

Whitepaper

Van Controle naar Vertrouwen!

“Leiderschap en veerkracht in complexe tijden”

ROBERT DE MURALT

Onder redactie van Marie-Louise Dechesne



© Robert de Muralt, december 2024

Dit is versie 1.0 van de whitepaper: Van Controle naar Vertrouwen! Heeft iemand anders jou dit exemplaar doorgestuurd? Vraag dan zelf je eigen gratis exemplaar aan via www.dmdc.nl Dan weet je zeker dat je de meest recente versie hebt.

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Inleiding.....	3
Het 4 ringenmodel.....	3
Het Balansmodel: Een integrale benadering.....	5
Organisatorisch Leiderschap: Het 4V Leiderschapsmodel	7
Praktische toepassing in de publieke sector	8
Conclusie: Van Controle naar Vertrouwen.....	10
Over Robert de Muralt en DMDC.....	11

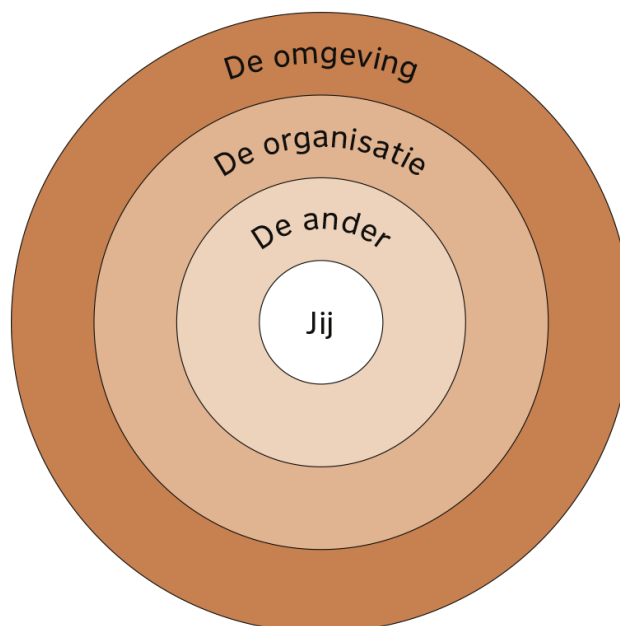
Inleiding

In een wereld die steeds complexer wordt, staan organisaties voor grote uitdagingen. De toename van technologische ontwikkelingen, maatschappelijke veranderingen en toenemende druk vanuit stakeholders maakt dat traditionele hiërarchische structuren en controlemechanismen vaak tekortschieten. In plaats daarvan vraagt de huidige tijd om een nieuwe vorm van leiderschap: verbonden leiderschap. Dit type leiderschap legt de nadruk op vertrouwen, veerkracht en verbinding, zowel met jezelf als met anderen en de bredere omgeving.

Verbonden leiderschap is essentieel in een tijd waarin organisaties moeten navigeren door onzekerheid en snelle veranderingen. Dit whitepaper biedt een samenvatting van het gedachtegoed uit *Organisatiekunst* en legt de nadruk op praktische toepasbaarheid, met name binnen de publieke sector. Het bevat inzichten uit het 4-ringenmodel, het balansmodel en het 4V-leiderschapsmodel, die helpen om leiderschap en samenwerking te versterken. Met deze tools kun je als leider niet alleen effectief reageren op uitdagingen, maar ook bijdragen aan een cultuur van vertrouwen en duurzame samenwerking.

Het 4 ringenmodel

Effectief leiderschap draait om het creëren van verbinding, niet alleen met jezelf, maar ook met de mensen om je heen, je organisatie en de bredere omgeving waarin jij opereert. Om dit te begrijpen, biedt het **4 ringenmodel** een nuttig hulpmiddel. Dit model helpt je om organisatievraagstukken breder te bekijken en de onderlinge samenhang tussen verschillende lagen van invloed te doorzien: jijzelf, de ander, de organisatie en de omgeving.



Het model bestaat uit vier concentrische ringen, die elk een bredere context vertegenwoordigen:

1. Jij: Het persoonlijke domein

In het hart van het model sta jij, de leider zelf. Dit is het persoonlijke niveau waar je leiderschap begint. Jouw zelfbewustzijn, je persoonlijke waarden en overtuigingen vormen de basis van je handelen. Zonder een sterke verbinding met jezelf, ontbreekt de grondslag voor authentiek en effectief leiderschap. Hier komt persoonlijk leiderschap in beeld: jezelf kennen, reflecteren op je acties en bereid zijn om te groeien.

2. De ander: Het relationele domein

De volgende ring is de ander, ofwel de mensen waarmee je samenwerkt. Dit relationele niveau draait om de interacties en verbindingen die je met anderen creëert. Als leider is het cruciaal om niet alleen je eigen perspectief te begrijpen, maar ook dat van de ander. Empathie, communicatie en samenwerking staan centraal. Hoe je jezelf ziet en hoe je met anderen omgaat, bepaalt de kwaliteit van je relaties en de mate van vertrouwen en samenwerking binnen teams.

3. De organisatie: Het organisatorische domein

De derde ring vertegenwoordigt de organisatie. Hier kijk je naar de cultuur, processen en structuren waarin jij en de ander samenwerken. Dit organisatorische niveau vereist inzicht in hoe verschillende onderdelen van de organisatie op elkaar inwerken. Als leider help je om synergie te creëren tussen individuen en teams, en zorg je ervoor dat de visie en strategie van de organisatie helder zijn en breed gedragen worden. Hier speelt het organisatorisch leiderschap een grote rol: het vermogen om een omgeving te creëren waarin iedereen samenwerkt naar gemeenschappelijke doelen.

4. De omgeving: Het maatschappelijke domein

De buitenste ring is de omgeving, het bredere systeem waarin jouw organisatie opereert. Dit omvat zowel de directe externe omgeving, zoals stakeholders, marktontwikkelingen en wet- en regelgeving, als bredere maatschappelijke factoren zoals technologische veranderingen en culturele trends. Het is essentieel voor leiders om de dynamiek van deze externe factoren te begrijpen en te anticiperen op veranderingen. Verbonden leiderschap vereist dat je jouw organisatie niet als een op zichzelf staand geheel ziet, maar als onderdeel van een groter ecosysteem. Hier verbind je je met bredere maatschappelijke thema's en zorg je ervoor dat jouw organisatie op een verantwoorde manier opereert.

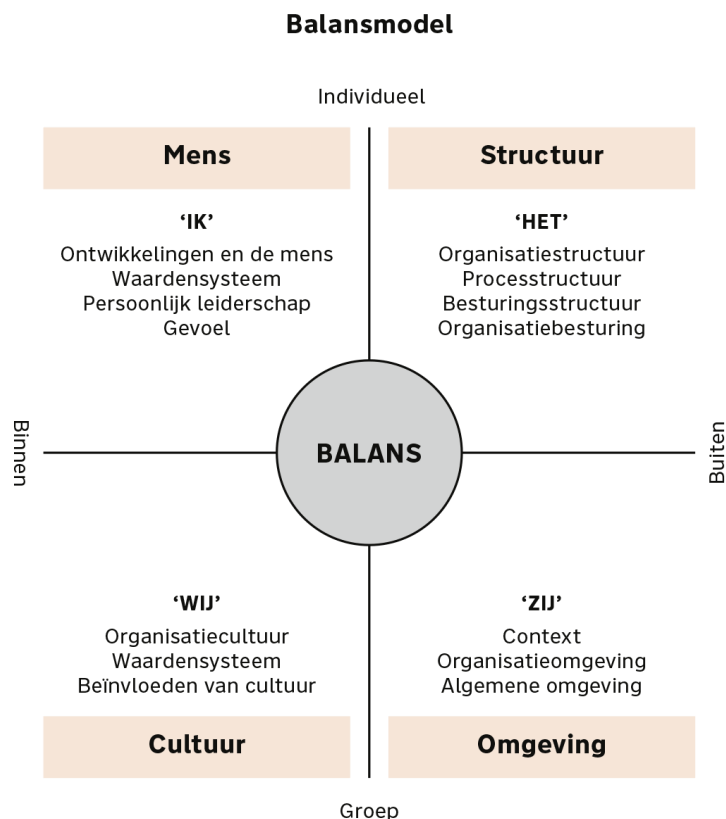
De waarde van het 4 ringenmodel voor leiderschap

Het 4-ringenmodel maakt inzichtelijk hoe elk niveau van invloed met elkaar samenhangt. Wat eerst een individueel probleem lijkt, kan zijn oorsprong vinden in een verstoorde relatie met anderen, een disfunctionele organisatiecultuur of externe druk vanuit de omgeving. Als leider kun je dus niet één niveau los van de andere niveaus bekijken. Effectief leiderschap vraagt om een geïntegreerde aanpak, waarbij je bewust aandacht geeft aan alle vier de lagen van invloed.

Wanneer je als leider vanuit dit model denkt en handelt, wordt het gemakkelijker om verbanden te zien tussen persoonlijke gedragingen, teamdynamieken, organisatorische processen en maatschappelijke ontwikkelingen. Dit stelt je in staat om effectiever te sturen, problemen bij de bron aan te pakken en duurzamer te leiden.

Het Balansmodel: Een integrale benadering

Het balansmodel bouwt voort op het 4-ringenmodel en biedt een integraal kader om organisatievraagstukken te analyseren. Dit model, ontwikkeld op basis van Ken Wilber's Integral Theory, helpt leiders om meerdere perspectieven tegelijkertijd te beschouwen en balans te vinden tussen interne en externe krachten.



Vier dynamische krachtenvelden

Het Balansmodel maakt gebruik van een twee-assenperspectief: de eerste as loopt van individueel naar collectief, en de tweede as van binnenwereld naar buitenwereld. Deze assen vormen samen vier dynamische kwadranten:

1. **Mens (ik) – Het individuele domein.** Dit perspectief richt zich op de uniciteit van het individu: persoonlijke ontwikkeling, emoties, kennis en talenten van medewerkers. Effectief leiderschap op dit niveau vraagt om aandacht voor individuele behoeften en groei.
2. **Cultuur (wij) – Het relationele domein.** Dit niveau onderzoekt de normen, waarden en interacties binnen de organisatie. Een sterke, gedeelde cultuur stimuleert samenwerking en verbinding tussen teamleden.
3. **Structuur (het) – Het organisatorische domein.** Dit perspectief richt zich op processen, systemen en organisatorische inrichting. Een effectieve structuur ondersteunt efficiëntie en prestaties.
4. **Omgeving (zij) – Het externe domein.** Dit domein kijkt naar externe invloeden zoals stakeholders, maatschappelijke trends en regelgeving. Het vraagt strategisch inzicht om externe veranderingen te navigeren.

De noodzaak van balans

De vier krachtenvelden zijn onlosmakelijk verbonden. Een disbalans kan leiden tot inefficiëntie, verminderde betrokkenheid of strategisch falen. Een organisatie is in balans wanneer deze perspectieven elkaar versterken en in harmonie functioneren.

Unieke balans voor elke organisatie

Elke organisatie heeft een unieke balans, afhankelijk van factoren zoals cultuur, doelen en externe druk. Een productiebedrijf kan nadruk leggen op structuur voor efficiëntie, terwijl een denktank focust op mens en cultuur om creativiteit te stimuleren. Het balansmodel helpt leiders deze nuances te begrijpen en effectief te sturen.

Basisprincipes voor toepassing

Leiders kunnen het Balansmodel gebruiken als een kader voor het besturen van hun organisatie. Hier zijn enkele basisprincipes die helpen bij het toepassen van dit model in de praktijk:

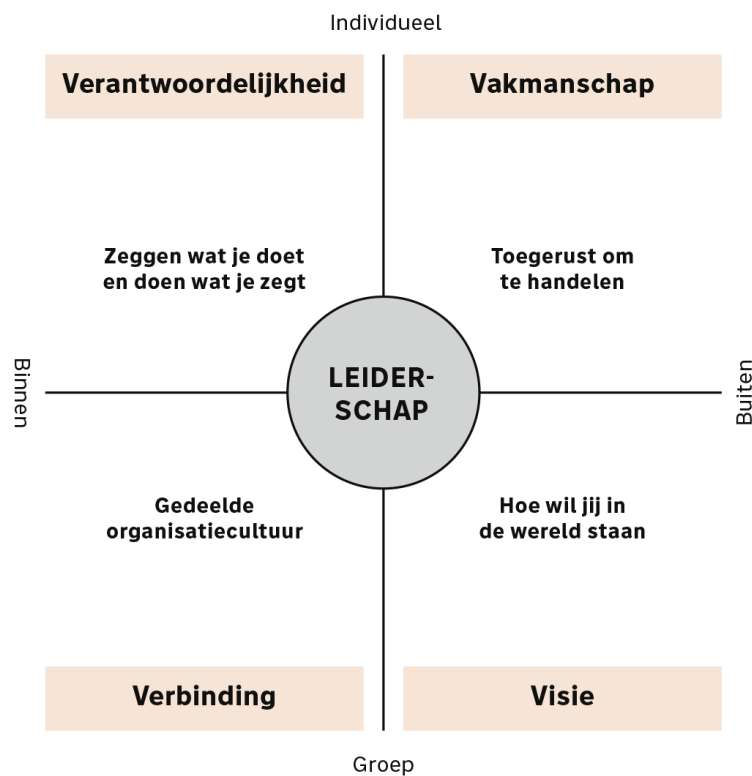
1. **Focus op doelen:** Richt je op de stip aan de horizon.
2. **Gebruik de kracht van de organisatie:** Bouw voort op unieke sterktes.

3. **Kijk integraal:** Combineer interne en externe analyses.
4. **Verander alleen wat nodig is:** Behoud wat goed werkt.
5. **Houd balans:** Pas leiderschap aan de context aan.

Door het balansmodel te gebruiken, krijgen leiders een helder overzicht van hun organisatie. Dit model stelt hen in staat om duurzame oplossingen te ontwikkelen die verder gaan dan symptoombestrijding en bijdragen aan strategische veerkracht.

Organisatorisch Leiderschap: Het 4V Leiderschapsmodel

Het 4V-model richt zich op vier cruciale pijlers die bepalen hoe effectief en succesvol een leider functioneert binnen een organisatie. Dit model helpt inzicht te krijgen in persoonlijke leiderschapskwaliteiten en waar verdere ontwikkeling nodig is.



De vier V's staan voor:

1. **Verantwoordelijkheid**

Dit element draait om integriteit: zeggen wat je doet en doen wat je zegt. Het gaat over betrouwbaarheid in de uitvoering van de afspraken die je maakt. Als je als leider afspraken

met je team maakt en deze vervolgens niet nakomt, tast dat je geloofwaardigheid aan. Een goede leider toont consistentie in gedrag en zorgt ervoor dat afspraken nagekomen worden, zowel door zichzelf als door anderen.

2. Verbinding

Verbinding draait om het opbouwen van relaties met je team en andere belanghebbenden. Een goede leider toont empathie en interesse in anderen, wat samenwerking en communicatie bevordert. Dit is essentieel voor een gezonde organisatiecultuur. Het vermogen om hulp te vragen en aan te bieden speelt hierin een grote rol, net als het delen van waarden en normen binnen de organisatie.

3. Vakmanschap

Vakmanschap houdt in dat je als leider beschikt over de benodigde kennis, ervaring en vaardigheden om je taken uit te voeren. Dit omvat ook het erkennen van je eigen beperkingen en het vermogen om feedback te ontvangen en te geven, zodat continue verbetering wordt gestimuleerd. Een feedbackcultuur waarin leren en ontwikkelen centraal staan, is essentieel voor het aanscherpen van ieders vakmanschap binnen de organisatie.

4. Visie

Visie verwijst naar het vermogen van een leider om richting te geven. Het omvat het formuleren van doelen en het overbrengen van een heldere koers, gekoppeld aan de bredere doelen van de organisatie. Leaders met een sterke visie kunnen dromen vertalen naar concrete stappen die het team op korte termijn kan nemen.

Veiligheid en Vertrouwen: De basis voor Organisatorisch Leiderschap

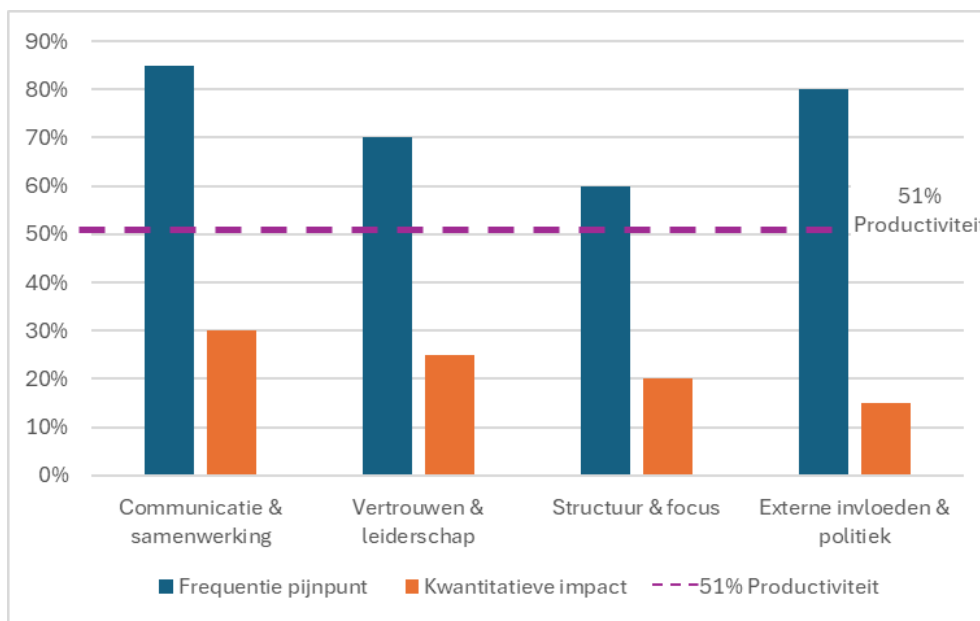
Effectief leiderschap volgens het 4V-model begint bij veiligheid en vertrouwen. Medewerkers moeten zich vrij voelen om hun mening te geven en moeten het vertrouwen hebben dat hun leider betrouwbaar is. Dit versterkt betrokkenheid, samenwerking en innovatie binnen teams.

Praktische toepassing in de publieke sector

Uitdagingen

Leiders in de publieke sector worden geconfronteerd met complexe regelgeving, hoge verwachtingen en maatschappelijke druk. Naast de bekende problemen rond communicatie (85%) en inconsistent leiderschap (70%), is de productiviteit in veel organisaties gedaald naar een gemiddelde van slechts 51%. Dit is zelfs lager dan in de private sector, waar de productiviteit al is afgenomen van 75% naar 66%. Volgens PwC is de productiviteit in Nederland tussen 2015 en 2021 met 9% gedaald, en de

situatie is ernstiger in de publieke sector, waar een productiviteit onder 60% vaak wordt geassocieerd met lage betrokkenheid, slechte werkcultuur en inefficiënte processen.



Belangrijke oorzaken zijn globalisering, digitalisering en individualisering. Deze trends hebben geleid tot een afname van menselijke interactie en flexibiliteit door steeds dominantere systemen. Bovendien speelt hybride werken een belangrijke rol in het verminderen van sociale cohesie binnen organisaties, wat deze uitdagingen verder versterkt. Daarnaast wordt de publieke sector vaak belast door "too big to fail"-projecten en politieke invloeden die de wendbaarheid en effectiviteit ondermijnen.

Tools en aanpak

- **Onderzoek en diagnose:** Gebruik het 4-ringenmodel om belangen en belevingen te analyseren. Bijvoorbeeld door de impact van externe druk en interne cultuur op besluitvorming in kaart te brengen.
- **Dialoogsessies:** Creëer een veilige ruimte voor open gesprekken en het bespreken van spanningen. Casus: Een teamleider verminderde silo-denken door structurele afstemming tussen afdelingen te organiseren.
- **Balansmodel:** Gebruik dit model om strategische keuzes te maken en disbalans tussen mens, structuur en cultuur te identificeren. Dit kan helpen om veerkracht op te bouwen en de dalende productiviteit te keren.

- **Verbonden leiderschap:** Pas het 4V-model toe om vertrouwen te herstellen, samenwerking te versterken en een duidelijke visie te ontwikkelen. Organisaties met sterk leiderschap rapporteren gemiddeld 25% hogere productiviteit. Een versterking van sociale cohesie binnen hybride teams kan hierbij cruciaal zijn.

Conclusie: Van Controle naar Vertrouwen

Door anders te kijken naar leiderschap en samenwerking kunnen organisaties niet alleen uitdagingen overwinnen, maar ook een cultuur creëren waarin vertrouwen, veerkracht en betrokkenheid centraal staan. Uit onderzoek blijkt dat organisaties met sterk leiderschap gemiddeld 25% hogere productiviteit rapporteren, terwijl een daling in vertrouwen en samenwerking kan leiden tot 30% lagere productiviteit. Het toepassen van modellen zoals het 4-ringenmodel en het 4V-leiderschapsmodel helpt deze uitdagingen gericht aan te pakken en duurzame resultaten te behalen. Het 4-ringenmodel, balansmodel en 4V-leiderschapsmodel bieden praktische en bewezen hulpmiddelen om deze transitie te maken.

De onderzoeksresultaten in de publieke sector onderstrepen het belang van Verbonden Leiderschap. Het helpt om pijnpunten zoals communicatieproblemen en versnipperde structuren aan te pakken en een fundament te leggen voor duurzame samenwerking en hogere productiviteit. Met een gemiddelde productiviteit van slechts 51% in veel publieke organisaties, is Verbonden Leiderschap essentieel om de negatieve trends van lage betrokkenheid en inefficiëntie te keren.

We nodigen je uit om met een frisse blik naar jouw leiderschap en organisatie te kijken. Neem de eerste stap door de modellen in deze whitepaper te verkennen en toe te passen in jouw praktijk. Samen kunnen we bouwen aan een toekomst waarin mensen en organisaties bloeien, met vertrouwen en verbinding als fundament.

Over Robert de Muralt en DMDC



Robert de Muralt is een ervaren directie- en organisatieadviseur met een bijzondere focus op Verbonden Leiderschap. Hij ontwikkelde de BASc® (Business Awareness Scan), een krachtige methodiek die snel inzicht biedt in kansen en knelpunten binnen organisaties.

Met een achtergrond in het begeleiden van leiders en teams richt Robert zich op het versterken van samenwerking, het verbeteren van teamdynamiek en het creëren van authentieke verbindingen. Zijn aanpak kenmerkt zich door pragmatische oplossingen, gecombineerd met aandacht voor de mens achter de professional.

Door zijn werk wil Robert organisaties helpen om niet alleen effectiever te zijn, maar ook meer voldoening en betekenis te vinden in hun dagelijkse praktijk. Hij gelooft sterk in leiderschap dat begint bij zelfbewustzijn en groeit door verbinding en eigenaarschap. Dit blogboek is het resultaat van zijn jarenlange ervaring en visie op leiderschap en organisatieontwikkeling.

Samen met Marie-Louise Dechesne richtte hij in 2017 De Muralt & Dechesne (DMDC) op, een onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in complexe organisatievraagstukken, met een sterke focus op de publieke dienstverlening. DMDC begeleidt directeuren, managers en teams die vastlopen in moeilijke situaties.

Met behulp van de BASc® brengt DMDC snel en objectief in kaart waar kansen en knelpunten liggen. Door gerichte dialoogsessies, leiderschapsontwikkeling en maatwerkinterventies helpt DMDC organisaties om eigenaarschap te ontwikkelen en blijvende stappen te zetten naar een cultuur van vertrouwen, samenwerking en groei.

Bij DMDC geloven we dat echte verandering begint bij verbinding en eigenaarschap. Onze missie is om organisaties te begeleiden naar duurzame resultaten, waar werkplezier en effectiviteit hand in hand gaan.