



Groeien als leider en groeien als mens

Wie ben ik als leider? En wat betekent dat voor ons als organisatie?

Die vragen stonden centraal tijdens het driejarig incompany-programma rondom leiderschap en organisatieontwikkeling dat AAG samen met Sioo doorliep.

Wat bracht het allemaal teweeg?

Inleiding

"Als een leiderschapsprogramma goed is, gaat het na-golven op het werk. Sommigen gaan op die golven surfen, anderen raken eronder bedolven. Dat hoort bij zo'n proces", zegt Johan van Houwelingen, bestuurder bij AAG. Samen met Durk Piet de Vries, docent, leerbegeleider en destijds programmamanager bij opleidingsinstituut Sioo, blikt hij terug op het programma en de intensieve samenwerking.

Het traject was om een aantal redenen wenselijk. "AAG helpt zorgorganisaties om hun bedrijfskundige processen te verbeteren. De afgelopen jaren is de dynamiek in de sector enorm toegenomen en zijn we zelf snel gegroeid", legt Johan uit. "Om als AAG ook in de verdere toekomst succesvol te blijven, dachten we na over een nieuwe organisatie-structuur, met meer nadruk op eigen verantwoordelijkheid. Zo'n verandering vraagt veel van medewerkers én managers. Daarom wilden we leidinggevend een stevige basis bieden op het gebied van bedrijfskundig management en leiderschap."

De tweedelige AAG casus

1- Groeien als leider en groeien als mens (Casus)

In het artikel blikt AAG-bestuurder Johan van Houwelingen samen met docent en leerbegeleider Durk Piet de Vries van Sioo terug op het traject en wat het binnen de organisatie teweeg heeft gebracht.

2- Uit het harnas van leiderschap (Verdieping)

In het artikel reflecteren de bestuurders, twee deelnemende managers en de leerbegeleiders van Sioo dieper op de intensieve samenwerking en de verkregen inzichten. [Lees meer >](#)



Co-creatie en maatwerk

AAG nodigde enkele gerenommeerde partijen uit om een voorstel doen. "Sioo stak er met kop en schouders bovenuit", vertelt Johan. "Zij kwamen met een grote delegatie en gaven ons meteen het vertrouwen dat zij aan ons uitgebreide programma van eisen konden voldoen. Maar belangrijker nog: zij wilden het programma in co-creatie met ons ontwikkelen, een programma op maat maken. Een wereld van verschil met de andere partijen, die in onze ogen een incompany versie van een bestaand programma aanboden."

Het was het begin van een bijzondere samenwerking, waarin AAG en Sioo gezamenlijk optrokken en elkaar systemisch vonden. "Co-creatie en samendoen, dat is steeds de kracht van het programma geweest", aldus Durk Piet. Samen met collega-docent en -leerbegeleider Rob Vinke begeleidde hij het traject. Zo werd er een werkgroep opgezet met Durk Piet, Rob en een - regelmatig wisselend - aantal deelnemers om de theorie zo nauw mogelijk te laten aansluiten bij de behoefte van de organisatie.

Co-creatie en samendoen

Dat is steeds de kracht van het
programma geweest.



Het middenkader als ruggengraat

Het programma bestond uit een reeks van tweedaagse ontmoetingen inclusief overnachting op een externe locatie om deelnemers volledig onder te dompelen in het programma. De eerste dag stond in het teken van kennisoverdracht, de tweede was gereserveerd voor intervisie en de vertaling van de theorie naar de eigen situatie. Het gezamenlijke diner op de eerste avond bood Durk Piet en Rob de gelegenheid om te polsen hoe de eerste dag was gevallen en de inhoud van dag twee verder te finetunen.

Het boek *Leading from the Middle* (Marichal, Seegers, Sorgeloos, 2017) was de onderlegger voor de theorie. Hierin wordt gesteld dat het middenkader de ruggengraat vormt van iedere organisatie. Durk Piet: "Het vormde een mooie kapstok voor onderwerpen zoals scenario-ontwikkeling, strategie maken, teamontwikkeling, leiderschap en verandermanagement. Daaruit kwamen thema's rollen die vakdocenten van Sioo en wij als leerbegeleiders samen met de groep verder uitdiepten. Zo kregen de deelnemers meer taal, inzicht, kennis en meer gedeelde grond om op te staan."

Dat sloot goed aan bij de behoefte van AAG. Johan: "Veel van onze managers zijn vanuit de inhoud leidinggevende geworden. Het boek en de thema's boden hun de gelegenheid om stil te staan bij leidinggeven en de rollen die daarbij horen. En zetten ons ook aan het denken. Zoals de module over verandermanagement met vakdocent Jacqueline Jansen en het belang van je gevoel uitspreken in je werk, van vertellen wat er 'onder de streep' gebeurt. Dat is inmiddels een vaste uitdrukking geworden binnen onze organisatie."

Niet alles viel meteen op z'n plek. "Er was ook een sessie over strategie waarbij vakdocent Ard-Pieter de Man dingen zei waarmee we het op dat moment totaal oneens waren", weet Johan. "Het zorgde voor veel discussie, maar achteraf gezien had hij volkomen gelijk. Zo wist Sioo ons steeds op de juiste momenten de juiste thema's en vakdocenten te bieden, zodat wij verder konden groeien."



Nieuwe focus: de organisatie

Na anderhalf jaar op deze manier samenwerken lag er een goede basis. Maar het proces was nog niet klaar: de relatie tussen leiderschap en organisatieontwikkeling moest nog worden gelegd. "Lidmaatschap werd een belangrijk thema", geeft Johan aan. "Wat vraagt de organisatie van jou als leider? En hoe geef je daaraan invulling?" Daarom besloot AAG om samen met Sioo een tweede cyclus aan te gaan, met de focus op de organisatie en organisatieontwikkeling.

Ditmaal werd de inhoud niet vastgelegd in een curriculum. Het werd kort van tevoren in overleg met de werkgroep – en waar nodig, de bestuurders – bepaald. "We hadden voldoende vertrouwen in Sioo en de leerbegeleiders om dat los te kunnen laten", zegt Johan. "De inhoud werd heel fluïde: vaak scherpten we het draaiboek tijdens de tweedaagse aan", zegt Durk Piet. "Soms gooiden we het zelfs helemaal weg en speelden Rob en ik ter plekke in op de actuele behoefte van de groep. Een uitdaging, maar gelukkig konden we altijd terugvallen op de expertise van de collega's binnen Sioo."

Uitdaging

Ook de deelnemers ervaarden de uitdaging. "Het kwam veel dichterbij. Het ging om lidmaatschap, om leiderschapscultuur, om wat je zelf moet veranderen om je rol te pakken als manager binnen AAG", zegt Johan. "Dat raakte ook de rol van jou en je collega Marcel Melenhorst als bestuurder", vult Durk Piet aan. "Jullie wilden niet meer de 'ouders' zijn die alles bepalen. Eigen verantwoordelijkheid nemen werd een belangrijk thema."

Sommige sessies raakten zodanig een snaar dat de inhoud bleef nazingen op het werk. Johan: "Het leiderschapsprogramma was dan op kantoor beland – en dat was alleen maar goed. Daar zagen we managers die al ver waren in hun leiderschapsreis en stevige stappen maakten met hun team. En andere die meer tijd nodig hadden voor hun persoonlijke ontwikkeling. Daarmee zagen we verschillen in wat leidinggevend nodig hadden en paste het collectieve leerproces niet meer. Dat was voor ons en Sioo het teken om het programma af te ronden."

"Eigen verantwoordelijkheid nemen werd een belangrijk thema."

Durk Piet de Vries, docent en leerbegeleider bij Sioo

Leider én mens

Nu, enkele maanden later, wordt de impact van het traject binnen AAG steeds zichtbaarder. "Veel leidinggevend hebben geleerd wat leidinggeven is en hoe zij zijn als leider. Daardoor zijn zij betere managers geworden en functioneren hun teams goed", zegt Johan. "We hebben elkaar als AAG tijdens het traject veel beter leren kennen en werken daardoor beter samen. Er is ook een aantal mensen zichzelf tegengekomen. Sommigen hebben ervoor gekozen om geen manager meer te zijn. Uiteindelijk reflecteert iedereen nu beter op diens plek."

"AAG heeft stevig geïnvesteerd in het programma en echt commitment getoond", zegt Durk Piet. "Er is heel veel gebeurd in en tussen mensen. Iedereen weet nu: bij AAG ben je expert en mag je als mens ook jezelf zijn, je eigen toon zetten, jezelf laten zien." "Sioo heeft ons uitgedaagd én ondersteund. Daardoor konden wij als organisatie, als leider en als mens groeien. Leiderschap is per slot van rekening ook mens kunnen zijn en de ander als mens kunnen zien", vat Johan het samen. "We hebben samen met Sioo een solide basis gelegd. Daarop kunnen we nu zelfstandig verder bouwen."

Lees meer over de casus!

Bestuurders, deelnemers en leerbegeleiders hebben op het gezamenlijk traject gereflecteerd in een long-read, dat te lezen is in een tweede deel van dit artikel.

[LEES MEER](#)



Sioo +31 (0)30 291 30 00 | sioo@sioo.nl | sioo.nl

Dankwoord

Dank aan allen die hebben meegewerkt aan dit artikel dat in twee delen is verschenen.
Voor dit artikel zijn de volgende betrokkenen geïnterviewd:

- Rens Adam, manager Finance outsourcing en HR & automatisering bij AAG
- Alexander Brand, manager Vastgoed & Duurzaamheid bij AAG
- Johan van Houwelingen, bestuurder bij AAG
- Marcel Melenhorst, bestuurder bij AAG
- Anne-Mieke Vermeer, bestuurssecretaris bij AAG
- Rob Vinke, docent en leerbegeleider bij Sioo
- Durk Piet de Vries, docent en leerbegeleider bij Sioo (en destijds ook programmamanager bij Sioo).

Interviews en tekst: Karen Jochems.



Johan van Houwelingen, bestuurder bij AAG

Wie ben ik als leider? En wat betekent dat voor ons als organisatie? Die vragen stonden centraal tijdens het driejarig incompany-programma rondom leiderschap en organisatieontwikkeling van AAG.

Meer weten?

Meer weten over deze casus? Over het leiderschapstraject dat we faciliteerden? Of over andere voorbeelden van incompany- of adviestrajecten? Neem een kijkje op onze website of neem contact op met onze programmamanagers.

Judith Iking (Programmamanager Incompany)

judithiking@sioo.nl

Sioo

Interuniversitair centrum
voor organisatie- en verandkunde

Adres

Stadsplateau 12
3521 AZ Utrecht

Contact

+31 (0)30 291 30 00
sioo@sioo.nl

www.sioo.nl



Sioo +31 (0)30 291 30 00 | sioo@sioo.nl | sioo.nl