

**KIM CASTENMILLER EN
DIRK ANTON VAN MULLIGEN:**

**“VOOR ONS IS
DE HELE MENS
INTERESSANT, MET
ZIJN GOEDE EN
SLECHTE KANTEN”**



**Veranderbegeleiders
Kim Castenmiller en
Dirk Anton van Mulligen
vinden dat leiderschap
anno nu vraagt om het
creëren van een beweging,
in plaats van anderen te
vertellen wat ze moeten
doen. Leiders moeten naar
zichzelf kunnen kijken om
in deze tijd te bouwen aan
de toekomstbestendigheid
van hun organisatie.**



In tijden van economische teruggang krabben organisaties zich achter de oren over de strategie die ze moeten volgen om te overleven. Sommige organisaties trekken zich terug en kiezen voor behoedzaamheid, krimp en kramp. Andere zien in de aanval de beste verdediging en stimuleren hun menselijke kapitaal juist om tot creatieve, bevrogen oplossingen te komen. Kim Castenmiller en Dirk Anton van Mulligen geven hun kijk op hoe je organisaties toekomstbestendig maakt in het boek 'Geef je organisatie toekomst - Een roadmap voor bouwers aan toekomstbestendige organisaties'. Die kijk ondersteunen ze met tal van concrete tips, verhalen van vernieuwers uit de praktijk en columns van experts.

WIE ZIJN KIM EN DIRK ANTON?

Kim: Ik heb altijd al een fascinatie gehad voor mensen, en wat organisaties met mensen doen. In mijn eerste baan bij een grote bank werd ik geconfronteerd met verstikkende kaders. Dat haalde niet het beste uit mij. Ik heb organisatiepsychologie gestudeerd, dus ik dacht dat het daar juist om ging: het beste uit mensen halen. Maar welke

organisatie doet dat nou echt? Veel mensen spelen dagelijks in hun werk een rol, als professional, als leidinggevende. Ze denken dat dat van hen verwacht wordt. In mijn ideale wereld zijn er alleen maar échte mensen, waarin buiten- en binnenkant samenvallen: what you see is what you get. Echte mensen, met al hun plussen en minnen.” >>

“Wanneer je je realiseert dat alles met elkaar verbonden is, dan gaat het jouw organisatie pas écht goed als het de mensen en de omgeving ook goed gaat.”

DIRK ANTON VAN MULLIGEN



Kim Castenmiller is directeur/eigenaar van Veranderpit, bureau voor veranderbegeleiding en schreef in 2009 het boek 'Generatie Y: aan het werk'.



Dirk Anton van Mulligen is eigenaar van Coherent Solutions; hij begeleidt transitieprocessen en ondersteunt executives.

Dirk Anton: "Ik had het erg naar mijn zin op de lagere school, op de middelbare school werd dat al iets minder en op de universiteit toen ik bedrijfs-economie studeerde nog minder. Er was daar weinig ruimte voor de hele mens. Dat zie je helaas ook in veel organisaties terug. Ik vraag me af wat het organisaties kost als mensen complete delen van zichzelf wegstoppen of uitstellen tot na hun pensionering? Voor ons is de hele mens interessant, met zijn goede en minder goede kanten. Het hoort er allemaal bij. Maar managementbegeleiding is vaak heel lineair: dit is het probleem, dat het doel en de oplossing is dus deze. Zo simpel zitten mensen, en dus organisaties, niet in elkaar. We hebben niet voor niets een linker én een rechterhersenhelft."

Kim: "Alsof je mensen door een wasstraat stuurt. Ik verbaas me er vaak over dat het potentieel van mensen eerder onderdrukt dan gestimuleerd wordt. Dit kunnen we ons steeds minder permitteren. In een tijd waar zoveel verandert, waarin de complexiteit enorm is toegenomen, hebben we dat menselijk potentieel heel hard nodig."

WAAR ZITTEN DE KANSEN?

Dirk Anton: "Zodra iemand een plek krijgt in een organisatie waar hij verschillende kanten van zichzelf in

kwijt kan, dan bereik je een quantum-sprong in resultaten. Helaas worden mensen nu nog maar heel beperkt aangesproken op wat ze kunnen. Ook een gevolg van de toenemende specialisering in veel organisaties. Op de voetbalclub van mijn zoontje heb ik bijvoorbeeld een man leren kennen, technisch tekenaar van beroep. Als je dan ziet hoe die op de voetbalclub met de kinderen omgaat en tegelijkertijd de ouders managet, dan valt je mond open. Die man is een natuurtalent, en die zit de hele dag achter een tekentafel! Hij heeft een groot talent dat niet wordt aangesproken op zijn werk. Deze man heeft dat in zijn leven gesplitst en ontwikkeld, maar benut dat alleen buiten werktijd. Ik vind het mooi als mensen voluit durven te staan voor wie ze zijn. Dat is vaak not done.

Ik ben ervan overtuigd dat we nu in een transitie zitten van het denken in systemen naar de mens centraal zetten. Dat is geen kwestie van willen, maar onvermijdelijk: **je ziet de organisaties die op de oude, industriële wijze gerund worden, in de problemen komen.** Organisaties die deze slag met succes naar 2020 maken, slagen erin het enorme menselijk kapitaal, het talent dat ze al in huis hebben, maximaal te benutten."

“Veel mensen spelen dagelijks in hun werk een rol, als professional, als leidinggevende. In mijn ideale wereld zijn er alleen maar échte mensen, waarin buiten- en binnenkant samenvallen: what you see is what you get.”

KIM CASTENMILLER

HOE ZIEN ORGANISATIES ER IN 2020 UIT?

Dirk Anton: “De schotten gaan weg. We werken nu nog met een industrieel opgebouwde organisatievorm. Er zijn mensen die iets bedenken, mensen die iets maken, mensen die iets verkopen en mensen die de administratie doen.

Allemaal in hun eigen hokje. Die hokjes gaan verdwijnen. Organisaties gaan juist producten ontwikkelen samen met hun klanten. Kijk maar naar het onderwijs: ouders zijn daar veel meer bij betrokken dan vroeger en vragen om andere onderwijsvormen. Zo’n andere aanpak vraagt om een mentali-

teitsverandering in de hele organisatie. Alleen maar iets verzinnen en daar een marketingcampagne omheen optuigen, dat werkt niet meer. Je moet op een volwassen manier met je klanten leren omgaan. Dat betekent ook dat het exclusiviteitsprincipe op de schop gaat. ‘Het is van mij’ wordt ‘het is van ons samen’.”

Kim: “Nu al zie je tussen organisaties samenwerking in ketens ontstaan. Dat wordt alleen maar sterker. In 2020 zullen mensen zich nog meer dan nu, realiseren dat we uiteindelijk allemaal hetzelfde doel nastreven. Ten diepste willen we van betekenis zijn voor een ander, de wereld op onze manier een stukje beter maken.”

Dirk Anton: “Alles is met elkaar verbonden, en dat heeft veel >>

Boektip van Ans Tros

‘Geef je organisatie toekomst’

‘Business as usual’ werkt niet meer. Bekende recepten verliezen hun kracht. De toekomst laat zich niet langer voorspellen. Organisaties staan voor de uitdaging een nieuwe toekomst te creëren door ruimte te geven aan mensen. Maar hoe doe je dat? Daarop geven Dirk Anton van Mulligen en Kim Castenmiller een antwoord in hun managementboek ‘Geef je organisatie toekomst - Een roadmap voor bouwers aan toekomstbestendige organisaties’. Ans Tros: “Met Dirk Anton deel ik een passie voor energetische dingen, en dat wat niet direct zichtbaar is. Dat is de basislaag in dit boek. Ook de doorleefde verbinding met de praktijk spreekt mij aan, want dat maakt wat Kim en Dirk Anton schrijven heel herkenbaar. Geen blabla, gewoon een fris, helder verhaal in korte stukjes en vanuit diverse perspectieven. ‘Geef je organisatie toekomst’ klopt voor mij intuïtief.”



“We werken nu nog met een industrieel opgebouwde organisatievorm. Er zijn mensen die iets bedenken, mensen die iets maken, mensen die iets verkopen en mensen die de administratie doen. Allemaal in hun eigen hokje. Die hokjes gaan verdwijnen.”

DIRK ANTON VAN MULLIGEN

consequenties. In ons boek introduceren we de term sprinkhaanglobalisatie voor het verschijnsel dat bedrijven met hun productie van het ene land naar het andere hoppen op jacht naar de laagste kosten. Sprinkhaanglobalisatie verbindt jouw organisatie niet met je omgeving of met de mensen die voor je werken. Een gemiste kans. Mensen leveren veel meer waarde als ze zich verbonden voelen. Ook blijken juist de lokaal gewortelde bedrijven moeilijke tijden makkelijker te doorstaan. Wanneer je je realiseert dat alles met elkaar verbonden is, dan gaat het met jouw organisatie pas echt goed als het de mensen en de omgeving ook goed gaat.”

WAT IS DE UITDAGING VOOR LEIDINGGEVENDEN?

Kim: “Dat ze hun mensen inspireren, hen meenemen in hun droom en dat vertalen naar een helder doel. Leidinggevenden moeten hun medewerkers helpen hun eigen bijdrage aan dat doel concreet te maken, op zo'n manier dat het aansluit bij hun eigen dromen. Nu gebeurt dat vaak andersom: de leidinggevende bepaalt de bijdrage van de werknemer. Niet inspirerend en niet meer houdbaar in deze tijd.”

Dirk Anton: “Dat inspireren werkt als het planten van een zaadje, het heeft pas op termijn zijn zichtbare opbrengst. Er gebeurt in het begin veel meer in de mensen zelf, onder de

oppervlakte, dan aan de buitenkant. Dan komt het aan op vertrouwen: vertrouwen in de mensen, in de uitkomst en in jezelf. Doorgaan terwijl je nog geen bevestiging krijgt dat je goed zit. Als leidinggevende is het zaak om dit te onderkennen en te zorgen voor je eigen support. Zoals we in ons boek schrijven: je kunt het niet alleen en je moet dat ook niet willen.”

HOE HELPT JULLIE BOEK ORGANISATIES OP WEG NAAR DIE IDEALE TOEKOMST?

Dirk Anton: “We realiseerden ons dat er al ontzettend veel managementboeken zijn... De meeste gaan over één idee, en bij elk boek dat je leest denk je: dat is het! Zo zwerven mensen van managementtheorie naar managementtheorie, maar toch missen ze iets. Wij merkten dat er veel mensen in organisaties rondlopen met het gevoel dat het anders moet, maar die niet weten hoe en met wie ze dat kunnen aanpakken. Die mensen willen we geen nieuwe theorie geven, maar handvatten, ondersteuning op alle onderdelen. Dus hebben we in 'Geef je organisatie toekomst' ook vernieuwers aan het woord gelaten over hoe zij het aanpakken in hun praktijk. Als we dan een reactie krijgen van een lezer die schrijft: 'Mijn exemplaar zit al helemaal vol met Post-its', dan zijn we op de



goede weg. **We duiden de tijd waarin we leven, herkennen de patronen en leggen verbanden.** Het boek zit ook vol metaforen en voorbeelden.”

Kim: “Het boek staat niet op zichzelf, het wordt online ondersteund met een website en gratis tools. Ook bieden we seminars-op-maat waarmee managers ideeën uit het boek in hun eigen praktijk kunnen toepassen. We hebben ons boek zo geschreven dat iedereen er zelf mee aan de slag kan. Dus niet alleen leidinggevend, ook medewer-

kers. Wij gaan uit van de veranderkracht die al in mensen zelf zit. We nemen de positie in van een reisbegeleider. Je geeft zelf de bestemming aan, wij geven je aanwijzingen voor je reis. Maar als lezer ben én blijf jezelf de bestuurder. Vandaar ook dat we dit boek een roadmap hebben genoemd, die je een handvat biedt bij jouw eigen reis.”

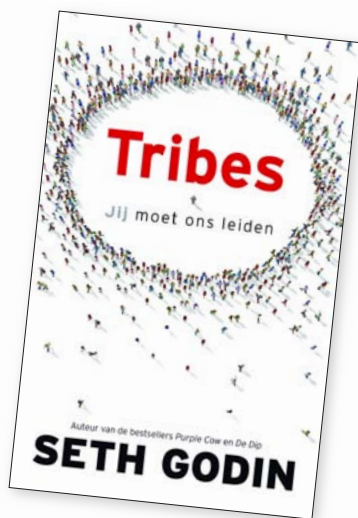
TEKST **CAROLINE LINSEN**
FOTOGRAFIE **WILCO VAN DIJEN**

Boektip van Kim Castenmiller

‘Tribes’ van Seth Godin

Een ‘tribe’ is van oudsher een groep mensen die verbonden zijn, zowel onderling als met een leider en een idee. In deze tijd van internet kun je tribes met gelijkgestemden over de hele wereld vormen.

Kim Castenmiller: “De boodschap die Seth Godin in Tribes overbrengt is: iedereen kan een community starten. Jij kunt nu opstaan als leider want ieder mens heeft het vermogen om een leider te zijn. Dus het is nu aan ons om een stap te zetten. We moeten het in deze tijd hebben van vernieuwing, en mensen die dat op gang brengen. Zijn boek is een aanmoediging en bemoediging voor iedereen die vernieuwing wil leiden.”



clip

VAN MANU
BUSSCHOTS

‘WE DROMEN DE
VERKEERDE DROMEN’
ECKART WINZTEN 1939-2008
www.youtube.com



Portret van een ondernemer die passie, profit en people combineerde

Toen ik net begon met werken, gaf mijn projectleider me een boek 'omdat het wel iets voor mij zou zijn.' Het boek beschreef de uitzonderlijke transformatie van het Braziliaanse bedrijf Semco. Uitzonderlijk, omdat de resultaten de moeilijke economie ver overtroffen, maar vooral vanwege de uitzonderlijke manier van organiseren: vanuit vertrouwen, eigenaarschap en menselijkheid. Zo'n visie op organisaties inspireert mij nog steeds. Eckart Wintzen met zijn bedrijf BSO/Origin was een ander voorbeeld dat menselijkheid en vertrouwen samen kan gaan met winstgevendheid en groei. Als ik daaraan mag bijdragen als (organisatie)coach, ben ik geïnspireerd!

MANU BUSSCHOTS | FREELANCE
COACH SCHOOLVOORCOACHING