DIALOOG



STOP MET PLOETEREN

MEER LOL IN LEIDERSCHAP!

Anita van der Gun

STOP MET PLOETEREN

Meer lol in leiderschap!

Anita van der Gun

DIALOG

Eerste druk oktober 2016

Uitgeverij Dialoog
Postbus 308
5300 AH Zaltbommel
0418-680180

www.uitgeverijdialoog.nl
info@uitgeverijdialoog.nl

Auteur: Anita van der Gun (www.gunengo.nl)
Corrector: Carolien van der Ven
Vormgeving omslag: Levin den Boer
Opmaak: Debbie Brok

ISBN: 9789461262004
NUR 800

© 2016 Anita van der Gun | Uitgeverij Dialoog

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel dit boek met veel zorg is samengesteld, aanvaardt schrijver noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in dit boek.

INHOUD

VOORWOORD 7
WAAROM DIT BOEK? 10

DEEL 1: LEIDEN OF LIJDEN? 14

1. BEN JIJ DE 'BOSS'? 16
2. BOF JIJ EVEN! 32

DEEL 2: INSPIREREN EN TRANSPIREREN 68

3. INSPIRATIE 70
4. JOBCRAFTING 101
5. INVLOED VAN *LIFE EVENTS* EN ORGANISATIEVERANDERINGEN 106

DEEL 3: BETROKKEN OF TOCH MAAR VERTREKKEN? 112

6. WRIJVINGEN, BOTSINGEN EN CONFLICTEN 114
7. ER WAAIT EEN ANDERE WIND 144
8. PERSOONLIJKE WAARDEN 157

DANKWOORD 170

INSPIRATIEBRONNEN 172

VOORWOORD

Het is verleidelijk om te denken dat we de baas zijn over ons leven. Deze rol impliceert controle en macht, zodat we kunnen bereiken wat we willen bereiken en zodat we kunnen voorkomen wat we willen voorkomen. We willen koste wat het kost de regie hebben. Het gevoel van baas zijn is verslavend en gaat voorbij aan het feit dat we juist helemaal geen controle hebben over ons leven.

Goede leiders erkennen dit en maken zichzelf minder belangrijk. Ze maken verbinding met de mensen om hen heen en beseffen dat een organisatie één groot organisme is waar de baas net zo'n klein onderdeel van is als zijn werknemers. Een goede leider erkent de intrinsieke waarden van zichzelf en anderen en handelt vanuit passie en bevlogenheid. Het woord 'baas' is in feite een illusie omdat je anderen nooit langdurig jouw wil op kunt leggen.

Je kunt daarentegen wel stimuleren, inspireren en talent aanjagen.

Dit vrolijke boek over werkelijk en waardengericht leiderschap past als gegoten binnen de nieuwe stroming van positief psychologische technieken die sinds een paar jaar massaal in opkomst is. Het boek zal een frisse blik werpen op de mogelijkheden binnen goed leiderschap. Daarnaast zal het ook een aantal belangrijke illusies omverwerpen. Hierdoor kun je je richten op wat echt werkt en zul je met name het plezier en de vrolijkheid van je rol als leider intenser gaan ervaren. Op die manier kun je een lichtend voorbeeld worden voor je collega's.

Een groot compliment voor Anita, die met dit boek haar nek uitsteekt om ook binnen leiderschap meer menselijkheid en compassie te creëren, in de eerste plaats voor de leider zelf. Er liggen grote mogelijkheden binnen het bedrijfsleven om waardengerichter te gaan handelen. Als zelfs

leiders weer menselijk mogen zijn, dan zal het gehele bedrijf als gevolg daarvan een zucht van verlichting slaken.

Effectief leiderschap heeft dus (ironisch genoeg) alles te maken met het loslaten van controle en het volgen van je waarden. Dit boek gaat over de bereidheid om deze stap te zetten. Ontdek dit verfrissende perspectief en je hoeft nooit meer te doen alsof je de baas bent.

Gijs Jansen
Psycholoog en ACT-opleider

WAAROM DIT BOEK?

Waarom een boek over leiderschap? Inspirerend leiderschap nog wel. Er zijn al zoveel boeken over dit onderwerp geschreven. Dus waar begin ik aan? Ik denk aan De Dijk met een prachtig nummer over de liefde, ook zo'n veelbesproken onderwerp: 'Lovesong 100.001':

'Hier gaan we weer
Er zijn honderdduizend lovesongs
Dus waar begin ik aan…'

Misschien is het met de liefde wel hetzelfde als met leiderschap: je raakt er niet over uitgepraat. Als ik vrienden, kennissen en (schoon)familie vraag: 'Hoe gaat het op je werk?' krijg ik vaak verhalen over 'de baas' – van klaagzang tot anekdotes,

van veroordeling tot bewondering, hoewel dat laatste niet zo vaak voorkomt. Ik heb me voor dit boek laten inspireren door hun verhalen, alsmede door de vele gesprekken met cliënten. Ik leer nog elke dag en kom vaak tot verrassende inzichten.
In dit boek staat eigenlijk niets nieuws. Ik heb inzichten en instrumenten met elkaar gecombineerd, er mijn eigen draai aan gegeven en die vervolgens gelardeerd met voorbeelden. Het resultaat is een praktisch en instrumenteel boekje met een vleugje humor in het commentaar op de teksten van de BOSS: 'het geweten' in actie.

Waarom dan dit boekje? Eigenlijk hoop ik dat leidinggevenden met de hier beschreven inzichten en instrumenten hun bevlogenheid ontdekken en kiezen voor hun persoonlijke stijl, zodat zij een inspirerend voorbeeld kunnen zijn voor hun medewerkers. Kortom, ik wil graag een bijdrage leveren aan meer plezier en lol op de werkvloer.

Het leven is te kort om alleen maar te ploeteren, te zwoegen en te zweten.
Veel plezier met het lezen!

NB. Houd je niet van lezen, geef het boekje dan aan een collega en volg de training!

Anita van der Gun
www.gunengo.nl

DEEL 1

LEIDEN OF LIJDEN?

Als leidinggevende sta je vaak onder grote druk. Er moet gepresteerd worden, mensen doen niet wat jij wilt of ze melden zich ziek, je krijgt 'bevelen van hogerhand', er moet een verandering doorgevoerd worden en ga zo maar door. Dan valt het soms niet mee om de touwtjes in handen te houden. Je wordt geleefd, holt van hot naar her en werkt je een slag in de rondte om alles onder controle te houden. Dan rijst de vraag: ben ik nu aan het leiden of is het puur lijden?

Toch heb je vaak meer invloed dan je zelf denkt. Met je gedrag beïnvloed je de sfeer op je afdeling of in je team, ook al heb je dat zelf niet altijd door. Door de manier waarop je zaken aanpakt, ben je –

bewust of onbewust – een rolmodel voor je medewerkers. De manier waarop je communiceert en wat je uitstraalt, hebben effect op je medewerkers. Is dat leiden of lijden? Daarover gaat het eerste deel van dit boekje.

HOOFDSTUK 1

BEN JIJ DE 'BOSS'?

Als leidinggevende heb je het vaak flink te verduren. Medewerkers kunnen zich zeer kritisch uitlaten over 'hun baas'. Even voor de duidelijkheid: er staat 'over' hun baas, niet 'tegen' hun baas. Als je het positief zou formuleren, hebben ze eigenlijk torenhoge verwachtingen van je: hun baas mag geen fouten maken. Doe je dat wel, dan is dat de roddel van de dag. Je moet perfect zijn, iemand om tegen op te kijken, iemand om van te leren, een voorbeeld voor je mensen, iemand die altijd klaarstaat, iemand die aandacht geeft, knopen doorhakt en voor je mensen staat. Een baas is iemand die op een voetstuk wordt gezet – en er toch ook heel snel van af moet komen om gelijke

onder zijn gelijken te zijn. Ga er maar aan staan. Ik benijd je niet.

STOKPAARDJES

De praktijk is weerbarstig. Het is onmogelijk om aan alle verwachtingen te voldoen. Je bent tenslotte ook maar een mens, met onzekerheden, onhebbelijkheden, irritaties en stokpaardjes. Over stokpaardjes gesproken: deze hoor ik geregeld in mijn praktijk:

- 'Als ik het niet zelf doe, gaat het helemaal fout. En dat is verschrikkelijk'
- 'Ik moet presteren, anders word ik ontslagen.'
- 'Ik moet altijd klaarstaan voor mijn mensen. Ze kunnen niet zonder mij.'
- 'Ik kan het wel honderdduizend keer uitleggen. Ik doe het zelf wel.'
- 'Ik ben de baas, mensen moeten doen wat ik zeg.'

- ‘Mensen zijn niet te vertrouwen. Ik moet hen controleren.’
- ‘Ik mag niet falen. Daarom moet ik keihard werken.’

Deze ‘stokpaardjes’ weerspiegelen vaak impliciete opvattingen over hoe de wereld in elkaar zit, wat wel of niet hoort. Het zijn de regels die ons gedrag leiden. En ze zijn heel functioneel, want anders zou het een puinhoop worden. Stel dat iedereen zelf zou kiezen of hij links of rechts zou rijden, dan kun je je wel voorstellen wat er gebeurt: het wordt één grote chaos.
Tegelijkertijd kunnen opvattingen en regels ons ook in de weg zitten, vooral als ze de enige, absolute waarheid zijn: ‘Zo is het en niet anders.’ Hiermee kleuren we onze realiteit en daardoor is er weinig ruimte voor andere invalshoeken.

SELFFULFILLING PROPHECY'S

Het gekke is dat we vaak ook nog worden bevestigd in onze opvattingen. Dit psychologische fenomeen heet *selffulfilling prophecy*, letterlijk: de zichzelf waarmakende voorspelling. Wat je verwacht dat er gaat gebeuren, gebeurt dan ook. Je voorspelling komt uit.
Hoe kan dat? Je innerlijke opvattingen ('stokpaardjes') beïnvloeden de manier waarop je met mensen omgaat. Ze reageren vaak niet op jou omdat ze zo zijn, maar geven eerder een reactie op de manier waarop jij met hen omgaat.

> CASE
> **'DE TOUWTJES IN HANDEN'**
>
> *Babette is heel druk en voortdurend bezig met het reilen en zeilen op haar afdeling. Ze vindt het belangrijk om resultaten te boeken en te laten zien*

dat ze de beste is. Daarom verdeelt ze het werk, geeft ze aanwijzingen, controleert ze of het werk gedaan is en loopt ze regelmatig binnen om haar medewerkers 'op de vingers te kijken'.

Babette denkt – diep van binnen – dat je medewerkers niet kunt vertrouwen. Je moet hen achter hun vodden zitten, want uit zichzelf gaan ze echt niet aan het werk. Ook moet je er bovenop zitten en hen vaak controleren, anders gooien ze er met de pet naar. Hiermee boort ze echter elk initiatief van haar medewerkers de grond in. Zij wachten af tot Babette zegt wat er moet gebeuren. Als het werk gedaan is, gaan ze weer in de wachtstand tot Babette komt vertellen wat er moet gebeuren. Want zo wil Babette dat nu eenmaal.

Als Babette weer eens binnenloopt, wordt ze bevestigd in haar verwachting dat mensen echt niet uit zichzelf aan het werk gaan. 'Zie je wel, als ik er niet bovenop zit, gebeurt er helemaal niets. Mensen hebben echt geen verantwoordelijkheidsgevoel.'

Dus Babette blijft ploeteren en zwoegen, want zij voelt zich gesterkt in haar (impliciete) opvatting dat je mensen niet kunt vertrouwen. Controle is haar ding. Zij moet de touwtjes in handen hebben. Sterker nog: controleren is volgens haar de belangrijkste taak van een manager. Zij is dan ook de BOSS: Bazig (altijd controleren), Oordelend (mensen zijn niet te vertrouwen), Star (eisend) en Streng (voor haar mensen en voor zichzelf).

CASE

'PAMPEREN'

Sjaak heeft de deur altijd openstaan voor zijn medewerkers. Ze kunnen altijd bij hem terecht. En ze komen ook geregeld. Dan weer komt de een binnen, en dan de ander met een vraag of een verzoek, maar vaak ook voor een praatje of om stoom af te blazen.

Sjaak denkt dat zijn medewerkers niet zonder

hem kunnen. Hij moet altijd voor hen klaarstaan, anders loopt de boel in het honderd. 'Nee zeggen' komt in zijn vocabulaire niet voor.
Hij is het niet eens met de komende reorganisatie; die zorgt voor veel onrust. Die onzekerheid is echt niet goed voor zijn mensen. Het veroorzaakt een negatieve sfeer. Hij heeft al tegen zijn mensen gezegd dat hij het er niet mee eens is, maar dat hij er niets aan kan doen. Gelukkig kunnen ze altijd bij hem terecht.

Het idee van Sjaak dat zijn medewerkers niet zonder hem kunnen, leidt tot afhankelijke mensen, die om de haverklap binnenlopen met van alles en nog wat. De reorganisatie doet daar nog een schepje bovenop. De sfeer wordt negatief en medewerkers krijgen ruimte om te klagen.
Sjaak is vooral brandjes aan het blussen. Hij laat zich leven door de waan van de dag en het geklaag van zijn mensen. Ook Sjaak is de BOSS: Betuttelend

(mensen worden doodgeknuffeld), Oordelend (de reorganisatie is slecht, mensen moeten weten waar ze aan toe zijn), Star (mensen kunnen niet zonder mij) en Streng (voor zichzelf, hij moet áltijd klaarstaan).

Deze voorbeelden van twee uitersten hebben een duidelijke overeenkomst. Babette en Sjaak zijn allebei de BOSS. De een is Bazig, de ander Betuttelend, maar beiden laten zich leiden door hun Opvattingen, die in essentie Star en Streng zijn, met alle gevolgen van dien. Hun gedrag leidt – onbedoeld – tot afwachtende en afhankelijke medewerkers. En dat wil je natuurlijk niet. De meeste organisaties willen namelijk betrokken medewerkers, die verantwoordelijkheid nemen en initiatief tonen. Dat vergt leiderschap.

Voordat we daarmee aan de slag gaan, onderzoeken we jouw BOSS.

DE GEWETENSVRAAG: REFLECTIE OP JE 'STOKPAARDJES'

Kun je antwoord geven op de volgende gewetensvragen?

Welke opvattingen ('stokpaardjes') en regels houd jij erop na?

-
-
-

Wat is het effect hiervan op je medewerkers?

-
-
-

Wat zijn jouw selffulfilling prophecy's?

-
-
-

SOS: HOE ZIET JOUW BOSS ERUIT?

In deze paragraaf gaan we nog wat dieper in op jouw BOSS. We onderzoeken hoe die eruitziet. Welke regels en opvattingen zitten jou in de weg? Hoe zet je jezelf onder druk? Een eerste oefening heb je natuurlijk al in de vorige paragraaf gedaan. Met de SOS-methode gaan we nog een stapje verder.
Iedereen kent SOS als het internationale noodsignaal: een roep om hulp. En misschien geldt dat in jouw situatie ook wel. In deze methode staat SOS voor Situatie, Opvattingen en Sturen. Aan de hand van een concrete situatie ontdek je wat jouw opvattingen zijn en wat je doet en ervaart.

> *CASE*
> **CONTROLE**
>
> *Lara, een teamleider, heeft Joris, een van haar medewerkers, gevraagd een financieel rapport te*

maken. Dit rapport heeft zij nodig voor het directieoverleg. Ze wil graag laten zien dat haar afdeling het uitstekend doet. Een dag voor het directieoverleg komt Joris bij haar met een aantal vragen.

SITUATIE

Wat gebeurt er? Wat is de feitelijke situatie?
'Joris komt bij mij (Lara) met een aantal vragen over het financieel rapport.'

OPVATTINGEN

Wat gaat er door je heen? Wat zijn je gedachten? Wat vind je van die gebeurtenis?
'Waarom komt hij nu pas met die vragen? Morgen is het directieoverleg al. Dat krijgt hij nooit op tijd af. Straks sta ik voor schut. Dat kan echt niet. Ik maak het rapport zelf wel. Dan maar vanavond aan de bak. Dit is zo erg.'

EN…

'Ik moet ook altijd alles zelf doen. Dan weet ik tenminste zeker dat het goed gebeurt. Ze kunnen ook niks. Ik had het kunnen weten. Hoe dom kon ik zijn?'

STUREN

Wat doe je? Welk gedrag laat je zien?
'Ik hoor het verhaal aan en neem het werk over. Ik ga doorwerken tot het af is.'

HOE VOEL JE JE? WAT ERVAAR JE?

'Ik schrok me rot, het was eerst een soort paniek. Daarna raakte ik geïrriteerd en uiteindelijk werd ik boos op mezelf.'

Door een aantal concrete situaties te beschrijven ontdek je wellicht een patroon. In het voorbeeld

zie je dat Lara hoge eisen stelt aan zichzelf en aan anderen. Ze wil beslist niet falen. Goed is niet goed genoeg voor haar. Ze is geneigd veel werk over te nemen, met als gevolg dat ze regelmatig overwerkt. Je zou haar een ploeteraar kunnen noemen.
Hoe zit het met jou? Stel je hoge eisen aan jezelf en aan anderen, net zoals Lara? Is goed niet goed genoeg voor je? Of vind je dat je altijd klaar moet staan voor anderen? Hoe jouw BOSS er ook uitziet, je zult ontdekken dat je opvattingen je gedrag leiden. Jouw BOSS jaagt je op, zet je onder druk en zit je regelmatig in de weg. Voordat je er erg in hebt, ben je alleen nog maar aan het ploeteren.
Wat zou je kunnen doen om het ploeteren te doorbreken? Dat is een goede vraag! Eigenlijk gaat daar de rest van het boek over. Om alvast een tipje van de sluier op te lichten, de volgende tips.

1. Begin met het beschrijven van jouw BOSS. Gebruik daarvoor het SOS-model. Beschrijf

meerdere situaties, zodat je kunt onderzoeken of er een patroon in zit.

2. Wat is het patroon? Herken je jezelf in Babette, in Sjaak of toch meer in Lara? Of is het een mix? Zie je hoe je opvattingen je gedrag sturen? Staat jouw SOS voor een noodsignaal en gaan alle alarmbellen al rinkelen?
3. Neem dan eens jouw opvattingen onder de loep. Hoe star en streng zijn die? Let daarbij op woorden als 'moeten', 'altijd' en 'nooit'. Kun je deze opvattingen een klein beetje bijstellen? Vervang 'moeten' eens door 'mogen'. Merk je het verschil?

Samengevat: leer je BOSS kennen met behulp van het SOS-model en probeer je BOSS bij te schaven met een mildere toon. Met andere woorden, word minder streng voor jezelf! Dat is alvast winst.
De volgende stap is het veranderen van je gedrag. Als je érgens invloed op hebt, dan is het wel op je

eigen gedrag. Je kunt namelijk beslissen om dingen anders te gaan doen, zelfs tegen je geweten, tegen je BOSS in. Hoe je dat kunt doen, kun je lezen in het volgende hoofdstuk. Daarin wordt een leiderschapsstijl geïntroduceerd waarmee je jouw 'lijden' kunt doorbreken.

BASISEMOTIES: BOOS, BEDROEFD, BANG EN BLIJ (DE 4 B'S)

Boos • *Dit varieert van irritatie tot woede. Komt vaak voor bij overschrijding van persoonlijke grenzen. Anderen voldoen niet aan de eisen die jij stelt of je voldoet zelf niet aan je eigen eisen (boosheid op jezelf). Boosheid is een reactie op een onveilige situatie. Het is een 'vechtreactie'.*

Bang • *Dit varieert van onzekerheid tot angst of zelfs paniek. Je denkt in rampscenario's: 'Als… dan…' Hier is de uitspraak 'je lijdt het meest door het lijden dat je vreest' van toepassing. Angst is een reactie op een onveilige situatie. Het is een 'vluchtreactie'.*

Bedroefd • *Dit is verdriet, het gaat om verlies. Deze emotie laten mensen zien in – voor hen – veilige situaties.*

Blij • *Hierbij gaat het om plezier. En dat is het streven! Plezier hebben mensen in veilige situaties en dat laten zij vaak ook zien én horen!*

STOP MET PLOETEREN

Wil je meer plezier in je werk? Kies dan je persoonlijke stijl en wring je niet in allerlei bochten omdat je denkt dat het anders hoort. Laat je leiden door je persoonlijke waarden, dan heb je zo je eigen stijl te pakken!

Dit boek neemt je mee op een ontdekkingsreis naar meer plezier in je werk. Je lijdensweg eindigt hier. Ontdek hoe je weer grip krijgt, geïnspireerd raakt en betrokkenheid creëert.

Wie of wat houd je nog tegen? Je baas, die vervelende medewerker of de organisatie? Welnee, dat ben je zelf. Ervaar hoe je jezelf onder druk zet, opjaagt en in de weg zit. En vooral hoe je het tij kunt keren.

Dit boek bied je inzichten en instrumenten waarmee je direct aan de slag kunt. Het belooft je geen gouden bergen. Je moet ervoor werken om het te laten werken. Ga vandaag nog op weg naar inspirerend leiderschap!



Anita van der Gun is psycholoog en werkt al jaren als zelfstandig coach, trainer en bemiddelaar. Anita heeft talloze mensen in verschillende organisaties geholpen met het (her)ontdekken van plezier in hun dagelijks werk.

9 789461 262004

DIALOOG