De kleine Leiderschap voor dummies®

John Marrin

BBNC uitgevers

Amersfoort, 2016

Inhoud

Inleiding 9

Hoofdstuk 1: De leiding nemen 13
Op zoek naar leiderschap 13
Leiding ondervinden ... of juist niet 14
Jezelf zien als leider 15
Invulling geven aan een hiaat 15
Veranderingen beginnen bij jezelf 16
Steeds uitblinken als leider 16
Leidinggeven aan medewerkers en aan teams 17
Jezelf kennen 17
Betrokkenheid creëren bij je medewerkers 18
Leidinggeven aan alle soorten teams 19
Uitblinken als leider 19

Hoofdstuk 2: Wat is leiderschap? 21
Wat houdt leiderschap precies in? 21
Verschillen tussen leiderschap, leidinggeven en leider zijn . . 22
Leiderschap en kwaliteiten 24
De leukste kanten van leiderschap 26
Welke invulling past bij jou? 29
Leiderschap en management: twee kanten van een medaille . . . 29
Ervaringen met leiderschap en management 30
Wat zijn de verschillen tussen leidinggeven en managen? . . . 34

Hoofdstuk 3: Leidinggeven aan jezelf 41
Meer zelfkennis maakt betere leiders 41
Leidinggeven begint bij jezelf 42

Zelfvertrouwen opbouwen 44
Je beste recensent worden 45
Oefening baart kunst 47
In harmonie zijn met je waarden 51
Disharmonie herkennen 51
Op weg naar authentiek leiderschap 52
Jouw waarden uitdragen 55
Omgaan met dilemma's 57
Dilemma's aanpakken 57
Vrienden leiden 62

Hoofdstuk 4: Inspirerend leiderschap 65
Wat is het nut van je werk? 65
Een doel voor ogen hebben 66
Hoe word je een leider met visie? 71
Je invloedssfeer vergroten 72
Inspirerend leiderschap in de praktijk 74
Mensen inspireren: de sleutel tot betrokkenheid 74
De geheimen van inspirerende leiders 81
Hoe word je een inspirerende leider? 82
Omgang met collega's 83
Collegialiteit 85
Durf van je te laten horen 85
Je zintuigen inzetten 89
Uitblinken in betrokkenheid opbouwen 91

Hoofdstuk 5: Leiderschap op weg naar topprestaties 95
Je leiderschapsstijl aanpassen 95
Waarom krijg ík alle lastige mensen? 96
Leiderschapsstijlen begrijpen 97
Een optimale leiderschapsstijl voor anderen én voor jezelf 100
Op weg naar topprestaties 101
Een uitstekend voorbeeld geven 101

Wanneer de normen verslappen. 103
Samen op weg naar topprestaties 105
Bereidheid versus mogelijkheid. 105
Coachen is een kunst 109

Hoofdstuk 6: Leidinggeven in tijden van verandering 111
Een duik in de zee van verandering 112
Nieuwe veranderingen en oude gewoonten. 112
Veranderingen verwelkomen 115
Cultuur omvormen 118
Waar en wanneer moet je beginnen?. 118
Initiatief-itis 120
Ere wie ere toekomt. 121
Methoden om weerstand te minimaliseren 123
Een nieuwe cultuur: de veranderingen handhaven 126
Voorop lopen: het goede voorbeeld geven. 127
Aandacht geven aan de juiste zaken. 129

Hoofdstuk 7: Leidinggeven aan je eigen (project)team 133
Leidinggeven aan je eigen team 133
Een superteam opbouwen. 134
Het belang van teamnormen 137
De effectiviteit van je team beoordelen 138
Naar voortdurende verbetering streven 139
Een projectteam onder je hoede nemen 141
Je team opzetten 142
Leidinggeven aan teamleden met meerdere verplichtingen 143
Een gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid ontwikkelen 145

Hoofdstuk 8: Tien tips om mensen te inspireren en te motiveren 149
Respect verdienen. 149

Hoger met die lat! 150
Zingeving 150
Betrokkenheid vergroten 150
Meten is weten! 150
Wees geen slachtoffer van veranderingen 151
Ere wie ere toekomt 151
Het ijzer smeden als het heet is 151
Een superteam maken 152
Tijd maken om te coachen 152

Index 153

Inleiding

Leiderschap herken je pas als je het tegenkomt en mis je pas als het ontbreekt. Toch vinden veel mensen het moeilijk om te definiëren wat leiderschap precies is. Ik heb dit boek geschreven om het mysterie te ontrafelen en je de kans te geven om leiderschapsprincipes in je dagelijks werk toe te passen. De indeling van dit boek is bedoeld om je te laten kennismaken met de verschillende aspecten van leiderschap. Alle informatie die je tegenkomt, is direct of indirect afkomstig uit de praktijk en grijpt terug op mijn veelvuldige samenwerking met talloze leiders.

Over dit boek

Als je voor het eerst een leidinggevende positie krijgt, vind je hier alles wat je moet weten om succesvol te zijn. Heb je al jaren ervaring in het leidinggeven, dan nodig ik je uit om nu eens door een andere bril naar je filosofie en uitvoering te kijken. Ga eens na wat al optimaal werkt – voor jezelf én voor je medewerkers – en wat nog verbeterd kan worden.

Je leert het beste door de leerstof in de praktijk te brengen, vervolgens je ervaringen te overdenken en al doende je vaardigheden te verdiepen.

In werksituaties gaat het bij leiderschap vooral om het motiveren van medewerkers en het verhogen van hun betrokkenheid. Tegelijkertijd geef je hen echter ook gelegenheid meer voldoening te halen uit hun bijdrage aan het succes van de organisatie. Dit boek

beantwoordt vele vragen waaronder: Hoe verhoog je de betrokkenheid van de mensen die voor je of met je werken? Waarom moet je eerst leren leiding te geven aan jezelf? Hoe moet je leidinggeven in tijden van interne veranderingen? Hoe benader je mensen van wie het gedrag of de prestaties niet aan je normen voldoen?

Ik probeer al deze vragen, en vele andere, zo goed mogelijk en in klare taal te beantwoorden.

Vuistregels

Ik maak gebruik van enkele vuistregels die het je gemakkelijker zullen maken om met dit boek te werken:

- De *cursieve* woorden zijn nieuwe woorden, waarvan je de definitie kunt vinden in de buurt van dat cursieve woord.
- De **vetgedrukte** woorden zijn de kernwoorden in opsommingen.

Wat je niet hoeft te lezen

Ik heb dit boek geschreven om je (meer) inzicht te geven en je begrip te verruimen over waar leiderschap in werksituaties allemaal om draait. Daarbij heb ik ook informatie verwerkt die weliswaar nuttig is om te lezen, maar niet strikt noodzakelijk. Deze informatie is gemakkelijk te herkennen want die heb ik in lichtgrijze kaders geplaatst. Het zijn interessante verhalen uit de praktijk. Zij illustreren stellingen die elders voorkomen, maar je kunt ze overslaan als je wilt.

Veronderstellingen

Ik ga ervan uit dat je als lezer van dit boek:

- enthousiast bent over het (verder) ontwikkelen van je leiderschapskwaliteiten;
- je eigen prestaties en die van anderen wilt verbeteren;
- al enige ervaring hebt met leiderschap;
- niet alleen wilt weten *wat*, maar vooral ook *hoe*. Hiermee wil ik zeggen dat je niet alleen wilt weten *hoe* mensen zich op hun werk gedragen, maar vooral ook wat de *redenen* voor hun gedrag zijn.
- een positieve bijdrage wilt leveren aan de organisatie waar je werkt en een goede indruk wilt maken op de mensen met wie je samenwerkt.

Pictogrammen in dit boek

De pictogrammen wijzen op informatie die van specifiek nut kan zijn. Hierna volgt wat uitleg over elk pictogram:

Dit pictogram geeft aan dat hier informatie staat die je in je oren moet knopen en die van cruciaal belang is als je een voortreffelijke leider wilt worden.

Hierachter staan praktische adviezen over hoe je leidinggeeft in zeer uiteenlopende werksituaties of oefeningen om nader kennis te maken met leidinggeven.

Met dit pictogram vraag ik je aandacht voor een waargebeurd verhaal waarvan ik hoop dat je het inspirerend en/of zinvol vindt.

Pas op! Als je het advies dat achter dit pictogram staat links laat liggen, wordt je probleem mogelijk van kwaad tot erger.

De volgende stap

Je hoeft dit boek niet van begin tot eind te lezen. Ik heb de onderwerpen zodanig onderverdeeld dat *jij* je eigen aanpak kunt bepalen. Je kunt daarbij kiezen voor een structurele, doorlopende aanpak of je kunt de hoofdstukken in willekeurige volgorde bekijken.

Blader eens door de inhoudsopgave en kijk wat je het eerst aanspreekt. Als je bijvoorbeeld je begripsvorming over leiderschap wilt verdiepen, ga dan naar hoofdstuk 2. Wil je je verder bekwamen in het stimuleren van mensen om conform jouw normen te werken, sla dan hoofdstuk 5 open.

IN DIT HOOFDSTUK

- **Waarom er leiders (moeten) zijn**
- **Waarom sommige mensen leiders worden en andere niet**
- **Kansen signaleren om de leiding te nemen**
- **Veranderingen doorvoeren en leidinggeven aan verschillende teams**

Hoofdstuk 1

De leiding nemen

In dit hoofdstuk omschrijf ik het nut van leiders, hoe en waarom je de stap kunt zetten een leider te worden en hoe je verschillende teams kunt aanvoeren.

Op zoek naar leiderschap

Het leven in het algemeen, en vooral op de werkvloer, lijkt voor veel mensen steeds onzekerder en ingewikkelder te worden. In zulke onzekere tijden hebben mensen behoefte aan leiderschap en leiders, maar ze vinden niet altijd wat ze zoeken.

In dergelijke situaties gaan mensen op zoek naar leiderschap en leiders, omdat ze een manier willen vinden om weer op koers te komen. Ze willen inbreng hebben (actief meedoen in plaats van zomaar ronddobberen) door een bijdrage te leveren aan het oplossen van de problemen.

Ik wil je aanmoedigen om in de omschreven situaties effectief leiderschap te laten zien, zelfs al hoort dat niet direct bij jouw functie. Op het moment dat mensen aansturing zoeken, neem dan het voortouw, ook al behoor jij zelf tot de groep die met de situatie worstelt.

Leiding ondervinden … of juist niet

Mijn ervaring is dat wanneer mensen in moeilijke tijden – zoals tijdens een economische recessie – een goede leider nodig hebben, ze vaak opgezadeld worden met meer managers. Zowel leidinggevenden als managers zijn noodzakelijk om een organisatie te runnen, maar te veel management en te weinig leiding kan rampzalig zijn! Ga even naar hoofdstuk 2 voor de belangrijkste facetten van en verschillen tussen leidinggevenden en managers.

OP DE CENTEN LETTEN

Als gevolg van een daling in de markt moest de directie van een productiebedrijf een aantal vervelende beslissingen nemen. De directie besloot de kosten aan banden te leggen door werknemers te ontslaan en veel strikter op de uitgaven te letten. Ze informeerde de managers dat alle beslissingen waarbij meer dan tien euro was gemoeid eerst op directieniveau goedgekeurd moesten worden.

Veel managers vonden dat de directie te veel op de centen lette. Sterker nog, zij kregen de indruk dat deze maatregel impliceerde dat zij als managers niet in staat zouden zijn zelf op de kosten te letten. Ook werd hun aanzien bij de medewerkers aangetast omdat zij geen snelle beslissingen meer konden nemen; alles moest via de directie.