

**Hans van der Veen**  
Zinvol Ontwikkelen  
**Leiderschap zonder hiërarchie**

uitgeverij **boom/nelissen**

*Copyright:* © Uitgeverij Boom Nelissen & Hans van der Veen (Eindhoven), 2011

*Omslag:* De Garage, Kampen

*ISBN:* 978 90 244 0065 2

*NUR:* 808

*1e druk:* 2011

#### ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).



[www.boomnelissen.nl](http://www.boomnelissen.nl)

## Voorwoord

In organisaties worden ontzettend veel projecten opgestart. Dat is niet moeilijk, want mensen hebben ideeën en ‘dan moet er wat gebeuren’. Hoe het komt dat dit soort ideeën zo vaak ‘doodbloeden’, op een sisser aflopen of alleen op papier resultaat opleveren, heeft, zo laat Hans van der Veen zien, te maken met de aanpak onderweg. Met zijn *Methodiek voor Zinvol Ontwikkelen* wordt de slaagkans aanzienlijk vergroot door ervan uit te gaan dat een doel bereiken niet het resultaat is van een rechte lijn, maar van een voortdurend blijven reflecteren en circuleren. Voortdurend herbezinnen, herrekenen, herplannen zijn de succesfactoren voor meer complexe projecten.

Een ontwikkelingsgerichte benadering wil altijd iets meer zijn dan het volgen van rechte lijnen. Het is rekening houden met context, met tempo, ritme, het organische van processen, ups and downs, identiteit en gedrag. Alles moet geïntegreerd raken in het leiderschap over het project. Op die manier wordt een project levensvatbaar. Ik ben heel blij om te lezen hoe Hans de sfeer van het zakelijk leiderschap integreert met de branche van zinvolle ontwikkeling en coaching.

Ik ken Hans van der Veen als een goede trainer en een hands-on persoon. Waar ik zelf graag een gele of groene hoed opzet – idealisme en creativiteit – zet Hans in dit boek verschillende hoeden op. Dit handboek is een mooi evenwicht tussen een visie en een praktische methodiek om op een rijke manier met projecten om te gaan. Ik gun dit boek een brede verspreiding en zorgvuldige studie.

Rudy Vandamme

Zelfstandig onderzoeker, opleider en auteur van onder andere *Handboek Ontwikkelingsgericht coachen* (Uitgeverij Nelissen, 2003), *Handboek coachend leiderschap* (2007) en *De Vork* (2009).

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>Inhoudsopgave</b>	<b>7</b>
<b>Inleiding</b>	<b>11</b>
<b>1 Een nieuwe methodiek</b>	<b>15</b>
1.1 Zinvol Ontwikkelen	16
1.2 Leiderschap zonder hiërarchie	20
1.3 Introductie van de Methodiek voor Zinvol Ontwikkelen	22
<b>2 Waarom hiërarchie niet meer werkt</b>	<b>29</b>
2.1 Een turbulente tijd	29
2.2 Hiërarchie en controle leidt tot ineffectief gedrag	31
2.3 Zinvol bezig zijn en vertrouwen leidt tot effectief gedrag	36
2.4 Leiderschap zonder hiërarchie	39
<b>3 Het belang</b>	<b>41</b>
3.1 Wat is zinvol? Een vraag met impact	41
3.2 Het belang en prioriteiten	44
3.3 Het belang en verantwoordelijkheid	45
3.4 Het belang bepalen op verschillende niveaus	46
3.5 Intrinsieke motivatie door zinvol bezig te zijn	47

3.6	Het belang uit het oog verloren: normen zonder waarden	49
3.7	Verschillende belangen	51
3.8	De rol van de manager	53
3.9	Invloed van omstandigheden op het belang onderkennen (dynamiek)	54
3.10	Het belang: van bepalen naar evalueren	54
3.11	Het belang samengevat	55
<b>4</b>	<b>Het resultaat</b>	<b>57</b>
4.1	Het gezamenlijke plaatje	58
4.2	Visualiseren: een creatief proces	59
4.3	Van missie naar visie	61
4.4	Het verschil tussen een doelstelling en het resultaat	61
4.5	De rol van de manager	62
4.6	Tussenstappen, voorlopig resultaat	63
4.7	De keuze om te stoppen is ook resultaat	63
4.8	Resultaten vieren!	65
4.9	Visie en motivatie	66
4.10	Het resultaat samengevat	67
<b>5</b>	<b>Obstakels</b>	<b>69</b>
5.1	Realistisch beeld van de huidige situatie als vertrekpunt	69
5.2	Op weg naar het plaatje; van voor naar achter en andersom	72
5.3	Systeendenken; de winst van de huidige situatie	73
5.4	Weerstand onderkennen	74
5.5	Weerstand aanpakken zonder hiërarchie	76
5.6	Initiatief nemen vanuit eigen verantwoordelijkheid	76
5.7	De obstakels samengevat	77
<b>6</b>	<b>Doen: doelen, plannen, voorwaarden</b>	<b>79</b>
6.1	Doelen en deadlines	80
6.2	Plannen	84
6.3	Voorwaarden	86
6.4	Doelen stellen, rekening houden met obstakels	88
6.5	Proactief gedrag	89
6.6	Alleen nog maar haalbare doelen en subdoelen	90
6.7	Doelen stellen, zonder zicht op de obstakels	91

6.8	Doen: doelen, plannen, voorwaarden samengevat	92
<b>7</b>	<b>Zinvol ontwikkelen: een cyclische aanpak</b>	<b>93</b>
7.1	Lineair en cyclisch werken	93
7.2	Focussen en uitvoeren	96
7.3	Parallele ontwikkeling per component	98
7.4	Componenten in balans	100
7.5	Cyclus per deelproject: slagen maken	101
7.6	Aandachtsgebieden, denkhoeden en archetypes	102
7.7	Accenten bij verschillende typen verandering	104
7.8	Omgaan met voortschrijdend inzicht	107
7.9	Een cyclische aanpak samengevat	109
<b>8</b>	<b>Systeemdenken</b>	<b>111</b>
8.1	Van oorzaak-gevolgdenken naar circulair redeneren	111
8.2	Systemen creëren gedrag	113
8.3	Op zoek naar de hefboom	114
8.4	De winst van de huidige situatie	116
8.5	Het systeem rond vertrouwen en wantrouwen	117
8.6	Transformationeel leiderschap; aan het systeem werken	120
8.7	Plezier in je werk	121
<b>9</b>	<b>Toepassingsgebieden: leiderschap in verschillende posities</b>	<b>125</b>
9.1	Het beïnvloeden van menselijk gedrag	129
9.2	Macht en hiërarchie in organisaties	132
9.3	Leiderschap in projecten	133
9.4	Leiderschap in organisaties	138
9.5	Leiderschap in persoonlijke ontwikkeling	142
<b>10</b>	<b>Zinvol ontwikkelen in dit tijdsperspectief</b>	<b>147</b>
10.1	Duurzaamheid	148
10.2	Zingeving, spiritualiteit	150
10.3	Zelfmanagement	153
10.4	De ontwikkelingsgerichte benadering en transitie	155
10.5	Verandering in verhoudingen; sociale media	157
10.6	Nieuw leiderschap	158
10.7	Zinvol ontwikkelen in dit tijdsperspectief	160

<b>11</b>	<b>Belangrijke vaardigheden voor de leider</b>	<b>163</b>
11.1	Delegeren	164
11.2	Motiverende gespreksvoering	170
<b>12</b>	<b>Van visie naar format</b>	<b>175</b>
12.1	Projectvoorbereiding	176
12.2	Het bijhouden van ontwikkelslagen	176
12.3	Integratie in planning en timemanagementsystemen	179
	<b>Nawoord</b>	<b>183</b>
	<b>Bijlagen</b>	<b>185</b>
	<b>Bronvermeldingen</b>	<b>197</b>
	<b>Over de auteur</b>	<b>199</b>



## Inleiding

Dit boek gaat over het ontwikkelen van leiderschap. Daarvoor wordt een nieuwe methodiek aangereikt die concreet kan worden toegepast in de dagelijkse praktijk van elke projectmanager of leidinggevende.

Daarnaast wordt de rol van de leider beschouwd tegen de achtergrond van de huidige ontwikkelingen, waarbij regelmatig de link naar de aangereikte methodiek wordt gelegd. De volgende thema's wisselen elkaar af en vormen samen één geheel:

### Zinvol ontwikkelen

De *Methodiek voor Zinvol Ontwikkelen* is een krachtige aanvulling op projectmatig werken, doordat inzichten uit veranderingsmanagement en kwaliteitsmanagement in deze methodiek zijn geïntegreerd. Het is bruikbaar voor persoonlijke ontwikkeling, voor projectmatig werken en voor organisatieontwikkeling. Met dit model kunnen aankomende en ervaren professionals direct aan de slag als managementtool voor hun projecten, veranderingen en innovaties.

### Leiderschap zonder hiërarchie

De visie op leiderschap – de grondslag van dit boek – is dat goede leiders hun mensen laten bloeien. De toegenomen aandacht voor thema's als duurzaamheid, spiritualiteit en zelfmanagement vraagt om antwoorden op het gebied

van leiderschap. Welke patronen en systemen komen voort uit het verouderde hiërarchieconcept, hoe kunnen deze worden herkend en verbeterd? Met deze beschouwingen kunnen leiders hun eigen situatie toetsen en nadenken over hun rol en antwoorden. Het gaat daarbij niet om het inrichten van een organisatie zonder hiërarchie, maar om de invulling van de leidersrol zonder dat de leider zich hoeft te beroepen op zijn hiërarchische positie. Met als doel: de kracht van intrinsieke motivatie benutten, goede resultaten behalen en een prettige werkomgeving creëren.

De drie niveaus waarop de methodiek kan worden toegepast zijn alle drie relevant voor leiderschapsontwikkeling: een leider besteedt als het goed is aandacht aan zijn persoonlijke ontwikkeling, delegeert taken en projecten en beïnvloedt zijn organisatie. Daarom is dit boek bij uitstek geschikt voor leiders/managers. Door toepassing van de methodiek ontwikkelen zij zichzelf, creëren ze ruimte voor intrinsieke motivatie van hun medewerkers, behalen ze resultaten met hun projecten en dragen ze bij aan de ontwikkeling van hun organisatie.

Misschien heeft u geen hiërarchische leiderschapspositie; of u nu leiding geeft aan een organisatie, afdeling of aan een projectteam, u geeft in ieder geval leiding aan uw eigen persoonlijke ontwikkeling. Ik hoop dat u de ideeën in dit boek voor uw eigen ontwikkeling omarmt. Daarbij past mijns inziens dat ik u als lezer na deze inleiding aanspreek met 'je'.

In voorbeelden of beschrijvingen schrijf ik over 'hij' en 'hem'. Dit is voor de eenduidigheid steeds zo gekozen; er had net zo goed 'zij' of 'haar' kunnen staan.

#### De opbouw van dit boek

In hoofdstuk 1 worden de thema's zinvol ontwikkelen, leiderschap zonder hiërarchie en de nieuwe *Methodiek voor Zinvol Ontwikkelen* nader geïntroduceerd.

In hoofdstuk 2 wordt kritisch gekeken naar de huidige manier van werken. Daarbij wordt de huidige tijdgeest omschreven en het ongunstige effect dat hiërarchie, controle en wantrouwen kunnen hebben op de effectiviteit van organisaties. Dit zijn belangrijke mechanismen die ten grondslag liggen

aan het niet of niet succesvol doen wat echt belangrijk is. Hiërarchische verhoudingen zorgen voor ineffectieve samenwerking. Daartegenover staan de kansen om te verbeteren, te groeien en creatief en zinvol bezig te zijn.

De oplossing voor deze situatie is niet zozeer het afschaffen van hiërarchie, maar het verleggen van de aandacht naar een werkend alternatief: de *Methodiek voor Zinvol Ontwikkelen*. Deze methodiek wordt in hoofdstuk 3 t/m 7 verder uitgewerkt.

Hoofdstuk 8 gaat over het zien van kansen met behulp van systeemdenken. In hoofdstuk 9 is er aandacht voor leiderschap en de verschillende niveaus waarop de methodiek kan worden toegepast: van persoonlijke ontwikkeling tot de uitvoering van projecten en organisatieontwikkeling.

Hoofdstuk 10 gaat nader in op actuele ontwikkelingen en trends, die op de een of andere manier relevant zijn voor leiderschapsontwikkeling. Het verband met de methodiek wordt gelegd. Hoofdstuk 11 en 12 geven handvatten door nuttige vaardigheden te omschrijven voor het toepassen van de methodiek: delegeren en motiveren, projectvoorbereiding, organisatie en planning.

Na het lezen van dit boek bent u in staat:

- inadequate patronen te herkennen;
- een goed alternatief aan te reiken in de vorm van zinvol ontwikkelen;
- dit methodisch aan te pakken op verschillende niveaus; en
- hebt u inzicht in de vaardigheden die daarvoor nodig zijn.

De *Methodiek voor Zinvol Ontwikkelen* is een nieuw theoretisch concept, ontstaan in de praktijk en voortbouwend op bestaande bewezen modellen. Het is een methodiek waarvan ik hoop dat u ermee aan de slag gaat, om in uw positie uw zinvolle bijdrage te leveren.

Van verdere ontwikkelingen, zoals ondersteunend materiaal voor de toepassing van de methodiek, kunt u op de hoogte blijven via [www.hansvdveen.nl](http://www.hansvdveen.nl).

Veel leesplezier toegewenst!

Hans van der Veen

# 1 Een nieuwe methodiek

*'Alle goede spreuken zijn reeds op de wereld;  
men verzuimt slechts om ze toe te passen.'*

Blaise Pascal (17e-eeuws Frans wis- en natuurkundige en filosoof)

De huidige, steeds sneller veranderende omgeving biedt enorm veel kansen voor persoonlijke ontwikkeling en groei en voor het leveren van een positieve bijdrage, zowel in de privésfeer als op het werk. Tegelijkertijd is er veel onzekerheid, gedoe, gekonkel, machtsmisbruik, wantrouwen en verdeeldheid. Dit boek is geschreven voor diegenen die kansen willen benutten en een positieve bijdrage willen leveren aan hun omgeving. Daarvoor wordt de *Methodiek voor Zinvol Ontwikkelen* aangereikt. Met deze methodiek kan een dergelijke positieve bijdrage worden bereikt door gestructureerd en systematisch te werken aan zinvolle projecten, veranderingen, verbeteringen en ontwikkelingen.

In de methodiek is het gezamenlijk belang richtinggevend, waardoor constructieve samenwerking wordt bevorderd. Dit komt in de plaats van het voldoen aan opdrachten en verplichtingen die voortkomen uit hiërarchische verhoudingen en leidt uiteindelijk tot werken met meer voldoening en plezier.

Ontwikkel met behulp van dit boek persoonlijk leiderschap en wend dit aan voor het doorvoeren van zinvolle ontwikkelingen. Daarmee vergroot je onderling vertrouwen en werkplezier. Gebruik je invloed om mee te bouwen aan een werkplek waar inzet voortkomt uit enthousiasme en voldoening en waar projecten en veranderingen succesvol worden gerealiseerd.

## 1.1 Zinvol Ontwikkelen

Gelukkig gaan er veel projecten goed. We leven in een tijd van ongekeerde welvaart en dat is allemaal niet vanzelf tot stand gekomen. Toch liggen er nog steeds kansen voor verbetering. De *Methodiek voor Zinvol Ontwikkelen* heb ik ontwikkeld als antwoord op de vraag: wat moet ik doen om projecten en veranderingsprocessen wél te laten slagen? Deze vraag wordt steeds actueler tegen de achtergrond van snelle veranderingen en maatschappelijke ontwikkelingen.

Hier volgt een voorbeeld van hoe een project in gang is gezet, maar niet slaagt.

### Voorbeeld

Na een goede en gemotiveerde start en het opstellen van een plan met concrete doelstellingen gaat het tijdens de uitvoering toch geleidelijk mis. Oorspronkelijke doelen worden losgelaten, bij projectmeetings blijken gemaakte afspraken niet te zijn nagekomen. De redenen zijn vaak goed: andere belangrijke prioriteiten, het niet meer beschikbaar zijn van de nodige middelen, gewijzigde omstandigheden, nieuwe inzichten... De projectleider heeft naast het project zijn gebruikelijke dagelijkse werkzaamheden en eigenlijk begint het project een blok aan z'n been te worden. Misschien was de benodigde tijd toch verkeerd ingeschat. Achteraf is de directie minder enthousiast dan aanvankelijk leek; nu het project stroef loopt, doet ze weinig anders dan af en toe roepen: 'Wanneer is het project nu eens af?' De projectleider krijgt last van stress en de teamleden wachten af wat er gaat gebeuren.

Op een gegeven moment vraagt niemand meer wanneer de volgende projectbijeenkomsal plaatsvinden. Het plan verdwijnt in de la. Het project is mislukt.

In andere gevallen wordt met vereende krachtsinspanning het project alsnog gerealiseerd. Alleen te laat en tegen te hoge kosten. Met het effect dat de betrokkenen niet tevreden zijn; ze zijn hooguit blij dat ze ervanaf zijn en voorlopig willen ze er niet weer een ander project bij doen.