

Kerewin

magazine
www.kerewin.eu

Achtergrond

Maaïke Klinkhamer:
Hoe blijft leiderschaps-
ontwikkeling on top
of mind?

Interview

Dick van Wel:
"Als commissaris sta
je op de tribune,
niet op het veld"

Dubbel interview

**Pier Eringa &
Renate Litjens:**
"Een goede leider
is een hoeder"

Analyse

Gerard van Olphen:
"De assessments
brachten het bedrijf
in beweging"

Leiderschap in beweging



leiderschapsontwikkeling
KEREWIN CONSULT

Kerewin Magazine is een uitgave van Kerewin Consult

1^e jaargang, nummer 1

Hoofdredactie:
Maaïke Klinkhamer

Redactie en eindredactie:
Simone Lensink

Concept en vormgeving:
Sebastiaan Traas

Fotografie:
Simone Lensink, Fred van Laarhoven,
Nick van den Dungen, Unsplash, e.a.

Druk:
Drukwerkdeal

*Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd
zonder voorafgaande toestemming van Kerewin Consult.*

Kerewin Consult
Zwarteweg 10
1412 GD Naarden

Tel: 035 – 2062566 / 06 – 21682627
Email: assessment@kerewin.eu

Leiderschap in beweging

Als kind kreeg ik van mijn vader en moeder verschillende boodschappen mee. Mijn moeder zei: “Pak elk podium en doe je verhaal”. Mijn vader was bescheiden en verkondigde: “Doe maar gewoon dan doe je al gek genoeg”. Mijn moeder was journalist en mijn vader hoogleraar radiologie. Door beiden ben ik gevormd.

Ik denk dat de lef van mijn moeder aan de basis ligt van dit magazine. Ik deel mijn verhaal graag, werk met inspirerende leiders, had er zin in om al die mooie verhalen te bundelen en zag vooral ook de lol in van dit project. Maar bovenal geloof ik in goed leiderschap. Oprechte aandacht, interesse voor de mens, het team en de organisatie. Dat heeft niet alleen bloeiende organisaties maar ook een betere wereld tot gevolg. Ik geloof ook in leiderschap vanuit de positieve psychologie waar het belang van goede relaties wordt benadrukt. En emotioneel gezond leiderschap, waarbij aandacht is voor de emoties van jezelf en van de ander. Ik ben ervan overtuigd dat zelfkennis en emotionele intelligentie leiden tot wijs leiderschap. En dat is wat het bedrijfsleven meer dan ooit nodig heeft.

Diversiteit

De bescheidenheid van mijn vader hoort daar ook bij. Het ego-tijdperk van de narcistische leiders die top down besluiten nemen, is destructief. We moeten de de klus samen klaren, diversiteit moet hoog op de agenda. En daarmee wordt het aangaan van verbindingen en het slechten van de verschillen steeds belangrijker. Naar elkaar luisteren in plaats van elkaar overtuigen. Je in de ander verplaatsen, met geduld je oordeel opzij zetten en met frisse blik het perspectief van de ander bekijken. Elkaar accepteren en niet bij voorbaat strijden om je gelijk. Dat alles leidt tot een positieve sfeer in de bestuurskamer waarin saamhorigheid en gunnen hand in hand gaan met resultaatgericht

CV Maaïke Klinkhamer

Maaïke studeerde Franse taal- en letterkunde, want ze wilde docent Frans worden. Tijdens een korte stage ontdekte ze echte dat dat vak voor haar te weinig dynamiek had en ze maakte een overstap naar psychologie. Als management-trainee deed ze ervaring op in commerciële- en leidinggevende functies bij ABN AMRO. Na tien jaar volgde een overstap naar Ernst&Young Van der Giessen. Maaïke was daar assessment psycholoog en consultant. In 2000 richtte zij Kerewin Consult op, een psychologisch organisatieadviesbureau met opdrachtgevers in de financiële sector en zakelijke dienstverlening. Maaïke is gespecialiseerd in assessments en coaching voor de top van het Nederlandse bedrijfsleven. Met Kerewin helpt zij organisaties om leiders te selecteren, te ontwikkelen, te coachen en te inspireren.



successen boeken. Dat straalt af op de organisatie en zorgt voor betrokkenheid, initiatief en extra inzet van de medewerkers.

Vitaliteit

En behalve deze belangrijke soft skills, die maken dat er een prettige cultuur van vertrouwen ontstaat waarmee je mensen aan de organisatie bindt, moet een leider ook goed voor zichzelf en zijn eigen vitaliteit zorgen. Daarmee ben je als leider het voorbeeld voor jouw mensen. Er is niets mis met ambitie en hard werken, zolang het maar gepaard gaat met relativering en aandacht voor gezondheid en geluk. Bij Kerewin Consult bieden wij leiders inzicht in hun houding en gedrag, zodat zij vol zelfbewustzijn beter met anderen kunnen samenwerken. Ik hoop dat de leiders in dit magazine je inspireren om je eigen leiderschap in beweging te zetten!

Maaïke Klinkhamer
Oprichter Kerewin Consult



6

Maaïke Klinkhamer:
Hoe blijft ontwikkeling
on top of mind?



12

**Marc van der Linden
(Stedin):** "Een leider
moet dienstbaar zijn aan
het bedrijf, de strategie
en de klanten"



18

Leiderschap volgens Pier Eringa en Renate Litjens

10 Inspiratie



24

Inge Massen (DSM):
"Coaching helpt om
meer uit jezelf te halen"



26

Anouk Brack:
Hoe kunnen we samen
doen wat ertoe doet?

30

Stefan Suy (Joanknegt):
"Wij hebben dit kantoor
in bruikleen, het moet
door naar de volgende
generaties"



34



Dick van Well:
"Als commissaris sta je op de
tribune, niet op het veld"



36

De switch:
"Wijsheid begint
in het hart"



38

**Gerard van Olphen
(APG):** "De assessments
brachten het bedrijf
in beweging"

41

De boekenkast van:
Anita van der Kooi



42

Laat je inspireren!

Kerewin Consult introduceert stappenplan voor duurzaam veranderen

Hoe blijft ontwikkeling on top of mind?

Veel organisaties lopen er tegenaan. Er worden mooie leiderschapsprofielen opgesteld, het management volgt assessments die tot indrukwekkende ontwikkelplannen leiden en vervolgens valt het stil. Iedereen gaat over tot de orde van de dag zonder nog aandacht te besteden aan het praktisch vormgeven van de ontwikkelplannen. Om ervoor te zorgen dat ontwikkeling bij leiders wél on top of mind blijft, introduceert Kerewin Consult een stappenplan voor organisaties die duurzaam aan de slag willen met de ontwikkeling van het management.



Maaïke Klinkhamer, oprichter van Kerewin Consult: "Mijn grote wens is om organisaties op dit punt écht verder te helpen. Ik wil niet alleen een mooie ontwikkeldag organiseren voor de raad van bestuur. Ik wil organisaties ondersteunen bij het borgen van leiderschapsontwikkeling. Dat betekent dat dit onderwerp een vaste plek moet krijgen in de dagelijkse praktijk van leiders."

Intervisie is in de werkwijze van Kerewin Consult een belangrijk instrument om dit proces te borgen. Maaïke: "Een leiderschapsmodel bestaat meestal uit vijf of zes elementen. Tijdens iedere intervisie bijeenkomst staat één van die elementen centraal. Ik vraag de deelnemers om tijdens die bijeenkomst met persoonlijke praktijksituaties te komen die te

maken hebben met dat element. Zo wordt het concreet en slijpt ontwikkeling steeds verder in. En weten ze ook van elkaar op welke punten collega's zich nog verder willen ontwikkelen en vooral hoe ze elkaar daarbij kunnen helpen. Zo blijft er aandacht voor het gewenste gedrag, worden leiders zich steeds bewuster van de punten waaraan ze willen werken en kunnen ze elkaar daarbij ook ondersteunen. Mijn doel is om mijn kennis van het leiderschapsmodel, de ontwikkelplannen en de intervisie uiteindelijk over te dragen aan de organisatie, zodat men daar zelf mee door kan gaan."

Buddy

Maaïke: "In deze werkwijze zijn commitment en volledige transparantie cruciaal. Stel dat een manager van zichzelf weet dat hij veel woorden →

→ nodig heeft om zijn punt te maken. Dat kost tijd in vergaderingen, collega's haken af en kunnen geïrriteerd raken. Dit kun je heel goed zelf aanpakken, zeker met een buddy uit het team die jou erop aanspreekt als je weer in oud gedrag vervalt. Of die jou in een vergadering helpt om sneller je punt te maken. Zo hou je elkaar scherp."

Transparantie is in dit traject van groot belang, maar dat vergt wel iets van een management-team. Maaïke: "Ik maak van tevoren goede afspraken met de organisatie over de privacy van de deelnemers. Wie mag de rapporten inzien? Wat gebeurt er met de ontwikkelplannen? Hoe delen we informatie met elkaar?"

"De assessments vormen de smeerolie voor de samenwerking in onze raad van bestuur"

Ik snap dat het voor organisaties lastig kan zijn om dat commitment van tevoren af te geven. Maar borging valt of staat hiermee. Ik merk dat de 'drempelvrees' die managers soms hebben, eigenlijk al snel verdwijnt. Het ontwikkelassessment begint altijd met een wandeling met een psycholoog. Daarmee is het direct heel persoonlijk. Het assessment is voor hen een coachdag, bedoeld om inzicht te krijgen in jezelf en je te helpen in jouw ontwikkeling."

Aandacht en Tempo

De borging valt of staat vervolgens met wat de organisatie uiteindelijk doet met de uitkomsten van de assessments. Maaïke: "Managers zijn na deze dag gemotiveerd om

met hun ontwikkeling aan de slag te gaan. Door persoonlijke aandacht van de psycholoog bij het opstellen van het ontwikkelplan wordt dit enthousiasme verder gevoed. Vervolgens moet er worden doorgepakt met een teamscan en het bespreken van de ontwikkelplannen met alle managers. Dit moet niet te lang duren anders zakt de aandacht weer weg."

Kerewin Consult heeft dit traject onlangs onder andere gedaan bij een middelgroot accountantskantoor. "Daar hebben wij een leiderschapsprofiel ontwikkeld en vervolgens samen met de partners bekeken welke gedragingen bij dat profiel passen. Op basis daarvan zijn de assessments ingericht en konden we dus heel gericht meten. Van tevoren hadden de partners met elkaar afgesproken om de ontwikkelplannen openlijk te delen. Uiteraard niet de rapporten die uit de assessments komen, daar staat veel persoonlijke informatie in. Maar met de ontwikkelplannen en de teamscan hebben we prachtige handvatten voor intervisie. Een andere opdrachtgever heeft het onlangs heel mooi geformuleerd. Hij gaf mij terug dat de assessments de smeerolie voor de samenwerking in de raad van bestuur vormen. Dat is natuurlijk fantastisch om te horen."

Continuïum

"Overigens wil ik me dit stappenplan niet toe-eigenen. Bij weer een andere opdrachtgever zijn we nu bezig met assessments voor het management team. Zij maken ook samen met onze psychologen hun ontwikkelplannen en een teamscan. Omdat deze opdrachtgever al met een coach werkte, dragen wij de uitkomsten van de assessments en de teamscan aan haar over. Dus zodra wij alle uitkomsten hebben, stem ik die met hun teamcoach af en neemt zij het stokje van mij over. Het gaat mij erom dat de verandering blijvend wordt opgepakt. En dat kan op allerlei manieren. Het is belangrijk dat er een continuïum ontstaat, dat de ontwikkelplannen op de agenda blijven en dat men elkaar erop aanspreekt. En dat begint natuurlijk bij de CEO. Hij of zij is het lichtende voorbeeld in een leiderschapstraject."

Organisaties hebben verschillende drijfveren om een ontwikkeltraject op te pakken. "Steeds meer managers weten dat wanneer je jezelf en de ander goed kent, je beter leiding kan geven en tot een betere samenwerking kunt komen. En dat dient het grotere geheel. Het betekent dat je niet langer bezig bent met je eigen divisie of je eigen belang, maar veel meer in 'wij' gaat denken. En dat komt organisaties ten goede. Het betekent namelijk ook dat je als management de lagen onder jou écht kunt betrekken en het podium kunt geven. En ook dat is een impuls voor de samenwerking."

Het stappenplan voor duurzame ontwikkeling bestaat uit:

- Stap 1:** Een passend leiderschapsprofiel voor de organisatie op basis van de missie en de visie.
- Stap 2:** Een ontwikkelassessment voor alle leden van het managementteam.
- Stap 3:** Individuele ontwikkelplannen en een teamscan die worden gemaakt op basis van alle beelden die tijdens de assessments worden verzameld.
- Stap 4:** Een teambijeenkomst waarin alle ontwikkelplannen en de teamscan worden besproken en wordt gekeken welke concrete afspraken moeten worden gemaakt om ontwikkeling te borgen.
- Stap 5:** Intervisie waarin het leiderschapsmodel en de ontwikkelplannen centraal staan en situaties worden ingebracht uit de dagelijkse praktijk.
- Stap 6:** Persoonlijke coaching als er behoefte is aan 1 op 1 begeleiding.
- Stap 7:** Houding en gedrag duurzaam op de agenda door middel van 360 graden feedback.

Stappenplan Kerewin Consult

Duurzaam aan de slag met ontwikkeling van leiders





De kunst van het ongelukkig zijn

De kunst van het leven bestaat erin om een klein beetje ongelukkig te kunnen zijn. Dat is de overtuiging van Dirk De Wachter, psychiater en psychotherapeut aan het Universitair Psychiatrisch Centrum KU Leuven. Hij geeft drie adviezen voor het vinden van geluk:

1. Besef dat de maakbare 'leukigheidswereld' niet bestaat
2. Leer leven met de last van het aardse leven
3. Beteken iets voor een ander en wees kwetsbaar

De Wachter: "Het feit dat we massaal burn-out raken, heeft niet te maken met hoge werkdruk, maar met het gevoel van zinloosheid. Veel mensen denken dat ze niets bijdragen aan de wereld, en voelen zich leeg en onbestemd, juist omdat ze alle vrijheid hebben. Misschien maakt dat ook wel dat de twintigers van nu zo ongelukkig zijn. We maakten prinsjes en prinsesjes van hen. Verwendden hen extreem en verwachten dat met liefde. We riepen: 'Ge kunt alles! Ge mag alles! Als het maar leuk is! Als ge maar gelukkig wordt! Ge kunt alle studies van de wereld doen! Alle jobs krijgen!' Maar dat is natuurlijk helemaal niet waar. Die vrijheid is een illusie."

De Wachter schreef diverse inspirerende boeken over dit onderwerp.

Podcast-tip: Groeihelden

Extra omzet. Meer medewerkers. Nieuwe markten. Hogere winsten. In de podcast Groeihelden van BNR vertellen ondernemers hoe zij hun bedrijf laten groeien. Meindert Schut presenteert wekelijks een aflevering van een halfuur die is te beluisteren via iTunes, Spotify of de app van BNR. Heerlijk voor in de file!

Kerewin

Prachtig boek van Keri Hulme over menselijke verhoudingen, cultuur, liefde en creativiteit.

7 minutes

Met deze app ben je iedere ochtend fit en vitaal in 7 minuten. Het werkt echt!



Het nut van small talk

"De negatieve reputatie van small talk is onterecht." Dat schrijft filosoof Stine Jensen in haar boek "Mag ik je wat vragen?" Volgens antropologen is gebabbel nodig om de sociale banden aan te halen. Zoals apen elkaar vlooien, zo vlooien wij elkaar met woorden. Het is de warming-up voor het echte gesprek.



Iedere maand inspiratie in je mailbox

Ben je geïnspireerd door de verhalen in dit magazine? Abonneer je dan op de digitale nieuwsbrief van Kerewin Consult. Iedere maand delen we inzichten, artikelen en verhalen over leiderschap die ons inspireren in ons werk.

Stuur een mailtje aan: info@kerewin.eu of schrijf je in op www.kerewin.eu

Overpeinzingen

Marcus Aurelius schreef een praktische levensfilosofie. Heerlijk boek voor op het nachtkastje.

Mind Gym

Sportschool voor je geest, geschreven door Wouter de Jong. In 12 weken meer focus, rust én energie.

Vernieuwend brein

We blijven ons hele leven nieuwe zenuwcellen aanmaken, blijkt uit onderzoek. Wil je dat proces bevorderen? Lichaamsbeweging en cognitieve inspanning helpen!

Arbeidsvitaminen

Muziek ontspant, maakt ons gelukkig én kan ervoor zorgen dat je je beter kunt concentreren. Daarom luisteren we waarschijnlijk vaak naar muziek op het werk, zo blijkt uit een onderzoek van Randstad. Ruim 80 procent van de ondervraagden luistert iedere dag, 72 procent zegt dat naast koffie ook muziek noodzakelijk is om 's morgens op te starten en bijna iedereen vindt dat muziek werk leuker maakt.



Hoogleraar klinische neuropsychologie Erik Scherder (Vrije Universiteit Amsterdam) verdiept zich al jaren in het effect van muziek op het brein. Scherder: "Sommige mensen werken liever in totale stilte, maar er is zeker een groep voor wie muziek een stimulerend effect heeft. We kennen het allemaal: in de loop van de dag, daalt de concentratie. Dan kan een prikkel van buitenaf nodig zijn om je brein een boost te geven."

Dat werkt als volgt: als klanken via je oren je hersenen binnenkomen, gaan ze eerst naar de hersenstam. Daar worden stoffes als noradrenaline en serotonine aangemaakt die zorgen voor 'opwinding', het gevoel dat je weer scherp wordt. Deze stoffes komen vervolgens terecht in de hersenschors die daardoor als het ware wordt 'aangezet' waardoor je beter focust en je geconcentreerd kan doorwerken.

Luisteren naar muziek heeft ook een belangrijk psychologisch effect dat bijvoorbeeld sportprestaties kan verbeteren. De juiste muziek vermindert het gevoel van belasting en vermoeidheid. Zowel tempo en ritme als songteksten spelen daarbij een rol.

Natuurlijk zijn er op Spotify diverse lijstjes met 'arbeidsvitaminen' te vinden, zoals 'Workday Lounge' of 'n Goede Bui', maar Kerewin deelt hier ook graag haar eigen muziektips voor tijdens het werk:

- The Orchard van Lizz Wright
- Requiem van Fauré, opus 48
- Cello suites van Bach
- In a time lapse van Ludovico Einaudi

Marc van der Linden, CEO Stedin Groep

“Een leider moet dienstbaar zijn aan het bedrijf, de strategie en de klanten”

Netwerkbeheerder Stedin opereert in een roerige markt. Transitie aan de orde van de dag, de druk om duurzamer te presteren is groot en de energiebranche ligt bij zowel politici als de consument onder een vergrootglas. Om daar soepel mee om te kunnen gaan, is bij Stedin een nieuw leiderschapsprofiel ontwikkeld en staat cultuur hoog op de agenda. Met die verandering ontstond de behoefte om de kwaliteiten en het ontwikkelpotentieel van de strategische top in kaart te brengen. Die opdracht is uitgevoerd door Kerewin Consult.

Door middel van ontwikkelassessments zijn de persoonskenmerken van de managers geïnventariseerd en heeft Kerewin gekeken in hoeverre deze aansluiten bij het nieuwe leiderschapsprofiel. Daarmee heeft de organisatie nu zicht op haar vloot-schouw, ontwikkelbehoeften en kan *succession planning* verder worden vormgegeven. Kerewin ontwikkelde voor Stedin een maatwerkprogramma waarin de leidinggevenden reflecteren op zichzelf onder begeleiding van een ervaren psycholoog. Met aandacht voor de persoonlijkheid, loopbaan, keuzes en dilemma's die managers en bestuurders in hun werk of privéleven tegen komen.

De leden van de raad van bestuur hebben daarin het 'goede voorbeeld' gegeven en hebben zelf als eersten het ontwikkelassessment gedaan. CEO Marc van der Linden vertelt over hoe hij dat heeft ervaren en wat het leiderschapstraject Stedin oplevert.

Wat was voor Stedin de aanleiding om een leiderschapstraject in te gaan?

“Stedin heeft een relatief jonge raad van bestuur en wij wilden objectief vaststellen waar we nu staan. Zowel individueel als collectief. Daarnaast willen we de discussie over het management en over onszelf beter kunnen voeren. Natuurlijk hebben we daar best een

beeld van, maar er ontbrak een kader. Wij geloven in de kracht van mensen en de kracht van ontwikkeling van mensen. Dan is het belangrijk om een gedegen kader te hebben waarbinnen je met elkaar over dit onderwerp kunt praten.”

Hoe heb jij het assessment ervaren?

“Bij het woord assessment heeft niet iedereen direct een positieve associatie. Dat snap ik. Maar ik heb de benadering van Kerewin als heel prettig ervaren. De nadruk heeft in het hele traject gelegen op ontwikkeling. Het was nadrukkelijk geen thermometer die aangeeft wat er goed of fout is. Want er is geen goed of fout. In het hele traject heeft de mens centraal gestaan. Pas daarna was er aandacht voor de medewerker. Eigenlijk ga je een stuk terug en kijk je naar: wie ben ik? Zonder te verzanden in een psychologische analyse waarin het deel van de medewerker niet aan bod komt. Die o-meting geeft dus aan: wie is Marc, wat is zijn potentieel, waar kan hij zich nog ontwikkelen en waar zit zijn rekbaarheid. Pas in tweede instantie hebben we gekeken naar wat doet die persoon in de organisatie en zit hij of zij daarmee dan wel op de juiste plek? Het belangrijkste voor mij was om zicht te krijgen op waar je goed in bent, om dat vervolgens veel meer te kunnen uitbuiten. Dat inzicht is zeer waardevol. Als CEO mag je geen blinde vlekken hebben want dan gaat het mis...”



CV
Mark van der Linden

Drs. Marc van der Linden is CEO van Stedin Holding. Hij werd op 1 februari 2017 benoemd tot voorzitter van de raad van bestuur. Daarvoor was hij, sinds december 2012, lid van de raad van bestuur van Eneco Holding. Hij begon daar in 1997 en bekleedde er diverse functies, waaronder die van directeur van Eneco Energy Projects, directeur Eneco Installatiebedrijven en directeur Eneco Wind. Voor die tijd werkte Marc bij Van Gansewinkel Groep. Hij studeerde Economie aan de Universiteit van Tilburg.

Aantal medewerkers



→ Wat heeft het jullie als raad van bestuur opgeleverd?

“De assessments hebben geleid tot ontwikkel-rapporten en die hebben we binnen de raad van bestuur met elkaar gedeeld en besproken. Maaïke Klinkhamer heeft ons daarbij begeleid. En zo hebben we niet alleen persoonlijke profielen, maar ook een teamprofiel. Dat is van grote waarde voor de samenwerking. Door onze profielen en persoonlijkheden hebben wij soms een beetje hulp nodig om elkaar beter te begrijpen. Dit traject is daarin een heel mooi begin. Ik heb echt het gevoel dat onze samenwerking is verbeterd, maar ik zie het ook als de start van een reis. Je moet het bewustzijn en de wil hebben om die reis gezamenlijk aan te gaan. Alleen dan kom je verder.”

Wat is het einddoel van de reis?

“Bij de start van Stedin in 2017, zijn we met twee van de leden van de huidige raad van bestuur begonnen. Begin 2018 kwam er een lid bij en sinds het begin van dit jaar hebben we een nieuwe CFO. Het team is daarmee telkens in beweging en ik vind het belangrijk om te investeren in die ontwikkeling. Ik wil écht als een team functioneren. Dat begint bij het individu, pas daarna ga je naar het collectief. Daarom hebben we dit traject ook gedaan. Het doel is dus om als een goed geolied team te kunnen samenwerken.”

Stedin opereert in een roerige markt. Wat betekent dat voor jullie leiderschap?

“Vanaf de buitenkant lijkt Stedin een redelijk eenvoudig bedrijf, maar wij houden ons bezig

“Het teamprofiel is van grote waarde voor onze samenwerking”

met complexe materie. Zowel in het heden als waar het in de toekomst naar toe moet. Dat wordt nog wel eens onderschat. Wij scoren op dit moment een 7, maar dat moet naar een 9. Je moet het leuk vinden om daaraan te werken en daarbij moet je kunnen omgaan met veranderingen.”

Wat maakt het zo complex?

“We zijn een gereguleerd bedrijf, klanten kunnen niet weg en omzet komt vanzelf binnen. Hoe moeilijk kan het zijn, zou je denken. Maar onze organisatie kent zoveel dimensies. En dat maakt het voor mij zo leuk. We hebben de korte en de lange termijn, we hebben techniek en we hebben visie, we zijn met 2,2 miljoen klanten heel groot en daarbij ligt alles onder een vergrootglas. We kunnen ons geen fouten veroorloven want dan hebben de mensen geen gas en elektriciteit. En tenslotte hebben we geen aandeelhouders, maar zijn van iedereen die belasting betaalt. Dat maakt dat je je er continu bewust van moet zijn dat je er bent voor je klanten en de maatschappij. En dat doen we met mensen, Stedin is een echt mensenbedrijf en dat willen we ook blijven. De blik is dus zowel naar binnen als naar buiten gericht.”

Wat voor leider ben jij zelf?

“Ik vind het belangrijk om als leider te weten wat je plek is. Een leider moet dienstbaar zijn aan het bedrijf, aan de strategie en aan de klanten. Ik hoef niet continu zichtbaar te zijn. Maar op belangrijke momenten moet je er zijn. Het draait niet om die leider. Daar geloof ik in.”

Over Stedin

Samen werk maken van een leefwereld vol nieuwe energie. Dat is de missie van Stedin. De Stedin Groep telt twee bedrijfsonderdelen: netbeheerder Stedin en DNWG Groep. Stedin levert dagelijks energie aan 2,2 miljoen klanten. DNWG Groep is een netwerkbedrijf dat bestaat uit twee onderdelen: de Zeeuwse netbeheerder Enduris en infrabedrijf DNWG Infra. Samen zorgen zij ervoor dat alle klanten kunnen beschikken over (duurzame) energie om te leven, werken en ondernemen. Stedin verduurzaamt het energiesysteem en houdt het onverminderd robuust en betaalbaar.

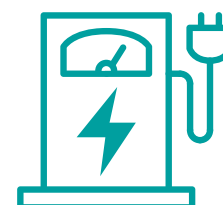
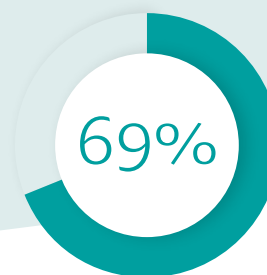
Stedin in cijfers

uit het jaarverslag 2018

Bedrijfsopbrengsten:



Investeringen in infrastructuur:



Aantal aansluitingen laadpalen elektrisch rijden:

1.215



Medewerkertevredenheid

Bevlogenheid:

7,5*



Betrokkenheid:

7,7*



*op een schaal van 1 tot 10



*“We must build dikes of
courage to hold back
the flood of fear”* - Martin Luther King -

Renate Litjens en Pier Eringa zijn beiden doorgewinterde bestuurders. Renate staat als verandermanager aan het roer van grote organisaties die behoefte hebben aan een nieuwe koers. Pier bestuurd verschillende organisaties in het publieke domein. Van de politie tot de gemeente Nijmegen en van een ziekenhuis tot ProRail. Normaal tref je als journalist mensen van deze statuur in fraaie kantoren en strak in het pak. Voor Kerewin Consult maakten zij echter een uitzondering en nodigden ons thuis uit, ergens op de Veluwe en in spijkerbroek. Omlijst met koffie, croissants en het geblaf van vier honden ontstond zo een mooi gesprek over leiderschap, schapen hoeden en het belang van moed en lef.



Leiderschap volgens **Pier Eringa** en **Renate Litjens**

“Een goede leider is een hoeder”

Pier: “Ik hou van verbeteren. Prestaties, reputaties... Ik denk dat dat voor ons allebei geldt. Als wij ergens binnenkomen, is dat meestal niet voor niks. Als alles strak in de lak staat, hebben ze ons niet nodig. Ik zorg ervoor dat het houtwerk in goede conditie is, er goed is geplamuurd en dat de zaak mooi in de grondverf staat. En dat doe ik in periodes van vier of vijf jaar. Renate doet dat in wat kortere tijd als interimmer. Maar verder zijn er veel overeenkomsten.”

Renate (lachend): “Jij zit gewoon in een langzamer klasje... Ik wordt vaak gevraagd door organisaties waar in korte tijd veel moet gebeuren. Soms omdat mensen niet meer met elkaar door een deur kunnen, maar bijvoorbeeld ook wanneer een organisatie niet snel genoeg kan voldoen aan de standaarden die worden opgelegd of aan de vraag uit de markt. De ene keer doe ik dat als bestuurder, de andere keer adviseer ik een raad van bestuur. Ik kijk daarbij altijd heel goed of ik iets heb met de organisatie →

Pier is sinds september CEO van Transdev, het moederbedrijf van onder andere Connexxion

→ waar ik in stap. Die inspiratie is nodig. Ik zie door mijn werk als geen ander hoeveel ellende er in organisaties is. Mensen kunnen elkaar zo in de weg zitten. En daardoor niet in staat zijn om de zaak samen weer aan de praat te krijgen. Er is vaak gedoe tussen raden van commissarissen en directies. Zij worden als verschillende gremia gezien, maar hebben veel impact op elkaar. Als je tijd en geld in een organisatie steekt, wil je ook dat het vooruit gaat. Het is als een auto waarvan de motor wel draait maar die niet in z'n versnelling staat. Dat is verloren energie. En dat zie ik best vaak. Mensen trekken er vaak heel hard aan. Maar vergeten het daarover te hebben met elkaar. En dan schiet het per saldo niet op."

Wat is jullie drijfveer? Het proces om tot verbetering te komen of dat stevige fundament dat staat wanneer je klaar bent?

Pier: "Ik ga voor dat fundament. Ik wil niet dat de buitenkant er goed uitziet en de verf vervolgens na een jaar weer begint te bladderen. Ik ben er niet op uit om de boel op z'n kop te zetten. Maar als het nodig is, doe ik dat. Als het even kan, werk ik met de mensen die er al zitten en de manier waarop een organisatie al opereert. Bij de gemeente Nijmegen is er bijvoorbeeld wel een compleet nieuw directieteam gekomen. In het ziekenhuis hebben we het grotendeels gedaan met de mensen die er al zaten. En bij ProRail is er weer wel veel veranderd. Zowel op het personele als organisatorische vlak. Hier ben ik voor het eerst in mijn carrière zo stevig met het vervangen van een directieteam aan de slag geweest. Daardoor ontstond er een enorme versnelling in het opknappen van ProRail."

Renate: "Ik heb jaren geleden als interimmer bij ProRail gezeten en Pier afgeraden om deze baan te gaan doen. Met name om de politieke sturing van die club. Want die is pittig, nog los van de inhoud. Maar Pier is een koppige Fries en luistert meestal niet naar adviezen."

Pier: "Ik heb inderdaad niet naar je geluisterd en ja, die politieke dynamiek en sturing zijn niet makkelijk. Daar komt dan nog alle media-aandacht bij. Hoe ga je daar mee om? In die zin heb ik hier veel geleerd. Politiek blijft spannend. Ik weet dat ik me af en toe moet voegen, dat hoort bij mijn rol. Maar als ik vind dat er op de inhoud tegenwicht nodig is, probeer ik dat wel te bieden. Je kunt het jezelf gemakkelijk maken door aan de veilige kant te blijven, maar dat zit niet in mijn aard. Ik heb ervoor gekozen om op een aantal onderwerpen stevig in te zetten. Dat zijn bijvoorbeeld de overwegen, waarover ik echt de strijd met Den Haag ben aangegaan. Die hebben we uiteindelijk gewonnen, maar zoiets gaat nooit helemaal zonder relationele schade. Een ander onderwerp is de toekomst van het spoor. Het is van groot belang om geld en middelen vrij te maken voor de toekomst. En dan bedoel ik niet investeren voor 2040, zoals de overheid



"Ik wil niet dat de buitenkant er goed uitziet en de verf vervolgens na een jaar begint te bladderen"



CV Renate Litjens

Renate is een ervaren verandermanager, bestuurder en toezichthouder. Ze werkte bijna 17 jaar bij het executive management-onderdeel van Boer en Croon en ging ruim drie jaar geleden als zelfstandige verder. Ze bekleedde diverse bestuursfuncties bij onder andere ArtEZ, DSM, Hogeschool Utrecht, ProRail, de Nederlandse Film- en TV- academie en APG. Haar doel is om organisaties in gecompliceerde situaties door middel van een vriendelijke en doeltreffende manier van besturen zowel in beweging als in de juiste richting te krijgen.



CV Pier Eringa

Na zijn opleiding aan de Politieacademie begint Pier in 1984 als inspecteur bij de gemeentepolitie in Leeuwarden. In 2001 wordt hij korpschef in Flevoland. Daarna stapt hij over naar Nijmegen, waar hij gemeentesecretaris is. Vier jaar later weet hij als nieuwkomer in de zorg het Albert Schweitzer-ziekenhuis in Dordrecht naar een hoger plan te tillen. In zijn carrière tekent zich een patroon af: hij knapt slecht functionerende, publieke organisaties op en blijft daarbij niet lang. Vijf jaar vindt hij een mooie periode. En zo is inmiddels zijn periode bij Prorail afgelopen. Sinds 1 september 2019 is hij de nieuwe CEO van Transdev Nederland, moederbedrijf van onder andere Connexxion, Hermes en Witte Kruis.

wil, maar al in 2030 een aantal zaken voor elkaar hebben. Daar zat de politiek eigenlijk niet op te wachten, want dat betekent werk aan de winkel op de wat kortere termijn..."

Pier: "Mijn filosofie is: zorg eerst dat je het intern voor elkaar hebt. De dagelijkse operationele prestaties moeten goed zijn. Pas dan heb je het recht om met de toekomst bezig te zijn. Dat is nu bij ProRail aardig gelukt. Er zit daar nu een club directieleden die het leuk vinden om als team te werken, die ook kolom overstijgend met elkaar aan de slag gaat en die wil meedenken over waar ProRail naar toe wil. Ze voelen zich verantwoordelijk voor de hele winkel, niet alleen voor hun eigen afdeling."

Welke leiders kunnen dat? En hoe zorg je dat je die aan de organisatie bindt?

Renate: "Daarvoor heb je volleyballers of voetballers nodig, geen tennissers of marathonlopers. Met mensen die zichzelf het belangrijkste vinden - me first - gaat het altijd verkeerd. Je moet dus leiders hebben die de organisatie voorop stellen. Dat kun je uitzoeken in een goed gesprek. Daar is geen ingewikkelde procedure voor nodig. Als iemand altijd voor zichzelf gaat, kan hij of zij een bedrijf stuk scheuren. Zo simpel is het."

Pier: "Op de nieuwjaarsbijeenkomst van ProRail speelde het Metropole Orkest. Dat is een mooie metafoor. Dat orkest telt een paar hele goede

solisten die ook in staat zijn terug te keren in het orkest om daar samen muziek te maken. Dat moeten overigens ook geen grijze muizen zijn. Mensen die de veiligheid van het team nodig hebben om stappen te zetten, zijn niet geschikt. Je moet naar voren durven stappen, lef en moed hebben dus."

Er zijn talloze leiderschapsprofielen. Welke elementen daaruit heeft een goede leider?

Renate: "Een goede leider is een hoeder. Een kudde schapen moet door de herder naar bepaalde terreinen worden geleid omdat daar vers gras is. De bedoeling is vervolgens dat alle schapen gras krijgen en 's avonds weer heelhuids terugkomen in de schaapskooi. Dan is je kudde namelijk gezond, brengt voldoende lammetjes voort, produceert mooie wol en zorgt ervoor dat de heide wordt begraasd. De herder bedenkt 's ochtends waar hij heen wil, bepaalt het tijdstip van vertrek en zorgt ervoor dat zijn honden goed zijn afgericht. Want schapen zijn alles behalve volgzaam, het zijn uitermate eigenwijze dieren. De schaapsherder is daarmee voor mij de ultieme leider; hij heeft visie, is strategisch, kan vooruit denken, is communicatief en zorgt goed voor zijn bezit."

In welke mate is ambitie belangrijk?

Renate: "Ambitie zit voor mij in visie. Als je visie hebt, weet je waar je heen wilt. Dan ga je ervoor." →

“Zorg eerst dat je het intern voor elkaar hebt. Pas dan heb je het recht om met de toekomst bezig te zijn”

→ **Pier:** “Ambitie is van levensbelang. Je moet voor het linkerrijtje bovenaan willen gaan. Ik vind het fijn om mensen om me heen te hebben die goed willen zijn. Ik wil dat op congressen mensen van ProRail op het podium staan om te vertellen dat wij de beste verkeersleiding van Europa zijn of het beste ICT-bedrijf van het land. Mensen komen bij ons op de afdeling Communicatie kijken hoe het hen is gelukt om de reputatie van ProRail in zo’n korte tijd omhoog te jagen. Dat doet veel met de trots van medewerkers en dat is belangrijk. Middelmaat is niet mijn stijl.”

De croissants en koffie zijn op; tijd om nog even een blik op de tuin te werpen



langrijker dan het werken aan zwakke punten.”

Renate: “Het is daarom ook belangrijk dat organisaties mensen de ruimte geven om te zeggen dat ze in bepaalde dingen niet goed zijn. Als een top van een organisatie het mogelijk maakt om dat te doen, krijg je enorm veel terug. Je kunt taken beter verdelen en krijgt veel meer effectiviteit.”

Nemen leiders de verantwoordelijkheid om te ontwikkelen zelf?

Pier: “De meesten wel. En anders moet je ze daarbij helpen door het gesprek aan te gaan. Hoe scoor je inhoudelijk en hoe zijn jouw sociale vaardigheden? Die moeten in balans zijn. Aan de andere kant wil je ook weerbare mensen hebben. In het ziekenhuis wil je dat niet alleen de dokters, maar ook de verpleegsters mondig zijn. En eigenlijk geldt dat voor alle organisaties. Als bepaalde groepen slachtoffergedrag gaan vertonen, gaat er iets niet goed. Steek je dan je vinger op, of je hele hand? Als je je hand opsteekt, maak je een statement. Natuurlijk vraagt dat om een omgeving waar oog is voor die opgestoken hand, maar ook om mensen met lef. Daarin probeer ik zoveel mogelijk het voorbeeld te geven. Ik hoop dat daarmee mensen vanuit

Pier: “Ik vind het eigenlijk vooral belangrijk dat je inzicht hebt in je sterke en zwakke punten. Durf je je kwetsbaar op te stellen en toe te geven dat je in sommige dingen niet zo goed bent? Kun je daar goed mee omgaan? Als je het namelijk zo kunt organiseren dat je alsnog heel effectief kunt zijn, hoeft er niet zoveel aan de hand te zijn. Maar het begint met dat inzicht. Dat is nog be-

hun leidinggevende geen verschil maakt. Ik zag dat bij ProRail ook. En ergens snap ik het ook wel. We zijn bezig met strategie en de lange termijn maar ondertussen moeten iedere dag die treinen gewoon op tijd rijden. Als we daarin misleunen, is onze reputatie heel dun. Daardoor zit ik scherp in de dag. En het directieteam heeft dat nu ook. Blijkbaar heeft mijn stijl mensen geïnspireerd om dat te gaan doen. Dat is fijn.”

Renate: “Inspiratie is belangrijk, maar het moet wel gematerialiseerd worden. Heel veel mensen zeggen te worden geïnspireerd door Mandela. Maar wat doe je daar in de praktijk mee? Ooit zei een baas tegen mij: ‘Je hoeft niet door ieder probleem heen, je kunt er ook gewoon omheen’. Dat was zo’n opluchting. Ik hanteer dat nog steeds. Zijn inspiratie vertaalt zich in mijn handelen.”

“Steek je je vinger op, of je hele hand?”

hun professie dingen aan de orde durven te stellen. Maar dat gaat niet altijd even snel...”

Renate: “Moed en lef zijn door de bank genomen bij leiders ver te zoeken. Terwijl het cruciaal is. Kijk maar eens naar feedback geven. Medewerkers hebben daar recht op, maar er is moed voor nodig. De meeste leiders vinden het heerlijk om over hun mensen te praten maar zodra ze die feedback moeten teruggeven, doen ze het niet of maar half. Het ‘rood’ uit management drives is hard nodig, maar veel mensen doen er moeilijk over. Moed betekent ook dat je dingen doet die voor jou minder goed kunnen aflopen. Zeker managers die ‘me first’ zijn, zijn daar niet goed in.”

Als interim-manager moet jij juist veel lef en moed hebben...

Renate: “Ja, dat klopt. Ik zoek dat risico juist op. Als ik dat niet zou doen, ontstaat er geen verandering. Mijn werk moet impact hebben, anders kan ik er beter niet aan beginnen. Maar dat betekent inderdaad dat ik zaken moet benoemen en in beweging moet zien te krijgen. Dat is onmogelijk zonder lef.”

Pier: “Uit onderzoek blijkt dat veel leidinggevendenden totaal geen impact hebben. Dat vind ik heel zuur. Medewerkers geven dan aan dat

Een ander belangrijk onderwerp in de boardroom is samenwerking. Hoe zorg je ervoor dat dat goed gaat?

Renate: “Het begint met goed leiderschap. Als ‘compatible’ mensen samen iets oppakken, kom je vaak een heel eind. Als samenwerken niet goed gaat, komt het op leiderschap aan. Dan moet er iemand opstaan die zegt: dit gaan we doen en dat doen we op deze manier. Iemand moet de weg naar het beloofde land wijzen. Dat is de rol van de bestuurder. Als hij of zij dat niet kan, moet daar hulp bij komen. Want anders lijdt de hele tent eronder. Een raad van bestuur moet daarom divers zijn, maar wel uitgelijnd. Ze moeten het eens zijn over de stip op de horizon. En dan mag je onderweg nog best even bakkeleien, als dat maar niet afleidt van het uiteindelijke doel.”

De croissants en de koffie zijn op en de honden willen nu toch eindelijk wel eens naar buiten. Tijd om een boeiend gesprek af te breken en nog een korte blik op de tuin te werpen. Dat er over leiderschap nog veel meer te vertellen is, is duidelijk. Misschien dat dit gesprek nog maar eens een vervolg moet krijgen...

DSM-directeur Inge Massen:

“Coaching helpt om meer uit jezelf te halen”

Ontwikkeldagen, assessments en intervisie zijn belangrijk in de ontwikkeling van leiderschap. Maar soms is er behoefte aan één-op-één begeleiding. Coaching is dan een effectieve vorm van leiderschapsontwikkeling. De executive coaching van Kerewin Consult draait om het reflecteren op je eigen gedrag en het uitbreiden van leiderschapsvaardigheden. Zodat je beter leert omgaan met de dynamiek in de organisatie, de werkdruk, de politiek in het stakeholdersveld en diversiteit binnen je team.

Inge Massen is Global Director Purpose & Brand bij DSM. Enkele jaren geleden is zij gecoacht door Maaïke Klinkhamer en sindsdien adviseert ze collega's regelmatig om een coach te zoeken. Inge: “Ik vind het belangrijk dat leiders hierin het voorbeeld geven. Coaching wordt nog wel eens als een zwaktebod gezien. Maar dat is het zeker niet! Het is investeren in je ontwikkeling.”

Wat heeft coaching jou gebracht?

“Op de universiteit leer je vooral inhoudelijke zaken. Als je vervolgens in het bedrijfsleven aan de slag gaat, merk je dat je alleen daarmee niet het verschil maakt. Het gaat dan ook om de interactie



met mensen, het meekrijgen van collega's en het snappen van de barrières. Dat leer je in de praktijk. Coaching helpt daarbij om meer uit jezelf te halen. Veel meer dan wanneer je dit allemaal zelf moet uitvinden.”

Inge begon bij DSM als communicatie consultant. De afdeling groeide en Inge werd gevraagd om het team te gaan leiden. Daar had ze aanvankelijk geen oren naar. Pas toen haar leidinggevende zei: ‘Je gaat het gewoon doen’, ging ze overstag. Inge: “Ze hadden in de gaten dat ik een duwtje in mijn rug nodig had.”

“In het begin zag ik het communicatiewerk als mijn belangrijkste taak; het leidinggeven deed ik er een beetje naast. Ik was relatief jong en moest ook leidinggeven aan collega's die een stuk ouder waren. Het was lastig om daarin mijn draai te vinden. Uiteindelijk ben ik voor een paar coachingssessies bij Maaïke Klinkhamer geweest. Zij heeft mij geholpen om te reflecteren op mijn eigen rol en

na te denken over mijn gedrag en de reactie daarop van anderen. Het was daarmee een ontwikkelingstraject. Het gaat niet om dingen ‘fixen’ die niet goed zijn, het gaat erom dat je een volgende stap kunt zetten.”

Wat is je bijgebleven van de aanpak van Kerewin?

“Ik vond het positief dat ik altijd zelf de regie had. De verantwoordelijkheid lag bij mij. Een coach kan je helpen om de weg te vinden, maar het maakt je krachtiger als je ervaart dat je zelf aan het bouwen bent. Door de coaching zag ik in dat ik meer ruimte moest geven. Vertellen wat de koers is en over het waarom van ontwikkelingen, maar het ‘hoe’ bij het team laten. Daardoor werden taken en verantwoordelijkheden ineens anders opgepakt en kwam er meer diversiteit in de oplossingen die werden aangedragen. Dat is waardevol voor het team, en voor de hele organisatie. Daarom is het zo belangrijk dat managers zichzelf op dit gebied ontwikkelen.”

Geef je dit nu ook mee aan mensen in jouw team?

“Jazeker! En ook daarbuiten. Binnen DSM hebben we het Bright Mentoring-programma, waarbij ik als mentor ben gekoppeld aan een jonge collega. Ik vind het belangrijk om hiervoor tijd vrij te maken en hem ook het belang van ontwikkeling en coaching mee te geven.”

DSM is de afgelopen jaren sterk veranderd. Hoe heb jij je daarin staande gehouden?

“Ik voel me nu veel meer thuis in het bedrijf. In het begin had ik een privé versie van mezelf en een werkversie. Dat ligt nu veel dichter bij elkaar. We praten nu veel over intrinsieke motivatie. Ik ben van mening dat dit steeds belangrijker wordt. Mensen willen werken voor een bedrijf waarin ze ook hun eigen waarden terugvinden. De crux is dat je daarnaast open moet staan voor continue verandering en ontwikkeling. Zo blijf je flexibel en relevant voor een werkgever.”

Jouw leiderschap betekent wel dat je je eigen vak niet meer dagelijks uitoefent...

“Dat klopt, maar ik zie dat grenzen tussen functies steeds meer vervagen. Het is niet meer zo zwart-wit. Het wordt steeds belangrijker dat je als organisatie weet waar je voor staat en vervolgens teams samenstelt die ervoor kunnen zorgen dat je die doelstellingen realiseert. Het begrijpen

“Het gaat niet om dingen ‘fixen’, het gaat erom dat je de volgende stap kunt zetten”

van je bredere maatschappelijke rol zorgt ervoor dat de silo's verdwijnen. En dan vinden medewerkers daarin vanzelf een rol die hen past.”

“Het betekent ook dat de ontwikkeling van mensen continu op de agenda moet staan. Het is niet 1 of 2 keer per jaar even bijpraten. Ik probeer mensen een spiegel voor te houden, zodat ze zelf het inzicht krijgen. Daar nemen we de tijd voor. Bij DSM kijken we naar onze teams aan de hand van een ‘talent review’. Dat geldt voor iedereen; ook voor het managementteam. Waar staan mensen in hun ontwikkeling? Zijn ze breed inzetbaar of experts? Zo zorg je ervoor dat je als management ook blijft bouwen aan de ontwikkeling van je team. Dit wordt ondersteund door onze P&O-processen.”

Wat is de belangrijkste les die je uit de coaching hebt gehaald?

“Dat je zoveel meer kunt bereiken als mensen in hun kracht staan. Let wel, verantwoordelijkheid voor je carrière ligt bij jezelf. Maar de organisatie speelt daar wel degelijk een rol in. Het is een wisselwerking. Investeren in mensen bepaalt uiteindelijk het succes van de organisatie. Ik heb inmiddels mijn zevende baan binnen DSM. Het merendeel van die functies bestond nog niet, die heb ik zelf mede gecreëerd. Die ruimte is er, maar die moet je wel zelf pakken. Dat is ook iets dat ik heb geleerd. Niemand komt je halen, je moet zelf laten zien waar je in gelooft en waar je voor wilt gaan. En als dat matcht met waar het bedrijf naar toe wil, zit je goed.”

Wat wil je bereiken in je huidige functie?

“De maatschappelijke agenda van DSM verankeren in alles wat we doen en dit breed uitdragen zodat ons merk en reputatie verder groeien. Ik vind het belangrijk om impact te maken en de toegevoegde waarde te laten zien van wat ik doe. Ik hoef de geschiedenisboeken niet in, maar wil wel het gevoel hebben dat ik iedere dag iets nuttigs doe.”



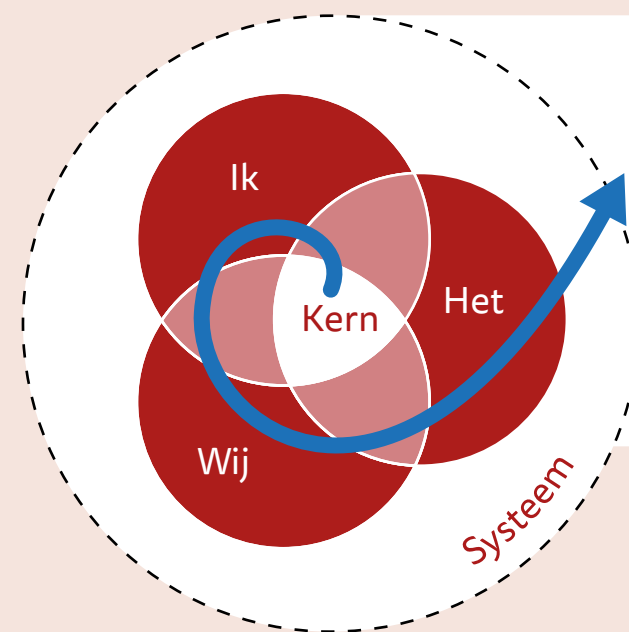
Anouk Brack, auteur van **Leiderschap in verandering**

Hoe kun je samen doen wat ertoe doet?

“Wat kunnen we in positieve zin bereiken met elkaar? Die vraag inspireert mij al mijn hele leven. Er is zoveel menselijk potentieel, dat moeten we toch kunnen inzetten om samen duurzame resultaten te realiseren?”
Anouk Brack studeerde biologie, was docent aan de Universiteit Wageningen en is inmiddels een internationaal expert in leiderschapsontwikkeling. Haar gedachtengoed is een inspiratiebron voor Kerewin Consult.

Ze werkte voor organisaties als Radboud UMC, AFM, ProRail en Dawn Foods als executive coach en trainer. Gedreven door de wens om mensen hun potentieel volledig te laten benutten, laat ze hen kennismaken met de verborgen dimensie van leiderschap. Door middel van praktische oefeningen helpt haar methode om lichaam en geest op elkaar af te stemmen en zo optimaal te functioneren, ook in uitdagende situaties. Haar methode is geworteld in biologie, mindfulness, oosterse vechtkunst, leadership embodiment en technieken uit de topsport. Anouk deelt haar kennis en ervaring onder andere in twee boeken, waarvan het laatste - ‘Leiderschap in verandering’ - onlangs verscheen.

Toen ze ging studeren, koos Anouk voor biologie; ze wilde het leven beter begrijpen. En hoewel ze leerde hoe alles met alles samenhangt, miste ze de ‘binnenkant’ van de evolutie. Hoe zit het met bewustzijnsontwikkeling en de ontwikkeling van het menselijk potentieel? Wat maakt iemand tot een leider? En wat brengt de mensheid voort? Anouk: “Ik gebruik de biologie nog steeds



Organisatiebloei

Kern	De bedoeling
Ik	Mijn capaciteiten en effectiviteit
Wij	Ons team en onze communicatie
Het	De organisatiestructuur en ons werkproces

CV Anouk Brack

Anouk Brack studeerde biologie en geeft trainingen en coaching in leiderschapsontwikkeling in binnen- en buitenland, online en offline. Ze is als eerste in Nederland gecertificeerd in de Leadership Embodiment methode. Anouk werkte meer dan 15 jaar aan de Wageningen Universiteit, richtte een stichting op voor integraal leiderschap voor duurzaamheid en is mede-oprichter van The Centre for Embodied Wisdom. Haar inspiratiebronnen zijn onder andere transpersoonlijke psychologie, biologie en boeddhisme. Haar missie is het bijdragen aan meer welzijn en effectiviteit in organisaties. Anouk schreef twee boeken: De verborgen dimensie van leiderschap en (recent) Leiderschap in verandering.

Kijk voor meer informatie op:
www.anouka.nl

in mijn werk. Je kunt een organisatie bekijken als een ecosysteem. Dan kijk je niet naar de losse onderdelen die samen de machine vormen; maar zie je organisaties als een levend systeem dat een geschiedenis heeft, waar allerlei verbindingen en relaties zijn en waar processen plaatsvinden. Als je er zo naar kijkt, kun je op een andere manier interventies doen.”

Duurzaamheid

Op de Universiteit Wageningen werkte Anouk als docent presentatievaardigheden. “De studenten daar hebben veel kennis, maar zijn niet in staat om dat goed over te brengen. Dat is jammer, zo weet niemand wat daar allemaal wordt bedacht. Ik vond dat er destijds te weinig competentieonderwijs was op de universiteit en heb daarom verschillende vakken ontwikkeld. Eén van de belangrijkste daarvan is integraal leiderschap voor duurzaamheid. Daarin heb ik eigenlijk de basis gelegd voor de methode die ik in mijn boeken verder heb uitgewerkt. Mijn visie is dat je duurzaamheid niet alleen technologisch moet benaderen. En duurzaamheid zie ik daarbij overigens heel breed, dat gaat bijvoorbeeld ook over goede zorg en hoogwaardig onderwijs.”

“Samenwerken is steeds belangrijker geworden in organisaties. Maar samenwerken is ook heel moeilijk. Vanuit wie je zelf bent, heb je allerlei verwachtingen over hoe de ander is en hoe je met hem of haar wil samenwerken. En ook als je al heel veel hebt geleerd over samenwerken, liggen er misverstanden op de loer. Alleen al omdat de werkdruk in veel organisaties zo hoog is, dat mensen continu in de ‘overlevingsstand’ staan. Het grote gevaar daaraan is dat in die stand je reflectievermogen offline gaat. Dus je hebt dingen wel door, maar bent niet in staat om bij te sturen. Dat komt doordat je prefrontale cortex onder druk wordt uitgeschakeld. Andere delen van de hersenen nemen het dan over. En dan ben je wel productief, maar niet écht aanwezig. Je hebt geen contact met jezelf en met anderen.”

Leadership embodiment

“Ik zie dat steeds meer mensen willen doen wat er echt toe doet, maar merken dat ze continu achter de feiten aan lopen. Hoe stop je dat? Eén van de sleutels daarin is leadership embodiment. Daarmee breng je hoofd, lichaam, emotie en intuïtie op één lijn, je ‘gecentreerde zijn’. Dat stelt je in staat beter om te gaan met →

→ de uitdagingen in een wereld die voortdurend in beweging is. Ook al kom je tegenslag, conflicten of meningsverschillen tegen. Het leert je om in verbinding te blijven met wat voor jou echt belangrijk is. Iedereen weet dat yoga, meditatie of wandelen hierbij kunnen helpen. Maar dat kun je niet doen tijdens een drukke werkdag. Dit heeft hetzelfde effect, maar is praktischer en korter.”

“En dit is precies waar mijn tweede boek over gaat: hoe kun je ook onder druk de beste versie van jezelf zijn? En dan heeft het begrip ‘druk’ twee kanten. Positieve druk als je bijvoorbeeld een presentatie moet geven voor het voltallige personeel. En negatieve druk wanneer dingen niet volgens plan lopen, je heftige feedback krijgt te verwerken of als een samenwerking bijvoorbeeld niet soepel verloopt. In

Wat is leadership embodiment?

We communiceren voor dertig procent met taal en zeventig procent non-verbaal. Toon, emoties en houding zeggen veel meer dan we denken. Als je lichaam zoveel invloed heeft op je communicatie, waarom maak je daar dan geen gebruik van?

Leadership embodiment is een methode om via je lichaamshouding een non-verbale boodschap van zelfvertrouwen en kracht uit te zenden. Dat verandert de manier waarop je denkt en spreekt en vergroot de kans op succes. Een positieve en open houding maakt dat anderen naar je luisteren en je serieus nemen. En die positieve houding kun je met de oefeningen van leadership embodiment zelf oproepen. Stress doet het omgekeerde. Als je onder druk staat, ben je minder open. Dat ondermijnt je zelfvertrouwen en daarmee het vertrouwen van de ander in jou. Met deze methode kun je onder stress je balans herstellen.

dit soort gevallen gebruik ik de ‘grote driehoek’ die ook in het boek staat. Die gaat over focussen op de bijdrage die jij wilt leveren, de inspiratie-



bronnen die je hebt en hoe je je werk wilt doen, in plaats van wát je wilt doen. Deze oefening helpt om je te focussen op de bedoeling; datgene waar het echt om draait. Dit kun je voor jezelf doen, maar ook met een team of met de hele organisatie. En idealiter past dat natuurlijk allemaal mooi in elkaar.”

Verandering

“Het tweede boek heet Leiderschap in verandering en de betekenis van die titel is tweeledig. Ten eerste gaat het over hoe je leiding geeft aan verandering. Maar het slaat ook op het feit dat leiderschap zelf aan het veranderen is. Leidinggeven vanuit autoriteit en hiërarchie klopt niet meer met de huidige manier van samenwerken. In plaats daarvan gaan we naar natuurlijke hiërarchieën: de organisatie als een ecosysteem en niet als een machine. Leiderschap is onmisbaar voor bestuurders en managers, maar ook in zelfsturende teams, voor zzp'ers of adviseurs. Het past bij deze nieuwe

tijd dat leiderschap wordt gezien als iets dat iedereen nodig heeft en dat iedereen kan ontwikkelen. Veel organisaties zijn nog gestructureerd op een manier die niet, of niet volledig, aansluit bij de wens van gedreven professionals om te doen wat ertoe doet.”

“Een schokkend feit is dat het grootste deel van de leiders aan wie in een onderzoek anoniem werd gevraagd of ze denken voldoende capaciteiten in huis te hebben om de complexiteit van nu en in de toekomst succesvol te hanteren, zegt van niet. Dat snap ik wel, want de vaardigheden die ze nodig hebben voor de veranderende omstandigheden vinden we op de hogere niveaus van ontwikkeling. Het lastige daarbij is: je kunt het niet afdwingen. Je hebt interne en externe steun nodig voor die ontwikkeling. Wat kun je doen om de kans te vergroten dat jij en meer mensen level up gaan? Gedreven professionals kunnen veel effectiever en soepeler resultaten behalen met de drie dimensies van leiderschapsontwikkeling: skill, stage en state. Dat gaat om wijzer kunnen omgaan met complexiteit, om ook onder druk de beste versie van jezelf te kunnen zijn en om de onmisbare competenties van morgen vandaag al in te zetten.”

Skill, stage & state

“Skill is de bekendste dimensie; die gaat over de competenties die je in huis hebt. Stage is de dimensie die gaat over volwassenheid en wijsheid. Bij elk volgend niveau in je ontwikkeling kun je beter omgaan met nieuwe complexiteit en ben je in staat om fris te blijven kijken naar de situatie. State gaat over het ontwikkelen van je staat van zijn: je aanwezigheid in het hier

en nu. Ben je veerkrachtig, laat je je niet uit het veld slaan bij tegenslag? Kun jij wat je in huis hebt inzetten op de momenten dat het nodig is – ook onder stress en spanning?” “De organisatiebloem uit mijn methode bestaat uit twee onderdelen, de bloemknop en de stengel. Om met die laatste te beginnen: een stengel heeft twee eigenschappen. De lengte en de dikte. De lengte staat voor de stagedimensie. Hoe verder je jezelf op het vlak van stage hebt ontwikkeld, hoe beter je inzicht in je eigen psyche en je overzicht van jouw afdeling of organisatie in relatie tot de maatschappelijk context. De dikte van de stengel staat voor state-ontwikkeling: blijf je overeind in een storm? De bloem zelf vertegenwoordigt de skill-dimensie. Het middelpunt van de bloem staat voor de kern van de zaak: het bestaansrecht van een organisatie of team. Daaraan liggen drie bloembladen die de hoofddaccenten van een organisatie vertegenwoordigen: het individu, de organisatiecultuur en de structuur: ik, wij en het. Omdat deze drie gebieden elkaar beïnvloeden, overlappen de bloembladen elkaar.”

Praktische tool

“Afhankelijk van je wensen en de situatie kun je door de bloem heen lopen en stap voor stap in de acht domeinen checken hoe jij en de organisatie erbij staan. Heb je een concreet probleem of vraagstuk? Dan kun je de bloem gebruiken om te bepalen op welk domein je het beste aan de slag kunt gaan. Zo is het een praktische tool en kun je – samen met je team, of als voorbereiding zelf - eenvoudig checken wat je in je team of organisatie moet oppakken. Sommige activiteiten zullen je meer

De verborgen dimensie van leiderschap

Hoe kun je lichaam en geest laten samenwerken om je volledige potentieel als leider én mens te benutten? Die vraag beantwoordt Anouk Brack in haar eerste boek De verborgen dimensie van leiderschap.

De methode uit het boek is geworteld in mindfulness, oosterse vechtkunst, leadership embodiment en technieken uit de topsport. Praktische en krachtige oefeningen stemmen lichaam en geest op elkaar af en helpen je optimaal te functioneren, ook in uitdagende situaties. Je leert bijvoorbeeld hoe je in het hier en nu binnen enkele seconden kunt herstellen van stress naar flow. Het effect is een heldere communicatie, daadkrachtig leiderschap en constructieve samenwerking. Anouk: “Een leider die bereid is dit pad te volgen straalt kracht, verbinding en helderheid uit. Met als resultaat: meer zingeving, verfrissende besluitvormingsprocessen, minder management en meer ruimte voor werken vanuit je kracht.”

Arjen Wals

Hoogleraar transformatief leren voor sociaal-ecologische duurzaamheid, Wageningen Universiteit



Stefan Suy, partner bij accountantskantoor Joanknecht:

“Wij hebben dit kantoor in bruikleen, het moet door naar de volgende generaties”

Partner

Stefan is als partner verantwoordelijk voor de assurance praktijk en het HRM-beleid.

Eindhoven

Joanknecht heeft een nauwe band met technologie-regio Eindhoven, maar werkt ook nationaal en internationaal.

Internationaal

Joanknecht is aangesloten bij Prime Global, een samenwerkingsverband met meer dan 300 kantoren in 80 landen.

“In 2013 heeft Joanknecht een strategische heroriëntatie ingezet. Dat was mede het gevolg van de ontwikkelingen in de accountancy branche waarbij diverse grote kantoren in opspraak raakten. Die situatie had onder andere een fusiegolf tot gevolg. Joanknecht heeft er toen bewust voor gekozen om zelfstandig te blijven en is plannen gaan ontwikkelen voor het kantoor van de toekomst. Ons doel daarbij: relevant blijven voor onze klanten en medewerkers.”

Stefan Suy (45) is partner en bestuurslid bij Joanknecht. Hij kwam ruim 20 jaar geleden bij het kantoor binnen omdat Joanknecht een relatief jonge club was waar hij de mogelijkheid kreeg zijn eigen carrière vorm te geven. En een jonge club is het nog steeds; de gemiddelde leeftijd van de medewerkers ligt rond de 30 jaar. Het kantoor telt 7 aandeelhouders en Suy is er daar één van.

Suy: “We nemen bij Joanknecht graag schoolverlaters aan. We leiden HBO’ers en WO’ers op, zowel op de inhoud - fiscaal, accountancy of IT - als op de soft skills. Daarnaast hebben we instroom van buitenaf, meestal van de ‘big 4’. Zo zorgen we ervoor dat we altijd een evenwichtige mix van mensen in huis hebben. Wij geloven in kwaliteit en in kundige mensen die hun vak verstaan. Daar investeren we in.”

“Een andere belangrijke peiler is IT. Ontwikkelingen op dat vlak zijn van grote invloed, die willen we adopteren en integreren in ons werk. Technologie is dan ook één van de vier strategische doelstellingen van Joanknecht, naast het ontwikkelen van mensen, het verhogen van de klanttevredenheid en groei. Dat

is de basis. Maar hoe vertaal je dat naar de praktijk? Waar liggen de kansen en wat zijn punten die we nog verder kunnen ontwikkelen?”

Uit de SWOT-analyse kwam onder andere naar voren dat er bij Joanknecht veel tijd, geld en energie in de ontwikkeling van mensen wordt gestoken. Tegelijkertijd realiseerden de partners zich dat dat niet voldoende is. Suy: “Wij zijn nog steeds een traditionele partnerorganisatie. De partners hebben de leiding over één van de disciplines en mede daardoor is er een bepaalde hiërarchie. Hoe zorg je er dan voor dat je aansluiting houdt bij je mensen en met de volgende generaties? Dit bedrijf bestaat al 70 jaar; we moeten goed beseffen dat we het slechts in bruikleen hebben. Het is geen familiebedrijf, maar we omarmen wel het gedachtengoed dat het moet doorgaan naar een volgende generatie. Ik wil hier graag over een jaar of 20 langsrijden en dan het gevoel hebben dat ik iets heb bijgedragen aan het volgende level van Joanknecht.” Om dat te bereiken, moest er in de partnergroep iets gebeuren, was de conclusie. Joanknecht is een platte organisatie, waar de mens centraal staat en je bij iedereen binnen kunt lopen; maar er is

wel degelijk afstand tussen de partners en de medewerkers. Suy: “De vraag was: hoe halen wij het beste uit onze mensen, zodat we uiteindelijk op een goede manier zorgen voor opvolging? Om dat te realiseren, moeten we ook zelf effectiever worden in ons handelen. We stoppen veel energie en geld in onze medewerkers, maar nauwelijks in onszelf. Dat is een valkuil voor veel partners...”

“Met onze strategische heroriëntatie hebben we in 2013 stevig ingezet op talent. We hebben mensen gevraagd om keuzes te maken op basis van hun talenten. Dat betekent dat ook wij naar onze talenten en ontwikkelpunten moeten kijken. Het kan niet zo zijn dat wij vanuit onze ivoren toren naar beneden kijken en dat traject overslaan. Vanuit de overtuiging dat dit het beste is voor het bedrijf, hebben wij als partners onszelf ook een spiegel voor gehouden. Waar ben ik goed of minder goed in? Weet ik dat van mijn collega’s? Kunnen we elkaar daarin vinden? Het gaat daarbij niet alleen over het individu, maar ook over het team als geheel.”

Het duurde even voordat de partners overtuigd waren dat dit de weg was, maar uiteindelijk kwam Kerewin →

“Hoe zorg je ervoor dat je aansluiting houdt bij de volgende generaties?”

Over Joanknecht

Accountantskantoor Joanknecht is opgericht in 1948 in Eindhoven en telt zo'n 130 medewerkers. Het kantoor heeft daarmee ruim 70 jaar ervaring, een onophoudelijke drang naar verbetering en vernieuwing en is sterk in accountancy en fiscaliteit. Een groot deel van de klantenkring bestaat uit familiebedrijven. Joanknecht heeft een hechte band met de Brainport-regio en is zowel nationaal als internationaal actief onder het motto: Samen maken we toekomst. De missie van Joanknecht luidt: We maken de ondernemer én diens onderneming beter in elke levens- en ondernemersfase.

→ Consult in beeld. “Een vriend van mij werkt bij APG en vertelde hoe zij daar het leiderschapstraject hadden aangepakt. Ik was daar direct enthousiast over. Alle partners een ontwikkelingsassessment waar we duidelijke feedback op krijgen, er met elkaar over praten, interview... Als we dat toch eens voor elkaar zou krijgen, dat zou geweldig zijn! Ik ben in gesprek gegaan met Maaike Klinkhamer en samen met onze HR manager hebben we heel geduldig de partners het traject ingeloodst. Voor onze accountants en fiscalisten moest het wel concreet zijn. Zij wilden weten wat hen te wachten stond en wat het de organisatie zou opleveren. Daarmee begon voor hen al het traject van loslaten en vertrouwen.”

De bedoeling van het leiderschapstraject was een helder beeld te krijgen van jezelf als partner en van de groep. Suy: “Want als je dat beeld hebt, kun je veel beter de verbinding leggen met de organisatie. Door onszelf kwetsbaar op te stellen en uit te leggen dat wij ook niet alle wijsheid in pacht hebben. Als ik naar mezelf kijk; ik kan m'n geduld nog wel eens verliezen en dan knorrig uit de hoek

komen. Terwijl ik 80 procent van de tijd de vrolijke verbinder ben. Als ik mensen kan vertellen hoe dat bij mij werkt, ontstaat er begrip. En zo heeft iedereen wel iets. Door daar zicht op te krijgen, kun je er zelf iets mee, ontstaat een betere groepsdynamiek en meer verbinding met onze mensen.”

Joanknecht vond het belangrijk de medewerkers bij dit traject te betrekken. Dat gebeurde op twee manieren. Er is door de partners feedback opgehaald in de organisatie en de mensen die daaraan meewerkten, hebben ook een terugkoppeling gehad over de ontwikkelplannen. Suy: “Daarnaast hebben we een groep van 12 medewerkers geselecteerd die een breed traject volgen over onderwerpen waarmee je te maken krijgt als je een bedrijf runt. Het zijn mensen met 5 tot 12 jaar ervaring uit verschillende disciplines. Ze zijn begonnen met een leiderschapsmodule onder leiding van Kerewin. Het idee is dat zij elkaar zo beter leren kennen, het onderling vertrouwen groeit, de samenwerking bevordert wordt en dat we een koppeling maken tussen het traject dat de partners doorlopen en de modules die zij volgen. Zo willen we een olievlekwerking organiseren met elkaar. En dat lijkt te werken. Het is fantastisch om te zien dat er overall in de organisatie verandering ontstaat.”

Die verandering zit hem soms in hele kleine dingen. Suy: “We hebben elkaar



Stefan Suy werpt een trotse blik op de skyline van Eindhoven

eigen oplossing. Die is misschien anders dan ik zou hebben bedacht, maar dat betekent niet dat die minder goed zou zijn. Als wij het kantoor willen doorgeven, moeten we dat de ruimte geven en niet op de bok blijven zitten tot 1 seconde voor 12.”

Cultuur en gedrag staan bij Joanknecht hoog op de agenda. De partners proberen - onder leiding van Kerewin - helder te krijgen wat de *do's* en *dont's* van de organisatie zijn. Suy: “Hoe ziet een Joanknecht-leider er uit? Dat is een lastige vraag want er is niet één bepaald type. We hebben leiderschapsprincipes en daar mag iedereen zich op zijn eigen manier aan houden. We zijn bijvoorbeeld klantgericht en gaan niet voor persoonlijk gewin. Dat kan betekenen dat wanneer ik op een bepaald moment minder relevant wordt voor een klant, ik afstand moet doen en niet als een ego moet doordrammen om daar te blijven. Aan de andere kant betekent goed leiderschap ook feedback geven. We hebben hier veel jonge mensen die schoolverlaters begeleiden. Dat vraagt ook om leiderschap. Daarom gaan we onze leiderschapsprincipes de komende tijd ook delen met de hele organisatie. Zo hopen we deze nieuwe manier van werken te borgen in de harten en hoofden van iedereen die hier werkt.”

op een hele andere manier leren kennen. Dat betekent bijvoorbeeld dat het gemakkelijker is om je kwetsbaar op te stellen of hulp te vragen. De communicatie is verbeterd en dat geeft vertrouwen. Het zijn allemaal kleine stapjes, maar ze dragen stuk voor stuk bij aan die verbinding.

Eén van de resultaten daarvan is dat je ook effectiever kunt samenwerken. Als ik bijvoorbeeld voor een strategisch vraagstuk sta, weet ik nu dat ik dat beter aan een collega kan overlaten. Hij vindt dat leuk en is er goed in. Mijn kracht ligt meer op het tactische en operationele niveau en daarmee in beweging krijgen van de organisatie. Dus als dat aan de orde is, pak ik het weer over.” Na de assessments en de teamscan,

werden de partners van Joanknecht door middel van interview ondersteund bij het borgen van de veranderingen. “Tijdens de interview kijken we naar concrete casussen. We pakken zo'n voorbeeld dan helemaal uit en bevragen elkaar volgens de interview-techniek. Voorheen zouden we in zo'n situatie direct ons oordeel hebben gegeven...”

“Ik ben een groot fan van het gedachtegoed van Ricardo Semler. Hij stelt dat je gebruik moet maken van de denkkraft, het initiatief en de autonomie van mensen. Als je dat de ruimte geeft, ontstaan er mooie dingen. Maar tegelijkertijd sta ik vaak genoeg met mijn oordeel of met een oplossing klaar. De jonge mensen die hier werken, zitten daar helemaal niet op te wachten! Zij willen sparren of afstemmen en komen dan met hun

Joanknecht hanteert 8 uitgangspunten:

1

Joanknecht is een verlengstuk van uw organisatie. Dichtbij, duidelijk en met de aandacht die u nodig heeft

2

Joanknecht helpt u bij het vinden van gezonde financiële grond. Voor de volgende stap vooruit, maar ook voor een stapje terug

3

Joanknecht ziet een organisatie als geheel, zakelijk en privé

4

Joanknecht is een allrounder in financiële dienstverlening. Van accountancy en assurance tot belastingadvies, corporate finance en forensics & recovery

5

Joanknecht denkt proactief vooruit zodat wat vandaag goed is, morgen nog beter wordt

6

Joanknecht is eerlijk, helder en wint op argumenten. Geen gedoe, wel de slimste oplossing

7

Joanknecht is loyaal aan zijn klanten, ook in moeilijke tijden. We doen het samen. Al sinds 1948

8

Joanknecht werkt voor de toekomst. Met een continue stroom innovaties

Commissaris **Dick van Well:**

“Als commissaris sta je op de tribune, niet op het veld”

“De belangrijkste taak van een leider is het verzamelen van een goed team mensen met verschillend DNA. Niet sturen op een monocultuur met louter ja-knikkers, maar ook weerstand om je heen organiseren. Leidinggeven is een teamsport. De aanvoerder moet in staat zijn om het juiste team te formeren, te inspireren en soms ook de beslissing te nemen dat iemand niet meer wordt opgesteld.”



CV Dick van Well

Dhr. ing. D. (Dick) van Well heeft een lange carrière in de bouw-wereld achter de rug. Inmiddels heeft hij diverse bestuurlijke functies, waaronder het voorzitterschap van de raad van commissarissen bij Kikx Holding en Dura Vermeergroep en lid van de raad van commissarissen van APG Groep, Stedin Netbeheer en Avenue Beheer.

Dick van Well is een doorgewinterd bestuurder en commissaris en Rotterdammer in hart en nieren. Na 35 jaar in verschillende (directie)functies bij bouwonderneming Dura Vermeer was hij acht jaar lang president commissaris bij Feyenoord. Inmiddels is hij commissaris bij onder andere pensioenuitvoerder APG, netwerkbeheerder Stedin, Ampliar en - nog steeds - Dura Vermeer. Bij twee van deze organisaties was Kerewin Consult betrokken bij een leiderschapstraject.

Hoe haal jij als leider het optimale uit je team?

“Dat begint met duidelijkheid, ik zeg graag waar het op staat. Ik hou van een heldere bevelstructuur en een team waarin iedereen weet wat zijn of haar taak is. Aan het eind van een vergadering wil ik helder hebben wie wat gaat doen en wanneer het af is. Ik heb dat overigens in de loop der jaren geleerd hoor. Veertig jaar geleden zei ik regelmatig: ‘Ik zal het nog één keer voor doen’. Het gevaar daarvan is dat je slachtoffer wordt van je eigen inzet. Op een gegeven moment had ik in de gaten dat ik het werk van anderen aan het doen was. Als ik mezelf daarop betrapte zei ik: ‘1670289’. Dat was mijn gironummer. Als jij nou jouw salaris aan mij overmaakt, doe ik jouw klus ook. Maar zo werkt het natuurlijk niet. Ik probeer nu

in al mijn rollen vooral geen onduidelijkheid achter te laten als ik de kamer verlaat.”

Vraagt een rol als commissaris om een ander soort leiderschap?

“Als commissaris sta je op de tribune, niet op het veld. Ik moet opletten dat ik niet te snel in een uitvoerende rol stap. Ik heb als commissaris de kunst van het ‘afblijven’ moeten leren. Een commissaris heeft drie rollen: werkgever, toezichthouder en coach. Als je te lang in een coachende rol zit, kan toezicht houden lastig worden. Bijvoorbeeld bij Stedin praat ik regelmatig één op één met de bestuurders. Dat gaat dan over onderwerpen waarop zij vastlopen of waarover ze advies willen. Dat is een compleet andere rol dan wanneer ik als toezichthouder de strategie of de cijfers moet beoordelen. Dat was het moeilijkst bij Dura Vermeer. Daar ben ik van de rol van CEO overstapt naar die van commissaris. Dan moet je leren om af en toe even op je handen te gaan zitten.”

Stedin en APG hebben een sterker governance regime dan bijvoorbeeld Dura Vermeer of Feyenoord. Wat betekent dat voor een commissaris?

“Bij Feyenoord zat ik in een glazen huis, maar dat is

heel anders dan wanneer de Nederlands Bank, Autoriteit Financiële Markten (AFM) of de Autoriteit Consument & Markt (ACM) meekijken. Zij spelen zo’n grote rol dat het bijna niet meer om de échte kwaliteit gaat. En daar hak ik behoorlijk op. Natuurlijk moeten we verantwoording afleggen, maar om te beginnen moet het primaire proces van de hoogste kwaliteit zijn. Dat is prioriteit. Bij Dura Vermeer was dat anders, daar kon ik voortbouwen op mijn ervaring. Daar zat een jong directieteam dat het moest gaan doen. Mijn toegevoegde waarde is dan ervoor zorgen dat dat jonge team het ook kan. Er is in mijn visie namelijk maar één plek waar je leert: het diepe. Daar leer je zwemmen.”

Hoe is dat bij de andere bedrijven gegaan, waar je het team en de organisatie nog niet kende?

“Ik probeer tijdens de gesprekken aan de voorkant een indruk te krijgen van welke persoonlijkheden en kwaliteiten er aan tafel zitten. Zijn het mensen die voldoende ontwikkeld zijn om een organisatie van een paar duizend mensen te leiden? Alle bedrijven waar ik commissaris ben, tellen veel specialisten. Of dat nou op technisch of op financieel vlak is. Over het algemeen is hun vakkennis goed, maar ontbreekt het nog wel eens aan empathie. En dan zijn ze niet in staat om grote groepen mensen mee te krijgen in de juiste richting. Dat werkt niet. Vervolgens krijg ik

“Er is maar één plek waar je leert zwemmen en dat is in het diepe”

als commissaris rapportages. Daar moet instaan wat ik nodig heb om mijn werk goed te doen. Dat is niet altijd het geval. Dus dan moet je de organisatie daarin opvoeden.”

Hoe was dat bij Feyenoord?

“Feyenoord is een MKB-bedrijf met een paar miljoen volgers. Die maken het wat ingewikkelder. Zeker in het begin was mijn rol daar voor negentig procent executive. Door een goed directieteam bij elkaar te zoeken - en goede juridische bijstand te organiseren - zijn we er daar in geslaagd ons gezamenlijke doel te bereiken. Het team had uitersten in kwaliteiten en persoonlijkheden, maar we hadden één doel: die club weer gezond krijgen. Mijn motto daar was: als je bij het stadion aankomt, moet je je kofferbak opendoen, je ego erin leggen en dan pas kan je naar binnen. In andere functies moet je misschien juist dominanter vanuit je persoonlijkheid opereren, maar dat zou hier niet hebben gewerkt.”

Wat kan voor een organisatie een aanleiding zijn om een leiderschapstraject in te zetten?

“Vaak is een nieuwe strategie de

aanleiding. Dat is het moment om stil te staan bij de vraag of je in de top de kwaliteiten hebt die die strategie kunnen waarmaken. Dat kun je op verschillende manieren doen, maar de kracht van Kerewin hierin is dat zij een niveau dieper kijken in het potentieel. Daar kunnen verrassende extra kwaliteiten uit komen. Zo krijg je beter zicht op het potentieel van zowel individuen als van het team, inzicht in de vaardigheden die mensen nog kunnen ontwikkelen en een beeld van de onderdelen waar zij eigenlijk niet aan hoeven te beginnen. Dat is waardevol omdat er met een frisse blik naar de organisatie en naar mensen wordt gekeken. Sommige dingen weet je misschien zelf wel, maar ze worden op deze manier goed gedocumenteerd verklaard.”

Wat lever die scan een directieteam op?

“Het is voor de samenwerking prettig om je eigen en elkaars valkuilen te kennen. Als iedereen het zoet en het zuur op tafel legt, weet je wat je aan elkaar hebt, wanneer je op elkaar kunt rekenen. Er is geen appel of er zit wel een plekje aan... Eén van mijn valkuilen is dat ik binnen twee seconden executive wordt. Daar kan ik mensen voor waarschuwen, zodat ze mij op tijd kunnen terugfluiten. Dat voorkomt teleurstelling. De scan is als het ware een meetlat waarlangs je het hele team legt. Dat is de kracht, ook al is er meestal wel een percentage afvallers. Maar dat is inherent aan iedere verandering.”

“Wijsheid begint in het hart”

“Ik ben het notariaat ingerold omdat ik de studie leuk vond. Een testament, een huis kopen of aandelen spraken mij als student snel tot de verbeelding.. Ik ben iemand die graag dingen afmaakt, dus ik heb vervolgens ook de beroepsopleiding gedaan. Ik vond de praktijk heel interessant en heb met veel plezier bij twee verschillende kantoren gewerkt. Maar ontdekte dat mijn passie toch ergens anders lag.”

Caroline Goedvolk besloot na bijna acht jaar het notariaat de rug toe te keren, maar bleef wel actief in het juridisch vakgebied. Als jurist bij ING Real Estate Investment Management en later CBRE Global Investors had ze mooie projecten onder haar hoede en ze leerde er veel, maar opnieuw be kroop haar het gevoel dat haar ware kracht ergens anders lag. In gesprek met The Executive Network (TEN) ontdekte ze dat haar toekomst wel eens in executive search zou kunnen liggen. “Investeren in relaties, wat ik zo graag doe, is hier core business. Dat is precies wat ik tot dat moment miste in mijn werk.”

“Ik had zelf ook wel eens met headhunters gepraat. En in die gesprekken stelden zij mij wel vaker de vraag of dat vak niet iets voor mij zou zijn. Op een gegeven moment ga je daar dan toch serieus over nadenken. Ik kwam tot de conclusie dat dat misschien wel eens waar zou kunnen zijn. Ik wilde mijn vak uit, ben geïnteresseerd in mensen en heb ervaring in het bedrijfsleven. TEN was net begonnen en was op zoek naar een vrouwelijke partner die zich op de vakgebieden zorg en vastgoed zou gaan richten. Het eerste gesprek klikte, maar we hebben vervolgens best een tijdje

om elkaar heen gewandeld. Het was zowel voor mij als voor hen een gok. Ik had het gevoel dat ik het zou kunnen, maar had natuurlijk geen enkele ervaring.”

De switch was voor Caroline een uitgelezen kans om uit haar comfort zone te stappen. Vanaf de eerste dag wist ze dat ze de juiste keuze had gemaakt. “Het is een heel vrije rol. Ik spreek een enorme diversiteit aan mensen en zie allerlei verschillende bedrijven. Dat vind ik het mooiste.

Caroline Goedvolk

studeerde rechten aan de Universiteit Leiden. Ze begon als kandidaat-notaris bij Pels Rijcken & Drooglever Fortuyn in Den Haag en specialiseerde zich in vastgoed- en ondernemingsrecht. Na vier jaar maakte ze de overstap naar BarentsKrans waar ze betrokken was bij omvangrijke (her)structureringen en onroerend goedtransacties. Na zeven jaar besloot ze de overstap te maken naar het bedrijfsleven. Als senior legal counsel bij ING Real Estate Investment Management adviseerde ze tal van Europese vastgoedfondsen. Sinds 2013 is ze partner bij The Executive Network. Haar drijfveer is om anderen te stimuleren en datgene te ondernemen waar ze goed in zijn.

En het heeft een grote inhoudelijke component. Ik moet me echt verdiepen in de bedrijven en de mensen daarachter. Wat heeft een bedrijf groot gemaakt? Welke omgevingsfactoren spelen een rol? Welke mensen zijn er succesvol en waarom? Allemaal relevante zaken waarvan je goed op de hoogte moet zijn.”

Ook de cultuur van TEN bleek haar aan te spreken. “Het bureau is opgericht door ondernemers. Dat merk je aan alles. Ik kom van origine uit de buurt van Rotterdam en de sfeer van ‘niet lullen maar poetsen’ past als geen ander bij mij. In de corporates waar ik vandaan kwam, kun je opgaan in de massa. Dat is hier niet aan de orde. Alles vliegt in je gezicht, je bent altijd zichtbaar en je collega’s hebben oprechte interesse voor waar je mee bezig bent. Een ander aspect dat mij zeer aanspreekt, is ‘verder kijken dan je neus lang is’; altijd in ontwikkeling blijven.”

TEN hanteert een eigen kijk op leiderschap. “Wij vinden het belangrijk dat een leider een goed onderbouwde visie heeft op de wereld van nu, maar met name op de wereld van morgen. Als je die hebt, kun je hem in je team of je organisatie ook goed over de Bühne brengen

The Executive Network

The Executive Network (TEN) levert executive search en interim management op het niveau van directie, bestuur en raad van commissarissen of -toezicht. TEN is in 2009 opgericht, werkt voornamelijk in Nederland maar is in toenemende mate ook internationaal actief. Het ultieme doel van de activiteiten van TEN is een bijdrage te leveren aan het succes van de opdrachtgevers. En in het verlengde daarvan aan het succes van de ‘B.V. Nederland’.

en zo inspireer je mensen. Een leider die deze wijsheid heeft, kan duidelijk richting geven en voelt aan wanneer en hoe er gehandeld moet worden. Daarnaast moet een leider behalve over IQ en EQ ook over MQ beschikken; ofwel een moreel kompas hebben. En daarnaast de gave om te kunnen aanpassen en te willen leren. Al die wijsheid begint in je hart. Daar zit de bron van al je motieven, behoeften en verlangens. En daarom is het als eerste enorm belangrijk om jezelf goed te kennen.”

“Tegelijkertijd is het cruciaal dat je in een leiderschapsteam opereert. In je eentje kom je er niet. Een goede leider functioneert het beste in een heterogeen team. Dat vraagt wat van de leiderschapskwaliteiten van de voorzitter. Maar de voordelen van die rijkheid gaan voor op de complexiteit van de aansturing. Een goede leider is zich daarvan bewust en heeft het lef om mensen om zich heen te verzamelen die anders zijn.”

“Ook ik kan het niet alleen. Ik heb mijn partners, een groep researchers en een secretariaat achter me waar ik echt niet zonder kan. Ik ben enorm trots dat onze opdrachtgevers hun vertrouwen in ons stellen. Dat maakt dat ik ervoor ga, hard werk, maar ook fouten durf te maken. Het belangrijkste is dat je altijd eerlijk bent. Ook als het moeilijk is, en ook over jezelf. Ik krijg van kandidaten nooit genoeg terug als ik mezelf ook niet geef. Dus je mag jezelf ook kwetsbaar opstellen. Gewoon zeggen dat je het even niet weet. Die openheid zal je alleen maar verder brengen.”

“Ik had het gevoel dat ik het zou kunnen, maar had geen enkele ervaring”

Gerard van Olphen (APG)

“De assessments brachten het bedrijf in beweging”

Toen hij in 2016 bij APG binnenkwam, bleek er veel werk aan de winkel. Gerard van Olphen kwam uit de financiële wereld en miste een missie, visie en heldere strategie bij de pensioenuitvoerder. Inmiddels zijn we twee jaar verder en beginnen de contouren van het nieuwe APG zich helder af te tekenen.



Gerard van Olphen: “APG is een oud en een jong bedrijf tegelijk. Het bestond vorig jaar tien jaar. Daarvoor is het bijna negentig jaar lang onderdeel geweest van onder andere ABP. Op een gegeven moment zijn het pensioenfonds en de uitvoeringsorganisatie gescheiden. Daarbij is veel tijd besteed aan technische vragen als: hoe werkt dat? En wie heeft dan welke rol? Maar de vraag: Wat voor bedrijf zijn we nu?, is nooit gesteld. Er is te weinig aandacht besteed aan cultuur.”

“APG had daardoor bijvoorbeeld regelmatig onenigheid met stakeholders. Want als je niet weet waar je voor staat, waar je trots op bent of wat er anders moet, zend je onduidelijke signalen uit. Daarom zijn we begonnen met aan de medewerkers te vragen hoe zij APG het liefst zien. Stel je voor dat APG niet bestaat, wie zou ons dan missen? Wat verwachten mensen van

“Zijn de assessments een cadeautje of een gifpil?”



**CV
Gerard
van Olphen**

Gerard van Olphen is voorzitter van de raad van bestuur van APG. Hij studeerde bedrijfs-economie aan de Rijks-universiteit Groningen. Aansluitend voltooide hij een postdoctorale opleiding tot register-accountant. Voordat in 2016 bij APG begon was hij voorzitter van de raad van bestuur van Vivat Verzekeringen. In 2013 werd hij door het Ministerie van Financiën gevraagd om voorzitter van de raad van bestuur van SNS Reaal te worden. Hij voltooide succesvol de herstructurering van dat bedrijf. In de 28 jaar daarvoor vervulde hij diverse (leidinggevende) posities in de financiële sector.

ons? Die vragen boorden een enorme energie aan. Zo'n veertig procent van alle medewerkers heeft actief geparticipeerd in de discussie. Dat traject heeft geresulteerd in een hoger doel: waarom bestaan we? En een gewaagd doel: waar willen we in 2025 staan? En als we dat dan willen worden, waar moeten we dan goed in zijn? Als we ons op die manier willen onderscheiden, wat voor mensen hebben we dan nodig?”

“Dat is allemaal prachtig geformuleerd, maar vervolgens moet je ermee aan de slag. Wij hebben daarvoor drie stappen gezet. De eerste is het formuleren van een strategie, op basis van de missie. Er zijn scenario's en een omgevings-analyse gemaakt om tot die strategie te komen. De tweede pijler is het verbinden van de organisatie met die missie en strategie. Mensen moeten het weten, snappen en ermee aan de slag. Om dat voor elkaar te krijgen, hebben we medewerkers gevraagd om visie-ambassadeur te worden. Zo'n 150 mensen melden zich daar vrijwillig voor aan. Zij hebben spellen ontwikkeld, bijeenkomsten georganiseerd en van alles gedaan om mensen mee te nemen in deze denkrichting.”

“De derde pijler was: wat voor mensen en wat voor leiders zijn daarvoor nodig? We zijn een leiderschapsprofiel gaan ontwikkelen, vanuit de missie en de visie. Als je dat in handen hebt, moet je ook alle mensen op leidinggevende posities langs dat profiel leggen. De leden van de raad van bestuur, de directeuren, het management; iedereen. We hebben Kerewin Consult daarvoor een ontwikkel assessment op maat laten maken. We wilden een traject dat naadloos zou aansluiten op ons leiderschapsprofiel. En dat schaalbaar is. Want we begonnen met een kleine groep, maar wilden het steeds verder de organisatie in brengen.”

“De assessments hebben veel teweeg gebracht. Deze manier van werken was nieuw in deze organisatie en voor veel mensen daardoor spannend. Zij twijfelden: is dit nou een cadeautje of

een gifpil? Maar al snel bleek dat de assessments integer en contentieus waren en de kans boden om een ontwikkelplan te maken. Omdat het uitgangspunt is: wat kan ik en wat wil ik, werd voor de meeste mensen al snel duidelijk dat dit toch echt een cadeautje was. Zeker de lagen onder de directie, die misschien wat jonger en ambitieuzer zijn, hebben de assessments direct omarmt. Zij zagen het als een kans. Ook omdat het beweging bracht in het bedrijf. Sommige mensen trokken de conclusie dat hun ontwikkelvraag te groot was, anderen stroomden door. Dat was niet de opzet. Maar het gevolg van het feit dat we met elkaar in gesprek kwamen over ontwikkeling.”

“We zitten nu weer in een nieuwe fase, waarin we kijken naar het samenspel in teams. Het hele traject heeft een aantal aspecten uit onze cultuur naar voren gebracht waarop we kunnen verbeteren. De samenwerking in teams is daarbij heel belangrijk. Daarom stellen we bijvoorbeeld coaching beschikbaar, waarbij alle coaches getraind zijn op ons leiderschapsmo- ➔

APG

APG zet zich in voor een goed en betaalbaar pensioen, nu en straks. Als financiële dienstverlener verzorgt APG bestuursadvisering, asset management, pensioenadministratie, pensioencommunicatie en werkgeversdiensten. APG voert deze werkzaamheden uit namens (pensioen)-fondsen en werkgevers in de sectoren onderwijs, overheid, bouw, schoonmaak en glazenwassers, woningcorporaties, energie- en nutsbedrijven, sociale werkvoorziening, medisch specialisten en architectenbureaus. Voor de (pensioen)fondsen in deze sectoren beheert APG circa 505 miljard euro (april 2019) pensioenvermogen. APG werkt voor ongeveer 21.000 werkgevers en verzorgt het pensioen voor één op de vijf gezinnen in Nederland (ruim 4,5 miljoen deelnemers). APG telt ongeveer 3500 medewerkers.

→ del. Zij kennen APG en werken allemaal vanuit dezelfde filosofie. Daarmee borgen we dat iedereen vanuit dezelfde achtergrond hiermee aan de slag gaat.”

“En dat geldt natuurlijk ook voor ons als raad van bestuur. Ook wij zijn als team langs die meetlat gelegd. Vrij snel na mijn aantreden, vertrok een aantal leden uit ons team. Ieder om z’n eigen reden. Voor de vorming van het huidige team, betekende dat dat iedereen instapte op het moment dat wij al voor deze aanpak hadden gekozen. Deze aanpak heeft de teamvorming heel duidelijk op de agenda gezet. Net als in alle andere teams binnen APG. Dat betekent dat ook wij als bestuur periodiek teamsessies hebben met één van de coaches. En ook wij hebben binnen het team de ontwikkelboodschappen met elkaar gedeeld. Dus we weten van elkaar wat onze aandachtspunten zijn en gebruiken de intervisie sessies om met elkaar te bekijken wat er wel of niet goed loopt. Zo maken we elkaar beter.”

“De cultuur van een bedrijf verander je niet in twee jaar. We waren een heel product georiënteerd, technocratisch bedrijf, sterk gericht op regels. Dat maakte dat de menselijke maat zoek was. Medewerkers waren een middel, ondergeschikt aan procedures en techniek. Iedereen werkte op zijn eigen postzegel; de samenwerking was verre van optimaal. De ontwikkeling die nu is ingezet, zorgt voor meer menselijke maat en een ander sociaal plan. We gaan nu anders om met reorganisatie en vertrek, er is een gerichte aanpak op ziekteverzuim en medewerkers geven aan dat ze tevreden zijn over het leiderschap. Ze voelen zich bovendien veilig om het goede gesprek aan te gaan. We hebben ons stap voor stap ontwikkeld tot een bedrijf dat denkt vanuit de klant. En dat zich verantwoordelijk voelt voor de ontwikkeling van zijn medewerkers.”

“Daarnaast heeft het de samenwerking in het bedrijf verbeterd. Medewerkers weten dat ze als een speler in een orkest zijn. Een ander ritme slaan dan je collega’s, heeft geen zin. Dat gaat verloren.

“Natuurlijk is er af en toe ongeduld; het mag sneller of explicieter”

Morgen is vandaag

‘Morgen is vandaag’ is het motto van APG. Het geeft aan dat APG zich elke dag inzet voor het pensioen van morgen. En het onderstreept dat een goede beleggingsstrategie en een gedegen pensioenbeheer nu, de basis zijn van een goed pensioen in de toekomst. Het motto vormt tevens de leidraad voor het maatschappelijk verantwoord ondernemen door APG. De bedrijfsvoering is er mede op gericht een leefbare wereld voor huidige en toekomstige generaties te creëren.

Ik zie dat mensen zich daar langzamerhand steeds bewuster van worden en dat werpt z’n vruchten af. Natuurlijk is er af en toe nog wel wat ongeduld. Het zou sneller of explicieter mogen. Maar we zijn de goede richting ingeslagen. Dat wordt op steeds meer niveaus zichtbaar.”

“Wij zijn geen commercieel bedrijf en dat is soms lastig. Bij gebrek aan concurrentie moeten we onze eigen ambitie formuleren. Mijn ambitie is dat APG iets wordt dat het nu nog niet is. Wat we willen worden, staat nog niet bij iedereen op het netvlies. Het ontbreken van dat competitiegevoel maakt dat je langer de tijd hebt om na te denken. Er is minder urgentie om dingen te implementeren. Onze toegevoegde waarde is het creëren van pensioenwaarde voor onze deelnemers. Dat kan alleen als wij een goed fundament hebben. En dat impliceert een aantal zaken. Wij moeten bijvoorbeeld onze kosten zo laag mogelijk houden, zodat er zoveel mogelijk pensioenwaarde ontstaat. En we moeten onze deelnemers zo goed en tijdig mogelijk voorzien van informatie zodat zij de juiste keuzes kunnen maken. En het laatste aspect is dat dat in een duurzame wereld moet gebeuren.”

“We hebben nu de voorwaarden gecreëerd om onderscheidend te zijn. Een belangrijke volgende stap is het echte bewijs leveren. We behalen nu kleine succesjes. Maar om het écht zichtbaar en voelbaar te maken voor een pensioendeelnemer, is meer bewijsvoering nodig. Daarnaast zijn we ons bij APG veel bewuster geworden van waar we voor staan, maar we dragen dat nog te weinig uit. Ook dat zou ik meer willen doen. Als je uitspreekt waar je voor staat en dat ook zichtbaar is, zullen medewerkers zich daar gemakkelijker aan verbinden. Ik wil dat ze op een verjaardag vol trots vertellen: ‘Ik werk bij APG, de grootste pensioenuitvoerder van Nederland’. Dan wordt in de buitenwereld vanzelf zichtbaar en voelbaar waar wij voor staan.” ◀

Anita van der Kooi

Mede-oprichter en partner van LONQ

Gevraagd naar haar favoriete boek, pakt Anita onmiddellijk ‘Met ziel en zakelijkheid’ van Lenette Schuijt uit de goed-gevulde kast. “Een fascinerend boek dat precies aangeeft waar leiderschap over gaat.”

‘Met ziel en zakelijkheid’ beschrijft paradoxen in leiderschap: naar binnen keren en naar buiten treden, zijn en doen, de weg en het doel, loslaten en verantwoordelijkheid nemen en individualiteit en gemeenschap. Anita: “Dit boek is een mooi uitgangspunt voor iedere leider. Als je dit leest, weet je meteen wat jouw voorkeur heeft.”

“Ik vind het zo goed omdat het kort en krachtig beide kanten beetpakt: zowel de zakelijke als de bezieling. Ik geloof niet zo in balans. Hoezo moet alles onder de streep kloppen? Als leider heb je er bij deze paradoxen voor te zorgen dat het ene niet ten koste van het ander gaat. Dat is al lastig genoeg. Lenette Schuijt geeft daar mooie handvatten voor.”

Toegankelijk

“Wat ik ook heel fijn vindt aan dit boek, is dat het verdiepende thema’s heel toegankelijk maakt. Het is goed onderbouwd en leesbaar omdat het is gelardeerd met mooie teksten en gedichten aan de ene kant en wetenschappelijke feiten aan de andere kant. Alles zit erin; de auteur doet in dit boek precies waar ze over schrijft. Ik pak het er in mijn dagelijks werk nog regelmatig bij. En ik hoop dat de leiders die ik het heb aangeraden dat ook doen.”

Anita is psycholoog en heeft een master in Arbeids- en organisatie psychologie. Haar ervaring als team- en executive coach heeft zij onder meer opgedaan als senior adviseur bij KPMG en in verschillende andere branches. Verdere verdieping, ontwikkeling en meer thuiskomen bij zichzelf, vond zij bij het Instituut voor Toegepaste Integratie Psychologie. Anita maakt onderdeel uit van de psychologen-pool van Kerewin Consult.

Inspiratie

in·spi·ra·tie (de; v; meervoud: inspiraties)

1 inademing 2 (abstr.) bezieling 3 (theol.) ingeving van God 4 (concr.) ingeving, inval

Laat je inspireren!

Kerewin Consult laat zich graag inspireren. Door wetenschappelijk onderzoek, door onze opdrachtgevers, door grote denkers, door avontuurlijke doeners en door de natuur. Ook onze eigen dagelijkse praktijk is vaak heel inspirerend en daarom delen wij op onze beurt graag onze visie, ervaringen en ontdekkingen met onze klanten en andere geïnteresseerden.



Aan tafel

- 1 Inge Dijkman**
Global talent development lead bij DSM
- 2 Petra Oudshoorn**
Corporate social responsibility director bij Amsterdam Trade Bank
- 3 Charlotte van Snellenberg**
Human Resource Director bij Bunzl
- 4 Marjoke Veerman**
Zelfstandig adviseur in leiderschap, leren & veranderen
- 5 Wies Verbeek**
Zelfstandig HR-professional
- 6 Saskia Davids**
HR-manager bij Wereldhave
- 7 Lonney Geris**
Flow+ coach bij Joanknecht
- 8 Bernadette Meijer**
loopbaancoach bij BMJConsultancy
- 9 Diana van Miltenburg**
HR-manager bij GVB
- 10 Simone Lensink**
Gespreksleider

We doen dat twee of drie keer per jaar tijdens een inspiratiesessie; een innovatieve middag die aanzet tot nadenken over nieuwe manieren van leidinggeven, ontwikkelen en (samen)werken. En waar ook ruim de gelegenheid is om te netwerken en onderling inspiratie te delen.

Tijdens de eerste sessie in mei 2019, op onze prachtige assessmentlocatie in het Gooi, ontvingen we negen vakvrouwen die met elkaar in gesprek gingen over het belang van duurzame ontwikkeling van leiders. Na de inleiding van Maaïke Klinkhamer over het stappenplan van Kerewin Consult ontstond een levendige discussie over hoe je medewerkers bereikt via leiders, het faciliteren van goed leiderschap, het belang van ontwikkeling en de leider van de toekomst.

Meld je aan!
assessment@kerewin.eu

Wil je in de toekomst één van onze inspiratiesessies bijwonen? Meld je aan door middel van een mailtje aan: assessment@kerewin.eu. Dan zorgen wij dat je een uitnodiging krijgt voor één van de volgende sessie.



Halen uw leiders eruit wat erin zit?

Leiderschapsontwikkeling
Ontwikkelassessments
Executive coaching



www.kerewin.eu
info@kerewin.eu
035-206 25 66