

JUDITH MANSHANDEN

Tijd voor Nieuwe Zaken

OP WEG NAAR JE HOGERE DOEL, EEN NIEUW BUSINESSMODEL
EN EEN VERBONDEN ORGANISATIE

VAKMEDIANET

INLEIDING 9

**1 VAN LOGISCHE MACHINE
NAAR VERBONDEN GEHEEL 21**

- 1.1 Het fundament van de oude economie 24
- 1.2 Een nieuw stukje olifant 29
- 1.3 Nieuw wereldbeeld, nieuwe denkbeelden 33
- 1.4 Nieuwe drijfveren 40

2 VERANDERING BEGINT BIJ JEZELF 47

- 2.1 Nieuw gedrag 49
- 2.2 Ik-bewustzijn wordt wij-bewustzijn 51
- 2.3 Controleren wordt loslaten 56
- 2.4 Wantrouwen wordt vertrouwen 57
- 2.5 Nieuwe drijfveren: je purpose leven 60
- 2.6 Je 'hardware' aanpassen 65

3 WERKEN VANUIT VERBINDING 71

- 3.1 Lineaire businessmodellen worden verbonden businessmodellen 75
- 3.2 Hiërarchische aansturingsmodellen worden adaptieve aansturingsmodellen 77
- 3.3 Directief leiderschap wordt verbindend leiderschap 83

4 HET HOGERE DOEL VAN JE ORGANISATIE 89

- 4.1 Ziel van de organisatie 92
- 4.2 Purpose in je organisatie vinden 98
- 4.3 De droom 102
- 4.4 Vertel een verhaal 104

5 VERBONDEN BUSINESSMODELLEN 111

- 5.1 Nieuwe businessmodellen 114
- 5.2 De verbonden organisatie en nieuwe businessmodellen 121
- 5.3 Meervoudige waardecreatie 123
- 5.4 Impact meten: een dilemma 130

6 VERBONDEN AANSTURINGSMODELLEN 135

- 6.1 Loslaten van ‘de stok en de wortel’ 138
- 6.2 Verbonden aansturingsmodellen 141
- 6.3 Milde aanpassingen 152

7 VERBINDEND LEIDERSCHAP 157

- 7.1 De leider is niet langer de baas 159
- 7.2 Eigenschappen van een verbindende leider 162
- 7.3 Aanwakkeren van inspiratie 163
- 7.4 De juiste context creëren 166
- 7.5 Een compliment geven 171

8 MORGEN BEGINNEN *175*

8.1 Zelf de verandering inzetten *178*

8.2 Met je organisatie de verandering inzetten *180*

8.3 Tot slot *184*

LITERATUUR *187*

REGISTER *191*

OVER DE AUTEUR *195*

'Als je een beetje
beter wilt zijn, wees
dan competitief.
Als je exponentieel
beter wilt zijn:
wees dan coöperatief'

William Shakespeare

Inleiding

**In 1952 vond er
op het eiland
Koshima ...**

... in Japan een onderzoek plaats naar het gedrag van een makakensoort. Wetenschappers legden zoete aardappels in het zand, zodat de apen ze zouden pakken en opeten. De apen vonden de smaak van de zoete aardappel lekker, maar het zand beviel ze minder. Een jonge aap met de naam Imo ontdekte dat ze een aardappel kon wassen in een nabijgelegen beek. Ze leerde dit aan haar moeder en aan enkele van haar speelkameraadjes. Steeds meer apen namen dit gedrag over en tussen 1953 en 1958 leerden alle makaken op het eiland om hun aardappel te wassen voordat ze hem opaten.

Toen gebeurde er iets bijzonders. In de herfst van 1958 hadden zoveel apen geleerd om hun aardappel te wassen dat de makaken op nabijgelegen eilanden het ook begonnen te doen. Er was een kritische massa bereikt. Dit zogenaamde honderdste aap-effect verwijst naar het idee dat als genoeg individuen een bepaald gedrag vertonen, het spontaan in het gemeenschappelijk bewustzijn terechtkomt en het door iedereen wordt overgenomen.

Het honderdste aap-effect was populair in de jaren zeventig en tachtig en tegelijkertijd een beetje omstreden. Want kwam het daadwerkelijk door de kritische massa dat het gedrag van alle apen plotseling veranderde? Toch is het idee interessant, zeker als je het met onze eigen maatschappij vergelijkt. Soms lijkt er immers 'iets in de lucht' te hangen. Iets wat we niet goed kunnen benoemen, maar wat we wel kunnen voelen en wat ons gedrag beïnvloedt.

De Duitse filoloog Jan Gottfried von Herder noemt dit de 'tijdgeest'. In de jaren twintig was de tijdgeest losbandig, terwijl de jaren vijftig veel gelatener waren. De tijdgeest van de late jaren zestig was progressief en die van de jaren tachtig juist weer materialistisch.

Kennelijk bestaat er dus zoiets als een collectief gevoel over de sfeer van een bepaalde periode en beïnvloedt dit gevoel ook je gedrag. Als je voor jezelf zou moeten bedenken wat de sfeer van dit moment is, wat komt er dan in je op? Misschien een gevoel het helemaal anders te willen doen? Een gevoel van bewuster te leven of meer verbonden te zijn? Een verlangen om je dromen na te jagen, een inspirerende baan te hebben of misschien wel de wereld te verbeteren?

Je bent niet de enige die dit voelt. Steeds meer mensen zijn op zoek naar zingeving. Ze hebben het gevoel dat er 'meer' is en willen bijdragen aan iets dat 'er echt toe doet'.

Dit gevoel heeft te maken met een collectieve verandering waar we met z'n allen in zitten. De manier waarop we de wereld zien is aan het verschuiven en de maatschappelijke behoefte aan zingeving en saamhorigheid neemt toe.

Deze nieuwe behoeften werken door in alle aspecten van ons leven. Het beïnvloedt de producten die we kopen, hoe we onze vrije tijd besteden en ook hoe we willen werken. De oude, commerciële manier van doen, waarbij het maken van zo veel mogelijk winst de belangrijkste succesfactor is, sluit niet meer goed aan bij wat we zoeken.

We willen, ook in onze baan, een zinvolle bijdrage leveren aan iets 'groters'. Er is een groeiende behoefte om te werken vanuit verbinding met onze omgeving, met elkaar en met onszelf.

Zingeving en verbinding namen tot voor kort niet of nauwelijks een plek binnen het bedrijfsleven in. Voor de huidige, commerciële organisaties zijn competitie en het nastreven van eigenbelang de voornaamste sleutels tot succes. De heersende opvatting is dat

wanneer je sneller, beter of goedkoper werkt dan de concurrent, je het meeste winst maakt.

Deze concurrentiestrijd zie je niet alleen terug tussen partijen in de markt, maar vaak ook tussen collega's onderling. Er wordt niet mét elkaar, maar tegen elkaar gewerkt en met de effecten op de omgeving wordt weinig rekening gehouden. Steeds meer mensen voelen zich niet langer gelukkig bij deze manier van werken waarbij competitie en eigenbelang de boventoon voeren.

In *Tijd voor nieuwe zaken* laten we zien dat het anders kan. Het is mogelijk om een financieel gezonde organisatie te bouwen waarbij niet competitie en eigenbelang, maar juist verbinding met jezelf, je collega's en je omgeving het belangrijkste uitgangspunt is. Organisaties die op deze manier werken, noemen we in dit boek *verbonden organisaties*.

Een verbonden organisatie verschilt fundamenteel van een traditionele organisatie. Het verschil zit hem in het wereldbeeld dat aan de basis van de bedrijfsvoering ligt.

Een traditionele ondernemer ziet zichzelf als 'los' van zijn omgeving. De buitenwereld staat letterlijk 'buiten' en wordt zelfs als enigszins vijandig ervaren. Er heerst een 'survival of the fittest'-mentaliteit waarbij het maken van financiële winst het hoogste doel is. Om te kunnen overleven, moet er worden gehandeld uit eigenbelang en wordt de competitie met anderen aangegaan. Dat dit soms schadelijk voor het milieu of de medewerkers kan zijn, is van ondergeschikt belang. Er zijn duidelijke doelstellingen die gehaald moeten worden, ongeacht de omstandigheden of de vraag vanuit de markt. Dit heeft als gevolg dat er vaak een slechte afstemming is tussen dat

wat de organisatie doet, en dat wat de medewerkers, consumenten en het milieu nodig hebben.

De verbonden ondernemer kijkt anders naar de wereld. Hij ziet zichzelf als een actief onderdeel van een systeem dat groter is dan hijzelf. Binnen dit systeem is alles met elkaar verbonden en het totaal functioneert het beste als alle onderdelen gezond zijn.

Je kunt dit vergelijken met de cellen van een lichaam. Iedere cel moet gezond zijn, zodat het hele lichaam goed kan functioneren. Andersom geldt echter ook dat wanneer het lichaam ziek is, de afzonderlijke cellen niet goed zullen werken.

Een verbonden ondernemer ziet zijn organisatie als zo'n cel. Hij draagt niet alleen verantwoordelijkheid voor zijn eigen gezondheid en die van zijn medewerkers, maar levert ook een bijdrage aan de gezondheid van het totale systeem.

Daarnaast realiseert hij zich dat wat er binnen het systeem gebeurt, ook van invloed is op zijn organisatie. Hij moet dus flexibel kunnen meebewegen met wat er in zijn omgeving gebeurt en heeft zijn organisatie zo ingericht dat hier ruimte voor is.

Deze verbonden manier van werken komt voort uit een andere kijk op de wereld en vraagt om nieuwe business- en aansturingsmodellen die dit wereldbeeld ondersteunen en bekrachtigen. Op dit moment zijn er al verschillende organisaties bezig met het ontwikkelen van zulke nieuwe business- en aansturingsmodellen. Je zou hen als de pioniers van het verbonden werken kunnen zien.

Sommige organisaties experimenteren met *verbonden businessmodellen*. Hun bedrijfsvoering is op zo'n manier ingericht dat er niet

alleen financiële winst, maar ook sociale of ecologische waarde wordt gecreëerd. Op deze manier houden deze organisaties niet alleen hun eigen organisatie, maar ook hun omgeving gezond. Een voorbeeld van zo'n organisatie is GreenFox.

Greenfox biedt een oplossing voor zowel energievervalsing als werkloosheid. Dit doen ze door energiebesparende led- en tl-verlichting aan te bieden en deze te laten installeren door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hierdoor helpen ze niet alleen langdurig werklozen aan een baan, maar leveren ze ook een energiebesparende en dus goedkopere oplossing aan de klant. Dit type verbonden organisaties kennen we ook als 'sociaal ondernemers'.

Andere organisaties kiezen er juist voor om een *verbonden aanstuuringsmodel* toe te passen. Deze verbonden ondernemers richten zich op *meebewegen* met wat er in hun omgeving gebeurt. De interne organisatie wordt zo ingericht dat er makkelijk op veranderingen kan worden ingespeeld. Hiërarchie ontbreekt en er wordt samengewerkt in flexibele zelfsturende teams met een hoge mate van autonomie. Op deze manier is de organisatie in staat om snel en flexibel in te spelen op veranderingen in de markt.

Spotify is een voorbeeld van een organisatie die op zo'n flexibele manier met de omgeving meebeweegt. De zelfsturende, multidisciplinaire teams zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de software. Ieder team heeft een langetermijnmissie vastgesteld en bepaalt vervolgens zelf hoe dit doel bereikt wordt.

Het gevolg van deze manier van werken is dat Spotify in staat is om de software op een zeer efficiënte manier te ontwikkelen en direct in te spelen op een omgeving waarin niet alleen de vraag van de consument, maar ook de technologische vooruitgang steeds ver-

andert. Dit type organisaties kennen we in de praktijk ook wel als ‘adaptieve organisaties’.

Op dit moment zien we dat organisaties vaak nog kiezen voor een verbonden businessmodel óf een verbonden aansturingsmodel. In *Tijd voor nieuwe zaken* plaatsen we deze nieuwe bewegingen echter in een groter kader. Ze staan niet los van elkaar, maar zijn ‘symptomen’ van een verandering die veel groter is. De wereld om ons heen raakt meer en meer verbonden en daar hoort een nieuwe manier van werken en organiseren bij.

Binnen deze nieuwe organisaties is het werken vanuit *verbinding* met de omgeving – en dus niet vanuit eigenbelang of competitie – de sleutel tot het succes. En dit levert in de praktijk een win-winsituatie op. Verbonden werken is niet alleen goed voor medewerkers, klanten en het milieu, maar creëert ook nieuwe kansen in de markt. Wie zichzelf en zijn organisatie wil voorbereiden op de toekomst, doet er dus verstandig aan om nu de overstap naar een verbonden manier van werken te maken!

Deze overstap gaat verder dan alleen maar de implementatie van een nieuw business- of aansturingsmodel. Om écht verbonden te kunnen werken, moet je eerst zelf anders gaan denken. Je moet gaan voelen wat het betekent om onderdeel uit te maken van een geheel dat groter is dan jezelf. Een geheel waar je verantwoordelijkheid voor draagt, waar je door beïnvloed wordt en waar je met alles wat je doet een actieve bijdrage aan levert. Wanneer je dit voelt, zal je als vanzelf andere keuzes gaan maken in je werk en in je leven.

En wanneer je je deze nieuwe manier van denken eigen hebt gemaakt, kun je een verbonden organisatie gaan bouwen. In *Tijd voor nieuwe zaken* beschrijven we hoe je de overstap kunt maken naar een verbonden denkwijze, en vervolgens naar een verbonden organisatie.

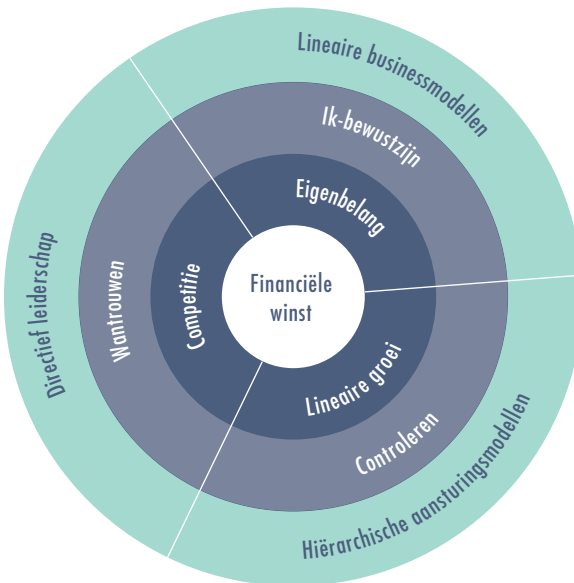
Ter illustratie maken we gebruik van het transitie­model (zie figuur 0.1). Dit model laat zien hoe de oude en de nieuwe denk- en hand­el­wijzen van elkaar verschillen en welke stappen er te nemen zijn, op weg naar een verbonden organisatie.

Aan de hand van het transitie­model beschrijven we in hoofdstuk 1 de drijfveren en denkbeelden die bij een verbonden wereld­beeld horen. Vervolgens kijken we in hoofdstuk 2 naar welk nieuw gedrag hierbij hoort en in hoofdstuk 3 naar hoe je de nieuwe denkbeelden doorvertaalt naar organisaties.

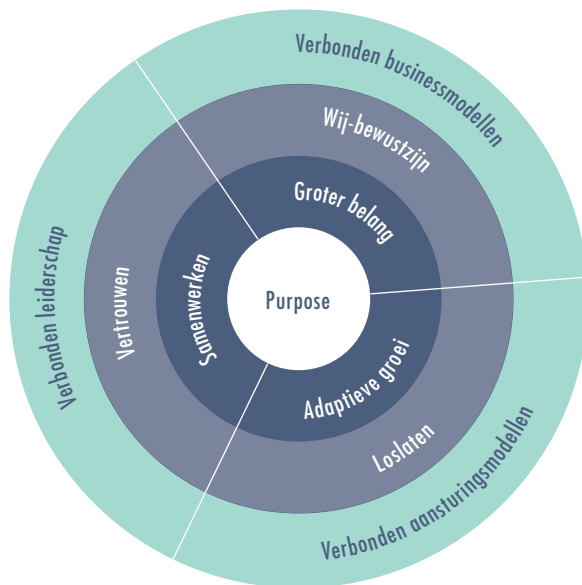
In hoofdstuk 4 tot en met 7 gaan we dieper in op de dagelijkse praktijk van de verbonden organisatie. In hoofdstuk 4 kijken we naar de drijfveren van de verbonden organisatie, oftewel het ‘hogere organisatiedoel’ wat een sterke verbindende kracht is. In hoofdstuk 5 gaan we dieper in op verbonden businessmodellen en hoe je deze kunt toepassen en in hoofdstuk 6 kijken we naar verbonden aan­sturing­modellen en wat dit betekent voor de interne organisatie. Aan de hand van voorbeelden uit de praktijk illustreren we hoe deze modellen in elkaar zitten en hoe je deze zelf kunt toepassen in je organisatie. Tot slot kijken we in hoofdstuk 7 naar verbonden leiderschaps­stijlen en beschrijven we in hoofdstuk 8 welk ver­ander­pad je kunt kiezen om de transitie naar een verbonden orga­nisatie te maken.

Na het lezen van *Tijd voor nieuwe zaken* heb je een beeld van wat er nodig is om een organisatie te bouwen die klaar is voor de toekomst. Je weet hoe je jezelf en je organisatie kunt voorbereiden op een veranderende wereld en wat ervoor nodig is om zelf een verbonden organisatie in te richten. Hierbij komen het hogere doel van je organisatie, nieuwe business- en aansturingsmodellen en verbonden leiderschap uitgebreid aan bod zodat je er na het lezen van dit boek direct mee aan de slag kunt.

FIGUUR 0.1 – Model van een traditionele organisatie ...



... en het model van een verbonden organisatie



HOOFDSTUK 2

Verandering
begint
bij
jezelf

'Bij elkaar komen
is een begin,
bij elkaar blijven
is vooruitgang. Met
elkaar samenwerken
is succes'

Henry Ford

HOOFDSTUK 3

Werken vanuit verbinding

**Er is een nieuw,
verbonden
wereldbeeld
aan het
ontstaan ...**

... waarbinnen andere spelregels gelden, zoals we in het eerste hoofdstuk hebben gezien. In het vorige hoofdstuk hebben we gekeken naar wat deze nieuwe manier van denken betekent voor je eigen gedrag en over welke vaardigheden je moet beschikken om succesvol te zijn binnen een verbonden wereld.

Dit hoofdstuk beschrijft wat het verbonden wereldbeeld betekent voor organisaties. Want ook organisaties moeten op een andere manier gaan werken om succesvol te zijn binnen een verbonden wereld.

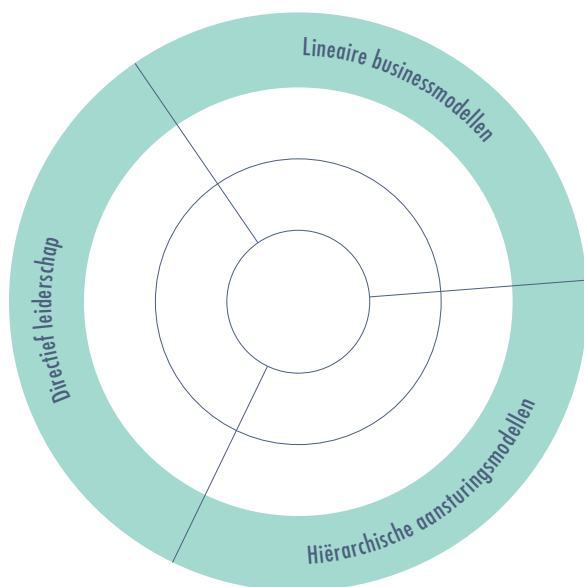
Deze nieuwe manier van werken vertaalt zich naar nieuwe businessmodellen, aansturingsmodellen en leiderschap. Waar binnen de traditionele, industriële organisatie de businessmodellen lineair zijn, de aansturing hiërarchisch en het leiderschap directief, gelden binnen een verbonden organisatie andere regels. Hier zijn de businessmodellen verbonden en creëren ze niet alleen financiële, maar ook sociale of ecologische waarde. De aansturingsmodellen zijn adaptief, waardoor medewerkers de ruimte krijgen om vanuit hun intrinsieke motivatie te werken. Het leiderschap is verbonden en samenwerkingsgericht.

Het verschil tussen een verbonden organisatie en een traditionele organisatie gaat echter verder dan businessmodellen, aansturingsmodellen en leiderschap. Een belangrijk verschil zit wederom in de drijfveren, oftewel het 'waarom' van de organisatie. Voor een traditionele organisatie is het maken van financiële winst de belangrijkste drijvende kracht. De organisatie ontleent er haar bestaansrecht aan. Voor een verbonden organisatie ligt dat anders. Daar is het hogere organisatie-doel, oftewel de purpose van de organisatie, de belangrijkste drijfveer voor zowel de organisatie als haar medewerkers. De organisatie ontleent haar bestaansrecht aan de zinvolle bijdrage die ze

levert aan de omgeving. Financiële winst is nog steeds belangrijk om de organisatie gezond te houden, maar komt op een tweede plaats. Een verbonden organisatie wil zo veel mogelijk toegevoegde waarde leveren voor haar medewerkers, haar klanten en haar omgeving. De purpose is de ziel van de organisatie en zo belangrijk voor de bedrijfsvoering, dat we er een apart hoofdstuk (4) aan wijden.

In dit hoofdstuk staat de derde ring van het transitie model centraal, namelijk die van organisatiemodellen. We maken daarbij een vergelijking tussen de traditionele organisaties en de verbonden organisaties.

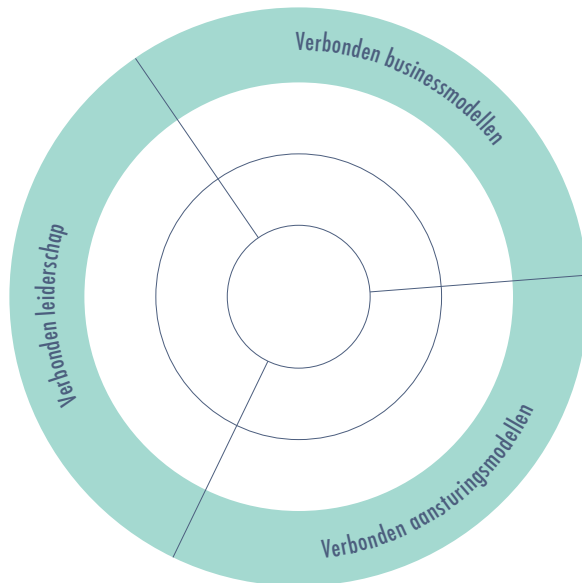
FIGUUR 3.1 – Het organisatiemodel van een traditionele organisatie ...



3.1 – LINEAIRE BUSINESSMODELLEN WORDEN VERBONDEN BUSINESSMODELLEN

Organisaties maken net als individuen deel uit van een systeem dat groter is dan zichzelf. En net als een individu dragen zij daar verantwoordelijkheid voor. Door te kiezen voor een verbonden businessmodel veranker je de verbinding met de *externe* omgeving in de structuren van je organisatie.

... en het organisatiemodel van een verbonden organisatie



In het voorbeeld van het watermerk Pure Life in hoofdstuk 1 hebben we gezien dat het nemen van deze verantwoordelijkheid in de oude economie een lage prioriteit heeft. Organisaties zijn vooral geïnteresseerd in het maken van financiële winst. Hier zie je het denken vanuit het ik-bewustzijn in terug. Er wordt vooral gekeken naar het eigenbelang.

In een verbonden wereld kan dit niet langer. Omdat het micro- en macroniveau met elkaar in verband staan, realiseren organisaties zich dat wanneer hun omgeving gezond is, zij zelf automatisch ook gezonder zijn. Dit betekent dat ze andere keuzes moeten gaan maken. Naast het maken van financiële winst zullen organisaties ook sociale of ecologische waarde moeten creëren om het ecosysteem in balans te houden. Het is belangrijk om deze manier van denken in de bedrijfsvoering te verankeren door een businessmodel te kiezen dat hierbij aansluit.

Zo heeft de Nederlandse organisatie Join the Pipe de doelstelling om een eerlijke verdeling van drinkwater over de hele wereld te bewerkstelligen. Om dit te bereiken moet het drinken van mineraalwater uit flessen worden terugschroefd. Dat is namelijk inefficiënt en vervuilend. Daarom verkoopt Join the Pipe watertappunten en navulbare waterflessen zodat meer mensen op verschillende plekken toegang hebben tot kraanwater. Met de opbrengst van deze watertappunten en drinkflessen financieren ze drinkwaterprojecten in ontwikkelingslanden. Op deze manier creëert Join the Pipe meervoudige waarde. Niet alleen kunnen de ondernemers zelf hun boterham verdienen met de verkoop van waterflessen en tappunten, maar ze zorgen er ook voor dat schoon drinkwater voor iedereen ter wereld een beetje beschikbaar wordt.

In het businessmodel van Join the Pipe wordt er dus een nieuwe markt gecreëerd die goed is voor de ondernemer én voor de omgeving. Het is dan ook een misvatting dat er door verbonden organisaties geen geld verdiend mag worden. Zij doen dit alleen op een manier die in harmonie is met de omgeving. Hiervoor worden businessmodellen gebruikt met een meervoudige waardecreatie. Hoe dit precies werkt, beschrijven we in hoofdstuk 5.

Wanneer je kiest voor een verbonden manier van werken, betekent dit dat je keuzes moet durven maken. Bijvoorbeeld door alleen met leveranciers in zee te gaan die bijdragen aan meervoudige waardecreatie of door te investeren in projecten die bijdragen aan sociale of ecologische winst.

Zo is de Triodos Bank een van de duurzaamste banken ter wereld. Hun missie is om het spaargeld van hun klanten te laten werken voor positieve maatschappelijke, ecologische en culturele veranderingen. Daarom financieren ze uitsluitend bedrijven die mens, milieu of cultuur centraal stellen. Daarin zit geen ruimte voor onderhandeling of compromis, omdat dit zou afdoen aan de identiteit van de Triodos Bank en het vertrouwen van de klanten zou beschadigen.

3.2 – HIËRARCHISCHE AANSTURINGSMODELLEN WORDEN ADAPTIEVE AANSTURINGSMODELLEN

Een verbonden organisatie is een actief onderdeel van het ecosysteem en beweegt mee met wat er in de omgeving gebeurt. Om dit te kunnen doen is het nodig om de organisatie op een flexibele manier in te richten. Door te kiezen voor een verbonden aansturingsmodel,

veranker je de verbinding in de *interne* organisatie en zorg je ervoor dat je flexibel kunt reageren op veranderingen in je omgeving.

Om wendbaar te blijven, is het van belang de oude, hiërarchische manier van aansturen los te laten. Binnen dit model wordt de medewerker gezien als een radertje in het productieproces. Om te controleren of medewerkers efficiënt genoeg werken, worden er meetbare doelstellingen afgesproken waar de medewerker op kan worden aangestuurd.

Aan de ene kant is het prettig om op deze manier de groei te kunnen controleren, maar tegelijkertijd zitten er een paar nadelen aan deze manier van aansturen. Door dit strakke keurslijf wordt het voor de organisatie haast onmogelijk om te reageren op veranderende omstandigheden in de omgeving. De verantwoordingsplicht is vaak zo hoog dat de efficiëntie niet toeneemt, maar er juist onder lijdt. De organisatie wordt log en inflexibel wat de verbinding met de omgeving niet ten goede komt. Daarnaast komt dit 'stok en wortel'-model de interne motivatie van medewerkers niet ten goede.

De zorgsector is hier een goed voorbeeld van. Daar is de verantwoordingsplicht zo ingewikkeld geworden dat deze hoge kosten met zich meebrengt en zelfs onwerkbaar dreigt te worden. Zorginstellingen hebben te kampen met een groot aantal registratieregels waar ze zich aan moeten houden. De verleende zorg moet tot op detailniveau worden geregistreerd, wat het haast onmogelijk maakt om de regels correct na te leven. Dit leidt tot onterechte fraudebeschuldigingen en misgelopen omzet voor de organisatie. Deze manier van werken is inefficiënt, prijzig en schiet zijn doel volledig voorbij. De euro's die worden besteed aan het naleven van bureaucratische regels worden

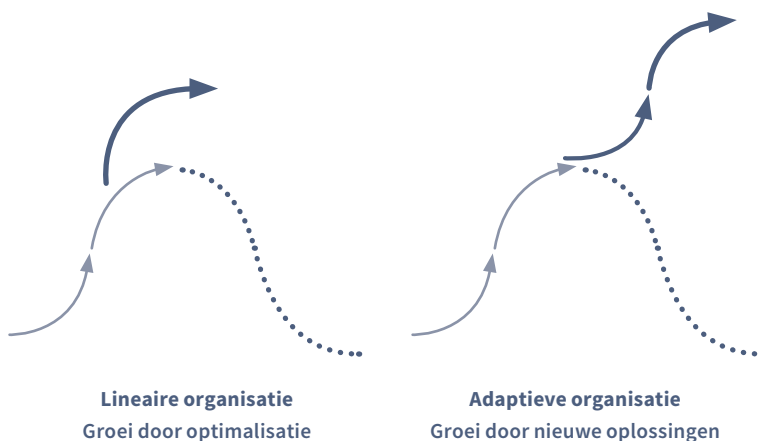
namelijk niet besteed aan zorgverlening zelf. Alle controlemaatregelen werken niet alleen nadelig voor de verbinding met de patiënt, maar beïnvloeden het werkplezier van artsen en verpleegkundigen ook negatief. Zij hebben immers niet voor een beroep in de zorg gekozen omdat zij zo van administratie houden.

Wanneer je de organisatie als onderdeel van een ecosysteem gaat zien, gaat deze lineaire, controlerende visie op groei niet langer op. Je moet de controle juist loslaten om mee te kunnen bewegen met de krachten van het systeem. Alleen op die manier kun je maximale waarde toevoegen voor jezelf en je omgeving. Dit geeft een nieuwe betekenis aan de uitspraak *survival of the fittest*. Niet de organisatie die het hardst met andere partijen concurreert en de processen het best onder controle heeft, maar juist de organisatie met het grootste adaptieve vermogen heeft de grootste kans om te overleven. Waar een bedrijf met een lineair groeimodel in mindere tijden groei probeert te bereiken door een product of dienst te optimaliseren of de kosten terug te brengen, gaat een verbonden organisatie op zoek naar nieuwe oplossingen.

Een belangrijke voorwaarde voor deze verbonden manier van groeien is dat achteruitgang moet worden gebruikt om te vernieuwen. Hoe effectief er met achteruitgang kan worden omgegaan, zien we terug in de natuur.

De bij is een sociaal insect en leeft, net als de mens, in een hechte samenlevingsvorm. Het bijenvolk heeft een slimme manier ontwikkeld om met achteruitgang om te gaan. Bijen hebben een gezamenlijk doel: ze moeten ongeveer twintig kilo honing per jaar produceren om te kunnen overleven. Om dit doel bereiken, heeft de

FIGUUR 3.2 – Groei in een traditionele en verbonden organisatie



bijengemeenschap een ingenieuze organisatie ingericht waarbij er vier functies worden vervuld.

Ten eerste zijn er de ‘toezichhouders’, die je zou kunnen vergelijken met de overheid. Zij houden de voortgang in de gaten en controleren of de twintig kilo honing wordt gehaald. Ten tweede zijn er de ‘speurders’, de pioniers van het bijenvolk, zij hebben de taak om verse bloemenvelden te vinden. Als zij zo’n veld gevonden hebben, sturen ze de ‘werkers’, die de derde rol vervullen, eropaf om de nectar op te halen. Ten vierde zijn er de ‘beloners’ die de taak hebben om de werkers te belonen voor elke dosis nectar die ze aanbrengen in de vorm van een beetje honing. Dankzij deze beloning blijven de werkers gemotiveerd om terug te gaan naar het bloemenveld om meer nectar op te halen.

Er komt echter een moment dat het bloemenveld uitgeput is en de werkers niet genoeg nectar mee terugnemen naar de korf. Ze krijgen van de beloners daarom geen honing meer. Dit zorgt voor mineurstemming onder de werkers, waardoor die geen zin meer hebben om uit te vliegen. Daarom blijven ze in de korf. Dat is precies de bedoeling, want hier kunnen de speurders hen duidelijk maken waar er een vers bloemenveld te vinden is. De werkers begrijpen dat zij weer een beloning zullen krijgen op het moment dat zij verse nectar aanbrengen en gaan daarom op aanwijzing van de speurders naar het nieuwe bloemenveld om de nectar op te halen. Dit voorbeeld laat zien hoe er nieuwe kansen worden gecreëerd door samen te werken en door achteruitgang te gebruiken om te vernieuwen.

Binnen een verbonden organisatie moet er ruimte zijn om mee te bewegen met wat er in het ecosysteem gebeurt. Tevens is het van belang dat er voldoende samenwerking en innovatiekracht aanwezig is om tot nieuwe oplossingen te komen. Te veel controle is hiervoor niet bevorderlijk. Om flexibel te blijven, is het van belang om de medewerkers de ruimte te geven om vanuit hun eigen kennis en kunde te werken. En dat zorgt tegelijkertijd voor meer werkplezier.

Bij zorginstelling Esdégé-Reigersdaal heeft het management besloten om de administratieve regels, voor zover mogelijk, los te laten. Bij deze zorgorganisatie voor mensen met een beperking is er ruimte voor eigen inbreng en verantwoordelijkheid van het personeel. Er heerst een informele cultuur met een hoog 'gezond verstand'-gehalte. Medewerkers worden aangestuurd op basis van vertrouwen en niet op basis van controle. Ook wordt bureaucratie zo veel mogelijk teruggedrongen. Hierdoor ligt niet alleen de tevredenheid onder de medewerkers heel hoog – de organisatie scoort een vierde plek op de

lijst van Beste Werkgevers van 2015 – maar nemen de efficiëntie en kwaliteit van de zorg ook toe. Door vertrouwen te geven en de regels los te laten, bereikt Esdégé-Reigersdaal dus betere resultaten.

Ook moet er binnen een verbonden organisatie ruimte zijn om los te laten. Wanneer het hogere doel van de organisatie niet langer relevant is voor de medewerkers, voor de klanten of voor het ecosysteem, is het tijd om te stoppen. Op deze manier kunnen disfunctionele of overbodige organisaties plaatsmaken voor nieuwe, beter aangepaste bedrijven.

Een voorbeeld van een organisatie die durft te vertrouwen op eigen adaptief vermogen is Plastic Whale. Plastic Whale is de eerste professionele *plastic fishing company* ter wereld en heeft een duidelijke missie: werelds wateren plasticvrij maken. En daarmee beginnen ze in Amsterdam. Samen met alle Amsterdammers zetten ze zich in voor grachten zonder drijvende plastic flessen, zakken en andere rommel. Om dit voor elkaar te krijgen, organiseren ze meerdere malen per jaar publieke plasticvisevenementen, waaraan iedereen met een boot en een schepnet mee kan doen. Deze evenementen zijn zo'n groot succes dat er ondertussen vele honderden boten deelnemen. Met de 'vangst' is ondertussen een plastic designsloep gebouwd waar meer dan tienduizend gerecyclede plastic flessen uit de Amsterdamse grachten voor gebruikt zijn.

Hier zit een grote interne groeikracht: mensen delen het hogere doel van Plastic Whale en willen meedoen. Omdat dit hun eigen keuze is, hoeven ze niet te worden gecontroleerd naar de kwaliteit van hun inzet. Sterker nog: dit zou waarschijnlijk averechts werken en een

groot deel van het plezier verpesten. Tegelijkertijd is Plastic Whale adaptief. Hun doelstelling is namelijk om zo snel mogelijk ‘out of business’ te gaan. Overbevissing is in hun geval dus positief. Hoe minder plastic in de gracht, hoe eerder het doel behaald is en de organisatie zichzelf kan opheffen. Plastic Whale gaat ervan uit dat zolang de organisatie bestaansrecht heeft, deze zal blijven bestaan. Zodra het niet meer nodig is, is het tijd om iets anders te gaan doen. Hierdoor blijft het hogere doel, namelijk het plasticvrij krijgen van ’s werelds wateren, authentiek. Hoe deze verbonden aanstuuringsmodellen er in de praktijk uitzien, bespreken we in hoofdstuk 6.

3.3 – DIRECTIEF LEIDERSCHAP WORDT VERBINDEND LEIDERSCHAP

We hebben eerder gezien dat samenwerken binnen een verbonden organisatie effectiever is dan competitie. Hiervoor is belangrijk dat leiders een positief klimaat van transparantie en vertrouwen scheppen binnen de organisatie.

Binnen een traditionele, hiërarchische organisatie is het leiderschap directief. Je baas vertelt je welke taken je moet uitvoeren en beoordeelt of je dat op de juiste manier hebt gedaan. Binnen een verbonden organisatie heeft het leiderschap een andere rol. Hier is het de taak van leiders om een context te creëren waarin medewerkers optimaal kunnen functioneren. Verbindende leiders zorgen voor synergie tussen de individuele talenten van de medewerkers of tussen verschillende partijen uit de markt. Hierbij is vertrouwen de basis voor een constructieve samenwerking. Voor competitie

met externe partijen of tussen collega's onderling is geen ruimte. De verbindende leiders streven naar samenwerking, verbinding en vertrouwen. Dit doen ze vanuit het hogere organisatiedoel, dat de bindende factor is tussen medewerkers en samenwerkingspartners. Pas wanneer het hogere doel gedeeld wordt, kan er namelijk een succesvolle samenwerking tot stand komen.

Om op een effectieve manier te kunnen samenwerken is het van belang om échte relaties aan te gaan met collega's en externe partijen. Het tonen van kwetsbaarheid is hierbij een belangrijke succesfactor. Informatie durven delen is in veel samenwerkingsverbanden een randvoorwaarde en een uitdaging tegelijk. Om effectief te kunnen samenwerken moeten ondernemingen immers kennis, competenties en middelen delen met andere partijen. Vaak is het management defensief ingesteld en meer gericht op het beschermen van competenties dan op het delen ervan. Echter, juist in het vermogen om te kunnen delen ligt de basis van een succesvolle en winstgevende samenwerking.

Zo is het huidige succes van IBM te danken aan het feit de organisatie haar kennis deelde. Hierdoor transformeerde deze van een gesloten, opzichzelfstaande onderneming naar een open, delende samenwerkingspartner. IBM omarmde als een van de eerste grote computerfabrikanten het open-sourcebesturingssysteem Linux waarin ze jaarlijks flink wat geld investeren. Daarmee deelt IBM niet alleen kennis, maar profiteert het bedrijf ook mee van de achthonderd miljoen dollar die door andere bedrijven in de Open Source Development Labs wordt gestoken. Dit is voordelig, want hierdoor is IBM maar een fractie kwijt van wat het vroeger besteedde aan de

ontwikkeling van het eigen besturingssysteem. Door te delen, helpt IBM dus andere bedrijven, maar vooral ook zichzelf vooruit.

Verbindende leiders zijn vooral gericht op kansen en mogelijkheden, niet op risico's. Ze zien groei als een teamsport. Niet alleen in de interne organisatie, maar ook tussen bedrijven. IBM paste dit toe in de praktijk door een defensief beleid over intellectueel eigendom dat vooral ging over het voorkomen van uitlekken van kennis, om te vormen naar een proactief beleid door vrijwillig licenties te verlenen aan derden. Hierdoor worden technologieën die anders geheim waren toegankelijk voor andere partijen die er hun voordeel mee kunnen doen en IBM hier ook weer mee vooruithelpen.

Een verbonden organisatie werkt dus niet alleen samen in de interne organisatie, maar ook met partners in het ecosysteem. Ze gaat op zoek naar de win-winsituatie zodat uiteindelijk iedereen daar beter van wordt. Het is de taak van de verbindende leider om over grenzen heen te kijken, vertrouwen te scheppen en het hogere organisatiedoel uit te dragen. In hoofdstuk 7 zullen we dieper ingaan op de kwaliteiten van de verbindende leider.

Tot zover hebben we besproken hoe een verbonden wereld verschilt van een lineaire wereld en welk gedrag daarbij hoort, zowel voor individuen als voor organisaties. In de volgende hoofdstukken gaan we kijken hoe je dit nieuwe gedachtegoed toepast in de praktijk en welke aanpassingen je kunt maken om het verbonden gedachtegoed door te voeren in de systemen van je organisatie.

Houd er wel rekening mee dat het bouwen van een verbonden organisatie een stuk makkelijker is voor start-ups dan voor bestaan-

de organisaties. Start-ups kunnen *from scratch* beginnen, terwijl bestaande organisaties grote veranderingen moeten doorvoeren. In hoofdstuk 8 beschrijven we hoe je je kunt voorbereiden op het veranderingsproces.

In het kort ...

- Om het verbonden gedachtegoed in je organisatie te verankeren, is het goed om te begrijpen hoe een verbonden organisatie functioneert.
- In een verbonden organisatie wordt er niet gehandeld uit eigenbelang, maar wordt het belang van het grote geheel in acht genomen bij belangrijke beslissingen.
- In een verbonden organisatie is groei niet lineair, maar juist adaptief. Dit vraagt om meer loslaten van het management. Tevens is het van belang om achteruitgang te benutten om je organisatie te vernieuwen.
- In een verbonden organisatie is de leider niet per se de baas. De taak van de verbindende leider is het inspireren van de medewerkers, het bouwen van vertrouwen en het leggen van verbindingen tussen medewerkers en externe partijen. Op deze manier komen er samenwerkingen tot stand waarbij het geheel meer is dan de som der delen.

Over
de auteur



Judith Manshanden

Al tijdens haar studie psychologie had Judith Manshanden (1979) een bijzondere interesse in verbindingen tussen mensen. Hoe leven en werken we met elkaar samen? Wat betekent menselijk contact voor ons en waar worden we nou echt gelukkig van?

Vanuit deze gedachte richtte ze in 2006 haar eerste verbonden onderneming, genaamd Global People, op waarmee ze mensen meenam naar Kenia om samen met straatkinderen in bouwprojecten te werken.

In 2008 maakte ze de overstap naar het organisatieadviesbureau Boer & Croon waar zij tot 2013 als organisatieadviseur werkte op het gebied van leiderschap en organisatieontwikkeling. Hier stelde ze zichzelf de vraag: is het mogelijk om business- en aansturingsmodellen te ontwikkelen die niet gaan over competitie en eigenbelang maar juist over vertrouwen, eerlijkheid en onderlinge verbinding?

Deze vraag werd beantwoord toen zij per toeval een filmpje over een 'pay as you can'-restaurant in Amerika zag. Dit restaurant werkte niet alleen op basis van vertrouwen en eerlijkheid, maar was ook financieel gezond. Ze besloot in 2013 zelf het experiment aan te gaan en richtte het GEEF (www.geefcafe.nl) op. De ervaringen met verbonden ondernemerschap die ze in het GEEF heeft opgedaan, vormden de aanleiding om *Tijd voor nieuwe zaken* te schrijven.

Tijd voor Nieuwe Zaken

OP WEG NAAR JE HOGERE DOEL, EEN NIEUW BUSINESSMODEL EN EEN VERBONDEN ORGANISATIE

Ben je op zoek naar meer zingeving in je baan? Wil je werken in een organisatie die er 'echt toe doet'? Je bent niet de enige die dit voelt. We bewegen ons van een wereld van individualisme, competitie en eigenbelang, naar een wereld die gaat over verbinding, saamhorigheid en zingeving. Bij deze nieuwe wereld hoort een nieuwe manier van werken en organiseren.

Tijd voor Nieuwe Zaken is bedoeld voor iedereen die wil werken vanuit verbinding met zichzelf en zijn omgeving. Het helpt je bij het vinden van je hogere doel, het toepassen van nieuwe businessmodellen en het vormgeven van verbonden organisaties. Het laat zien dat het mogelijk is om te doen wat goed is voor jezelf én voor je omgeving, terwijl je een gezonde financiële winst maakt.

'Een boek dat onze tijd goed beschrijft en uitnodigt om de kansen die komen met heel je hart en bij je volle verstand te benutten.'

— **Ted van den Bergh, directeur Triodos Foundation**

'Om in stormachtig weer te kunnen varen, zal je goed koers moeten houden. De échte leider van de toekomst ben je daarom zelf. In *Tijd voor Nieuwe Zaken* kom je erachter wat dat precies van je vraagt.'

— **Farid Tabarki, founder en CEO Studio Zeitgeist**



Judith Manshanden werkte als consultant bij Boer & Croon en is sinds 2013 sociaal ondernemer. Zij is oprichter van GEEF, een sociaal horecaconcept dat werkt met een 'pay as you can'-businessmodel.