

Het Leiderschapsalfabet

Richard van der Lee
Pieter Taffijn
Miriam Besseling
Hans Kwakman
Marco Buschman

Het Leiderschapsalfabet

2014 >g koninklijke
van gorcum

© 2014

Koninklijke Van Gorcum BV
Postbus 43 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht
Postbus 3060 2130 KB Hoofddorp
www.reprorecht.nl

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO.
Postbus 3060 2130 KB Hoofddorp
www.stichting-pro.nl

NUR 801

ISBN folioboek 978 90 232 5280 1
ISBN ebook 978 90 232 5281 8

Grafische verzorging:
Imago Mediabuilders, Amersfoort

Omslagontwerp:
G2K (Groningen/Amsterdam)

Uitgave en druk:
Koninklijke Van Gorcum, Assen

Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	9
A Aftrap — Richard van der Lee	10
B Bedrijfsverhalen — Marco Buschman	16
C Connect — Miriam Besseling	20
D Durf — Hans Kwakman, m.m.v. Christina van Zanten	24
E Emotie — Pieter Taffijn	28
F Fantasie — Richard van der Lee	32
G Giffen — Marco Buschman	36
H Help!! — Richard van der Lee	40
I Inspiratie — Miriam Besseling	44
J Jongleren — Miriam Besseling	48
K Kramp! — Hans Kwakman	52
L Lastposten! — Marco Buschman	56
M Muizenrad — Hans Kwakman	60
N Nieuwsgierig — Marco Buschman	66
O Ontwikkelen — Hans Kwakman	70
P Positiviteit — Marco Buschman	74
Q Queeste — Pieter Taffijn	78
R Reputatie — Richard van der Lee	82
S Superego — Miriam Besseling	86
T Twijfel — Pieter Taffijn	90
U Uitrusten — Pieter Taffijn	94
V Volgerschap! — Hans Kwakman, m.m.v. Gerda Welleweerd	98
W Waarden — Richard van der Lee	102
X Xerxes — Pieter Taffijn	106
Y Yell — Richard van der Lee	110
Z Zachtheid — Miriam Besseling	116
Bronnen	120
Auteurs	122

Voorwoord

Leiderschap: pas je tijdig aan!

We leven in een spannende tijd. Veranderingen volgen elkaar steeds sneller op. We worden geconfronteerd met complexe vraagstukken. De crisis duurt voort, de overheid moet efficiënter, de zorg betaalbaarder, transacties veiliger en we willen duurzame oplossingen creëren. In een omgeving waarin iedereen met elkaar verbonden wil zijn, maar waarin ook apparaten steeds meer met elkaar en met ons gaan communiceren.

Spannend! Maar wat te doen? Machiavelli had enige tijd voor de internetrevolutie al een wijze handreiking. 'Je moet je als organisatie, als mens, tijdig aanpassen aan veranderende omstandigheden om vrouwe Fortuna aan je zijde te houden.'

De sleutel ligt wat mij betreft bij het *tijdig aanpassen*. Dan moet je wel gevoel hebben voor wat er om je heen gebeurt én voor hoe dat van toepassing is op jouw eigen omstandigheden. Het mooie van de internetontwikkeling is dat nagenoeg alle informatie die je nodig hebt, toegankelijk is. Het gaat echter niet zozeer om informatie, als wel om de interpretatie ervan. Dat kun je niet meer alleen. We moeten kennis en kunde combineren en op brede schaal samenwerken om tot tijdige oplossingen te komen.

Deze tijd vraagt om leiders die dit soort, soms virtuele, samenwerkingsverbanden omarmen. Die zich vanuit een heldere visie dienstbaar opstellen om anderen te laten excelleren. Leiders die uit durven stijgen boven het korte termijn – en eigen belang. Verbonden met andere mensen, om duurzame oplossingen en mogelijkheden te creëren.

Dit is een manier van denken en werken waarin ik geloof, waarin ik inspiratie vind. Ik hoop dat u (jij), uw (je) eigen inspiratie vindt bij het lezen van de vele praktische en mooie denkbeelden in dit boek.

Veel leesplezier!

Jolanda Poots-Bijl
CFO Ordina

Inleiding

Een diamant krijgt pas veel waarde als de facetten ervan zijn geslepen. Met leiderschap is dat eigenlijk niet anders. De facetten daarvan zijn de persoonlijke eigenschappen die moeten worden geslepen, oftewel ontwikkeld. Zoals een diamant krijgt leiderschap ook dan pas zijn glinstering en wordt waardevol: voor de leider en voor zijn omgeving.

In dit boek, dat even divers is als de schrijvers ervan, komt een groot aantal van deze facetten aan de orde. Om er enkele te noemen: moed, zachtheid, voorbeeldgedrag, verbinden, durf, emotie, twijfel, visie. Elk hoofdstuk behandelt een onderwerp met vooral als doel inzicht te verschaffen en te dienen als katalysator voor het denkproces van de lezer. Oplossingen worden niet geboden, wel worden richtingen geschetst. Daarbij gaat het steeds om keuzes maken.

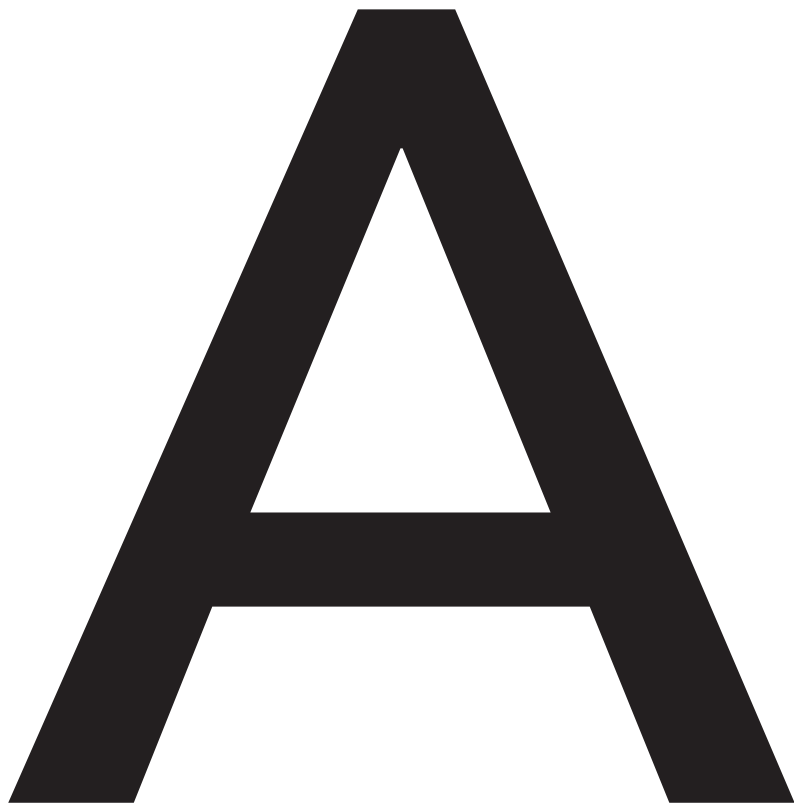
Een leider is geen supermens, ontleent zijn leiderschap niet aan hiërarchie, maar is iemand die mensen kan inspireren en weet te verbinden. Eerlijkheid en vertrouwen zijn kernbegrippen. Een leider durft kwetsbaar te zijn en laat zachtheid overwinnen, maar ook durft hij (of zij) tegen de gevestigde orde in te gaan. Een leider heeft een positieve benadering van zijn omgeving en stelt zich dienend op.

Behalve aan deze eigenschappen, besteden de auteurs ook aandacht aan onderwerpen als het vertellen van verhalen, de leiding overnemen in het familiebedrijf, het omgaan met je superego, ontmanagen, het meer 'in contact' zijn dan 'in control' en de waardecreatie voor mens en organisatie. Met als waarschijnlijk het meest onverwachte onderwerp de vraag of volgerschap niet het nieuwe leiderschap is.

Het boek is bedoeld voor iedereen die meer wil weten over het moderne leiderschap en na wil denken over de voor- en nadelen ervan. Met wellicht als conclusie liever geen leider te worden. Bedenk dan dat zelfs de beste leider zonder goede volgers in het geheel geen waarde heeft.

Wij wensen jullie veel leesplezier en inspiratie toe.

Richard van der Lee, Pieter Taffijn, Miriam Besseling,
Hans Kwakman en Marco Buschman
Januari 2014



Aftrap

Richard van der Lee

Wanneer je denkt aan *leiders* en *leiderschap*, dan is de relatie met de militaire geschiedenis niet ver weg. Natuurlijk zijn er voldoende uitwassen in negatief opzicht bekend, zoals Adolf Hitler, Jozef Stalin, Saddam Hoessein en Augusto Pinochet. De geschiedschrijving staat vol met dit soort bekende en minder bekende personen, die te zien zijn als leiders, want zij hadden ook volgers, maar dan wel als 'slechtste' van de soort. Dit gezien hun daden en hun gebrek aan moreel besef.

Bredere kijk

Maar in tegenstelling tot deze voorbeelden van extreem *slechte* leiders, zijn er ook militaire leiders die op diverse gebieden een positieve invloed hebben gehad. Denk eens aan Napoleon, Caesar en Augustus. Wat deze drie personen namelijk verbindt is dat zij allen, los van de militaire doctrine, een brede vooruitstrevende kijk hadden op wereldse zaken en daarmee in positieve zin koersbepalend zijn geweest voor velen, waarbij de gevolgen tot de dag van vandaag nog merkbaar zijn. Denk bij dit laatste aan infrastructuur die zelfs nu nog aanwezig is, belastingsystemen, betere toegang tot onderwijs en gezondheidszorg voor gewone burgers en ook aan de basis voor het huidige politieke en bestuurlijke bestel in veel landen. Wat in dit kader ook opvalt, is dat deze leiders als militair met de troepen in het veld zijn geweest en dus niet te zien zijn als leiders met een achtergrond als 'bureaucrater'. Maar het was niet alleen rozengeur en zonneshijn, want dat deze heren diverse dictatoriale trekjes vertoonden is ook bekend. Wanneer je kijkt naar leiderschap vanuit militair perspectief vallen in ieder geval de volgende aspecten op, waar bedrijfsleven en politiek een voorbeeld aan kunnen nemen:

Dienen

Het eerste aspect heeft te maken met het begrip dienen, waarbij soms de zwaarste prijs wordt betaald ten dienste van de eigen maar ook andere samenlevingen. Een voorbeeld op dit gebied is Michiel de Ruyter, die zijn 'loopbaan' begon als hoogbootmansjongen op 11 jarige leeftijd en uiteindelijk ten tijde van zijn dood door een Franse kanonskogel werd gezien als 'Grootste Admiraal van zijn tijd' in Europa. Maar buiten de generaals en admiraals die aan het front het leven lieten, zijn er vele andere militairen die, los van rangen en standen, leiderschap toonden en het begrip dienen de juiste dimensie hebben gegeven (Wikipedia, 2013).

De Heeren hebben mij niet te verzoeken, maar te gebieden, en al wierd mij bevoolen 's Lands vlagh op een enkel schip te voeren, ik zou daarmee t'zee gaan en daar de Heeren Staten hunne vlag betrouwen, zal ik mijn leven waagen.

Michiel de Ruyter

Voorbeeldgedrag

Een ander aspect is het effect van voorbeeldgedrag. Leiders kunnen niet bestaan zonder volgers en in dit opzicht is duidelijk dat de meest gerespecteerde militaire leiders tussen de troepen stonden. Op dit gebied was bijvoorbeeld de Duitse veldmaarschalk Erwin Rommel een lichtend voorbeeld. Hij nam onder andere in Noord-Afrika, ten tijde van de Tweede Wereldoorlog, deel aan de gevechten met zijn troepen in plaats van veilig in een hoofdkwartier achter het front te blijven, en verwierf hiermee het respect van zijn manschappen en ook van de geallieerden. Overigens betaalde Rommel de hoogste prijs, niet tijdens een veldslag, maar door later zelfmoord te plegen toen zijn naam werd gekoppeld aan de groep die verantwoordelijk was voor de mislukte aanslag op Hitler in 1944 en er druk op hem werd uitgeoefend om de eer aan zichzelf te houden (Wikipedia, 2013).

Be an example to your men
in your *duty* and in private life.

Erwin Rommel

Moed

Moed is het derde aspect, en op diverse manieren te tonen. Dit natuurlijk door heldhaftige daden in oorlogssituaties, zoals kapitein Marco Kroon, die hiervoor door zijn collega's, meerderen en manschappen werd voorgedragen voor de Militaire Willemsorde; hij ontving deze in 2009 uit handen van toenmalig koningin Beatrix met de volgende woorden (Wikipedia, 2013):

Hij krijgt deze onderscheiding niet voor één enkele actie, maar voor zijn optreden als leider, als militair en als mens tijdens de hele missie.

Vele andere militairen tonen moed tijdens overstromingen, aardbevingen en andere humanitaire operaties en zien dit 'gewoon' als onderdeel van hun werk of roeping. Maar moed tonen is ook roeien tegen de stroom in of anders denken dan hetgeen eeuwenlang vanuit traditie is ingeslepen. In deze is de uitspraak van Generaal b.d. Peter van Uhm, tijdens TEDx Amsterdam, een mooi voorbeeld (TEDx, 2011). In zijn speech komt duidelijk naar voren dat ook binnen een hiërarchisch instituut als het leger veranderingen gaande zijn wanneer het gaat over leiderschap, wat begint bij de top.

Ik heb niks aan jaknikkers. Mensen moeten je durven tegenspreken. Loyaliteit is drie keer nee durven te zeggen tegen je baas. Als de mogelijkheid er is, moet je al het potentieel gebruiken dat in je organisatie aanwezig is.

Peter van Uhm

Visie

Als laatste aspect in deze rij van vier komt visie in beeld. Er zijn meer dan genoeg leiders met een militaire achtergrond die een duidelijke visie hebben wanneer het gaat om wereldse zaken. Maar hoe zit dit als het gaat over leiderschap? In deze is een uitspraak van oorlogsheld Richard (Dick) Winters, beschreven in de blog 'Leiderschap: De lessen van Band of Brothers' (Damhuis, 2013), een meer dan inspirerend voorbeeld voor alle formele en niet-formele leiders die rondlopen binnen de BV Nederland en daarbuiten.

Leiderschap is niet iets wat je krijgt,
je moet het verdienen.

Richard (Dick) Winters

Aftrap

Leiderschap heeft naast dit alles ook en vooral te maken met het overbruggen van verschillen en het samenbrengen van denkwijzen. Daarom is het passend de *aftrap* van dit boek over leiderschap, als aanvulling op de militaire insteek van dit hoofdstuk, te eindigen met citaten van twee geliefde pacifisten die de kloof in denk- en doepatronen zonder geweld konden overbruggen. Zij inspireerden

hier velen mee en doen dit nog steeds doen vanuit hun
gedachtegoed.

Een ware leider legt een besluit niet op,
maar zorgt ervoor dat mensen
het zichzelf opleggen.

Nelson Mandela

&

Wees de verandering die je
in de wereld wil zien gebeuren.

Mahatma Gandhi

De conclusie: Echte leiders blijven voortleven in de harten en
hoofden van mensen.

B

Bedrijfsverhalen

Marco Buschman

Verhalen vertellen en ernaar luisteren is iets van alle tijden, alle generaties en alle landen. Volgens mij heeft iedereen op de wereld (echt niemand uitgezonderd) in zijn leven dan ook meerdere keren een verhaal verteld en gehoord. Bijvoorbeeld tijdens het naar bed brengen, als onderdeel van een les, gedurende een wandeling, rond het kampvuur, et cetera.

Verhalen kunnen gebaseerd zijn op ervaringen, gebeurtenissen die (wellicht) hebben plaatsgevonden of gewoon verzonnen zijn. En of ze nu een boodschap hebben of dat ze voor ontspanning worden verteld, feit is dat ze altijd een functie hebben. Immers, door het delen van (fictieve) gebeurtenissen en ervaringen geven wij betekenis aan het leven, ontstaat verbinding tussen de verteller en luisteraar en wordt een collectief geheugen gecreëerd. Voeg daaraan toe onder meer verhalen vanuit religie, klassieke mythen en sprookjes en je hebt een mooie basis voor het ontstaan en in stand houden van een cultuur.

Verhalen over de oprichter

En zo geldt dat ook voor het bedrijfsleven. Het verhaal dat bijvoorbeeld wordt verteld door of over de oprichter van het bedrijf bepaalt mede de bedrijfscultuur. Denk in dit geval maar eens aan alle verhalen die de ronde doen over Steve Jobs. Hoe hij samen met twee anderen Apple oprichtte, in 1985 het bedrijf verliet nadat hij uit zijn leidinggevende functie werd gezet, een nieuw bedrijf oprichtte dat uiteindelijk werd gekocht door Apple, daarmee terugkwam en uiteindelijk het roer overnam. En hoe hij als topman en briljant marketeer Apple liet uitgroeien tot een van de succesvolste en innovatiefste bedrijven. Hij stond bekend om zijn inbreng, zijn bemoeienis met de kleinste details, zijn eigen kledingstijl en zijn overtuigingskracht – door zijn medewerkers wel eens benoemd als ‘reality distortion field’. Alle verhalen die over hem en zijn stijl van leidinggeven worden verteld bevestigen de bedrijfscultuur die is samengevat in hun marketingkreet ‘Think different’.

Verhalen met lef

Het gaat niet alleen om verhalen door of over de oprichter, maar ook om de (persoonlijke) verhalen die worden verteld als nieuwe medewerkers starten bij het bedrijf, wanneer medewerkers het bedrijf verlaten, als een belangrijke gebeurtenis plaatsvindt, bij de introductie van een nieuw product, et cetera. En bij het uiteenzetten van de visie en strategie met de bijbehorende noodzakelijke feiten en cijfers kunnen verhalen uitstekend worden

ingezet om deze gebeurtenis te verlevendigen. In combinatie met een gedurfde marketingactie kan dit leiden tot een uniek statement en een verhaal dat gedurende een langere periode blijft hangen. Een sprekend voorbeeld hiervan komt van Sir Richard Branson, eigenaar van onder meer Virgin Airways.

Op de dag dat het door British Airways gesponsorde millenniumwiel in London rechtop gezet zou worden, werd Sir Richard Branson 's ochtends vroeg gebeld met de mededeling dat vanwege technische redenen dit niet zou gaan lukken. Direct daarop regelde hij een zeppelin met de tekst 'BA can't get it up'. Deze zeppelin vloog over de plek heen waar de verzamelde wereldpers zat te wachten...

Bedrijfscultuur

De optelsom van alle (persoonlijke) verhalen die door of over het bedrijf worden verteld in combinatie met persoonlijke ervaringen maken de bedrijfscultuur. Als leidinggevende is het belangrijk om je hiervan bewust te zijn en daar bewust op te sturen. En dat begint bij jouzelf. Hoe praat jij over het bedrijf waar je voor werkt? Is dat een zakelijk verhaal met data, cijfers en feiten? Of juist een passioneel verhaal met persoonlijke ervaringen en details? Wat mij betreft hoeft je niet te kiezen tussen beide, maar is het van belang om beide te verbinden. Immers, wat je wilt bereiken is dat jouw verhaal inspireert, prikkelt, verheldert, verbindt, context biedt, richting geeft en aanzet tot acties. Dat het bij de medewerkers en klanten sfeer creëert, associaties oproept en emotie toevoegt waardoor ze de boodschap sneller en beter onthouden. En dat gebeurt dus door een combinatie van ratio en emotie.

Tips voor krachtige (bedrijfs)verhalen

Om je te helpen krachtige (bedrijfs)verhalen te vertellen hierbij enkele praktische tips.

- 1 Vertel verhalen die oprecht zijn. Maak het niet mooier dan het is, dik het niet aan. Ook hier geldt: eerlijkheid duurt het langst.
- 2 Durf kwetsbaar te zijn. Geef concreet aan hoe de gebeurtenis waar je over vertelt jou heeft geraakt, welke persoonlijke vragen het oproept of hoe het jou heeft gevormd.

- 3 Laat passie en bewondering doorklinken. Ga voor jezelf op zoek waar jij binnen dit verhaal trots op bent en draag dat krachtig uit.
- 4 Gebruik stimulerende woorden. Durf woorden te gebruiken als 'prachtig', 'fantastisch', et cetera. Laat de verlamme bescheidenheid los.
- 5 Geef complimenten. Resultaten worden bereikt in samenwerking met anderen. Geef hen binnen het verhaal de eer die ze verdienen.
- 6 Houd het kort. Het verhaal moet in 1,5 tot 2 minuten kunnen worden (door)verteld. Langere verhalen worden vergeten, terug dus naar de kern.
- 7 Eén kernboodschap en één kernwoord. Wat wil je bereiken met het vertellen van dit verhaal? Herhaal de boodschap en het kernwoord een aantal keer.
- 8 Vertel het verhaal in de huidige tijd. Neem de toehoorders mee in het hier en nu, vertel het verhaal alsof het nu plaatsvindt.

Metaforen

Naast inhoudelijke verhalen kun je als leidinggevende ook uitstekend gebruik maken van metaforische verhalen om de bedrijfscultuur te beïnvloeden. Om op die manier je klanten of medewerkers aan het denken te zetten over hun eigen handelen en hun manier van samenwerken. Lees daartoe eens het volgende verhaal.

Op een avond vertelt een oude indiaan aan zijn kleinzoon over het gevecht dat binnen in mensen plaatsvindt. 'Mijn kleinzoon, bij iedereen is een strijd tussen twee 'wolven' gaande. De ene heeft angst voor verandering en het onbekende. Dit leidt tot apathie, afwezigheid van richting, onvermogen om te handelen en gemiste kansen. De andere omarmt mogelijkheden, maakt toekomstplannen, geniet van datgene wat het leven te bieden heeft en het bereiken van doelen.' De kleinzoon denkt er een minuut over na en vraagt dan aan zijn grootvader: 'Welke wolf wint?' De oude indiaan reageert slechts met: 'Degene die je voedt.'

En, welke verhalen vertel jij aan, of ontwikkel jij samen met je medewerkers en klanten? Geniet van het vertellen!



Connect

Miriam Besseling

Wie met mensen omgaat als met pionnen,
ziet spoedig dat zijn schaakbord leeg is.

Confucius

Een van de belangrijkste opdrachten van de leider is het bewerkstelligen van continuïteit en bestaansrecht van de organisatie. Hiervoor is een onderscheidende dienst of een onderscheidend product nodig van goede kwaliteit die/dat tijdig aan de klant geleverd kan worden. De organisatie dient zo georganiseerd te zijn dat aan de klanteisen voldaan wordt. Alleen de wijze waarop dat gebeurt en de impact hiervan op de duurzaamheid van het gevoerde beleid verschilt per leider. Hoe je de mensen verbindt aan de organisatiedoelen blijkt een kritieke succesfactor.

Het schaakbord

Een organisatie kun je vergelijken met een schaakbord. Je begint met het uitstippelen van je spelstrategie en vervolgens open je het spel door de schaakstukken in stelling te brengen. Met natuurlijk als uiteindelijk doel: winst! Hier houdt de vergelijking ongeveer op, want het paard op het bord vertoont geen kuren en de looper beweegt alleen schuin. Dit is heel anders in organisaties, waar mensen bewegen naar hun eigenheid, dus ook naar voren en achteren lopen en bokkensprongen maken. De ene leider is echter meer bekwaam dan de andere om hier sturing aan te geven en het beste uit de mensen te halen.

Het verschil zit in de attitude, ook wel de houding, denkbeelden en opvattingen van de leider wat betreft zijn mensen. In ons taalgebruik staat de pion in het schaakspel ook wel symbool voor iemand van minder waarde dan anderen en duidt de benaming relatief onbelangrijke personen aan. Een leider die in termen van pionnen denkt, kent aan zijn mensen fte toe met een functieprofiel en resultaatgebieden, en controleert aan het eind van het jaar of de verwachte resultaten zijn bereikt. Indien die matig of onvoldoende zijn, wordt de pion van het bord verwijderd of buitenspel gezet. De leider creëert geen binding van de mens met de organisatie en leider. Dergelijke organisaties kampen vaak met een hoog verloop, een hoog ziekteverzuim en fraude.

Een meer effectieve attitude is die van de leider die de bedrijfsdoelen verbindt aan persoonlijke drijfveren en talenten van

mensen. Want is het niet – naast zorgen voor continuïteit en bestaansrecht – ook de opdracht om anderen echt te inspireren? Maar hoe je moet dit als leider doen?

Psychologisch contract

Poeh, krijgt de leider er nog een opdracht bij, met alle ballen die al omhoog gehouden moeten worden! Er zijn gelukkig meerdere sleutels die leiden tot verbinding. De eerste is het besef dat de medewerker naast het tekenen van de arbeidsovereenkomst met beloning en arbeidsvoorwaarden ook een psychologisch contract afsluit met de organisatie. Dit contract bestaat uit een perceptie van beloftes tussen werkgever en werknemer, uitgesproken of impliciet, over hun ruilrelatie en is dynamisch (Rousseau, 1995). Verwachtingen, waarden en behoeften ten aanzien van werk veranderen immers met de tijd en verschillen van persoon tot persoon; ze houden vaak verband met leeftijd, opleidingsniveau en gezinssituatie. Jonge en alleenstaande starters hebben bijvoorbeeld andere behoeften in het werk dan werknemers met een gezin die al 10-15 jaar voor een bedrijf werken. De behoeften komen overeen met die in de piramide van Maslow. Boven aan de hiërarchische ordening – en het hoogste en laatst te bereiken doel – staat zelfontplooiing, daarna komen waardering en erkenning, sociaal contact, veiligheid en zekerheid, en als laatste de primaire levensbehoeften.

Een psychologisch contract is echter snel verbroken en dat gebeurt vaak onopgemerkt. Signalen van demotivatatie als 'te laat komen', 'lange koffiepauzes' ziet de leidinggevende niet. Een oorzaak van demotivatatie is bijvoorbeeld het niet krijgen van de erkenning en waardering voor de gemaakte overuren en stress om een project succesvol af te ronden. Vooral reorganisaties zijn vaak de boosdoener van de breuk. Het blijven aansluiten bij de verwachtingen, talenten en behoeften van medewerkers en deze effectief managen vraagt om zachtheid van de leider en 'pull'-vaardigheden. De juiste attitude hiervoor is uitnodigend zijn, vriendelijk, honorerend. Bijbehorende vaardigheden zijn het aansluiten bij de verwachtingen en waarden via luisteren, reflecteren (de ander volgen) en open vragen stellen. De meeste mensen luisteren immers niet met de bedoeling om te begrijpen, maar met de bedoeling om te antwoorden.

Eerst begrijpen, dan begrepen te worden.

Stephen Covey (1932-2012)

Levensdoelen

De tweede sleutel voor inspireren is verbinding maken met de levensdoelen en energiebronnen van de ander. Een leider die geconfronteerd is met ingrijpende levensgebeurtenissen of persoonlijke crises als een burn-out, heeft in dergelijke periodes vaak stilgestaan bij wat echt belangrijk is en bij de eigen levensdoelen. Bij hem of haar komt dan het besef wie hij of zij ten diepste is. Vaak dient zich dan een nieuwe periode aan met andere waarden en het ontdekken van nieuwe persoonlijke talenten die echt energie geven. Veel leiders zijn dan beter in staat de juiste prioriteiten te stellen. Er komt ruimte voor een zachtere stijl van leidinggeven en echte verbinding met de medewerker.

Voor aansluiting bij de levensdoelen is een effectieve vraag die de leider zichzelf maar ook de medewerker kan stellen: 'Wat zou je willen dat op je grafsteen staat of over je gezegd wordt als je er niet meer bent?' Een levensdoel dat veelal benoemd wordt, is 'anderen behandelen zoals ik ook behandeld wil worden'. Anderen inspireren betekent ook verbinden met de passies en talenten van medewerkers. De kunst is om met de ander te onderzoeken op welke momenten hij of zij flow ervoer in werk en volledig zichzelf was. Vragen zijn:

- Wanneer sprak je thuis vol trots over iets dat je had bereikt of gedaan?
- Aan welke hobby of vrijwilligerswerk besteed je veel energie en waar word je dan precies blij van?
- Waar wil je geen spijt van krijgen in leven en werk?

Een effectieve leider onderzoekt vervolgens de mogelijkheden om de drijfveren, talenten en passies van de medewerker aan te laten sluiten bij de bedrijfsdoelen. Verschuiving van taken of een dag in de week op een andere afdeling werken kan bijdragen aan een gezonde en vitale verbinding met de organisatie.

De koning mat zetten is het doel van het strategische spel schaken. Medewerkers echt inspireren en aan de organisatie verbinden vraagt een andere strategie. Een die gericht is op zacht zijn op de relatie en hard op de inhoud.



Durf

Hans Kwakman, m.m.v. Christina van Zanten

Ter voorbereiding op een leiderschapsdag over veranderen sprak ik met mijn opdrachtgever over de inhoud van de dag. Diverse vragen passeerden de revue, zoals: Wat is eigenlijk veranderen en hoe nuttig is leiderschap in het kader van verandering? Mijn opdrachtgever vroeg zich af wat zij haar leidinggevenden wilde meegeven. Al pratende veranderde het onderwerp van 'veranderen' in 'inzicht in hoe je als leidinggevende met je eigen emoties en kwetsbaarheid omgaat'.

We raakten aan de praat over kwetsbaarheid, wat het is, wat het met je doet en waarom het zo verdomd lastig is om je echt kwetsbaar op te stellen. En daarmee kwam het gesprek ook op durf. Jezelf kwetsbaar opstellen heeft namelijk alles met durf en moed te maken. Kwetsbaarheid lijkt een voorwaarde voor het creëren van vertrouwen en veiligheid, voor het realiseren van een lerende organisatie, voor het verkrijgen van begrip en innerlijke groei (identiteit). Kwetsbaarheid draagt dus bij aan het realiseren van verandering. Maar kwetsbaarheid heeft ook een keerzijde.

Onze hersenen

Als je kijkt naar hoe mensen reageren op lastige, stressvolle, spannende situaties (en kwetsbare, want in de regel voelen we ons in dit soort situaties kwetsbaar), dan zie je iets interessants gebeuren in de hersenen. Ons brein bestaat simpelweg uit de hersenstam (ook wel reptielenbrein genoemd en het oudste deel van onze hersenen), het limbische systeem (emotionele brein) en de cortex, het jongste gedeelte van ons brein.

In de cortex zitten alle functies die te maken hebben met intelligent denken, zoals taal, logisch denken, argumenteren, reflecteren. Echter, dit deel van het brein is wel het minst krachtige. Ons limbische systeem en reptielenbrein zijn stukken sterker. Daarom betreuren wij vaak achteraf zaken die wij doen.

In het limbische systeem zitten al onze herinneringen opgeslagen. Hier wordt vorm gegeven aan onze emoties, ons sociaal gedrag en onze motivatie.

Het reptielenbrein heeft een beperkt, maar zeer krachtig leervermogen. Dit gedeelte van ons brein is 'cognitief impenetrabel', wat wil zeggen dat het nauwelijks toegankelijk is voor de cortex. Het springt zodra je in gevaar komt in de overlevingsstand. Je gaat daardoor over tot primitief gedrag, zoals vechten, vluchten en bevriezen (fight, flight, freeze). Waar de cortex het nut van langetermijnplannen en -doelen begrijpt, zullen het reptielenbrein en het limbische systeem vooral gericht zijn op resultaat op de korte termijn.

Onze hersenen en kwetsbaarheid

Het brein is eigenlijk een grote database waarin allerlei herinneringen zijn opgeslagen waardoor je in vergelijkbare situaties adequaat kunt reageren. Als je bijvoorbeeld vroeger veel bent gepest, liggen deze situaties en de emoties die hiermee gepaard gingen opgeslagen in je limbische systeem. Hierdoor zul je extra alert zijn op bijvoorbeeld een negatieve opmerking over jezelf of een ander. Bij het horen (of voelen?) van een dergelijke opmerking schieten het limbische systeem en het reptielenbrein in werking met acties als een beschuldigende opmerking terug maken (vechten), situaties en mensen ontwijken (vluchten), of niets doen en dichtklappen (bevriezen).

Met je verstand (de cortex) kun je vaak wel beredeneren, relativeren en beargumenteren waarom een situatie is zoals die is. Maar bij het op tilt slaan van de andere twee breinen, is de cortex uit beeld, hij doet niet mee.

Bij kwetsbaarheid gebeurt hetzelfde. De meeste mensen hebben in hun jeugd weleens te maken gehad met pesterijtjes, afwijzing, uitgelachen worden, gekwetst worden, et cetera. Deze situaties liggen opgeslagen in het brein. Je kwetsbaar opstellen triggert allerlei 'oude' situaties, waardoor de seinen voor het limbische en reptielenbrein vol op rood komen te staan! Terwijl je verstand (cortex) aangeeft dat het goed is om je kwetsbaar op te stellen en moed te tonen, zeggen de andere twee breinen (limbische en reptielen-) vlucht, vecht ertegen of bevries: 'waarom zou je jezelf laten kwetsen, dat heb je al te vaak meegemaakt'.

Onze hersenen en durf

Je zult dus moeten leren om de regie weer over te nemen van de twee breinen die je in spannende momenten het meest in de weg zitten. Regie betekent niet dat je de acties van deze breinen uitzet of wegduwt, maar dat je leert verdragen dat ze er zijn (in het hier en nu) en dat je ervaart dat die gedachten niet of nauwelijks levensbedreigend zijn (hoewel het wel zo kan voelen). Je bent meer dan je gedachten! Regie nemen betekent dat je ervaart dat het je eigen automatische stressreactie is waar je het meeste last van hebt.

Uiteindelijk blijven mensen kuddedieren. We hebben behoefte aan verbinding met elkaar, aan gerespecteerd worden, contact en veiligheid. Het creëren van deze ingrediënten vereist jezelf kwetsbaar op durven stellen en je openstellen voor de ander, met het risico dat de ander je afwijst, uitlacht of kwetst (en je

reptielenbrein in actie schiet). Als leidinggevende moet je daarom beschikken over een hele grote dosis durf. Die heb je nodig om je eigen kwetsbaarheid te tonen en om zaken bespreekbaar te maken, wetend dat ditzelfde mechanisme ook bij jouw medewerkers werkt. Als je als leidinggevende jezelf kwetsbaar durft op te stellen, zet dit de deur open voor medewerkers om zich ook kwetsbaar op te stellen (voorbeeldrol). Dan is er (innerlijke) groei en verandering mogelijk. Stel jezelf eens de volgende vragen:

- Durf ik te ervaren wat verandering met me doet?
- Durf ik los te laten?
- Durf ik zaken aan te gaan die ik nooit eerder gedaan heb?
- Durf ik mezelf open te stellen en mijn eigen gedachten over bovenstaande onderwerpen bespreekbaar te maken?

Uiteindelijk zijn we deze leiderschapsdag ingegaan, volledig gericht op onze eigen kwetsbaarheid en de kwetsbaarheid van de medewerkers. De durf van de directie om zich bij de start van de dag kwetsbaar op te stellen, zorgde voor een veilige, open sfeer. En de TED Talk van Brene Brown (http://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability.html) gaf iedereen de durf en moed om zijn eigen kwetsbaarheid bespreekbaar te maken. Toch heb ik hard moeten vechten tegen mijn twee breinen om deze dag aan te gaan. Want ook voor mij als begeleider waren er risico's. Ook ik had uitgelachen, gekwetst of belachelijk gemaakt kunnen worden.



Emotie

Pieter Taffijn

Maar een man mag niet huilen,
Ook al heeft hij verdriet,
Een man mag niet huilen
Als een ander het ziet

Jacques Herb, 1972

Ooit is die grote leider* van nu de kleine jongen van toen geweest. Al vroeg heeft hij geleerd als kleine jongen een grote jongen te zijn: niet huilen dus als je bent gevallen of je even niet zo prettig voelt. Gedurende de hele opvoeding is daarin geen wijziging gekomen. Zielig zijn of treurig doen, het werd beide als ongepast beschouwd. 'Kop op, je bent toch een kerel!'

Emoties hebben, laat staan tonen, zou niet passen bij een krachtig mens. Het zou iets zijn voor watjes en wie zou daar bij willen horen? 'Pack Up Your Troubles in Your Old Kit-Bag, and Smile, Smile, Smile', zongen de Britse soldaten tijdens het marcheren in de Eerste Wereldoorlog. Oftewel: stop die emoties in je rugzak en ga fluitend door het leven, dan komt het wel goed.

Maar toch...

Zoals vele goedbedoelde adviezen is die om je emoties weg te stoppen een volstrekt onjuiste. Emoties moet je niet ontkennen maar juist kennen. Zelfbewustzijn is een eerste vereiste om goed om te kunnen gaan met je emoties en te begrijpen wat je sterktes en zwaktes zijn. Dan is het mogelijk je emoties te beheersen en emotioneel stabiel door het leven te gaan. Maar toch betekent dat niet dat een leider elke situatie begroet met een glimlach of een pokerface. Goede leiders hebben geen angst hun emoties te tonen. Integendeel, zij weten hun emoties om te zetten in emotionele energie die inspiratie uitstraalt.

Leiders brengen het beste in anderen naar boven, succesvolle visionairs gaan nog een stap verder: ze zorgen voor duurzame emotionele verbondenheid. Het zijn leiders die we in ons hart sluiten. Als mensen zich emotioneel met jou verbonden voelen, willen ze contact met je. Ze willen zich voor jou inzetten en deel uitmaken van je visie. Ze raken steeds meer gemotiveerd. Een blijvende loyaliteit ontwikkelt zich.

Deepak Chopra, 2011

Leiders mogen dus best wat meer emoties laten zien. Het lijkt misschien ongepast, maar het laten zien van emoties blijkt in bepaalde situaties zeer effectief om mensen aan te sturen. Dit stelt Frederic Damen in zijn proefschrift 'De leiding nemen: de rol van affect in leiderschapseffectiviteit' (Rotterdam, 2007). Bij het motiveren van volgers tot het behalen van goede prestaties spelen emoties, zowel van de leider als van de volger, een belangrijke rol. Damen noemt ze in dit verband sociaal functioneel. Emoties zijn een voorwaarde voor een goede sociale relatie. Zonder die relatie met de volgers kan er geen verbondenheid bestaan en zonder verbondenheid kan geen leider bestaan. Tenzij het een dictator is, maar dit slechts als terzijde en niet als advies.

Scoren dankzij empathie

Empathische leiders hebben beduidend meer gezag dan leiders zonder dat vermogen tot inleven. Nu is het helaas zo dat macht empathie onderdrukt. Een goede leider weet dat en spant zich in om de gevoelens van zijn volgers te kennen en te begrijpen. Hij gaat vanuit zijn eigen kracht een emotionele verbinding aan met zijn omgeving en weet mensen aan zich te binden en met elkaar te verbinden. Oprecht zijn is hiervoor een eerste voorwaarde. Mensen hebben het heel snel door als iemand zich gedraagt als een acteur en zijn emoties speelt. Eerlijkheid duurt ook hier het langst en draagt eraan bij betrouwbaarheid uit te stralen. Naast het beschikken over de vereiste competenties is die betrouwbaarheid een belangrijke bouwsteen voor het verkrijgen van gezag. En een leider zonder gezag is geen leider!

Emotie is de enige echte wereldtaal en
een voornaam bron van invloed.

Prof. dr. G.A. van Kleef, 2013

Maar welke emoties moet een leider tonen om zijn volgers betere resultaten te laten behalen? Heel vaak wordt gedacht dat positieve emoties en uitlatingen daarbij een gunstig effect hebben. Vanuit die optiek moeten successen worden gevierd en is er geen ruimte voor boosheid en andere negatieve emoties. Volgens hoogleraar sociale psychologie Gerben van Kleef van de Universiteit van Amsterdam ligt het echter heel anders. Zowel positieve als negatieve emoties kunnen nuttig zijn, schrijft hij in *De Psycholoog* (april 2013). 'Zonder emoties weten we niet wat anderen beweegt, wat

zij van ons verwachten en hoe wij daarop moeten inspelen.’ Emoties zijn dus belangrijk, maar even belangrijk is de situatie. Niet elke emotie wordt altijd hetzelfde ervaren.

Positieve emoties van de leider maken zijn volgers vriendelijk, vrolijk en behulpzaam met als gevolg een betere samenwerking. Negatieve emoties daarentegen vallen niet goed bij zijn volgers en ze gaan minder goed samenwerken – maar ze gaan wel beter hun best doen. Het lijkt dus simpel maar de onderzoeken van Van Kleef tonen aan dat het niet zo simpel ligt. Zwaarwegend voor het effect is namelijk ook de omstandigheid waaronder de emotie wordt getoond. Als er tijd is om na te denken over de emotionele boodschap die wordt gebracht, gebeurt er heel wat anders dan als er enige vorm van stress heerst. De leider moet dus over emotionele intelligentie en inlevingsvermogen beschikken om effectief te kunnen omgaan met zijn emoties.

Een organisatie die onder druk staat en waarin men geen tijd heeft om na te denken over negatieve uitlatingen is niet gebaat bij een leider die zijn negatieve emoties etaleert. De volgelingen raken geïrriteerd en zullen zich niet inspannen om betere resultaten te bereiken. Dezelfde donderspeech op een moment dat er wel rust en tijd is, heeft juist positieve effecten. Omgekeerd geldt hetzelfde. Is er tijd om een positieve boodschap te verwerken, dan kan het resultaat zijn dat men denkt dat het wel goed gaat en zal niemand er nog een schepje bovenop doen. Is iedereen in de organisatie druk bezig als de leider zijn positieve emotie laat blijken, dan raakt men ook positief gestemd en bereid om extra zijn best te doen.

Conclusie: emotie moet, maar dan wel op de juiste manier, op de juiste plaats en in de juiste context.

** Voor het beschrijven van emoties in het leiderschap wordt in dit hoofdstuk uitgegaan van de mannelijke leider, waarmee uitdrukkelijk niet wordt bedoeld dat een vrouw geen leider zou kunnen zijn en geen emoties kent.*



Fantasie

Richard van der Lee

Wanneer je in de Dikke Van Dale zoekt naar de betekenis van het woord fantasie, dan kom je het volgende tegen (Van Dale, 2013):

- 1 (Psychologie) Het vermogen om met behulp van aanwezige voorstellingen nieuwe te vormen.
- 2 Verbeelding.
- 3 Product van verbeelding; hersenschim.

De vraag is in hoeverre de formele leiders van nu voldoende fantasie hebben wanneer het gaat over organisatievormen van de toekomst en de rol van leiderschap binnen dit geheel? Want dat er op dit gebied veel staat te gebeuren is inmiddels wel duidelijk, wat ook wordt bevestigd door diverse wetenschappers en denkers. Bijvoorbeeld Jan Rotmans, hoogleraar Transitie management aan de Erasmus Universiteit, heeft op basis van uitgebreid onderzoek een duidelijk beeld, wat onder andere naar voren kwam tijdens het ZiPconomy seminar 'Flexibiliteit, Lenigheid & Leiderschap'. Hierbij gaf Rotmans onderstaande aan, wat feitelijk reden is voor een 'feestje' want er liggen kansen (Van der Lee, 2013):

- Slechts 8% van de Nederlandse werknemers is bevlogen.
- In de komende jaren verdwijnen drie op de vijf organisaties.
- Mensen breken qua denken en doen door traditionele organisatiestructuren heen.
- De crisis is niet voorbij en komt in andere gedaantes weer terug omdat er niets aan de oorzaak is/wordt gedaan.
- De straat is verder dan de staat (en dus de politieke besluitvormers).
- De huidige transitie gaat tientallen jaren duren.

Fantasieloos

Nu is het zo dat de formele leiders van veel organisaties hier nog onvoldoende over nadenken en fantaseren, en al helemaal niet actief inspelen op de ontwikkelingen in de dynamische wereld waar consumenten en (toekomstige) werknemers mee te maken hebben. Er zijn echter ook voorbeelden in Nederland en in het buitenland waar lef wordt getoond en een voorschot wordt genomen op de toekomst, inclusief niet-gangbare wijzigingen in de traditionele organisatiestructuur. Denk hierbij in Nederland aan een kennisorganisatie zoals dienstverlener Finext, onder andere beschreven door Menno Lanting in het artikel 'Vaste manager maakt plaats voor roulerend leider' (Lanting, 2011) of de door Gary Hamel genoemde tomatenverwerker Morning Star in het artikel 'First, let's fire all the managers' (Hamel, 2011).

Wat opvalt bij deze pionierende organisaties en leiders à la Ricardo Semler en de in 2008 overleden Eckhart Wintzen, maar ook bij andere organisaties die bezig zijn te anticiperen op de toekomst, is de drang te ontmanagen in samenhang met ont-regelen. Het gevolg is verplattung van organisaties met snelle verbindingen richting de (arbeids)markt en een hoge mate van zelfsturing, waarin leiderschap niet is gekoppeld aan formele functies maar rollen die op een bepaald moment relevant zijns. Aan deze vormen van nieuw organiseren worden ook weer allerlei termen gekoppeld, waarin de hiërarchische lagen gedeeltelijk of in het geheel worden afgeschaft. Denk hierbij aan 'Fluidism', waar Jimmy Van de Putte en Ben Caudron in België mee bezig zijn (Fluidism, 2013) en 'fuzzy organiseren', beschreven door hoogleraar Creatief Ondernemerschap Arjan van den Born in het boek *The Fuzzy Firm* (Van den Born, 2013). Zelf noem ik dit de vloeibarisering van organisaties, wat gerelateerd is aan de gedachte van het vloeibarisieren van de samenleving, afkomstig van de Brits-Poolse filosoof en socioloog Zygmunt Bauman. Volgens Bauman worden relaties vluchtiger en ontstaat een leven in een maatschappij waar vrijwel alles in beweging is en weigert consistent te worden. Dit laatste in de zin van de structuren die de oude versie van moderniteit pretendeerde neer te zetten (Bauman, 2005). Hierbij spelen social media en verregerende virtualisering een belangrijke rol en sorteert dit effect op de wijze waarop vooral door jonge generaties wordt aangekeken tegen ouderwetse hiërarchische structuren en top-down culturen.

Vloeibaar als Barbapapa

Wanneer je de gedachte van vloeibarisieren doortrekt naar organisaties en combineert met de beelden van Rotmans, dan is de gevloeibariseerde organisatie van de toekomst te bezien als een entiteit met het uiterlijk van Barbapapa. Dus een vloeibaar geheel dat zich kwantitatief en kwalitatief aanpast aan de bewegingen in de markt waarin het zich begeeft. Binnen deze entiteit is sprake van een beperkte vaste kern aan mensen en daaromheen een continu in beweging zijnde flexibele schil, waarin vanuit extern wordt voorzien door gebruik te maken van grensoverschrijdende talentenplatforms. Dit laatste is iets ander dan de traditionele uitzendorganisatie en overigens geen fantasie meer, gezien bijvoorbeeld het bestaan van partijen als Guru.com (Guru, 2013). Deze ontwikkeling sluit ook aan bij hetgeen de internationaal bekende professor Lynda Gratton heeft beschreven in haar boek *The Shift – The future of work is already here* (Gratton, 2011).

Rolgebonden leiderschap

Maar ja, wat blijft er dan over voor de 'formele' leiders van nu? Binnen de gevloeibardiseerde organisaties is immers sprake van zelfsturing in optima forma, met een combinatie van specialisme- en rolgebonden leiderschap, waarbij teams in continu wisselende samenstelling opereren en worden aangevuld vanuit de flexibele schil die 'wereld' heet. Dit laatste is zeker gezien de (technologische) ontwikkelingen en de ontginning van het wereldwijd aanwezige menselijk potentieel een logische stap, waarbij het zelfs niet ondenkbeeldig is dat 'leiderschap vanuit roldenken' op projectniveau wordt ingevlogen.

In dit soort organisaties is in ieder geval geen tot weinig plek meer voor formele leidinggevers, waarbij deze transformatie in beginsel vooral binnen kennisorganisaties gaat spelen. Overigens wil dit niet zeggen dat productieorganisaties buiten schot blijven bij deze transformatie. Het eerder genoemde en goed financieel renderende Morning Star is een prima voorbeeld op dit gebied. Hier is leiderschap ook op strategisch niveau een collectieve verantwoordelijkheid met de bijbehorende uitdagingen, waardoor te spreken is van $1 + 1 > 3$.

Fantasie of werkelijkheid?

Los van de namen die passen bij deze transitie is de vraag in hoeverre het pluche, door de geluiden die steeds beter hoorbaar zijn buiten de organisatiemuren, nog steeds warm en zacht aanvoelt voor de huidige formele leiders. De tijd is aangebroken uit de comfortzone te stappen en leiderschap gezamenlijk te tillen naar de volgende dimensie, inclusief de ontkoppeling van functiedenken of vrij vertaald: ontmanagen. Kortom, de verwerkelijking van de fantasie van heden met als onvermijdelijk gevolg dat er veel extra en talentvol potentieel vrijkomt op de arbeidsmarkt, want:

De manager van nu
is de werkzoekende van morgen.

Richard van der Lee, 2014



Giffen

Marco Buschman

Of je wilt of niet, je zit altijd in een relatie. Ofwel met je partner, een vriend of een voorbijganger. Of als leidinggevende met je collega, je medewerker, je manager, et cetera. In relatie zijn is niet te vermijden tenzij je besluit op een onbewoond eiland te wonen. En zelfs dan zit je nog in een relatie, namelijk met jezelf.

Aan de ene kant ontstaan er 'eeuwige vriendschappen', aan de andere kant is het niet te vermijden dat er ook relaties zijn die op (korte) termijn uit elkaar vallen. Hoewel, niet te vermijden? In dat opzicht is het interessant om nader te kijken naar het werk van dr. John Gottman. Hij heeft meer dan 25 jaar wetenschappelijk onderzoek verricht naar de vraag 'wat zorgt dat relaties werken'. Met de kennis die hij heeft opgedaan kan hij met een grote mate van zekerheid voorspellen of een relatie op lange termijn blijft bestaan. Hoewel het onderzoek zich toelegt op liefdesrelaties blijken de inzichten ook toepasbaar binnen werkomgevingen. Interessante materie om je als leidinggevende in te verdiepen.

Positiviteit versus negativiteit

Uit het onderzoek blijkt dat de kans dat je een stabiele relatie (of samenwerking) ontwikkelt, toeneemt als binnen de communicatie een ratio aanwezig is van minimaal 5:1 van positieve versus negatieve uitingen. Denk bij positieve uitingen aan interesse in de ander hebben, vragen stellen, hulp aanbieden of complimenten geven. Daar staan negatieve uitingen tegenover zoals boosheid uiten, bewust kwetsen, kritiek geven of zelfs vijandig zijn. Gottman spreekt in dit verband over het storten op of een opname doen van de 'emotionele bankrekening'. Stort minimaal vijf positieve uitingen om één negatieve uiting te kunnen opvangen.

Mijn ervaring is dat in de werkomgeving deze verhouding veelal niet wordt gehaald. Eerder het omgekeerde is het geval. Als activiteiten niet goed gaan, wordt de medewerker door de leidinggevende hierop aangesproken. Als het voorval zich herhaalt, wordt de toon 'intenser'. Daar staat tegenover dat als het goed gaat, dit niet wordt benoemd. Het is immers normaal dat het goed gaat...

Four horsemen of the Apocalypse

Een ander inzicht uit het onderzoek van Gottman betreft het identificeren van vier giffen die, mits regelmatig aanwezig, ertoe leiden dat de kans 80% is dat de relatie (of samenwerking) eindigt! Hij noemt deze giffen de 'four horsemen of the Apocalypse'. Laten we ze alle vier eens nader beschouwen.

Gif1: Verwijt

Er is een verschil tussen het uiten van een klacht of een verwijt. Bij een klacht wordt aangegeven welk gedrag lastig wordt gevonden. Een verwijt gaat verder, waarbij de persoonlijkheid van de ander ter discussie wordt gesteld. Bijvoorbeeld 'ik vind het vervelend dat je de klant niet hebt gebeld' is een klacht. Maar 'ik vind het vervelend dat je de klant niet hebt gebeld, waarom ben je zo onverantwoordelijk' is een verwijt. Een verwijt is onder meer te herkennen aan woorden als: waarom ben je zo..., typisch voor jou om..., et cetera.

Gif2: Verdedigen

Een natuurlijke reactie op een klacht of verwijt is verdedigen. Hoe begrijpelijk ook, het draagt niet bij aan een opbouwende relatie/samenwerking. In plaats van te proberen de boodschap te begrijpen wordt de eigen verantwoordelijkheid ontkend en wordt een klacht of verwijt beantwoord met een tegenboodschap. Dit gif is onder meer te herkennen door het gebruik van woorden als: het is niet mijn fout dat..., ja maar..., jij bent degene die..., et cetera.

Gif3: 'Stonewalling'

In plaats van dat je het probleem of conflict aangaat, onttrek je je mentaal of fysiek aan de relatie. Je reageert niet (meer) op wat wordt gezegd of gedaan. Hoewel het nuttig kan zijn om dit af en toe toe te passen, is het destructief voor de relatie of samenwerking als het op regelmatige basis gebeurt. Verschillende uitingsvormen van dit gif zijn: het onderwerp veranderen, wegstijven, weggaan/afzonderen of je in stilte hullen.

Gif4: Minachting

Dit gif gaat verder dan een verwijt. Het is het openlijk tonen van geen respect en het bewust beledigen of onderuithalen van de ander. Je gebruikt scheldwoorden of vijandige humor, plaatst sarcastische opmerkingen of je maakt een persiflage van de ander. Bijvoorbeeld: 'Ik werk me de hele week uit de naad om de klantvraag te beantwoorden en als ik je vraag om een avond over te werken ben je daartoe niet bereid. Wat ben je toch een lui e @\$^*%#. Ik snap niet dat je ooit bent aangenomen.'

Herstelpogingen

Een laatste inzicht uit het onderzoek van Gottman gaat over 'herstelpogingen'. Uiteraard is het normaal dat binnen relaties af en

toe conflicten ontstaan. Dat je de ander tijdelijk niet leuk vindt, van de ander baalt of gewoon even boos bent. Uit het onderzoek wordt duidelijk dat conflicten die je open bespreekt ervoor zorgen dat de relatie beter in balans is. Een conflict is immers in de basis een uiting van ongenoegen. Je bent het inhoudelijk ergens niet mee eens, een voor jou belangrijk waarde wordt geschonden, je hebt gebaseerd op aannames andere verwachtingen, et cetera. Dit in alle openheid met elkaar bespreken leidt tot nieuwe inzichten en daarmee draagt het bij aan een betere samenwerking.

Wat heeft dit te maken met herstellelingen? De link is eenvoudig gelegd. Soms gaat het gesprek gepaard met heftige emotie. En dan zeg je soms iets waar je later spijt van hebt. Als jij je dit realiseert en hiervoor je excuses aanbiedt, dan is het fijn als de ander die aanvaardt. Dit is wat Gottman een herstellende poging noemt.

Wat dodelijk is voor relaties of samenwerking is als deze herstellende poging stelselmatig wordt afgewezen ('nu ben je te laat' of 'dat had je maar eerder moeten bedenken'). Gebeurt dat regelmatig in combinatie met het aanwezig zijn van een of meerdere van de eerder behandelde giffen, dan is de kans meer dan 90% dat de relatie of samenwerking op termijn eindigt.

En nu?

Zin in een uitdaging? Ga dan na hoe jouw communicatie met je eigen medewerkers of collega's verloopt, besluit of deze voor verbetering vatbaar is en kom in actie. Geniet van je inzichten!



Help!!

Richard van der Lee

Het functioneren van leidinggevenden met de titel manager op het visitekaartje is vaak een geliefd gespreksonderwerp in de onderstroom en de meningen daarover zijn niet altijd even positief. Een aantal herkenbare uitspraken zijn:

- Managers praten koeterwaals.
- Managers zijn dol op vergaderen.
- Managers verwarren organisatiebelang met eigenbelang.
- Managers hebben een verkeerd beeld van het functioneren van medewerkers en vooral van zichzelf.

Dit minder positieve imago wordt nog eens versterkt door bijvoorbeeld de uitspraak 'Leidinggevenden zijn effectiever dan managers' van Willem van Rhenen, hoogleraar Engagement & Productivity van Nyenrode Business University (*P&Oactueel*, 2012). Pffff, de manager van tegenwoordig heeft het niet makkelijk!

Managers zijn ook mensen

Natuurlijk, bovenstaande is niet voor iedere manager van toepassing. Er lopen namelijk ook goede managers rond die een perfecte balans weten te vinden tussen de harde en soft skills, maar dit is in de algemene beleving een minderheid. Toch een trieste constatering! Managers zijn namelijk ook mensen die hun stinkende best doen, alleen is dit voor de buitenwereld en echte besluitvormers vaak onvoldoende zichtbaar. Gevolg is dat te veel managers langzaam opbranden en daardoor veranderen in futloze zombies of verzuipen in het organisatiemoeras. En het laatste, het wegzakken in het organisatiemoeras, gaat gepaard met de vrijwel geluidloze kreet 'Help!!' Wanneer je echter diep in het hart van deze managers kijkt, willen zij dit helemaal niet. Zij willen met collega's aan de slag, commerciële kansen benutten en tijd nemen voor reflectie en (persoonlijke) talentontwikkeling. Allemaal zaken die positieve energie opleveren!

Maar waarom laten managers dit eigenlijk gebeuren?

Keuzes

Het waarom, als antwoord op deze vraag, heeft allereerst te maken met keuzes. Als manager kies je er bewust voor de kop van jut te zijn. Van boven wordt doorlopend de lading uit de mestkar over je uitgestort en van onder wordt er hard geschopt omdat je meer je best moet doen voor het klantbelang en de werknemers. Dit is al tijden bekend en zelfkastijding is managers dus niet vreemd, het hoort bij de keuze voor het verwerven van status, salaris en macht.

Hierbij is het nog wel zo dat geregeld mensen worden gevraagd voor managementfuncties omdat zij passen in de comfortzone van de leidinggevende die op dat moment de scepter zwaait, en dus lang niet altijd vanwege hun talenten. Bij het laatste is ondertussen wel helder dat deze managers op de lange termijn vaak niet gelukkig worden, en dit was vast geen bewuste keuze!

Werkverschaffende businesspartners?

Waar managers ook niet op rekenen is dat vooral binnen de grotere organisaties afdelingen staan opgesteld die zichzelf in stand willen houden door te zorgen voor onnodige werkverschaffing. Het is een doorlopende confrontatie met allerlei nieuwe regels, procedures, controles en theoretische instrumenten, die in de praktijk geen toegevoegde waarde leveren en bureaucratische stroperigheid en werkdruk bevorderen. Denk bij deze uitdijende afdelingen aan Control, Marketing & Communicatie en niet te vergeten HRM. Dit zijn de zogenoemde businesspartners voor managers, alleen zijn echte businesspartners partijen die meedenken en vooral weten wat er speelt in de business. Hier is zachtjes uitgedrukt nog een wereld te winnen! De vraag die talloze managers zich daarom stellen is of deze businesspartners in de huidige kwalitatieve en kwantitatieve organisatiesetting van toegevoegde waarde zijn. Het antwoord is nog te vaak *Nee*, met extra werk tot gevolg!

Taylor

Managers zijn trouwens zelf ook niet vies van bovengenoemde praktijken. Niets is namelijk belangrijker dan de eigen comfortzone. Risico's moeten waar mogelijk vermeden worden en ondernemerschap lijkt in dat kader een besmettelijke ziekte. Boven op alle aanwezige verstikkende regels en structuren hebben managers namelijk de neiging, zeker als het minder gaat, allerlei extra controles te verzinnen en uit te storten over de medewerkers. Dit alles gepaard gaande met slechte communicatie en command & control-gedrag waar Taylor trots op zou zijn. Niet vreemd dat het imago van veel managers in de befaamde onderstroom niet positief is! Toch?

Opvoeding

En dan de laatste oorzaak. Die ligt in de opvoeding. Het door managers vertoonde traditionele gedrag wordt namelijk van oorsprong veroorzaakt door de opvoeding door senioren voorgangers die nu hoger in de besluitvormende organisatieboom

zitten. Daarnaast dragen allerlei trainingen en opleidingen, waarin leiderschap vaak 1 op 1 wordt gekoppeld aan hiërarchische functies, bij aan de verkeerde mindset. Dienend leiderschap is in dat kader nog te veel een ondergeschoven kindje. Verandering is dus nodig!

Leiderschap is geen vak

Het gevolg van dit alles is steeds vaker de verzuipende manager die 'Help!!' fluistert. En deze ontwikkeling zal toenemen door de komst van nieuwe generaties medewerkers. Zij hebben er namelijk een handje van lastige vragen te deponeren, de huidige leiderschapsstijl ter discussie te stellen en wanneer nodig snel voor de eigen vrijheid te kiezen in een meer uitdagende omgeving. Tja, leiderschap is geen vak. Het is iets dat moet passen, wat in je zit en dat is niet te verwarren met managen!

Help!!

Kortom, door het maken van verkeerde keuzes wanneer het gaat over leiderschap, verspillen veel organisaties talent en dus kapitaal. Maar wat dan te doen door de managers van nu? Voor de oplossing valt te denken aan een andere invulling van 'Help!!', namelijk het helpen van hun eigen ik door het ontwikkelen van vertrouwen om uit het keurslijf te stappen en de vrijheid te kiezen. Het is allemaal een kwestie van keuzes maken! Je wilt als mens op latere leeftijd toch niet zeggen:

Ik ben eigenlijk een levende zombie en heb jaren weggegooid in het najagen van status en macht.

Uiteindelijk gaat het om terugkijken op het plezier dat je hebt beleefd tijdens de loopbaan en daarbuiten. Dus managers, gun jezelf eens rustig de tijd om terug te gaan naar je eigen ik. Breng de eigen talenten en drijfveren in kaart en zet waar nodig een nieuwe koers uit. En wanneer je toch tot de overtuiging komt dat 'leiden' en niet 'lijden' iets voor jou is, doe het dan goed en dienend. Zeg dus ook nee wanneer nodig, breng samen verandering op gang en benut de eigen talenten en die van anderen.

**Gelukkig zijn is een keuze
die op zijn tijd inspanning vraagt.**

Auteur onbekend



Inspiratie

Miriam Besseling

Om los te laten is liefde nodig. Loslaten betekent niet dat 't me niet meer uitmaakt, Het betekent dat ik het niet voor iemand anders kan oplossen of doen. Loslaten betekent niet dat ik 'm smeer, Het is het besef dat ik de ander ruimte geef. Loslaten is niet het onmogelijk maken, Maar het toestaan om te leren van menselijke consequenties. Loslaten is machteloosheid toegeven, Hetgeen betekent dat ik het resultaat niet in handen heb. Loslaten is niet proberen om een ander te veranderen of de schuld te geven. Het is jezelf zo goed mogelijk maken.

Loslaten is niet ontkennen, maar accepteren. Loslaten is niet alles naar mijn hand zetten, maar elke dag nemen zoals die komt. En er mezelf gelukkig mee prijzen. Loslaten is niet anderen kritiseren of reguleren, Maar te worden wat ik droom te zijn. Loslaten is niet spijt hebben van het verleden, Maar groeien en leven voor de toekomst. Loslaten is minder vrezen en meer beminnen.

Fragment uit Loslaten van Nelson Mandela (1918-2013)

Inspirerende woorden van een van de grootste leiders van de laatste eeuw. Over Mandela kunnen we met zekerheid zeggen dat hij door ingrijpende levensgebeurtenissen alle mogelijke levenslessen over controle en loslaten heeft doorvoeld en doorlopen. Hij heeft innerlijk de keuze gemaakt om niet te vervallen in hardheid als haat of wrok toen hem de vrijheid ontnomen werd terwijl hij via geweld vocht voor zijn idealen. Daarentegen heeft hij de zachtheid en compassie in zichzelf gezocht. Via zijn natuurlijke charisma, humor en spreken vanuit zijn hart is hij zijn levensvisie en waarden blijven uitdragen naar de wereld en heeft hij velen in het hart geraakt. Zijn dienende leiderschap is een inspiratiebron voor velen.

As I walked out the door toward the gate
that would lead to my freedom,
I knew that if I didn't leave my bitterness
and hatred behind, I'd still be in prison.

Controle en illusies

Hoe komt het dat de een blijft vasthouden aan oude, ineffectieve denk- en doe patronen en de ander deze kan ombuigen naar meer effectieve gedragsstijlen vanuit innerlijke rust en zachtheid? In deze tijd van crisis ervaren veel leidinggevenden, ondernemers en directieleden dat oude denk- en doepatronen niet tot het gewenste resultaat leiden. Oude ambities en groeistrategieën werken niet meer en onder financiële druk en bij een veranderende marktvraag moeten andere keuzes gemaakt worden. Sommige bedrijven redden het niet en zien, ondanks alle verwoede pogingen, hun tent failliet gaan. Vooral kleine mkb-bedrijven en zzp'ers worden hard geraakt en zien hun levenswerk te gronde gaan.

Voor sommigen kan een faillissement ook een opluchting zijn. Er is niets zo frustrerend en energievretend als al je energie stoppen in datgene wat je het meest vreest en toch gebeurt. Elke poging van controle uitoefenen geeft hoop maar levert niets op. Wanneer het onvermijdelijke gebeurt, ontdek je dat je je hebt vastgehouden aan illusies en stort gevoelsmatig je wereld in. Wanneer je in staat bent om op zo'n moment alles los te laten, je over te geven aan hetgeen je op dat moment voelt en je ten diepste raakt, zul je er sterker uitkomen. Op zo'n moment kan er ruimte en ontspanning ontstaan voor nieuwe denk- en doepatronen en levensvormen. Dit is heel gemakkelijk gezegd maar ga er maar eens aan staan als je er middenin zit.

Je vindt geen vrede door de omstandigheden
van je leven te veranderen, maar door te beseffen
wie je ten diepste bent.

Eckhart Tolle (1948-)

Drijfveren en waarden

De vorm van een persoonlijke crisis kan divers zijn: ze kan liggen op financieel, fysiek of psychisch vlak of het kan gaan om het overlijden van een dierbare. Hoe komt het dat de een dit kan loslaten en er sterker uitkomt dan de ander? Mensen met een gezond (of in Jungiaanse termen: sterk) ego koppelen het verlies van bijvoorbeeld geld en vrijheid niet aan wat men persoonlijk waard is, dus de eigenwaarde. Degenen met een zwak ontwikkeld ego doen dit juist wel. Bij hen komt het najagen van doelen voort uit drijfveren als succes, imago en macht. Het onderliggende verlangen is vaak erkenning en waardering door anderen. Of zoals

Brood en Vrienden zingen: 'Als je wint, heb je vrienden.' Zij zijn vaak dan ook degenen die het hardst vallen als de erkenning en waardering van buiten wegvalt.

Bewustwording van onderliggende, ineffectieve drijfveren, deze loslaten en drijfveren ontwikkelen die gebaseerd zijn op innerlijke waarden en een gezond ontwikkeld ego, ook wel zelfbeeld, zorgt dat iemand sterk uit een crisis komt. Er is dan ruimte voor het ervaren van oprecht innerlijk geluk en rust. Maar hoe kom je achter je waarden, ook zonder persoonlijke crisis? De Engelse verpleegkundige Bronnie Ware noteerde de dingen waar patiënten op hun sterfbed spijt van hadden. Aan de hand van de top 5 kun je eigen levensdoelen en waarden opstellen:

- 1 *'Ik zou willen dat ik de moed had gehad om meer trouw te zijn aan mezelf en minder te luisteren naar wat anderen van me verwachten.'* Als stervenden terugkijken op hun leven zien ze vaak hun onvervulde dromen. Wat zijn jouw dromen?
- 2 *'Ik zou willen dat ik niet zo hard had gewerkt.'* Welke betekenis geef jij het werk in jouw leven en hoe is jouw balans tussen werk en privé?
- 3 *'Had ik maar de moed gehad om mijn gevoelens te tonen.'* Door het onderdrukken van onze gevoelens om 'iedereen tevreden te houden', laten we ons niet voluit zien zoals we zijn.
- 4 *'Ik wou dat ik contact had gehouden met mijn vrienden.'* Het leven slokte de mensen soms zo op dat ze weinig moeite deden om goede vriendschappen te onderhouden. Later kwam de spijt.
- 5 *'Ik zou willen dat ik mezelf meer geluk had gegund.'* Veel patiënten betreurden het dat ze hadden vastgehouden aan het vertrouwde, dat ze niet uit hun 'comfortzone' waren gegaan.

We zijn niet allemaal als Mandela maar laat dit hoofdstuk een aanzet zijn tot het leiden van anderen vanuit het hart, tot dienend leiderschap en inspiratie.

Zolang je je geluk afhankelijk maakt
van iets buiten jezelf,
houd je jezelf voor de gek.

Isaac Shapiro



Jongleren

Miriam Besseling

Het voelen dat, juist door niet
alles in de hand te willen houden,
de dynamiek in het leven komt,
is met jongleren heel concreet.

Bron onbekend

In de veranderde economie door de crisis worden veel grote organisaties geconfronteerd met gewijzigde behoeftes van klanten, een afnemende vraag en minder inkomstenbronnen. Oude denk- en doepatronen omtrent de wijze van dienstverlening en structuur van de organisatie geven te hoge kosten. De middelen voor het verhogen van bronnen aan de inkomstenkant zijn soms beperkt en hetgeen overblijft voor het waarborgen van de continuïteit is efficiëntie. Met name organisaties die jaren gewend zijn geweest aan een vaste inkomstenstroom schieten in hun onvermogen om flexibel in te spelen op de situatie en soms zelfs in de 'kramp'. Een andere attitude jegens de klantvraag en bedrijfsprocessen is nodig. Maar hoe doe je dat met behoud van de rust en veiligheid in de organisatie? De leider staat voor een flinke uitdaging.

Krachtenveld

De roep en de druk om efficiëntere bedrijfsprocessen komt in deze omstandigheid vooral terecht bij en op de schouders van de operationeel leidinggevende. De drie ballen die omhoog gehouden moeten worden zijn gezonde financiële cijfers, klanten die diensten en producten goed en op tijd willen en natuurlijk gemotiveerde en betrokken medewerkers. Bij het opvoeren van de druk van bovenaf wordt de speelruimte van de leidinggevende echter steeds meer beperkt en kan men in de overlevingsstand schieten. Vanuit deze attitude kiest men voor het draaiende houden van de 'tent' dus de dagelijkse productie om zo iedereen tevreden te houden. Leiderschap wordt brandjes blussen en als men de deur achter zich dichtdoet, is de opluchting: zo, deze dag weer zonder kleerscheuren doorgekomen! Voor het werken aan gezonde oplossingen voor de lange termijn is letterlijk en figuurlijk geen ruimte meer.

Een oplossing kan gevonden worden in de lean-filosofie. Het gedachtegoed hiervan is dat een dienst die en/of product dat voldoet aan de klanteisen en foutloos is een tevredener klant

oplevert waardoor de vraag naar het product zal toenemen. Het uitgangspunt van 'lean' is processen foutloos en verspillingsvrij maken, en afgestemd op de klantbehoefte. Bewustwording van de leidinggevende en de medewerkers van de interne en externe klanteisen en de toegevoegde waarde van de eigen handelingen biedt uitkomst. Maar hoe doet de leidinggevende dat in een krachtenveld dat onder hoogspanning staat?

Bewustwording

Het proces van bewustwording kan vergeleken worden met de kunst van het jongleren. Bij jongleren gaat het niet om het vangen maar om het op de juiste manier loslaten van de ballen. Door het richten van de blik op de klanteisen en het wegnemen van verspillingen wordt het voor de leidinggevende inzichtelijk hoe het best sturing gegeven kan worden. Het gevoel van regie is weer terug. De 'kramp' bij het omhoog houden van de drie ballen verdwijnt en de benodigde energie ontstaat voor dynamiek en beweging in het speelveld.

Een voorwaarde is wel dat er rust en veiligheid is in het team zodat er vanuit ontspanning aan verbeteringen gewerkt wordt. Elke verandering roept weerstand op, vooral als verspillende taken en activiteiten verminderd of verwijderd worden. Een eerste belangrijke stap is het team bewust maken van de noodzaak van de verandering. Een tweede is het actief betrekken van het team bij de bewustwording van het effect op de klant van fouten in het proces. Hierdoor krijgen medewerkers het gevoel dat hun bijdrage belangrijk en zinvol is. Men is dan eerder bereid om het opsporen van fouten en deze oplossen c.q. verminderen als een sport te zien. Welke handvatten zijn er nog meer voor de leidinggevende om vanuit ontspanning dynamiek in het werkproces te krijgen?

Constructief en dynamisch werkklimaat

- 1 Goal setting helpt bij het geven van richting aan de verbetering en het verhogen van de betrokkenheid. Voor het stellen van motiverende doelen is het van belang dat in cijfers concreet zichtbaar is wat de interne verbetering oplevert. Het gevolg is dat iedereen in het proces het gevoel krijgt dat men invloed heeft op het resultaat en ziet wat de eigen bijdrage aan het geheel is. Dit motiveert meer dan bijvoorbeeld het opleggen van hogere targets voor het binnenhalen van nieuwe klanten en opdrachten voor meer omzet. In zware economische tijden is

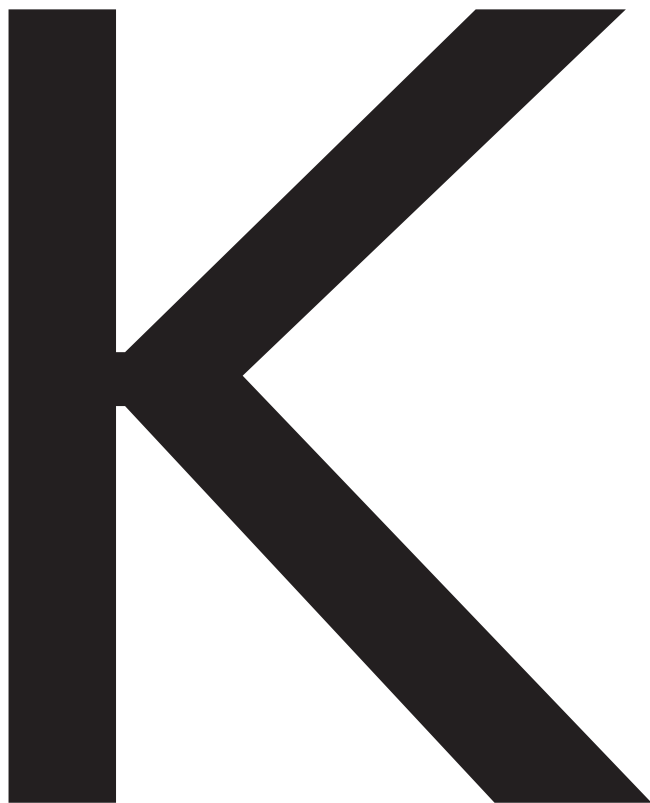
het pushen op het binnenhalen van nieuwe klanten een taai klus die veel energie kost en meestal beperkt resultaat oplevert.

- 2 Onder druk ontstaat het risico dat de leidinggevende de focus te veel legt op de werkprocessen en te weinig oog heeft voor de motivatie. Een attitude gericht op het aangaan van de verbinding met de drijfveren en kwaliteiten van eenieder in het team geeft iedereen het gevoel dat hij/zij gehoord en gezien wordt. Hierdoor ontstaat veiligheid binnen het team om met elkaar fouten op te sporen en oplossingen te vinden, waarbij er onderling respect is voor elkaars bijdrage.
- 3 Voor het creëren van een cultuur gericht op continu verbeteren is voorbeeldgedrag van de leidinggevende een kritieke succesfactor. In het speelveld is veiligheid en rust nodig om aan de verbeteringen te werken. Het gaat om de juiste attitude van de leidinggevende op het moment dat de bal valt. Het belangrijkste is dat de focus niet ligt op wat misging maar op hoe het beter kan. Het is belangrijk dat de leidinggevende erop vertrouwt dat de mensen weten, zien wat en hoe het beter kan. Dienend leiderschap is van doorslaggevend belang. Het honoreren van ontdekte fouten en de teamleden vervolgens stimuleren en de ruimte geven om oplossingen aan te dragen geeft vertrouwen en rust. Fout gedrag als afrekenen op fouten, zondebokken zoeken en het veranderen van minder sterke kwaliteiten van mensen dient vermeden te worden.

Een cultuur gericht op continu verbeteren vraagt een andere attitude van de leider, een attitude van dienend zijn en zachtheid, naar zichzelf maar ook naar de omgeving. Het is dan mogelijk om vanuit ontspanning de ballen los te laten, en dynamiek in het speelveld komt dan vanzelf.

Het vermijden van al het foute gedrag,
 Het ondernemen van het goede,
 En het ontwikkelen van je eigen geest;
 Dit is de leer van de Boeddha's.

Boeddha (Dhammapada, vers 183)



Kramp!

Hans Kwakman

De voorbereiding

In één week met vrienden op de mountainbike van Oostenrijk naar Italië. Waarom? Avontuur, presteren, maar ook genieten, juist genieten. Genieten van de natuur, van elkaar, van het leven.

Prachtig, maar ook superspannend. Houd ik het wel vol? Houd ik de rest bij? Kan ik die afdalingen aan? Al deze onzekerheden spookten door mijn hoofd. Dus deed ik waar ik goed in was, het reduceren van mijn onzekerheden.

Ik stippelde de route uit en regelde de overnachtingen. Ik kocht een nieuwe fiets met betere vering en betere remmen. Onder begeleiding van een sportarts bereidde ik mij fysiek voor. Mijn hele PLAN DO CHECK ACT (PDCA)-cyclus draaide optimaal! Mijn conditie was top, de fiets deed het super en ik hoefde voor mijn vrienden niet onder te doen. Ik was er klaar voor.

De reis

De eerste dagen verliepen uitstekend! Het was prachtig weer en de omgeving was schitterend. Echter, naarmate de week vorderde, veranderde dit. Het begon te regenen. De paden werden steiler, nat en glibberig. Eén stuurfout en ik zou diep in het ravijn storten. Maar hier had ik toch al die training voor gehad? Ik wist nu toch hoe het moest? Achterop zitten en ontspannen. Laat de fiets het werk doen, stuur door gewichtsverplaatsing en rem daar waar nodig – zachtjes – bij.

Zachtjes bijremmen? Voor ik het wist, accelereerde de fiets onder mijn kont vandaan. Tjemig, wat was het steil. En dan voor je uitkijken? Ik had nauwelijks tijd om te zien wat er twee meter voor mij gebeurde, laat staan tien meter of meer. Verstijfd op de fiets stuitte ik pijnlijk hard van steen naar steen en continu was daar die gapende afgrond. Remmen dan maar! Alleen remde ik zo veel dat de fiets niet meer over de keien sprong, maar ertegenaan stootte en botste. Ik zat verkrampd op mijn fiets en probeerde zo goed en kwaad als het kon om niet te vallen.

Aan alle kanten trad de verkramping op. De angst gierde door mijn keel. Allerlei gedachten schoten door mijn hoofd: 'Waarom lukt het niet? Ik doe toch precies wat ik heb geleerd, die klotefiets doet niet wat ik wil, Frank heeft de verkeerde route genomen (eikel)! Als ik hier val, dan is het afgelopen! Waarom wachten ze niet op mij?' Genieten? Ik wilde niet meer, ik was bang. Ik wilde naar huis.

Kramp in de organisatie

Herkennen jullie het gevoel? Hoe we in organisaties beginnen met de beste intenties? Hoe we druk bezig zijn om prachtige plannen te ontwikkelen? Hoe we controlsystemen inrichten om te helpen onze doelen te bereiken?

Zolang het goed gaat is er weinig aan de hand, maar als het spannend wordt, de context plotseling verandert, dan gebeurt er iets. Het controlsysteem en de PDCA helpen niet meer. Harder duwen op KPI's, meer analyses en nog meer controles lijken de situatie alleen maar erger te maken.

Je probeert als leidinggevende de controle te behouden. Je gaat harder werken, nog meer uitleggen hoe het moet, je begint door te duwen en je medewerkers te bekritisieren. Je zorgt voor zelfsluitende redematies en begint je af te vragen 'waarom doen ze niet wat ik wil en zeg?'

De verkeerde afslag?

Welke verkeerde afslag nemen bedrijven om maar 'in control' te blijven? Welke verkeerde afslag heb ik genomen?

Mijn zoektocht leidde tot het volgende inzicht: Ik was niet meer bezig met waar het echt om ging, het genieten van die schitterende tocht. Ik was bezig met de gestelde doelen, zoals de berghut halen, niet als laatste aankomen. Laten zien dat ik goed kon fietsen. Ik was bezig met checken of we nog op schema zaten. Ik verloor het contact met het waarom, met de groep en ook met mezelf!

Ik merkte dat ik niet had geleerd. Ja, ik was op vele fysieke en technische vlakken beter geworden, maar was 'vergeten' te leren om te gaan met de angst voor het vallen en de angst om niet goed genoeg te zijn. Ik hield mij krampachtig vast aan wat ik kende, waar ik goed in was, waar ik controle over had. En mijn controlsysteem bevestigde mij in die keuze.

Dat was ingericht op het WAT (het halen van de hutten en het eindpunt) en het HOE (de fiets, conditie, techniek), maar niet op het WAAROM (genieten, goede gesprekken, verbinding) en dus niet op het leren omgaan met mijn eigen angsten en onzekerheden.

In organisaties werkt dit op dezelfde manier. We zijn in spannende situaties niet aan het leren, maar trachten het bestaande (WAT) te verbeteren (HOE). Bij een gewijzigde of snel veranderende omgeving leidt dit tot de risico-regelreflex en een vicieuze cirkel waarbij we steeds harder gaan duwen, controleren en regels bedenken. Fouten maken mag niet. Daardoor ontstaat

steeds minder eigenaarschap en verbinding waardoor vertrouwen en vakmanschap verdwijnen en het hart uit organisaties (WAAROM) wordt gesneden.

Het elixer

Wat heeft mij geholpen? Twee jaar later hebben we nogmaals een transalp gefietst. Ik heb mij opnieuw goed voorbereid. Goed materiaal, inzicht in de route, techniek en conditie. Maar dit keer heb ik vooral gekeken naar wat mij helpt bij het leren omgaan met falen (vallen). Ik ontdekte dat om echt te leren vooral vertrouwen krijgen en veiligheid voelen noodzakelijk waren om fouten te (mogen) maken. Echt leren vergt gezamenlijk onderzoeken en experimenteren. Echt leren vergt contact! Dit keer had ik aangegeven waar mijn twijfels zaten en wat ik nodig had om te blijven genieten. Dit keer stonden mijn vrienden klaar om mij aan te moedigen op die steile paadjes.

En als het fietsen echt niet ging? Dan stapte ik af, keek om mij heen om de omgeving op te snuiven, probeerde het nog een keer of liep een stukje. Dat mocht van mijzelf en niemand die mij daarop aankeek! Was het spannend? Zeker! Heb ik gefoeterd? Absoluut! Maar ik was veel minder verkrampt. Ik was niet zozeer 'in control', maar 'in contact'. In contact met het 'waarom' van de tocht, in contact met mijn vrienden, in contact met mijzelf.

Volgens mij zouden organisaties en leidinggevendenden in deze tijd van verandering en onzekerheid meer 'in contact' dan 'in control' moeten zijn. In contact met hun eigen 'Waarom', in contact met de steeds veranderende omgeving, in contact met hun medewerkers om het leren te faciliteren. Leren omgaan met de kramp en de onzekerheid.



Lastposten!

Marco Buschman

Je kent ze wel, mensen die niet willen samenwerken. Zo iemand die 'ja' zegt, maar 'nee' doet. Die constant 'ja, maar' blijft zeggen en alles ter discussie stelt. Echt vervelend gedrag; wat daarmee te doen als leidinggevende? Natuurlijk kun je ze isoleren, straffen, taakgericht aansturen of gewoonweg negeren. En uitiem kun je deze medewerker ook vervangen. Net alsof het bedrijf of je team een motor is die het niet goed doet. Het kapotte onderdeel eruit en een nieuw onderdeel erin. Opgelost, toch?

Babemba tribe

Bovenstaande oplossingen zijn gebaseerd op een negatieve benadering. Het alternatief is gebaseerd op een positief mensbeeld. Als introductie op deze denkwijze zou ik een voorbeeld uit Zuid-Afrika willen aanhalen. Het gaat om de 'Babemba tribe'. Als een persoon zich onrechtvaardig of onverantwoordelijk gedraagt, wordt hij in het centrum van het dorp geplaatst. Al het werk stopt en alle mannen, vrouwen en kinderen verzamelen zich in een grote cirkel rondom deze persoon. Vervolgens spreekt ieder lid van de stam één voor één tegen de 'aangeklaagde'. Ze benoemen alle goede dingen die deze persoon heeft verricht in zijn leven. Elke gebeurtenis en elke ervaring die men zich herinnert, wordt gedetailleerd en nauwgezet verteld. Al zijn positieve eigenschappen, goede daden, krachten en vriendelijkheid worden uitgebreid benoemd en geprezen. Dit ritueel kan enkele dagen doorgaan. Ter afsluiting wordt een lied gezongen dat bij deze persoon past, dan wordt de cirkel verbroken, vindt een opgetogen viering plaats en wordt de persoon zowel symbolisch als letterlijk opnieuw verwelkomd binnen de stam.

Blijf nieuwsgierig

Wat we kunnen leren van deze aanpak is de kracht van een liefdevolle benadering. Als je iemand herinnert aan zijn identiteit en hem de ervaring van een volledige acceptatie biedt, valt voor hem de aandrang weg om zich af te zetten. Is het reëel om deze benadering binnen het bedrijfsleven toe te passen? Nee, dat is wat te naïef om te veronderstellen. Wat je als leidinggevende er wel van kunt leren is om meer uit te gaan van een positieve benadering bij lastige medewerkers. Dat deze mensen in de basis echt wel willen samenwerken en bij een team willen horen maar dat er soms omstandigheden zijn waardoor dit niet tot uiting komt. Dus in plaats van deze medewerker het stempel lastpost te geven, kun jij je ook in hem verdiepen. Wat zijn zijn drijfveren, wat wil hij

bereiken, wat gebeurt er in zijn leven en wat maakt dat hij het gedrag vertoont dat hij laat zien? Door het gesprek aan te gaan kun je weleens tot andere conclusies komen.

Medewerker- of structuurprobleem

Behalve met persoonlijke redenen kan het ook gewoon te maken hebben met onduidelijke of slechte afspraken binnen de werkomgeving van deze medewerker. In plaats van direct de schuld bij de medewerker neer te leggen en hem als een lastpost te bestempelen kun je ook eerst de volgende drie vragen stellen. En op basis van de antwoorden door een simpele 'structuraanpassing' de ongewenste situatie van deze medewerker opheffen.

Vraag 1: Is er duidelijkheid over de organisatie- of teamdoelen?

Eenduidigheid over (de beleving van) de organisatie- of teamdoelen is het fundament onder alle uit te voeren activiteiten. Als bijvoorbeeld twee of meer medewerkers keuzen maken op basis van verschillende doelen en dit niet van elkaar weten (en er wel van uitgaan dat ze werken aan hetzelfde doel), dan gaat dat vroeg of laat tot problemen leiden. Men begrijpt elkaars keuzen niet, heeft er een mening over en als er niet over gesproken wordt, is de basis gelegd voor lastige onderlinge verhoudingen. De negatieve gevoelens die deze medewerkers ten opzichte van elkaar hebben, zijn dan wel echt, maar het zijn uiteindelijk symptomen van een slechte coördinatie. Hetzelfde geldt uiteraard ook voor de relatie tussen jou als leidinggevende en je medewerkers. Het is wel zo handig als je met elkaar werkt aan hetzelfde einddoel.

Vraag 2: Is er helderheid over de taak/rolverdeling?

Is het voor alle medewerkers duidelijk wat hun taak is en welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden daarbij horen? En weet men ook onderling wat men mag verwachten in de samenwerking en hoe de taak van andere medewerkers bijdraagt aan het totale proces en het eindresultaat? Niet uitgesproken verwachtingen over deze kant van het organiseren van werk zijn in de praktijk een basis voor onbegrip, wat op termijn weer leidt tot... Vul het zelf maar in.

Vraag 3: Zijn er procedures en werkafspraken gemaakt?

Deze vraag gaat over hoe de medewerker zijn functie vervult. Laat ik dat uitleggen aan de hand van een voorbeeld. Stel, er zijn twee accountmanagers met een eenduidig beeld over het

organisatiedoel en de verantwoordelijkheden die bij hun taak/rol horen. Echter, de eerste accountmanager is een structuurman die graag goed voorbereid naar de klant gaat, duidelijke vragen stelt, een sterke analyse van de vraag maakt en op basis daarvan met een voorstel komt. Dit voorstel wordt, evenals de gesprekken met de klant, uiteraard goed gedocumenteerd. De andere accountmanager is daarentegen meer een relatieman. Hij vertrouwt erop dat verkopen vooral gunnen is en vindt het daarom veel belangrijker om te investeren in de relatie. Niet te veel gedoe met formaliteiten maar de nadruk leggen op het sociale aspect. En alles documenteren, dat leidt alleen maar af van het verkopen. Ook al zijn het organisatiedoel en de taak/rol van deze twee accountmanagers gelijk, toch kan op basis van de verschillende invulling van de werkzaamheden onenigheid ontstaan tussen jou als leidinggevende en een van hen, dan wel tussen hen onderling. In deze situatie is het van belang dat er duidelijke afspraken worden gemaakt over procedures en werkafspraken. Wat wordt minimaal van eenieder verwacht?

Hoe nu verder?

Als je tegen een 'lastpost' aanloopt, probeer dan eerst de positieve en nieuwsgierige benadering toe te passen. Wees oprecht geïnteresseerd in de ander. Daarnaast, stel jezelf bovenstaande drie vragen om na te gaan of er een structuurprobleem aanwezig is. Zo ja, los dat op. En, als hij uiteindelijk een echte lastpost blijkt te zijn, dan kun je altijd alsnog de meer negatieve benadering toepassen.

Geniet van de 'lastposten'!

M

Muizenrad

Hans Kwakman

Iedereen kent wel het muizenrad. Hoe harder een muis rent, hoe harder het rad draait, wat past bij de functie om beweging te stimuleren. Nuttig, want de kooi biedt weinig ruimte en beweging houdt de muis gezond en vitaal.

Overigens heeft de muis weinig keuze want het gaat om 'niets doen' of 'rennen zonder ergens te komen'. Een bijkomend effect is dat het rad ervoor kan zorgen dat de muis niet meer stopt met rennen en uiteindelijk dood neervalt. Immers, hoe harder het dier loopt, hoe sneller het rad draait, en als je alleen maar gewend bent om te rennen, hoe kom je dan ooit weer tot stilstand?

Is deze omschrijving van het muizenrad ook op onze maatschappij, onze organisaties en op onszelf te projecteren? Ik denk van wel.

De maatschappij

In de westerse maatschappij lijkt er een heilig geloof te zijn in het muizenrad van méér economische groei. Dit wordt versterkt door het denken in modellen, objectiviteit en rationaliteit. Het gaat niet over 'waarom' en 'waartoe' maar over 'hoe'. Groei en mensen worden uitgedrukt in cijfers, toetsresultaten, percentages of geld.

Organisaties

Grote organisaties zijn een prachtige afspiegeling van het voorgaande. Het muizenrad draait op méér groei door méér planmatige en maakbare efficiency en effectiviteit. Dit, door toepassing van continu aangescherpte procedures en controles, gedetailleerde functiebeschrijvingen en SMART-doelstellingen met als uitgangspunt dat alles wat gedaan wordt te meten, te controleren en dus beheersbaar is.

De mens

En dan is er de individuele 'ratrace' van succes en prestatie. Van jongs af aan worden wij in het prestatiekeurslijf gestopt en 'de maat genomen', door bijvoorbeeld CITO in het onderwijs en assessments en performancemanagement in het bedrijfsleven. Op latere leeftijd meten we ons succes af, in vergelijking met anderen, aan de grootte van de auto, de hoogte van het bedrag op het loonstrookje en de titel op het visitekaartje.

De opbrengst van het muizenrad...

Wat heeft het muizenrad ons gebracht? Best veel! Een enorme welvaart in de westerse wereld, een zekerheid van bestaan en het

vervullen van materiële behoeften. Dit laatste overigens vooral voor mensen die passen in het muizenrad en mee kunnen in de prestatie maatschappij.

...en wat wij liever niet willen zien

Maar het muizenrad heeft een keerzijde. Gigantische bedrijven waarin de uniekheid van de medewerker met zijn inspiratie, creativiteit, talent en drang tot contact met de buitenwereld zijn verdwenen onder databases vol met procedurebeschrijvingen, stuurvariabelen en performanceafspraken.

Het muizenrad heeft ook geleid tot...

Excessen, gedreven door hebzucht en eigen belang. Hier lijken de kredietcrisis en de rol van de financiële sector het beste voorbeeld van, maar ook schandalen bij overheid en kerk passen in dit beeld. Dit proberen we krampachtig te bestrijden met méér regels en toezicht, waarbij het voldoen aan deze regels én het realiseren van winstgroei wordt bereikt door kostenbesparingstrajecten. Kortom, een bedrijfsmatige omgeving waarin de aandacht voor klant en medewerker op zijn zachtst gezegd 'onder druk staat' op basis van het credo:

**Meer doen met minder, oftewel:
harder rennen in het muizenrad!**

Het muizenrad bracht een grote kloof tussen arm en rijk teweeg en een exploderende consumptiebehoefte, waarmee de planeet langzaam maar zeker wordt 'uitgeknepen'. Er lijkt geen rem te zitten op 'méér'. Milieueffecten zijn onvoldoende zichtbaar in de omgeving of niet objectief meetbaar en dus...

...bestaan deze effecten niet in het muizenrad.

Het muizenrad bracht ons 'leegte'. We trachten een zo zeker en perfect mogelijk leven te leiden, waarin alleen positieve emoties een plaats krijgen. Negatieve emoties worden verdoofd door toe te geven aan (materiële) behoeftes. Tevens stoppen we kwetsbaarheid en onzekerheid weg en geven graag een ander de schuld. Met de kredietcrisis is bijvoorbeeld de bankier de bron van alle kwaad. Dit geeft de mogelijkheid om niet naar jezelf te hoeven kijken en onder ogen te zien dat je zelf misschien de oorzaak en oplossing van het probleem bent.

Kortom, wij rennen, steeds sneller, in onze muizenraderen en houden krampachtig vast aan de wereld die we kennen. Wanneer vallen wij dood neer? Hoe stoppen wij ons muizenrad? Waar vinden we ruimte om uit onze kooi te stappen? Helaas, concrete en planklare oplossingen zijn er niet. In een tijd waarin steeds meer vanzelfsprekendheden wegvallen, zullen we met elkaar op zoek moeten naar nieuwe antwoorden. De richting van deze tocht begint volgens mij met:

Inspiratie

Met bewustwording en herkennen van het muizenrad. Hierbij passen vragen als: Waarom doe ik de dingen die ik doe? Wat wil ik bijdragen aan mijn omgeving? Waar kom ik 's morgens mijn bed voor uit? Wat drijft mij? Waarin vind ik bezieling en waaruit put ik inspiratie?

Integriteit

Bewustwording brengt je dichterbij je principes, je morele kompas. Met vragen als: Waar sta ik voor aan waarden en normen en past wat ik doe daarbij? Welke principes kent mijn organisatie? 'Do they walk the talk?'

Innerlijke moed

Uit het muizenrad stappen vraagt om meer dan bewustwording, visie en principes. Concrete actie vraagt om ander gedrag. En het eigen gedrag is het gemakkelijkst te veranderen! Het vergt echter moed om je kwetsbaar op te stellen, open te staan voor feedback, het onbespreekbare bespreekbaar te maken. Het vergt moed om te onderkennen dat je niet meer past bij waar je zit en daar wat mee te doen met alle onzekerheden van dien. Kortom, uit het muizenrad stappen begint bij de innerlijke moed om leiding te geven aan je eigen gedrag. Leiderschap tonen!

Interactie

Maar leiderschap is niet alleen de moed hebben om naar je eigen gedrag te kijken en te handelen. Het is ook anderen faciliteren om uit het muizenrad te stappen. Woorden als vertrouwen, integriteit en inspiratie krijgen pas betekenis in interactie. Leiderschap gaat over het organiseren van interactie, over het aanbrengen van duurzame verbindingen tussen klant en medewerkers.

Leiderschap vergt een kwaliteit om 'het muizenrad te vertragen' en de zoektocht te starten. Om daarmee ruimte te

creëren om met elkaar complexe patronen te ontwikkelen en tot ideeën te komen om de vanzelfsprekendheid van het muizenrad te doorbreken.

Leadership is a way of thinking,
a way of acting and, most importantly,
a way of communicating.

Simon Sinek

N

Nieuwsgierig

Marco Buschman

Het is maandagochtend en je loopt de vergaderruimte binnen. 'Hoi Cindy, hoe is je weekend geweest?' 'Geweldig, en het jouwe?' 'Ook goed, dank je wel. Wat staat er voor vandaag op de agenda?' En het gesprek gaat verder over het werk. Herkenbare situatie?

Niveau 1: Downloaden

Deze uitwisseling van beleefdheden omschrijft Otto Scharmer in zijn boek *Theorie U: Leiding vanuit de toekomst die zich aandient* als een gesprek op het eerste niveau: 'downloaden'. Er wordt op basis van (ongeschreven) regels gecommuniceerd. In het voorbeeld een ritueel dat geldt bij vergaderingen. En zo zijn er vele varianten. Bijvoorbeeld de vraag 'hoe gaat het met je' waarop veelal het antwoord 'goed, en met jou?' komt. Maar wat als je je niet goed voelt? Op dit gespreksniveau hou je het voor je want het is 'not done' om dit uit te spreken. En als je het wel zegt, hoort de ander het dan überhaupt? Hoeveel tijd wordt er dan gemaakt om een echt gesprek te voeren?

Een ander voorbeeld van een gesprek op het eerste niveau is een overleg waarbij vragen worden gesteld om informatie te achterhalen. Bijvoorbeeld een leidinggevende die wil weten of het project op schema ligt. Hij stelt vragen over de voortgang waarbij hij alleen geïnteresseerd is in het antwoord en geen tegenvragen of andere zaken wil horen. Er ontstaat een 'vraag-en-antwoordspel' dat meer weg heeft van een ondervraging. En hoe groter de kloof tussen wat in het formele gesprek wordt gezegd ('we liggen op schema') en de praktijk ('we krijgen het probleem maar niet opgelost'), des te groter is de kans dat op een gegeven moment de samenwerking wordt beëindigd.

Niveau 2: Debat

Dan is er het tweede gespreksniveau, dat binnen de politiek tot kunst is verheven: het 'debat'. Op dit niveau zeggen de deelnemers van het gesprek openlijk wat ze voelen en denken in plaats van dat ze zich schikken naar de heersende opvatting (niveau 1). Afwijkende standpunten zijn mogelijk. Sterker, het wordt aangemoedigd deze afwijkende standpunten te hebben en te uiten omdat hierdoor nieuwe inzichten en mogelijkheden ontstaan. Een gedachte die bij dit niveau hoort is 'just because you're different doesn't mean you're wrong'.

Dit tweede niveau heeft ook een keerzijde. Je eigen standpunten zijn vaak dermate belangrijk voor je dat je niet van plan bent hiervan af te wijken. En in plaats van een gesprek over de

verschillende standpunten, ontstaat er een debat. Kenmerkend is dat je met argumenten probeert de ander te overtuigen van jouw gelijk. En tevens sta je er niet voor open om de standpunten en bijbehorende argumenten van de ander écht te begrijpen. Je luistert dan vooral naar waar de argumentatie van de ander niet klopt, waar de gaten zitten in de redenering, zodat je de ander onderuit kunt halen. De kans is groot dat de relatie verhardt, en in plaats van te komen tot nieuwe inzichten en de optimale keus 'wint' degene die het beste zijn standpunt en argumenten naar voren kan brengen of de ander het beste onderuit kan halen. Verloren energie en een verloren kans op vernieuwing.

Niveau 3: Dialoog

Het derde gespreksniveau is de 'dialoog'. Er zijn wederom verschillende standpunten. Echter, op dit niveau luister je om de ander te begrijpen. Je probeert niet langer de tegengestelde mening te 'verslaan' maar luistert empathisch en met belangstelling naar de argumenten. Hierdoor krijg je nieuwe inzichten en kun je van daaruit bekijken wat dit betekent voor jouw standpunt en het onderwerp. Je kijkt op dit derde niveau als het ware door de ogen van de ander in plaats van dat je bezig bent om je ingenomen standpunt en argumentatie te verdedigen (niveau 2).

De overstap van niveau 2 naar niveau 3 is een lastige. Het vraagt om echt onbevooroordeeld te willen luisteren naar de ander. Om je eigen waarheid (tijdelijk) los te laten en op zoek te gaan naar de waarheid in het standpunt van de ander. Je geeft hem daarmee erkenning voor zijn mening en gedachten (wat niet betekent dat je de ander gelijk geeft). Dat kan als verlies voelen van je eigen 'positie'. Als je met de ander in een conflict zit, is deze overstap helemaal lastig.

In de praktijk zie ik dat mensen bij conflicten slecht bereid zijn deze overstap te maken. De emotie 'eerst moet de ander mij erkennen, daarna wil ik pas naar hem luisteren' is te sterk. Hoe begrijpelijk deze emotionele reactie ook is, als je echt samen het conflict wilt oplossen is het nodig dat één van de twee bereid is de overstap te maken naar niveau 3. Mocht dit geen van beiden lukken, dan is de kans groot dat het conflict resulteert in het uit elkaar gaan van de partijen. Hierbij zijn er uiteindelijk twee verliezers.

Niveau 4: Presencing

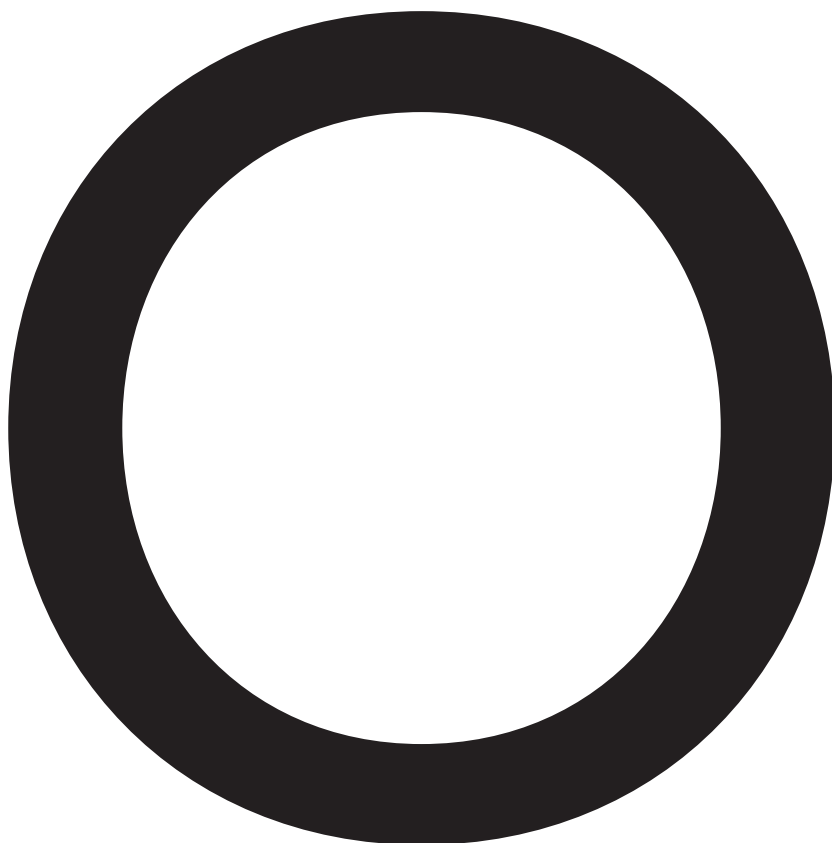
Tot slot definieert Otto Scharmer nog een vierde gespreksniveau: 'presencing'. Dit is een haast ongrijpbaar niveau waarbij de eigen meningen en zelfreflecties volledig worden losgelaten. Het gesprek gaat over wat mensen belangrijk vinden zonder dat het onderwerp expliciet benoemd hoeft te worden. Er ontstaat een gevoel van een unieke en diepe verbondenheid tussen jou en je gesprekspartners waardoor je in staat bent de werkelijkheid volledig los te laten en samen met de anderen een nieuw inzicht te creëren.

Groepen of relaties die dit niveau hebben ervaren kunnen steeds gemakkelijker hiernaar terug keren. Het is net als de hechte band met goede vrienden. Ook al heb je hem of haar jaren niet gezien, zodra je elkaar weer tegenkomt, klikt het direct en is die speciale band er weer. En zo werkt het ook bij groepen die dit gespreksniveau bereiken.

Zin in een uitdaging?

Ben je voldoende geïnspireerd en heb je zin in een uitdaging? Kijk dan eens als je een gesprek of een conflict met iemand hebt op welk gespreksniveau JIJ (dus niet de ander) aan het communiceren bent. En bepaal op welk niveau je zou willen communiceren. Indien er verschil tussen zit... kom dan in actie! Ook als er een emotionele blokkade aanwezig is.

Geniet van de impact van je gesprekken!



Ontwikkelen

Hans Kwakman

Leiderschap, we weten (ongeveer) wat het is, we weten (ongeveer) hoe we het ontwikkelen, maar waar houdt leiderschap zich eigenlijk mee bezig?

Het thema leiderschap gaat in de meeste artikelen, boeken en theoretische onderbouwing om het ontwikkelen van evenwicht. Evenwicht tussen sturing en zelforganisatie, tussen ratio en emotie. Tussen creatieve vergezichten en doeltreffende verander- en realisatiekracht. In de afgelopen jaren zijn er vele praktijkonderzoeken (denk aan de onderzoeken van Peters & Waterman, Collins, De Waal, et cetera) geweest naar succesvolle ondernemingen en naar de rol van leiderschap. Dit geeft een beeld van datgene waar leiderschap zich mee bezighoudt om het resultaat van ondernemingen te verbeteren.

Het ontwikkelen van richting

Hét onderwerp waar leiderschap vaak mee geassocieerd wordt. Het ontwikkelen van kernwaarden, missie, visie en strategie geeft inspiratie en richting. Binnen topondernemingen hebben kernwaarden topprioriteit, echte betekenis, en daar wordt continu strak op gestuurd. Het ontwikkelen van richting en bezig zijn met de vraag of we de goede dingen doen, zorgt voor een duidelijke focus op waar het bedrijf voor staat en draagt bij aan een beter resultaat van de onderneming.

Het ontwikkelen van duidelijkheid en betrouwbaarheid

Duidelijkheid en betrouwbaarheid vormen de basis van het systeem van processen en structuren. Dit onderdeel wordt vaak meer geassocieerd met management dan met leiderschap. Toch mag het niet ontbreken daar het alles te maken heeft met evenwicht en realisatiekracht! De ontwikkeling van het systeem helpt bij het stellen van duidelijke grenzen, maar dient medewerkers ook veel vrijheid en verantwoordelijkheid te geven. Dit vraagt van medewerkers het ontwikkelen van zelfdiscipline, waardoor niet zij, maar het systeem kan worden gemanaged. Bovenstaande leidt tot een organisatie die continu gericht is op verbeteren, afstemmen en versimpelen van processen. De organisatie kiest ervoor om alleen dat wat echt belangrijk is om verder te verbeteren, te meten en te rapporteren. Duidelijkheid en betrouwbaarheid leveren efficiency en effectiviteit in de bedrijfsprocessen op (doen we de dingen goed en steeds beter?) en dragen daarmee bij aan het verhogen van het resultaat.

Het ontwikkelen van talent en diversiteit

Medewerkers (en leidinggevendenden) zijn blijvend bezig met het ontwikkelen van hun kennis en kunde. Zij ontwikkelen een hoge mate van zelfdiscipline en autonomie, en willen verantwoordelijk worden gehouden voor hun resultaten. Kortom, zij vertonen een hoge mate van zelfleiderschap en eigenaarschap. De organisatie is continu bezig met de ontwikkeling van de individuele talenten. Er wordt ingezet op het ontwikkelen van sterke punten in plaats van het verbeteren van zwakke punten. Als iedereen zijn sterke punten ontwikkelt en werkt vanuit zijn passie en talent, dan volgt een beter resultaat! Mits er bij de ontwikkeling van teams goed wordt gekeken naar diversiteit én complementariteit. Samenwerken is een basisvereiste! Trainingen zijn vooral gericht op het ontwikkelen van flexibiliteit en veerkracht.

Het ontwikkelen van vertrouwen en bevologenheid

Vertrouwen en bevologenheid zijn momenteel de belangrijkste topics in leiderschapsland. Door het ontwikkelen en tonen van betrokkenheid, enthousiasme en wilskracht is de voorbeeldrol van leidinggevendenden groot. 'Walk the talk'! Zij zijn sterk gericht op het coachen en faciliteren van medewerkers bij hun ontwikkeling en zijn zelf niet bang om terug te kijken om te leren. Het creëren van veiligheid, werkplezier en autonomie draagt bij aan de ontwikkeling van vertrouwen en bevologenheid. Het gedrag in de organisatie is gericht op openheid rondom informatie en besluiten, op het betrekken van mensen bij visieontwikkeling, organisatiewaarden en besluitvorming. Fouten maken mag en worden gezien als leerproces. Deze manier van leiding geven helpt om te bouwen aan een cultuur die verandering verwelkomt. Zo'n cultuur zorgt een voor beter resultaat door verlaging van het ziekteverzuim, verhoging van de sociale innovatie en, zoals Stephen Covey aangeeft, verhoogt de snelheid in het bedrijf en verlaagt de kosten (van bureaucratie en controle).

Het ontwikkelen van verbinding

Zoals Emmanuel Gobillot in zijn boek *The connected leader* omschrijft, bestaat een onderneming uit twee organisaties: de formele en de 'echte' organisatie. De formele organisatie bestaat uit structuur, processen en regels. De echte organisatie is het complex van communities en sociale netwerken, de levensader van het bedrijf. Succesvolle leiders maken verbinding tussen deze twee organisaties én tussen de onderneming en zijn klanten. De

verbinding tussen buitenwereld en binnenwereld en tussen persoonlijke doelen van medewerkers en organisatiedoelen ontwikkelt het bedrijf tot een 'community of value'. Daarmee blijft de organisatie op de hoogte van veranderingen in de markt, wordt de betrokkenheid van klant en medewerker beter, hetgeen leidt tot minder ziekteverzuim, minder klachten, een hogere productiviteit en een beter resultaat.

Een nieuwe ontwikkeltak voor het thema leiderschap?

Als de huidige financiële crisis ons iets heeft geleerd, dan is het dat bovenstaande punten geen garantie zijn voor succes. Al deze zaken hebben niet kunnen voorkomen dat de wereld in 2008, bij de bankencrisis, op het randje van de afgrond balanceerde. Zij hebben er ook niet voor gezorgd dat het evenwicht tussen People, Planet en Profit is hersteld. Bij nagenoeg alle financiële schandalen lagen immoreel gedrag van mensen, hebzucht en eigenbelang aan de basis van het wangedrag van de organisatie. Overigens niet alleen immoreel gedrag van degene die de regel overtrad, ook van degenen die wegkeken, hun mond niet openden of zich verscholen achter een of andere regel. Daarom ligt de ontwikkeling van een nog nauwelijks ontgonnen gebied voor de hand.

Het ontwikkelen van moreel besef

Het tegengaan van handelen uit eigenbelang en het ontwikkelen van duurzaamheid vraagt een organisatie die streeft naar een hoge mate van integriteit. Een organisatie die zich bewust is van het feit dat wat zij realiseert, hoort bij te dragen aan het welzijn van de mens.

Leiderschap ontwikkelt ruimte om vraagstukken die hierover gaan, zoals ethiek en moraal, een plek te geven. Om vraagstukken die gaan over wie je bent als persoon, als bedrijf, over wat je wilt, waar je naar verlangt en wat je kracht en roeping is bespreekbaar te maken. Daarmee ontstaat een nieuw evenwicht. Het evenwicht tussen enerzijds doelmatige zakelijkheid en anderzijds het diepst gevoelde ideaal en de identiteit van mens en organisatie.

Wie de herfst niet toelaat,
komt nooit tot een lente.

Paul de Blot

P

Positiviteit

Marco Buschman

Organisaties bestaan om resultaten te behalen! Dat is een wetmatigheid waar niet aan te tornen valt. Het is dan ook logisch dat binnen het bedrijfsleven veel nadruk wordt gelegd op feiten en cijfers. Vooraf worden doelstellingen vastgelegd, bijbehorende budgetten worden toegewezen, Key-Performance Indicatoren worden bepaald, maandelijks worden de resultatenspreadsheets ingevuld en beoordeeld, en aan het eind van het jaar wordt de jaarrekening opgemaakt. En het jaar erop begint het hele circus van voren af aan, waarbij veelal de doelstellingen worden aangescherpt om aan de groeidoelstellingen van het bedrijf te blijven voldoen.

Waar blijft binnen dit cijfergeweld aandacht voor de medewerker die het werk uiteindelijk moet uitvoeren? En dan bedoel ik niet zozeer aandacht die wordt uitgedrukt in feiten en cijfers zoals percentage verloop, wervingskosten, kosten voor opleidingen, et cetera. Nee, ik heb het over oprechte aandacht voor de medewerker. Begrijp je waar ik het over heb? De beste manier om dat duidelijk te maken is door middel van een kleine test. Denk eens aan een krachtige leidinggevende die jij erg hoog hebt zitten. Waar je veel waardering voor hebt en waar jij best meer op zou willen lijken. Wat zijn de acht belangrijkste kenmerken van hem of haar? Schrijf deze op voordat je verder leest.

Kenmerken van een krachtige leidinggevende

Is het gelukt om een lijst met acht kenmerken te maken? Zie hier mijn persoonlijke lijst, waarvan ik zeker weet dat deze grotendeels overeenkomt met jouw lijst. In willekeurige volgorde gaat het om deze kenmerken: hij/zij straalt plezier en enthousiasme uit, geeft respect en vertrouwen, behandelt me als gelijke, gelooft in me, daagt me uit, luistert naar mijn standpunt, creëert een veilige omgeving waarin ik me gesteund voel en hij/zij neemt de tijd om echt naar mij te luisteren. De meeste van deze acht kenmerken worden ook genoemd door leidinggevendenden die ik coach of wier team ik begeleid. En als ik bij hen doorvraag naar wat de impact is van deze op positiviteit gebaseerde benadering dan komt naar voren dat men zich daardoor speciaal, gewaardeerd en vertrouwd voelt. En dat het zijn/haar geloof in eigen kunnen vergroot. Wederom herkenbaar? Volgens mij zijn dit gevoelens die we allemaal willen hebben.

Persoonlijke ontwikkeling

Als je binnen jouw organisatie of team meer invulling wilt geven aan deze op positiviteit gebaseerde kenmerken, hoe pak je dat dan aan? Daartoe kun je met je rationele brein prima doordachte projectplannen maken. Binnen dit projectplan beschrijf je dan hoe een kenmerk wordt gedefinieerd, wat het gewenste gedrag is, wanneer je humoristische posters gaat opgehangen om de boodschap te ondersteunen, wanneer iedereen gaat deelnemen aan een workshop over het thema, et cetera. De vraag is of deze rationele aanpak echt vruchten gaat afwerpen. Immers, de genoemde kenmerken hebben uiteindelijk een emotionele grondslag en gaan meer over hoe mensen in het leven staan en hoe zij anderen benaderen. En dat is een optelsom van alle ervaringen die zij tot op heden hebben opgedaan en bijbehorende patronen die ze hebben aangeleerd.

Als je binnen jouw organisatie of team wilt dat de mensen anders met elkaar omgaan dan begint dat ermee dat jij daarin het goede voorbeeld geeft. Dat jij iedereen met een positieve houding benadert en zelf invulling geeft aan de acht kenmerken, onafhankelijk van wat je van hem/haar vindt. Kernvraag daarbij is: ben je bereid om je eigen handelen te onderzoeken en daar acties aan te verbinden? Wil je jezelf een spiegel voorhouden wat betreft hoe je met anderen omgaat en sta je open voor feedback en (on)gevraagd advies van je collega's daarin? En als je daarbij bemerkt dat je het lastig vindt om met bepaald gedrag om te gaan of als je zelf lastig gedrag vertoont, zoek je dan hulp bij een collega of een coach om te leren hier anders mee om te gaan? En wat mij betreft is dit vragen om hulp bij je leerproces niet een teken van zwakte (zoals door sommige mensen wordt beweerd) maar juist een teken van kracht! Tip daarbij: om jezelf te blijven motiveren om te werken aan je persoonlijke ontwikkeling kun je jezelf de volgende vraag stellen: 'Wat gaat er binnen mijn organisatie of team gebeuren als ik structureel invulling geef aan deze op positiviteit gebaseerde kenmerken van krachtig leiderschap?'

Emotionele Intelligentie

Deze kenmerken worden door Daniel Goleman geschaard onder wat hij noemt: Emotionele Intelligentie (EQ). Hij doelt daarmee op de capaciteit om onze eigen gevoelens en de gevoelens van anderen te herkennen. En niet alleen om deze te herkennen, meer nog om onszelf te motiveren om deze gevoelens te 'managen', zowel naar onszelf als naar anderen toe. En dit EQ kun je net als je

IQ in een cijfer uitdrukken. Daarbij heeft hij onderzocht wat het relatieve belang is van beide factoren bij het uitoefenen van je functie. Door deze factoren tegen elkaar af te zetten ontstaat een interessant inzicht. Voor de meeste functies blijkt dat 33% van de tijd wordt besteed aan IQ-gerelateerde handelingen en de overige 67% worden besteed aan EQ-gerelateerde handelingen. Bij leidinggevendenden ligt die verhouding anders. Daar is de verhouding 15% IQ versus 85% EQ!

Focus op sterke punten

Mocht je nog steeds niet volledig overtuigd zijn van het belang van positiviteit binnen organisaties, dan heb ik nog een 'uitsmijter' voor je. Het Amerikaanse onderzoeksbureau Gallup heeft in 2008 wereldwijd onderzoek gedaan naar de mate waarin medewerkers zich gemotiveerd voelen op hun werk. Wat zij ontdekten is dat in een werkomgeving waarin de leidinggevende focust op de sterke punten van de medewerkers en hun stimuleert deze sterke punten in het werk in te zetten, 73 procent van de medewerkers aangeeft gemotiveerd te zijn. In een omgeving waarin de leidinggevende vooral focust op wat de medewerker moet verbeteren, daarentegen, geeft slechts 9 procent van de medewerkers aan zich gemotiveerd te voelen. Waar focus jij op bij je medewerkers?

Oftewel: zorg dat je als leidinggevende behalve aan – uiteraard – feiten en cijfers (rationele kant) ook voldoende tijd besteedt aan positiviteit (emotionele kant). Tot slot een laatste inzicht uit de onderzoeken van Gallup: mensen verlaten managers, niet bedrijven!



Queeste

Pieter Taffijn

Niets is er mooier dan het volgen van
de wanhopige die zich in het doolhof
van de werkelijkheid begeeft,
jonglerend met bizarre theorieën,
struikelend over tegenstrijdigheden
en links en rechts informerend
of iemand soms weet waar de uitgang is.

Bert Wagendorp, 2001

Ook al zijn er talloze boeken over volgeschreven, leiderschap kun je niet uit een boek leren. Veel eerder bereik je het ware leiderschap na een soms barre zoektocht, een queeste. Een queeste is een zoektocht die gelijk staat aan een levenstaak. Voorbeelden hiervan zijn de zoektocht van Parzival naar de Heilige Graal en van de helden in *In de ban van de ring* van Tolkien. Queeste is veelal een metafoor voor de zoektocht naar wijsheid, die door de zoekers wordt gevonden door hun ervaringen tijdens die tocht. Je kunt het ook beschouwen als een zoektocht naar je eigen ik, je eigenschappen en zo is ook de zoektocht naar leiderschap een queeste. Je leert geen leider te zijn, je ontdekt dat je een leider kunt zijn of juist dat je geen leider kunt worden omdat de potentie ervoor ontbreekt.

Wat moet ik zoeken?

We blijven even bij de uitspraak van Wagendorp en luisteren nog eens goed naar 'de wanhopige'. Want die roept eigenlijk: wat moet ik zoeken en waar? Zo voel je je misschien ook als je overweegt de zoektocht te beginnen om te ontdekken of je een leider bent of niet. De eerste vraag moet dan zijn of je je open wilt stellen voor jezelf. Durf je die confrontatie met je eigen ik aan? Je zult ervoor uit je comfortzone moeten stappen, je queeste kan pas écht resultaat opleveren als je open en eerlijk op reis gaat.

Je wilt eerlijk die confrontatie met jezelf aan? Dan durf je ook deze vraag te beantwoorden: Wil ik een leider zijn om mensen te laten doen wat goed voor ze is? Een positief antwoord op deze vraag betekent onherroepelijk het eind van je queeste. Een waarachtig leider wil mensen geen dingen laten doen, laat staan dat hij of zij zich aanmatigt te weten wat goed voor de mensen is. Zoals Miller zegt: een leider wil de weg wijzen. Het kiezen van die weg is zijn of haar persoonlijke vrijheid en evenzeer is het de

persoonlijke vrijheid van anderen die weg te kiezen of niet. Leiderschap heeft niets te maken met macht op basis van hiërarchie, leiders moeten dus zeker niet worden verward met managers.

Je kunt beter ten onder gaan met je eigen visie
dan met de visie van een ander.

Johan Cruyff

Een leider heeft een eigen visie met passie. Die visie moet tot een doel leiden. De wegen daartoe maken niet zo veel uit. Wat op het oog een doodlopende weg lijkt, kan met creativiteit in een doorlopende weg worden veranderd. Dat vereist doorzettingsvermogen en geduld. Aken en Keulen zijn niet op één dag gebouwd en dat geldt ook voor het uitdragen van een visie. Nelson Mandela is daarvan een sprekend voorbeeld. Passie is hierbij van doorslaggevend belang. Alleen daarmee lukt het de leider anderen te motiveren en te inspireren. Hij (of zij) houdt vast aan zijn eigen visie en is niet bereid die in te ruilen voor de visie van een ander. Als je uit bent op succes op korte termijn, als je wilt scoren in de eerste minuten van de wedstrijd, moet je je wellicht conformeren aan een andere visie dan die van jezelf. Pragmatisch opereren is prima, maar het heeft niets te maken met leiderschap.

Houden van mensen

Grote leiders hebben met elkaar gemeen dat ze vinden dat mensen ertoe doen. Je zou kunnen zeggen: ze houden van mensen. Ze willen hun visie uitdragen naar de mensen en ze moeten dus goed kunnen communiceren om de boodschap over te brengen. We weten nog allemaal hoe Martin Luther King op 28 augustus 1963 zijn historische 'I have a dream'-toespraak hield in het centrum van Washington voor een publiek van circa 250.000 mensen. Een toespraak die iedereen tot in het diepst van het hart raakte. Communiceren is een bekwaamheid die een leider moet hebben om zijn of haar boodschap bezielend over te kunnen brengen. Bedenk daarbij dat communicatie zonder authenticiteit direct wordt afgestraft. Je omgeving heeft het direct door als het je om het spel gaat en niet om de knikkers. Een leider blijft dicht bij zichzelf en vertelt zijn of haar boodschap en dat is de visie. Dat lijkt misschien een droomwens die niet is te verwezenlijken, maar dat verandert niets aan het geloof in en de waarde van de visie.

Misschien denk je nu: 'Ja, hallo, ik hoef de wereld toch niet te verbeteren?' Waarschijnlijk zou dat ook wat hoog gegrepen zijn. Maar ook als je leider bent binnen een kleinere gemeenschap moet je anderen weten te inspireren, zodat ze bereid zijn mee te werken om je visie werkelijkheid te maken. Dat bereik je slechts door anderen niet alleen te proberen te overtuigen van je visie, maar er ook naar te handelen: *practice what you preach*.

Natuurlijk zijn er nog tal van andere zaken van belang. Zo moet het duidelijk zijn dat je er niet op uit bent je te verrijken, dat je openstaat voor andere meningen en dat je je dienstbaar wilt opstellen. Een groot leider is niet iemand met een groot ego die eigen belang najaagt, maar betrokken is en een algemeen belang van de gemeenschap waarvan hij of zij deel uitmaakt, vooropstelt.

Wees zelf de verandering
die je in de wereld wil zien.

Mahatma Gandhi

Wil je een echte leider zijn, dan moet je heel stevig in je schoenen staan en tegen de gevestigde orde in durven gaan. Dat is niet iedereen gegeven en misschien vind je dat te veel gevraagd. Bedenk dan dat de wereld meer gebaat is bij goede volgers dan bij slechte leiders.

R

Reputatie

Richard van der Lee

De verkeerde vooroordelen van velen vormen het ware imago van het individu.

W.F. Hermans

Zonnekoningen

Op bovenstaand citaat valt weinig af te dingen, zeker niet in relatie tot de reputatie van leiders in politiek en bedrijfsleven. De negatieve berichten in de (social) media over een beperkte groep 'formele' leiders bepalen in vele opzichten het (vertroebelde) beeld dat publiek en medewerkers tegenwoordig hebben. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de vroegere top van Scholenkoepel Amarantis, die schijnbaar leefden als zonnekoningen van publiek geld (*Volksskrant*, 2013). Of aan Nurten Albayrak, voormalig directeur van het COA, die op staande voet werd ontslagen vanwege een leiderschapsstijl die leidde tot een totaal verziekte bedrijfscultuur (*NRC*, 2011). Ook de op bonussen beluste topvrouw van een Wolters Kluwer (*Hollandse Zaken*, 2013) past goed in het rijtje. En dit is slechts het direct zichtbare topje van de ijsberg, want wanneer je gewoon eens een middag de tijd neemt om de media door te spitten, komen meer dan genoeg voorbeelden naar voren op diverse hiërarchische niveaus.

En uiteraard is het gras in het buitenland net zo verdord, wat varieert van politieke leiders die met hun broek op de enkels worden betrapt, tot CEO's die willens en wetens bedrijfsresultaten (laten) manipuleren voor het hooghouden van schone schijn en het veiligstellen van de eigen bonus, zonder hierbij te denken aan het organisatiebelang en het publieke belang. Het gevolg is dat begrippen als leiders en leiderschap in de ogen van het grote publiek aan devaluatie onderhevig zijn. Om het maar bij een cliché te houden:

De goeden lijden onder de kwaden.

De rode draad bij dit alles is dat het beeld wordt bepaald door voorbeeldgedrag, en vooral de mate waarin het vertrouwen wordt geschaad. De reputatie van organisaties is immers het resultaat van het *vertrouwen* dat het publiek en de medewerkers hebben in de 'formele' leiders, die als gewenst of ongewenst boegbeeld op de voorgrond treden. En dat het de afgelopen periode op dit gebied niet altijd even goed is gegaan is een eufemisme.

Maar ja, wat is dat nu eigenlijk, *vertrouwen*? Volgens Wikipedia heeft de meest gangbare definitie van vertrouwen de volgende elementen in zich (Wikipedia, 2013):

- Bereidheid van een persoon of groep om afhankelijk te zijn van de daden van een andere persoon of groep.
- Geloven dat een ander eerlijk is of dat iets goed zal gaan.
- Verwachting van een persoon dat degene die hij/zij vertrouwt, zal handelen op een manier die hem/haar niet zal benadelen, met het risico in een nadelige positie te belanden indien de ander dit vertrouwen schaadt.

Keiharde conclusies

Uitgaande van deze elementen en het genoemde beeld is het duidelijk dat een verandering van gedrag en mindset, in relatie tot het oppoetsen van het beoogde imago, geen kwaad kan. En deze noodzaak kan voor de rationelen onder ons ook nog eens worden gestaafd middels onderzoeksresultaten. Neem op dit gebied bijvoorbeeld een aantal onderzoeksuitkomsten van Edelman Trust Barometer (Edelman, 2013), die betrekking hebben op het beeld in Nederland.

Slechts 6% van het publiek vertrouwt erop
dat bestuurlijke leiders de waarheid vertellen.
Hier komt de top van het bedrijfsleven er
overigens niet veel beter af met 10%.

Slechts 8% van de respondenten van het
onderzoek gaat ervan uit dat topfunctionarissen
ethische en morele beslissingen nemen.
Hier scoort de top van het bedrijfsleven
slechts 3% hoger.

De conclusies uit het rapport van Edelman's zijn keihard, namelijk dat de leiders van BV Nederland het slechter doen dan andere 'ontwikkelde landen', waarbij termen zoals 'crisis in leiderschap' en 'incompetentie' opvallen. Dit alles met de opmerking dat voorgaande slechts een zeer beperkt deel is van dit onderzoek, dat zeker de moeite waard is om te lezen en wat mee te doen. Duidelijk is dat wordt bevestigd dat er sprake is van een uitdaging wanneer het gaat om het versterken van de reputatie van leiders en leiderschap.

Vier tips om reputaties te versterken

En dan? Het is helder dat er voldoende ruimte is voor verbetering, alleen is het onmogelijk als individuele leider de reputatie van een totale groep in de publieke opinie op te vijzelen. Toch begint de verandering bij het individu en is het ook een kwestie van DOEN. Onderstaand daarom in acroniem-vorm vier tips die gebaseerd zijn op de genoemde elementen die horen bij de betekenis van vertrouwen:

- D** **Durf:** Afhankelijkheid in relatie tot leiderschap is wederzijds. Immers, geen leider zonder volgers en vice versa. Dit heeft in ieder geval tot gevolg dat een leider de durf moet hebben te verbinden, waarbij in de tegenwoordige tijd ook nog wordt gevraagd om zaken als empathie, sensitiviteit en jezelf kwetsbaar opstellen. In dat opzicht heeft de leider als zonnekoning haar of zijn tijd ondertussen wel gehad, wat ook vraagt om de durf dit onder ogen te zien en wanneer de houdbaarheid voorbij is, afscheid te nemen.
- O** **Onbaatzuchtig:** Leiderschap gaat om WIJ-denken. Dus samen, en niet om IK-denken vanuit het eigen ego en de portemonnee. Uitgangspunt bij het wij-denken is dat je iets doet voor de ander zonder dat je hier direct iets voor terug verwacht. In dat opzicht is het motto 'Verandering begint met onbaatzuchtig delen' zeer passend.
- E** **Eerlijkheid:** Poppenkast spelen met een dubbele agenda wordt in de tegenwoordige tijd van transparantie en social media snel doorgeprikt. Leiders die als positief voorbeeld worden gezien blijven in dat opzicht dicht bij zichzelf, zijn eerlijk en tonen voorbeeldgedrag!
- N** **Nee!** *Nee* en *niet* zijn geen populaire woorden en ze goed gebruiken is een kunst op zich. Echte leiders durven 'nee' te zeggen en praten dus niet iedereen naar de spreekwoordelijke mond of draaien continu om de hete brij heen. Het begint allemaal met keuzes maken, wat feitelijk ook van toepassing is op het kennen van je eigen vaardigheden. Leiderschap is ook durven erkennen dat je ergens niet goed in bent en dat je anderen nodig hebt om de gezamenlijke droom te realiseren.

Een echte leider heeft geen behoefte om te leiden
– hij is tevreden wanneer hij de weg kan wijzen.

Henry Miller

S

Superego

Miriam Besseling

Op deze manier win je niet, Haasi.
Het is niet mogelijk. Zo werkt het niet.
Gewoon te zwak. Te veel fouten... te veel fouten.
Het is altijd... hetzelfde. Ik wil dit niet meer.
Ik heb er geen zin in.
Waarom ben ik met deze 'shit' bezig.
Ik kan het niet. Ik snap het niet.
Ik betaal al die mensen voor niets.
Helemaal voor niets!

Deze woorden sprak Tommy Haas hardop tegen zichzelf in het duel tegen Nikolay Davydenko tijdens de Australian Open in 2007 (YouTube, 2007).

In het tennisduel heeft Haas net zijn game verloren en is hij aan de verliezende hand. Tijdens een pauzemoment praat hij hardop tegen zichzelf. Wat je hoort is zijn duivelse stem, ook wel superego. Een duivelse stem die wij allemaal in ons hebben met een eigen toon en boodschap. Een leidinggevende kan deze bijvoorbeeld horen bij het indienen van een innovatieproject. Of bij het in opdracht van het hoger management overbrengen van een slechtnieuwsboodschap aan het team of een individuele medewerker. De moed kan je dan behoorlijk in de schoenen zakken. Wat gebeurt er op zo'n moment?

Jezelf tegenkomen

Je kunt je afvragen of het Tommy Haas op dat moment helpt om zichzelf al pratend verder de grond in te trappen. Niet dus, maar toch gebeurt het. En waarschijnlijk heel herkenbaar. De duivelse stem laat van zich horen wanneer we uit onze comfortzone willen stappen of onder druk moeten presteren. Hij zorgt ervoor dat we tijdelijk uit balans raken. Dit is op zich niet ongezonder. Even twijfelen aan jezelf maakt dat je evalueert of je nog wel op de goede weg zit en het goede doet. Als deze stem zich echter te lang aandient, kunnen we uitgeput raken van het worstelen met onszelf en raken we passief of verliezen we onze kracht.

Het gevolg is dat het briljante idee van de leidinggevende niet wordt ingediend. De talloze argumenten die bedacht zijn waarom de innovatiegedachte geen kans van slagen heeft of hoe men gaat reageren, lachen of cynisch, bij het indienen ervan hebben hun ondermijnende werk gedaan. Hetzelfde geldt voor de

leidinggevende die aan het team moet vertellen dat het hem niet is gelukt meer budget vrij te krijgen voor één extra fte terwijl de medewerkers omkomen in het werk. Als dan de gedachten 'te zwak' en 'ik kan het niet' komen, dan wordt de boodschap met knikkende knieën en haperende stem gebracht. De medewerkers zullen vervolgens op de lading in de stem reageren met woorden als 'had je niet beter je best kunnen doen' of 'de leidinggevende danst alleen maar naar de pijpen van de organisatie'. De leidinggevende krijgt als het ware bevestiging voor zijn denken, 'zie je wel, ik ben zwak'. Het twijfelen aan de eigen competenties neemt vervolgens alleen maar toe. Het is dan oprecht een duivelse stem. Wat betekent dat eigenlijk?

Duivelse stem

Het ontstaan van de duivelse stem, of ook wel door Freud het superego genoemd, vindt grotendeels plaats tijdens de opvoeding. Een geruststelling: we worden niet geboren met deze stemmen! Het is de som van de stemmen van alle mensen die in het verleden vanuit de beste bedoelingen hebben geprobeerd ons normen en waarden mee te geven over wat goed en slecht is, wat wel en niet moet en wat normaal is en wat niet. In 'hardere' opvoedingsomgevingen werden deze boodschappen soms met diverse subtiele en niet zo subtiele vormen van druk kracht bijgezet. Denk bijvoorbeeld aan straf, vernedering wanneer iets verkeerd wordt gedaan of uitspraken als 'je moet je schamen'. Dit alles zorgt voor de vorming van het superego en vormt als het ware een gids met richtlijnen voor het leven.

Wanneer we buiten de voorgevormde kaders willen stappen of ons tegen de oude normen en waarden in willen gedragen omdat we zien dat deze niet meer effectief zijn om onze doelen te realiseren, dient het superego zich aan. Dit wil ons als het ware terugduwen in onze comfortzone. De intenties hierachter zijn goedbedoeld. Het wil ons immers beschermen voor nog meer kwetsing en soms vernedering. In het voorbeeld van de leidinggevende met het innovatieve idee kan het zijn dat diegene vroeger veel te horen heeft gekregen 'doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg', of misschien wel hard uitgelachen werd bij het uitspreken van een nieuwe briljante Willie Wortel-gedachte. De leidinggevende met het slechte nieuws kan veel te horen hebben gekregen 'je moet niet zeuren maar doorgaan' en 'je kwetsbaarheid laten zien is een teken van zwakte'. Het klinkt bijna als een onmogelijke opgave om in onze ontwikkeling en ons leren

niet verslonden te worden door onze ongewenste metgezel. Hoe kunnen we er anders mee omgaan?

Naar effectiviteit

De sleutel is om niet toe te geven aan de duivelse stemmetjes, voor hen weg te lopen of hen te verdoven met bijvoorbeeld alcohol. Je kunt van hen ook je bondgenoot maken. De kunst is je focus bewust op je doel te blijven richten en de gewenste actie juist wel uit te voeren. Vervolgens er bewust bijblijven en de stemmen ervaren voor wat ze zijn. Welke opvoeder wordt 'echt' gehoord op dat moment? Herken en erken deze en ervaar vervolgens of daadwerkelijk gebeurt waar je zo bang voor bent. In de meeste gevallen gebeurt dat waar we bang voor zijn juist niet.

In het geval van Tommy Haas buigt hij zijn superego om door krachtgevende gedachten uit te spreken en zijn focus bewust weer op zijn doel te richten. Op dat moment hoor je hem zeggen:

Dat ik er geëmotioneerd van raak.
Je bent een idioot.
Opnieuw ging je weer niet naar het net...
goed gedaan... maar je gaat winnen...
je zal deze wedstrijd winnen.
Kom op! Je kunt deze wedstrijd niet verliezen.
VECHT

Het resultaat is dat Haas zijn twee sets achterstand inhaalt en de wedstrijd wint. Hij haalt uiteindelijk de halve finales van de Australian Open 2007.

Geluk zit niet in het veranderen
van hoe je nu bent.
Geluk zit in het ontspannen
in hoe je nu bent.

Bron onbekend



Twijfel

Pieter Taffijn

Mag een leider twijfelen, of is dat een teken van zwakte? Moet een leider zijn volgers altijd onaantastbare zekerheid bieden, of kan de leider alleen zekerheid bieden dankzij zijn twijfels? Het lijkt voer voor filosofen, maar is het zeker niet. Elke leider moet deze vragen op basis van zelfreflectie kunnen beantwoorden. Een dictatoriaal leider zal daarmee geen probleem hebben: natuurlijk twijfelt hij niet, want hij weet. Maar de andere leiders zien dat hopelijk anders.

Domoren zijn meestal zelfverzekerd,
terwijl wie verstand bezit ook zelfkritiek
en twijfel kent – en daarom komt de wereld
niet veel verder.

Bertrand Russell

De Franse filosoof en wiskundige René Descartes kwam in de 17e eeuw tot de conclusie dat hij aan alles kon twijfelen, behalve aan het feit dat hij twijfelde. Twijfelen is denken en als er wordt gedacht, moet er ongetwijfeld ook iets zijn dat denkt. Hij vatte dit samen in de uitspraak 'Cogito, ergo sum': Ik denk, dus ik ben. Voor Descartes was twijfel het begin van wijsheid. Zonder twijfel geen wijsheid. En omdat een leider het niet kan stellen zonder wijsheid zal hij dus moeten twijfelen.

Staat dat twijfelen niet haaks op de gedachte dat een leider zelfvertrouwen moet hebben? De Amerikaanse sociaal wetenschapper Karl Weick beschrijft wijsheid als het vinden van een balans tussen weten en twijfelen. De balans kan natuurlijk wel verstoord raken. Volgens Weick kan dat op twee manieren. Als je te veel vertrouwen hebt in je eigen kennis, kan dat je er van weerhouden nieuwe vragen te stellen en aandacht te besteden aan het onbekende, nieuwe en onzekere. Dat kan je aanpassingsvermogen verminderen waardoor je vitaliteit afneemt. Maar anderzijds leidt te veel twijfelen tot besluiteloosheid, passiviteit en inertie.

Een goede leider moet dus de balans vinden tussen weten en twijfelen, om vervolgens die balans te handhaven. Op de momenten dat de balans wordt verstoord, moet de leider zich opnieuw uitvinden. Twijfel, niet-weten dus, leidt tot leren. Leiders hebben de wijsheid niet in pacht, al zijn er leiders die dat idee wel hebben. Twijfel is de basis voor een zoektocht naar nieuwe mogelijkheden en nieuwe antwoorden op nieuwe vragen in een

immer veranderende samenleving. Die samenleving heeft behoefte aan nieuwe leiders die niet slechts acteren vanuit hun al eerder vergaarde kennis, maar onderzoekend en innoverend de noodzakelijke vernieuwingen tot stand weten te brengen.

Fouten vermijden

Twijfel kan leiden tot onzekerheid. Zeker, een leider moet met die onzekerheid goed om kunnen gaan. Zelfvertrouwen is onmisbaar, maar twijfel draagt eraan bij dat zelfvertrouwen niet ontaardt in zelfoverschatting. Leiders die daarmee zijn behept, hebben al meer dan genoeg bedrijven en volken naar de afgrond gevoerd. Twijfel houdt in dat de leider niet altijd overtuigd is van zijn eigen gelijk. Bij het nemen van een beslissing kan dat kostbare fouten vermijden. Had Jan Kalff die twijfel gekend, dan had hij waarschijnlijk ABN Amro niet opgezadeld met dure en onjuiste overnames vanuit zijn onaantastbaar geachte strategie bij de grootste banken ter wereld te willen behoren. Met als gevolg dat de bank slechts met steun van de overheid voor een dramatisch faillissement kon worden behoed.

Je moet oppassen dat je niet denkt dat je het
allemaal wel weet omdat je de voorzitter bent.

Peter Bakker, voormalig bestuurder TNT

Een pleidooi om twijfel toe te laten, nee, zelfs te omarmen, lijkt vreemd in deze tijd van grote onzekerheid. Hebben we niet juist behoefte aan daadkrachtige leiders die niet worden gehinderd door enige vorm van onzekerheid? Vraagt de maatschappij niet juist om een zwart/witte duidelijkheid zonder de grijsheid van nuanceren? Vaak is die duidelijkheid er echter niet en lang niet elke vraag kan worden beantwoord met het simpele 'goed' of 'fout'.

Er bestaan helaas nog steeds leiders die, misschien vanuit het idee dat ze onfeilbaar zijn en kennelijk niet gehinderd door enige twijfel, krachtdadig te werk gaan. Ze nemen roekeloze beslissingen – snel en zonder zich maar iets van de meningen uit hun omgeving aan te trekken. Hoe faliekant dat kan aflopen zien we vrijwel dagelijks. De beslissing blijkt een desastreuze fout, de leider wordt met een omvangrijke afkoopsom voor bewezen slechte diensten de laan uitgestuurd en een nieuwe leider wordt aangetrokken om puin te ruimen.

Twijfel leidt tot perfectie.

Toon Hermans

Twijfelen hoort gewoon bij het leven. Wie denkt, twijfelt. Twijfel ontkennen, kan dus niet. De mens moet aanvaarden dat hij twijfelt, of hij nu een leider of een volger is. Kunstenaars staan bekend om hun twijfel. 'Kan het beter?' 'Is het wel goed genoeg?' Dat soort vragen vertalen ze in een constante zoektocht naar het betere. Wie groot denkt, verlegt steeds opnieuw de grenzen van zijn eigen mogelijkheden. Leaders die hun twijfels vertalen in zo'n zoektocht, nemen weloverwogen beslissingen. Hun daadkracht is daarom veel waardevoller voor de maatschappij dan die van de nimmer twijfelende leider die het wikken en wegen bij het nemen van een beslissing afdoet als onnodig tijdverlies.

Twijfel kan een motor zijn voor creativiteit.
Creativiteit is de kunst van het scheppen
van nieuwe mogelijkheden.

Pim Lemmens, filosoof



Uitrusten

Pieter Taffijn

Waarom zoekt gij de rust, daar gij tot werken geboren zijt?

Thomas a Kempis

We leven in een 24/7 economie. We hollen allemaal mee en gunnen ons nauwelijks rust. De moderne tijd noemen we dat, maar ondertussen hanteren we nog steeds het calvinistische principe waarop a Kempis al eeuwen geleden doelde. Altijd, letterlijk altijd, moeten we bereikbaar zijn. De zaken gaan nog immer voor het meisje. Heddy Lester zong het op het Eurofestival in 1977: 'In de mallemolen van het leven, Draai je allemaal je eigen rondje mee'. Uit die mallemolen stappen, kunnen en durven we niet. We draaien net zo lang door tot we er tureluurs van worden. Om na vele rondjes uitgeput en opgebrand uit de molen te vallen. Het kan nu eenmaal niet anders...

Als een man altijd ernstig zou willen zijn
en zich niet deels tot speelsheid zou laten gaan,
zou hij waarlijk ongemerkt gek
[of onstabiel] worden.

Herodotus

Natuurlijk kan het wel anders! Of beter gezegd: het moet anders. De oude Grieken wisten het al, de boog kan niet altijd gespannen staan. Dan gaat de rek eruit en is de boog onbruikbaar. Als de mens altijd maar serieus bezig is, wordt hij gek of onstabiel, zei Herodotus. En is het ook niet zo dat God de wereld in zeven dagen heeft geschapen? Hij werkte zes dagen lang en op de zevende dag rustte Hij uit van het werk dat Hij had gedaan en voltooide daarmee het werk. Die rustdag maakt dus impliciet deel uit van het werk. Rusten is geen tijdverspilling maar een onmisbaar deel van het werkzame leven.

Actieve rust

Rust is niet hetzelfde als niet-werken. Als we slapen of op de bank liggen bij het tv-kijken, werken onze hersenen gewoon door. De mallemolen blijft doordraaien. We hebben geen grip op de snelheid en de richting van de rondjes. Een uitgeruste geest krijg je er zeker niet van. Daarvoor heb je actieve rust nodig, die moet je

bewust nemen. Een leider hoeft niet altijd als voorbeeld van hard werken zichtbaar te zijn binnen zijn organisatie. Uitvoerende taken kunnen worden overgelaten aan anderen. Kijk eens hoe de wereldberoemde en succesvolle ondernemer Ricardo Semler dat doet. Hij is twee maanden per jaar weg. Letterlijk en figuurlijk onbereikbaar voor de medewerkers van zijn ondernemingen, die gewoon goed doordraaien.

Rust behoort bij het werk als de oogleden bij de ogen.

Rabindranath Tagore

De waarde van een leider ligt vooral in het ontwikkelen van visie en richting geven. Hij gebruikt zijn hoofd om te denken en niet om van alles en nog wat te onthouden. Zijn geest heeft ruimte nodig om de visie verder te ontwikkelen. Daarvoor moet hij zijn hoofd leegmaken: de steeds maar wervelende gedachten loslaten en zo rust krijgen. Dat vereist actie, anders zouden de willekeurige gedachten de ruimte in zijn hoofd bezet houden. Het lijkt misschien moeilijk, waar zit de knop? Die knop is de mens zelf. Een eenvoudige oefening kan dat illustreren.

Maak je hoofd leeg

Ga rustig zitten en concentreer je op je ademhaling. Haal diep en langzaam adem. Zeg (hard op of in je hoofd) bij het inademen 'adem in' en bij het uitademen 'adem uit'. Doe dat net zo lang tot je je rustiger gaat voelen en je hartslag het normale ritme heeft gevonden. Zeg tegen jezelf dat niets moet. Wat blijkt na dit een tijdje te hebben gedaan? Je merkt dat je gedachten er niet meer zijn. Je hersenen kunnen maar één ding tegelijk (multitasking bestaat niet) en zij waren druk met je concentratie op je ademhaling. En wat een wonder: jij hebt dat zelf bepaald, jij hebt actief je rust gevonden.

Omdat de wervelwind van gedachten is gaan liggen, heb je ruimte in je hoofd gekregen. Nu kun je zelf bepalen waarover je wilt denken. Je hebt de gelegenheid om over zaken die echt van belang zijn na te denken. Dat geeft je inspiratie en energie, het is een verfrissende en uiterst positieve ervaring. Ongetwijfeld zal na enige tijd de malle molen weer proberen heer en meester over je gedachten te worden. Maar daar schrik je niet meer van, je weet nu hoe je zelf kunt bepalen waar je hersens zich mee bezighouden.

De geest heeft soms afleiding nodig om daarna weer beter te kunnen denken.

Phaedrus

Natuurlijk zijn er ook andere manieren om tot rust te komen. Verstrooiing van de geest noemde Phaedrus dat. Sociale ontspanning is er één van. Gewoon met vrienden en kennissen praten over dagelijkse zaken vermindert het stresshormoon. Het is dus niet alleen gezellige verstrooiing, het bevordert ook de geestelijke rust en draagt zo bij aan je geestelijk welzijn.

Fysieke ontspanning door inspanning is eveneens een goede manier. Een rondje golf werkt heel verkwikkend, in ieder geval als je het niet doet om zakelijk te kunnen netwerken, maar je je concentreert op het spelletje. Na afloop is er doorgaans volop gelegenheid voor sociale ontspanning zodat je lichamelijk en geestelijk verkwikt, in balans dus, weer volop energie hebt gekregen om je taken op te pakken.

Onthaasten

Waar het om draait is onthaasten, zoals minister Margreeth de Boer van VROM het in 1977 noemde. Een leider heeft dat nodig om tot geestelijke rust te komen. Met die rust en daardoor ruimte in zijn hoofd kan hij vernieuwende ideeën bedenken. Die creatieve inbreng is nodig om zijn organisatie steeds opnieuw te vernieuwen en de waarde (zeker niet alleen in geld) ervan te vergroten.

Rust is derhalve van even groot belang als werk. Wie daar nog niet van is overtuigd, denke aan de zevende eigenschap van effectief leiderschap zoals die is geformuleerd door Stephen R. Covey:

Balans: zorg regelmatig voor voldoende
ontspanning zodat je lichaam en geest
zich kunnen vernieuwen.



Volgerschap!

Hans Kwakman, m.m.v. Gerda Welleweerd

Het onderwerp 'leiderschap' leeft als nooit tevoren. Op Google verschijnen minstens 1,4 miljoen 'hits' op het woord 'leiderschap' en de teller loopt lekker door. Volgerschap daarentegen is veel minder besproken. Een luttel 1500 hits. Waarom zo weinig aandacht voor volgerschap?

Leiderschap wordt (in het Westen) veelal geassocieerd met termen als actie en beweging, terwijl volgerschap wordt vergeleken met passiviteit. Daarnaast kennen we in de huidige organisatiemodellen nog altijd de scheiding tussen denken en doen, waarbij denken aan de leiders toevalt en doen aan de volgers. En zeg nu eerlijk, als iemand vraagt wat je bent of doet, dan klinkt het niet echt sexy om te zeggen dat je 'een volger' bent, toch?

Maar kan leiderschap wel zonder volgerschap? Is volgerschap eigenlijk niet het nieuwe leiderschap? Kijk naar andere manieren van organiseren. Het organiseren in ketens of in netwerken. Daar wisselen leiders en volgen elkaar af. Wie het weet mag het zeggen, in plaats van: wie de baas is, mag het zeggen.

De zorg als voorbeeld

Wat is goed volgerschap eigenlijk en waarom is het zo belangrijk? Laten we de zorgsector als voorbeeld nemen.

Om de terugtrekkende overheid te kunnen managen en marktwerking ruimte te kunnen geven zijn veel zorgorganisaties zich in de afgelopen decennia als 'normale' bedrijven gaan gedragen. Dat betekent presteren met heldere strategieën, 'planning en control', klantgerichtheid en aandacht voor outputsturing, meetsystemen en administratieve processen. De ruimte voor medewerkers om zelf na te denken, te organiseren en sturen werd daarmee beperkt. Waarden als efficiency, beheersing en transparantie zijn (humane) waarden als betrokkenheid, aandacht, betekenisvol handelen en waardering en vertrouwen gaan overheersen. Het 'werken met hart en ziel' en een hogere zingeving dreigt verloren te gaan.

Veel mensen (lees: volgers) in de zorg verlangen (terug) naar deze bezieling, naar 'ertoe doen'. Zij doen het werk omdat ze met en voor mensen willen werken; ze willen ook liever iets goed doen dan iets fout. Uit diverse onderzoeken blijkt dat professionals een sterke intrinsieke motivatie en een groot zelfsturend vermogen hebben op hun vakgebied. Zij hebben een zelfontbrandend vermogen en functioneren beter en met meer plezier naarmate zij zich intensiever verbonden voelen met de organisatie waarvoor zij

werken, zowel met de inhoudelijke doelen, als met de normen en waarden in die organisatie. Dit leidt tot betere prestaties van mens en organisatie.

En als we kijken naar 'wie het weet mag het zeggen', dan hebben de volgers die daadwerkelijk in de realiteit opereren het meeste inzicht in de complexiteit van de dag. Daar waar het werk echt gebeurt, moet je iemand hebben die ook regie kan voeren en die in zekere zin kan bepalen wat er gebeuren moet. Kortom, actief volgerschap leidt tot betere regie en betere prestaties. Zelfsturing vanuit loyaliteit en verbinding met de organisatie en haar collectieve ambitie is misschien wel een van de belangrijkste aspecten van goed volgerschap.

Moedige volgers

Welke eisen mag je vanuit volgerschap stellen? Volgerschap vraagt om een actieve rol van de professional. Het vraagt om het kunnen omgaan met het vinden van evenwicht tussen de eigen belangen en die van de organisatie. De professional moet tevens in staat zijn om (extra) verantwoordelijkheid op zich te nemen en om te leiden wanneer dat noodzakelijk is. Dat betekent ook de moed hebben om je uit te spreken tegen slecht leiderschap!

Belangrijk is dat mensen zich realiseren dat *zij* de collectieve ambitie concreet, tastbaar en voelbaar moeten maken voor hun cliënten.

Weten waar je voor staat, wat je toegevoegde waarde is, wat je drijfveren zijn en je intrinsieke motivatie weer (terug)vinden zijn belangrijke aspecten om te komen tot verbinding met jezelf en de organisatie waar je werkt. Door het verkrijgen van inzicht in hun eigen volgerschap kunnen professionals ontdekken waar verbeteringen nodig zijn.

De weg naar volgerschap

Moedig volgerschap kunnen we bereiken door met medewerkers in dialoog te gaan over wat hen bindt en boeit, over wat vanuit hun vakmanschap nodig is om te veranderen én over hun rol daarin. Maar ook het veranderen van bestaande structuren is een belangrijk aandachtspunt. Denk hierbij aan het geven van (alle) informatie aan medewerkers zodat deze goed geïnformeerd zelf een beslissing kunnen nemen.

Tevens moeten medewerkers worden afgeschermd van overmatige bureaucratie, weer worden uitgedaagd op hun professie en gestimuleerd tot het bedenken en uitvoeren van

'stretchende' verbeterings- en innovatieve voorstellen. Dit helpt om de overheersende zakelijkheid te doorbreken.

A wise leader knows when to follow

Wat vraagt het ontwikkelen van dit volgerschap bij medewerkers van hun leidinggevendenden? Een effectieve interactie tussen leidinggevende en medewerker komt tot stand als er sprake is van een lichte leider en een zware volger. Hiermee wordt een leider bedoeld die zo min mogelijk een beroep doet op zijn formele positie, maar zoveel mogelijk zijn medewerkers tot wasdom laat komen. De leider neemt belemmeringen weg die de medewerker blokkeren op zijn weg naar zwaar volgerschap.

Het vraagt echter om meer: het vraagt om verbindend, dienend en faciliterend leiderschap, de ontwikkeling van medewerkers volgend. Bij verbindend leiderschap is het verbinden van de verschillende partijen in en om de organisatie cruciaal, evenals het integreren van ogenschijnlijk onverenigbare aspecten. Verbindende leiders zijn in feite bezig met het ontwikkelen van zowel volgerschap als leiderschap, bij zichzelf én in dialoog met hun medewerkers. Aldus ontstaat een elkaar versterkend effect, uitgebeeld door de lemniscaat, het symbool van de eindeloos doorgaande tijd:



Betekenis en zingeving: de cliënt echt centraal

Waar leiders en volgers met elkaar in dialoog gaan over hun volgerschap en leiderschap vindt een proces van betekenis- en zingeving plaats. Door deze dialoog zal van onderaf de druk binnen de organisatie toenemen, om (weer) meer aandacht te besteden aan datgene waar het in organisaties om gaat: het primaire proces, de zorg- en/of dienstverlening aan de cliënten. Als medewerkers hun eigen leiderschap ontwikkelen en in hun kracht komen, hierbij gevolgd en ondersteund door hun leidinggevendenden, zijn zij in staat om te doen waar het om gaat:

de cliëntvragen in al hun variëteit onderzoeken en beantwoorden, hierbij gericht op waardetoevoeging voor de cliënt en terugdringing van bureaucratische ballast en verspilling.

W

Het Leiderschapsalfabet

Waarden

Richard van der Lee

Your beliefs become your thoughts,
Your thoughts become your words,
Your words become your actions,
Your actions become your habits,
Your habits become your values,
Your values become your destiny.

Mahatma Gandhi

Leiderschap! Stijlen en benamingen zijn er in theorie genoeg. Zet bijvoeglijke naamwoorden als dienend, situationeel, dictatoriaal, spiritueel voor het zelfstandige naamwoord 'leiderschap' en er kan weer een boek geschreven worden. En natuurlijk zijn er evenzoveel definities, maar de definitiekwestie is onoplosbaar. Immers: zoveel mensen, zoveel wensen, wat ook naar voren komt in dit boek. Het gevolg is dat wanneer de ene hype voorbij is, de volgende al is gestart en mensen vol overtuiging en passie de nieuwe 'vorm' van leiderschap prediken. Het is dus meer dan logisch dat de (formele) leiders binnen en buiten organisaties af en toe de weg kwijt zijn, want wat is nu 'goed' en wat is schijnbaar 'fout'? De vraag is daarom of er behalve het zelfstandige naamwoord 'leiderschap' nog wel sprake is van iets gemeenschappelijks?

Het realiseren van waarde

Het antwoord op de vraag is 'ja'! Waar het namelijk bij alle leiderschapstijlen om draait, is waardecreatie. Want hoe je het ook bekijkt, in relatie tot leiderschap heeft de persoon die hier uitvoering aan geeft vrijwel altijd een doel voor ogen. Denk hierbij aan de korte- of langetermijnstip-aan-de-horizon. In dat opzicht is onderstaande betekenis van 'waarde' zeer treffend (*Encyclo* (red.), 2013):

Waarde

Een waarde is iets wat je belangrijk vindt, iets wat je na wilt streven.

Uitgaande van deze betekenis is daarmee te redeneren vanuit het individu of het collectief. Het kan daarbij bijvoorbeeld plat gaan over het spekken van de eigen portemonnee vanuit het ik-denken, het onbaatzuchtig delen bij de ontwikkeling van anderen vanuit het wij-denken of het bereiken van een bepaalde staat van mentaal bewustzijn. Uiteindelijk heeft dit alles een relatie met het creëren van waarde, die voor velen is verbonden met intrinsieke motivatie,

echter niet uitsluitend! Extrinsieke motivatie, bijvoorbeeld de drang naar financieel gewin, status en macht, kan namelijk ook een belangrijke rol spelen op individueel niveau, in relatie tot waarden en het gedrag.

Een veranderende kijk van organisaties

Maar hoe zit het dan met het begrip 'waarden' binnen organisaties? Op dit moment is waarneembaar dat organisaties, in ieder geval op papier en in de communicatie naar de buitenwereld, op een andere manier gaan kijken naar waardecreatie. Termen als 'duurzaam ondernemerschap', 'waardetoevoeging aan de samenleving' en 'groen organiseren op basis van het menselijk potentieel' worden langzaam maar zeker gemeengoed, waarbij vooral de grotere organisaties publiekelijk het voortouw nemen. Ook is duidelijk dat wanneer organisaties waarde willen creëren, dit afhankelijk is van de optelsom van individueel gedrag en het vertoonde leiderschap, wat mede wordt bepaald door de context en de aanwezige structuren en instrumenten.

Het functieprofiel als 'sta-in-de-weg'

Gezien het laatste is het daarom interessant eens te kijken naar een instrument dat een belangrijke 'sta-in-de-weg' is wanneer invulling dient te worden gegeven aan de nieuwe 'waarden' die organisaties nastreven. En dit instrument is het functieprofiel! Het functieprofiel is van oorsprong bestemd voor het op hoofdlijnen beschrijven van taken, werkzaamheden en bevoegdheden, in relatie tot functies binnen groeiende organisaties. Dit alles met als doel uniformiteit en standaardisatie. Op zich logisch vanuit de Tayloristische gedachte, alleen heeft het functiedenken en de bestaande manier van hiërarchisch organiseren z'n langste tijd gehad, wat ook staat beschreven in het hoofdstuk 'Fantasie' van dit boek. Op basis van de ontwikkeling van nieuwe organisatievormen en de invulling van genoemde waarden is het functieprofiel in de huidige vorm en het bijbehorende traditionele denken een belemmering voor groei.

Het functieprofiel als strafinstrument

Echter, los hiervan zijn de gedetailleerde functieprofielen ook in de bestaande traditionele organisatie een belemmering omdat er op papier en in de realiteit vrijwel geen ruimte wordt geboden voor ondernemerschap, creativiteit en (klantgericht) buiten de kaders denken. Voorgaande geldt bijvoorbeeld voor competenties die een relatie hebben met leiderschapsontwikkeling en in de praktijk binnen veel organisaties als eenheidsworst aan groepen leidinggevenden

worden voorgeschoteld. Dit laatste gebeurt onder het mom van koppeling met de strategische organisatiedoelstellingen, maar is in de praktijk veelal een gemakskwestie met overname van standaardteksten uit competentiehandboeken. Het gemak voor de leidinggevendenden van de leidinggevendenden en ook de HR-staf is daarnaast dat het beoordelen aan het einde van ieder jaar een stuk gemakkelijker wordt op basis van de kwantitatieve gegevens. Een minder positief neveneffect is dat deze invulling gelijk bruikbaar is als ‘financieel’ of andersoortig strafmiddel. Immers, gedrag dat door (andersdenkende) leidinggevendenden wordt getoond en niet passend is binnen de afgesproken, op papier beschreven hokjes, kan op deze wijze worden afgestraft. Andersom geredeneerd wordt hierdoor juist bij leidinggevendenden die hier gevoelig voor zijn de extrinsieke motivatie getriggerd en kan minder goed invulling worden gegeven aan handelen op basis van collectieve waardecreatie. Hierdoor wordt beoordelen op kwantiteit en niet op kwaliteit in de hand gewerkt met als consequentie: *het collectief verstikken van individueel talent en het beknotten van de kracht van diversiteit, in relatie tot rol- en functiegebonden leiderschap, waardoor geen toegevoegde waarde voor mens en organisatie wordt gecreëerd.*

Drie uitgangspunten

Organiseren op basis van waarden en het bijpassende leiderschap vraagt ook om andere of aangepaste instrumenten en beoordelingsmethodieken, waarbij kwaliteit en niet kwantiteit de leidraad is. Hiervoor zijn in relatie tot leiderschap drie uitgangspunten relevant voor het beoordelen en het denken en doen in rollen:

- Wat voegt de leider toe aan de ontwikkeling van collega’s?
- Wat is de toegevoegde waarde van de leider in relatie tot de rendabele levering van het eindproduct aan de klant?
- In hoeverre levert de leider een bijdrage aan de collectieve waarden die de organisatie voorstaat?

Dit zijn drie basisvragen die relevant zijn voor het functioneren in de rol als leider en waarmee invulling kan worden gegeven aan waardecreatie voor mens en organisatie. En de beoordeling hiervan kan op basis van kwalitatieve vragen aan betrokkenen plaatsvinden, waarbij het uiteindelijk niet gaat om veroordelen maar om het leren van fouten.

Fouten zijn vaak de beste leermeester.

James Anthony Froude



Xerxes

Pieter Taffijn

Is de zoon (of de dochter) van een leider per definitie een geboren leider? Het antwoord op deze vraag is voor iedereen duidelijk: nee natuurlijk. Evenmin als de zoon van een stervoetballer ook een uitstekend voetballer zal worden of de dochter van een meesterviolist later eveneens de sterren van de hemel zal strijken.

Kop eraf

Toch wordt bij erfopvolging de macht overgedragen van ouder op kind, kennelijk in de overtuiging dat het kind bij de geboorte de capaciteiten heeft meegekregen. In tal van keizerrijken, monarchieën en prinsdommen is sinds de oudheid herhaaldelijk aangetoond dat dit helemaal niet vanzelfsprekend is. Lang geleden had men een even wrede als doeltreffende methode om een eind te maken aan de heerschappij van een zwak leider: kop eraf. Als voorbeeld daarvan Xerxes, die koning was van het Perzische Rijk van 485 tot 465 v. Chr. In de op Griekse bronnen gebaseerde geschiedschrijving wordt hij een zwak leider genoemd. Xerxes (in de Bijbel bekend als Ahasveros) verloor na nederlagen tegen de Grieken de controle over de macht, stortte zich in liefdesavonturen en liet de leiding over het Perzische Rijk over aan een eunuch. Een koning die zijn macht verloor, verloor in die jaren ook zijn leven. In 465 v. Chr. werd hij in zijn bed vermoord door de bevelhebber van zijn lijfwacht. Ook de kroonprins werd om het leven gebracht, maar diens broer wist zich vervolgens meester te maken van de troon.

De eerste generatie bouwt een bedrijf op,
de tweede breidt het uit en
de derde breekt de zaak af.

Oude ondernemerswijsheid

De voors en tegens van de monarchie bespreken, valt buiten het kader van dit boek. Wel past het aandacht te schenken aan een andere organisatievorm waarin sprake is van erfopvolging: het familiebedrijf. Nederland telt rond de 260.000 familiebedrijven, de helft van de werknemers werkt in een familiebedrijf. Meer dan de helft van het bruto nationaal product hebben we aan familiebedrijven te danken. Vaak wordt gedacht dat familiebedrijven bijna allemaal kleine ambachtelijke ondernemingen zijn. Dat is bezijden de waarheid: van de grote bedrijven met meer dan honderd werknemers, is 45 procent een familiebedrijf. En de hiervoor geciteerde ondernemerswijsheid is een mythe, zegt hoogleraar Familiebedrijven en Bedrijfsoverdracht Roberto Flören

van Nyenrode Business Universiteit (*De Telegraaf*, 18 december 2012). Familiebedrijven zijn veelal gezonder en innovatiever dan andere bedrijven, niet in het minst omdat bij familiebedrijven 90 procent van de winst, geheel of gedeeltelijk, weer terugvloeit naar het bedrijf.

Emoties lopen vaak hoog op

De hiervoor genoemde cijfers onderstrepen het belang van goed leiderschap in familiebedrijven. Het voortbestaan van deze bedrijven is namelijk niet alleen van belang voor de familie, maar ook voor de werknemers, die er vaak jarenlang heel loyaal werken. Soms ontstaan er problemen omdat de eigenaar te lang op zijn directiestoel blijft zitten en niet met zijn tijd meegaat. Veel vaker blijkt echter de overdracht van de leiding over het bedrijf van ouder op kind moeilijkheden op te leveren. De emoties kunnen hierbij hoog oplopen, langlopende ruzies zijn nogal eens het gevolg en als de ouder er niet in slaagt de leiding uit handen te geven kan het bedrijf een zwalkend schip worden met twee kapiteins die ieder een andere koers hebben uitgezet.

Dat de oudste zoon de gedoodverfde opvolger van vader is als leider van het bedrijf, is al enige tijd niet meer vanzelfsprekend. Ook de andere kinderen staan niet altijd te trappelen om de touwtjes in handen te nemen. Uit onderzoek van Ernst & Young (oktober 2012) zou zijn gebleken dat nog maar 10 procent van de jongeren de leiding over het familiebedrijf wil overnemen. Flören noemt dat een onjuiste weergave van zaken. Uit zijn eigen onderzoek onder 1500 ondernemingen bleek dat 33 procent van de kleine en meer dan 50 procent van de grotere familiebedrijven door de kinderen wordt voortgezet. Overigens leert de praktijk dat het kind vaak pas een aantal jaren na het afronden van de studie de stap neemt het familiebedrijf te gaan runnen om eerst de wereld buiten die onderneming te ontdekken.

Ik ben door mijn vader in het diepe gegooid.

Of het kind een heuse leider wordt, ligt aan de mogelijkheden die hiervoor worden gegeven. Vaders denken nog weleens dat hun zoon of dochter eerst maar eens het bedrijf door en door moet leren kennen. De bekende spartaanse manier is het kind gewoon in het diepe te gooien waarna het zichzelf maar moet zien te redden. Vaak redden de opvolgers het wel, maar het is niet bepaald de

meest aan te bevelen manier. Soms gaat het gooien namelijk geestelijk zo hardhandig, dat er een definitieve scheuring door ontstaat binnen de familie. En juist die familieband is zeer bepalend voor het succes van het familiebedrijf.

Een veel betere manier is het maken van een goed plan en dan niet alleen met betrekking tot de fiscale gevolgen. De opvolger moet net als de ouder kunnen overzien wat er allemaal gaat gebeuren en wanneer de overdracht van de leiding zal geschieden. Dat is heel wat anders dan het bedrijf ontdekken, het gaat ook om de persoonlijke groei en ontwikkeling van de opvolger, het zichzelf leren ontdekken dus. Daar horen ook drijfveren en ambities bij. Die zijn wellicht afwijkend van die van de ouder. Vaders willen dan nog weleens autoritair zijn en dat kan tot scherpe botsingen leiden. Als zij hun kind geen ruimte geven, kan dat heel schadelijk uitpakken voor én de opvolger én de onderneming, die beide gebaat zijn bij groei dankzij een nieuwe visie.

In het gunstige geval is er met externe advisering een programma opgesteld om de opvolger voor te bereiden op de bedrijfsovername. De familie kan dan zien dat de opvolger zich ontwikkelt en zich committeert aan de toekomst van het bedrijf. Dat vertrouwen is nodig om het stokje over te durven geven, waarna de ouder zich hopelijk écht terugtrekt uit het bedrijf en niet elke dag een bak koffie komt drinken...

Tot slot een advies van Flören: 'Doe eerste externe werkervaring op. Beginnersfouten maken doe je het best in een ander bedrijf.'



Yell

Richard van der Lee

Yell = aanmoedigingskreet (woorden-boek.nl, 2013).

Onontkoombaar! Culinaire programma's van topchefs, zoals Herman den Blijker, Gordon Ramsay en Fernando Peire, die zich bezighouden met het redden van restaurants, waarin veelvuldig gebruik wordt gemaakt van allerlei aanmoedigingskreten. Vanuit de optiek van leiderschapsontwikkeling zijn deze programma's hilarisch en leerzaam tegelijkertijd.

Trucje

Neem nu als voorbeeld 'The Restaurant Inspector' met Fernando Peire, van toprestaurant Ivy uit Londen. Tijdens een van de afleveringen stond restaurant Vineyard centraal, waar een jongedame van 24 jaar in figuurlijke zin de scepter zwaaide als eigenaresse (Fernandopeire.com, 2011). Behoudens zes jaar ervaring in de bediening had zij geen noemenswaardige ervaring. Haar moeder, voormalig schoonheidsspecialiste, werkte eveneens in Vineyard en had zich de leiderschapsrol toegeëigend en de eigenaresse liet dit toe vanuit haar onzekerheidsgevoel. Uiteindelijk werd besloten dat de dochter de leiderschapsrol op zich zou nemen, onder andere voor het realiseren van duidelijkheid richting de medewerkers. En dit alles met een bijzonder hulpmiddel om leiderschapsvaardigheden te ontwikkelen, namelijk het leren instrueren van een peloton militairen op een kazerneterrein, inclusief de benodigde aanmoedigingskreten. Op zich niet heel lastig want als je militairen in deze setting een bevel geeft, wordt het opgevolgd, zeker gezien de aanwezige drilsergeant. Na het 'trucje' korte tijd te hebben uitgevoerd constateert de voice-over van het programma dat de dame in kwestie 'een stuk steviger in haar schoenen staat op het gebied van de leiderschapsrol en delegeren'. Leiderschapsontwikkeling is zo makkelijk, toch?

Supermens

De vraag is of bijvoorbeeld collectieve leiderschapsontwikkeling buiten de wereld van kwakkelende restaurants qua doorlooptijd echt anders is? De leidinggevende van nu is immers een supermens, want ga maar na over welke vaardigheden hij of zij in veel gevallen moet beschikken: kennis van operationeel tot strategisch niveau; voorbeeldgedrag; bestand zijn tegen langdurige vergaderingen; resultaten kunnen behalen op financieel, commercieel en procesmatig gebied; talenten van

medewerkers benutten en natuurlijk ook zorgen voor persoonlijke leiderschapsontwikkeling. Dit alles binnen 24 uur per etmaal, inclusief een privéleven, netwerken en slapen. Ga er maar aan staan qua verwachtingspatroon! Leiderschapsontwikkeling is voor organisaties en dus ook leidinggevendenden cruciaal, maar dient nog te vaak even snel en tussen alle afspraken door te worden gedaan. De overeenkomst met snelkoken in de getoonde 'realiteit' van kookprogramma's is zichtbaar.

Snelkoken

Snelkoken is een product in
een speciale pan deponeren,
waarbij de pan zorgt voor
een versnelde garing van het product.

Wanneer je hier enigszins creatief over nadenkt, gaat het bij collectieve leiderschapsontwikkeling op vergelijkbare wijze. Of medewerkers het nu willen of niet, organisaties zetten (potentieel) leidinggevendenden vanuit diverse geledingen en eventueel verschillende organisaties bij elkaar in een intern(e) of extern(e) managementtraining of ontwikkeltraject, want dit is namelijk de bekende en gewenste 'panacee' voor alle problemen binnen de veranderende organisatie. Hier wordt gelijk de 'druk op de ketel' gezet voor de deelnemers, want de ontwikkelcurve dient op korte termijn te worden gerealiseerd. Het beoogde eindresultaat draagt namelijk in theorie bij aan veel genoemde fenomenen als 'Alle neuzen dezelfde kant op', 'Leren van elkaar' en 'De wereld is aan het veranderen en wij veranderen mee'.

En argumenten als efficiency, lagere kosten en snelheid qua doorlooptijd zorgen ervoor dat dit soort trajecten nog steeds massaal door organisaties wordt ingezet, waarbij spijtig genoeg voorbij wordt gegaan aan het benutten en ontwikkelen van individueel talent en diversiteit.

Focus

Kortom, kansen worden gemist, maar hoe dan wel? Het antwoord is onder andere te vinden door het aanbrengen van focus op wat echt belangrijk is voor klant en organisatie, inclusief de afstemming van ontwikkeltrajecten op de individuele talenten van leidinggevendenden op basis van het geven van 'echte' ruimte en tijd.

Kortom, skip irrelevante zaken in ontwikkeltrajecten die gebaseerd zijn op termen als 'In control zijn', 'Integraal Management', 'Functiedenken' en 'We willen *alles* goed doen'. Deze termen doen onvoldoende recht aan het aanwezige individuele talent en het gevoel dat leeft binnen en buiten organisaties. Breng focus aan, hoe lastig dit ook is!

De versnellingsval

De noodzaak van focus op dit gebied kom je ook vanuit een andere context tegen en Hans van der Loo beschreef in de column 'Maak een noodstop' (*Managementboek*, 2012) het belang hiervan. Uit onderzoek blijkt namelijk dat internationaal 60 procent van de organisaties in een zogenoemde versnellingsval terecht is gekomen, waarbij drie tendensen zichtbaar zijn die goed te relateren zijn aan leiderschapsontwikkeling:

- 1 Op kosten wordt bezuinigd.
- 2 Grotere efficiency wordt nagestreefd.
- 3 Ter compensatie van verliezen worden allerlei aanvullende inkomstenbronnen bedacht.

De genoemde tendensen leiden niet tot minder maar tot meer werk en hogere druk om met minder mensen meer te presteren. Op zich niet erg, alleen zijn er grenzen aan wat werknemers geestelijk en fysiek aankunnen. Het overschrijden van deze grenzen zorgt voor gestreste en opgebrande medewerkers, een slechte werksfeer, onnodige fouten en het wegvallen van creatief vermogen. Allemaal toch redelijk herkenbaar als je bedenkt hoe wordt omgegaan met de individuele talenten van leidinggevendens!

Hyperactiviteit

Van der Loo noemt dit fenomeen 'hyperactiviteitgedrag', oftewel gedrag van organisaties die in een geforceerd tempo te veel hooi op hun vork nemen met als doel de markt te verslaan. Hij beschrijft daarna de confronterende resultaten van een onderzoek dat is uitgevoerd door de Duitse hoogleraar Heike Bruch. Zij heeft aangetoond dat 'hyperactieve bedrijven' veel slechter presteren dan 'gezonde' bedrijven:

- De omzet van 'hyperactieve bedrijven' ligt 27 procent lager dan die van 'gezonde' bedrijven.
- De productiviteit is 19 procent lager.
- De klantloyaliteit is 23 procent minder.
- De medewerkersbetrokkenheid ligt 25 procent lager.

Niet alleen een yell

In relatie tot focus zou leiderschapsontwikkeling dus hoog op het organisatieverlanglijstje moeten staan, waarbij een duidelijke match noodzakelijk is met het aanwezige individuele talent van (potentiële) leidinggevendenden. Wellicht een open deur maar dit leidt tot de volgende top 3, waarbij het van belang is niet alleen een yell te laten horen maar echt over te gaan tot daden:

- 1 Zet leiderschapsontwikkeling, los van functies, in woord en vooral daad boven aan de agenda.
- 2 Focus op zaken waar je in uitblinkt.
- 3 Stem ontwikkeltrajecten af op de wensen, behoeften en talenten van individuen, dus maatwerk en geen gecamoufleerde massaproductie.



Zachtheid

Miriam Besseling

Een mens wordt zacht en zwak geboren.
Bij zijn dood is hij hard en stijf. Groene planten
zijn zacht en gevuld met sap. Bij hun dood
zijn ze verdord en droog. Daarom zijn stijfheid
en onbuigzaamheid volgelingen van de dood.
Zachtheid en buigzaamheid zijn volgelingen
van het leven. Zo zal een leger zonder
flexibiliteit nooit een oorlog winnen. Een boom
die onbuigzaam is, zal makkelijk breken.
Het harde en sterke zal vallen. Het zachte en
zwakke zal overwinnen.

Lao-Tzu

Het boek is begonnen met het hoofdstuk *Aftrap* en de boodschap dat 'leiderschap' alles ook en vooral te maken heeft met het overbruggen van verschillen en het samenbrengen van denkwijzen met denk- en doepatronen zonder geweld maar via gedachtegoed. De conclusie is dat echte leiders blijven voortleven in de harten en hoofden van mensen (Van der Lee, 2013). Volgens het citaat van Lao-Tzu is hiervoor zachtheid en buigzaamheid nodig. Een mooie bevinding om dit boek over Leiderschap in Zachtheid mee af te ronden.

Verwachtingspatronen

We kwamen overeen dat ik – als enige vrouw van het schrijversteam – over het onderwerp 'Zachtheid en vrouwelijk leiderschap' zou schrijven. 'Een beetje dom', bedacht ik mij later naar de bekende woorden van Maxima. Zachtheid is in mijn ogen niet exclusief voorbehouden aan vrouwen. Welbekende voorbeelden van mannelijke leiders benoemd in dit boek zijn Mahatma Ghandi, Nelson Mandela en de Dalai Lama. Mannen die via levenslessen de kunst van buigzaamheid geleerd hebben en de veerkracht gevonden hebben om het eigen gedachtegoed te blijven uitdragen ondanks wreedheden van buitenaf.

Volgens de Van Dale betekent 'zachtheid': 'mildheid', 'tederheid', 'weekheid' en 'lieflijkheid'. Een ander woordenboek wist mij zelfs de woorden 'zwakte' en 'krachteloosheid' wijs te maken. Jammer genoeg zijn dit ook veelal de oordelen in onze westerse maatschappij over zachtheid. Zowel mannen (misschien nog wel meer) als vrouwen kunnen hierdoor in de knel komen met de zachte kant in zichzelf en deze ontkennen/wegstoppen om maar mee te komen met het verwachtingspatroon van 'sterk' en

'daadkrachtig'. Ik ben genoeg vrouwelijke leidinggevend en tegengekomen die zich gedroegen als een kenau. Het voorbeeld van Margaret Thatcher kennen we allemaal. Wat betekent dit voor Zachtheid en Leiderschap?

Harde en zachte energie

Opgegroeid met de voorbeelden van drie oudere broers met de na-oorlogse normen 'doorgaan', 'niet zeuren' en 'sterk zijn', heb ik duidelijke oordelen en verwachtingen meegekregen over hoe ik moest zijn. Vanuit dit gekunstelde imago bestormde ik in mijn beginjaren overambitieuze de arbeidsmarkt. Gepantserd met verdedigingsmechanismen als bewijzen, stoer en bikkelaar zijn, hield ik mij staande en wedijverde mijzelf een weg omhoog in de toch wel door mannen gedomineerde ratrace. Ik zette vooral mijn, zoals je het zou kunnen noemen, 'mannelijke' energie in om mee te komen. Veel startende ambitieuze, vrouwelijke collega's zag ik hetzelfde doen. Sommigen zag ik vastlopen in een door 'push' gedomineerde leiderschapsstijl; ze bleven doorvechten via forceren en overtuigen met rationele argumenten, ook wel drammen, om hun zin te krijgen. Een machtsstrijd die vooral in een haantjes- of cowboycultuur niet wordt gewaardeerd. De getoonde onbuigzaamheid zag ik hard afgestraft worden en uiteindelijk zag ik hen – en mezelf – in de strijd vallen. Veel vrouwelijke collega's, en gelukkig ook ikzelf, omarmden, door de levenslessen wijs geworden, in de loop van de tijd onze zachtere kant, en waren zo in staat om vanuit effectief schakelen tussen 'push'- en 'pull'-stijlen anderen te beïnvloeden.

Het vermogen om effectief te schakelen wordt gevormd door enerzijds de oordelen en verwachtingen die je hebt meegekregen over hoe je moet zijn en anderzijds de mate waarin je je bewust bent van je ware authenticiteit. Bij betreding van de arbeidsmarkt zijn vrouwen (maar ook mannen) zich nog niet bewust van hun eigen zelfbeeld en drijfveren. Het ego is nog zwak ontwikkeld. Hierdoor wordt de bevestiging en erkenning van de eigenwaarde vooral in de buitenwereld gezocht door het kopiëren van de gewaardeerde mannelijke energie. Het ware 'ik' wordt soms afgeschermd door verdedigingsmechanismen in de vorm van een pantser of muur. Door meer werkervaring, en feedback over eigen kwaliteiten en talenten, vormt het zelfbeeld zich in de loop van de tijd tot een sterk ontwikkeld ego gebaseerd op innerlijke waarden. De opgebouwde innerlijke kracht zorgt voor het loslaten van ineffectieve mechanismen en het omarmen van de eigen Zachtheid.

Dan is de ruimte aanwezig om anderen vanuit ware authenticiteit te kunnen leiden. Degenen die hiertoe in staat zijn, winnen het respect en zullen vervolgens meer gegund krijgen.

In societies where men are truly
confident of their own worth,
women are not merely tolerated but valued.

Aung San Suu Kyi (1945-)

Inspirerende voorbeelden

Maxima Zorreguieta staat mijns inziens symbool voor verbindend leiderschap. Ondanks de oordelen over haar in het begin bleef ze mildheid tonen naar haar vader en zichzelf. Via het tonen van haar kwetsbaarheid en natuurlijk charisma heeft zij de kloof tussen het Koningshuis en de bevolking overbrugd en hen dichterbij elkaar gebracht. Veel Nederlanders hebben haar in hun hart gesloten.

Een ander voorbeeld van vrouwelijk leiderschap is Aung San Suu Kyi (1945 -). Zij is een Myanmarse politica, leidster van de geweldloze beweging voor de mensenrechten en democratie in Myanmar (voorheen *Birma*) en winnares van de Nobelprijs voor de Vrede van 1991. Op 20 juli 1989 plaatste het militaire regime haar onder huisarrest. Ondanks de situatie bleef zij in mildheid haar gedachtegoed uitdragen naar de bevolking. In deze omstandigheden won zij op 27 mei 1990 met overweldigende meerderheid de algemene verkiezingen, waarbij haar partij 82 procent van de zetels verkreeg. De militaire junta weigerde echter de verkiezingsuitslag te erkennen. Ze is uiteindelijk pas op 13 november 2010 vrijgelaten met een bagage van 15 jaar afwisselend huisarrest en gevangenschap waarin zij geen persoonlijk afscheid heeft kunnen nemen van haar terminaal zieke man.

Nimmer is zij vervallen in hardheid als wrok of wraak maar altijd koos ze voor zachtheid en buigzaamheid. Haar gedachtegoed ging over de muren van gevangenschap heen en verbond haar met de Myanmarse bevolking. Echte leiders blijven trouw aan hun authenticiteit en waarden, en laten Zachtheid overwinnen.

Op een zachte manier
kun je de wereld doen beven.

Mahatma Gandhi (1869-1948)

Bronnen

- Almaas, A.H. (2009). *Essentie; de diamanten weg naar zelf-realisatie*. Altamira-Becht, Haarlem.
- Ardon, A. (2011). *Doorbreek de cirkel!* Business Contact.
- BA can't get it up, <http://goo.gl/zdTMJn>
- Bauman, Z. (2005). *Liquid Life*. Cambridge (UK): Polity Press.
- Blot, P. de. *Weblog over Business spiritualiteit*, <http://pauldeblot.nl/>
- Born, A. van den (2013). *The Fuzzy Firm*. Amsterdam: Born to grow.
- Brown, B. (2004). *Zie jezelf in mildheid! Bevrijd je van de rechter in jezelf*. Amstelveen: Symbolon.
- Buckingham, M. & Clifton, D. (2007). *Ontdek je sterke punten*. Utrecht: Spectrum.
- Collins, J. (2001). *Good to great*. Harper Collins.
- Collins, J. (2005). *Built to last*. Random House.
- Covey, S.M.R. (2008). *De snelheid van vertrouwen*. Amsterdam: Business Contact.
- Dam, A. van (2009). *De kunst van het falen*. AMBO.
- Damhuis, E. *Leiderschap: de lessen van band of brothers*, <http://goo.gl/xAVc1c> 14 november 2013.
- Drenth, B., Damen, B., Goedhart, A. (2005). *De kunst van het volgen. Over het ontvangen van leiding*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Dubbink, W. (2013). Moreel wangedrag en zelfbedrog van managers, *Trouw*.
- Edelman. *Edelman Trust Barometer 2013*, <http://www.edelmanpr.nl/nl/> 21 januari 2013.
- Effectory, <http://goo.gl/ySZv3l>
- Encyclo (red.). Waarde, <http://goo.gl/Krqlf1> december 2013.
- Encyclo (red.). Yell, <http://goo.gl/Krqlf1>
- Encyclo (red.). Zachtheid, <http://goo.gl/h4ekRW>
- Fernandopeire.com. *The Vineyard Northampton town center*, <http://goo.gl/wXgo3c> juni 2011.
- Fluidism. Social weefsel, <http://fluidism.biz/> december 2013.
- Gobillot, E. (2008). *The Connected Leader*. Kogan Page.
- Goleman, D. (2012). *Over leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.
- Gottman, J. (2000). *The seven principles for making Marriage Work*. Orion Publishing Co.
- Gottman, J. *Four horsemen of the Apocalypse*, <http://goo.gl/dlZPq>
- Gratton, L. (2011). *The Shift – The future of work is already here*. Hammersmith (UK): Harpercollins Publishers.
- Grün, A. (2003). *Spiritualiteit voor managers*. Ten Have.
- Hamaker-Zondag, K.M. (2009). *Blij zijn met jezelf; de psychologie van plezier*. Amstelveen: Aionion Symbolon.
- Hamel, G. *First, let's fire all the managers*, <http://shortly.nl/nay> december 2011.
- Hollandse zaken (red.). *Opstand tegen veelverdieners*, <http://shortly.nl/naA> 27 juni 2013.
- Isaacson, W. (2007). *Steve Jobs: de biografie*. Spectrum.
- Kouwenhoven, K. (2004). *De zeven bronnen van arbeidsvreugde. Methoden voor werken met plezier en goed presteren*. VM uitgevers.
- Kwakman, H. (2013). *Slow Banking*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Lanting, M. *Vaste manager maakt plaats voor roulerend leider*, <http://shortly.nl/naB> 8 september 2011.
- Lee, R. van der (2013). *Voor de verandering: we hebben iets te vieren*, <http://shortly.nl/naC> 28 november 2013.
- Lee, R. van der (2014). *Het Sollicitatiefabel*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Loo, H. van der (2012). *Maak een noodstop! (Managementboek Magazine)*. Schiedam: januari 2012.
- Lunau, S. (2013). *Lean Six Sigma Toolset; verbeterprojecten doorvoeren met succes*. Amstelveen: UNC Plus Delta.
- Nooteboom, B. *Vormen en bronnen van vertrouwen, Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jan/feb 2006.
- NRC (red.) COA-personeel luidt noodklok over bedrijfscultuur, <http://shortly.nl/naD> 18 september 2011.
- Oosterhof, D. (2011). *Leiderschap in contact*. Back2Base.
- P&Oactueel (red.). *Leidinggevend effectiever dan managers*, <http://shortly.nl/naE> 19 september 2012.
- Peters, T. (2004). *In search of excellence*. Harper Collins.
- Pink, D. (2010). *Drive*. Business Contact.
- Psychologie Magazine (kalender 2013, week 17)*. Zorg dat u aan het eind van uw leven geen spijt heeft. Amsterdam: Weekbladpers Tijdschriften.
- Scharmer, O. (2009). *Theorie U: Leiding vanuit de toekomst die zich aandient*. Christofoor.
- Schouten, J. & Kamminga, W. (2007). *Verbeteren van teams*. Thema.
- Seligman, M.E.P. (2002). *Gelukkig zijn kun je leren*. Houten: Het Spectrum bv.
- Tedx (Brene Brown), <http://shortly.nl/naF>, 23 december 2010.
- Tedx (Peter van Uhm), <http://shortly.nl/naJ> 25 november 2011.

Tijdschrift voor management & organisatie, nr. 6 (nov/dec 2010), themanummer: Vertrouwen.

Van Dale (red.). Zachttheid, <http://url4u.nl/23887> december 2013.

Van Dale (red.). Fantasie, <http://shortly.nl/naH> december 2013.

Verhoeven, W. De veranderparadox, *Management Tools*, nummer 1, 2009.

Volkskrant (red.). Top failliete scholenkoepel Amarantis leefde als zonnekoningen, <http://shortly.nl/naI> 14 februari 2013.

Waal, A. de (2008). *Maak van je bedrijf een toporganisatie*. Van Duuren Management.

Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum.

Wikipedia (red.). Aung San Suu Kyi, <http://shortly.nl/naK> december 2013.

Wikipedia (red.). Erwin Rommel, <http://shortly.nl/naL> december 2013.

Wikipedia (red.). Marco Kroon, <http://shortly.nl/naM> december 2013.

Wikipedia (red.). Maslow, <http://shortly.nl/naN> december 2013.

Wikipedia (red.). Michiel de Ruyter, <http://shortly.nl/naO> december 2013.

Wikipedia (red.). Rousseau, <http://shortly.nl/naP> december 2013.

Wikipedia (red.). Vertrouwen, <http://shortly.nl/naQ> december 2013.

YouTube (red.). Tommy Haas, <http://shortly.nl/naR> december 2013.

Auteur



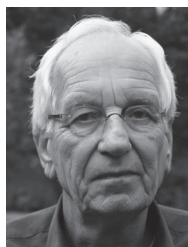
Richard van der Lee

Richard van der Lee MBA (1970) heeft gedurende zijn loopbaan diverse functies bekleed, uiteenlopend van bouwvakker en hulp in de slagerij tot recent leidinggevende binnen de financiële sector. Op het gebied van studie heeft hij, na een stoeve start in zijn jeugd met zes jaar mavo, in 2011 een MBA-studie voltooid, inclusief een major op het gebied van leiderschap. Dit met als eindresultaat de dissertatie 'Visie op Talent'.

Richard is nu op zoek naar nieuwe uitdagingen en actief als ZAV'er (Zelfstandig Aanjager van Verandering) in de driehoek talentontwikkeling – leiderschap – organisatievernieuwing. In deze laatste hoedanigheid geeft hij presentaties en advies aan organisaties en individuen, schrijft hij artikelen en blogs voor diverse sites in binnen- en buitenland, recenseert hij managementboeken en host hij de blogsites Visie op Talent en Century of Talent. Daarnaast zijn er diverse andere initiatieven waar hij bij betrokken is; onder andere is hij co-founder van De Alfabetboeken, de serie waar tot nu toe dit boek, Het Talentalfabet en Het Sollicitatiealfabet deel van uitmaken. Buiten deze serie is Richard auteur van het boek De laptop op tafel, een boek over work-life balance, en momenteel is hij bezig met het boek De Kloonkolonie. Bij dit alles is zijn uitgangspunt:

Verandering begint met delen.

Auteur



Pieter Taffijn

Pieter Taffijn (1941) begon na de HBS zijn loopbaan in het bedrijfsleven. Hij was onder meer ontwerper van grootkeukens voordat hij aan de studie Marketing Management begon. Daarna werkte hij als partner bij een Amsterdams marketingbureau en schreef voor bladen in het binnen- en buitenland over uiteenlopende onderwerpen. Na enige tijd vond hij geen bevrediging meer in werken binnen marketing en op verzoek van een regionaal dagblad ging hij daar aan de slag als journalist.

Hij heeft een zeer ruime ervaring opgedaan in de journalistiek (onder meer als chef regiodirectie, redacteur economie, redactiechef, opinieredacteur en commentator) en is nu nog actief als tekstschrijver en als redacteur van magazines. Zijn belangrijkste taak is echter de functie van personal assistent van zijn echtgenote; zij is talentontwikkelaar en heeft als trainer/coach/mediator een eigen bureau. Daarnaast zijn er diverse andere initiatieven waar Pieter bij betrokken is, onder andere is hij co-founder van De Alfabetboeken, de serie waar tot nu toe dit boek, Het Talentalfabet en Het Sollicitatiealfabet deel van uitmaken. Meeschrijven aan de serie is voor Pieter een voor de hand liggende keus: schrijven zit hem in het bloed en talent boeit hem uitermate. Zijn motto:

Wie voor een dubbeltje is geboren,
wordt met enige inspanning en
het gebruikmaken van talent
meer dan een kwartje.

Auteur



Miriam Besseling

Drs. Miriam Besseling (1973) is werkzaam als organisatie- en HR-adviseur, en als (team)coach. Van huis uit is zij bedrijfspsycholoog. Ze heeft verschillende rollen vervuld als HR-manager, HR-consultant en psycholoog/adviseur. Miriam helpt bij blijvende organisatie- en attitudeverandering door de kracht van verbinding en beweging. Zij werkt op het snijvlak van organisatieontwikkeling en HR.

Miriam is gespecialiseerd in procesoptimalisering en de gedragsmatige (procesmatige) aspecten van samenwerking, inzetbaarheid en leiderschap in veranderende organisaties. De focus ligt op doelen, processen en mensen via advies, training en procesbegeleiding.

Haar passie is het verbinden van mens met resultaat. Beweging in een organisatie ontstaat als voor twee gebieden aandacht is: structuur en cultuur. De één heeft de ander nodig voor optimalisering. Boven alles blijft het mensenwerk! Dit vraagt om een volwassen vorm van leiderschap vanuit ware authenticiteit. Bewustwording van ineffectieve denk- en doepatronen, eigen energiebronnen en waarden staan centraal in de hoofdstukken die Miriam schreef. Het omarmen van eigen talenten en zachtheid teneinde anderen te inspireren vormen de boodschap. Dit kan alleen als je volledig met jezelf en de ander in contact staat. Haar belangrijkste motto voor leiderschap is dan ook:

Samenwerken door in contact te zijn!

Auteur



Hans Kwakman

Mensen inspireren en in beweging zetten om vanuit hun kracht en kwaliteit een betere invulling te geven aan ambities, van zichzelf en van de organisatie. Dat is wat Hans graag doet!

Hans heeft een langjarige achtergrond in de financiële sector, zowel in commerciële als in leidinggevende posities. Hier kreeg hij voor het eerst te maken met 'in control'-vraagstukken en de verkramping die daarbij kan optreden.

Hans is gefascineerd door de wijze waarop de maatschappij, organisaties en individuen omgaan met de spanning tussen beheersing en vertrouwen. Zijn aandacht gaat vooral uit naar de rol van leidinggevers bij het richten en inrichten van de organisatie om te bouwen aan vertrouwen en bevologenheid. Zie voor meer informatie www.hanskwakman.nl. Hij komt het beste tot zijn recht in de rollen van (interim-)adviseur/leidinggevende en als coach/klankbord.

Hans is zowel bedrijfskundig (MBA) als veranderkundig (CMC) geschoold. Sinds 2008 is Hans zelfstandig. Als partner bij www.hetontwikkelaarsgilde.nl levert hij een bijdrage aan de ontwikkeling en bevologenheid van mens en organisatie. In 2013 schreef Hans het boek *Slow banking, van verkrampde control naar de kracht van contact*. Hij is tevens kernteamlid van www.hrcommunity.nl en medeauteur van het boek *Organiseren en HR in 2025*.

In zijn vrije tijd leest Hans graag en veel. Vakliteratuur, maar ook fantasyboeken. Hij heeft bijna alle boeken van de Magiërserie van Raymond Feist verslonden. Ook staat er elk jaar wel een nieuwe mentale of fysieke uitdaging op zijn lijstje, zoals een nieuwe studie, het schrijven van een boek, het beklimmen van een bergtop, het duiken in tropische wateren en het fietsen van diverse

wielerklassiekers. Voor 2015 heeft hij zijn uitdaging al gevonden: The Great Divide (van Canada naar Mexico op de mountainbike). Enkele hoofdstukken van Hans in dit boek zijn mede tot stand gekomen dankzij medewerking van Christina van Zanten en Gerda Welleweerd. Christina en Gerda zijn beiden werkzaam als partner bij Het Ontwikkelaarsgilde.
Het motto van Hans is:

Controle leidt tot volgzaamheid,
autonomie leidt tot betrokkenheid.
Betrokkenheid leidt tot meesterschap.

Daniel Pink

Auteur



Marco Buschman

Drs. Marco Buschman, CPCC, PCC (1967), is een allround management- en organisatieadviseur, internationaal trainer en executive coach. Hij ondersteunt bedrijven, teams en leidinggevenden bij strategische vraagstukken en het (door) ontwikkelen van mens en organisatie. Daarbij gaat zijn bijzondere aandacht uit naar het creëren van een high-performancecultuur waarin focus op resultaat en productiviteit samengaat met een sfeer van vertrouwen, respect en het waarderen van onderlinge verschillen. Zijn stijl wordt gekenmerkt door optimisme, daadkracht, empathie, passie en inspiratie.

Na het atheneum heeft Marco in 1990 zijn opleiding als beroepsofficier aan de Koninklijke Militaire Academie succesvol afgerond en aansluitend 8,5 jaar operationele en staffuncties vervuld. Hij is onder andere betrokken geweest bij reorganisaties en herontwerp-vraagstukken. In deze periode heeft hij ook de studie Bedrijfskunde in Nijmegen afgerond. Vanaf 1999 is Marco bij Capgemini gaan werken. De eerste 1,5 jaar 'in het veld', aansluitend 5 jaar in diverse managementposities. In 2006 heeft Marco de overstap gemaakt van manager naar de rol van adviseur/trainer/ (team)coach. Initieel in loondienst, vanaf 2007 als zelfstandige vanuit Buschman Consultancy. De afgelopen 5 jaar schreef hij 56 artikelen over leiderschap, teamontwikkeling en persoonlijke coaching. Deze artikelen zijn vrij beschikbaar voor eenieder die interesse heeft.

De moed van een leider om zijn visie
te realiseren komt vanuit zijn passie,
niet vanuit zijn positie.

John Maxwell
