



Marco Buschman

VERBINDEND VERMOGEN

Vergroot je impact op
de ander, je team en
je organisatie



Jubileum
uitgave

*'Het boek Verbindend Vermogen is een ultieme aanrader
voor alle leidinggevendenden!'*

Remco Claassen, leiderschapsexpert, topspreker en bestsellerauteur

43 Krachtig leiderschap

Leiderschap is niet een zaak van het hoofd.

Leiderschap is een zaak van het hart.

– Kouzes & Posner

Persoonlijke inleiding

Bij het onderzoeken van de mogelijkheden van onze samenwerking hebben mijn compagnon Jaco en ik uitgebreid gesproken over hoe wij tegen de wereld aankijken. Wat is het belang van ons werk voor de samenleving? Wat drijft hem en mij om ons zo toe te leggen op de menskant van veranderen? Wat zijn onze gemeenschappelijke waarden en waar zijn we verschillend in ons denken en handelen? Als onderdeel van deze zoektocht hebben we een hele dag met fotoboeken op schoot gezeten om onze levensgeschiedenissen en persoonlijke verhalen met elkaar te delen. Een prachtige manier om elkaar beter te leren kennen en een oprechte verbinding aan te gaan.

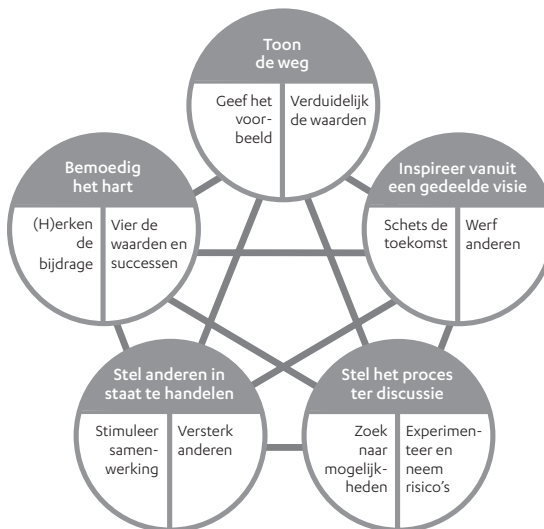
Gedurende onze zoektocht hebben we besloten dat wij van alle partners die zich bij COURIUS aansluiten, verwachten dat ze een deel van hun eigen tijd en kennis ter beschikking stellen om organisaties en stichtingen met een duidelijk maatschappelijk doel te helpen ontwikkelen, zodat die nog meer positieve impact op de samenleving kunnen hebben. En natuurlijk verwachten wij dat niet in de laatste plaats ook van onszelf. Daarnaast reserveren we jaarlijks een deel van onze winst om deze organisaties en stichtingen financieel te ondersteunen. Voor deze werkzaamheden is de stichting Verbindend Vermogen opgericht. Ervan uitgaande dat we als bedrijf blijven doorgroeien in partners en omzet, betekent het dat we steeds meer gaan bijdragen aan een prachtige samenleving. Ook dat is bijdragen aan verbinding, niet in je eigen

directe omgeving, maar wel in de levens van anderen. Dat is voor mij krachtig leiderschap.

Onderzoek van Kouzes & Posner

Krachtige leiders tonen de weg, inspireren vanuit een gedeelde visie, stellen het proces ter discussie, stellen anderen in staat te handelen en bemoedigen het hart, aldus Kouzes & Posner (2007). Zij zijn tot deze vijf vaardigheden gekomen na uitgebreid onderzoek naar wat krachtige leiders binnen organisatie doen. Het mooie van deze vaardigheden is dat ze niet zozeer gaan om persoonlijke kenmerken van de geïnterviewde leiders, juist om gewone dagelijkse handelingen. Handelingen die geleerd kunnen worden door te doen, reflecteren, bijstellen, doen, et cetera.

Kouzes & Posner hebben aan elke vaardigheid twee handelingen gekoppeld. Als je ze leest ga je zien dat alle vaardigheden en handelingen met elkaar verbonden zijn en elkaar versterken in de uitvoering. En dat ze logisch en begrijpelijk zijn zodat je ze direct binnen jouw praktijk kunt toepassen (voor zover je dat niet al doet). Daarmee heb je een krachtige impact op het functioneren van de medewerkers, de teams en de organisatie als geheel. En van daaruit heb je ook een impact op de maatschappij.



Figuur 20: De vijf vaardigheden en tien handelingen van Kouzes & Posner

Vaardigheid 1: Toon de weg

Handeling 1: Geef het voorbeeld. Kinderen leren door te observeren en te kopiëren. En datzelfde principe gaat nog steeds op als we volwassen zijn en samenwerken binnen organisaties. Wat de leiders laten zien in hun handelen wordt gekopieerd door de medewerkers. Dus in plaats van te praten over het belang van bijvoorbeeld vertrouwen en respect, geven zij het voorbeeld door het te doen. *‘People first follow the person and then the plan.’*

Handeling 2: Verduidelijk de waarden. Krachtige leiders handelen vanuit een diep geloof in wat belangrijk voor ze is. Ze kennen hun persoonlijke waarden, spreken deze uit en handelen ernaar. Ze dagen hun medewerkers uit ook te handelen vanuit hun persoonlijke waarden. Daarnaast ontwerpen ze de team- en organisatiewaarden die de basis zijn voor de onderlinge verbinding en samenwerking. Als de leiders zien dat de waarden niet worden nageleefd, spreken zij de medewerkers er direct en duidelijk op aan.

Vaardigheid 2: Inspireer vanuit een gedeelde visie

Handeling 3: Schets de toekomst. Krachtige leiders durven groots te dromen over wat mogelijk is en hebben diep vertrouwen dat uitzonderlijke resultaten haalbaar zijn. Daarbij gaat groots dromen over organisatieresultaten (bijvoorbeeld winst maken en continuïteit) en maatschappelijke resultaten (echte waarde toevoegen aan de maatschappij). Dromen begint met het loslaten van denken vanuit beperkingen. In plaats daarvan vragen de leiders zichzelf steeds af: wat nu als ...? De droom wordt het bestaansrecht van de organisatie.

Handeling 4: Werf anderen. De droom (in organisatietermen ambitie of visie genoemd) wordt omgezet in een verhaal dat verteld en doorverteld kan worden om daarmee anderen te inspireren. Dus in plaats van de medewerkers te dwingen je droom te realiseren gaat het om het ‘verleiden’ van medewerkers om van een droombeeld de potentie te leren inzien en dit droombeeld te laten internaliseren. Om dat te realiseren is het belangrijk aan te sluiten bij de gedachten van de medewerkers. Wat vinden zij belangrijk, waaraan willen zij bijdragen, waar geloven zij in,

et cetera. Vervolgens is het zaak dat de leider deze inzichten weet te koppelen aan zijn eigen droom. Het is zaak om hier niet manipulatief in te zijn, eerder om deze invloed vanuit inspiratie en het slim koppelen te laten gelden.

Vaardigheid 3: Stel het proces ter discussie

Handeling 5: Zoek naar mogelijkheden. Krachtige leiders zijn continu op zoek hoe 'het' beter kan. 'Het' verwijst zowel naar de rationele kant (resultaatgericht leiderschap) als de emotionele kant (verbindend leiderschap) van organisaties. Daarbij worden de mensen aangemoedigd om zelf ook buiten de organisatie contacten te leggen. Dat is de basis voor nieuwe inspiratie en nieuwe ideeën.

Handeling 6: Experimenteer en neem risico's. Om dit proces van continu verbeteren te laten ontstaan, creëren krachtige leiders een sfeer waarin mensen elkaar aanmoedigen om te innoveren en risico's te nemen. Daarbij worden kleine veranderingen omarmd vanuit de gedachte dat vele kleine veranderingen leiden tot grote resultaten. En in plaats van medewerkers op fouten af te rekenen, wordt onderzocht wat je ervan kunt leren als individu en als organisatie.

Falen is de eerste stap naar succes. Althans, als je je niet laat afschrikken door de fouten die je hebt gemaakt en bereid bent ervan te leren. Voeg daar een flinke dosis doorzettingsvermogen aan toe en grote doelstellingen zijn binnen handbereik. Ter inspiratie een video met voorbeelden van bekende mensen die ondanks tegenslag hun grootse droom hebben gerealiseerd. Hoe ga jij om met tegenslag?

<https://www.youtube.com/watch?v=U0IGcESiLWM>



Vaardigheid 4: Stel anderen in staat te handelen

Handeling 7: Stimuleer samenwerking. Organisaties bestaan uit mensen wier handelingen ertoe leiden dat de resultaten worden behaald die zijn afgesproken. De

krachtige leiders beseffen dan ook heel goed hoe belangrijk eerlijke samenwerking vanuit diepgaande verbinding is. Vertrouwen geven is daarbij de basis. En hoe meer vertrouwen wordt gegeven, des te meer vertrouwen binnen de organisatie wordt doorgegeven. Het is een besmettelijk virus.

Handeling 8: Versterk anderen. Krachtige leiders hebben een diepgaand geloof in het potentieel van hun medewerkers en het vertrouwen dat zij verantwoordelijk willen zijn voor de processen en de resultaten die zijn afgesproken. Daarom wordt ruimte gegeven aan medewerkers, zodat zij in zekere mate autonoom kunnen handelen en zelf energie kunnen steken in activiteiten die zij als belangrijk ervaren. Uiteraard zijn er wel kaders afgesproken, bijvoorbeeld ten aanzien van wat gerealiseerd moet worden en wat eenieders taak daarbinnen is. Deze basishouding zorgt ervoor dat energie en trots bij de medewerkers vrijkomt wat leidt tot uitzonderlijke resultaten te behalen.

Vaardigheid 5: Bemoedig het hart

Handeling 9: (H)erken de bijdrage. Krachtige leiders geven veelvuldig persoonlijke feedback aan mensen met wie ze samenwerken. Dat kan gaan over wat verbeterd kan worden in zijn handelen, wat gewaardeerd wordt als zijn bijdrage bij het bereiken van het doel of het erkennen van wat de kwaliteiten van hem zijn als mens. Ook als de bijdrage van een medewerker niet het gewenste resultaat heeft opgeleverd, zien de leiders de positieve intentie en kunnen ze deze waarderen. Hoe belangrijk deze manier van denken is blijkt uit het werk van Daniel Goleman (1996) die constateert dat slechts 15% van het werk van leidinggevendenden IQ-gerelateerd is en 85% van het werk EQ-gerelateerd is.

Handeling 10: Vier de waarden en successen. Een belangrijke vraag die krachtige leiders zichzelf hebben gesteld: maakt het mij als leider uit wie er met de eer gaat strijken? Bedenk eens welke resultaten er bereikt kunnen worden als niemand zich druk maakt over welk ego het meest gestreeld wordt? Krachtige leiders hebben de vraag beantwoord en handelen er dagelijks naar: zij geven en gunnen anderen het applaus en nemen de verantwoordelijkheid op zich als iets fout loopt. Tijdens openbare gelegenheden uiten ze hun dank en tonen ze respect voor de teams en individuele medewerkers.

Tot slot, ter overdenking, een conclusie die Kouzes & Posner hebben getrokken: Als je niet gelooft in de boodschapper, dan geloof je ook niet in de boodschap.

OEFENING

Word COURIUS

Ons bedrijf heet COURIUS. Het is een niet-bestaand woord dat wij hebben afgeleid van meerdere bestaande woorden. Deze bestaande woorden kun je koppelen aan de vijf behandelde vaardigheden van Kouzes & Posner. Allereerst *'courage'* (moed): het getuigt van moed om de weg te tonen. Ten tweede is COUR opgebouwd uit 'co' (samen) 'u' (*you*, jij dus) 'r' (*are*, zijn) wat leidt tot 'Je bent samen': de basisgedachte om te inspireren vanuit een gedeelde visie. Ten derde *'curious'* (nieuwsgierig): om het proces ter discussie te stellen is een nieuwsgierige houding een basisvaardigheid. Ten vierde is IUS opgebouwd uit 'I' (ik) en 'us' (wij): vanuit de verbinding kun je anderen in staat stellen te handelen. En tot slot het Franse woord *'coeur'* (hart): logischerwijs te koppelen aan bemoedig het hart. Daarmee is de naam van ons bedrijf een goede verwoording van hoe wij als specialisten in de menskant van veranderen denken en handelen in de verbinding met onze klanten. Hoe wij ons focussen op het creëren van krachtige verbindingen met jezelf, de ander, het team en de organisatie. En hoe wij ons inzetten voor een verbonden wereld.

Hoe pas jij zelf de door Kouzes & Posner ontdekte vaardigheden en handelingen toe binnen je werk? Kun je ze ook op een onderwerp richten dat net buiten de grenzen van je organisatie ligt, om zo de wereld te verbeteren? Ik wil je uitdagen hier op te reflecteren en voor jezelf een keuze te maken wat je vanaf nu meer, minder of anders gaat doen. En ik wil je uitdagen deze intentie naar mensen in je omgeving uit te spreken. Het is gebleken dat de kans dan groter is dat er daadwerkelijk veranderingen gaan optreden. Oftewel: door je intentie uit te spreken vergroot je je commitment.

Medewerkers worden niet geïnspireerd door mooie verklaringen, wel door oprechte handelingen.

Over COURIUS: Specialisten in de menskant van veranderen

Aan de slag met *Verbindend Vermogen*

Het lezen van dit boek heeft je hoogstwaarschijnlijk aan het denken gezet over wat verbindend vermogen voor jou betekent. Je bent bevestigd in je verbindende kwaliteiten, je hebt nieuwe inzichten verkregen en je bent aan de slag gegaan met het (door)ontwikkelen ervan. Daarmee draag je bij aan het creëren van duurzame samenwerking binnen de teams en de organisatie waarvoor je werkt. En dat leidt tot krachtige resultaten. Deze ontwikkeling van jezelf, je team en je organisatie is een continu proces van nieuwsgierig zijn, inspireren, reflecteren, experimenteren, falen, herstellen, doelen halen en successen vieren. COURIUS ondersteunt je daar graag bij.

Gepassioneerd team

We zijn specialisten in de menskant van veranderen. Ons team bestaat uit enthousiaste en gemotiveerde mensen met passie voor hun vak. Wij hebben vele jaren praktijkervaring als managers, adviseurs, trainers, executive coaches en teamcoaches. Wij hebben de kennis en expertise om jou, je team en je organisatie optimaal te ondersteunen.

Impact door ervaringsgerichte aanpak

Al doende leert men, en al lerende doet men. Bij het ontwerpen en uitvoeren van onze interventies werken we mee in de praktijk door jouw uitdagingen voorop te zetten. Ervaringsgericht leren is dus onze standaard, maar ieder mens heeft een

eigen leerstijl, daarom wisselen we af in leervormen en werkwijzen. Dat betekent dat we werken in het hier en nu en we je laten ervaren waar het over gaat. Dat doen we met als uitgangspunt dat het bij de effectiviteit van gedrag nooit om 'goed' of 'fout' gaat, maar om het effect van het gedrag op de ander. Daarbij leveren we confronterende maar tegelijkertijd respectvolle feedback. Zo kan jij, en kunnen ook je team en je organisatie veranderen ... en groeien.

Wat mogen wij voor je betekenen?

COURIUS heeft een uitgebreid aanbod op het gebied van leiderschapstrajecten, masterclasses, trainingen, executive coaching, teamcoaching en consultancy. Ook verzorgen wij interactieve lezingen bij klanten en tijdens congressen. Bel ons op 0412-752633, of mail naar info@courius.com. Kijk ook op de website www.courius.com om te ontdekken wat wij voor jou kunnen betekenen. Tot ziens!