

**JOAN DE WINNE
HILDE CLEMENT**

**LEIDINGGEVEN
ZONDER
OMWEGEN
DOEN WAT WERKT**

OPGEDRAGEN AAN ALLEN DIE DE MOED HEBBEN EEN
LEIDINGGEVENDE FUNCTIE OP TE NEMEN MET ZOWEL OOG
VOOR HET RESULTAAT ALS VOOR DE MENS.

**LANNOO
CAMPUS**

D/2015/45/6 - ISBN 978 94 014 2109 6 - NUR 808

Vormgeving cover: De Witlofcompagnie

Vormgeving binnenwerk: Fulya Toper

© Joan De Winne, Hilde Clement & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2015.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasmestraat 179 bus 101
3001 Leuven
België
www.lannoocampus.be

INHOUD

LOF VOOR LEIDINGGEVEN ZONDER OMWEGEN	7
DANKWOORD	13
INLEIDING	16
1 WAAROM LEIDERSCHAP BELANGRIJK IS	25
2 LEIDINGGEVEN: EEN INGEWIKKELD SPEL OP EEN MOEILIJK SPEELBORD?!	40
3 MEDEWERKERS MOTIVEREN OF INSPIREREN?	56
4 VISIE: DAGDROOM, NACHTMERRIE OF WERKINSTRUMENT	66
5 DE VRIJHEID VAN GRENZEN	86
6 WERKEN VANUIT JE INTEGRITEIT EN JE STERKE PUNTEN	102
7 TROP IS TE VEEL EN TE VEEL IS TROP	112
8 ÉÉN PLUS ÉÉN IS VEEL MEER DAN TWEE	124
9 VAN EEN GROEP NAAR EEN TEAM	136
9.1 De vormingsfase: braaf en volgzaam	137
9.2 De stormfase: herrie in de brouwerij	143
9.3 De normeringsfase: wij en de anderen	157
9.4 De presteerfase: eindelijk volwassen	166

9.5 De afscheidsfase: niets bloeit eeuwig	170
9.6 Nabeschouwing over groepsdynamische processen	173
10 COMMUNICATIE: DE SMEEROLIE VAN LEIDERSCHAP	179
10.1 De ladder van gevolgtrekkingen	181
10.2 De cirkel van permanente wederkerige beïnvloeding	186
10.3 Actief luisteren: begrijpen en begrepen worden	196
10.4 Moeilijke gesprekken	207
11 FEEDBACK: DE MAGIE VAN 3 OP 1	213
11.1 Complimenteren	218
11.2 Bedanken	225
11.3 Zich excuseren	227
11.4 Hamburgerfeedback	232
11.5 De ik-boodschap om limieten te bewaken	237
11.6 Feedforward: een methode om zelf feedback te vragen	247
12 SAMENWERKING VERDIEPEN	251
12.1 Het creëren van een geefcultuur	251
12.2 Synergie creëren tussen mensen en afdelingen	258
13 HOE OM TE GAAN MET JE LEIDINGGEVENDE EN MET JE COLLEGA'S?	262
14 VAN WETEN NAAR DOEN: DE MISSING LINK	275
BIJLAGE 1	285
BIJLAGE 2	292
BIJLAGE 3	297
BIJLAGE 4	298
EINDNOTEN	303

LOF VOOR LEIDINGGEVEN ZONDER OMWEGEN

Eindelijk een boek dat de vele theoretische concepten i.v.m. leiderschap laat samenkomen in een pragmatische benadering met oog op het resultaat, maar meer nog op de mens. Het samenbrengen en integreren van theorie en de persoonlijke ervaringen van de auteurs, maar vooral ook de inbreng van deelnemers aan leiderschapsopleidingen, maakt van dit boek een unieke bijdrage om je eigen leiderschapsstijl en -mogelijkheden verder te ontwikkelen. De toegankelijkheid en het feit dat dit boek vlot en aangenaam leest, versterken de kans op de permanente dialoog waar de auteurs via hun website naar uitkijken.

**PROFESSOR WILLY BRUGGEMAN,
BENELUX UNIVERSITAIR CENTRUM.**

Neen, niet de zoveelste publicatie over de meest succesvolle managementstrategieën. Het boek is de neerslag van het jarenlang ondersteunende vorming bieden aan zoekende leidinggevendenden. In een directe stijl worden wegwijzers aangereikt om te groeien naar een authentiek leiderschap waarbij de eigen kwetsbaarheid een plaats krijgt en de kracht van een gedragen visie centraal staat.

**MIEKE VAN HECKE,
GEWEZEN DIRECTEUR-GENERAAL VAN HET VLAAMS
SECRETARIAAT VAN HET KATHOLIEK ONDERWIJS.**

Joan De Winne en Hilde Clement schreven een indrukwekkend boek dat fundamenteel verschilt van de klassieke managementboeken over leiding geven. In dit boek vinden we geen lange lijsten terug met typologieën of theoretische modellen, wel heel praktijkgerichte en herkenbare tips en aanwijzingen voor moderne leiders (in spe). Joan en Hilde hebben – misschien omdat ze er als koppel aan gewerkt hebben? – goed begrepen dat leiding geven mensenwerk is, en dat de manier waarop je dit doet een wezenlijke impact heeft op je organisatie. De auteurs schreven een erg toegankelijk en aanschouwelijk boek, maar dankzij de vele verwijzingen naar studies en publicaties, ook een zeer gedocumenteerd boek. Zeer lezenswaardig!

JEROEN WILS,

MANAGING PARTNER COMMUNICATIEBUREAU BEPUBLIC.

Leidinggeven is vooral veel luisteren, om dan kordaat te beslissen. En het vraagt veel mensenkennis. Joan De Winne en Hilde Clement laten dat in hun boek mooi aan bod komen.

CATHERINE DE BOLLE,

COMMISSARIS-GENERAAL FEDERALE POLITIE.

Hét handboek over leidinggeven. Inzichtelijk, toepasbaar en efficiënt. Aan eenieder om het zich eigen te maken.

JORIS DE MEULEMEESTER,

ARDO - REGIONAL SALES DIRECTOR CENTRAL

& EASTERN EUROPE.

Dit boek richt de aandacht op een m.i. essentieel element in organisaties, en ruimer in de samenleving: leiderschap. Het bevat een oproep tot herwaardering van dit vergeten en soms verguisde aspect van leiding geven. De lezer wordt op een aangename manier overladen met zinvolle inzichten en krijgt er gratis lees- en kijktips bovenop. De aangeboden referentiekaders zijn mogelijks reeds bekend. Het boek heeft echter de verdienste ze in een logisch opgebouwd verhaal te integreren. Het resultaat is geen onbereikbaar ideaaltipe van de 'leidinggevende als leider', wel een realistisch beeld van wat authentiek leiderschap in een organisatie vermag. De auteurs produceerden tezelfdertijd een oproep tot leiderschap én a.h.w. een handleiding daartoe, toegankelijk voor wie in diverse contexten leiding geeft. Ik raad aan het boek niet in één ruk te lezen, doch de tijd te nemen om de ideeën en suggesties rustig te overwegen, te toetsen aan de eigen werkelijkheid én naar wens toe te passen.

MARK PÂQUET,

**OPLEIDINGSDIRECTEUR BACHELOR IN HET SOCIAAL WERK,
POSTGRADUAAT PROFESSIONELE COACH,
POSTGRADUAAT ROUW- EN VERLIESCONSULENT,
ARTEVELDEHOGESCHOOL GENT.**

Hopelijk heb je nog niet meegemaakt wat veel gebeurt: er wordt een nieuwe CEO of leidend ambtenaar aangesteld en hij, meestal is het een hij, vindt zichzelf de Uitverkorene, Diegene die Alle Kennis Gegeven Is. Voor hem is dit boek niet geschreven.

FRANK VAN MASSENHOVE,

**VOORZITTER VAN HET DIRECTIECOMITÉ FEDERALE
OVERHEIDSDIENST SOCIALE ZEKERHEID.**

Een doeboek, zowel toepasbaar in je professioneel als privéleven. Want leiding geven stopt niet bij de bedrijfsmuren, het is een manier van leven. Een must voor elke leidinggevende.

**PHILIPPE HANSSENS,
ALGEMEEN DIRECTEUR HANSSENS TELECOM.**

Durven denken, durven doen (als leidinggevende), omschrijft wat dit boek beoogt en bereikt. De duidelijke inzichten, leidraden en methodieken zijn direct bruikbaar voor wie zichzelf als leidinggevende wil ontplooiën.

**PROFESSOR GUY DE TRÉ,
HOOFDDOCENT VAKGROEP TELECOMMUNICATIE EN
INFORMATIEVERWERKING UNIVERSITEIT GENT.**

Dit boek geeft de juiste boodschappen. Leidinggeven ontgaan van magisch parfum, ontrafeld tot de concrete en toepasbare essentie en tezeldertijd met doorleefd respect voor de moeilijkheid ervan.

**KOEN MARICHAL,
VERANTWOORDELIJK EN AMBASSADEUR VOOR
THE FUTURE LEADERSHIP INITIATIVE,
ANTWERP MANAGEMENT SCHOOL.**

In een bocht rond de traditionele leiderschapsstijlen, gaat men dieper in op wat leidinggeven betekent zowel voor jezelf als voor je team; een hands-on toolbook voor leiderschap anno nu!

**SERGE GOUSSAERT
PEPSICO QUALITY ASSURANCE MANAGER BEVERAGE EUROPE
2009 JCI BELGIUM NATIONAL PRESIDENT.**

Dit boek is een leidraad voor elke manager die aan kritische zelfreflectie wenst te doen en zich een ‘waarden gedreven’ leiderschap wil eigen maken. Een naslagwerk om af en toe naar terug te grijpen.

JORIS ROMBAUT

DIRECTEUR WZC SINT ELISABETH - EEKLO.

Als leidinggeven een ambacht is, dan is dit boek je gereedschapskist. Sommige boeken komen in de boekenkast terecht. Uitgelezen, klaar. *Leidinggeven zonder omwegen* is geen boek om in de kast te leggen.

TJORVEN DENORME,

ZAAKVOERDER EMENKA NV.

Eindelijk! Een boek dat een gezicht geeft aan leidinggeven. Een GPS en mentale wellness voor ieder leidinggevende. To the point, zonder omwegen, herken- en bruikbaar ... dit zijn Hilde en Joan ten voeten uit. Proficiat.

MARC MESSIAEN,

DIRECTEUR WZC SINT FRANCISCUS - KWAREMONT.

Mooi doe- en denkboek waarmee je dagelijks aan de slag kunt en aanzet tot kritische zelfreflectie. Een uitdaging voor elke leidinggevende. Leest vlot, lees- en kijktips geven zin tot meer en de ludieke illustraties maken het geheel luchtig. Een echte aanrader voor elke leidinggevende!

CAROLINE VERKEST,

HOOFDVERPLEEGKUNDIGE WZC LEIEHOME - DRONGEN.

Eindelijk een boek over leiderschap dat vertrekt vanuit de leidinggevende. Geen uitleg over situationeel leiderschap of coaching-on-the-job. Wel een erg nuttig en confronterend doeboek over de mens-achter-de-leider.

BART DEBBAUT,

**AUTEUR EN ZAAKVOERDER VAN HERENKLEDINGZAAK DE
GOUDEN SCHAAR IN TIENEN.**

Dit boek laat je stilstaan bij je eigen kwaliteiten en werkpunten als leidinggevende en geeft je de kans te groeien en te evolueren naar de leidinggevende die je graag zelf zou willen hebben! Een boek boordevol inzichten met onmiddellijk toepasbare ideeën en tips.

LEEN HAEDENS,

**KWALITEITSCOÖRDINATOR WZC SINT FRANCISCUS -
KWAREMONT**

Dit boeiende boek over het leiden van mensen, brengt heel wat opmerkelijke en vernieuwende inzichten samen! Het hoort, zoals vaak na lezing, niet thuis in een boekenkast, maar op het bureel van elke leidinggevende, voor dagelijks gebruik!

WILLIAM DE PLECKER,

CHIEF PEOPLE OFFICER - REALDOLMEN.

De kunde en kunst van leiding geven is in dit boek sterk onderbouwd. Het blijkt bovendien niet enkel theorie maar bovendien is hetgeen je leest ook uitvoerbaar in de praktijk.

DIRK DE MEESTER,

HOOFD ZORGVERLENING WZC LEIEHOME DRONGEN.

DANKWOORD

DANKBAARHEID IS HET GEHEUGEN DES HARTEN.

HANS CHRISTIAN ANDERSEN

Dit boek was er nooit gekomen zonder alle ervaringen die we hebben kunnen opdoen als leidinggevend. Daarom willen we alle leden van onze voormalige teams, onze (ex-)collega's en ook alle leidinggevend die we zelf in de loop der jaren hebben meegeemaakt, heel oprecht bedanken. Jullie hebben ertoe bijgedragen dat we onze visie op leidinggeven hebben kunnen vormen en van daaruit met vallen en opstaan de do's-and-don'ts van het samenwerken met mensen en groepen hebben ervaren.

Ook al onze cursisten in binnen- en buitenland willen we bedanken voor de aangedragen praktijksituaties tijdens de vormingssessies en voor hun waardevolle feedback. Wij hebben veel van jullie geleerd. Jullie hebben ervoor gezorgd dat we onze kennis en ideeën voortdurend hebben kunnen blijven toetsen op hun haalbaarheid. Jullie stimuleerden ons ook om permanent nieuwe ontwikkelingen en publicaties rond leidinggeven te exploreren en zo steeds up-to-date te blijven.

Een woord van dank voor Peter Saerens van LannooCampus voor het vertrouwen dat hij in ons heeft gesteld en voor zijn wijze raad om de lezer zo praktijkgericht mogelijk aan te spreken. Ook Klaartje Ballon en Niels Janssens en hun respectievelijke medewerkers

willen we in dit dankwoord vermelden. Zij hebben ervoor gezorgd dat van manuscript tot publicatie alles piekfijn werd afgewerkt.

Verder een hartelijk dankjewel aan onze vrienden die ons tijdens het labeur van het schrijven, hebben aangemoedigd. In het bijzonder willen we Kristien Beuselinck, Miet Huyvaert en Bart D'Hooge vermelden voor het nalezen en het geven van inhoudelijke op- en aanmerkingen. Luc Dhaene danken we van harte voor de vruchtbare gesprekken en morele ondersteuning gedurende het gehele traject.

We vergeten niet onze ouders te bedanken voor de waarden die zij ons hebben meegegeven en die bij ons als leidinggevend en als trainers hoog in het vaandel blijven staan: dienstbaarheid, mededogen, doen wat je graag doet, geloven in wat je doet en niet opgeven.

Ten slotte een bijzonder woord van dank voor Geert Degrande. Hij heeft niet alleen onze teksten geredigeerd, wat niet altijd een sinecure was, maar door zijn kennis en ervaring in het domein van management en leiderschap heeft hij ons ook veel nuttige en waardevolle tips gegeven die dit boek zeker hebben verrijkt.

Voorafgaande opmerking

Wanneer we in het boek verwijzen naar de leidinggevende met ‘hij’ of ‘hem’, dan doen we dit voor de leesgemakkelijkheid. Uiteraard zijn er gelukkig al heel wat leidinggevendenden van het vrouwelijke geslacht. We hopen dan ook dat hun aantal, zeker in hogere leidinggevende functies, in de toekomst nog zal groeien. Diversiteit in al haar vormen kunnen we immers enkel als een troef beschouwen. Hoe sneller het ‘glazen plafond’ doorbroken wordt, hoe beter.

INLEIDING

LEADERSHIP IS NOT ABOUT TITLES, POSITIONS OR FLOWCHARTS. IT IS ABOUT ONE LIFE INFLUENCING ANOTHER.

JOHN C. MAXWELL

Dit boek is er voor jou, leidinggevende

In deze snel veranderende tijden wordt bijna iedereen vroeg of laat geroepen om leiding te geven. Is het niet in professionele omstandigheden omdat je ‘doorgroeit’ en promotie maakt, dan is het wel als organisator van een buurtbarbecue of als man of vrouw die het heft van de plaatselijke toneelvereniging in handen neemt. Ook als ouder heb je een leidinggevende rol. In alle omstandigheden blijven de principes dezelfde en is leidinggeven een boeiende opdracht met veel uitdagingen en soms ontgoochelingen, maar ook met bijzonder veel voldoening. Zeker als je erin slaagt om je rechtstreekse medewerkers te waarderen door hen naar een hoger niveau te tillen, samen resultaten te behalen en ze eigenlijk inspireert om hun zelfleiderschap te ontwikkelen.

Leidinggeven is belangrijk. En omdat het nieuwe werken een steeds hogere vlucht neemt, wordt het almaar belangrijker. Waarom? Omdat er steeds meer projectmatig wordt gewerkt, waardoor steeds meer mensen tijdelijk de rol van leidinggevende van een team op zich moeten nemen.

En wat is nu de droom van iedere leidinggevende? Wat is jouw droom als leidinggevende? Dat je resultaten behaalt en goed opschiet met je baas? Inderdaad. Dat je medewerkers een team vormen waar iedereen voor elkaar klaarstaat, zonder geruzie en geklaag? Ongetwijfeld.

Om deze droom te kunnen realiseren, wacht je een grote uitdaging. Je zal zowel resultaat- als mensgericht moeten handelen. Concreet betekent dit dat je binnen de context van de job, je permanent zal moeten weten waarom je iets doet of juist niet doet, wat je ermee wil bereiken of juist niet wil bereiken en hoe je dat wil bereiken of niet wil bereiken.

Dit boek zal je hierbij helpen. Je zal er onder meer in lezen dat je als leidinggevende altijd drie petten draagt: die van de expert, die van de manager en ten slotte ook die van de leider.

In dit boek focussen we helemaal op deze laatste pet: de leiderschapspet. Deze pet zal je absoluut moeten dragen als je je droom wil verwezenlijken. Als je expertise of je managementvaardigheden nog niet optimaal zijn, kan je je altijd omringen met medewerkers die dit gemis kunnen opvullen. Je rol als leider kan je echter niet uitbesteden.

De laatsten zouden de eersten moeten zijn

Een zoektocht op Google¹ illustreert dat de leiderschapspet sterk onderschat wordt. Gebruik je ‘leiderschap’ als zoekterm, dan krijg je ongeveer 798.000 resultaten in 0,33 seconden. Verruim de zoekterm in het Engels met de terminologie ‘leadership’ en je hebt ongeveer 150.000.000 resultaten in 0,29 seconden. Gebruik je als zoekterm ‘management’ dan krijg je ongeveer 706.000.000

resultaten in 0,29 seconden. De zoekterm ‘leidinggeven’ behaalt een score van ongeveer 1.090.000 resultaten in 0,29 seconden. Dit betekent dat je in minder dan de helft van de tijd bijna een half miljard meer referenties hebt over management dan over leidinggeven, leiderschap en *leadership* samen.

Alhoewel het slechts een deelaspect is van je functie als leidinggevende, voert management dus ook op het world wide web de boventoon, net zoals in de wereld van het bedrijfsleven, de sociale sector en het openbaar bestuur.

Komt dit omdat management, leiderschap en leidinggeven termen zijn die we nogal eens door elkaar heen gebruiken? Met als gevolg een Babylonische spraakverwarring – geïnitieerd door diverse auteurs, onderzoekers en organisatiedeskundigen – waardoor het voor de gewone sterveling steeds moeilijker wordt om door de bomen het bos nog te zien?

Of zou het kunnen dat dingen managen, beleid uitzetten, plannen maken en procedures bewaken veel moeilijker is dan het interrelationele gebeuren tussen leidinggevende en medewerkers? Als jij daar zo over denkt, dan heb je nu het verkeerde boek in handen, want de managementtaken van de leidinggevende komen in dit boek nergens aan bod. Niet dat dit aspect onbelangrijk is. Maar je behoefte aan managementvaardigheden kan nogal sterk verschillen naargelang je positie en de sector waarin je werkzaam bent.

Leidinggeven is people business

Wat je uit dit boek zal leren, is hoe je vanuit je authenticiteit het aspect leiderschap binnen jouw leidinggeven met de meeste kans op succes kan opnemen en waarmaken ten opzichte van je recht-

streekse medewerkers. Want onafhankelijk van je positie of sector, blijft leidinggeven vooral een *people business*. Onderzoek van John Kotter² toont trouwens aan dat leidinggevendenden 70 à 90% van hun tijd spenderen aan medewerkers, collega's en hun eigen leidinggevendenden. Het interrelationele, het werken met mensen staat dus centraal. Met andere woorden: leidinggeven is *people business*. Wat je hiervoor nodig hebt, zijn de zogenoemde soft skills. Maar hoewel iedereen daar intrinsiek over beschikt, blijkt het door de context of als gevolg van een ingebakken cultuur binnen organisaties moeilijk om die te tonen. In de praktijk zijn de soft skills inderdaad de hard skills, zoals wel eens gezegd wordt. En dat is een reden temeer om er met de leiderschapspet op je hoofd meer op te focussen.

Waar je niet over zal lezen

Je zal bij het lezen niet lastiggevallen worden met een opsomming van een hele reeks kwaliteiten waarover je als leidinggevende zou moeten beschikken. Je zal ook niets lezen over hoe intelligent je zou moeten zijn, al dan niet aangevuld met een hoge emotionele en sociale intelligentie. Als je meer wil weten over EQ³ en SQ⁴ dan kan je bij Daniel Goleman te rade gaan.

Allerlei leiderschapsstijlen die met de regelmaat van de klok furore maken, komen in dit boek dat je nu in je handen hebt, evenmin aan bod. Dus geen situationeel leiderschap, coachend leiderschap, participatief leiderschap, democratisch leiderschap, leiderschap met lef enzovoort. Er zijn inmiddels te veel leiderschapsstijlen om ze alle op te noemen. Niet dat dit thema saai is. Maar je kan ze niet allemaal tegelijk toepassen en er zijn, kleine nuanceverschillen daargelaten, bijna net zoveel typologieën als er boeken zijn over management en leiderschap.

Voor de typologie van Janka Stoker,⁵ hoogleraar leiderschap en organisatieverandering aan de Rijksuniversiteit Groningen, maken we echter een uitzondering omdat deze stijl aanzet tot werkplezier én het leveren van prestaties en omdat medewerkers een voorkeur hebben voor dit type leiderschap (zo bleek uit een grootschalig onderzoek). Stoker noemt vier stijlen: (1) De mannelijke stijl waarvan dominant en heroïsch gedrag, taakgerichtheid, daadkracht en risico durven nemen de kenmerken zijn. (2) De vrouwelijke, invoelende stijl met als voornaamste kenmerk een zachte aanpak, die communicatief sterk is en gericht is op relaties. (3) De androgyn stijl die een mengeling is van beide voorgaande stijlen en die zowel sturend als invoelend is. (4) De ongedifferentieerde stijl met weinig sturing en geen oog voor het welbevinden van anderen.

Wanneer mensen gevraagd wordt om enkele historische figuren te noemen die in hun ogen echte leiders zijn, hoor je stevast de volgende namen: Napoleon Bonaparte, Fidel Castro, Winston Churchill, Mahatma Gandhi, Adolf Hitler, Martin Luther King Jr., Nelson Mandela, Charles De Gaulle, Eva Perón en Jozef Stalin. Moeder Teresa komt in de top tien helemaal niet voor. In deze hitparade vind je dus voornamelijk mannen met een hoog charismatisch gehalte dat soms ten goede, maar ook dikwijls ten kwade werd gebruikt.

Als je echter aan dezelfde mensen vraagt welk type leidersfiguur zijzelf als hun leidinggevende het meeste zouden waarderen, dan wordt de androgyn stijl verkozen boven alle andere. De ongedifferentieerde stijl wordt het minst gewaardeerd.

Zoals je ziet is de balans bewaren tussen verschillende eigenschappen belangrijk. Maar ook dit is onvoldoende zoals Rob Goffee en Gareth Jones⁶ na 25 jaar wetenschappelijk en empirisch onderzoek

in hun boek beschrijven. Volgens Goffee en Jones is leiderschap geen verzameling van statische kenmerken, maar een dynamisch proces met complexe relaties tussen de leidinggevende, zijn medewerkers, de organisatie en de omgeving. ‘Copycat’ leiderschap is dus geen optie.

Daarom ook lopen we in het vervolg van dit boek in een wijde bocht om leiderschapsstijlen heen. Wat we je aanreiken is van een heel andere orde.

Het gaat om jouw tocht als leidinggevende

Dit boek gaat over jou als individu in jouw dagelijkse complexe omgeving. We richten ons tot jou als je een formele leidinggevende functie uitoefent in een organisatie of als je tijdelijk bent aangesteld als leider van een projectgroep. Ook als je nog geen leidinggevende functie bekleedt, maar dat wel ambieert en op zoek bent naar informatie om je hierop voor te bereiden, vind je in dit boek je gading. Want het belangrijkste instrument bij het leidinggeven ben jijzelf.

We beloven je een boeiende tocht. Een tocht die start bij je formele positie van leidinggevende waarbij je medewerkers je ‘volgen’ omdat ze nu eenmaal moeten en die je verder brengt naar de positie van leidinggevende die met zijn team resultaten boekt en gerespecteerd wordt om wie hij is en waar hij voor staat. Dat is het ultieme eindpunt dat je volgens John Maxwell⁷ kan bereiken. Warren Ben- nis, een van de grote denkers op het gebied van leiderschap, stelt dat je daarvoor de zeven levensfasen van de leidinggevende moet doorlopen: *kind, schooljongen, geliefde, soldaat, generaal, staatsman en wijsgeer*. Elk van deze fasen zorgt voor specifieke problemen en valkuilen (zie bijlage 1).

Geef aan Caesar wat aan Caesar toekomt

Om met wat meer vertrouwen je tocht op dit levenspad aan te pakken, hebben we wat wegwijzers geplaatst. Deze wegwijzers zijn niet enkel en alleen gebaseerd op onze persoonlijke ervaringen als leidinggevend. Dit zou veel te beperkend zijn. Wij hebben ook vergissingen gemaakt. Maar door op de schouders van reuzen te gaan staan, zodat je verder kan kijken, zoals Johannes van Salisbury⁸ in 1159 neerschreef in *Metalogicon*, een verhandeling over logica, hebben we uit onze fouten geleerd. De kennis en ervaring van deze reuzen – de grote organisatiefilosofen, wetenschappers, managementdenkers en pratici in het leidinggeven en in leiderschap – hebben ons geholpen om de wegwijzers op je tocht uit te zetten. Onder het motto ‘Geef aan Caesar wat aan Caesar toekomt’, hebben we deze reuzen vermeld in de voetnoten op het einde van dit boek. Wij hebben hun aanwijzingen, waar nodig, aangevuld met praktijkgerichte zelfbeleefde voorbeelden en aandachtspunten om de roadmap naar jouw persoonlijk en authentiek leiderschap zo aanschouwelijk mogelijk voor te stellen.

Is dit de enige reisweg die je zou kunnen nemen? Nee! Er zijn vele wegen die naar Rome leiden. Maar de wegwijzers zullen je helpen om obstakels en doodlopende straatjes te vermijden. Het is wat ons betreft ook de kortste weg omdat het over inzichten gaat die voor jou herkenbaar zullen zijn en over vaardigheden die effectief zijn zodra je ermee aan de slag gaat.

De wegwijzers

Zo maak je eerst kennis met het oerconflict en de ‘blame the other’-cultuur om het ‘waarom’ achter het belang van leiderschap te ontdekken. Daarna verken je het speelbord van de leidingge-