

Margareth de Wit 'Hoe kan ik mijn mensen emotioneel besmetten'

Mensen in een organisatie geven vaak 'het systeem' de schuld dat veranderingen niet mogelijk zijn. Margareth de Wit maakt in *Making Shift Happen* een einde aan dat excuus. Haar motto: 'Leiders moeten zorgen voor emotionele besmetting. Maar niet alleen formele leiders, iedereen kan impact creëren.' Over *shift* en de essentie van de *sweet spot*.

TEKST RONALD BUITENHUIS // FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN

***Making Shift Happen* is een boek over leiderschap. Met een tijdlijn van denkers als leidraad. Van Machiavelli en Peter Drucker tot Senge en Laloux. U stelt dat we op een kantelpunt staan. Wat is dat kantelpunt?**

Peter Senge sprak dertig jaar geleden al over de lerende organisatie. Hij was zijn tijd ver vooruit. Pas nu snappen we een beetje hoe dat werkt. Maar de tijd van *control & command* is nu echt voorbij. Het gaat anno 2020 om *sense & respond*. Begrijp ik als leider wat er aan de hand is? Heb ik genoeg sensitiviteit met mijn omgeving? En hoe kan ik er vervolgens mijn mensen 'emotioneel besmetten'? Hoe krijg ik ze mee? Mensen hier in mijn bedrijf kunnen aan het tikken van mijn hakken horen hoe mijn stemming is. In *Making Shift Happen* roep ik de vraag op: kennen mensen zichzelf en de omgeving voldoende? Het kantelpunt is, dat de tijd van louter efficiency, sneller en beter voorbij is. Je bent niet meer goed als je aan je functieprofiel voldoet. Het gaat ook niet om goed maar om uitstekend. Grote instellingen falen omdat ze niet meer aansluiten bij wat nodig is. Vroeger ging ik met mijn moeder altijd naar de V&D. De mensen die er werkten wisten dat het niet meer ging bij V&D, maar er werd niet geluisterd. Er was geen *sense & respond*.

Want het systeem was leidend?

We verschuilen ons graag achter het systeem. Het zorgsysteem moet beter zeggen we massaal, maar het systeem is nu eenmaal zo. Zorg verschuilt zich dan bijvoorbeeld achter kwaliteits- en inkoopssystemen. Onderwijs moet beter, maar het systeem.... Mijn boodschap is dat iedereen het in zich heeft om 'shift' mogelijk te maken. Formele leiders moeten

luisteren naar de omgeving, maar ook medewerkers kunnen een 'shift' veroorzaken door zichzelf te laten zien. Geef het systeem niet altijd de schuld, maar kom in actie.

In je boek schrijft u dat leiders zichzelf onvoldoende ontwikkelen.

Het is de tragedie van de mens. Als we ooit iets goed hebben gedaan, blijven we dat herhalen. Het wordt routine. Maar goed is niet goed genoeg vandaag de dag. Je moet uitstekend willen zijn en dat betekent dat je jezelf moet blijven ontwikkelen. Daar is focus voor nodig en het begrijpen hoe je krachtige combinaties kunt inzetten die in jouw context belangrijk zijn. Krachten of elementen hebben op zichzelf vaak geringe invloed, maar kunnen in combinatie met elkaar buitengewoon krachtig worden. Denk aan de combinatie van buskruit en een vonk. Voor de formele leider geldt: zoek naar de balans tussen cognitie en emotionele betrokkenheid. Steve Jobs was *by far* geen perfecte leider. Sterker, hij had eigenzinnige trekjes. Maar hij droeg wel zijn passie over naar zijn personeel en was daarmee hypnotiserend aantrekkelijk. Mark Zuckerberg laat ook bij Facebook zien dat hij niet perfect is. Zowel Jobs als Zuckerberg maken gebruik van hun sterktes. In mijn boek vertel ik ook dat het weinig zin heeft om je zwaktes te verbeteren. Alleen als zwaktes belemmerend worden, moet je wat aan je zwaktes doen.

Je introduceert in je boek daarbij de *sweet spot*.

De *sweet spot* is de plek waar een slag of stoot (honkbal, tennis) een maximale respons genereert bij een bepaalde inspanning. De impuls

is groter als je de bal op de goede plek raakt. De *sweet spot* in professionele organisaties is de mentale staat waarin iemand volledig opgaat in zijn of haar werkzaamheden en hiermee maximale impact weet te genereren. Hier verenigt zich motivatie, sterktes en organisatiebehoeften, en je ervaart gevoelens van betrokkenheid en gerichte energie. De *sweet spot* bevindt zich waar competentie, passie en organisatiebehoefte samenkomen.

En wat is de 'shift' daarbij in *Making shift happen*?

We zouden ons allemaal meer bewust moeten zijn van de impact die we dagelijks kunnen hebben en nog meer zouden kunnen benutten. De zoektocht van organisaties naar beter met elkaar omgaan, gebruikmakend van de kennis en kunde van iedereen, ligt besloten in het begrijpen hoe we onze eigen impact succesvol kunnen maken. De tijd van 'zij-versus-wij' is voorbij. We zijn zelf aan de beurt om de 'shift' te maken. Leiderschap is voor iedereen in een organisatie. De beweging die we aan het maken zijn, is die van de focus op totale planning en control naar het continu leren van elkaar. Het is nodig om goed te begrijpen waar je kracht zit, waar je ook zelf voor wilt gaan en wat jouw omgeving nodig heeft.

Is er een succesformule voor leiderschap?

Elke situatie vraagt om verschillende accenten. De factor mens wordt in combinatie met kennis van het vak echter steeds belangrijker. De uitdaging zit in inspireren en motiveren vanuit een gemeenschappelijk doel. Ik heb



een opleidingsinstituut voor het hoger onderwijs. Vanuit die inzichten zeg ik: ik denk dat het steeds moeilijker wordt om vandaag een onderwijsinstelling en morgen een koekjesfabriek te runnen. Als je impact wilt hebben, als je shift wilt maken, moet je kennis van zaken hebben. Weten waar je het over hebt. Pas dan kun je mensen ook positief emotioneel besmetten.

U hangt daarbij de ideeën van Laloux aan. Wat is de cyaan gekleurde organisatie waar hij het over heeft?

In deze organisatie kunnen mensen niet alleen zichzelf van hun rationele, professionele kant laten zien, maar ook hun emotionele, intuïtieve en spirituele kant een plaats geven. De organisatie heeft een levend systeem als uitgangspunt. Drie kenmerken daarin zijn: zelfsturing, heelheid en evolutief doel. Daarbij past vertrouwen als positieve cultuur. Paul Polman was bij Unilever al een heel eind op dat pad. Maar ook hij werd door 'het systeem' ingehaald. We hebben dus nog wel stappen te zetten. Maar in de basis was Polman op de goede weg. Hij maakte een 'shift'. Maar in je eentje lukt het niet. Zelfs Obama lukte het niet met het toch aanstekelijke 'Yes we can'. Mandela lukte het ten dele. Ook zij werden belemmerd door het systeem. We besmetten elkaar dus nog onvoldoende. Wat wel geldt: als je een shift wilt maken, moet je jezelf zichtbaar maken. Maak duidelijk waar je voor wilt gaan. Wat wil je bereiken en wat is hiervoor nodig. Voor jezelf en voor de mensen om je heen. Hoe duidelijker je zelf bent hoe beter je boodschap overdraagbaar wordt. We zitten nog veel te veel in een quasi veiligheid waarin we ons beschermd voelen in de kudde. ¶



**MAKING SHIFT HAPPEN -
REGISSEREN VAN IMPACT**
Margareth de Wit

Paperback, 176 blz., Amsterdam
University Press, 1e druk, 2020
9789463720168
€ 24,99

KICK-OFF JE CARRIÈRE



17,95

Of je nu aan het begin staat van je carrière, of dat je een junior, medior of zelfs een senior bent. Er zijn momenten in je loopbaan waarbij je voor een keuze komt te staan: wat is de volgende stap in mijn carrière? Die stap kun je als vanzelfsprekend zetten, óf je gebruikt dat moment om bewust aan de slag te gaan met je persoonlijke ontwikkelingsplan: met **Kick-Off je carrière!**

De methode is daarnaast uitermate geschikt als tool binnen **HR**. Om doelgericht met de professionele ontwikkeling van medewerkers aan de slag te gaan, of als onderdeel van een **onboarding-programma**.

Een gebruiker over de proefversie:

'Kick-Off je carrière heeft mij geholpen om na te denken over de grote lijnen van mijn leven door ze in behapbare stappen concreet te maken. Toekomstdromen komen en gaan in het dagelijks leven. Met deze methode weet ik ze tastbaar te maken en ben ik geïnspireerd en gemotiveerd om er echt werk van te maken.'

KICK-OFF
of
RESET
je carrière

Bestel via managementboek.nl/kickoffjecarriere

THEMA.
voor voor verdieping