

HOOGLERAAR VAN DER SLUIS OP DE SRA-DAG 2019:

‘EEN ORGANISATIE MOET BLOEIEN EN BRUISEN’

Hoe gaat een organisatie bloeien en bruisen? De Egyptische piramides staan na eeuwen nog fier overeind, maar de pyramidestructuur – topdown besturen – in een organisatie brokkelt in snel tempo af. “Een managementmodel volgens de pyramidestructuur is niet meer van deze tijd, maar hoe moeten we dan wel het werk organiseren?”

Met vaart en verve vertelt Lidewey van der Sluis, hoogleraar Strategisch Talentmanagement van de Nyenrode Business Universiteit, over de sense of urgency om te veranderen. “Mensen weten wel dat er een andere tijd is aangebroken, maar vragen zich af hoe het dan verder moet. Die vraag gaan we bespreken en die ga ik zo mogelijk beantwoorden aan de hand van nieuwe kennis en inzichten. Stapsgewijs.” Van der Sluis is spreker op de algemene ledenvergadering van SRA op 12 december (zie kader voor het programma).

OUDE DENKEN STOOT AF

De eerste stap is de ontwikkeling van functioneel naar relationeel leidinggeven. “Mensen werken steeds meer met elkaar samen in plaats van voor elkaar.” De andere stap is het besef dat iedereen binnen de organisatie er toe doet. “Het uitgangspunt is steeds meer dat iedereen de organisatie vertegenwoordigt, niet alleen het bestuur. Het oude denken is dat er een directie is en dat andere medewerkers voor de directie werken. Dat denkbeeld stoot af en creëert een wij-zij-cultuur. En zo’n cultuur is geen sterke cultuur.” Van der Sluis heeft hier zicht op en weet ook welke cruciale factoren bijdragen tot het succes van een organisatie. Daar vertelt ze op de ledenvergadering meer over.

BEST EEN GROTE TRANSITIE

Ze vervolgt: “Het gaat om een nieuwe mindset. Anders denken, anders met elkaar omgaan, anders kijken naar elkaar, en kwaliteiten en kansen anders leren zien. Dat houdt een grote transitie van managementdenken en -modellen in. Ik zou het mooi vinden als we op jullie ledenvergadering kunnen reflecte-

ren op de vraag in hoeverre SRA-kantoren deze transitie al hebben ingezet of doorgeemaakt. Wat komen zij dan tegen? Wat zijn de ervaringen hiermee? Zijn de leden hier al heel actief mee bezig of staan ze nog aan het begin? Het met elkaar delen van ervaringen is belangrijk.”

NAAR EEN HOLOCRA Tie

“In de zorg en in het onderwijs is die kanteling al enige tijd gaande. Wereldwijd, maar ook in Nederland”, zegt Van der Sluis. “In die sectoren zijn organisaties in beweging om van hiërarchisch werken te ontwikkelen naar een zogeheten holocratie.” “Holos’ betekent in het Grieks ‘geheel, eenheid’. “In een holocratie werken medewerkers vanuit een wij-gevoel. Ze zijn een eenheid, ze geloven in wat ze doen en iedere medewerker draagt verantwoordelijkheid voor het eindresultaat van het geheel. De kanteling naar zo’n managementstructuur lijkt in de professionele dienstverlening onafwendbaar.”

WAT HEEFT EEN ORGANISATIE AAN Z’N KANTELING?

Wat brengt die kanteling de zorg, het onderwijs en andere organisaties in de professionele dienstverlening? “Die kanteling zorgt ervoor dat je als werkgever aantrekkelijk bent, dat je mensen optimaal tot ontwikkeling brengt en dat je het potentieel van alle medewerkers volledig kunt benutten. Je wordt een vruchtbare bodem voor talentontwikkeling en een lerend netwerk van mensen en teams die elkaar beter willen laten functioneren. Iedere medewerker de ruimte geven om te groeien en te bloeien is veel effectiever dan mensen in een functie zetten en ‘hun ding te laten doen’.”

LEIDING IS ALS MAÏZENA

Medewerkers die vanuit hun verantwoordelijkheid leiding geven aan collega’s zijn onontbeerlijk. Zij zijn de maïzena in de organisatie. Zij verbinden medewerkers met elkaar en met de organisatiedoelstellingen. “Zij kunnen mensen maken, maar ook breken. Bij leidinggevend zit hem echt de crux. In het onderzoek nemen we vele andere factoren mee, maar wij zien toch echt dat leidinggevend systematisch een doorslaggevende rol spelen. Zij zorgen ervoor dat talent bij de organisatie vertrekt of blijft. Dat heeft verder weinig met een pingpongtafel of lekkere koffie te maken. Dat zijn slechts randverschijnselen.”

DECENNIO VAN DE MENSELIJKE MAAT

Het is volgens Van der Sluis tijd dat leidinggevend verantwoordelijkheid gaan koppelen aan hun positie. “Om leiding te geven aan collega’s is het van belang dat je van mensen houdt. Leiding geven is mensenwerk. Als je mensen wilt motiveren en inspireren, dan zul je echt met de menselijke maat moeten besturen. De komende tien jaar wordt er één van big data, tech, netwerken en de menselijke maat. Dit betekent dat leidinggevend straks heel veel méér kunnen weten over hun personeel dan dat nu het geval is. Zij zullen dus na moeten denken over de vraag wat zij willen weten over hun collega’s en wat zij met die informatie doen. Hoe menselijk blijft hun leiderschap en hoe datatechnisch worden ze? Mijn analyse is dat medewerkers als mens behoefte blijven hebben aan sociale contacten, aan likes, aan aandacht. Leidinggevend doen er daarom goed aan om naar mensen te blijven luisteren, aandacht voor ze te hebben, ze richting en houvast te geven. Een sterke organisatie is een gemeenschap

“

LIDEWEY VAN
DER SLUIS

**Een management-
model volgens de
piramidestructuur is
niet meer van deze
tijd, maar hoe
moeten we dan het
werk organiseren?**

”

van betrokken en bevlogen medewerkers, die trots zijn op hun organisatie. De leidinggevende is de aangewezen persoon om dat sentiment te managen.”

MET HART EN ZIEL

De tijd dat leidinggevendens in de bestuurskamer werkten omdat ze goed waren in hun vak, is voorbij aan het gaan. In krachtige organisaties werken aan de ene kant mensen die van hun vak, de inhoud houden en aan de andere kant mensen die van mensen en communicatie houden. Zij inspireren en verbinden. Daarmee wil Van der Sluis benadrukken dat leidinggeven een vak is, net zoals boekhouden en accountancy. Dat doe je er

niet even bij. “Verre van, ga er maar aan staan. Besturen en leidinggeven kunnen alleen mensen die dat echt met hart en ziel doen. Je kunt brokken maken als je dat niet goed doet en je kunt een organisatie vleugels geven als je het wel goed doet. Accountantskantoren zijn people businesses, die draaien op mensen. Mensen zijn de core business van accountantskantoren. Daar hebben we het over. Je kunt allemaal heel bekwame accountants in je bedrijf hebben, maar als ze er geen zin in hebben om hun best te doen, dan heb je geen fluit aan die bekwaamheid. Dat vind ik een belangrijke boodschap.” ■



SRA-DAG 2019

Kom donderdag 12 december naar de SRA-Dag 2019 in het NBC Congrescentrum in Nieuwegein. Het programma begint met de algemene ledenvergadering. Vervolgens spreekt Lidewey van der Sluis over het thema talentmanagement.

In de middag kunt u het Fiscale Eindejaarsseminar bijwonen, met presentaties van staatssecretaris Menno Snel, drs. Sander Schilder FM RV en dr. Peter Essers. Uiteraard sluiten we de dag af met een borrel.

Bekijk het programma en schrijf u in op www.sra.nl/sra-dag.