

‘Nieuwsgierig zijn, jezelf durven laten zien, liefdevol én moedig zijn! Dat is voor mij dapper leiderschap. Mijns inziens hebben we in organisaties (en daarbuiten) goede voorbeelden nodig van moedige leiders, dit boek helpt om die moed aan te boren. In de keuzes zit de verandering.’

– *Judith Webber, coach & motivational speaker*

‘Je leiderschap ontwikkelen is jezelf ontwikkelen. En dan niet alleen kennis en vaardigheden. Ga verder en ga dieper! Ontwikkel moed, liefde, intuïtie, authenticiteit en kwetsbaarheid. Daar helpt dit boek je bij!’

– *Joël Aerts, organisatieadviseur, spreker en auteur*

‘Wat een verademing. Dit boek hoort op het nachtkastje van elke manager te liggen. Prikkelend, liefdevol en uitermate doeltreffend. Je hebt nu geen excuus meer. Dus ga met dat gevoelige, intieme plekje aan de slag en maak van jezelf een eindbaas!’

– *Remco Claassen, spreker, trainer en auteur op het gebied van persoonlijk leiderschap en communicatie*

‘Een managementboek dat je raakt. Dat vooral niet gericht is op wetenschappelijk onderbouwde theorieën of werkwijzen maar op basis van ervaring handvatten geeft om van jezelf een betere leidinggevende te maken. Met treffende voorbeelden, openheid en rake vragen en soms met humor.’

– *Sandra van Leeuwen, teamleider jeugdhulp bij de Gemeenschappelijke Regeling Samenwerkende Kempengemeenten*

‘We moeten meer leiderschap laten zien, toch? Natuurlijk, maar wat bedoelen we er eigenlijk mee? Lees dit boek maar eens. Dan ontdek je in de verhalen en ervaringen die Gian zo inspirerend samenbrengt dat leiderschap een unieke combinatie is. Van kracht en kwetsbaarheid, van durven en kunnen luisteren naar jezelf én anderen. Van handelen én reflecteren. De lat ligt hoog. Maar mag het: je leidt mensen. Kostbaarder wordt het niet!’

– *Jakob van Wielink, partner bij De School voor Transitie (dé expert in Secure Base Leiderschap) en executive coach IMD Business School (Zwitserland en Singapore)*

‘Dit boek is geschreven door iemand die weet waarover hij praat. Waardevolle lessen, met praktijkvoorbeelden, gekoppeld aan vele praktische oplossingen. “De moedige manager” helpt de moderne manager, in welke rol dan ook, zich te ontwikkelen naar een leider die dicht bij zijn/haar eigen identiteit kan blijven.’  
– *Patrick Coopmans, eigenaar van sixstarleadership.com, veteraan, leiderschap & teamperformance expert*

‘Geen theoretische of modelmatige benadering van leiderschap, maar een goed gesprek met de auteur over de menselijke kant van manager-zijn. Zijn en andermans kwetsbaarheden nodigen vanzelf uit tot reflecteren over je eigen ervaringen. Na het lezen heb je zin om Gian te bellen en het gesprek voort te zetten.’  
– *Ronald Paulissen, directeur samenwerkingsverband passend voortgezet onderwijs*

‘Vandaag is de beste dag om te beginnen voor managers die naar zichzelf durven te kijken maar toch een eigen visie volgen op basis van gevoel én verstand, zonder angst voor de mening van anderen. Gian neemt je op een mooie leesbare wijze mee. En jij als moedig mens (manager) kunt het verschil maken, alleen al door confrontaties niet uit de weg te gaan. Een aanrader voor iedereen die in de eigen ontwikkeling durft te investeren.’  
– *Francien Kuipers, teammanager bij de RIBW Groep Overijssel*

‘Gian stelt vragen die uitnodigen tot vertragen in een snelle wereld. Het beantwoorden van de vragen doet een beroep op existentiële overtuigingen en persoonlijke moed. Dezelfde moed die je nodig hebt om jezelf ’s avonds in de spiegel aan te kijken en een eerlijk antwoord te geven op de vraag of je vandaag trouw gebleven bent aan jezelf. Een heerlijk en prikkelend boek voor de ontwikkeling van jouw persoonlijk leiderschap.’  
– *Gerard van Kruisbergen, teamcoach bij Zorggroep Noorderbreedte*

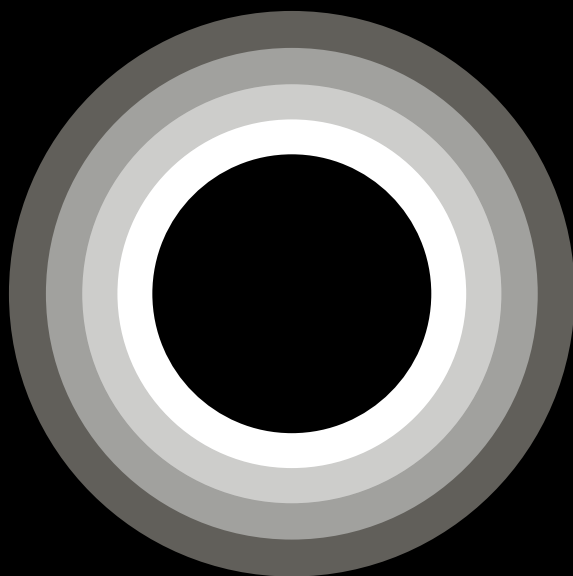
‘Een waardevol boek dat je meeneemt en stilzet bij jouw moed als leidinggevende. Dit boek helpt je om je eigen rol onder de loep te nemen en de aansluiting te vinden met jezelf en daardoor met de ander.’  
– *Arie Verheul, manager bedrijfsbureau, administratie en klantcontact bij HSK Groep*

De moedige manager



Gian Kerstges

# DE MOEDIGE MANAGER



Vier baanbrekende gewoontes  
voor dapper leiderschap



UITGEVERS

Uitgever: S2uitgevers

Redactie: Rinus Vermeulen Tekst & Advies, Haarlem

Correctie: Monique Mulder

Ontwerp omslag en binnenwerk: Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp <sup>lid bno</sup>

Foto auteur: Gian Kerstges

Druk en afwerking: Tipoprint

ISBN 9789492528513

NUR 801

Eerste druk, mei 2020

Copyright © Gian Kerstges, 2020

Als je dit boek onder de scanner of het kopieerapparaat legt, vraag je dan even af of dit recht doet aan alle uren werk die aan dit boek zijn besteed. Het overnemen van kleine stukjes tekst voor gebruik in kleine kring is geen probleem. Bedrijven, overheids- en onderwijsinstellingen die een deel van de tekst willen kopiëren kunnen een bijdrage overmaken aan Stichting Reprorecht. Twijfel je hierover of wil je foto's of (delen van) dit boek overnemen voor commerciële doeleinden, neem dan contact op met de uitgever.

[www.S2uitgevers.nl](http://www.S2uitgevers.nl)

# Inhoud

Voorwoord	— 9
Disclaimer	— 13
Proloog	— 15
Warming-up	— 19
De praktijk	— 25

1	Leiderschapsobesitas	— 27
2	Als het moeilijk wordt ...	— 33
3	Wat mensen van een leider verlangen	— 39
4	De grootste misser bij werving en selectie	— 43

## MOEDIGE GEWOONTE #1: **STILSTAAN** — 49

5	Een persoonlijke ervaring aan het zwembad	— 51
6	De kracht van introspectie	— 57
7	Wat valt er te ontdekken?	— 63
8	Het zesde zintuig	— 73

## MOEDIGE GEWOONTE #2: **SPELEN MET VUUR** — 79

9	Fakkeldrager durven zijn	— 81
10	De kunst van het verleiden	— 91
11	Je behoefte doen	— 97

## MOEDIGE GEWOONTE #3: **ONTDEK JE INTIEME PLEKJE** — 105

12	Angst, de poort naar jouw grootste succes	— 107
13	Roadtrip voor je ego	— 115
14	Volledig jezelf kunnen zijn	— 121
15	Op de pijnbank	— 131

## MOEDIGE GEWOONTE #4: **GEEF ZELF HET GOEDE VOORBEELD** – 139

- 16 De dagelijkse praktijk als trainingsruimte – 143
- 17 Van onbewust onbekwaam naar bewust onbekwaam – 151
- 18 Oefening baart kunst – 157

Obstakels onderweg – 163

Over moed is het laatste woord nog niet gesproken – 169

De cooling-down – 175

Epiloog – 179

Dankwoord – 183

Bijlage: Stilstaan voor gevorderden – 185

Over de auteur – 189



# Voorwoord

Ik weet nog heel goed toen het bij mij gebeurde.

Het was in 2004. Ik was burgemeester. Vanuit de opleiding Executive Change Management kreeg ik de opdracht om mijn dagelijkse gesprekken te monitoren en er daarna op te reflecteren. Die reflectie voelde als een ijskoude douche.

*Ik deed helemaal niet wat ik graag wilde dat ik deed.*

Het is mijn overtuiging dat we zoveel verder komen als we elkaars krachten weten in te zetten. Ik wilde dan ook dat de medewerkers van onze gemeente in contact met de inwoners tot een meerwaarde zouden kunnen komen. Dat ze in staat zouden zijn om hun eigen vakmanschap te verbinden met de kennis en ervaring van de inwoners. Zo zouden ze uitkomsten krijgen die ze op voorhand niet hadden kunnen bedenken.

## **Bewust onbekwaam**

Als burgemeester wilde ik het goede voorbeeld geven. Mijn reflectie maakte me klip en klaar helder dat ik helemaal geen goed voorbeeld was. De uitkomsten van mijn gesprekken bleken namelijk geheel in overeenstemming te zijn met datgene wat ik van tevoren al bedacht had... Hoe vriendelijk ik ook in een gesprek was, ik wist steeds de gesprekken zo te leiden dat *mijn* opvatting boven kwam drijven.

*Maar dat was het laatste wat ik wilde...*

Als ikzelf niet in staat was om mijn opvatting te verbinden met de kennis en ervaring van de ambtenaren, hoe kan ik dan van hen verwachten dat zij die verbinding wel zouden weten te realiseren in contact met de inwoners?

Vanaf dat moment ben ik bewust onbekwaam. Ik *wil* wel vanuit verbinding leiden, maar *kan* dat nog niet.

## Trektocht

Net zoals ik dat vroeger als sportleraar geleerd heb, begin ik stap voor stap te 'trainen'. Ik oefen om vanuit verbinding te leiden. Het is een prachtige trektocht. Ik geniet ervan als het me steeds vaker lukt om vanuit verbinding te komen tot uitkomsten die ik van tevoren niet had kunnen bedenken. Tegelijkertijd trap ik ook vaak in een van mijn valkuilen die me verhinderen om echt 'aan' te staan voor de mensen om me heen.

Inmiddels weet ik dat die trektocht nooit af zal zijn. Zoals een voetbalwedstrijd elke keer met o-o begint, zo begint elke ontmoeting weer van voor af aan. Sta ik echt open voor de ander? Heb ik mijn oordeel niet al klaar? Laat ik me irriteren als iets niet gaat zoals ik gedacht had? Het zijn valkuilen die er zomaar ineens kunnen zijn en me verhinderen vanuit verbinding te leiden.

Het oefenen met deze op zichzelf eenvoudige gewoontes helpt daarbij enorm. De kracht van dit boek is dat je vier baanbrekende gewoontes op een rij krijgt. Gian licht ze toe vanuit zijn eigen reflectie, vergezeld van theoretische inzichten en aangevuld met verhalen uit de praktijk van inspirerende collega-leidinggevenden die openhartig vertellen over hun eigen ervaringen.

## Moed is de kwestie

In haar eerste officiële toespraak als hoogleraar Managerial Behaviour maakt Mariëlle Heijltjes in 2008 duidelijk waarom moed nodig is voor het leiderschap dat Gian bepleit. 'Managerial Behaviour, een kwestie van moed', zo luidt de veelzeggende titel van de rede, die voor mij een fundament is.

Op de eerste plaats is moed nodig omdat het niet gebruikelijk is om vanuit verbinding te leiden. In het algemeen is de leider toch vooral de baas. En als hij zelf denkt dat dat niet zo is, dan blijkt meestal uit zijn gedrag dat hij dat uiteindelijk toch is (ik kan erover meepraten 😊).

Op de tweede plaats vraagt het moed omdat het niet eenvoudig is om ruimte te geven aan je medewerkers. Je bent en blijft uiteindelijk verantwoordelijk. Dan kan de neiging groot zijn om te sturen en door te duwen, zodat je altijd kunt zeggen dat je alles gedaan hebt wat in je vermogen ligt. Het vraagt dan ook moed om die lijn niet te volgen en ruimte te bieden aan je medewerkers om vanuit hun professionaliteit tot maatwerkoplossingen te komen.

Tot slot vereist het moed omdat je bereid moet zijn om je eigen ego aan de kant te schuiven. Je erkent als leidinggevende dat je ook gewoon je best doet, dat je veel niet weet, dat je fouten maakt en daarvan wilt leren. Ook dat is op dit moment niet gebruikelijk.

## Hoofdstroom

Als je vanuit verbinding leidt, ben je op dit moment nog een buitenbeentje. Ik zou het fantastisch vinden wanneer we in staat zouden zijn om dat om te draaien. Dat ‘vanuit verbinding leiden’ de hoofdstroom wordt.

Met ‘De moedige manager’ levert Gian daaraan een geweldige bijdrage. Hij geeft je keuzes in overweging waarmee je als leidinggevende vastgeroeste patronen kunt doorbreken bij jezelf en bij de mensen om je heen: reflecteren, werken vanuit je waarden, je ego niet centraal stellen en naar je eigen voorbeeldgedrag kijken.

## Oefenen

In alles maakt hij duidelijk dat dat niet vanzelf gaat. Het gaat erom dat je traint in de praktijk van alledag, Oefenen is essentieel om nieuw gedrag te kunnen aanleren. Misschien is dat wel de vijfde baanbrekende gewoonte die Gian impliciet aan je voorlegt. Als je gedisciplineerd oefent, kun je voortreffelijke stappen vooruitzetten. Het is een gedachte die ik van harte onderschrijf.

Maar waar kun je dan het beste oefenen?

Laat ik je mee terugnemen naar de middeleeuwen, naar het verhaal van Nasroudin. Hij smokkelde in het Midden-Oosten jarenlang met zijn ezel balen stro over de grens. De douaniers controleerden hem keer op keer, maar konden niets vinden. Iedereen wist dat er iets niet klopte. Nasroudin werd rijker en rijker en kocht uiteindelijk een kasteel. Jaren later ontmoette het gepensioneerde hoofd van de douane Nasroudin op een terras. ‘Nasroudin, je kunt het me nu wel vertellen. Jij smokkelt niet meer en ik ben niet meer in dienst. Wat was het dat je smokkelde?’ Waarop Nasroudin antwoordde: ‘Het waren de ezels...’

Wat voor Nasroudin de *ezels* zijn, zijn voor ons de *ontmoetingen*, waarvan we er elke dag zoveel hebben. Dat is dan ook je oefenplek. De ontmoetingen van elke

dag zijn dan ook je ideale praktijkruimte om je de vier baanbrekende gewoontes van Gian eigen te maken.

Ik wens je daarbij heel veel moed en inspiratie.

Frans Wilms

*(Frans was burgemeester van Maasbracht en Maasgouw en bestuurder bij Radar; hij begeleidt nu bestuurders, directeuren en managers om samen meer vanuit verbinding te leiden door bij zichzelf te beginnen.)*

# Disclaimer

Ik heb de wijsheid niet in pacht. Neem wat ik schrijf dus niet zomaar van me aan. Onderzoek het voor jezelf en beschouw dit boek als een vonk die jouw moed en daarmee jouw persoonlijk leiderschap tot ontbranding kan brengen. Een vonk heeft alleen effect als de omstandigheden ideaal zijn. En die omstandigheden, die zijn jouw verantwoordelijkheid. Lees daarom met een open mind, wees nieuwsgierig en probeer de dingen uit die je worden aangereikt. Maak er een routine van om die bewuste keuzes te maken. Ontwikkel stap voor stap de leefstijl die past bij een moedige manager.

Voor de uiteindelijke gevolgen kan ik dan niet aansprakelijk worden gesteld. De kans bestaat namelijk dat je daadwerkelijk een geweldige transformatie tot stand gaat brengen. Soms misschien een ogenschijnlijk kleinschalige verandering, bijvoorbeeld in de samenwerking met een collega. Maar een andere keer is het een heel grote en ingrijpende, die in positieve zin alles op zijn kop zet in je team of je organisatie. Met moed is alles mogelijk. Zolang je maar onthoudt: niks *moet*. Het is jouw keus.

En tot slot: als je verwacht dat dit boek gebaseerd is op uitgebreide wetenschappelijke onderzoeken en complexe, academisch verantwoorde modellen, definities en theorieën dan moet ik je teleurstellen. Ook zul je geen lange literatuurlijst aantreffen. Wel heb ik geprobeerd om voorbeelden, verhalen en inzichten te verzamelen die uit het leven gegrepen zijn. Want je hebt de theorie aan de ene kant en de praktijk aan de andere kant. In theorie ben je een genie, maar in de praktijk word je rijk. Rijk aan levenslessen, rijk aan directe ervaringen. En uiteindelijk zijn dat de beste grondstoffen voor persoonlijk leiderschap.

Als je vragen of opmerkingen hebt, of als je je eigen inzichten en ervaringen met me wilt delen, voel je dan van harte uitgenodigd. Ik zou dat heel erg waarderen. Aan het einde van dit boek vind je mijn contactgegevens.



# Proloog

Ik neem je allereerst mee terug in de tijd naar een periode waarin ik namens de FNV als onderhandelaar actief was. Toen leerde ik iets over de betekenis van moed, angst, ego en leiderschap. Door schade en schande.

We schrijven 2012. Hartje zomer. Op dat moment lagen ‘we’ als vakbonden al zo’n vier jaar in de clinch met de brandweer Zuid-Limburg. Aanleiding was de fusie van meerdere brandweerkorpsen in Zuid-Limburg tot één regionale brandweer. Het belang van de werkgever: zoveel mogelijk harmoniseren. Oftewel uniforme (goedkopere) arbeidsvoorwaarden voor het gehele personeel in de nieuwe organisatie, in plaats van de oude lokale regelingen. Het belang van de werknemers: zij wilden financieel niet de dupe worden van een fusie die door politici was bedacht.

Het was een enerverende tijd waarin acties afgewisseld werden met buitengewoon vervelende onderhandelingen. Vervelend, met name door de sfeer waarin ze verliepen. Een overleg ging meestal als volgt: aan de ene kant van de zaal zat de werkgeversdelegatie en ruim tien meter verderop, aan de overkant, zaten wij als vakbonden. Letterlijk en figuurlijk was de afstand tussen beide partijen groot. We hadden daardoor ook allemaal een microfoon voor onze neus. En ondertussen draaide de band, want elk overleg werd in zijn geheel opgenomen. Die geluidsopnames zouden uiteindelijk nog een heel belangrijke en dubieuze rol gaan spelen. Dat zou me snel en pijnlijk duidelijk worden.

In die zomer hadden we een zoveelste overleg om te onderhandelen over het sociaal plan met afspraken over nieuwe dienstroosters en de bijbehorende arbeidsvoorwaarden.

Maandenlang hadden we als partijen creatief gerekend met uren, roosters en arbeidsvoorwaarden. Talloze keren hadden we (informeel) overleg gevoerd om tot overeenstemming te komen. Maar eigenlijk was het gerommel in de marge, omdat zowel de werkgever als de werknemersdelegatie geen millimeter wilde

bewegen. We werden allebei gegijzeld door de hoge verwachtingen van onze achterban.

En nu, op die bewuste dag, leek het erop dat het buigen of barsten was. Ons overleg was licht ontvlambaar. Toch leek het met een sisser af te lopen in de vorm van een onderhandelingsresultaat; vakbondstaal voor een resultaat dat we aan onze achterban konden gaan voorleggen, zodat de leden zich erover konden uitspreken. Na een aantal schorsingen lag er iets op tafel waar zowel de werkgever als wij het gevoel van hadden dat dit het maximaal haalbare was. We moesten het hier allebei mee doen.

Toen deed de voorzitter van het overleg een uitspraak die nogal wat impact zou hebben.

‘Ik ga ervan uit dat jullie dit resultaat met een positief advies aan jullie achterban voorleggen. Anders stoppen we het overleg definitief en gaan wij als werkgever eenzijdig de maatregelen nemen die we moeten nemen.’

Ik voelde op dat moment zware druk. Een aantal dagen voor dit overleg had onze achterban de spanning namelijk al flink opgevoerd. Een deel van de leden eiste dat we hoe dan ook zouden instemmen met de eisen van de werkgever. Een ander deel was mordicus tegen. Gevoelsmatig was het ongeveer *fiftyfifty*. Ik zou dus altijd een grote groep ernstig teleurstellen.

Na de opzienbarende uitspraak van de voorzitter kreeg ik als eerste het woord. Er viel even een stilte terwijl ik allerlei gedachten en gevoelens door me heen voelde gaan. Mijn intuïtie zei me, zonder het geringste spoor van twijfel: niet akkoord gaan en het overleg gewoon staken. Wij worden niet met respect behandeld, dit is puur machtsvertoon. Volg je gevoel en breek de onderhandelingen nu af.

Maar mijn verstand sprak harder en zei: Kies voor een schorsing en tast eerst nog eens af wat de anderen vinden. Misschien is het verstandig als we het resultaat met een neutraal advies aan onze achterban voorleggen. Anders krijg jij straks de stront over je heen. Kies voor de veiligste oplossing!

Ik ging overstag: ‘Ik stel voor om even te schorsen, voorzitter.’



We trokken ons terug en namen uitgebreid de tijd.

Toen we terugkwamen nam ik opnieuw het woord. Inmiddels had mijn verstand, aangestuurd door een zekere angst, het definitief gewonnen van mijn intuïtie en mijn moed. Ik was bang om door een deel van de achterban uitgemakt te worden voor notoire dwarsligger of lafaard. Daarom had ik tijdens de schorsing gepleit voor een neutraal advies. Om er zelf van af te zijn. Het woord was aan de leden. We hadden er immers alles aan gedaan. Het resultaat dat op tafel lag was het maximaal haalbare. Op zich een verstandig besluit, van een afstandje bekeken. Maar mijn intuïtie zei me wat anders. Toch gaf ik daar geen gehoor aan. Ik koos voor de veiligste weg, uit angst.

‘Voorzitter, wij gaan dit onderhandelingsresultaat met een neutraal advies voorleggen aan onze leden. Dan kunnen de mensen zich vrijelijk uitspreken en bepaalt de meerderheid wat we gaan doen.’ Hoewel dit niet was wat de werkgever gevraagd had, haalde het meteen al wat kou uit de lucht, merkte ik. Blijkbaar werd het ervaren als een eerste stap in de goede richting. De voorbereidingen op de allesbeslissende ledenvergadering konden beginnen.

In de aanloop naar die apotheose bereikten ons verontrustende signalen. Vakbondsleden vertelden dat de werkgever bezig was om mensen aan te moedigen lid te worden van een vakbond, zodat ze mee konden stemmen over het resultaat. Op zich niks mis mee, zou je denken. Navraag bij onze ledenadministratie wees uit dat er zeer recent inderdaad enkele tientallen nieuwe leden ingeschreven waren. Positief, in die zin dat we er meer leden bij kregen. Goed ook voor het democratische proces. Er zat echter een klein addertje onder het gras. Een adder van het formaat brandslang. Er bereikten ons signalen die de indruk wekten dat de nieuwe leden allemaal op de hand van de werkgever waren. De werkgever zou, heel bewust, de boel aan het manipuleren zijn. De vele mailtjes en telefoontjes die we van onze eigen achterban ontvingen versterkten dat beeld. Mag zoiets? Ja, het is niet verboden. Is het sportief? Dat laat ik graag aan de lezer over.

Uiteindelijk brak de dag van de finale aan. Er was een hele grote zaal gereserveerd, pal naast een zwembad. Mocht de boel letterlijk in de fik vliegen, dan was er in elk geval genoeg bluswater voorhanden. De opkomst was zoals verwacht groot. Ruim honderdvijftig leden waren erop afgekomen. Zowel de werk-

geversdelegatie als de vakbonden hielden hun verhaal en presenteerden het resultaat vooral als hun verdienste. We probeerden allemaal bij onze achterban begrip te kweken voor de moeilijke situatie waar we in verzeild waren geraakt. De sfeer in de zaal was desondanks van begin tot eind om te snijden en de discussies laaiden regelmatig flink op. Het moment suprême kwam dichterbij. De leden zouden binnen een bepaalde termijn schriftelijk hun stem uitbrengen.

In de daaropvolgende dagen druppelden de reacties binnen. En één ding was zo klaar als een klontje: de weegschaal sloeg door naar een akkoord. De aanwas van al die nieuwe leden leek doorslaggevend te worden. Toen de termijn om te reageren verstreken was, werden de stemmen geteld en werden de wonden gelikt. Cijfermatig gezien een duidelijke uitkomst. Normaliter zouden alle seinen op groen staan: handtekening zetten en klaar. Maar dit keer liep het anders. Het gevoel maakte zich van mij meester dat ik belazerd was. *No way* dat ik hiermee akkoord zou gaan. Zelfs niet nu er een meerderheid voor was. Het was de aanleiding voor een moedige en vrij unieke manoeuvre in vakbondslaan. Ik voerde koortsachtig overleg met mijn eigen bestuur. Alles werd tot in detail uitgelegd en van meet af aan was helder dat ik de volledige steun kon verwachten. We zouden als FNV niet gaan tekenen, ondanks de schijn van een mondeling akkoord. Ik had immers gesuggereerd, zo vond de werkgever, dat wij blind het oordeel van de leden zouden volgen.

Dit was het begin van de meest heftige periode in mijn loopbaan tot nu toe.

Ik werd een *persona non grata*.

Lees verder op pagina 179.

# Warming-up

**‘Zij dronken een glas,  
zij deden een plas  
en alles bleef zoals het was.’**

– auteur onbekend

**H**et is een fenomeen dat je dagelijks in talloze organisaties ziet: managers praten over ‘leiderschap’, ‘vertrouwen’, ‘verbinding’ en ‘verandering’, maar ze doen het tegenovergestelde van wat ze zeggen. Het lijkt alsof ze opgesloten zitten in een tredmolen: de meeste aandacht gaat naar urenlang vergaderen, talloze mails beantwoorden, managementinformatie verzamelen en vooral: brandjes blussen. Elke dag opnieuw. Ze werken als paarden, ze kunnen amper naar lucht happen en ze vinden zelf dat ze tekortschieten in het geven van aandacht aan hun medewerkers. Die moeten soms wel vijf weken wachten op een goed gesprek (of op de zogenaamde ‘bila’), omdat de agenda van hun leidinggevende een eerder moment niet toelaat.

Het is een gedragspatroon dat massa’s energie kost en dat na verloop van tijd alle werkplezier vergalt. Het leven op kantoor wordt een sleur. En zodra het erop aankomt en dat leiderschap écht hard nodig is, zoeken deze managers onbewust de makkelijke, veilige weg. Bijvoorbeeld in een discussie aan de managementtafel op het moment dat er een belangrijk besluit moet worden genomen in een crisissituatie, of ‘gewoon’ in een functioneringsgesprek waarin iemand feedback wil hebben. Dan hebben de managers er soms letterlijk buikpijn van en ligt het voor de hand om dat ongemak te vermijden.

De gevolgen zijn nadelig: verandering en vernieuwing komen moeizaam van de grond en de prestaties zijn veel minder goed dan ze zouden kunnen zijn. Ondertussen voelen de managers zich vaker uitgeblust dan ze lief is. Leidinggeven wordt steeds meer een hondenbaan in plaats van hun droombaan. Elke dag opnieuw proberen ze te overleven. Een burn-out, misschien zelfs al de tweede, ligt op de loer. En de medewerkers? Die weten niet beter dan dat dit de normale gang van zaken is. Hun ontwikkeling stagneert en hun bevologenheid neemt af met het verstrijken der jaren.

Dat is doodzonde en bovendien helemaal niet nodig, want ik ben ervan overtuigd dat leidinggevend Nederland bukt van het potentieel. En niet alleen dat. Het kan zoveel beter, makkelijker en mooier worden op kantoor. Het is precies zoals Frederic Laloux beschrijft in zijn bestseller *Reinventing Organizations*: we

verlangen terug naar eenvoud, authenticiteit en verbinding met elkaar.<sup>1</sup> En we kunnen ook terug, als we een aantal keuzes durven maken. En dat ene woordje ‘durven’, dat staat centraal in het boek dat je nu voor je hebt liggen. Het gaat namelijk over moedig zijn.

Tegenwoordig wordt er veel geschreven over thema’s zoals geluk, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Dat lijkt een trend in de ontwikkeling van organisaties. Misschien is het vooral een symptoom van een onderliggend probleem: de behoefte aan dapper leiderschap en de behoefte aan echt moedige mensen. Leiderschap an sich heeft niets te maken met rangen of standen. Het is een universeel menselijk thema. Maar dat laat onverlet dat dit boek geschreven is vanuit de overtuiging dat managers een voorbeeldrol mogen vervullen in het tonen van leiderschap en dus ook in het tonen van moed. Of, zoals een oud-collega van mij zou zeggen: ‘Daar worden ze toch ook goed voor betaald?!’

Interessant is dat managers, en jij misschien ook wel, door de dagelijkse sleur steeds verder afdrijven van hun kerntaken: cruciale beslissingen nemen, de werkelijke problemen oplossen, aandacht geven aan mensen en zorgen dat die mensen zich optimaal kunnen ontwikkelen. Alleen daardoor gaat de tent beter draaien en worden de doelen uiteindelijk ook bereikt. En dat is per slot van rekening de hele bedoeling van management, toch? Bovendien: dat is wat jij als manager ook het allerliefste doet. Je houdt immers van mensen, anders had je vast en zeker een ander beroep gekozen. Je vindt het fantastisch om samen met een team succesvol bezig te zijn.

Op zich is het dus niet vreemd dat veel managers zichzelf bouwers, vernieuwers en veranderaars vinden. ‘Ik ben een echte verandermanager. Ik wil iets van de grond af opbouwen. Zodra er op de winkel gepast moet worden, is de uitdaging eraf en ben ik weg.’ Dit laatste heb ik in de loop der jaren tientallen managers letterlijk horen zeggen. Zelden heb ik iemand ontmoet die het een uitdaging vond om wél op de winkel te passen en beheersmatig bezig te zijn. Dit terwijl de meeste managers, grappig genoeg, in de praktijk in grote getale juist wél op de winkel passen en bestaande situaties door hun eigen (onbewuste) gedrag in

---

1 Frederic Laloux, *Reinventing Organizations. A guide to Creating Organizations inspired by the Next Stage of Human Consciousness*, ParkerNelson: Millis MA, 2014.

stand houden. Dit is het resultaat van een gebrek aan bewustzijn en zelfinzicht. Mijn stelling is dan ook: moed is in de eerste plaats een kwestie van leidinggeven aan jezelf. En dat begint met het juiste inzicht, in wat je wilt, in wat je kunt en in het effect van dat wat je doet. Bespaar je omgeving een hoop gedoe en word geen manager zolang je nog geen leiding kunt geven aan jezelf. Doe dat pas als je die eerste stap gezet hebt.

De kans bestaat dat je een aantal dingen uit het bovenstaande herkent in je eigen werksituatie. Want misschien ben je zelf manager en anders heb je er wel een. Hoe het ook zij: wat je gaat lezen is weliswaar in de eerste plaats geschreven voor managers, maar de inzichten die je krijgt aangereikt zijn waardevol voor iedereen die zijn of haar eigen potentieel optimaal wil gaan benutten. Beschouw het daarom vooral als een leefstijladvies voor het ontwikkelen van moed en persoonlijk leiderschap. Daarmee maak je de weg vrij voor grote doorbraken in je werk. En niet alleen dat. Het stelt je bovendien in staat om je team te inspireren en het naar grote hoogte te stuwen.

Doe je ogen zo meteen eens even dicht en stel je voor wat jij zou kunnen bereiken als angst geen bepalende rol meer zou spelen bij de belangrijke keuzes in je werk en je privéleven.

Wat zou je dan wel of juist niet meer doen? En wat zou het je op kunnen leveren?

...

Ik garandeer je: als jij je eigen moed verder ontwikkelt, ligt de wereld aan je voeten. Benut de inzichten die je worden aangereikt als een aanvulling op wat je in talloze andere managementboeken kunt lezen over organisatieontwikkeling en cultuurverandering. Die gaan vaak over het beïnvloeden van teams en organisaties, dus van het collectief. Dat is belangrijk en waardevol, maar het heeft ook één groot nadeel: het risico daarbij is dat de aandacht verschuift naar anderen en dan is je invloed, ook als manager, per definitie beperkt. Want er is op de hele wereld maar één persoon die jij gegarandeerd kunt veranderen en dat ben je zelf.

Wij kijken nu dus puur naar jou als individu. Dat is spannend, want je kunt niet meer wegduiken. Het voordeel is wel: al die theorieën over gedrags- en cultuurverandering in organisaties krijgen simpelweg veel meer effect als je eerst investeert in het veranderen van je eigen mindset en gedrag. Het is dus geen kwestie van het een of het ander, maar van het een én het ander.

Waarschuwing vooraf: dit is niet voor watjes. Je kunt nu nog terug. Als je liever blijft doen wat je altijd al deed, dan krijg je terug wat je altijd al kreeg. En dan ben je heel gewoon, want heel veel anderen doen dat ook. Daar hoeft je je niet voor te schamen. Maar als je buitengewone dingen tot stand wilt brengen, dan is de leefstijl van een moedige manager jou op het lijf geschreven.

En wat zijn de resultaten die je dan mag verwachten? Ik dacht dat je het nooit zou vragen! Kort samengevat:

- Je wordt je bewust van je eigen belemmerende overtuigingen. Daardoor zie je plotseling de gouden kansen liggen voor de doorbraak waar jij en je collega's al zo lang van dromen. Moed helpt jou om die kansen te verzilveren. De gevolgen kunnen verstrekkend zijn: meer vertrouwen en veiligheid in de organisatie waardoor de mensen creatiever en productiever worden, een dalend ziekteverzuim, hogere klanttevredenheid en grotere groei.
- Je voelt je in je rol als manager sterker, zelfverzekerder en energieke. Moed is een van je belangrijkste managementinstrumenten geworden en in je omgeving word je gezien als een lichtend voorbeeld. Jouw gedrag werkt aanstekelijk en je inspireert mensen. Jullie maken de transformatie van *moet* naar *moed*. Van de tredmolen naar de watermolen: energie wordt opgewekt en omgezet in tastbare resultaten.
- En misschien wel het allermooiste: jij kunt (weer) volledig zijn wie je bent. Daarbij niet gehinderd door angst, maar wel geholpen door angst. Die wordt de brandstof voor vele moedige beslissingen die je werk en je leven zullen veranderen. Want als ik alvast één cruciaal inzicht met je mag delen, dan is het dit: pal áchter het ongemak ligt de oplossing voor je probleem op je te wachten. Je bent er altijd maar één stap, één keuze van verwijderd.

Lijkt het je wat om dit zelf te gaan ontdekken? Je hoeft niet meer op iets of iemand te wachten. Vandaag is de beste dag om te beginnen. Zet de eerste stap, hier en nu. Ik wens je een heleboel leesplezier en vooral ook veel geluk, moed en succes op je eigen weg.

Gian Kerstges

*Maastricht, mei 2020*



# De praktijk

**'Als ik blijf kijken  
Zoals ik altijd heb gekeken  
Blijf ik denken  
Zoals ik altijd heb gedacht**

**Als ik blijf denken  
Zoals ik altijd heb gedacht  
Blijf ik geloven  
Zoals ik altijd heb geloofd**

**Als ik blijf geloven  
Zoals ik altijd heb geloofd  
Blijf ik doen  
Zoals ik altijd heb gedaan**

**Als ik blijf doen  
Zoals ik altijd heb gedaan  
Blijft mij overkomen  
Wat mij altijd overkomt'**

– auteur onbekend