

LIDEWEY E.C. VAN DER SLUIS

De Make Mindset

Hoe organisaties
ambitie kweken en
deze waarmaken

Boom

INHOUD

Voorwoord 7

Aanleiding 11

Inleiding 15

HOOFDSTUK 1

**PARADIGMASHIFT NAAR
DE MAKE MINDSET 31**

HOOFDSTUK 2

**INWAARTS LEIDERSCHAP:
KEN JEZELF 53**

HOOFDSTUK 3

**ZIJWAARTS LEIDERSCHAP:
KWEK AMBITIE 75**

HOOFDSTUK 4

**OPWAARTS LEIDERSCHAP:
GA VOOR RESULTAAT 99**

HOOFDSTUK 5

**VOORWAARTS LEIDERSCHAP:
WERK VANUIT DE AMBITIE 131**

HOOFDSTUK 6

EPILOOG 161

Referenties 167

Over de auteur 171

AANLEIDING

Dit boek heb ik geschreven om je te laten inzien dat werken de moeite waard is. Werken is nuttig, heeft zin en geeft voldoening. Werken geeft diepte aan het leven van mensen. Bovendien is werken een opdracht aan mensen die gezegend zijn met een gezonde geest in een gezond lichaam. Voor hen is dit boek. Het is een keuze om wel of niet te werken. De keuze is een antwoord op de ontvangen kansen – in de vorm van talenten en geboden mogelijkheden – die verantwoordelijkheden met zich meebrengen.

Dat werken geen vrijblijvende keuze is, is geen alledaagse opvatting. Toch bevestigen veel wetenschappelijke inzichten dit idee. Zo wijst onderzoek uit dat werk allang niet meer iets vies en iets zieligs is. Dat werk iets naars is, is inmiddels een achterhaald beeld in de arbeids-economie.

Uit ander onderzoek blijkt dat werknemers niet altijd gebaat zijn bij bescherming door hun werkgever of een vakbond. In het ontwikkelde Westen waar ieder individu de kans krijgt om naar school te gaan en wordt gestimuleerd om zichzelf te ontwikkelen en iedere dag te blijven leren, kun je als werknemer en als werkgever actief zijn. Beide opties zijn risicovol en het kapitaal zit niet altijd alleen bij de werkgever. Kennis is ook kapitaal. Niet bescherming maakt mensen rijk en gelukkig, maar ambitie.

Dat werken gelukkig maakt, is een vast uitgangspunt geworden in de arbeids- en organisatiepsychologie. Vanuit de arbeidssociologie is bekend dat mensen die werken zich meer verbonden voelen met de maatschappij en daardoor minder eenzaam zijn. En dat werken mensen van diverse pluimage bij elkaar brengt die elkaar anders niet zou-

den ontmoeten, is eveneens een gegeven. Dat dit goed is voor mens en maatschappij, is inmiddels algemeen bekend.

Niettemin opteren nog altijd mensen ervoor om niet te werken. Of doen zij werk af als iets kleins, iets vervelends, iets wat moet. Werken wordt dan negatief geframed en in verband gebracht met afzien, ploeteren, gedoe, stress, conflicten, vermoeidheid en andere ongunstige zaken. Dat is erg, omdat dit niet waar is. Werken is iets goeds! Daarom laat ik in dit boek een tegengeluid horen.

Want het wordt tijd dat werken als iets positiefs gezien en ervaren gaat worden, en dat het gangbare narratief wordt dat werken de moeite waard is. Niet alleen omdat werken ook leuk kan zijn en gelukkig maakt, maar ook omdat werken iets groots is. Waarom? Omdat werken gelijkstaat aan het besteden van het kostbaarste wat mensen gedurende hun leven hebben: tijd. Je kunt je tijd maar één keer besteden. Het is daarom belangrijk dat je de kans om te kiezen verzilvert en eigen keuzes maakt omtrent je tijdsbesteding. Want voor volwassenen met een gezonde geest en een gezond lichaam zijn zelfgemaakte keuzes de juiste keuzes. Wat doe je met je tijd? Aan wat of wie wil je die besteden en met wie wil je samenwerken?

Met dit boek wil ik je de weg wijzen naar manieren om daar invulling aan te geven. Om iets van jouw tijd te maken. Door te kiezen wat jij wel en niet met jouw tijd wilt gaan doen. Ga je werken? En zo ja, ga jij ambities waarmaken? Zo ja, van wie? Door zelf keuzes te maken, bepaal jij jouw zoektocht en vindplaats op de arbeidsmarkt.

Als jij als leidinggevende actief bent, is het belangrijk dat te doen vanuit je eigen beweegredenen. En dat jij die van jezelf kent. Als het goed is, liggen die dicht bij die van jouw collega's en hebben ook zij er bewust voor gekozen om onderdeel te zijn van de organisatie als geheel. Als dat zo is, bestaan organisaties dankzij mensen die daar werken niet omdat het moet, maar omdat het kan en omdat zij dat allemaal

willen. Dat is veel waard. Waarom? Omdat je er dan met elkaar iets van wilt maken en jullie dat klaarblijkelijk allemaal de moeite waard vinden. Ieder voor zich en met de organisatie voor jullie allen.

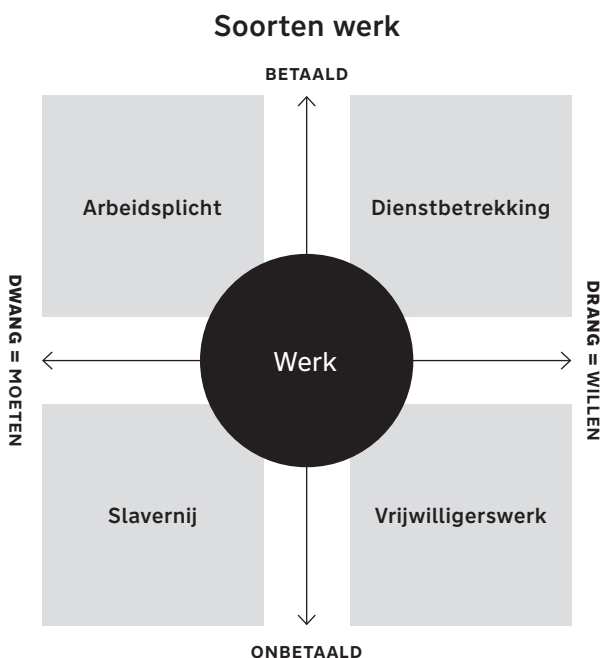
Dit boek helpt dat in jouw organisatie voor elkaar te krijgen en een organisatie *by choice* te worden. Je krijgt inzicht in denkkaders en werkpatronen van organisaties die geen moeite hebben om mensen te vinden en te behouden. Je krijgt zicht op vier soorten leiderschap die gelden als succesfactor voor organisaties. Daarnaast krijg je conceptuele modellen en leiderschapstechnieken aangereikt om aan je eigen instrumentarium toe te voegen.

Al met al is dit boek een gids voor leidinggevend en bestuurders die de organisatie willen inrichten als krachthonk en hun organisatie willen profileren als werkgever waar het de moeite waard is om te werken. Het kweken van een gezamenlijke ambitie vormt daarbij een centraal thema evenals het waarmaken daarvan. Dat vergt veel: inzet, training, discipline en doorzettingsvermogen. Maar het kan. Ambitie kan worden aangeleerd, is maakbaar, kweekbaar. Organisaties hebben baat bij mensen en teams met ambitie. Want ambitie heeft trekkracht en geeft richting. Bovendien werkt een gezamenlijke ambitie verbindend. Mensen die weten waarom ze werken en die zich rondom die ambitie met elkaar verbonden voelen, geven de organisatie kracht. Spankracht. Draagkracht. En vooral maakkracht. De Make Mindset is het systematische denken achter deze krachten. Metaforisch gezegd is de Make Mindset de krachtengordel van organisaties. En die gordel van krachten maakt organisaties ijzersterk.

INLEIDING

Wat is werk?

Uitgangspunt van dit boek is betaald werk dat wordt gedaan op vrijwillige basis en voortkomt uit een eigen keuze. En daarmee niet werk onder dwang. Werken staat in dit boek gelijk aan een menselijke activiteit die wordt verricht omdat het kan en mag. Dit type werk is gekoppeld aan een dienstbetrekking. Daarnaast kan werken in dit boek verwijzen naar een tijdsbesteding vanuit een innerlijk plichtsbesef of morele overtuiging. Figuur 1 toont de verschillende hoedanigheden waarin werk zich vanuit economisch perspectief kan voordoen.



FIGUUR 1. De verschillende hoedanigheden van werk vanuit economisch perspectief

De overtuiging dat werken de moeite waard is en voldoening kan geven, is (nog) geen gangbaar geluid onder de beroepsbevolking. Vaak wordt gemakkelijk over de weerzin om te werken gesproken en ontbreekt de zin om te werken. Hoe is dat bij jou? En om je heen? Wordt de maandagochtend als begin van de werkweek gevierd, of de vrijdagmiddag?

Als de arbeidsmoraal laag is, zijn ambities bescheiden. De waardering voor harde werkers blijft dan achter bij de waardering voor sporters of jonge natuurtalenten. Het gevolg is een maatschappij met mensen die niet veel of niet graag werken, en daarentegen genieten van anderen die met passie actief bezig zijn zoals topsporters en talentenshows. Tegelijkertijd worden de zin van werken en de kansen die organisaties mensen bieden als hun eigen *theatre of dreams* niet gezien. Hierdoor wordt over het hoofd gezien dat organisaties een gym of trainingscentrum zijn voor mensen met ambitie.

Is dat erg? Ja, want een negatieve connotatie van werken als tijdsbesteding leidt tot geestelijke verlamming van de beroepsbevolking, mentale onbewogenheid en werkonverschilligheid. Ook kan het leiden tot overbelasting: werken wordt te zwaar, te moeilijk, te veel gedoe. Voor een economie en een land zijn dit soort sentimenten een blok aan het been. Een maatschappij is gebaat bij mensen die zin hebben om te werken en het belang ervan inzien. Die met ambities, plannen en vergezichten rondlopen en daar hun handen voor uit de mouwen steken en hun schouders eronder zetten. Letterlijk en figuurlijk. Een samenleving veert op door mensen die ergens warm voor lopen en door mensen en organisaties die door het vuur willen gaan om iets voor elkaar te krijgen. Zulke mensen maken het verschil in het welvaartsniveau van huidige en toekomstige generaties. Met dit boek wil ik je leren zo'n persoon te zijn.

Want als je ambitie hebt, is werken iets moois en groots. Dan ben je dankbaar dat je kunt werken. Want dan werk je aan iets. Werken heeft

OVER DE AUTEUR

Prof. dr. Lidewey E.C. van der Sluis

Lidewey (Elisabeth Cornelia) van der Sluis-den Dikken (Leiden, 26 augustus 1972) is in Nederland hoogleraar bedrijfseconomisch leiderschap en strategisch talentmanagement aan de Nyenrode Business Universiteit en in Zuid-Afrika buitengewoon hoogleraar aan de Free State University. Zij verbindt wetenschap en praktijk op het terrein van organisatie-inrichting en –ontwikkeling.

Als grondlegger van het vakgebied en de leerstoel Strategisch Talentmanagement geldt Lidewey als thought leader en autoriteit op het gebied van het vinden, behouden, en ontwikkelen van collega's in organisaties. Met diverse bestsellers en meer dan 230 publicaties op haar naam heeft zij een vooraanstaande positie in het vakgebied.

Zij is actief als spreker op congressen en zakelijke evenementen en is een inspiratiebron voor bestuurders, directeuren, CHRO's, en managers van collega's en teams. Lidewey van der Sluis verzorgt zowel nationaal als internationaal lezingen en werksessies op het gebied van leiderschap, organisatie-ontwikkeling, werkgeverschap, en talentbeleid.

Nevenfuncties

Lidewey van der Sluis is een gekwalificeerd toezichthouder. Zij bekleedt sinds 2011 toezichthoudende functies. Eerst bij ROC Leiden, daarna bij Hogeschool Inholland, en sinds 2021 bij de Christelijke Hogeschool Ede (CHE).

Sinds 2020 is Lidewey van der Sluis lid van de Raad van Advies van de Koninklijke Luchtmacht.

Loopbaan

Na de middelbare school (Carolus Clusius College in Zwolle) studeerde Van der Sluis Economie aan de Universiteit van Amsterdam met een specialisatie in Bedrijfseconomie. Daarna doorliep zij het PhD-traject van het Tinbergen Institute, werkte als Research Officer aan de London Business School (UK), en promoveerde in 2000 aan de Erasmus Universiteit Rotterdam op een proefschrift over leerprocessen van mensen en teams in organisaties.

Zij vervolgde haar academische loopbaan aan de Vrije Universiteit in Amsterdam waar zij meebouwde aan nieuwe master en executive opleidingen op het gebied van Economics & Business. In 2007 maakt zij de overstap naar Nyenrode Business Universiteit om daar een nieuw vakgebied rondom Talent & Leiderschap op te bouwen. In 2008 is de leerstoel een feit en wordt Van der Sluis benoemd als hoogleraar Strategisch Talent Management. Vanaf 2012 volgen benoemingen als buitengewoon hoogleraar in Zuid-Afrika met aanstellingen en werkzaamheden aan de North-West University, Stellenbosch Business School, University of Johannesburg, en de Free State University.

Transitie vraagt om ambitie, maar ambitie zonder leiderschap is vleugellam

Om de wereld leefbaar te houden en mensen perspectief te bieden, is transitie nodig. Organisaties met ambitie maken werk van deze opdracht. *De Make Mindset* gaat over leiderschap waarmee de organisatie in beweging komt en waardoor medewerkers het werk als groter, maar ook als lichter gaan ervaren.

De Make Mindset stelt de menselijke denk- en daadkracht voorop waarmee je ambitie kunt kweken, en is kenmerkend voor organisaties waar werk de moeite waard is en het bruist van de energie. De Make Mindset hangt samen met vier soorten leiderschap: inwaarts, zijwaarts, opwaarts en voorwaarts leiderschap. Lidewey van der Sluis diept de techniek van elke leiderschapsvariant voor je uit. Ieder hoofdstuk reikt je daarnaast een instrument aan om het betreffende leiderschap in de praktijk te brengen, zoals het AmbitieKompas, de AmbitieBooster, de AmbitieBasics en een instructietabel om jouw organisatie voor de AmbitieAward te kwalificeren.

Dit boek is voor diegenen die hun eigen leiderschap willen verbeteren en vernieuwen en collega's in beweging willen brengen vanuit een gezamenlijke ambitie. Het maakt je bewust van jouw eigen ambitie én mogelijkheden om met de Make Mindset een boost te geven aan het werknemerschap, collegaschap en werkgeverschap van de mensen in jouw organisatie.



Prof. dr. Lidewey E.C. van der Sluis is hoogleraar aan Nyenrode Business Universiteit, toonaangevend auteur en veelgevraagd spreker op het gebied van werk, organisaties, leiderschap en arbeidsrelaties. Ze heeft ruim 230 (wetenschappelijke) publicaties op haar naam staan en schreef 14 veelgelezen managementboeken.

boom.nl
boommanagement.nl

