgaan met weerstand	99
Zorg dat medewerkers weten wanneer het goed is	104
Afscheid nemen	108
Samenvatting: Hoe zorg je dat medewerkers willen?	110
Opdracht: Ga aan de slag met jezelf en je mensen	111
HOOFDSTUK 5 MEDEWERKERS WORDEN SUPERKRACHTEN	114
Operationele keuzes horen op de werkvloer	118
Kartrekkers worden eigenaren	120
Wie voert de plannen van de eigenaren uit?	124
Hoe benoem je eigenaren?	125
Wat eigenaren nodig hebben om goede plannen te maken	127
Help! Ik heb geen kartrekkers	129
Samenvatting: Hoe worden medewerkers superkrachten?	133
Opdracht: Ontdek de kartrekkers in je organisatie!	135
HOOFDSTUK 6 HOCUS POCUS, FOCUS, FOCUS	136
Fout 1 Te veel doelen	139
Fout 2 Overstijgende doelen	139
Fout 3 Taken in plaats van doelen	140
Fout 4 Doelen die niet écht het verschil maken	141
Fout 5 Doelen omdat alles beter, meer en anders kan	144
Fout 6 Geen of onduidelijke criteria	145
Fout 7 Negatief geformuleerde doelen	146
Fout 8 Onduidelijk wanneer het goed is	147
Fout 9 Onrealistische doelen	148
Fout 10 Doelen die eenzijdig tot stand zijn gekomen	148
Samenvatting: Hoe bepaal jij doelen en creëer je focus voor de organisatie?	150
Opdracht: Bepaal de operationele doelen	151

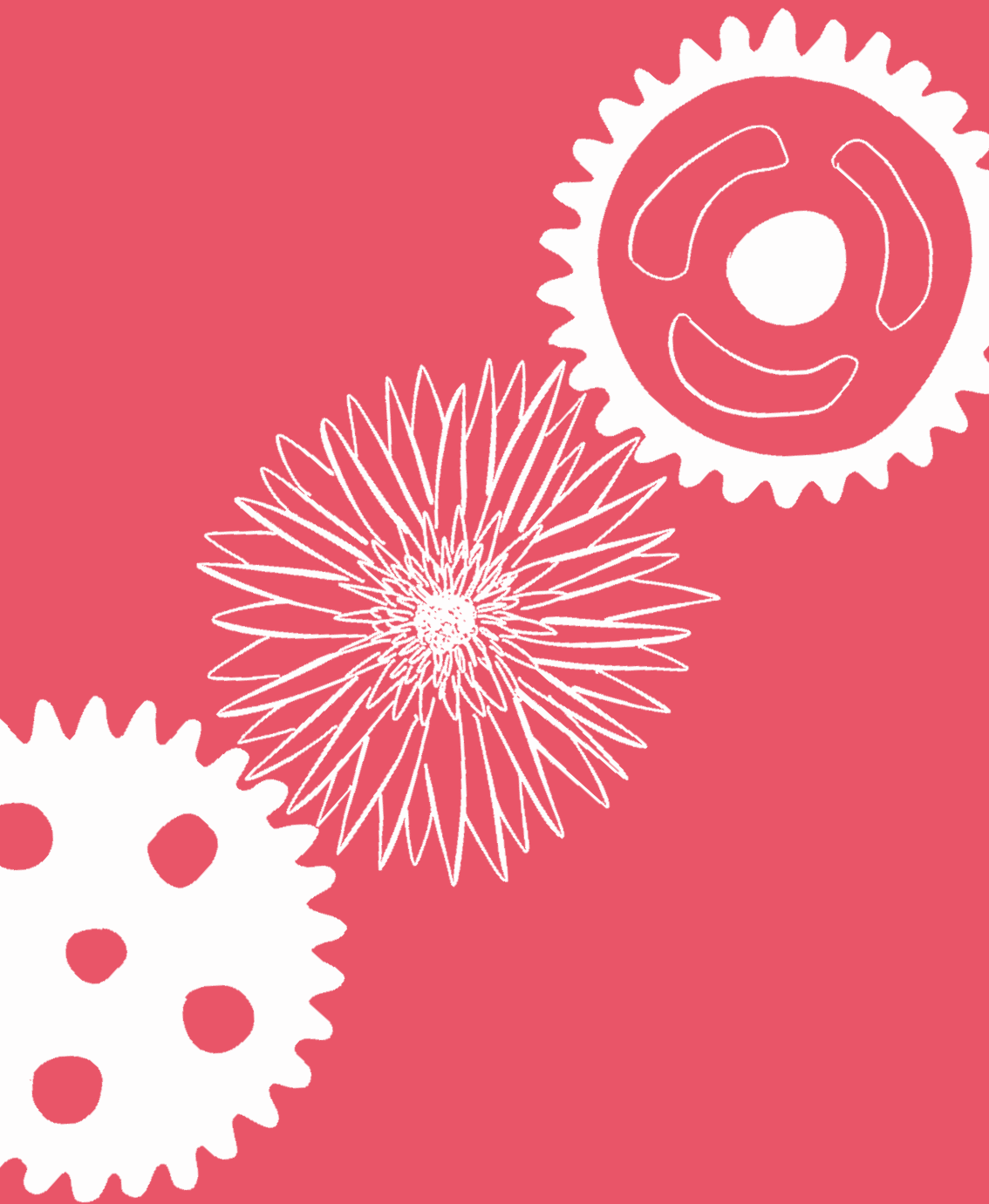
HOOFDSTUK 7 EERST DENKEN, NOG EVEN NIET DOEN	152
1 Ga kijken	157
2 Breek muren af	157
3 Neem ieders input serieus	158
4 Gebruik feiten	159
5 Deel conclusies op maximaal één A3	162
Samenvatting: Hoe zorg jij dat eigenaren eerst denken en daarna pas gaan doen?	163
Opdracht: Laat eigenaren oorzaken onderzoeken	164
HOOFDSTUK 8 INTRINSIEK GEMOTIVEERD OPLOSSINGEN VINDEN	166
Hoe je tot goede oplossingen komt	169
Oplossingen waarbij ander gedrag van medewerkers wordt gevraagd	171
Hoe je de intrinsieke motivatie van medewerkers aanwakkert	174
Samenvatting: Hoe vinden medewerkers intrinsiek gemotiveerd oplossingen?	181
Opdracht: Lukt het om het eigenaarschap bij anderen te laten?	182
HOOFDSTUK 9 MAAK HET WAAR MET DE OMGEKEERDE OVERLEGSTRUCTUUR	184
Wat is de omgekeerde overlegstructuur?	187
Wat levert de omgekeerde overlegstructuur op?	191
Hoe richt je de omgekeerde overlegstructuur in?	192
Hoe zorg je dat overleggen effectief zijn?	196
Bijsturen met goede 'check en act'-gesprekken	201
Samenvatting: Hoe maak je het waar met de omgekeerde overlegstructuur?	209
Opdracht: Draai de overlegstructuur om!	211

SLOTWOORD	214
BIJLAGE	216
Reflectiedocument	216
Technieken om operationele doelen te bepalen	218
Technieken om oorzaken te onderzoeken	221
Technieken om feiten te gebruiken	226
Technieken om een goed plan met dashboard te maken	227
Tips om de omgekeerde overlegstructuur vast te leggen	228
Vragen om tot goede overlegafspraken te komen	229
Werk bij plan-do-check-act-overleggen met actie- en besluitenlijsten	230
BRONNEN	232
DANKWOORD	234

Wil je interessante artikelen en videoboodschappen over eigenaarschap ontvangen? Schrijf je dan in via www.superkrachtenboek.nl. Hier vind je ook templates en andere hulpmiddelen uit de bijlage van dit boek.

Speciaal aanbod voor jou als lezer: je krijgt een fikse korting op online programma's als je de kortingscode SKBOEK gebruikt.

Voor meer informatie over wat Martine Veeger voor jouw organisatie kan doen, ga je naar www.inversum.nl.



Superkrachten

De leidinggevendenden die ik coach, willen niets liever dan de grote lijnen uitzetten en mensen faciliteren om hun werk goed te doen. Maar de realiteit is anders: ze zijn nodig bij operationele keuzes, blussen brandjes en lopen gaten dicht. Ze doen 's morgens als eerste het licht aan en gaan als laatste naar huis, waardoor ze belangrijke momenten met hun gezin missen. In plaats van een gezellig avondje met partner, familie of vrienden werken ze 's avonds hun mail bij, want daar is overdag geen tijd voor. Ze zijn zo druk met medewerkers die hun aandacht opeisen en vergaderingen die ellenlang duren, dat ze geen tijd en rust vinden om de koers te bepalen, laat staan dat ze energie hebben voor hun persoonlijke ontwikkeling. Het voelt of het succes van de organisatie helemaal afhankelijk is van hen.

Ze snakken naar medewerkers die met initiatieven komen, die zelf problemen oplossen en elkaar aanspreken als dat nodig is. Ze dromen van een organisatie waarin alle radartjes gesmeerd lopen: als een goed geoliede machine, waarbij resultaten worden behaald, ook zonder dat ze er zelf bovenop zitten. Misschien kunnen ze dan ook weer eens zorgeloos op vakantie: telefoon uit, mail ongelezen, even helemaal weg.

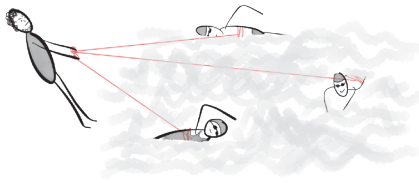
Maar de vele pogingen om van hun organisatie een goed geoliede machine te maken hebben niet het gewenste resultaat. Brainstormsessies om betrokkenheid te stimuleren leveren weinig op: de enkele ideeën die wel worden geopperd, blijken in de praktijk niet haalbaar, of medewerkers zeggen 'ja' en doen 'nee'. Als zij vervolgens worden aangesproken, ligt het altijd aan de ander, aan de situatie, maar nooit aan de medewerker zelf. Nieuwkomers die in dienst worden genomen om verandering te bewerkstelligen, durven hun kop niet boven het maaiveld uit te steken, passen zich al snel aan, of vertrekken. En ook cultuurprogramma's werken vaak niet: op papier is iedereen het eens, maar in de praktijk verandert er niets.

WAAROM ORGANISATIES GEEN GOED GEOLIEDE MACHINES ZIJN

Het is een vicieuze cirkel waarin veel leidinggevendens terechtkomen: ze voelen zich ongelooflijk verantwoordelijk om de boel goed te laten draaien. Als iets niet lekker loopt of de resultaten dalen, dan komt de superheld in hen naar boven. Ze gaan net zolang door totdat het hen lukt om medewerkers in beweging te krijgen. Hoe sterker leidinggevendens die verantwoordelijkheid voelen, des te harder ze gaan trekken en sleuren, waardoor ze meer weerstand krijgen van hun medewerkers. Vervolgens presteren medewerkers minder goed, waardoor de resultaten nog slechter worden en leidinggevendens dus nog meer hun best gaan doen.

Het is niet zo vreemd dat leidinggevendens zich zo verantwoordelijk voelen. De meeste leidinggevendens vinden het fijn om een belangrijke positie te bekleden. Ze zijn ambitieus, zetten door en hebben het graag voor het zeggen: daarom zijn ze leidinggevende geworden.

Daarnaast hebben ze vaak ook formeel de verantwoordelijkheid om operationele resultaten te leveren. Want hoewel in leiderschapsprogramma's tegenwoordig veel gesproken wordt over faciliterend en coachend leiderschap, is aan de inrichting van de meeste organisaties weinig veranderd. De verantwoordelijkheden en het besluitvormingsproces zijn vaak nog top-down ingericht. Het is in deze top-down context heel lastig om faciliterend en coachend leiding te geven.



In een poging om als leidinggevende niet zelf alle keuzes te maken, schieten veel leidinggevendens dan ook door. Ze laten álles over aan medewerkers, maar daarmee raken ze nog verder van huis. Ze geven geen richting, waardoor medewerkers gaan zwemmen. Als medewerkers vervolgens een andere kant uit zwemmen dan de leidinggevende voor ogen had, worden de touwtjes weer strakker aangetrokken.

Om de organisatie als een goed geoliede machine te laten draaien, worden werkprocessen gestandaardiseerd. Maar deze standaardisatie leidt niet tot die geoliede machine. Dat klinkt misschien raar, want een echte machine is gestandaardiseerd: machines kun je perfect afstellen en programmeren. Maar mensen zijn geen machines!

Vanuit mijn werk als consultant is het vloeken in de kerk wanneer ik minder uniformiteit adviseer: standaardiseren wordt immers vaak gezien als dé oplossing voor meer efficiency. Maar met standaardisatie zijn er twee mogelijkheden en beide leveren niet het gewenste resultaat. De hakken van medewerkers gaan in het zand en de gestandaardiseerde werkwijze belandt in de prullenbak. Of medewerkers voeren de gestandaardiseerde werkwijze uit, maar alleen omdat het moet. Hierdoor doen ze het minimale, want dat is hun voorgeschreven. Ze zetten niet dat stapje extra, ze denken niet meer zelf na en komen niet met eigen initiatieven.

EIGENAARSCHAP ZORGT VOOR EEN ORGANISATIE DIE WERKT

Een organisatie gaat pas als een goed geoliede machine draaien wanneer medewerkers eigenaarschap nemen. Pas dan nemen ze verantwoordelijkheid voor hun eigen werk en dat van de organisatie als geheel. Ze dragen hun steentje bij om het werk elke dag een beetje beter te doen. Niet omdat de leidinggevende het zegt, maar omdat ze het zelf willen.

Om het begrip eigenaarschap te duiden, gebruik ik graag de definitie van Pieter van der Haak, auteur van onder andere het boek *Wie zorgt dat het goed komt?* Hij beschrijft het verschil tussen je verantwoordelijk *voelen* en verantwoordelijkheid *nemen*. Iemand die zich wel verantwoordelijk voelt, maar als het misgaat naar de boze buitenwereld gaat wijzen, vertoont geen eigenaarschap. Ook al voelde die persoon misschien wel verantwoordelijkheid, hij of zij ontfermde zich er niet over. Van der Haak zegt daarom: *eigenaarschap is jezelf ergens over ontfermen en er de volledige verantwoordelijkheid voor nemen.*

Aan deze definitie voeg ik toe *waarvoor* medewerkers eigenaarschap nemen. Je wilt als leidinggevende namelijk dat ze zich verantwoordelijk voelen en

zich ontfemen over dat wat echt het verschil gaat maken voor de organisatie: de operationele doelen. Daarmee is de definitie voor eigenaarschap bij medewerkers in dit boek de volgende:

Eigenaarschap bij medewerkers betekent dat medewerkers zich ontfemen over de operationele organisatiedoelen. Ze nemen de volledige verantwoordelijkheid om die doelen te realiseren.

ZO WORDT EIGENAARSCHAP BIJ MEDEWERKERS GECREËERD

Om eigenaarschap bij medewerkers te creëren zijn er drie dingen die elke leidinggevende kan doen: de vicieuze cirkel doorbreken, eigenaren voor operationele doelen benoemen en de overlegstructuur omkeren.

1 Doorbreek de vicieuze cirkel

Om eigenaarschap te creëren moet een leidinggevende eerst de krachten binnen de eigen organisatie begrijpen: welke vicieuze cirkels veroorzaken het gebrek aan eigenaarschap en op welke manier levert de leidinggevende (onbewust) een bijdrage aan dit ongewenste patroon? Pas wanneer dat helder is, kan het patroon worden doorbroken.

Een leidinggevende die vanuit verantwoordelijkheidsgevoel als een superheld zelf altijd zorgt dat het goed komt, kan leren de eigen energie anders in te zetten, tijd en rust te krijgen en medewerkers anders te benaderen. Daardoor ontstaat er bij medewerkers meer ruimte voor eigenaarschap en kunnen zij superkrachten worden.

2 Benoem eigenaren voor operationele doelen

De inrichting van een organisatie kan op een simpele manier worden aangepast door medewerkers letterlijk eigenaar te maken van operationele doelen. Door op elke hiërarchische laag, in elke operationele afdeling en in elke stafafdeling eigenaren te benoemen voor operationele doelen heeft iedereen in de organisatie dezelfde focus. Deze eigenaren krijgen de ver-

antwoordelijkheid om plannen te maken waarmee de operationele doelen organisatiebreed worden gerealiseerd.

3 Veranker het eigenaarschap door de omgekeerde overlegstructuur

Om het besluitvormingsproces te laten passen bij het gewenste eigenaarschap wordt de overlegstructuur omgekeerd. Met de omgekeerde overlegstructuur ontstaat een bottom-up informatiestroom: de output van elk afdelingsoverleg is input voor een eigenarenoverleg. In dat eigenarenoverleg komen alle eigenaren van een operationeel doel samen. De output van dat eigenarenoverleg is weer input voor het managementoverleg.

Het managementteam hoeft daardoor niet voor de medewerkers te denken, dat doen medewerkers namelijk zélf. En het managementteam zal zich 'in control' voelen, omdat keurig wordt gerapporteerd wat de stand van zaken is en welke acties worden ondernomen als de realisatie van de operationele doelen niet volgens planning gaat.

De omgekeerde overlegstructuur voorkomt dat leidinggevenden in de verleiding komen om toch zelf oplossingen te verzinnen. Voor stafmedewerkers geldt hetzelfde: doordat zij participeren in een eigenarenoverleg, stemmen zij altijd met de eigenaren af hoe resultaten het beste kunnen worden behaald. En omdat het ene overleg niet verder kan zonder de output van het andere overleg, ontstaat er een stok achter de deur om de prestaties continu te verbeteren en worden de operationele doelen gerealiseerd.

HOE IK ZELF EEN VICIEUZE CIRKEL IN STAND HIELD

Enkele jaren geleden was ik als consultant betrokken bij een verandertraject en ervaarde ik hoe je géén eigenaarschap creëert. Het was de bedoeling om de stem van de werkvloer meer te laten horen, zodat medewerkers hun manier van werken verbeterden en daarmee betere prestaties konden leveren. Ik faciliteerde sessies met medewerkers om met hen te ontdekken hoe ze hun werk nog effectiever konden uitvoeren. Ik had daar veel lol in: medewerkers voelden zich gehoord en gezien en na verloop van tijd probeerden zij nieuwe manieren van werken, waardoor de prestaties verbeterden. Medewerkers blij, leidinggevenden blij, ik blij.

Maar toen ik als consultant was vertrokken, werd de ingezette beweging gewoon weer teruggedraaid. De medewerkers kwamen niet meer met ver-

betervoorstellen en leidinggevenden bepaalden weer gewoon top down hoe het werk moest worden uitgevoerd. Medewerkers teleurgesteld, leidinggevenden gefrustreerd, ik verbouwereerd: het ging toch zo goed, waarom verviel iedereen weer in het oude patroon zodra ik weg was?

Terugkijkend op dit fenomeen realiseerde ik me dat ik als consultant degene was die aan medewerkers vroeg hoe het beter kon. Ik was de schakel die zorgde dat ideeën werden waargemaakt, niet de leidinggevende. Daardoor hoefden medewerkers niet meer hun best te doen om aan hun leidinggevende duidelijk te maken wat ze wilden. En omdat ik aan medewerkers vroeg hoe het werk beter kon, hoefden leidinggevenden dat niet te vragen. Door mijn rol hield ik het probleem in stand!

Nadat ik de schok te boven was gekomen, ben ik gaan onderzoeken hoe ik mensen (in organisaties) kan helpen om in beweging te komen en te blijven, zonder daarbij zelf een centrale positie in te nemen. Bij de Nederlandse Spoorwegen ontdekte ik hoe de vicieuze cirkel kon worden doorbroken en organisaties continu kunnen verbeteren zonder afhankelijk te zijn van een consultant.

EIGENAARSCHAP BIJ DE NEDERLANDSE SPOORWEGEN

De Nederlandse Spoorwegen hadden een behoorlijke veranderopgave. De overheid stelde dat het algemene klantoordeel*, dat al jaren rond 75% bleef hangen, naar minimaal 80% moest. Om aan deze eis te voldoen, pleegde NS allerlei interventies en met succes: eind 2019 was het algemene klantoordeel 89%. Een spectaculaire doorbraak!

Ik was bij een van die interventies betrokken: Service & Operatie, een afdeling met meer dan 9000 fte, moest betere resultaten leveren. Ik maakte onderdeel uit van het veranderteam en coachte leidinggevenden van hoofdconducteurs, machinisten, veiligheid- en servicemedewerkers.

Uiteraard wilde ik niet in de vicieuze cirkel terecht komen waar ik in het andere verandertraject was beland. Ik zou niet degene zijn die aan medewerkers vroeg hoe het werk beter kon, dat zouden leidinggevenden moeten doen. Maar omdat leidinggevenden als een schaap met vijf poten al zo veel moesten, was er een manier nodig om focus te creëren. En zo ontstonden de eigenaren: in een regio waar ik coachte, werden leidinggevenden ieder eigenaar

*) Het algemeen klantoordeel wordt uitgedrukt in het percentage reizigers dat NS een 7 of hoger geeft.

van één specifiek operationeel doel. Het benoemen van eigenaren werd zo'n succes, dat een ander team dat ik coachte, deze werkwijze overnam.

De teams hadden met het benoemen van eigenaren bottom-up input georganiseerd, maar nog niet heel Service & Operatie werkte op deze manier. Daardoor werden nog regelmatig op het hoogste niveau operationele besluiten genomen. Om deze top-down besluiten te voorkomen keerden we de overlegstructuur van de regio's om. De leidinggevenden die ik coachte, namen in het landelijk managementoverleg alleen besluiten als zij input hadden van eigenaren uit hun regio. Je kunt je voorstellen dat hen dit in eerste instantie niet in dank werd afgenomen, want het besluitvormingsproces vertraagde hierdoor. Maar de besluiten met input van eigenaren werden beter en medewerkers zeiden niet alleen ja, maar deden ook wat er was besloten. Andere leidinggevenden werden nieuwsgierig en na een presentatie aan het voltallige managementteam werd ik gevraagd om dit concept van eigenaren en omgekeerde overlegstructuur in heel Service & Operatie in te voeren. We noemden deze manier van werken het Eigenarenmodel.

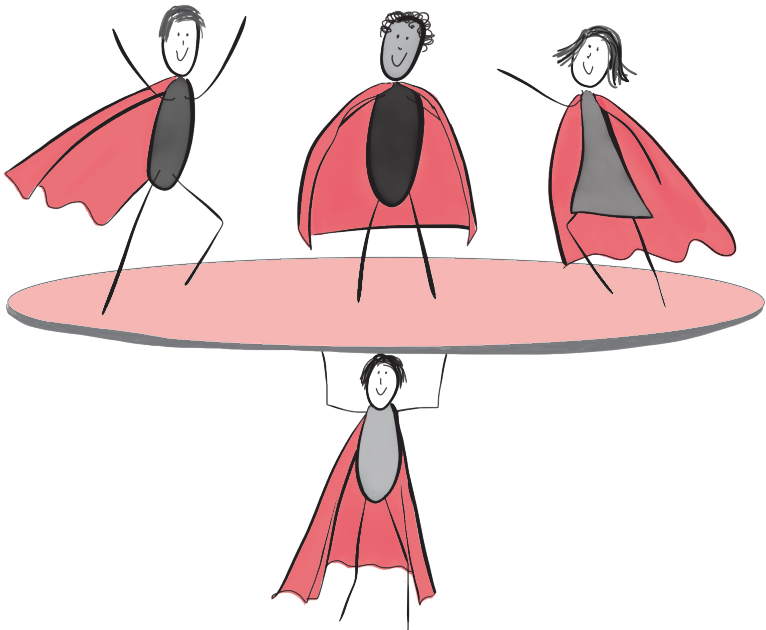
Service & Operatie werkt nog steeds op deze manier en ook andere NS-onderdelen hebben de werkwijze inmiddels overgenomen. Maar liefst 85% van de leidinggevenden geeft in een enquête* aan dat werken met het Eigenarenmodel helpt om focus te houden, er wordt meer geleerd van elkaar (84%) en input van medewerkers makkelijker benut (82%). Het Eigenarenmodel zorgt dat de hele organisatie in beweging is en blijft, ook zonder consultants.

MIJN WENS

Ik heb inmiddels veel leidinggevenden en consultants in kleine en grote organisaties begeleid om op deze manier eigenaarschap te creëren. Elke keer resulteert dat in meer verantwoordelijkheid en betrokkenheid bij medewerkers en rust bij leidinggevenden. En bovenal: betere resultaten voor de organisatie.

Het is mijn wens dat veel meer leidinggevenden dan ik ooit kan coachen eigenaarschap creëren, zodat medewerkers superkrachten worden. Daarom heb ik dit boek geschreven en maak ik online trainingen waarmee mensen zélf aan de slag kunnen gaan. Eigenaarschap regel je namelijk niet door een externe naar voren te schuiven. Eigenaarschap creëren doe je zelf, samen met medewerkers. In dit boek leer je hoe je dat doet.

*) Enquête (2019) onder alle leidinggevenden van NS Service & Operatie.



DE OPBOUW VAN DIT BOEK

Superkrachten is ingedeeld in negen hoofdstukken. Je kunt beginnen waar je wilt, maar lees hoofdstuk 5 voordat je aan hoofdstuk 9 begint, anders begrijp je niet alle nodige details over 'eigenaren'.

Omdat ik wil voorkomen dat je na het lezen van dit boek alleen weet *dat* je met een bepaalde techniek resultaten kunt behalen, maar je vervolgens alsnog moet gaan googelen *hoe* je dat doet, staan in de bijlage technieken om te reflecteren, doelen te bepalen, oorzaken te onderzoeken, feiten te gebruiken, een goed plan met dashboard te maken, de omgekeerde overlegstructuur te bepalen en je overleggen effectief te maken.

De kom-in-beweging-opdrachten waarmee elk hoofdstuk afsluit, helpen je om echt met dit boek aan de slag te gaan.

Met tekeningen heb ik mijn best gedaan om van dit boek een sprekend verhaal te maken: saaie managementboeken zijn er al genoeg. En ik hoop dat het is gelukt om de meeste managementtaal achterwege te laten: waarom moeilijk doen als het ook makkelijk kan?

Tijdens het schrijven heb ik regelmatig teksten gedeeld met potentiële lezers. Bij het dankwoord heb ik al hun namen genoteerd: wat vind ik het gaaf dat zo veel mensen de moeite namen om hun mening te geven! Nu het gedrukt is, wil dat niet zeggen dat ik geen reacties meer wil lezen, integendeel.

Wil je zien welke ervaringen anderen hebben opgedaan na het lezen van dit boek? Kijk dan op de LinkedIn-groep Superkrachten en laat ook jouw ervaring achter.

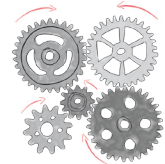
Ik wens je veel succes: wees een echte held en laat medewerkers superkrachten worden!

Martine



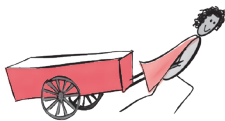
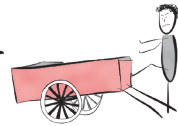
1
Vicieuze cirkels: onderzoek waarom je organisatie niet in beweging komt

2
Begrijp de veranderprincipes waarmee je beweging organiseert



3
Creëer tijd en rust bij jezelf om de beweging te maken

4
Zet je energie voor mensen die niet willen anders in: zo ontstaat ruimte voor mensen die de kar wél willen trekken



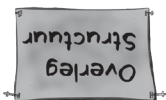
5
Maak van kartrekkers eigenaren en ze worden superkrachten

6
Geef eigenaren gerichte doelen, waardoor focus ontstaat



7
Eigenaren gaan eerst denken en nog even niet doen

8
Om vervolgens intrinsiek gemotiveerd aan de slag te gaan



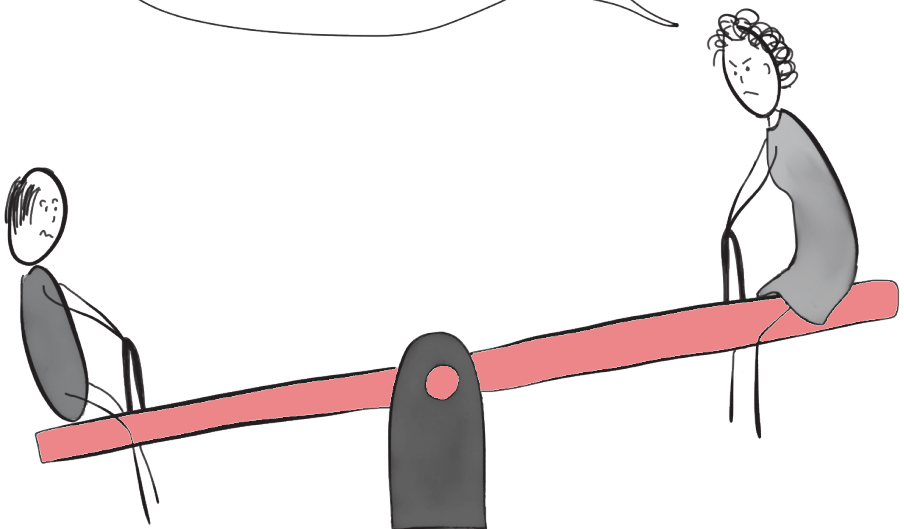
9
Keer de overlegstructuur om en maak alles uit dit boek waar

De krachten in je organisatie

Op een wip gaat door de zwaartekracht de een omhoog en de ander omlaag. In je organisatie bevinden zich ook van zulke wetmatige krachten. Wanneer je die eenmaal doorziet, kun je ermee aan de slag.

Als je hoofdstuk 1 hebt gelezen, begrijp je waarom medewerkers soms geen initiatief nemen en word je aan het denken gezet over jouw rol als leidinggevende: wat doe jij onbewust waardoor je in stand houdt of wellicht zelfs veroorzaakt wat je juist niet wilt?

Waarom ga
je nou steeds
omlaag?



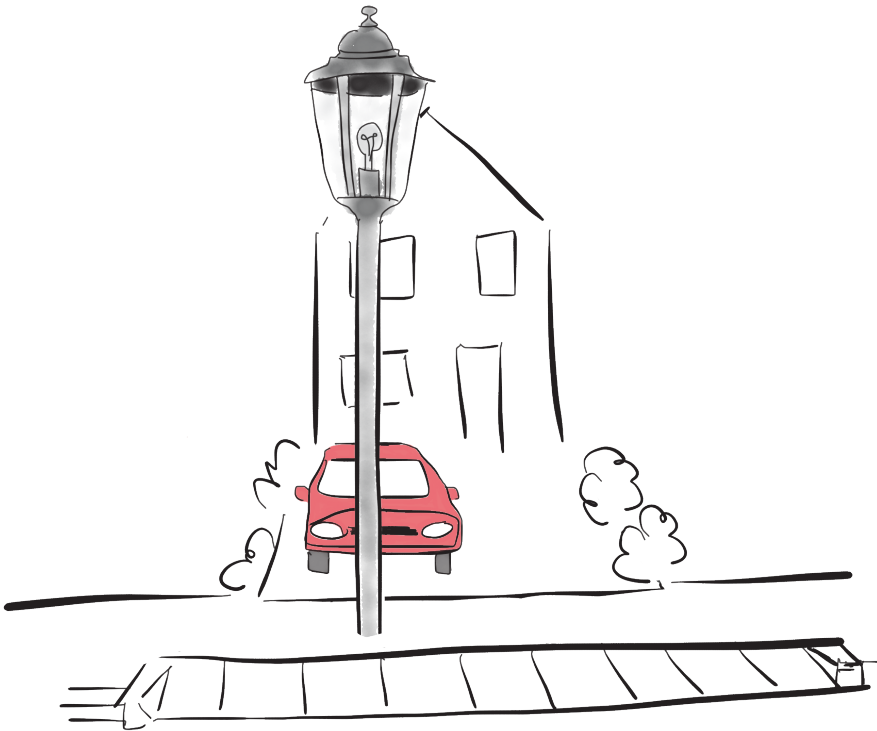
De krachten in je organisatie

Tijdens een herinrichting van de nieuwbouwwijk van mijn collega werd er een lantaarnpaal recht voor de oprit van zijn huis geplaatst. Door die lantaarnpaal kan er dus nooit een auto de oprit op rijden. Een onwaarschijnlijk verhaal. Maar echt gebeurd.

Zouden de medewerkers die de lantaarnpaal hebben geplaatst, nu echt niet hebben gezien dat hierdoor de oprit wordt geblokkeerd? Of zouden ze het wel hebben gezien, maar zich toch aan de opdracht hebben gehouden omdat dat nu eenmaal hun taak is?

In een documentaire van RTV Rijnmond (*Lantaarnpalen midden op straat in Oosterflank*) zie je hetzelfde fenomeen: bouwvakkers plaatsen lantaarnpalen midden in parkeervakken! Als de documentairemaker vraagt waarom ze dat doen, zeggen de bouwvakkers dat ze niet anders kunnen. Er zijn zo veel verschillende partijen die bemoeienis hebben met de lantaarnpalen: de gemeente, de energiemaatschappij en de aannemer. De bouwvakkers houden zich er maar buiten, want ze kunnen er toch niets aan doen.

De leidinggevenden die ik coach, vertellen me vaak dat het soms lijkt of mensen zichzelf thuislaten als ze naar het werk komen. Ze doen hun werk wel, maar middelmatig en nemen geen initiatief voor verbetering. Uit wereldwijd onderzoek van het Amerikaanse instituut Gallup (2017) blijkt dat maar 12% van de Nederlandse medewerkers 'engaged' zijn: zeer betrokken en enthousiast over hun werk en de organisatie. Ze nemen eigenaarschap, presteren, innoveren en brengen de organisatie vooruit. De meerderheid van de medewerkers, maar liefst 75%, is volgens het onderzoek 'not engaged': niet betrokken bij hun werk en de organisatie waarvoor ze werken. Ze stoppen hun tijd, maar niet hun energie en passie in hun werk. En 13% van de medewerkers noemen de onderzoekers 'actively disengaged': actief uitgeschakeld. Deze medewerkers zijn niet alleen ongelukkig op hun werk, ze zijn verontwaardigd



dat er niet in hun behoeften wordt voorzien en handelen vanuit dat ongeluk. Elke dag ondermijnen deze medewerkers mogelijk wat hun betrokken en enthousiaste collega's bereiken.

Ik werd heel verdrietig van dit onderzoek, want je werkt toch bijna veertig tot vijfenveertig jaar van je leven: dat is een heel lange tijd om werk te doen waarbij je je niet betrokken voelt. Het zou zo veel fijner zijn als de groep medewerkers die wel 'engaged' is, zou groeien. Mensen willen ook voldoening uit hun werk halen en waarde toevoegen, dat blijkt uit meerdere onderzoeken. De bouwvakkers uit mijn voorbeeld gaan niet voldaan naar huis als ze een lantaarnpaal voor een oprit of in een parkeervak hebben geplaatst. En toch gebeurt het.

Je kunt met een beschuldigende vinger naar die bouwvakkers wijzen, maar zo simpel ligt het niet. In de documentaire van TV Rijnmond hoor je een achtergrondmuziekje met de tekst 'dom, lekker dom'. Maar bouwvakkers plaatsen lantaarnpalen niet op verkeerde plekken omdat ze dom zijn. Ze doen dat omdat het systeem waarbinnen ze werken, zo functioneert.

Zoals er naar medewerkers wordt gewezen, zo hoor ik vaak medewerkers zeggen dat hun leidinggevende niet luistert, of dat de leidinggevende 'niks snapt van het werk'. Ook dat is geen onwil van leidinggevendenden: het is een gevolg van de negatieve vicieuze cirkel binnen het organisatiesysteem.

In dit hoofdstuk help ik je om patronen van het organisatiesysteem te ontdekken en laat ik je zien dat jij vicieuze cirkels kunt doorbreken.

VICIEUZE CIRKELS

Wanneer een leidinggevende onder veel druk staat, bijvoorbeeld van externe partijen of door de raad van bestuur, is de kans groot dat hij of zij deze druk overbrengt op de medewerkers. Door dat geduw krijgen medewerkers weinig zelfvertrouwen en ervaren ze weinig ruimte en veiligheid. Daardoor gaan ze over op de automatische piloot: ze voeren alleen uit wat aan hen is gevraagd. De leidinggevende ziet dat medewerkers zelf niet nadenken en voelt de druk dat er wel geleverd moet worden en zal daarom nog gedetailleerder vertellen hoe het werk moet worden gedaan, waardoor medewerkers zich nog strikter aan hun opdracht houden en zelf niet meer nadenken. Medewerkers en hun leidinggevende belanden op deze manier in een vicieuze cirkel.

Elke organisatie kent zijn eigen vicieuze cirkels en elke leidinggevende heeft eigen, persoonlijke patronen. Zo ontdekte leidinggevende Wim Jansen zijn patroon. 'Als medewerkers in mijn ogen niets zitten te doen, terwijl de situatie wel om actie vraagt, reageer ik automatisch vrij directief. Zonder vragen te stellen zet ik ze aan het werk. Dat is, of eigenlijk was, mijn patroon', vertelt Wim. 'Na weer zo'n directieve uitlating van mij heb ik naderhand met medewerkers besproken wat er gebeurde. Dat heeft me zoveel gebracht! Mijn eigen invloed op het groepsgedrag is veel groter dan ik dacht. Door dat bespreekbaar te maken weet ik nu veel beter wat voor de groep goed werkt.'



Wim kwam erachter dat zijn patroon om directief te reageren op passief gedrag een reactie oproep bij medewerkers: de ene medewerker ging daarvoor met de hakken in het zand, de ander deed klakkeloos wat Wim voorschreef. Dat zijn allebei geen reacties die Wim wilde zien. Doordat hij nu weet wat het effect van zijn eigen patroon is op de groep, herstelt hij zich als hij directief wil reageren.

Ongewenste patronen

Arend Ardon opende mijn ogen met zijn boek *Doorbreek de cirkel*. In dit boek beschrijft hij 'inconsistentie in praat- en gebruikerstheorie'. Heel in het kort komt dat erop neer dat wat de leidinggevende zegt, niet hetzelfde is als wat