



12 GEHEIMEN van krachtig leiderschap

Marco Buschman
Jaco van der Tang

COURIUS 

Specialisten in de menskant van veranderen



INLEIDING

Wat is leiderschap?

De vraag 'wat is leiderschap?' is even moeilijk te beantwoorden als de vraag 'hoe smaakt een aardbei?' We hebben er allemaal een beeld bij, maar ieder van ons zal het toch echt anders omschrijven. En, niet onbelangrijk: de ene aardbei is de andere niet. Je hebt grote en kleine, zure en zoete, smaakvolle en waterige, ruwe en gladde, glinsterende en doffe. En dat is met leiders niet anders.

Vraag aan honderd mensen wat leiderschap is en je krijgt een breed scala aan antwoorden. En alle antwoorden zijn 'waar' vanuit het perspectief van degene die de vraag beantwoordt. Het antwoord zal afhankelijk zijn van de persoonlijke voorkeur en beleving (bijvoorbeeld introvert versus extravert persoon), van de cultuur waarin mensen zijn opgegroeid, van de organisatie waarbinnen mensen werken, van de teamsfeer en van de mate van autonomie die ze krijgen, voelen of wensen, etc. Oftewel, net als bij de smaak van de aardbei is bij de omschrijving van leiderschap niet een eenduidige definitie te geven die geldt voor alle mensen, in alle situaties en in elke omgeving.

Onze beschrijving van leiderschap

In dit gratis e-book geven wij onze beschrijving van leiderschap. De kennis die we hier met je delen hebben hun wortels in onze eigen 'hands-on' ervaringen als leidinggevendenden binnen uiteenlopende organisaties, aangevuld met onze ervaringen als consultant, trainer, (team)coach en facilitator voor vele (internationale) opdrachtgevers. Daarnaast maken we graag gebruik van bewezen wetenschappelijk onderzoek naar leiderschap. Daarom zul je in de tekst ook diverse actuele inzichten van auteurs, leiderschapsdenkers en onderzoeksinstituten tegenkomen. Zo presenteren we onder meer de vertrouwensformule van David Maister in hoofdstuk 6, gaan we in hoofdstuk 7 in op wat voor Stephen M.R. Covey het belangrijkste ingrediënt van leiderschap is en hoe je daaraan kunt werken en maken we je graag attent op het wereldwijde onderzoek van Kouzes & Posner dat de basis vormt van hoofdstuk 12 (Vijf vaardigheden van krachtige leiders). En uiteraard, geheel in lijn met onze COURIUS stijl van werken, hebben we alle ervaringen en inzichten zó praktisch voor je gemaakt dat je er direct mee aan de slag kunt.

Opbouw

In dit gratis e-book behandelen we veel waardevolle inzichten waarmee je jezelf tot krachtige leider kunt ontwikkelen. Aan het eind van elk deel vind je twee passende oefeningen. Eveneens hebben we op onze website een pagina aangemaakt met aanvullende oefeningen (<https://courius.com/oefeningen-krachtig-leiderschap>).

De opbouw van dit e-book is als volgt.

In **deel 1 - Jouw leiderschapskwaliteiten: de basis op orde** staan de basis-ingrediënten van leiderschap centraal. Wat zijn de fundamenteën waarop jij je leiderschap verder uitbouwt?

In **deel 2 - Je leiderschap ontwikkelen: mensenwerk, vertrouwen en verbinden** laten we zien wat het betekent als je de interactie met mensen aangaat. Door welk mensbeeld laat je je daarbij leiden en hoe kun je voorkomen dat je van leider tot narrige micromanager verwordt?

In **deel 3 - Effectief leiderschap tonen: taak- én mensgericht resultaten boeken** staat het rendement van al je inspanningen centraal. Wat maakt nu dat de ene leider effectief is en de andere niet? En wat is ervoor nodig om via alle zogenaamde soft skills toch gewoon harde resultaten te blijven boeken?

We wensen je veel inspiratie en succes bij het toepassen van al deze inzichten in jouw praktijk. Indien je hierbij ondersteuning zoekt dan nodigen we je uit om vrijblijvend **contact met ons op te nemen**.

Tot slot: het boek is in de hij-vorm geschreven, maar expliciet geldt: overal waar 'hij/hem' staat, dient de lezer vooral ook 'zij/haar' te lezen.

Veel leesplezier!



MARCO BUSCHMAN, MCC

Managing Partner

06 - 467 161 41

marco@courius.com

<https://courius.com>



JACO VAN DER TANG

Managing Partner

06 - 150 669 60

jaco@courius.com

<https://courius.com>

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	2
.....	
DEEL 1 - JOUW LEIDERSCHAPSKWALITEITEN: DE BASIS OP ORDE	6
1 Geen Superman (m/v), maar 'Super Human'	7
2 Iedereen heeft gelijk, maar slechts gedeeltelijk	9
3 Commitment en emotie	12
4 Stop ermee de baas te spelen!	15
In reflectie en in actie met Deel 1	17
.....	
DEEL 2 - JE LEIDERSCHAP ONTWIKKELEN: MENSENWERK, VERTROUWEN EN VERBINDEN	19
5 Leiderschap in de praktijk is altijd mensenwerk!	20
6 De kracht van Verbindend Vermogen	22
7 Ontwikkel je relatievertrouwen	25
8 Meer vertrouwen met een gezonde vorm van zelforiëntatie	28
In reflectie en in actie met Deel 2	30
.....	
DEEL 3 - EFFECTIEF LEIDERSCHAP TONEN: TAAK- ÉN MENSGERICHT RESULTATEN BOEKEN	32
9 Veranderen als de raket op je af komt	33
10 Je impact vergroten vanuit congruentie	35
11 Informele leiders	37
12 Vijf vaardigheden van krachtige leiders	40
In reflectie en in actie met Deel 3	43
.....	
Over COURIUS: Specialisten in de menskant van veranderen	44
Inspiratiebronnen	45
Copyright & Colofon	46



DEEL 1

JOUW LEIDERSCHAPS- KWALITEITEN

DE BASIS OP ORDE

Het leiderschap wat jij tentoonspreidt is van cruciale invloed op je organisatie én op de medewerkers aan wie jij leidinggeeft. Je stijl van leiderschap bepaalt allereerst voor een groot deel jouw eigen effectiviteit. Bovendien is het een belangrijk ingrediënt voor mensen om bij jouw organisatie te willen werken óf om er zo snel mogelijk te willen ver- trekken!

Een van de conclusies naar aanleiding van een wereldwijd onderzoek vanuit Gallup is dat mensen gaan werken voor een organisatie omdat ze daar verbinding mee voelen, maar veelal de organisatie verlaten vanwege hun manager. Jij dus! Daarom adviseren we orga- nisaties om hun managers actief te blijven ontwikkelen tot leiders die kunnen boeien en binden. Hiervoor is het nodig om met de basis te beginnen. Hoe kwetsbaar durf jij te zijn, zie jij dat jouw werkelijkheid ook maar één versie van de waarheid is, in welke mate ben jij emotioneel betrokken bij je organisatie en bij je mensen en in hoeverre heb jij de neiging om de baas te willen spelen?

Hoofdstuk 1 Geen Superman (m/v), maar 'Super Human'	7
Over wat er tegenwoordig allemaal wordt verwacht van een leider en het positieve effect van het toelaten en laten zien van kwetsbaarheid.	
Hoofdstuk 2 Iedereen heeft gelijk, maar slechts gedeeltelijk	9
Over waarom het zo belangrijk is om als leider in allerlei situaties voor ogen te blijven houden dat er altijd meer- dere waarheden zijn.	
Hoofdstuk 3 Commitment en emotie	12
Over het belang om als leider zowel als Human DOING (functioneel) en Human BEING (persoonlijk) te werken aan het realiseren van doelstellingen.	
Hoofdstuk 4 Stop ermee de baas te spelen!	15
Over het belang om als leider met een bescheiden, oprecht geïnteresseerde houding, gelijkwaardig met je mede- werkers om te gaan.	
In reflectie en in actie met Deel 1	17



1

Geen Superman (m/v), maar 'Super Human'

Superman: de leider als krachtige alleskunner?

Wie zich in leiderschap gaat verdiepen komt er al snel achter dat iedereen weer wat anders verlangt van leiders. Voordat je het weet moet je aan allerlei maatstaven voldoen. Je moet benaderbaar zijn en knopen kunnen doorhakken. Je moet mensen betrekken en het betrekkelijke blijven zien van situaties. Je moet oog hebben voor details en de grote lijn in de gaten blijven houden. Een leider is de ideale rol om alle projecties en idealisaties op los te laten. Maar hoe reëel is het om aan al die projecties te voldoen? Soms lijkt er op alsof je eerst de vaardigheden en competenties van een ware Superman of Superwoman moet beheersen, voordat je geschikt zou zijn. Kun je ook mens zijn met alle tekortkomingen en beperkingen? Met fouten en kwetsbaarheden?

Kracht door kwetsbaarheid

Stel, je bent de CEO van een farmaceutisch bedrijf met de missie om de kwaliteit van leven te verbeteren en de levensduur te verlengen via het ontwikkelen van nieuwe medicijnen. En je hebt daarbij de verantwoordelijkheid voor een omzet van ruim 53 miljard dollar en 129.000 medewerkers (cijfers 2018). Je zet in op een strategische en culturele transformatie om de mensen mee te krijgen in je missie en het bedrijf te 'ontbazen'. Daarbij werk je samen met een business coach om te reflecteren op je denken en handelen. In de gesprekken bespreek je hoe jouw leiderschap impact heeft op de organisatie, wat goed en wat minder goed gaat en wat je verwacht van je mensen aan nieuw leiderschap. Zou jij dan een video opnemen waarin je jouw business coach interviewt over deze thema's en daarbij ook open en eerlijk je eigen ontwikkeling bespreekt? Best spannend en kwetsbaar, en tegelijkertijd zal het erg inspirerend zijn.

Hij bestaat, de kwetsbare CEO

En, zou jij zo'n video opnemen? Vas Narasimhan wel. Narasimhan is sinds 2017 CEO bij Novartis. Hij weet zakelijkheid (Human Doing, focus op het resultaat) en menselijkheid (Human Being, focus op de relatie) op een hele natuurlijke manier te integreren. Met dat leiderschap bereikt klinkende resultaten op zowel financieel als cultureel terrein. Zo is hij keer op keer weer een rolmodel voor de moderne leidinggevende en een levend voorbeeld van 'walk your talk' en 'put the action where your mouth is'.

Verbindend luisteren

De basis om kwetsbaarheid als kracht in te kunnen zetten is: verbindend luisteren. Verbindend luisteren betekent: luisteren vanuit de intentie om te begrijpen in plaats van dat je luistert om te reageren. Op die manier creëer je diepe verbindingen met de ander, je team, je organisatie en de wereld. Verbindend luisteren is dan ook een belangrijke basisvaardigheid voor leiders. De Courius Business Coaching en team- en leiderschaps-ontwikkeltrajecten laten steeds opnieuw zien hoeveel impact echt en oprecht luisteren heeft: leiders zijn ermee in staat optimale (zakelijke) relaties te creëren en onderhouden die bovendien leiden tot duurzame resultaten.

Vraagstukken van de moderne leider

Belangrijke thema's waar de moderne leider minimaal elke week tijd aan zal willen (!) besteden en op zal willen reflecteren zijn:

INNERLIJK WERK RONDOM ZIJN EIGEN ONTWIKKELING:

De leider van de toekomst is zich bewust van zijn patronen en reflecteert hier regelmatig op. Hij tracht zijn beperkende gedachten te ontmaskeren en vraagt zich bij elk besluit steeds af wat daarbij zijn eigen drijfveren, persoonlijke waarden, eigen behoeften en angsten zijn.

PRACTICE WHAT YOU PREACH:

Leiders zullen zichzelf moeten transformeren om de business te kunnen transformeren. Als leiders persoonlijke groei belangrijk vinden, dan is de vraag hoeveel tijd zij binnen de organisatie – ook voor medewerkers – vrijmaken om hieraan te kunnen werken? En wanneer je als leider een kwetsbare, lerende opstelling van medewerkers verwacht, dan is het nodig om zelf die kwetsbaarheid en die lerende houding als eerste tentoon te spreiden.

DE TAAKOPVATTING VAN DE LEIDER:

Vaak zie ik leiders druk bezig om problemen op te lossen. Dit terwijl de belangrijkste taakopvatting van de leider zou moeten zijn om andere mensen aan te sturen. Leiderschap betekent: je mensen coachen. Verbindend luisteren past in deze taakopvatting en wordt op steeds meer plekken erkend als een kerncompetentie voor leiders. Groei van de ander is groei van de organisatie. Wat geeft meer voldoening en is uiteindelijk ook effectiever leiderschapsgedrag? Het probleem zelf oplossen, of een werkhouding waarin je erop uit bent om samen tot oplossingen te komen?

VAN SUPERMAN (M/V), NAAR 'SUPER HUMAN'.

Waar vroeger onkwetsbaarheid gelijk stond aan kracht, daar geldt tegenwoordig dat je kracht als leider juist toeneemt door kwetsbaar te durven zijn. Hoe laat jij op je werkplek je kwetsbaarheid zien? Hoe toon jij je kracht én je zwakheden?

Door zelf regelmatig op deze thema's te reflecteren, zal blijken dat je als leider in de loop der tijd anders naar jezelf én naar de wereld gaat kijken. Het stellen van een vraag kan de wereld veranderen. Dat geldt voor de vragen die een business coach aan een leider stelt én geldt evengoed ook voor de vragen die een leider aan zijn mensen stelt. Bedenk daarbij dat de kwaliteit van je vragen mede de kwaliteit van jouw en hun werk bepaalt. En dat de kwaliteit van je luisteren de mate bepaalt waarin de medewerkers zich gehoord voelen en in beweging komen.

2

Iedereen heeft gelijk, maar slechts gedeeltelijk

Leiderschap: aangeboren of aan te leren?

Is krachtig leiderschap een aangeboren kwaliteit en dus voorbehouden aan de 'happy few' of kan echt iedereen een krachtig leider worden? Dit is een vraag die verwijst naar de 'nature' versus 'nurture' discussie, waar al decennialang – of zelfs eeuwenlang – mensen vanuit beide kampen uitspraken over doen.

Want is ons denken, voelen, praten en handelen nu vooral een gevolg van ons DNA ('nature' en dus aanleg) of komt het voort uit opvoeding en ervaringen ('nurture' en dus leefomgeving)? Onze business, team- en leiderschapscoaches weten uit ervaring dat uitspraken doen op dit vlak erg lastig is. Ieder argument vóór een standpunt (of is het een overtuiging?) kan worden weerlegd door argumenten van het andere kamp. En inderdaad, het is lastig om te bepalen wie gelijk heeft. Want hoe bewijs je eenduidig en overtuigend waar gedrag vandaan komt? Daarvoor zou je onderzoek moeten doen bij mensen met volledig identieke genen die in verschillende omgevingen zijn opgegroeid. Of je zou mensen met verschillende genen moeten onderzoeken die in exact dezelfde omgevingen en omstandigheden zijn opgegroeid. Best lastig proefpersonen voor dit soort onderzoek te vinden ... Daarnaast: kun je gedurende het onderzoek wel onbevooroordeeld waarnemen en zijn de proefpersonen echt onafhankelijk?

Van 'of-of' naar 'en-en'

De hedendaagse psychologie is het erover eens dat beide factoren van belang zijn. De hele 'nature' versus 'nurture' discussie is niet een debat van 'of-of' maar van 'en-en'. Je denken, voelen, praten en handelen is een gevolg van je genetisch materiaal én van je opvoeding/ervaring. Het vraagstuk of leiderschap is aangeboren of is aan te leren is daarmee zelf een mooi voorbeeld van het feit dat er in plaats van slechts één waarheid meestal meerdere waarheden zijn. En juist deze invalshoek – dat er meerdere waarheden zijn – is zo belangrijk om als leider in allerlei situaties voor ogen te blijven houden. Met andere woorden: iedereen heeft gelijk, maar slechts gedeeltelijk.

Van debat naar dialoog

Door in je leiderschap actief dit uitgangspunt – 'iedereen heeft gelijk, maar slechts gedeeltelijk' – als basis te nemen ga je als vanzelf anders denken en anders handelen. Zodra je merkt dat jij ten opzichte van iemand anders afwijkende standpunten inneemt, stop je automatisch met debatteren. Ook gaat het je opvallen als iemand een ander van zijn gelijk probeert te overtuigen. In plaats daarvan stimuleer je bij jezelf een nieuwe innerlijke monoloog die verloopt langs zinnestjes als:

'Dat is interessant: zij heeft een ander perspectief.'

'Wat ziet hij, wat ik niet zie en wat kan ik daarvan leren?'

'Ik ben benieuwd hoe haar denkwijze complementair kan zijn aan wat ik hierover tot nog toe heb beweerd.'

In plaats van het debat aangaan en een gevecht om 'de waarheid' in te starten, ga je een dialoog voeren vanuit nieuwsgierigheid. Zo kun jij verbindend luisteren (zie hoofdstuk 1) als basis leren toepassen. Op een gegeven moment kun je in de gezamenlijke zoektocht de vraag stellen: 'Als we deze verschillende inzichten naast elkaar leggen, wat leren we daarvan en tot welke conclusie komen we dan?'

Doordat je de verschillende perspectieven allemaal honoreert, gaat de kwaliteit van de besluitvorming omhoog en verbetert de samenwerking binnen je team en je organisatie. Iedereen voelt zich gehoord en je zorgt ervoor dat ook de minderheidsstem een plek krijgt in de besluitvorming.

En wat als ik nu gewoon gelijk heb?

Leiderschap begint bij visie en verbinding. En een heldere visie hebben is niet hetzelfde als 'zorgen dat je altijd gelijk hebt'. Een visie geeft ruimte aan mensen om zichzelf een plek te geven in die visie. Ook jij hebt als leider niet het alleenrecht op de waarheid. Ook voor jou geldt: je hebt misschien gelijk, maar altijd ook maar gedeeltelijk.

Natuurlijk, soms is er ook maar één antwoord echt correct. Bijvoorbeeld, als je een vel papier hebt van 0,1 mm dik en dat vouw je dubbel, en wederom, en wederom. Dan wordt het pakket steeds dikker. Stel dat je het vijftig keer dubbel kunt vouwen (vergeet niet: een echt vel papier kun je slechts zeven keer dubbelvouwen), hoe dik is het pakket dan? Deze vraag heb ik aan duizenden mensen gesteld. En de antwoorden variëren over het algemeen van een paar centimeter tot de afstand van de aarde tot de maan. Ondanks dat iedereen een ander antwoord heeft, is er uiteraard slechts één antwoord echt correct. (Welk antwoord dat is, dat vertel ik je zo).

Natuurlijk kun je debatteren over wat het juiste antwoord is en het correcte antwoord met een wiskundige formule bewijzen. Zodoende kun jij je gelijk halen en aantonen dat de ander dus ongelijk heeft. Hiermee breng je een dynamiek op gang waarbij er een 'winnaar' is en een 'verliezer'. Voel jij je dan verheven? Grote kans dat als jij je winnaar voelt dat de ander zich een verliezer voelt. Wat is het impact daarvan op zijn functioneren? Zeker als er een verhitte discussie is geweest, heeft de uitkomst doorgaans nogal wat impact op het onderling vertrouwen. Als de uitkomst negatief doorwerkt op de samenwerking met de ander kan het zo zijn dat jij weliswaar op inhoudelijke gronden gelijk hebt, maar op de relatie de ongelijkheid hebt benadrukt. Durf de ander zich in de toekomst dan nog steeds te uiten, ook als hij niet 100% zeker is van zijn antwoord? Voorkom dat je onbedoeld angst en verdeeldheid zaait en blijf juist steun en support geven. Zo werk je aan een organisatiecultuur waarin iedereen zich uitgenodigd voelt – en blijft voelen – om het beste uit zichzelf te blijven halen.

Fundamenteel leren in plaats van feiten leren

Er is een alternatief waarbij je niet in debat met elkaar gaat; waarbij het niet langer gaat om de vraag wie zijn gelijk heeft weten te halen. Dat alternatief bestaat eruit dat jullie met elkaar in gesprek gaan over elkaars denk- en redeneerwijze. Je zet daarbij uiteen hoe je redeneert en wat daarbij je overtuigingen zijn om, bijvoorbeeld, tot het antwoord van vijf centimeter te komen of hoe je tot het antwoord van de afstand van de aarde tot de maan komt. Door dit open gesprek te voeren leren jullie beiden op een fundamenteeler vlak. Meer denkstappen delen dan elkaar de pas afsnijden. Zo krijg je inzicht in elkaars gedachten, overtuigingen en denkwijzen. Daarnaast leer je in dit voorbeeld ook wat over de wijze waarop je wiskundige principes kunt toepassen. Dus in plaats van een feit te leren (het enige juiste antwoord op de vouwvraag), leer je over de onderliggende principes en hoe jouw collega's redeneren. Dat levert onder meer onderling begrip op en je krijgt functionele inzichten die je ook in andere situaties kunt toepassen.

Elkaar helpen beter te worden

Vertaald naar samenwerking op de werkplek kom je uit op een visie waar wij als COURIUS in geloven:

ALS MENSEN BEREID ZIJN HUN EERSTE ANTWOORDEN OP (BUSINESS) VRAGEN TE GEVEN ZONDER DAT ZIJ ZICH ZORGEN HOEVEN TE MAKEN OF ALLES HELEMAAL KLOPPEND IS EN OVER DE VERSCHILLENDE INZICHTEN AANSLUITEND MET ELKAAR IN DIALOOG KUNNEN GAAN, DAN LEIDT DIT GESPREK NIET ALLEEN TOT INHOUDELIJK BETERE BESLUITEN, MAAR MEN LEERT TEVENS OVER DE BUSINESS OP EEN VEEL FUNDAMENTEELER VLAK.

In dit inzicht bevindt zich een leiderschapsopgave die je kan helpen om in de toekomst meer gezamenlijk gedragen en inhoudelijk betere besluiten te nemen. Kennis is dan niet macht, maar kennis is iets om te delen. Samen weten we meer en samen groeien we verder. Zo bind en boei je jouw collega's en jezelf. Dat leidt tot krachtige samenwerking en resultaten. En het mooie van deze werkwijze is dat alles steeds begint met een mentale grondhouding van 'iedereen heeft gelijk, maar slechts gedeeltelijk'. Dat is wat ons betreft een belangrijk basisprincipe voor krachtig leiderschap.



Onze ratio heeft het soms echt mis

Wil je tot slot het goede antwoord weten op de vraag die ik je eerder stelde? Als je het vel papier van 0,1 mm in totaal 50 keer dubbelvouwt dan is de dikte ongeveer twee derde de afstand van de aarde tot de zon! Had je dat gedacht? De meeste mensen niet. Wat mij betreft een mooi voorbeeld dat onze ratio het soms echt behoorlijk mis kan hebben.



3

Commitment en emotie

Emoties aan-'Wende'-n

Ga eens na wat jouw favoriete muziek is. Wat is de reden dat je juist aan dát nummer denkt? Als het een popsong is, refereert de tekst wellicht aan een belangrijke gebeurtenis uit je leven of een dieper verlangen dat je hebt. Of misschien heb je die klassieke muziek veel gehoord tijdens een bepaalde periode in je leven en is daarmee een koppeling ontstaan met de emotie die daarbij hoort. En zo zijn er nog vele redenen te bedenken die maken dat een muziekstuk tot jouw favorieten behoort.

Een artiest die ik erg bewonder is Wende Snijders. Zij is een dame die naast een mooie stem ook veel liefde voor het vak, passie en commitment heeft. Ze gaat helemaal op in de nummers die ze vertolkt en is honderd procent in het moment aanwezig. Dit is bijvoorbeeld mooi te zien als ze een nummer als 'Laat me' vertolkt. Zie de gelaatsuitdrukkingen als ze dit nummer live vertolkt. Fantastisch hoe binnen een paar seconden dat deze stills van haar genomen zijn de verschillende emoties van haar gezicht spatten. Van een oprechte open blik, tot een boze rockchick, van een lief gezicht tot onverzettelijke vastberadenheid.

De expressies en de emotionele beleving bij Wende vind ik prachtig om naar te kijken. Haar performances inspireren mij weer om ook zelf het hele spectrum van mijn emoties toe te laten in mijn werk. Vanwege de impact van muziek op emotie en verbinding maken mijn collega's en ik er gebruik van tijdens ons werk.

Ik vraag leiders in een persoonlijk leiderschapstraject regelmatig om hun favoriete muziek mee te nemen. Eenieder laat een nummer horen en licht toe waarom het tot zijn favorieten behoort. Deze muzikale uitwisseling leidt vaak tot verrassingen. Zowel door de muziekkeuze ('Ik had niet verwacht dat jij van deze muziek hield!') als door de persoonlijke verhalen die er onlosmakelijk aan verbonden zijn. Ik nodig de deelnemers aan deze leiderschapstrajecten vervolgens uit om dit soort persoonlijke ontboezemingen ook te gebruiken in hun leiderschap. Het zorgt voor voorbeeldgedrag en emotie zorgt voor connectie. Het delen van persoonlijke verhalen leidt tot nieuwsgierigheid en inzicht in elkaar, creëert meer wederzijds begrip en er ontstaat ook op een dieper vlak verbinding.

Inspirerend leiderschap: human doing & human being

De filmpjes waarin je de zangeres Wende Sniijders ziet optreden, laat ik ook in coachings- en in leiderschapstrajecten regelmatig zien. Na afloop geldt zij voor menig leidinggevende als voorbeeld. Zij laat, op een geheel eigen en natuurlijke wijze, twee elementen zien die van belang zijn voor krachtig en inspirerend leiderschap. Dat zijn: commitment (human doing) en emotie (human being).

Commitment (human doing)

Het eerste element heeft alles te maken met human doing: het commitment om jouw persoonlijke doel of dat van de organisatie te willen bereiken. Dit houdt in dat je als leidinggevende weet wat jullie gezamenlijk willen bereiken, dat je dit durft uit te spreken, daartoe acties uitzet en indien nodig ook om hulp vraagt. Je eigen commitment is een basisvoorwaarde om je omgeving gericht in beweging te krijgen. Immers, vanuit de helderheid over het doel kan voor medewerkers duidelijkheid ontstaan over de door hen uit te voeren activiteiten. En daarmee kan hun taak en rol binnen de organisatie ook betekenisvol worden. Let op: ik stel dat dit 'kan'. Dit is niet iets wat vanzelf gaat; ook daar is jouw aandacht, jouw bijdrage en jouw (bij)sturing als leidinggevende voor nodig.

Je kunt ook doorslaan in de kracht van commitment. Als je te allen tijde de eenmaal gekozen aanpak vasthoudt, verzand je in starheid. Blijf daarom naast je commitment beseffen dat door wisselende omstandigheden een nieuwe aanpak noodzakelijk kan zijn (zeker in de huidige turbulente tijden). Of zoals Anthony Robbins het verwoordt: *'Stay committed to your decisions, but stay flexible in your approach.'*

Emotie (human being)

Met alleen commitment bereik je nog geen inspirerend en krachtig leiderschap. Het tweede element dat van belang is, heeft te maken met human being: het vermogen om honderd procent in het moment aanwezig te zijn en je emoties te laten zien. Wende Sniijders durft een heel pallet aan emoties te laten zien waar ze op dat moment echt mee samenvalt. Het tonen van emotie heeft een aantrekkingskracht, omdat anderen zich daarmee makkelijker met je kunnen verbinden. Het zorgt ervoor dat andere mensen zich ook menselijker zullen gaan gedragen en minder als robots gaan reageren. Het tonen van emotie is daarmee niet zozeer een zwakte, maar juist een kracht en een cruciale voorwaarde voor inspirerend leiderschap.

Bij de prachtige vertolking van 'Laat me' door Wende Sniijders zie je de emoties van haar gezicht spatten. Ze is volledig in het moment aanwezig en in verbinding met de tekst en haar gevoelens. Gewoonweg inspirerend! Wat is een lied dat indruk op jou maakt? Wat in de tekst of in de wijze van vertolking ervan raakt je zo?

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



Emoties en de apenrots

Wat mij opvalt, is dat leidinggevendens blijde of boze gevoelens doorgaans nog wel laten zien; tegelijkertijd lijkt er een taboe te rusten op bijvoorbeeld bange, bedroefde en onzekere gevoelens. Heeft iemand eenmaal de pet van leidinggevende opgezet, dan lijkt het wel of er ineens een ongeschreven regel van kracht is die hem voorschrijft om niet te veel emoties meer te tonen. Een leidinggevende 'hoort' sterk te zijn en altijd antwoorden te hebben. Dit kan overigens (deels) vanuit de evolutie goed verklaard worden. Als mannelijke primaten, omringd door soortgenoten, zwakte tonen, bestaat de kans dat daar misbruik van wordt gemaakt. Dat is ook de reden dat veldwerkers bij mannelijke bavianen pas een verdoving in hun achterwerk schieten als er geen enkele rivaal in de buurt is. Anders bestaat het risico dat de andere mannen aanvallen als de alfa-aap neergaat. Onder vrouwelijke bavianen is dit overigens geen probleem.

Maar wij zijn (gelukkig) de rituelen van de apenrots ontstegen. Toch?

4

Stop ermee de baas te spelen!

Boss-baby

De baas zijn, al is het maar een heel klein baasje, dat lijkt maatschappelijk gezien het summum. Als je de baas bent, dan kun je andere mensen dingen voor je laten doen. En dat is mooi, want die hoeft je dan niet zelf te doen. Dit patroon om andere mensen voor jou aan de slag te gaan, begint al in de wieg. Want nog voordat je kan praten, blijken je ouders na bepaalde geluiden precies te doen wat jij wil. Wel betekent het soms dat je het geluid steeds langer moet aanhouden, maar uiteindelijk 'knakken' ze en krijg jij jouw zin. Dan leer je praten en even lijkt het erop dat het geven van opdracht je daarmee nog makkelijker af zal gaan: je zegt gewoon wat er moet gebeuren. Maar ergens op die route verandert er (meestal) wat. Je moet je verwachting bijstellen. Want in plaats van dat jij je ouders elke opdracht kunt blijven geven, praten ze plotseling terug en blijkt je vanuit het niets ineens baas af.

'De baas zijn' als maat voor succes

Bijna iedereen heeft in zijn leven wel een periode gehad dat hij (even) de baas was. En ongetwijfeld ken je ook die andere positie waarin je 'een baas boven je' hebt. Sommige mensen ontgroeien die fase alweer snel en nemen als jong-adolescenten – in hun peer group, richting jongere broertjes of zusjes, dan wel in een eigen onderneming – zo snel als het kan die boven-positie van 'de baas zijn' weer in. Ze hebben de kwaliteiten ervoor in huis of ze werken zich bijvoorbeeld een weg omhoog in het familiebedrijf. In het werkend leven gaat er doorgaans ook weer een periode aan vooraf, waarin iemand zichzelf eerst moet bewijzen als goede en capabele medewerker. Maar vroeg of laat komt voor velen de stap dat ze baasje mogen worden. Je mag het van mij ook leidinggeven of managen noemen. Dat is voor velen een belangrijke stap in hun werkzame en sociale leven. En een soort statussymbool. Aan hoe meer mensen je leidinggeeft, hoe succesvoller je immers bent. Je kent ze wel, de mensen die op een verjaardag lopen op te scheppen over het aantal mensen waaraan ze leiding mogen geven. En die voorbeelden geven van hoe ze hun macht gebruiken: '...Pietje ontslagen...' '...Jantje de laatste waarschuwing gegeven...' '...Klaasje een slechte beoordeling bezorgd...'; enzovoort. Hoor je dat soort termen langskomen, dan mag je dat al meteen als belangrijke indicator mee laten tellen dat je hier waarschijnlijk te maken hebt met een manager of leidinggevende 'die zich nog te ontwikkelen heeft'. Ga zelf alsjeblieft niet de fout in om dat soort 'stoere' uitspraken waar de hiërarchische bovenpositie in doorklinkt, als leiderschapstaal te duiden; ik zou het eerder machtswellust noemen. Deze machtswellustelingen zijn boss-baby's op leeftijd. Daarvoor wil je echt niet werken.

Vriendelijk zijn kost niets? Nee, vriendelijk zijn levert heel veel op!

Mijn stelregel is: Stop met de baas spelen. Je bent het namelijk al en iedereen weet dat je het bent. Zo wordt het ineens heel simpel. Als jij iets vriendelijk aan een medewerker vraagt, dan zal deze persoon het in principe gewoon doen. Hij weet namelijk zelf ook wel dat hij niet zonder consequenties kan weigeren. Sterker nog, deze persoon zal het bijzonder waarderen als jij je afhankelijk en kwetsbaar opstelt. Dat lijkt misschien makkelijker dan het is. Als jij denkt dat je vriendelijk bent, kan het zo zijn dat jouw gedrag op de ander toch anders overkomt. Ook al stel jij een vraag, dan kan de ander dat toch als commando ontvangen. Bazen worden niet per sé geselecteerd op hun open en vriendelijke voorkomen. Wanneer jij iets vriendelijk vraagt, kunnen mensen door je functie en uitstraling toch geïntimideerd raken. Of ze vragen zich argwanend af wat jij van hen moet... In je poging om gelijkwaardigheid na te streven, staat een baas vaak al 1-0 achter. Doe dus extra je best.

Een baas die zichzelf meer dan gemiddeld wegcijfert, krijgt er medewerkers voor terug die veel meer voor hem over hebben. Het is daarom verstandig om bijvoorbeeld fouten te vergeven. Niemand maakt graag fouten en juist een milde reactie kan ertoe leiden dat een medewerker zijn leidinggevende beloont door het werk nog beter te doen. Ook doet een manager er goed aan regelmatig koffie voor zijn secretaresse te halen (en voor anderen). Was dat niet andersom bedoeld dan, zal je zeggen? Nee. En daarnaast: ook deze geste betaalt zich dubbel en dwars terug! Managers zijn nog altijd onevenredig veel tijd bezig met hun superieuren en hun gelijken in een organisatie. Als ze evenveel tijd zouden besteden aan goede omgangsvormen richting hun eigen mensen, dan levert dat op andere momenten heel veel tijd op.

Ga met uitzonderingen uitzonderlijk om

'Ja maar, ik had een keer een medewerker en die...' 'En ik had een keer een baas en die...' Natuurlijk zijn er uitzonderingen. Het gaat er zeker niet om dat je op commando koffie moet gaan halen of zelfs nog terug moet lopen voor een extra koekje. En als iemand voor de zoveelste keer slecht werk aflevert, hoef je niet altijd te zeggen: 'Jammer zeg ... Koffie?' Maar op uitzonderingen ga je niet je aanpak baseren. Je normale aanpak is wat werkt in 95% van de gevallen. Juist de wijze waarop je met de uitzonderingen omgaat, bepaalt of je wel of niet een goede leider bent. Dan komt het erop aan wat in die situatie de meest effectieve interventie is: streng zijn, negeren, een grapje maken... Op z'n tijd kan het allemaal werken. Maar leer eerst de basis op orde te hebben en dat is met een bescheiden, oprecht geïnteresseerde houding, gelijkwaardig met je medewerkers omgaan.



In reflectie en in actie met Deel 1

WE NODIGEN JE IN DEZE WRAP UP VAN DEEL 1 UIT OM VAST TE STELLEN IN HOEVERRE JIJ DE BASIS VAN JE LEIDERSCHAP OP ORDE HEBT. WAAR ZIE JE VOOR JEZELF PERSOONLIJKE GROEI EN HOE GA JE DAT REALISEREN?

De kracht van reflectie

Het ontwikkelen van je leiderschap is meer dan een cognitief proces waarbij een e-book als dit de theorie aanreikt en jij vervolgens snapt hoe het werkt. Ervaringsgericht leren ontstaat door reflectie. Door na te gaan op welke wijze je de kennis en inzichten die je hebt opgedaan ook daadwerkelijk en duurzaam weet om te zetten in een veranderde houding, nieuw gedrag én in de nodige impact op je team, je organisatie en je omgeving.

VIER NIVEAUS VAN REFLECTIE

Het is van belang om te blijven reflecteren op je houding, gedrag en impact. Impactvolle leiderschapsontwikkeling ontstaat wanneer deelnemers aan trainingen, workshops en masterclasses in situaties komen waarin ze vooral hun patronen, krachten en tekortkomingen als leiders aan den lijve ervaren. De theorie kun je vooraf of achteraf prima zelf bestuderen. Het gebruik van alle 'face-to-face' momenten is vooral om te experimenteren, te falen en daarvan te leren en het te vieren, succesvol te zijn en daar trots op zijn. Op die manier kun je op een speelse en inspirerende manier de theorie in de praktijk leren toepassen. Met andere woorden: creëer ervaringen waarop jijzelf met anderen kunt reflecteren op vier niveaus:

- **Hoe was de ervaring (stoom afblazen)?**
- **Wat leer je ervan (koppelen aan theorie)?**
- **Wat betekent dit voor jouw dagelijkse praktijk?**
- **Wat ga je concreet doen met de inzichten?**

Op deze manier bekijken de inzichten rondom de impact van het eigen leiderschap op een dieper niveau. En zo groeit de motivatie om inzichten in de praktijk toe te passen. Om zodoende te groeien als leider én te groeien als organisatie.

We nodigen je uit om onderstaande twee opdrachten uit te voeren. Reflecteer erop via bovenstaande vier niveaus van reflectie en zie wat het je brengt. En wil je nog meer oefeningen om uit te voeren? Ga dan naar <https://couri-us.com/oefeningen-krachtig-leiderschap> voor extra oefeningen én om een bonus hoofdstuk te downloaden. Ook mogelijk: als je samen met één van onze ervaren Business Coaches aan de slag wilt gaan om je ontwikkeling een versnelling te geven, mail ons dan op info@couri-us.com en we nemen binnen een werkdag contact met je op.

OEFENING 1 / Zet stappen op het gebied van je inner work als leider: de fictieve landkaart

Neem een groot vel en een stift en teken een fictieve landkaart van al het potentieel dat je in je draagt. Geef de verschillende gebieden en kwaliteiten originele namen, aan de hand waarvan je je kwaliteiten goed kunt herkennen. Toets voor je klaar bent of je ál je potentieel een plek hebt gegeven op de kaart. Hoe ziet jouw landkaart er na afloop uit?

Extra reflectievragen:

- Wat zijn de grote steden, wat zijn de uitgestrekte natuurgebieden?
- Wat is een grillig gebied en wat is goed begaanbaar?
- Op welk gedeelte van de landkaart beweeg jij je en waar bevind jij je nooit?
- Wat maakt dat je op sommige stukken bijna nooit komt? Hoe zou het zijn als je dat deel van de landkaart zou betrekken in je leiderschap?
- In hoeverre verandert deze landkaart de manier waarop jij jezelf ziet? Wat valt daarin verder nog op?

OEFENING 2 / Toon je emotie

Opdracht: toon komende week net wat meer van je gevoelens en van je onzekerheden dan je gewoonlijk zou doen. Kies hier bewust een aantal momenten voor tijdens een vergadering of een tweegesprek. Benoem in die setting heel bewust de emoties die jij op dat moment ervaart of de emoties waar jij eerder doorheen bent gegaan, gegeven dat onderwerp.

Extra reflectievragen:

- Was het moeilijk om dit te doen? Waarom wel / niet.
 - Wat leverde het op?
 - Wat gebeurde er met de ander?
 - Wat betekent het voor jullie werkrelatie?
 - Wat zijn de voordelen en de nadelen van je emotie tonen?
 - Welke emotie heb je getoond? Hoe zou het zijn om een andere emotie (ook) te tonen?
-

DEEL 2

JE LEIDERSCHAP ONTWIKKELEN

MENSENWERK, VERTROUWEN EN VERBINDEN

Leiderschap ontwikkel je niet in een petri-schaaltje. Het is geen afgesneden bezigheid, die je los van de werkelijkheid ontwikkelt. Leiderschap ontwikkel je in een omgeving, in relatie tot anderen. Er zijn medewerkers en klanten, er zijn leveranciers en concurrenten. Hoe kun je je leiderschap – in direct contact met anderen – nu verder ontwikkelen? Zeker gegeven het steeds complexer wordende krachtenveld.

In hoeverre blijft je blik beperkt tot het functiehuis, of mag je het, naast dit functiehuis, ook hebben over de ander als mens? In hoeverre geldt voor jou: contact komt vóór contract? En hoe geef jij waarden als integriteit, geïntegreerdheid, oprechtheid en vertrouwen vorm op een manier dat het geen softe begrippen worden, maar jou helpen om ook zakelijk te kunnen versnellen? Ten slotte staat in dit tweede deel de vraag centraal hoe de oriëntatie op jezelf het verschil kan maken tussen mediocre management en werkelijke impact als leider.

Al met al staan in dit tweede deel drie begrippen centraal: leiderschap als mensenwerk, het vergroten van je verbindend vermogen en het werken met vertrouwen.

Hoofdstuk 5 Leiderschap in de praktijk is altijd mensenwerk!	20
Over wat maakt dat medewerkers je als leider volgen; niet alleen vanwege je visie, ook om wie je bent en waar je voor staat.	
Hoofdstuk 6 De kracht van Verbindend Vermogen	22
Over hoe je als leider je leiderschap bijna automatisch anders gaat invullen als je vanuit verbindend vermogen leert denken en kijken.	
Hoofdstuk 7 Ontwikkel je relatievertrouwen	25
Over het meest belangrijke en meest ondergewaardeerde ingrediënt voor zakelijk succes: 'vertrouwen', en hoe je als leider dit creëert.	
Hoofdstuk 8 Meer vertrouwen met een gezonde vorm van zelforiëntatie	28
Over hoe een gezonde zelforiëntatie belangrijk is om als leider duurzame verbindingen en krachtige resultaten te realiseren.	
In reflectie en in actie met Deel 2	30

5

Leiderschap in de praktijk is altijd mensenwerk!

Leidinggeven in een dienstenmaatschappij

We leven en werken steeds meer in een dienstenmaatschappij. Daarin is het zaak de ander niet 'alleen maar' als een betalende klant te zien. Ook draait het niet enkel om het optimaliseren van de fabriek en het productieproces. Het gaat juist steeds meer om mensen. Om de vraag wat jij de ander te bieden hebt, en wat die ander jou te bieden heeft. Om de vraag hoe je slimmer met elkaar kunt samenwerken en in hoeverre jullie elkaar wat gunnen.

Met andere woorden: medewerkers, klanten en leveranciers zijn in de eerste plaats mensen. In elk contact dat je hebt, neem je jezelf als mens mee. Hoe meer jij jezelf daarin bent en kunt zijn, des te groter de kans dat er ook een werkelijke verbinding tussen jullie zal ontstaan. En vanuit die verbinding wordt 'zaken doen' en samenwerken leuker, eenvoudiger en behaal je betere resultaten die ook nog eens duurzaam zijn.

Contact komt voor contract

Inhoudelijk gezien dient een schriftelijke offerte natuurlijk in orde te zijn, moeten de technische gegevens van geleverde diensten kloppen, en is het zaak dat je levert wat je belooft. Tegelijkertijd geldt: contact komt voor contract. Bottomline is dat een potentiële opdrachtgever, een nieuwe werkgever óf een nieuwe medewerker jou - voordat hij met je in zee gaat - eerst in de ogen kijkt. Ten aanzien van het profiel dat jij zoekt kan de match tussen jou en de ander super zijn: de samenwerking op papier kan al niet meer kapot... En toch: als de klik en daarmee de verbinding uitblijft, gaat de deal niet door. In het moment dat de ander je in de ogen kijkt, stelt hij vast: als ik in de toekomst problemen krijg met dit project/dit product/deze dienst, vertrouw ik jou dan? Ga jij dan degene zijn die achter me of naast me blijft staan?

De leider als persoon, de medewerker als mens

Wat voor opdrachtgevers geldt, gaat ook voor medewerkers op: zijn medewerkers bereid je te volgen en ben jij bereid voor je mensen te gaan en blijven staan? Deels gaat dat over de vraag of je dezelfde inhoud en dezelfde waarden met elkaar belangrijk vindt. En deels gaat dat ook over de vraag: wil ik jou volgen als persoon? Wil ik jou steunen om wie je bent als mens?

Je werkt met medewerkers. Met mensen dus. Je vraagt ze om oprecht te zijn, om transparant te zijn. Je wil dat ze hun mening geven, dat ze zich uitspreken, ook en juist als dat pijnlijke of moeilijke inzichten betreft. Als dat is wat je van hen verwacht, dan moet je daar ook zelf rolmodel in zijn. Je bent meer dan je formele functie. Je bent meer dan je functionele rol. Je bent zelf ook een mens die steeds de keuze heeft wat hij van zichzelf laat zien.

Authentiek zijn

Authentiek zijn kun je niet aanleren. Je kunt wel weer opnieuw authentiek leren zijn, mocht je van je kern afgedreven zijn. Wil je anderen leiden, dan is het belangrijk dat je allereerst jezelf kunt leiden. Al het leiderschap begint met **zelfleiderschap**. Al het vertrouwen begint met **zelfvertrouwen**. Al het onderzoek begint met **zelfonderzoek**. Alle observaties beginnen met **zelfobservaties**. Al het respect begint bij **zelfrespect** en al het doen begint bij **doe-het-zelf**. Dan komt de vraag op: ken jij jezelf? Wil je jezelf (opnieuw) ontdekken? In die (her)ontdekkingsstocht is de uitnodiging om jezelf als geheel persoon – de leider als functie én als mens – te onderzoeken en mee te nemen naar je werk. Met andere woorden: laat jezelf in het contact met anderen als mens niet thuis.



6

De kracht van Verbindend Vermogen¹

Connectie-economie

Ik zie in mijn werk als leiderschapstrainer, team- en executive coach dat we hard op weg zijn naar een connectie-economie. De socialmarketingstrateeg Ted Rubin (Rubin, 2011) heeft – naar analogie van het bedrijfseconomische begrip return on investment (ROI) – dan ook terecht het begrip return on relationship™ (ROR) gelanceerd.

Relaties zijn als een nieuwe valuta, die je dient te koesteren. Je kunt erin investeren en ze kunnen tot meetbare resultaten leiden. Tegelijkertijd ontstaan er steeds meer platformen waarin aanbieders en afnemers wereldwijd – en tegelijkertijd juist ook lokaal – verbonden worden. Daarbij gaan de traditionele verdienmodellen geheel op de schop. Denk bijvoorbeeld aan Uber, het grootste taxibedrijf – én tegelijkertijd bezit het geen enkele auto. Of aan AirBnB, de grootste verhuurder van slaapaccommodaties – én tegelijkertijd bezit het geen onroerend goed.

Leiderschap en verbindend vermogen

Het besef groeit dat deze ontwikkelingen om leiders vragen die daarop kunnen inspelen. Leiders met verbindend vermogen die beseffen dat het creëren van de oprechte verbinding klein begint; bij henzelf. Zelfvertrouwen maakt verbondenheid met de ander mogelijk. Kun je gaan staan voor jezelf én de ander blijven zien voor wie hij of zij is, ondanks grote onderlinge persoonlijke of zakelijke verschillen? Hieronder noem ik een drietal belangrijke thema's die leiderschap vanuit verbindend vermogen kenmerken. Het gaat achtereenvolgens om:

- integriteit, geïntegreerdheid en oprechtheid;
- aandacht voor zingeving; en
- het ontmantelen van ego in je dagelijks handelen als leider.

1 Dit hoofdstuk is gebaseerd op enkele inzichten uit ons boek 'VERBINDEND VERMOGEN: vergroot je impact op de ander, je team en je organisatie', dat bijna drie weken op nummer 1 stond bij managementboek.nl.

Bestel hier je eigen exemplaar van *Verbindend Vermogen*



Integriteit, geïntegreerdheid en oprechtheid

Verbindend vermogen is nooit enkel rationeel van aard. De leider is een functie én de leider is mens. Net als ieder andere medewerker ook mens is; een mens met al zijn vraagstukken. Als leider dien je – naast je focus op resultaat en structuur – ook emotioneel beschikbaar te zijn en heb je aandacht voor alle perspectieven die iemand tegelijkertijd vertegenwoordigt. Pas wanneer je van binnen verbonden bent met alle delen van jezelf, kun je compleet worden. Dat vraagt de moed om te handelen in overeenstemming met je waarden en opvattingen. De moed ook om de verschillende lagen die je in je draagt – de fysieke, emotionele, mentale en spirituele component – alle te activeren en deze te integreren. Deze volledigheid is een belangrijk vertrekpunt voor leiders om de verdieping aan te gaan.

Aandacht voor zingeving

Verbindend vermogen gaat daarmee ook over verbinding met het grotere geheel. Aan welke grotere opgave draag jij bij? Wat is de footprint die je na wil laten? Per persoon kijk je regelmatig wat iemand te doen heeft in de wereld. What makes each of them tick? Waar komt eenieder van je mensen ultiem voor uit zijn bed? Wat zijn ieders drijfveren en wat is daarin meer en minder zingevend? Je gaat steeds na vanuit welke hoedanigheid mensen maximaal kunnen bijdragen, zodat ze aan het eind van een werkweek het gevoel hebben dat ze ertoe doen. Het is de kunst van verbindend vermogen om samen antwoorden te blijven formuleren op de vraag waarom iemand hier ooit is gaan werken. En vervolgens de vraag wat diegene nu dan dus te doen staat. Vergeet niet: wat voor je medewerkers geldt, geldt ook voor jou. Vragen naar het waarom van je werk is aandacht geven aan de zingevende component. Bij zingeving komt verbinding met jezelf en verbinding met je wereld tegelijkertijd tot stand. In de zoektocht naar deze diepere verbinding en in het leren omgaan met dit soort zingevingsvraagstukken passen ook boeken als Start with Why (Sinek, 2012) en Verdraaide organisaties: terug naar de bedoeling (Hart, 2012).

Het ontmantelen van ego in je dagelijks handelen als leider

Ik merk het met grote regelmaat: nogal wat leiders hebben last van een groot ego. Ze zitten graag zo hoog mogelijk op de apenrots. Wat maakt dat ze daar graag willen zitten? Zoeken ze naar een beloning voor zichzelf of gaat het om het feit dat het op die plek mogelijk is om zaken te regelen die voorbij hun eigen persoon strekken? Blijf reflecteren op je drijfveer. Zorg dat je de eer bij successen juist aan het team gunt. Geniet dan van het succes van anderen. Wees niet bang om als leider anderen tot grotere hoogte te laten reiken dan jijzelf. Voorkom dat je gaat pochen met je resultaten. Als er iets fout gaat, neem dan je mensen in bescherming en draag grootmoedig de verantwoordelijkheid. Zorg dat je achteraf leert van wat er gebeurd is. Stop met vingerwijzen en reik voorbij spijt, schaamte en schuld. Oefen bescheidenheid en voel hoe het succes van je teamleden jou ook kan vervullen.

Verbindend vermogen gevisualiseerd

Het begrip verbindend vermogen komt voort uit Courius' visie op leiderschap. In elk contact - ook, en allereerst met jezelf - en bij elke beslissing van jou bepaalt je visie wat je doet, hoe je dat doet en met welke intentie je dat doet. Cruciale bouwstenen daarbij zijn: je verbonden voelen met jezelf, met de ander, met het team en de organisatie tot en met je betrokken voelen bij de rest van de wereld, zowel functioneel en zakelijk als vanuit je menszijn.



Verbindend vermogen op alle niveaus is essentieel om het leiderschap van vandaag en morgen te ontwikkelen. Zeker in een wereld waarin iedereen steeds meer met elkaar verbonden is en wil samenwerken vanuit respect en vertrouwen. Wie vanuit dit verbindend vermogen leert kijken, gaat zijn leiderschap bijna automatisch anders invullen. Niet per se vanuit de wereld als markt, maar vanuit een wereld vol medemensen. Dit leiderschap is niet soft; het zorgt er juist voor dat mensen gaan beseffen waar hun leiderschap werkelijk om draait. Deze leiders zien steeds duidelijk wat er in de wereld nodig is en waar mensen behoefte aan hebben. De vraag welke verantwoordelijkheid leiders hebben naar zichzelf, naar anderen, naar de organisatie én naar de rest van de wereld wordt vanzelfsprekend om te stellen. Maar ook: welke zakelijke kansen duiken ineens op door buiten de grenzen van de eigen organisatie te kijken?



7

Ontwikkel je relatievertrouwen

Boekentip:
De snelheid van
vertrouwen,
Stephen M.R. Covey

Het belang van vertrouwen

In deze tijd volgen veranderingen elkaar steeds sneller op. Daarom is het commitment van medewerkers en leidinggevendenden meer dan ooit cruciaal. De waarde die we dienen te hechten aan onderling vertrouwen wordt alleen maar groter. Stephen M.R. Covey stelt zelfs dat vertrouwen het meest belangrijke en meest ondergewaardeerde ingrediënt voor zakelijk succes is.

Het ontwikkelen van vertrouwen

In het artikel [De snelheid van vertrouwen](#) dat ik schreef op basis van het gelijknamig boek van Covey (2008), beschreef ik al vier kernelementen van vertrouwen: intentie, integriteit, vaardigheden en resultaten. In dit hoofdstuk worden de dertien gedragingen beschreven die vertrouwen creëren in relatie tot een ander. Dit gaat over gedrag dat je vertoont. Vooraf deel ik enkele zaken om bij het lezen van de dertien gedragingen in de gaten te houden:

- Net zoals het inzetten van je kernkwaliteiten geldt bij gedragingen ook dat een teveel ervan niet effectief is.
- De dertien gedragingen zijn aanvullend op elkaar en brengen daarmee balans aan in je handelen en de impact op de ander. Bijvoorbeeld alleen 'recht door zee zijn' leidt tot impact van het kaliber van de olifant in de porseleinkast. Als je de twee gedragingen 'eerst luisteren' en 'toon respect' daaraan toevoegt, ontstaat een mix die effectief is.
- De eerste vijf gedragingen hebben te maken met je eigen karakter. Eén of meerdere van deze vijf schenden, is de snelste manier om onderling vertrouwen af te breken.
- De volgende vijf gedragingen hebben te maken met je competenties. Het is goed om te weten dat je door deze gedragingen te laten zien het snelst bouwt aan relatievertrouwen.
- De laatste drie gedragingen zijn een combinatie van zowel karaktereigenschappen als competenties.

KARAKTER		COMPETENTIE	
1	PRAAT RECHT DOOR ZEE	6	VERBETER JEZELF
2	TOON RESPECT	7	ONDERKEN DE REALITEIT
3	TOON LOYALITEIT	8	VERDUIDELIJK VERWACHTINGEN
4	CREËER TRANSPARANTIE	9	WEES AANSPREEKBAAR
5	HERSTEL FOUTEN	10	LEVER RESULTATEN
11 EERST LUISTEREN			
12 KOM AFSPRAKEN NA			
13 GEEF VERTROUWEN			

Gedraging 1: Praat recht door zee (karakter)

Wees gewoon open en eerlijk. Spreek de waarheid en probeer je niet beter voor te doen dan je bent. Als jou bijvoorbeeld iets te verwijten valt, probeer dan niet achteraf een slimme reden te bedenken om jezelf vrij te pleiten. Vertel gewoon eerlijk wat de reden is dat je de afspraak niet bent nagekomen. Bedenk daarbij: een halve waarheid is ook een leugen.

Gedraging 2: Toon respect (karakter)

Respect tonen betekent oprecht laten merken dat je iemand aanvaardt als een waardig en waardevol mens. Het staat volledig los van iemands functionele positie en of hij wel of niet iets voor je kan betekenen. Of iemand nu manager is of schoonmaker, teamleider of receptionist, ze dragen allemaal bij aan het succes van de organisatie. Respect tonen zit vaak in kleine dingen; kijk iemand aan, zeg dank je wel, houd de deur voor hem open, of spreek hem aan bij zijn voornaam.

Gedraging 3: Toon loyaliteit (karakter)

Als je medewerkers een prachtig resultaat hebben behaald, geef je ze dan de eer voor hun werk? Of ga je zelf met de eer strijken? Ik hoop van niet! Wees oprecht, sta voor en achter je mensen en wees trots op ze. Spreek dat naar ze uit en ook naar anderen. En wees terughoudend in je kritiek op je medewerkers in het bijzijn van anderen. Als je je al kritisch of negatief uit moet laten over anderen, doe dit dan met de persoon in kwestie erbij of bespreek vooraf waar je mee naar buiten zult komen.

Gedraging 4: Creëer transparantie (karakter)

Wist je dat zes op de tien medewerkers niet tevreden zijn over de leidinggevende? Veelal heeft dit te maken met gebrek aan transparantie. Onder meer omdat de leidinggevendenden hun fouten niet (durven) toegeven. Of omdat ze niet open zijn over slecht nieuws binnen de organisatie. Het devies: wees zelf glashelder en transparant waar het kan. Wees transparant over die zaken waar je niet transparant over kunt zijn. En bedenk dat zelf transparant zijn een uitnodiging voor de ander is om ook meer transparantie te creëren in jullie contact.

Gedraging 5: Herstel fouten (karakter)

Wanneer je als leidinggevende een fout hebt begaan, neem daar dan de verantwoordelijkheid voor. Onderzoek hoe je de fout kunt rechtzetten. Wacht niet te lang en kijk wat je nu kunt doen. Vergeet niet om oprecht sorry te zeggen. Wellicht vind je dit lastig. Als je echter in staat bent om je ego opzij te zetten, betaalt zich dit later echt dubbel en dwars terug.

Gedraging 6: Verbeter jezelf (competentie)

Ben jij iemand die zijn hele leven wil blijven leren; die risico's durft te nemen, feedback vraagt en leert van zijn fouten; die zijn dankbaarheid uitspreekt als hij terugkoppeling ontvangt? Door op deze manier in het leven te staan, leer je niet alleen als leider zelf steeds bij, maar ben jij ook een voorbeeld voor anderen. Dat is een prachtige basis om samen met de mensen in je organisatie steeds krachtiger te worden.

Gedraging 7: Onderken de realiteit (competentie)

Iedereen heeft weleens lastige tijden. De vraag is wat je dan doet. Draai je op zo'n moment om de hete brij en stel je besluiten en werkzaamheden uit, of pak je de moeilijke zaken juist meteen aan? Steek je kop niet in het zand, maar benoem met eventuele andere betrokken partijen wat je lastig vindt, zoek hulp en start met het oplossen van de situatie.

Gedraging 8: Verduidelijk verwachtingen (competentie)

Wat verwacht je van je medewerkers? Maak heldere afspraken over inhoud en bijbehorend gedrag. Als je je verwachtingen uitspreekt, check dan bij de ander of hij ze heeft begrepen en hij er op zijn eigen wijze invulling aan kan geven. Wees daarin zo concreet mogelijk. Met andere woorden, maak ze SMART: specifiek, meetbaar, afgeleid van een hoger doel, realistisch en tijdgebonden.

Gedraging 9: Wees aanspreekbaar (competentie)

Neem verantwoordelijkheid voor je eigen resultaten en spreek anderen aan op hun verantwoordelijkheid. Als het niet gaat zoals je had bedacht, wijs dan niet naar anderen, maar doe er zelf wat aan. Loop niet weg voor je afspraken. Sta ervoor open als anderen je aanspreken op je verantwoordelijkheid.

Gedraging 10: Lever resultaten (competentie)

De weg naar de hel is geplaveid met goede voornemens. Fijn die intenties, maar uiteindelijk gaat het wel om resultaten. Jouw team en functie zijn daarvoor in het leven geroepen. Bouw aan een gedegen trackrecord door binnen tijd en budget te leveren wat er is afgesproken. Beloof niet te veel en lever niet te weinig.

Gedraging 11: Eerst luisteren (mix karakter en competentie)

Wat gebeurt er in termen van leiderschap als je stopt met zenden? Welke nieuwe mogelijkheden openen zich dan? Wat is er mogelijk als je in plaats van een zender te zijn vragen gaat stellen en oprecht luistert naar de antwoorden? Het verschil tussen een monoloog houden en een dialoog op gang brengen is: luisteren. Daarvoor is je oprechte bereidheid nodig om ook afwijkende standpunten en inzichten van de ander aan te horen en te begrijpen. Als je hier invulling aan geeft, werk je in de praktijk vanuit de vaardigheid van verbindend luisteren, zoals beschreven in hoofdstuk 1 van dit e-book.

Gedraging 12: Kom afspraken na (mix karakter en competentie)

'Afspraak is afspraak.' Deze uitspraak hoor ik vooral in omgevingen waar afspraken niet als vanzelfsprekend worden nagekomen. Het nakomen van eenvoudige afspraken is over het algemeen geen probleem. Bij complexere of politiek gevoelige vraagstukken valt dit nog te bezien. Wees ook in deze situaties eerlijk en transparant. Als je op voorhand weet dat je je belofte niet kunt nakomen of als je in de loop van de tijd merkt dat het je niet gaat lukken, zeg dat dan gewoon. Draag zelf oplossingen aan en stel je open voor oplossingen van anderen. Blijf niet hangen in het verdedigen van keuzes, beslissingen en afspraken uit het verleden. Richt je daarentegen op de toekomst en hoe hier vanaf nu zo constructief mogelijk mee om te gaan.

Gedraging 13: Geef vertrouwen (mix karakter en competentie)

Laat zien dat je mensen in de basis vertrouwt, in plaats van te handelen vanuit risicominimalisatie. Daar zit uiteraard een maar aan. Mensen die je vertrouwen ruimschoots verdiend hebben, kun je het in overvloed geven. Mensen die het nog aan het verdienen zijn, geef je net wat meer vertrouwen dan ze gewend zijn. Laat het vertrouwen dat je geeft bij mensen van wie je nog niet weet hoe ze zullen samenwerken afhangen van de situatie, het risico en de geloofwaardigheid die je ervaart. Vergeet niet zelf te blijven vertrouwen op je onderbuikgevoel.

Ik gun je vele op vertrouwen gebaseerde relaties en interacties!

8

Meer vertrouwen met een gezonde vorm van zelforiëntatie

De vertrouwensformule van David Maister

In het vorige hoofdstuk kwamen 13 gedragingen langs om je relatievertrouwen te oefenen. En in hoofdstuk 6 liet ik al zien hoe belangrijk het is om je ego te ontmantelen in je dagelijks handelen als leider. Het ontwikkelen van deze twee kernbegrippen is wezenlijk voor krachtig leiderschap. In dit hoofdstuk belicht ik deze twee begrippen, vertrouwen en ego, nog eens op een andere manier. Daartoe introduceer ik de vertrouwensformule van David Maister. Hij stelt dat de mate waarin je van anderen vertrouwen krijgt de uitkomst is van: Geloofwaardigheid + Betrouwbaarheid + Intimiteit.

GELOOFWAARDIGHEID + BETROUWBAARHEID + INTIMITEIT

.....
Heb je expertkennis?

.....
Kom jij je afspraken na?

.....
Durf jij je uit te spreken?

De impact van zelforiëntatie

De som van deze drie factoren kan, als je een tienpuntsschaal gebruikt, maximaal 30 zijn (10 + 10 + 10 = 30). Maar... deze gehele som kan onderuitgehaald worden als één andere factor niet goed verzorgd is. Je dient deze som namelijk te delen door de mate waarin je op jezelf gericht bent, als ook de mate waarin je uit bent op je eigen belangen. Deze factor wordt ook wel 'zelforiëntatie' genoemd door Maister (zie figuur hieronder). Is je zelforiëntatie gericht op zelf willen schitteren, bijvoorbeeld goed voor een score van 10, dan wordt de vergelijking:

$$\frac{10 + 10 + 10}{10} = \frac{30}{10} = 3$$

$$\text{VERTROUWEN} = \frac{\text{GELOOFWAARDIGHEID} + \text{BETROUWBAARHEID} + \text{INTIMITEIT}}{\text{ZELFORIËNTATIE}}$$

GELOOFWAARDIGHEID
gaat over de woorden die je uitspreekt, met als basis je vakkenis en eerlijkheid.

BETROUWBAARHEID
gaat over de acties die je uitvoert, met als basis hoe je omgaat met gemaakte afspraken.

INTIMITEIT
gaat over het uitnodigen van emoties binnen de relatie, met als basis het ervaren van veiligheid om vrijuit te spreken.

ZELFORIËNTATIE
gaat over zorgen voor, met als basis een focus op jezelf versus oprechte focus op de ander.

Focus op het gezamenlijk belang

Doorzie je de impact ervan? De score van 30 wordt gedecimeerd tot een luttele 3. Je kunt nog zo veel kennis van zaken hebben, je afspraken nog zo goed nakomen en een sfeer creëren waarbinnen de ander zich uit durft te spreken: als de ander het gevoel heeft dat jij primair handelt uit zelfbelang en je de ander niet het gevoel kunt geven dat je (ook) zorg voor hem draagt, valt het vertrouwen weg. Dan zal die ander jou – ondanks hoge scores op geloofwaardigheid, betrouwbaarheid en intimiteit – toch geheel niet als vertrouwenwekkend zien. Andersom geldt: als jij het gezamenlijke belang altijd voor ogen hebt en je in je zelforiëntatie écht minimaal richt op je eigenbelang, dan stijgt je vertrouwenswaardigheid ineens gigantisch. In dat geval kan de noemer onder de 1 zakken. Dit geeft een enorme hefboom op het

$$\frac{10 + 10 + 10}{0,1} = \frac{30}{0,1} = 300 \text{ of zelfs}$$

$$\frac{10 + 10 + 10}{00,1} = \frac{30}{00,1} = 3000$$

Vertrouwen en zelforiëntatie

Deze rekensommen zijn natuurlijk nogal cognitief van aard. Ik wil hiermee de menselijke verhoudingen niet terugbrengen tot een invuloefening. Tegelijkertijd toont deze vergelijking wel het exponentiële effect op het vertrouwen dat je gaat ontmoeten in de wereld, zodra je consequent het gezamenlijke belang voor ogen weet te houden, loskomt van je ego en vandaaruit handelt. Met andere woorden: het werken aan een gezonde vorm van zelforiëntatie is een belangrijke factor voor een goede en duurzame verbinding met de ander, je team, je organisatie en de wereld. En vandaaruit bereik je krachtige en duurzame resultaten.

In reflectie en in actie met Deel 2

We nodigen je uit om onderstaande twee opdrachten uit te voeren. Reflecteer erop via de vier niveaus van reflectie zoals aangegeven bij de reflectie op deel 1 (pagina 17) en zie wat het je brengt. En wil je nog meer oefeningen om uit te voeren? Ga dan naar <https://courijs.com/oefeningen-krachtig-leiderschap> voor extra oefeningen én om een bonushoofdstuk te downloaden. Ook mogelijk: als je samen met één van onze ervaren Business Coaches aan de slag wilt gaan om je ontwikkeling een versnelling te geven, mail ons dan vandaag op info@courijs.com en we nemen binnen een werkdag contact met je op.

OEFENING 1 / Oefenen met Verbindend Luisteren

Binnen Nederland hebben de werkgevers, vakbonden en overheid het vergaderen tot een hogere kunstvorm verheven. Nu zijn we absoluut niet tegen vergaderen; wel hebben we onze zeer ernstige twijfels bij de effectiviteit van veel vergaderingen. Zeker als ze langer duren dan een uur. Zijn deelnemers dan nog echt betrokken, nemen ze nog actief deel aan het gesprek, hebben ze nog energie om de standpunten te overzien en zijn ze nog bereid te blijven knokken voor hun idee of gooien ze de handdoek in de ring? Hoelang mag voor jou persoonlijk een goede vergadering duren?

De oefening is om tijdens vergaderingen na te gaan hoe jij en anderen aan tafel zitten. Welke luisterstijl hanteer jij en welke stijl zie je bij anderen? Wat ga je doen als je merkt dat mensen (of jijzelf) op niveau 1, 2 of 3 aan het luisteren zijn?

Om oprecht te kunnen luisteren naar de ander helpt het om je eigen gedachten en aannames (tijdelijk) los te laten. En om daadwerkelijk echt 'aanwezig' te zijn. Wat we daar mee bedoelen, zie bijgaand vijf stijlen van luisteren.

Niet luisteren. Terwijl de ander tegen je spreekt, ben je druk in je werkzaamheden of je gedachten verzonken en hoor je simpelweg niet wat de ander zegt. Desondanks blijf je de ander doorpraten. Lijkt dit een vergezocht scenario? Was het maar waar! Kijk tijdens vergaderingen maar eens rond.

Doen alsof je luistert. Jij zit achter je laptop en bent hard aan het werk terwijl de ander je een vraag stelt. Terwijl je je blijft concentreren op jouw werk zeg je tussendoor 'Jaja, huh, oh ... oké', terwijl je geen idee hebt wat je zojuist hebt gehoord. Herkenbaar? Ongetwijfeld maak jij je daar ook weleens schuldig aan, bijvoorbeeld als je thuis hard aan het werk bent en je kinderen aandacht van je vragen of je een verhaal willen vertellen.

Selectief luisteren. Hierbij luister je naar de ander met een filter van: welke informatie vind ik van belang, of waar ben ik in geïnteresseerd? Slechts op de voor jouw interessante momenten luister je echt om te begrijpen en stelt je eventueel aanvullende vragen. Verder laat je de informatie van je afglijden. Je bent nog steeds niet écht aan het luisteren.

Aandachtig luisteren. Je luistert nu om de ander te begrijpen. Wat is het dat de ander wil? Je probeert te begrijpen wat de ander van jou verwacht. Dit is nog wel erg op feiten gebaseerd. Je luistert naar wat de ander letterlijk zegt en trekt daaruit jouw conclusies.

Empathisch luisteren. Nu luistert je naar de woorden en feiten en wordt lichaamstaal meegenomen, zoals intonatie, volume, gezichtsuitdrukking en andere non-verbale signalen. Daarmee ga je tussen de regels door luisteren en ontstaat een completer beeld.

OEFENING 2 / Ontmantel je ego

Bij het aangaan van de functionele en relationele verbindingen met anderen ga jij iets van anderen vinden én gaan anderen iets van jou vinden. Daarbij heeft de 'omvang' van je ego impact op de wijze waarop de ander jou gaat vertrouwen (zie hoofdstuk 8).

Vul voor de komende vier ontmoetingen de vertrouwensformule van David Maister in en probeer daarbij het ego-deel actief en bewust zoveel mogelijk uit te schakelen. Zorg dat het nog minder om jou draait. Tegelijkertijd hoef je je jezelf natuurlijk niet helemaal uit te vlakken. Loop – als je daar een handje van hebt – eens minder met je eigen successen te koop en zet andermans successen actief in het licht. Op wat voor manier werkt die aanpak door in je relatie met die ander? Wat is de impact ervan op het onderling vertrouwen?

$$\text{VERTROUWEN} = \frac{\text{GELOOFWAARDIGHEID} + \text{BETROUWBAARHEID} + \text{INTIMITEIT}}{\text{ZELFORIËNTATIE}}$$

GELOOFWAARDIGHEID	BETROUWBAARHEID	INTIMITEIT	ZELFORIËNTATIE
gaat over de woorden die je uitspreekt, met als basis je vakkenis en eerlijkheid.	gaat over de acties die je uitvoert, met als basis hoe je omgaat met gemaakte afspraken.	gaat over het uitnodigen van emoties binnen de relatie, met als basis het ervaren van veiligheid om vrijuit te spreken.	gaat over zorgen voor, met als basis een focus op jezelf versus oprechte focus op de ander.

DEEL 3

EFFECTIEF LEIDERSCHAP TONEN

TAAK- ÉN MENSGERICHT RESULTATEN BOEKEN

Met alleen een goede basis en het inzetten van relationele soft skills als verbinding en vertrouwen maakt je nog geen krachtig leider. Krachtig leiderschap ontstaat pas als je tegelijkertijd mens- én taakgericht bezig bent. Als je naast het creëren van een goede sfeer vol menselijkheid en integriteit, ook gewoon goede resultaten weet te boeken. Als je het extra vertrouwen wat je aan mensen geeft ook weet om te zetten in een gezonde business.

In dit deel kijken we wat je te doen staat als de veranderingen op je af komen groter zijn en sneller gaan dan je zelf eigenlijk bij kunt houden, hoe jij vanuit congruentie tot meer impact kunt komen, wat de twee hoofdroutes zijn in het effectief omgaan met informele leiders en wat de vijf vaardigheden zijn van krachtige leiders.

Hoofdstuk 9 Veranderen als de raket op je af komt	33
Over hoe je als leider meer draagvlak krijgt voor de harde weg van veranderen door het vertellen van het echte verhaal aan je medewerkers.	
Hoofdstuk 10 Je impact vergroten vanuit congruentie	35
Over waarom je als leider met een sterke persoonlijke uitstraling, waarbij verbaal en non-verbaal gedrag in lijn zijn, je doelen bereikt.	
Hoofdstuk 11 Informele leiders	37
Over waarom het als leider belangrijk is om de informele leider bij je beslissingen te betrekken en ze mee te nemen in je dilemma's.	
Hoofdstuk 12 Vijf vaardigheden van krachtige leiders	40
Over hoe medewerkers niet worden geïnspireerd door mooie verklaringen, maar door oprechte handelingen en wat dat betekent voor jou als leider.	
In reflectie en in actie met Deel 3	43

9



Veranderen als de raket op je af komt

Leidinggeven aan (de urgentie van) verandering

Leidinggeven is allerm minst op de winkel passen. Leiderschap betekent veel vaker dat je een verandering voor je ziet vanuit de visie die je hebt. Vervolgens is het aan jou om die verandering ook vorm te geven. Als je weet wat je wilt veranderen (zie ook hoofdstuk 2, kopje: En wat als ik nu gewoon gelijk heb?) volgt daarna uiteraard de vraag hoe je dat gaat doen. Je aanpak zal grotendeels worden bepaald door de hoeveelheid tijd die beschikbaar is voor de verandering. Het volgende voorbeeld heb ik de afgelopen jaren heel vaak gebruikt en is alleszeggend: als we weten dat er over vijf minuten een raket op het dak van dit gebouw valt, dan zullen we anders acteren dan wanneer dit hoogstwaarschijnlijk over twee jaar het geval is. Het is handig dat je dit voorbeeld in het achterhoofd houdt, voordat je een veranderplan smeedt. Belangrijke, achterliggende vragen zijn dus: hoe urgent is de verandering en hoe urgent kun je de verandering maken?

Veranderen: investeer in de mensen

De essentie van veel managementboeken over het aanpassingsvermogen van succesvolle organisaties is dat het begint met investeren in de mensen die het echte werk moeten doen. Zorg dat ze elkaar leren kennen, dat ze weten wie welke kwaliteiten bezit. En liefst geen oppervlakkige kennismaking. In de laatste twee decennia van de vorige eeuw hebben bedrijven vele miljoenen uitgegeven aan 'leuke dingen met elkaar doen'. Van een avondje karten of bowlen tot volledig verzorgde skitrips of woestijnreizen. En daar is niets mis mee: er was geld genoeg en het levert merkbaar hechtere teams, kortere lijnen, betere afstemming en aanpassing, meer wendbaarheid en daarmee betere prestaties op.

Slechtere economische tijden hoeven daarbij overigens geen belemmering te zijn. Een strandwandeling kan ook al heel vruchtbaar zijn. Ik heb meegemaakt dat een leider zijn mensen duidelijk, helder en openhartig meenam in zijn dilemma's, en dat uit de groep het idee kwam om de kosten van een evenement gedeeltelijk zelf te betalen. Als de investering in geld niet eenvoudig te doen is, gezien de financiële balans, dan is er altijd nog de investering in aandacht die een leider zijn mensen kan schenken.

Houd het resultaat voor ogen

Het punt met sommige veranderingen is dat je daar gewoonweg niet altijd de tijd voor hebt om die goed en op voorhand helemaal te plaveien. Die raket is daarmee een metafoor voor allerlei bedreigingen die op je af komen. De bank, schuldeisers, aandeelhouders, sponsors, ontevreden klanten. Zij willen nu resultaten zien. Schroom dan niet om bij het veranderen het resultaat voorop te stellen. De rest komt ook, alleen is de volgorde en prioriteitsstelling anders. Heel belangrijk: leg uit aan je mensen waarom je deze route kiest en handel daarna kordaat. Gewoon de mouwen opstropen.

Neem moeilijke beslissingen waar nodig: ook als het gaat over het ontslaan of overplaatsen van medewerkers, overwerken, salariskortingen of het wegsnijden van leuke dingen. Accepteer dat jij eventueel de gebeten hond bent. Sterker nog, een gezamenlijke vijand en ontberingen kunnen ook tot een beter team leiden. Zorg wel dat je consequent bent en alle regels ook en met name op jezelf betreft. Want als iedereen pijn ervaart, terwijl jij baadt in luxe, dan voelt dat onrechtvaardig en leidt dat – terecht – tot weerstand.

De kracht van context

Context speelt een belangrijke rol bij de vraag of de verandering ergens gaat werken of niet. Zo hoorde ik een mooi voorbeeld over een ziekenhuis waar een team werkte dat een deel van de tijd samen operaties deed en een deel van de tijd samenwerkte in een administratieve setting. In de operatiekamer liep de samenwerking als een zonnetje. Daarbuiten echter maakte men elkaar het leven zuur: ruzie, pesten en roddelen was aan de orde van de dag. Wat was nu het grote verschil tussen deze twee settings? In de operatiekamer was er een hoger doel. Het welzijn van de patiënt was hun raket, waarvoor ego's opzij moesten. Iedere fout kon fataal zijn. En tja, buiten de operatiekamer was die beroepsethiek niet aan de orde en golden er kennelijk andere spelregels.

Draagvlak voor de harde weg

Je zult zien dat mensen al snel meer draagvlak voor de harde weg van veranderen kunnen opbrengen dan je wellicht van tevoren had verwacht. Mits ze snappen wat de raket is waar jij naar wijst. Duidelijke en oprechte communicatie leidt altijd tot begrip en respect. En vanuit dat draagvlak en jouw genomen beslissingen zal de verandering slagen. Als jij voornamelijk een politiek spel speelt of als er maar een deel van de waarheid op tafel komt, voelen mensen zich gemanipuleerd en kan je het draagvlak voor de verandering wel vergeten.

De vragen die resteren zijn: wat of wie is jouw raket en wanneer verwacht je hem? En heb je je mensen al in staat van paraatheid gebracht met het eerlijke verhaal? Are you ready for impact?



10

Je impact vergroten vanuit congruentie

(In)congruent leiderschapsgedrag

Een van de belangrijkste factoren die helpen om je impact te vergroten als leidinggevende, is: sturen op je eigen congruentie. Congruent zijn betekent dat er overeenstemming is tussen wat je denkt, wat je voelt, wat je zegt en hoe je handelt. Deze congruentie is zeker niet altijd aanwezig.

Ik maak legio voorbeelden mee van coachklanten die hebben ervaren wat de negatieve impact is als er een verschil optreedt tussen wat hun baas denkt en zegt. Of als er een onoverbrugbaar verschil is tussen wat je zelf doet en voelt.

Het komt maar al te vaak voor dat leidinggevendens 'ja' zeggen, terwijl ze 'nee' denken. En sommige leiders zijn succesvol in hun werk, maar merken dat dat succes helemaal geen voldoening meer geeft. Het gevolg daarvan is dat ze steeds vaker humeurig thuiskomen. Of wat te denken van een leidinggevende die graag een strategie wil doorvoeren maar het niet durft en hierdoor zelf steeds onzekerder wordt. En zo kan ik op basis van mijn ervaring als business-coach nog wel een tijdje doorgaan met praktijkvoorbeelden van incongruente leiders en de impact daarvan op henzelf én op de organisatie.

Enige mate van incongruentie is onvermijdelijk

Een beetje incongruent zijn we allemaal wel eens. Dat is normaal en ook onvermijdelijk. Af en toe een leugentje om bestwil met de intentie de ander niet te kwetsen, een smoesje verzinnen om niet naar een feest te gaan en zo wat meer rust te kunnen nemen, op het eind van de dag een afspraak in je agenda plaatsen en deze op het laatst toch laten vervallen om vervolgens gewoon naar huis te gaan, et cetera... Het hoort bij het leven en bij het mens zijn. Van een beetje incongruentie hoef je niet te schrikken en het is geen reden om direct hulp te zoeken. Wat daarbij echter wel belangrijk is, is dat je eerlijk naar jezelf blijft. Probeer je gedrag niet goed te praten naar jezelf, maar erken dat je denken, je voelen, je praten en je handelen eventjes niet op één lijn zitten. Blijf jezelf recht in de spiegel aankijken. In welke mate je over al die punten open en eerlijk communiceert met je partner, je vrienden of je collega's: de keuze is aan jou.

Let op de signalen

Als de incongruentie toeneemt en je krijgt er last van, dan wordt het tijd om in actie te komen. Uiteraard moet je dat vooral doen voordat de ongemakken structureel zijn geworden en tot bijvoorbeeld een burn-out hebben geleid. Let daarom op mentale signalen zoals geprikkeldheid, cynisme en stress. En wees alert op fysieke signalen, zoals een diepe vermoeidheid, hoofdpijn en spanningsklachten. Of wellicht ontwikkel je het patroon dat je steeds vaker je werk aan het uitstellen bent of je terug gaat trekken uit sociale interacties. Hoor je van anderen dat ze je wat stil vinden de laatste tijd? Vraag jezelf dan af wat er echt gaande is. Voel jij je verstrikt geraakt door de eisen die jij jezelf of je omgeving oplegt? Ga na hoe jij de balans houdt tussen je relatie thuis, je sociale activiteiten, je levensstijl, je verwachtingen en de deadlines en targets op je werk. En weet van jezelf wat de zwakke plek is als die balans uit evenwicht dreigt te raken.

Vanuit congruentie meer impact

Nadat je gesignaleerd hebt wat er gaande is bij jezelf, is het tijd voor actie. Eerste stappen kun je zelf proberen te zetten, of met behulp van je partner of je vrienden. Het inschakelen van de huisarts of een gesprek aanvragen met een business coach is geen teken van zwakte, maar een teken van kracht. Wat mij opvalt in mijn werk: wanneer leidinggevendenden hun denken, hun voelen, hun praten en hun handelen weer meer in lijn met elkaar hebben gebracht, betaalt zich dat direct uit in meer energie. Hun uitstraling wordt krachtiger als je dat vergelijkt met hoe ze binnenkwamen... Hun blik vertoont meer zekerheid en ze ervaren meer zelfvertrouwen. Vandaaruit bereiken ze ook direct meer impact en lijken de (zakelijke) resultaten hen ineens toe te vallen. Geen toeval dus!

Krachtig leiderschap leidt tot hechte samenwerking

Als mensen congruent zijn, verbetert dat direct de innerlijke dialoog: welke zinnestjes zeg je onbewust tegen jezelf: moet je iets vergoelijken voor jezelf of kun je echt van jezelf op aan? De vraag is: luister je naar je morele ik en naar die andere – soms kleine – stemmetjes die 'eigenlijk' precies weten wat er 'zou moeten' gebeuren. Als dit lukt wordt het direct eenvoudiger om echt en oprecht naar anderen te zijn. Congruente leiders zetten hun persoonlijkheid, al hun inzichten en hun rijkdom aan ervaringen zonder voorbehoud in. Dit voelt de ander ook en hier ontstaat vaak verdere groei in samenwerking. Als je je eigen signalen serieus neemt, is het ook veel eenvoudiger om de signalen uit de wereld – van anderen – op waarde te schatten. Waar nodig vraag en geef je feedback. En in hoeverre voelen je collega's zich gelijktijdig ondersteund en uitgedaagd? Met een sterke persoonlijke uitstraling, waarbij verbaal en non-verbaal gedrag in lijn zijn, stel je je doelen die je vervolgens ook bereikt.

Op die manier draagt jouw congruentie ook bij aan het vergroten van het onderling vertrouwen. Mensen vertrouwen nu eenmaal mensen die congruent zijn eerder. En dat leidt tot krachtig samenwerken en betere resultaten. Hoe meer teamleden samenwerken vanuit hun congruente IK, des te effectiever wordt het team. En op een gegeven moment constateer je dat de effectieve WIJ een feit is. Dat is genieten!

'Lead by example': durf jij dat? Doe waar je blij van wordt, steek energie in wat je leuk vindt en durf risico's te nemen! Als je dat gezamenlijk met je collega's doet, dan leidt dat tot prachtige resultaten.



Informele leiders

Wil de échte informele leider nu opstaan?

Leiderschap is niet voorbehouden aan formele leiders. Ook informele leiders kunnen van grote invloed zijn op de sfeer én op de resultaten.

Als jij dit e-book leest en je bent formeel leider, dan vraag je je wellicht af hoe je de informele leider herkent in je team of organisatie. Ik ga er even van uit dat jij zelf een stevige leidinggevende bent. Niet zo eentje die op de winkel past, de potloden telt en oplet dat niemand te lang koffie drinkt. Maar een echte: die visie heeft en sturing geeft aan de nodige veranderingen. Jij ziet die verandering doorgaans als een uitdaging en wordt er enthousiast van om aan de slag te mogen. Dus als je team tot nu toe linksaf is gegaan en het moet rechtsaf worden, dan ben jij het die met groot enthousiasme: 'RECHTSAF!!' roept.

Welnu, als je dan omkijkt en je ziet een paar trouwe volgelingen weifelend stil blijven staan, dan is het raadzaam om na te gaan naar wie deze mensen hun blik richten. Als mensen niet naar jou kijken, naar wie kijken ze dan? Het zal je opvallen dat de meeste blikken onwillekeurig naar iemand uitgaan. Zij kijken een beetje afwachtend naar wat dat teamlid gaat doen. En op wie de blikken dán gevestigd zijn, dat is hem. Of haar natuurlijk. De informele leider. Wat de informele leider op dat moment doet of zegt, kan wel eens bepalend zijn of jouw afslag ('rechtsaf!') überhaupt nog wel gaat lukken.

Formele macht versus informele invloed

Ieder team heeft een informele leider en elke organisatie heeft informele leiders in de gelederen. Een informele leider is zeker niet altijd de hoogste in rang, of kwalitatief de beste, of degene met de meeste dienstjaren of de beste babbel. Waar iemand zijn informele leiderschap op baseert, kan met van alles te maken hebben, maar één ding weet je zeker: hij is er, hij loopt rond, hij oefent invloed uit, hij maakt het verschil, ook en juist als jij er niet bent.

Als leider is het van belang dat je weet wie in een team de informele leider is. Weten wie de grootste stempel informeel kan drukken op een team, een overleg, een cruciaal besluit of een hele organisatie is relevante kennis. Zolang jij niet weet wie de informele leider is, zul je voor verrassingen blijven staan. Dan merk je ineens dat de besluitvorming stopt, de samenwerking plotseling stroperig verloopt of dat er in één klap toch geen draagvlak blijkt te zijn in het team

voor jouw ideeën. Je formele macht kan worden gedwarsboemd door de informele invloed van iemand anders. Dat is niet erg, maar het helpt als je je bewust bent van dit soort groepsdynamische processen.

Charisma

Elke keer dat je in een andere samenstelling van mensen samen bent, is het handig om na te gaan wie op dat moment de informele leider is, of lijkt te zijn. Hierboven beschreef ik al hoe je hem kunt herkennen wanneer jij als leider een voorstel doet. Zeker als niet iedereen dat voorstel automatisch overneemt, is het zaak dat je goed om je heen blijft kijken wie nu eigenlijk welke rol heeft en aanzien geniet. Andersom geldt ook: de informele leider is degene naar wie mensen in een groep vrijwel automatisch luisteren en wiens voorstellen snel en zonder veel discussie worden geaccepteerd. Ook als je vraagt aan de teamleden wie ze het meeste respecteren, dan wordt deze persoon door iedereen genoemd. De informele leider heeft weinig vijanden (alhoewel er altijd wel een paar teamleden op de loer liggen om deze rol over te nemen) en doorgaans veel charisma. Dat charisma ziet er op verschillende plekken overigens anders uit. Onder wetenschappers kan iemand charismatisch zijn door veel encyclopedische vakkennis, terwijl onder verkopers iemands sociale vaardigheden, humor en vlotte babbel tot meer charisma leidt. Ja, zelfs charisma is situationeel bepaald.

Omgaan met een informele leider in je team

Als je weet wie de informele leider is en je wilt iets gedaan krijgen in die groep, is vervolgens de vraag wat je gaan doen. In feite kun je kiezen uit twee strategieën:

- a je zorgt dat de informele leider je bondgenoot wordt; of:
- b je zoekt de confrontatie op met de informele leider.

De eerste strategie is veruit de meest aantrekkelijke, omdat de informele leider kan zorgen voor jouw succes door de anderen mee op sleeptouw te nemen. Toch blijkt die route A niet altijd een goed begaanbaar pad te zijn. Een informele leider is vaak een vrije geest die zegt wat hij denkt. Daarnaast is hij een soort cultuurbewaker en daarmee wars van veranderingen die ten koste van de bestaande cultuur gaan. Een manager/ leider moet of wil vaak juist iets veranderen. (Je kunt je overigens afvragen of die veranderdrang allemaal zo terecht is, maar dit terzijde.)

Voorbeelden van de twee strategieën in de sport

Voorbeelden van deze twee strategieën zijn er te over in de sportwereld. Van de eerste strategie, de informele leider tot bondgenoot maken, is Guus Hiddink een goed voorbeeld. Reeds vanaf de start van zijn trainerscarrière bij PSV snapte hij dat sommige spelers, zoals Lerby en Kieft, veel konden betekenen voor hem op het veld. Hij was toen nog maar net 40 jaar, niet veel ouder dan een aantal routiniers in zijn selectie. Maar Hiddink wist toen al goed hoe het spel met informele leiders werkte. Met landskampioenschappen en zelfs de enige Europacup I ooit van PSV tot gevolg.

Van de andere strategie, de confrontatie opzoeken met de informele leider, is Johan Crujff een goed voorbeeld. Crujff staat als geen ander bekend als de man van het conflictmodel. Ook als coach volgde hij vaak deze methode richting een aantal informele leiders. Bij Ajax (Rijkaard) en bij Barcelona (Laudrup en Stoitsjkov) probeerde hij zowel naar de persoon als naar het team een signaal af te geven door de toppers te trotseren.

Deze tweede strategie kan goed werken: als het team ook succesvol is zonder de informele leider of met de informele leider in een ondergeschikte rol, dan leidt dat er vaak toe dat het voltallige team zich ineens veel sneller kan ontwikkelen. Mogelijk dat de informele leider een stop was op de ontwikkeling van de groep. Het confronteren van de informele leider is tegelijkertijd wel heel risicovol. Want de invloed van informele leiders gaat vaak verder dan je denkt. Daar moet je niet te lichtzinnig mee omspringen. Het zijn per slot van rekening niet voor niets de informele leiders. Er zijn daarom veel meer voorbeelden voorhanden waarbij deze tweede strategie mislukt dan voorbeelden die laten zien dat deze tweede strategie juist slaagt. Toch moet je ook deze tweede aanpak beheersen en soms heb je geen andere keuze. Zeker niet als via de informele leider jouw eigen leiderschap aan de kaak wordt gesteld.

Kortom...

Betrek de informele leider niet alleen bij je beslissingen, maar neem hem ook mee in je dilemma's. Vraag hem om raad en volg regelmatig adviezen van de informele leider op. Ondernijmt de informele leider jouw positie, ga dan de confrontatie aan. De juiste benadering van een informele leider werkt als een vliegwiel voor het functioneren van het gehele team.



12

Vijf vaardigheden van krachtige leiders

Wereldwijd onderzoek

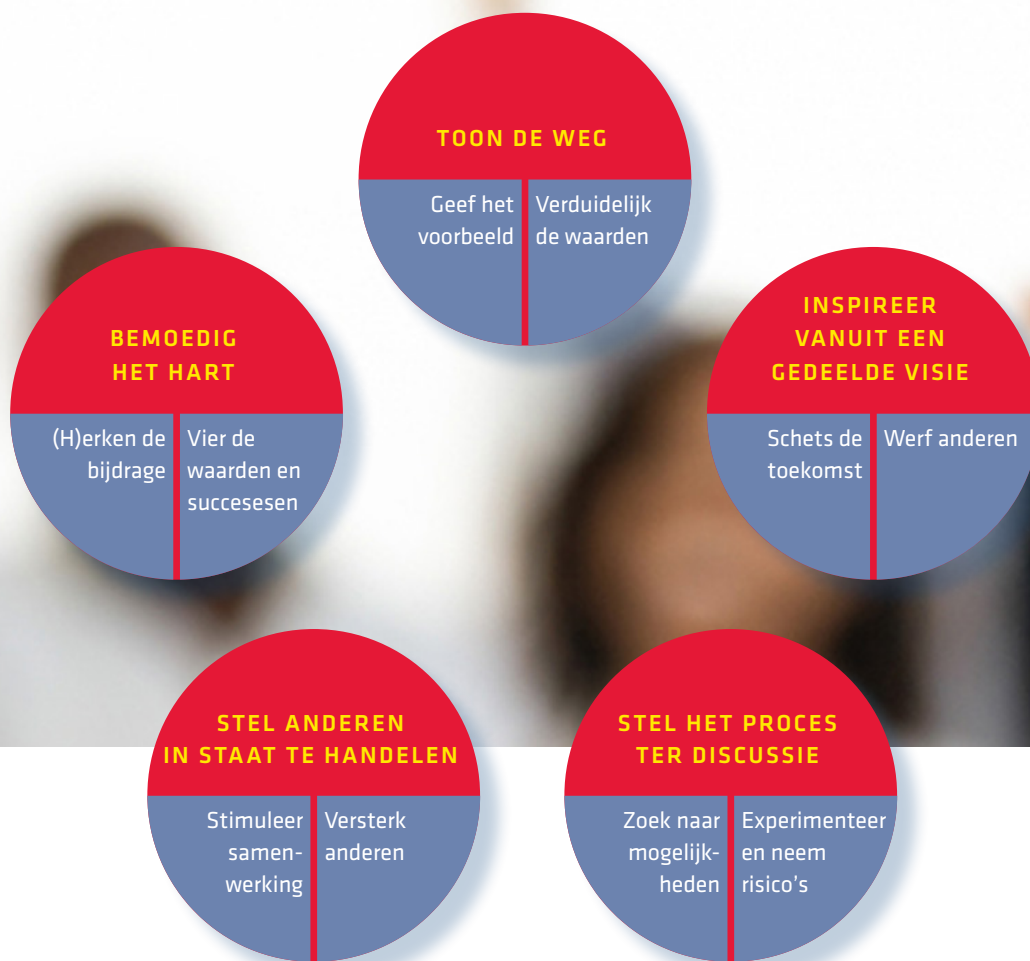
Krachtige leiders zetten consequent vijf vaardigheden in, zo blijkt uit wereldwijd onderzoek van Kouzes & Posner (2007). Zij tonen de weg, inspireren vanuit een gedeelde visie, stellen het proces ter discussie, stellen anderen in staat te handelen en bemoedigen het hart. Kouzes & Posner zijn tot deze vijf vaardigheden gekomen die krachtige leiders wereldwijd gemeen hebben, dus: onafhankelijk van de cultuur waarbinnen deze leiders leven en werken. Het mooie van het onderzoek is dat het niet zozeer gaat om persoonlijke kenmerken van krachtige leiders, maar om wat ze in hun dagelijkse praktijk doen. En: wat zij doen kun jij ook binnen jouw praktijk toepassen. Daarmee heb je een krachtige impact op het functioneren van je team en je organisatie. In dit hoofdstuk ga ik dieper in op deze vijf vaardigheden die Kouzes & Posner hebben 'ontdekt'.

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.

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.

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.

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 hun handelen, wat gewaardeerd wordt als hun bijdrage bij het bereiken van het doel of het erkennen van wat hun kwaliteiten 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 leidinggevendend iq-gerelateerd is en 85% van het werk eq-gerelateerd.

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

Medewerkers worden niet geïnspireerd door mooie verklaringen, wel door oprechte handelingen. Zorg dat je taakgerichtheid en mensgericht zijn weet te combineren. Datzelfde geldt voor het integreren van spanning en ontspanning. Van actie en reflectie. Van bikkelhard op de bal en hart voor je mensen. Nieuw leiderschap is een integratie van functioneel en empathisch leiderschap.

In reflectie en in actie met Deel 3

We nodigen je uit om onderstaande twee opdrachten uit te voeren. Reflecteer erop via de vier niveaus van reflectie zoals aangegeven bij de reflectie op deel 1 (pagina 17) en zie wat het je brengt. En wil je nog meer oefeningen om uit te voeren? Ga dan naar <https://courius.com/oefeningen-krachtig-leiderschap> voor extra oefeningen én om een bonushoofdstuk te downloaden. Ook mogelijk: als je samen met één van onze ervaren Business Coaches aan de slag wilt gaan om je ontwikkeling een versnelling te geven, mail ons dan op info@courius.com en we nemen binnen een werkdag contact met je op.

OEFENING 1 / Werk bewust aan 1 + 1 = 3

Zorg dat je in je werk de komende tijd tegelijkertijd aandacht geeft aan persoonlijke groei én aan zakelijke uitdagingen. Wanneer je gelijktijdig aan deze twee sporen aandacht geeft, komt er vroeg of laat een moment dat die twee ontwikkelpaden elkaar beginnen te versterken. Het zal ook betekenen dat je meer congruentie gaat vertonen in je leiderschap. Beschrijf hoe deze 1 + 1 = 3 voor je uitwerkt.

Ten aanzien van je persoonlijke groei

Werk aan je zelfbeeld, beschrijf je persoonlijke waarden en overtuigingen en laat je uitdagen om je persoonlijke visie op onderwerpen te geven.

Ten aanzien van je zakelijke uitdagingen

Laat je coachen op je zakelijke uitdagingen. Waar ziet een ander kansen, een nieuwe business, wat laat je liggen, wat doe je niet handig, wat stel je uit, waar bevinden zich versnellers en hefbomen?

Wees je ervan bewust als deze twee ontwikkelpaden elkaar beginnen te versterken. Ga bij jezelf na of je deze formule in kunt vullen:

1 (persoonlijk) + 1 (zakelijk) = 3 (congruente IK).

Voel wat het persoonlijk betekent om deze groei door te maken en welke zakelijke impact er gelijktijdig ontstaat.

.....

OEFENING 2 / High five: the five week leadership challenge

In hoofdstuk 12 kon je lezen over de vijf vaardigheden van krachtige leiders.

- Vaardigheid 1: Toon de weg
- Vaardigheid 2: Inspireer vanuit een gedeelde visie
- Vaardigheid 3: Stel het proces ter discussie
- Vaardigheid 4: Stel anderen in staat te handelen
- Vaardigheid 5: Bemoedig het hart

Voor de komende vijf weken, beginnende vandaag, daag ik je uit om elke week één van deze vaardigheden centraal te stellen, deze in je agenda op te nemen en één week geheel en al in het teken van die vaardigheid te stellen. Reflecteer op de laatste dag van elke week wat die vaardigheid jou gebracht heeft en wat je ervan wilt meenemen naar de toekomst van je leiderschap. Na vijf weken maak je de balans op van zowel de laatste vaardigheid als van de vijf vaardigheden in totaal.

.....

Over COURIUS:

Specialisten in de menskant van veranderen

Het lezen van dit E-book heeft je hoogstwaarschijnlijk aan het denken gezet over wat krachtig leiderschap 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 van jezelf. 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, (incompany) masterclasses, trainingen, business coaching, teamontwikkeling en organisatieontwikkeling. Deze vind je op [courius.com](https://www.courius.com).

We werken met trots en plezier voor grote, internationale merken én voor klanten die misschien minder bekend maar net zo ambitieus en uitdagend zijn. Enkele voorbeelden van wat zij ons vragen:

- Realiseer persoonlijke groei door business, life en executive coaching.
- Geef onze teams inzicht in hun sterke en ontwikkelpunten, en daarna actie.
- Bereid onze high-potentials voor op de zwaardere managementposities.
- Help ons leiderschap (door) te ontwikkelen en het ondernemerschap te stimuleren.
- Zet ons team dat is vastgelopen weer op de rails en breng daar nieuw elan in.
- Geef ons inzicht in wat high-performance voor onze organisatie kan betekenen.
- Inspireer ons over thema's als samenwerking, teamontwikkeling en leiderschap

Wil je ontdekken wat we voor jou, je team of je organisatie kunnen betekenen? Neem dan vrijblijvend contact op. Bel ons op 0412-752633 of mail ons op info@courius.com. Tot snel!

INSPIRATIEBRONNEN

Bennis, W. (2009). *On becoming a leader*.

The Leadership classis (revised and updated). New York: Basic Books.

Brugman, K., Budde, J. & Collewijn, B. (2010). *Ik ken mijn ikken*.

Ontdek andere kanten van jezelf met Voice Dialogue. Zaltbommel: Thema.

Buschman, M.M. (2016). *Verbindend Vermogen*.

Ver groot de impact op de ander, je team en je organisatie. Baarn: S2 Uitgevers.

Covey, S.M.R. (2012). *De snelheid van vertrouwen*.

Dat wat alles verandert. Amsterdam: Business Contact.

Gladwell, M. (2009). *Het beslissende moment*.

Hoe je nét het verschil kunt maken. Amsterdam: Pandora.

Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence:*

Why it can matter more than IQ. Londen: Bloomsbury Publising PLC.

Gottman, J. (1994). *Why marriages succeed or fail*.

And how you can make yours last. New York: Simon & Schuster Paperbacks.

Jaworski, J. (2000). *Synchroniciteit*.

De innerlijke weg naar leiderschap. Zeist: Christofoor.

Kahneman, D. (2011). *Ons feilbare denken*.

Thinking fast and slow. Amsterdam: Business Contact.

Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (2012). *The Leadership Challenge*.

How to make extraordinary things happen in organizations (fifth edition). San Francisco: Jossey-Bass.

Kuipers, B. & Groeneveld, S. (2014). *De kracht van high performance teams*.

Zes ingrediënten voor excellent presteren in de publieke sector. Amsterdam: Mediawerf.

Lencioni, P. (2002). *De 5 frustraties van teamwerk*.

Hoe je ervoor zorgt dat het samenwerken leuk blijft. Amsterdam: Business Contact.

Waal, A. de (2013). *Hoe bouw je een high-performance organisatie?*

De vijf universele factoren van excellent presteren. Culemborg: Van Duuren Management.

COPYRIGHT

COURIUS, specialisten in de menskant van veranderen, moedigt gebruik en verspreiding van onze artikelen, E-books en/of diensten inclusief onze naam zeer aan. Maar er zijn ook grenzen aan dit gebruik. Daarom vragen we je de volgende richtlijnen in acht te nemen.

Algemeen

Al het materiaal uit dit gratis E-book en op onze site kun je kosteloos gebruiken voor persoonlijke of educatieve doeleinden. Voor het gebruik van een artikel in een lokale nieuwsbrief of op je eigen website hoef je geen toestemming aan COURIUS te vragen, zo lang je je aan onze richtlijnen houdt.

Het gebruik van het materiaal en/of onze naam en logo is nadrukkelijk verboden voor persoonlijk gewin of commercieel gebruik, tenzij na expliciete toestemming van COURIUS.

Artikelen

Artikelen gepubliceerd door COURIUS mag je voor persoonlijke of educatieve doeleinden gebruiken, mits je bijgaande informatie met een werkende link naar genoemde website opneemt: 'Deze tekst is overgenomen met toestemming van COURIUS. Ga naar <https://courius.com> om zelf de nieuwste artikelen over persoonlijke-, team- en organisatie-ontwikkeling te ontvangen.'

Indien in de artikelen in dit E-book of op onze website een bron wordt vermeld of copyright-informatie wordt gegeven, neem deze naamvermelding of copyright-informatie dan ook over in je tekst. Artikelen en teksten van derden blijven intellectueel eigendom en copyright van deze derde partijen. Toestemming voor gebruik hiervan moet aan deze originele bronnen gevraagd worden.

Linken naar onze website

We vinden het geweldig als je naar onze website en onze artikelen linkt. Daarvoor heb je niet onze expliciete toestemming nodig. Je mag naar onze homepage linken of naar één van de overige (blog) pagina's. Informatie delen via bijvoorbeeld Facebook, LinkedIn en Twitter juichen we ook toe.

Contact

COURIUS B.V.

Postbus 47935

2504 CE Den Haag

info@courius.com

<https://courius.com>

COLOFON

Tekst: Marco Buschman, Jaco van der Tang

Redactie: Guido van de Wiel, Wheel Productions

Grafisch ontwerp: Zeevonk grafisch ontwerp | fotografie

Fotografie: Shutterstock