

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

Behoudens beperkingen door de wet gesteld, mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, fotografie of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Het boek ‘ Leiderschap, makkelijker dan je denkt’ gaat over die zaken en gedragingen waar we ons niet bewust van zijn maar wel willen worden. Met dit boek krijg je inzichten om dingen anders en soms effectiever op te pakken. Wat kun je doen of beter laten om ervoor te zorgen dat mensen in je omgeving meer betrokken, met verantwoordelijkheid en gemotiveerd aan het werk of bezig zijn. Of dit nu gaat om medewerkers op je werk, kinderen in je gezin of clubgenoten binnen je vereniging, dat maakt geen verschil. Ik neem je mee op reis en zal de vele theorieën en modellen die er zijn vertalen naar herkenbare voorbeelden. Voorbeelden uit mijn praktijk die je direct zult herkennen en waardoor er bij jou meer bewustwording zal ontstaan.

Noch auteur noch uitgeverij kunnen aansprakelijk worden gesteld voor onjuist gebruik, misbruik of aandoeningen en/of schade voortkomend uit deze handvatten. Bij psychische problematiek of twijfel wordt verzocht professionele hulp te vragen.

Kennismaking met de schrijver, Ronald Dingerdis

Wie is Ronald Dingerdis en wat maakt hem een autoriteit op het gebied van leiderschap en leidinggeven?

Al op jonge leeftijd werd ik (1965) geboeid door charismatische leiders. Van veel andere mensen begreep ik niet waarom zij het succes niet nastreefden. Hier begon mijn zoektocht naar leiderschap. Hoe komt het toch dat de ene leider wordt uitgelachen door de medewerkers, een slecht draaiend bedrijf heeft en bijna overspannen is terwijl de andere leider succesvol is, winst en innovatie weet te creëren en lachend naar huis gaat?

In de loop der jaren heb ik veel onderzoek gedaan naar die elementen die een ieder succesvol maken. Jarenlange studies hebben bijgedragen aan inzichten aan de hand waarvan ik een methode heb ontwikkeld, gebaseerd op verantwoordelijkheid, om mensen leiderschap aan te leren.

Ik kwam erachter dat er iets ontbreekt in de volwasseneneducatie. De vele bestaande modellen gaan uit van wetenschappelijke theorieën. Maar er wordt niet ingegaan op hoe je de modellen in de praktijk moet toepassen en wat je moet doen om het beoogde resultaat te krijgen.

Wat moet je doen, wat moet je zeggen, hoe moet je je gedragen, enz.?
Dat noemt men je eigen zoektocht en ontwikkeling, met veel vallen en opstaan en teleurstellingen, waardoor je vaak weer terugvalt in het oude patroon.

Dit alles heeft mij geïnspireerd om het segment vaardigheden in leiderschap en leidinggeven verder uit te diepen en een aanpak hiervoor op te stellen. Inmiddels heb ik een succesvol trainingsbureau en adviescentrum dat gespecialiseerd is in leiderschap en leidinggeven. De vele duizenden mensen die bij een training, cursus of bijeenkomst aanwezig zijn geweest

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

spreken hun waardering uit en zijn blij met de inzichten die ze krijgen over hoe je een succesvol leider kunt zijn.

Omdat ik zoveel mensen ontmoet, bij enorm veel situaties betrokken raak en zie waar het misgaat, heb ik besloten om dit boek te schrijven. Een boek met veel praktische voorbeelden waardoor het ook bij jou duidelijk wordt hoe je zaken aan kunt pakken. Niet alleen in de werksituatie maar ook in de privé-situatie. Want het leidinggeven aan werknemers is feitelijk niet anders dan leidinggeven aan je gezin. Het gaat erom hoe je een ander benadert en wat je beter wel en beter niet kunt doen.

Zonder verantwoordelijkheid geen betrokkenheid!

Waar ik in mijn voorbeelden in dit boek spreek over ‘hij’ bedoel ik ook ‘zij’ en waar ik spreek over ‘haar’ kan ook ‘hem’ gelezen worden. Voor de leesbaarheid heb ik mij beperkt tot hetzij een voorbeeld van een man, hetzij een voorbeeld van een vrouw.

Inleiding

Waarom een boek over leiderschap, terwijl er al zoveel literatuur over dit onderwerp bestaat?

In mijn loopbaan als adviseur, trainer en onderzoeker heb ik geconstateerd dat veel mensen de theorieën die over het onderwerp leiderschap bestaan, trachten na te leven en te integreren in hun (werkzame) leven.

Helaas heb ik daarbij vastgesteld dat veel mensen veel minder effectief zijn in de praktische toepassing ervan dan ze zelf menen of wensen te zijn.

Vaak hoor ik mensen vol trots uitspraken of leiderschapmodellen uit literatuur of zware leergangen citeren die hun leven hebben veranderd.

Tevreden hun verworven manieren vertellen over hoe ze hiermee de wereld zullen veranderen.

Ik hoor ze zeggen: ‘Ik weet hoe ik mensen moet motiveren en achter mijn doel moet krijgen.’

Feit is dat ik merk dat leiders zorgen hebben, soms wakker liggen.

Worstelen om mensen mee te krijgen, daar hun werkdag aan besteden en telkens een groep tegen zich in het harnas jagen en dan *daar* weer zorgen om hebben. Een vicieuze cirkel als gevolg. Dit geldt zowel zakelijk als privé.

Leiderschap is voor velen van ons weggelegd. Allemaal zijn we een rader in een groter geheel en oefenen we invloed uit op onze omgeving. En invloed uitoefenen is leiderschap tonen. Hoe meer invloed wordt uitgeoefend, hoe groter de leider is.

Ik heb dit boek geschreven met het doel leiders te helpen zich te ontwikkelen. Ze een methode en gereedschappen te geven waarmee ze binnen zeer korte tijd de rendementen van mens, organisatie of bedrijf vergroten. Waardoor ze in staat zijn om met deze methode tijd vrij te maken voor strategie en ontwikkeling, innovaties in gang te zetten en de

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

winstgevendheid te zien groeien. En dit alles te presteren binnen een 40-urige werkweek.

In mijn beroepspraktijk hanteer ik een methode waarmee ik in alle geledingen van bedrijven, organisaties of plaatsen waar mensen samenwerken de verantwoordelijkheid terugbreng naar de werkvloer, medewerkers of betrokkenen. Het systeem is gebouwd op het herkennen van verantwoordelijkheden, deze beschrijven en (terug)geven aan diegene waarvoor ze bestemd zijn. Door deze verdeling ontstaat een situatie waarbij jij - als leider - betrokkenheid en motivatie zult oogsten, culturen zult zien veranderen en de winstgevendheid zienderogen zult zien toenemen. De methode staat garant voor sociale innovatie binnen de onderneming, organisatie of privésituatie. Aan de methode zijn diverse leiderschap- en psychologische modellen toegevoegd om het systeem van leiderschap goed te begrijpen en te completeren.

Met praktische alledaagse voorbeelden zet ik de methode uiteen in dit boek. Hierdoor zul je de methode snel herkennen, kunnen oppakken en direct kunnen toepassen.

Echte oplossingen voor werk en gezin liggen hiermee binnen handbereik.

Ik citeer twee situaties om te illustreren hoe groot de impact van de methodiek is.

Een productiebedrijf waar 30% meer productie werd gedraaid en de winstgevendheid naar rato was toegenomen. Dit alles is gerealiseerd binnen drie maanden na invoering van het leiderschapssysteem. De directeur van dit bedrijf zei tegen me: 'Zie je wel dat ik gelijk had. Al die jaren wist ik dat we met deze ploeg veel meer productie met minder afkeur konden draaien.' Ik kon alleen maar antwoorden: 'Ja, maar het verschil is dat je nu gelijk hebt gekregen. Gefeliciteerd met je prestatie en je ontwikkeling.'

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

Een leidinggevende van een bedrijf in het Zuiden mailde me na de training: 'Ik heb de methodiek thuis toegepast in mijn relatie, het werkt. Ik heb het beste gesprek gehad uit heel mijn huwelijk, we begrijpen elkaar nu plots wel'. Enige tijd later kreeg ik een e-mail met de tekst 'je hebt mijn huwelijk gered.'

Hierbij is een kleine nuance op zijn plaats. De leidinggevende had met de methodiek zelf zijn huwelijk gered. Ik had hem slechts de gereedschappen gegeven en zijn ontwikkeling gestimuleerd. Hij had met de methodiek net zoveel succes in zijn werkzame leven. Het mes snijdt dus aan twee kanten.

**Leiderschap, makkelijker dan je denkt.
Praktische oplossingen voor werk én gezin.
Sociale innovatie is nog nooit zo binnen handbereik geweest.**

Inhoud

1. Leider worden of manager blijven?
2. Wat is de basis voor leiderschap?
3. Hoe ontstaat werkdruk en stress?
4. De juiste man/vrouw op de juiste plaats
5. Vaardigheid 1: Inschatten wat een ander wil
6. Vaardigheid 2. Verantwoordelijkheid, de leider geeft ieder zijn deel
7. Culturen zijn te veranderen
8. Culturen veranderen, begin eens bij de normen en waarden
9. Ouder-kind gedrag
10. Probleem en oplossing samengevat
11. Gedrag roept gedrag op
12. Volwassen gedrag zal je redden
13. Waarom bestaat er überhaupt ouder-kind gedrag?
14. Boos worden helpt je je doel te bereiken
15. Durf elkaar op afwijkend gedrag aan te spreken
16. Vakmanschap aanleren, ouders gaan voorop
17. Situationeel leiderschap: leiderschapstijlen
18. Communicatie: Dramadriehoek
19. Werknemers motiveren: lijden of begeleiden?
20. Hoe motiveer je mensen?
21. Betrokkenheid stimuleren
22. Effectieve communicatie
23. Bepaal hoe mensen over je praten
24. Doelen stellen
25. Hoe herken je een leider?
26. Contract met jezelf
27. Geduld hebben duurt 7 seconden
28. Modelwoning Leiderschap
29. Nawoord
30. Bronnen

Leider worden of manager blijven?

Bij een klant van me mocht ik me lange tijd bezighouden met de professionalisering van praktijkopleiders en docenten binnen het middelbaar onderwijs.

Duizenden mensen heb ik mogen ontmoeten. Intelligente mensen die vaak werkzaam waren als uitvoerenden in een bedrijf. Ze kenmerkten zich als doeners, omdat ze slechte ervaringen hadden met het vroegere onderwijs. Ze dachten daardoor dat ze niet of slecht konden leren.

Hoe leuk was het om hen mee te nemen op een reis van leiderschap en het ontwikkelen van leermotivatie. Ik nam ze mee op dezelfde reis die ze ook met hun leerlingen konden maken. Ze gingen zelf het proces door.

Twee keer per jaar zag ik deze mensen en met veel enthousiasme kwamen ze dan weer binnen.

‘Hoi Ronald, ik dacht wel dat jij er weer was. Ik heb nu mijn baas meegenomen want die moet gewoon horen wat je te zeggen hebt.’

‘Hé Ronald, gaan we weer naar die mooie verhalen van je luisteren. Wat ben jij een mooie verteller.’

‘Goh, ik heb toegepast waar we het de vorige keer over hadden. Werkt echt perfect hoor. Ik heb nu zelfs tijd over en ben nieuwe klanten aan het zoeken (en vinden). Ik groei in tijden van recessie en krimp.’

‘Ronald, gaan we weer horen hoe het nu met je dochter verder gaat? Ik heb jouw ervaring toegepast op mijn kinderen thuis. Super zeg. Zelfs omgaan met mijn vrouw is eenvoudiger geworden.’ En hiermee had de man direct de lachers op zijn hand.

Het mooiste compliment dat ik daar kreeg was de ontwikkeling, betrokkenheid en motivatie die ontstond. De rode draad door alle verhalen en lesstof heen was motiveren. De verantwoordelijkheid geven aan de medewerker of de leerling. Controle als instrument om te motiveren en je als volwassene opstellen in plaats van de (boze) ouder. Doordat anderen het werk voor je doen, krijg je zo met leiderschap zelfs veel extra vrije tijd. Simpelweg omdat ze dit willen,

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

gemotiveerd zijn. Wanneer je dan uit de groepen terug hoort dat het ook daadwerkelijk werkt, is dat niet alleen een bevestiging van wat je zelf al wist maar met name een motivatie voor anderen om ermee aan de slag te gaan. Tenslotte was ik in hun ogen een ondernemer en waren zij, om die reden, bereid meer waarde aan mijn woorden te hechten. Als ook een collega-ondernemer uit hun eigen branche het verschil merkte was dat voor sommige de extra aansporing die ze nodig hadden om de reis van ontwikkeling te beginnen. Een reis die je soms onzeker maakt omdat je jezelf op onbekend terrein begeeft. Een reis die zonder hierover met collega's te spreken zwaar en moeizaam is.

En toch, ondanks de succesvolle aanpak, merk je dat mensen een spiegel nodig hebben. Een manier om te checken of ze doen wat ze willen of zeggen te doen. Soms is daar meer voor nodig dan luisteren, leren of lezen. Gewoon iemand die met jou wil sparren, vragen stelt en je soms confronteert met tegenstrijdigheden in je verhaal.

Zo herinner ik me nog heel goed het gesprek van een manager, een gedreven man met een positieve houding en een grote inzet.

Na een workshop raakte ik met hem en een collega in gesprek over leiderschap en hetgeen men die avond over leiderschap had geleerd.

Hij zei tegen me: 'Je had ons goed te pakken vanavond.'

Te pakken in positieve zin door hem gebruikt en in de zin van raak geschoten.

Zijn collega beaamde dit en al snel werden er parallellen getrokken met de dagelijkse besommingen binnen hun organisatie. Zonder op de inhoud in te gaan (dat zou niet integer zijn en tegen alle wetten van leiderschap indruisen) werd ik verrast door een uitspraak van een van hen. Je moet weten, ik leerde deze man kennen als iemand met de nodige leiderschapservaring en iemand die meerdere managementtrainingen had gevolgd. Een belezen en ervaren man dus.

Op een gegeven moment gaf hij aan de mannen van zijn bedrijf eens goed aangepakt te hebben. Er was een grote achterstand op de gestelde targets en zijn mannen moesten nu maar eens aan de slag gaan. Hij had ze dat in niet mis te verstane woorden duidelijk gemaakt. Het kwam mij over als autocratisch

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

leiderschap in een fase waarbij alle handen aan dek nodig was. Een interessante manier van crisismanagement, leek me. Ik had echter wel mijn twijfels bij de effectiviteit. Na enige tijd luisteren vroeg ik hem of het hanteren van de zweep, want zo beschreef hij zijn manier van corrigeren, ook het gewenste effect sorteerde.

‘Oh, die gaan wel vooruit hoor. Soms moet je ze gewoon hard aanpakken, laten zien wie de baas is en dan gaan ze wel verder. Let maar op.’

Ik was niet overtuigd en kon me voorstellen dat de schrik er bij de mensen goed in zat. Maar of ze nu echt harder gingen werken? Hij had het hier over medewerkers waarop hij, vanwege de grootte van het bedrijf, nauwelijks toezicht had.

Hij gaf aan dat ze in het begin van het jaar de mogelijkheid hadden gekregen om aan te geven wat ze dachten om te gaan zetten. Hij confronteerde ze alleen maar met hun eigen beloften. Een enkeling had zelfs mogen vernemen, om daarmee de druk nog wat op te voeren, dat zijn aanwezigheid niet langer meer op prijs werd gesteld. Daarbij bleek dat tegenvallende prestaties in het verleden niet aangepakt waren en nu, en passant, even werden meegenomen.

Het klonk mij niet goed in de oren.

Later dat jaar kwam ik bij een bijeenkomst enkele van de hierboven beschreven medewerkers tegen en raakte met ze in gesprek. Ik besloot te verkennen hoe effectief de aanpak van de manager was geweest. Had deze het beoogde resultaat gehad of waren er andere problemen ontstaan?

De effectiviteit was uitgebleven, hoorde ik al snel. De mensen waren geprikkeld, sommigen gedemotiveerd of zelfs licht beschadigd. Van groei in de omzet was nauwelijks sprake, die bleek niet in de buurt van de gestelde targets te komen. Door het gebrek aan motivatie werd er onderling alleen maar gesproken over het grote onrecht wat een ieder was aangedaan. Het kamp tegen de leiding werd groter en groter. Van saamhorigheid was bij deze mensen geen sprake. Dat ze er zelfs met mij over spraken gaf aan dat het fout zat. De vuile was kwam naar buiten en ondermijnde het gezag binnen de organisatie.

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

En toch snapte ik de manager niet. Hij had al zo lang meegedraaid en had alle kennis over leiderschap voorhanden. Maar bij de eerste de beste tegenslag ging hij zich meteen zo anders gedragen. Terwijl ik in gesprekken met hem op één lijn zat. Hoe kwam dit nu? Zijn handelen in de praktijk was niet in overeenstemming met hetgeen hij mij vertelde.

Door een beetje meer op te trekken met de manager merkte ik dat hij de theorie niet goed kon vertalen naar het effectief functioneren. Hij dacht dat hij het snapte en goed toepaste, want niemand had hem de spiegel voorgehouden om te laten zien dat zijn gedrag niet overeenkwam met de werkelijkheid. Door zijn grote ervaring had hij alles wel aangehoord maar telkens geoordeeld dat hij dat al deed. Ik was niet diep genoeg tot hem doorgedrongen. En dat vond ik niet alleen jammer, dit was ook een eyeopener voor mijzelf. De manager had zichzelf het vak aangeleerd. Hij had geen mentor of buddy die met hem optrok en die kon reflecteren op zijn functioneren. Een belangrijk onderdeel van ontwikkeling is dat je met ‘vallen en opstaan’, door schade en schande, wijzer wordt. Ik noem dit de harde leerweg. Veel fouten maken en hopen dat je in staat blijft daar de juiste conclusies uit te trekken. Ik zie dit veel gebeuren. Soms hoor ik van directieleden, van wie de medewerkers een leiderschapstraining hebben gevolgd, dat het niets heeft geholpen. ‘Hij is het nog steeds niet altijd met me eens en doet ook niet de juiste dingen.’

Wanneer ik in een training hoor: ‘ja, ik snap het’ en vervolgens vraag ‘wat snappen jullie dan?’ dan krijg ik heel veel verschillende antwoorden. Iedereen oordeelt naar beste kunnen, hierbij gebruikmakend van zijn aanwezige kennis, opvoeding, kijk op het leven en ervaring. Dat is voor alle mensen anders. De antwoorden zullen dus ook voor iedereen anders kunnen zijn. Hoe meer mensen dezelfde kennis en ervaring hebben én de ervaringen delen, hoe meer dezelfde mening en conclusie je zult ontvangen. Het bouwen aan teams heeft dus effect. Mensen samen dezelfde kennis geven resulteert erin dat de neuzen steeds meer dezelfde kant op gaan staan.

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

Mijn uitdaging is om mensen te bereiken en ze kennis te laten delen, er wat aan toe te voegen en hun ontwikkeling te stimuleren. Maar kan ik dan ook de managers bereiken die het zo goed kunnen gebruiken? De mensen zoals ik er net één van beschreef? Voordat ik die vraag kon beantwoorden concludeerde ik het volgende.

Ik ontmoette iemand die door het oordeel dat hij had gevormd niet meer verder keek. En daar zat hem de crux. Wanneer je gaat oordelen lijkt het proces van ontwikkeling te stoppen. Een soort eindstation. Oké, ik heb het gezien en klaar de deur valt met een klap in het slot. Wat maakt dat een eindstation weer een tussenstation wordt en de lijn weer verder gebouwd wordt zodat nieuwe stations worden geopend? Dat de deur als het ware weer opengaat en de ontwikkeling daarmee weer mogelijk wordt. Noodzaak tot groei of de wil de lijn uit te breiden liggen hieraan ten grondslag. Beide worden gevormd door een visie. Een visie die maakt dat er motivatie tot expansie ontstaat. En hoe ontstaat dan een visie? Vaak blijkt dit toch weer een noodzaak in de praktijk, soms een wens.

Ik heb altijd veel inspiratie tot verandering geput uit het volgende voorbeeld van een docent verandermanagement. Mensen willen niet veranderen, het zijn gewoontedieren. Uitzonderingen daargelaten. Er wordt ook wel eens iemand wakker met een idee voor een uitvinding in zijn hoofd. Maar over het algemeen vinden mensen verandering maar niets. De uitdrukking ‘reinheid, rust en regelmaat’ is niet voor niets uit de overleveringen opgetekend. Hou alles maar voorspelbaar anders raken we in de war.

Maar wanneer je mensen confronteert met de volgende stelling dan wordt het anders. Dan staan ze weer open voor suggestie tot veranderen.

‘Mensen, wanneer we zo doorgaan zijn we over drie jaar failliet!’

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

Moet je eens kijken wat er gebeurt. Niemand vindt dit vooruitzicht leuk en er komt een roep of het niet anders kan zodat we zullen overleven.

Zijn advies: wanneer mensen moeten veranderen, vertel ze dan wat het resultaat of de consequentie wordt wanneer er niet veranderd wordt. Zodra ingezien wordt dat dát een ongewenste situatie is, dan zijn mensen bereid te veranderen. Maar het scenario moet natuurlijk wel reëel zijn, want anders werkt het niet.

Bijvoorbeeld een directeur die tegen zijn medewerkers zegt: ‘Mensen, wanneer we niet veranderen zal de verkoop dalen. Over drie jaar werkt hier dan nog maar de helft van het aantal medewerkers.’

Hierin zit zoveel noodzaak dat mensen dan in ieder geval open staan voor suggesties, vaak het begin van de verandering. Er ontstaat draagvlak doordat de noodzaak gevoeld wordt.

En hoe doen we dit bij kinderen? Die zijn vaak onschuldig en die vertellen we over de wereld die niet altijd even vriendelijk is. Een wereld waarin ze maar beter naar ons kunnen luisteren omdat ze daarmee niet die fouten zullen maken die wij hebben gemaakt. òf willen we ze een voorsprong geven met onze kennis. Soms hoor je iemand dit bevestigen.

Ik vernam van een cursist het volgende: ‘Ja, zoals met het vriendje van mijn dochter, hij deugt niet voor haar. Denk je dat ze naar me luistert, nee hoor. Maar daar heb ik wat op gevonden. Mijn ja is haar nee, dus als ik zeg dat hij niet deugt wil ze hem nog meer. Nu prijs ik hem en wedden dat ze hem dan niet meer wil en met hem breekt? Zo verander ik de wereld naar mijn maatstaf.’

Het klinkt mij bijna als misleiding in de oren. Waar is dit begonnen?

Vaak zie je dat op jongere leeftijd een basis voor dit mechanisme is gelegd. Veel jonge kinderen willen we behoeden voor fouten maar we kunnen niet alles aan ze uitleggen.

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

Dan hoor je een kind soms vragen: ‘Waarom mag dat dan niet, pap? Het is fout, hè?’ Het gezicht van zo’n kind is dan één groot vraagteken.

Soms hoor je ouders zelfs zeggen: ‘Doe het nu maar gewoon, het is goed voor je.’

‘Waarom slik ik iedere keer een vitaminepilletje, mam?’ ‘Omdat het goed voor je is.’ Zo’n kind vindt er misschien een vieze smaak aan zitten en denkt daar heel anders over. Haal je weer een keer de kussens uit de bank en warempel, hoe komen al die vitaminepilletjes daar nu terecht? Toch niet ons kind dat ze hier heeft verstoppt? En zo’n kind moet de pilletjes misschien voortaan wel onder ouderlijk toezicht innemen. Dat zal haar leren, de deugniet.

De waarom vraag. Hebben we de waarom vraag wel helemaal ingevuld. Waarom is dit goed voor je? Wat zou er gebeuren wanneer je de waarheid vertelt. Gewoon zeggen dat die vitaminepil een staalpil is die het kind iedere dag nodig heeft om haar duizelingen (vanwege bijvoorbeeld bloedarmoede) tegen te gaan. Dat de duizelingen over gaan wanneer er voldoende pilletjes zijn geslikt en dat spelen op het klimrek dan weer mag omdat zij dan niet meer zal vallen vanwege de duizelingen. Zou het kind dan het nut van de pillen inzien? Haar houding zal wellicht veranderen en de pillen, ondanks de vreemde bijmaak, zal zij wel innemen. De kans wordt groter denk je ook niet? In de vraag waarom we iets doen zit vaak de noodzaak verscholen.

Noodzaak is dus een sleutelwoord. Ik dien de noodzaak tot veranderen te prikkelen wil ik mensen kunnen bereiken. Daarbij zou ik kunnen fungeren als spiegel of iets laten ontstaan waardoor die bewustwording plaatsvindt. Of gewoonweg wachten tot de resultaten tegenvallen en zeggen: ‘Ik zei het toch?’ en hem door de pijn tot ontwikkeling, die hij dan zou krijgen, dwingen. Dit laatste zou een manager doen. De andere opties horen bij leiderschap.

Ik merk dat ik het niet altijd makkelijk vind mensen een spiegel voor te houden. Toch weerhoudt dit me er niet van om het toch te doen. Ik accepteer daarbij wel dat ik niet altijd applaus ontvang. Niet iedereen zit erop te wachten

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

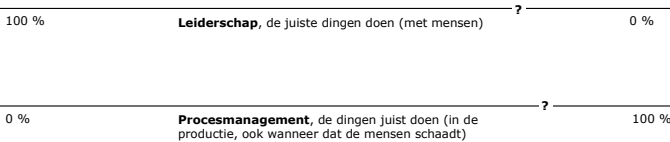
en soms verlies ik er wat mee. In ruim 80% van de gevallen geeft het echter ontwikkeling als resultaat. Ik hou vol en zoek een oplossing om het me makkelijker te maken en het rendement van mijn feedback te verhogen.

Ik bezin me daar ook nog steeds op. Soms geholpen door managementgames, oefeningen of symposia om aandacht te vragen voor leiderschap. Leiderschap waarmee je eenvoudig veel meer rendement en effectiviteit uit de organisatie kan halen. Rendementsverbeteringen van 20-25% zijn vaak gehaald. In de zin van meer winst en omzet, minder afkeur, enz. Concrete resultaten dus, niet een beleving. En het leuke van alles is, het is voor héél veel mensen bereikbaar. De aanpak is te gebruiken in werk en privé en niet voorbehouden aan diegene die vanaf hun geboorte met leiderschap als talent geboren zijn. Natuurlijk. Die mensen hebben een voorsprong die niet door iedereen is in te halen. Maar moet dat ook? Willen we dat ook? Je bent toch ook anders, uniek. Leiderschap is makkelijker dan je denkt. Door meer zaken over te laten aan medewerkers en te zorgen dat mensen het vakmanschap aangeleerd krijgen, en daarbij gesteund worden wanneer het wat moeilijker gaat, sorteert je de zo begeerde effecten. Niet harder roepen hoe het moet, maar een visie hebben en vragen: 'Wat wordt jouw bijdrage aan het bereiken van de visie of doelstelling.' Het maakt een wereld van verschil.

Ik maak onderscheid tussen leiderschap en management. Management gaat over het halen van doelstellingen, targets en het proces wat daarvoor nodig is. Leiderschap gaat over mensen betrokken maken, ze verantwoordelijkheden geven en ze vakmanschap aanleren zodat ze zichzelf motiveren en graag aan de gestelde targets willen werken. Met wat meer leiderschap en iets minder procesmanagement halen we vaak veel betere resultaten dan met alleen leiderschap of alleen procesmanagement.

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

Verantwoordelijkheid, motivatie en betrokkenheid bij mensen in organisaties stimuleren door het schuiven met de "knoppen" leiderschap en procesmanagement. Hoe is de afstelling nu?



Ik wil daarmee niet zeggen dat managers slecht zijn, integendeel. Ze bewijzen dagelijks hun grote toegevoegde waarde. Maar de top wordt bereikt door het tonen van meer eigenschappen die aan leiderschap worden toebedeeld.

Je hebt nu de keuze. Hoe wil je de afstelling hebben?

Wil je:

- meer vrije tijd hebben, mensen die voor je werken ook wanneer je je omdraait?
- mensen die meedenken in oplossingen en je verrassen met zaken die je nooit voor ogen had gehouden?
- kinderen die zelfstandig worden?

In dat geval wens ik je veel leesplezier toe.

En als tip geef ik je mee, zoek een buddy. Iemand waarmee je je ontwikkeling of hetgeen je leest bespreekt. Die kan fungeren als een spiegel en kan maken dat je sneller tot resultaten komt. Het voorkomt het overbodig maken van fouten. En wanneer je de woorden hoort: 'Oh, dat kan niet.' Denk dan eens 'feit of mening.' Is het een feit dat het niet kan of de mening van iemand? Wanneer het een mening betreft, kan het dan echt niet?

Wat is de basis voor leiderschap?

Mensen reageren op situaties. De aard van de reactie bepaalt vervolgens of er iets positiefs of iets negatiefs ontstaat.

Het is net als het gooien van een boemerang. Je gooit hem weg en voordat je het weet komt de boemerang weer naar je terug en kun je twee dingen doen.

Duiken of vangen. Wanneer je denkt dat het wel erg hard gaat en je wellicht je vingers, of erger, je hand of hoofd gaat bezeren, dan zul je beslissen om te bukken. Voel je je sterk en heb je iets in de trant van 'ik pak die boemerang gewoon uit de lucht, dus kom maar', dan is de kans groot dat je de boemerang in je hand vindt. Wel of niet verrast daarover. Bij het bukken zou een drijfveer kunnen zijn de angst om wat te verliezen, vandaar het bukken. In dit geval niet eens zo'n gekke strategie. Wellicht zullen de mensen om je heen je aanmoedigen de volgende keer naar de boemerang te grijpen.

Bij het vangen zit iets van willen, je sterk voelen of maken. En wanneer de boemerang in je hand is, het gevoel van triomf. Anderen zullen je bejubelen, leer mij dat ookgeweldig.

Keuzes, het leven wordt mede beïnvloed door de keuzes die we maken of de gemoedstoestand die we ervaren wanneer we de keuze maken.

In de communicatie met mensen werkt het ongeveer hetzelfde. Positieve signalen zenden is positieve signalen ontvangen. Negatieve signalen worden in de meeste gevallen gevolgd door het terugkrijgen van negatieve signalen. Op enkele voorbeelden na waar de ontvanger van de negatieve boodschap een positieve boodschap terugzendt. Bijvoorbeeld een therapeut die tegen zijn cliënt zegt dat die 'woede' geweldig is. 'Nu ben je eindelijk in contact met jezelf.'

Tot zover de uitzonderingen.

Bij mensen gebeurt het volgende. Wanneer die een negatieve boodschap ontvangen zullen ze in bijna alle gevallen een negatieve boodschap terugzenden. Soms direct en soms wat later. Soms ontstaat er een discussie, ruzie of wordt de assertiviteit als negatief ervaren.

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

Dan hoor je een reactie als: ‘Nee, we zullen zeggen dat jij volle zalen trekt met je kostuum uit de vorige eeuw. Wanneer je lang genoeg wacht komen die soupijpen vanzelf weer in de mode.’ Ben je niet benieuwd wat de ander gezegd zal hebben. Iets positiefs of iets negatiefs?

Nog een voorbeeld. Soms brengen managers, op een niet altijd subtiel manier, een tekortkoming van een medewerker onder de aandacht. Soms in niet mis te verstane, duidelijke taal.

‘Je omzet blijft achter en als bedrijf hebben we liever dat je vertrekt en een andere baan zoekt. Je bent dwars en gespeend van voldoende inhoud om de functie naar behoren te kunnen uitoefenen. Iets wat nu extra opvalt nu de resultaten als gevolg van de economische dip (2009) flink uitblijven. Je weerstand om je te houden aan onze strategie om te overleven is de druppel. Het is of aanpassen of de consequenties ervaren. Het is aan jou wat je gaat doen.’

Niet echt een keuze natuurlijk. Het is een voorbeeld uit de praktijk gegrepen. Ik ken beide partijen uit dit ontstane conflict.

Drie zaken vielen me direct op en de vierde wat later:

1. De tegenvallende prestaties van de medewerker werden getolereerd in tijden van economische voorspoed. Eigenlijk jammer. Ook toen liet deze organisatie duidelijk een kans en daarmee een hoeveelheid geld en/of omzet liggen, waardoor ze nu meer vet op de botten hadden kunnen hebben.
2. De nood moet eerst hoog genoeg zijn om eindelijk direct te zeggen wat je ergens van vindt òf de gewenste actie te ondernemen. In dit geval de manager die ook afgerekend wordt op de targets. Halen we het niet, moeten we bezuinigen of zullen enkele medewerkers niet binnenboord gehouden kunnen worden? Door het onvermogen om in goede tijden de benodigde correcties op te kunnen pakken is het onwaarschijnlijk dat de manager een strategie heeft ontwikkeld die in tijden van nood effectief is. In dit geval bleef de benodigde motivatie dan ook uit.

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

3. Er ontstaat een domino-effect. In dit geval een reeks van negatieve reacties op het incident, een eerder correctiegesprek. De medewerker was het er natuurlijk niet mee eens, zag wel dat hij in de gevarenzone terecht was gekomen. Beloofde beterschap, had het niet zien aankomen, enz.

Na het gesprek vroeg een collega: 'Wat is er met jou gebeurd? Ik zie aan je gezicht dat er iets goed mis is.' Als mens ruiken we 'bloed' en zijn dan niet te beroerd om de 'gewonde' te vragen naar hoe het kwam en ons medeleven te betuigen. Erover praten lucht een beetje op bij diegene die de boodschap heeft gekregen maar na het gesprek komt de 'informele nieuwskrant' in de organisatie op gang. De belaagde vertelt het aan een ieder die het horen wil en krijgt vaak reacties van herkenbaarheid terug. 'Zo is de baas inderdaad.'

Na een tijdje komt er zelfs advies in de vorm van suggesties terug. 'Dat moet je niet pikken.' Eenmaal thuis aangekomen krijgen de partner en wellicht de kinderen nog een staartje mee van hetgeen er is gebeurd en het lot van de medewerker is bezegeld. Er is geen weg meer terug. Bukken of terugvechten, al dan niet direct, of door de gelederen om de manager heen te bewerken en zo aan zijn populariteit te zagen. Zeg maar een poging de manager te isoleren in de organisatie, dat zal hem leren. Als je alle uren die aan dit voorval besteed worden bij elkaar optelt dan zit er weinig tot geen groei in omzet in. Niet nu, maar ook niet in de toekomst. Het vertrouwen is geschaad.

4. Waarom vertelden ze het aan mij? De manager direct al? En de medewerker omdat ik zag dat het niet goed zat en ik doorvroeg na 'Hoe gaat het met je?'

Albert Einstein heeft ooit gezegd dat als je problemen wilt oplossen, je naar oplossingen zult moeten zoeken die je zult vinden in een ander kader dan waarin ze zijn gecreëerd. Het was zijn manier om aan te geven dat we 'out of the box' moeten denken, waarbij de omgeving bepalend is. Of in dit geval, het zoeken naar een andere omgeving. Niet nóg een correctiegesprek, maar zoeken

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

naar een manier om de zaken weer vlot te trekken. In het voorbeeld heeft men op informele wijze mijn hulp ingeroepen.

Steven R. Covey beschrijft dit fenomeen in zijn boek ‘de 7 eigenschappen van effectief leiderschap’ als de derde weg zoeken.

Een nieuwe manier om bestaande problemen mee op te lossen. Iets wat maakt dat er win-winsituaties ontstaan.

Dat laatste punt geeft mij altijd hoop en inspiratie. Als mens zijn we in staat om negatieve of schadelijke gevolgen om te buigen in oplossingen. Veelal ligt hier een vorm van ambitie aan ten grondslag. De visie naar iets goeds of groots wat maakt dat we volgers krijgen die een stukje met ons meedromen of aan die droom willen meewerken.

Natuurlijk zijn er ook mensen die ons willen behoeden voor fouten, die aangeven dat we het juist niet moeten doen. Wanneer ik goed naar die mensen luister ervaar ik dat ze zorgen hebben dat het niet goed komt, en niet die weerstanden die ik aanvankelijk dacht te herkennen. Dat ze wel meedromen maar soms terecht of onterecht bang zijn dat we het niet zullen halen, omdat we vergeten zijn te luisteren naar mensen die een stukje van de puzzel bezitten om tot een goed resultaat te komen. Door goed naar deze mensen te luisteren kunnen we wellicht fouten voorkomen. Grote leiders doen dat, die bouwen daardoor bruggen die zelfs hun naam mogen dragen. Sommigen worden de helden van deze tijd, herkenbaar in ieder bedrijf, organisatie, land of werelddeel. Leiders die hoop geven om in alle tijden, van zowel economische voorspoed als neergang, oplossingen te vinden in de vorm van de beschreven derde weg.

Wanneer je inzoomt bij de oplossing, zul je zien dat deze gevonden is in een andere situatie (setting) dan waarin ze is ontstaan. Vergeet niet dat wanneer je een ander persoon toevoegt aan de probleemgroep (zeg een bemiddelaar) dit een andere situatie tot gevolg heeft of een ander kader creëert.

Maar weinigen zien dat ze zich, door dit mechanisme te volgen of te omarmen, positief opladen en openstellen voor oplossingen. Ze mee zullen denken en werken aan oplossingen. En wee je gebeente degene die ontdekt dat leiders

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

veel van hun inspiratie opdoen door anderen te stimuleren mee te denken en dat ze oplossingen vaak niet eens zelf verzonnen hebben maar de kracht van anderen daarvoor gebruiken. Zeg maar het principe dat wanneer mensen creatief meedenken in oplossingen er oplossingen ontstaan die we niet voor mogelijk hadden gehouden. De mensen die dit herkennen zijn in staat om ons aan te zetten tot grootse prestaties. Die leiders maken effectief gebruik van het aanwezige potentieel. Is dat soms wat Albert Einstein bedoelde met ‘zoek de oplossingen in een ander kader dan waarin ze gecreëerd zijn.’ Ligt het zo dicht binnen ons bereik?

Denk hier eens aan. Wat doe je wanneer je een goed idee hebt? Je praat erover met mensen en in de feedback zit vaak zoveel informatie waarom het niet kan dat je idee of verloren gaat of een steeds betere vorm krijgt. Uiteindelijk heb je dan een superidee waarbij een ieder zegt: ‘Briljant, waarom kwamen wij daar zelf niet op?’ Zo ontstonden ooit de gele memoblaadjes, rollators, paperclips, afstandsbedieningen, hangmatten, stoelverwarming, kwamen mensen op de maan, onbemande treinen en cruise controls met ‘sensoren’ op de bumper die waarnemen wanneer je te dicht op een ander rijdt.

Wat zou er gebeuren wanneer je als leider je mensen of omgeving zo weet te inspireren dat 1+1 daadwerkelijk 3 wordt? Wat zou dat met de winst in bedrijven doen of de winstdeling, de bedrijfsuitjes of de grootte van de leaseauto's? Synergie?

Of wanneer we kinderen helpen met hun huiswerk en ze bijvoorbeeld overhoren. En daar wat gekheid omheen maken zodat het lachen is wanneer er overhoord wordt maar er wel de juiste resultaten uit komen. Wanneer we onszelf niet te serieus nemen, maar de zaak wel. Of eens vertellen wat wij vroeger aan blunders gemaakt hebben. Dan zou leren wellicht leuk zijn en zou dat de resultaten beïnvloeden? Zou een kind dan boven zichzelf uit kunnen stijgen?

Laat ik vooraf één ding stellen. Leiderschap is volgens John C. Maxwell (een autoriteit op het gebied van leiderschap) ‘invloed uitoefenen op je omgeving.’

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

Daarmee kunnen managers, medewerkers, ouders, huisvaders en huismoeders, docenten, kinderen ofwel ieder mens die invloed wil uitoefenen op zijn omgeving, zijn of haar voordeel mee doen.

In dit boek kijk ik door de bril van de managers in organisaties of bedrijven. Ben jij een werknemer? Let goed op en word zelf leider door invloed op je omgeving uit te oefenen.

Even ter informatie. Ik heb dit boek geschreven in tijden waarin ik me positief voelde. Ik 'gooi' dus een positieve boodschap met mijn boemerang. Op dit moment kijk ik naar mijn vrouw en dochter die in de tuin aan het zonnen zijn. Voeten omhoog op een stoel die tegenover hun staat (4 voeten op 1 stoel). Ze praten zachtjes met elkaar. De tuin staat vol met bloemen en groene planten, ik hoor vogels fluiten en verderop hoor ik de buurman iets tegen zijn dochter zeggen. Ik zit met de laptop in de tuin onder het zonnescherm te schrijven aan dit boek. Mijn dochter kijkt op en ontdekt een klein kriebelend beestje op de armleuning van haar stoel, die ze kordaat met een wat angstig gezicht snel verwijdert. Moeder en dochter schieten in de lach. Ze genieten van het moment, ik ook. Ik voel de rijkdom op me neerstralen. Ik stop even met schrijven, pak het fototoestel en maak een foto. Aan dit moment wil ik later weer herinnerd worden. Soms lacht het leven je uitbundig toe. Straks gaan we lekker fietsen langs water en door het bos. Leiderschap heeft deze familie al veel positieve ontwikkelingen gebracht. Ook privé heeft het ons geluk vergroot.

Succes wordt bepaald door de dingen die we zeggen en doen. Natuurlijk wordt het succes van een onderneming of ondernemer bepaald door het voorbeeld dat hij geeft. Maar het gaat verder.

Napoleon Hill, een instituut op het gebied van leiderschap die de jaren dertig van de vorige eeuw heeft meegemaakt, beschrijft onder andere hoe diverse stabiele bedrijven van vandaag zijn ontstaan. Alles heeft te maken met wat hij in zijn boek noemt 'PI' en 'NI', een Positieve Instelling of een Negatieve

Instelling.

‘Het maakt niet uit wat er gebeurt, het maakt uit hoe je erop reageert’, zegt Napoleon Hill.

Wanneer je weet *wat* mensen motiveert, weet je *hoe* je ze kunt motiveren.

In dit boek beschrijf ik de mogelijkheden die je hebt als leider om een positieve invloed uit te kunnen oefenen op de (bedrijfs)resultaten. Negatieve invloed is veel gemakkelijker en die beheersen we al in voldoende mate. Onmacht, woede en frustratie liggen vaak ten grondslag aan vervelende situaties, ruzies of (voor)oordelen. Dat scheelt je als lezer direct veel, want dat deel is bij de meesten van ons dik in orde. We zijn dus al over de helft. 😊

Er is veel beschreven en geschreven over wat mensen doen, hoe ze zullen reageren op situaties en waarom ze reageren op de manier waarop ze dat doen. Boeken vol met wijsheid en tientallen managementmodellen. Allemaal met inzichten van mensen om daarmee onze werkelijkheid te verklaren en vaak met de intentie geschreven om er ons voordeel mee te doen en ons te helpen onszelf te ontwikkelen.

Wanneer je wilt kun je jezelf je leven lang ontwikkelen door het lezen van boeken. Wat is er veel geschreven in de loop van de geschiedenis. En heel veel wijsheid is daardoor bewaard gebleven. Mensen hebben blijkbaar een enorme drang anderen te vertellen wat goed of juist niet goed voor ze is. Door overleveringen te vertellen, mythen aan papier toe te vertrouwen en autobiografieën op te tekenen.

Het creëert onze kijk op het leven en de werkelijkheid die we daaraan ontlenen. Gelukkig maar, want dan krijgen we niet telkens de discussie of 1+1 nu 2 is of dat de som der delen meer oplevert.

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

Het is ook fijn wanneer je niet alles hoeft te beredeneren, althans zo denkt een grote groep erover.

‘Vertel me gewoon hoe het zit en wat ik moet doen en ik doe het.’

De beste beschrijvingen gaan over zaken die tot onze verbeelding spreken, die we als het ware voor ons zien, horen of voelen.

Zo kunnen we geraakt worden door een film, een omarming van een kind of het verlies van een dierbare. Ook wanneer het een ander betreft worden we geraakt wanneer we het als het ware zelf al eens meegemaakt hebben of het ons zo goed kunnen voorstellen hoe dat moet zijn.

Het kan ons zelfs overmannen en emoties losmaken.

De hoger opgeleiden onder ons zijn soms geconditioneerd geraakt waardoor ze alles beschouwen alsof ze er niet bij zijn. Zij raken emotioneel niet of nauwelijks betrokken en kunnen zich zelfs moeilijk voorstellen waarom iemand boos wordt wanneer een maatregel toch in hun ogen duidelijk en logisch in elkaar steekt. Dit gaat verder dan de leerstijl van iemand. Ik zie soms mensen die zo’n grote afstand hebben gecreëerd dat hun gevoel ze in de weg zit. Ze kunnen moeizaam overweg met het geven van liefde aan kinderen. Ze zijn onduidelijk geworden in hun communicatiestijl wanneer grenzen worden overschreden en lijken soms een achterstand te hebben opgelopen op het gebied van emotionele ontwikkeling. De worsteling voor deze doelgroep lijkt groter dan de worsteling voor de groep minder hoog opgeleiden. Zij zijn over het algemeen assertief en maken van hun hart geen moordkuil, wat in de communicatie tussen beide groepen vaak tot teleurstelling en frustratie leidt.

Ieder zijn passie.

In onze praktijk merkten we dat ze een gezamenlijke passie delen. Ze willen beiden de werkelijkheid snappen, zien wat hun rol daarbij is of bijdraagt. Ieder

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

op zijn eigen niveau. Het blijkt dat wanneer we ontdekken wat we kunnen doen om te zorgen dat we geen spelletjes met elkaar spelen, we wat natuurlijker en oprechter met elkaar omgaan. We kunnen zo een relatie opbouwen die naar wederzijds goedvinden maakt dat mensen lekker in hun vel komen te zitten. Er ontstaat vertrouwen en een gezamenlijke wil om doelen te bereiken. Het creëert een systeem, een werkklimaat waarin mensen zich verantwoordelijk gaan gedragen, betrokken raken en zichzelf motiveren. Het resultaat daarvan is dat er veel efficiënter wordt gewerkt en dat is niet hetzelfde als harder werken. Die resultaten vertalen zich in harde valuta. Voor bedrijven zorgt dit ervoor dat de winstgevendheid gemakkelijk tussen de 20 en 25% toeneemt. Dat zie je terug in de boeken, op de bankrekening en daarvan kunnen we allemaal de vruchten plukken.

De baas werkt het hardst.

Een bedrijf met medewerkers die op locatie hun werk uitvoeren, kenmerkt zich door een directeur-eigenaar die snel geïrriteerd en neerslachtig is. Hij vertoont slap leiderschap en hij laat de ‘rotte plekken’ in de organisatie stinken. Hij neemt halve maatregelen, houdt het bedrijf wel draaiend maar heeft weinig aandacht voor de vakmensen. Soms komt hij even langs op locatie waar zijn medewerkers aan het werk zijn. Hij kijkt dan van grote afstand toe en gaat vervolgens weer verder, zonder iets te vragen of te zeggen. De werknemers met vraagtekens achterlatend.

‘Zijn we niet goed genoeg?’ ‘Werken we niet goed genoeg?’ ‘Waarom geeft hij ons nu niet een klein beetje aandacht?’ ‘Je krijgt alleen maar te horen wanneer het fout gaat en wanneer je hem vertelt dat er wat stuk is gegaan of tegenzit dan is het eerste wat je hoort *we gaan toch wel failliet.*’ ‘Volgens hem krijgen we goed betaald en zijn de werkomstandigheden in orde.’

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

Het ligt er dik bovenop. Deze man vraagt om moeilijkheden, verloop van personeel, ongemotiveerde werknemers en klagende werknemers die telkens om loonsverhoging vragen.

Het resultaat is dat er al verschillende faillissementen zijn geweest.

Werknemers wachten met het plaatsen van interne bestellingen voor materialen of gereedschappen tot laat op de dag. Het gevolg daarvan is dat ze vaak wat eerder naar huis kunnen omdat ze de spullen niet hebben, of de volgende dag op de locatie al na een kwartier klaar zijn of niet verder kunnen en gaan kaarten. Na alles op te ruimen en nieuw werk te ontvangen is er dan weer een halve dag voorbij. Het scheelt ze werkdruk, maar het kost handen vol geld. Deze mensen leken wel goudvissen, mond een beetje open en van meedenken geen sprake. Alles, maar dan ook alles wordt gevraagd aan de baas en die wordt dan ook onevenredig zwaar belast. De baas werkt het hardst.

Omdat de baas alle beslissingen neemt zitten er ook beslissingen tussen die niet zo goed uitwerken. Dan zijn de werknemers ook niet te beroerd om te zeggen dat de baas dat zelf zo verzonnen had. Hierdoor wordt de baas weer neerslachtig en zo is het cirkeltje rond.

Toen ik met deze werkgever in gesprek raakte gaf hij aan dat mensen slecht in elkaar zitten, ze hem gek maken en hij liever geen of veel minder personeel rond had lopen.

‘Ze beduvelen je altijd, stelen van je en werken alleen wanneer je er naast staat.’

In zijn belevingswereld klopte deze redenering ook. Hij kreeg hoe hij dacht dat de wereld in elkaar stak. Medewerkers die niet altijd de goede kant op gingen.

Ik sprak met hem over een wereld waarin werkgevers voor een andere aanpak kiezen, waardoor hun werknemers de klus afmaken. Ook wanneer ze daarvoor een kwartier langer moeten blijven. Werknemers die op tijd materialen bestellen, dat vaak zelf doen en de verantwoordelijkheid op zich nemen. Door hun betrokkenheid zorgen ze ervoor dat processen efficiënter verlopen en knelpunten worden opgemerkt en opgelost. Ik schetste een aanpak en oplossingen die zouden maken dat het bedrijf en de werknemers meer

werkvreugde ervaren waardoor er onderaan de streep meer geld zou overblijven. Een methodiek die zich had bewezen bij andere bedrijven. Dat wilde hij ook wel proberen en of ik hem daarbij kon helpen? Op dat moment lag er geen gevaar in het woord ‘proberen’, dacht ik. Er lagen alleen maar oplossingen voor deze werkgever. Wat zou hij later blij zijn met de aanpak.

Succes en teleurstelling gaan hand in hand.

In mijn voorbeelden van succes en soms ook teleurstelling neem ik je mee om oplossingen te vertalen naar jouw belevingswereld en vaardigheidsniveau. Dit is de les die ik geleerd heb. Alle boeken, literatuur en opleidingen bij elkaar maken je geen goed mens, wanneer je jezelf niet in de stof herkent. Je moet weten wat je doet, welke consequenties dat heeft of wat je moet laten om je doel te bereiken. Wanneer je dit niet weet kom je niet veel verder dan het toepassen van een trucje. En trucjes hebben we allemaal snel door. Dan hoor je om je heen: ‘Die is zeker net naar een cursus geweest, want eerst moesten we doen wat hij zei. Nu stelt hij het voor maar uiteindelijk moeten we het toch gewoon doen. Wat een farce.’

Waarom de vertaling van kennis soms lastig is komt omdat we ons vaak niet bewust zijn van veel gedragingen van onszelf. Het antwoord: ‘Ja, zo ben ik nu eenmaal’ of ‘Moet ik mijn karakter dan veranderen?’ zijn voorbeelden van hoe we dit beleven. Ons gedrag is verankerd in onszelf. En zie maar eens uit te vinden welke zaken daarbij meewerken of tegenwerken en voor of tegen je zijn. Je bent je niet altijd bewust van wat je doet. Ga maar na, je rijdt op de snelweg en plotseling staat het verkeer voor je stil waardoor je een noodstop moet maken. Wanneer ik je dan vraag wat je allemaal hebt gedaan wordt het lastig. Je reactie was een automatisme. Koppeling een fractie eerder indrukken voordat de rem vol wordt ingedrukt. Sommigen wijken zelfs uit en sturen de

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

auto langs de rij auto's en hebben daarbij ook nog in hun spiegel gekeken en ondertussen de alarmlichten ontstoken. Gelukkig hoeven we daar niet bij na te denken. Veel gaat vanzelf.

Dit boek gaat over die zaken en gedragingen waar we ons niet bewust van zijn maar wel willen worden om vervolgens in te zien hoe we zaken anders en soms effectiever kunnen oppakken.

Wat kun je doen of laten om te zorgen dat mensen in je omgeving meer betrokken, met verantwoordelijkheid en gemotiveerd aan het werk of bezig zijn. Of dit nu gaat om medewerkers op je werk, kinderen in je gezin of clubgenoten binnen je vereniging, dat maakt geen verschil. Ik neem je mee op reis en zal theorieën vertalen naar de werkelijkheid op jouw vaardigheids- en belevingsniveau en daar zoveel mogelijk herkenbare voorbeelden bij geven.

Waarom gaan ze toch na drie jaar werken bij me weg?

Veel mensen gingen je in deze reis voor. Ze zaten soms zelfs stampvoetend voor me in een training.

Een citaat van een ondernemer: 'Dus ik heb me nu al drie jaar meerdere malen uitgesloofd om nieuwe medewerkers in te werken die na verloop van tijd toch weer bij me vertrekken. Mensen die zoveel ondernemerschap hebben dat ze voor zichzelf beginnen. Ik ben dus eigenlijk mijn concurrenten aan het opleiden, evenknieën van mijzelf. Pas nu herken ik dit en zie ik in hoe ik dat vooraf had kunnen zien. Het zal me nooit weer gebeuren hoor.' Toen ik vroeg: 'Ben je nu boos?' antwoordde hij: 'Nee, maar het kwartje valt en dat voel ik keihard bij me binnenkomen. Bedankt voor de les, het gebeurt me niet weer.'

Of een manager van een middelgroot bedrijf die zware managementtrainingen achter de rug had. Alle bruikbare theorieën bijna mee opdreunde en zelfs zo ver

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

was gegaan dat hij een afscheidsbrief had geschreven op het strand, als onderdeel van een vorige managementopleiding. Je zag dat de man het hier duidelijk nog moeilijk mee had.

Deze man gaf aan: ‘Ik zit hier nu 4 uur bij je en nu zie ik ineens verbanden tussen de theorie en hoe ik mij gedraag. Ik snap nu ook hoe ik de theorie in mijn voordeel kan laten werken. Waarom zie ik dit nu pas want ik heb al zoveel opleidingen gedaan?’ Hij was verbaasd en enigszins onthutst. ‘Ik weet nu wel wat ik vanavond al ga doen. Niks proberen, maar de zaken gewoon anders aanpakken. Ik laat het geld op straat liggen.’

Groei pijn, ook volwassenen hebben er last van.

Ik zal niet zeggen dat jezelf bewust worden van zaken die je liever anders of beter kunt doen altijd even leuk is. De groei daarna is verschrikkelijk leuk en levert je erg veel op. Het moment van besef doet vaak even pijn. En vaak moet je ook zaken afleren. Dit is op zich al lastig en vergt veel doorzettingsvermogen.

Ze zeggen wel eens van je fouten kan je leren, een waarheid als een koe (al heb ik nooit onderzocht of koeien altijd de waarheid spreken!). Dat zou bijna betekenen dat je fouten moet maken om te kunnen leren.

Hoe meer fouten, hoe meer je leert!

Heb je het volgende wel eens meegemaakt in je gezin?

Het is 18.15 uur, moeder komt binnen na een werkdag op kantoor.

‘Hoi, ik ben thuis’ roept ze vrolijk de kamer in. ‘Hoe is het hier?’

‘Goed’ wordt er geantwoord door vader en dochter die binnen zitten. Dochter steekt van wal over school en vertelt met grote trots hoe ze vandaag wel 11 fouten heeft gemaakt waarvan ze erg veel heeft geleerd. Met trots en een dikke glimlach laat ze haar onvoldoendes op de proefwerken zien ter bevestiging.

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

‘Goed hè, mam? Superveel geleerd vandaag over hoe het anders moet.’ Uiterst tevreden gaat ze weer op de bank zitten, draait haar hoofd richting tv en gaat op in een programma. Moeder verdwijnt met een grote glimlach de keuken in en begint al zingend aan het avondeten.

Zeg eens eerlijk, is dat hoe het bij jou thuis gaat? Word je echt blij van fouten maken? Wordt fouten maken in het algemeen als positief ervaren, of doen we soms een beetje alsof we het leuk moeten vinden? Het hoort bij het leven en bij het ontwikkelen. Heeft iemand ons soms verteld dat we fouten mogen maken, als we er maar van leren? Is fouten maken daarmee algemeen geaccepteerd?

We staan er blijkbaar wat dubbel in.

Aan de ene kant willen we er niet op afgerekend worden door onze baas, partner, ouder, collega of wie dan ook. Doen we er in de praktijk veel aan om onze fouten te herstellen voordat ze ontdekt worden.

Het heeft wel iets spannends. Zodra we het woord ‘fout’ noemen ben je gegarandeerd van aandacht. Met name van mensen die je graag vertellen hoe het wel moet. Reageren we soms geprikkeld of geïrriteerd, soms zelfs boos en roepen we dat we er niets aan konden doen, we ook maar mensen en geen machine zijn, enz.

Aan de andere kant zullen we anderen ook snel wijzen op hun fouten of manieren waarom ze het anders en beter kunnen doen. We vragen ons soms zelfs af waarom de ander zo’n goed advies zo makkelijk naast zich neerlegt.

Word je wel eens wakker na een droom waarin je leraren van vroeger je telkens in de les corrigeren om je daarmee tot betere prestaties te dwingen? Je een glimlach hebt van oor tot oor en tegen je partner mompelt: ‘Ik heb toch zo heerlijk gedroomd vannacht’. Dat komt echt maar zelden voor.

Toch is de stelling ‘fouten maken hoort erbij, het is een must en hoort meerdere keren per dag voor te komen’ een gemakkelijke. Stel je eens voor. Een kantoortuin met 20 mensen achter een bureau aan het werk.

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

Plotseling roept er iemand: 'Ik heb een fout van mijzelf ontdekt', direct zijn handen in de lucht stekend. Vervolgens een hoop *yes* gebaren van de ene collega en een andere collega die met zijn armen en heupen wiegende gebaren maakt (zie je wel eens bij een voetbalwedstrijd na het vallen van een doelpunt) tijdens een rondedans om zijn bureau. In de euforie duikt weer een andere collega bovenop de foutmaker, gevolgd door alle collega's. Een berg op elkaar gestapelde blije mensen.

Ik zie het nog niet gebeuren, misschien op tv of in een komische film. In dit boek zal ik dit scenario niet uitwerken, wel de werkelijkheid van alledag en een manier om met dit soort mechanismen om te gaan. Het systeem zodanig te laten leven tot een model waarbij we als volwassenen met elkaar (kunnen) omgaan. Ik zeg kunnen. Iedereen heeft daarin een keuze, het hoeft niet.

Van je fouten kan je leren. Ik hoorde gisteren een moeder tegen haar zoon zeggen die de eerste hap van zijn boterham niet in zijn mond maar in zijn schoot zag belanden: 'Nou lekker zeg, al bij de eerste hap gaat het weer mis. Krijg je niet eens een stukje brood in je mond. Altijd laat je alles vallen'. De jongen schaamde zich. Hij was wat onhandig. Fouten maken hoort erbij, nietwaar? Tot het moment dat zijn moeder per ongeluk een glas melk omgooide. De jongen merkte direct op dat zijn moeder ook nog een klein kind was, die melk omgooit. In korte tijd waren er twee 'fouten' gemaakt, waren er twee reprimandes gegeven en waren er twee mensen die absoluut geen vrolijk gezicht hadden. Hoezo fouten maken is menselijk en moet kunnen in een leeromgeving!

Nog even terug naar het voorbeeld over de thuiskomende moeder. Wat zou je als ouder doen? Ook blij zijn, of zorgen dat het tij gaat keren en de resultaten verbeteren? Je biedt wellicht je hulp aan, waarmee je in ieder geval een goede poging gaat ondernemen om het tij te doen keren. Dit blijkt het meest effectief te zijn wanneer de ander leerrijp is en je de vraag stelt hoe het anders kan. Hoe je die fase bereikt, wordt verderop in het boek uitgelegd.

**Onderzoek heeft uitgewezen dat
de Europese cultuur zich kenmerkt
door de angst om fouten te maken.**

Laten we beginnen met het keren van het tij in een bedrijf. Je zult ervaren dat het je net zoveel winst kan opleveren in een gezinssituatie.

Ik wil dit hoofdstuk besluiten met de volgende uitsmijter om je interesse verder te wekken, mocht dat nog niet gebeurd zijn.

Een mede-eigenaar van een middelgroot bedrijf waarmee ik in gesprek raakte, reageerde aanvankelijk sceptisch op alles wat hij hoorde over rendement terugbrengen in het bedrijf.

Na hem uitgelegd te hebben dat de winst en verlies zit in het omgaan met mensen was hij enigszins bijgedraaid.

‘Oké, zei hij. Het zou kunnen werken maar dan alleen intern in de organisatie. Daarbuiten heb ik er niets aan. Daarbuiten zijn klanten en die ‘maken je af’ en dan werkt het niet meer. Dan is het hard tegen hard en moet je sterk zijn en gewoon in de verdediging gaan.’

Ik vertelde hem dat het ook dan werkt. Maar dan moeten de mensen daar inderdaad op voorbereid zijn.

Ik vroeg hem hoe hij het had georganiseerd, zijn medewerkers bij de klant. ‘Tja, het is 2009 en we zitten middenin een recessie. De markt is ingestort en de prijzen moeten gewoon omlaag. Alle klanten breken de afgesloten contracten open en wij als verkopers kunnen opnieuw beginnen met het afsluiten van contracten. We stellen ze voor dat ze korting krijgen, genoeg om de klappen op te vangen maar dan moeten ze wel het jaar daarna de normale prijs betalen en daar nu voor tekenen. Dat doen ze bijna allemaal hoor. Ik word er alleen gek van. Ik heb de afgelopen weken nog nooit zoveel gewerkt. Mijn vrouw en kinderen waren gelukkig op de camping, dus ik kon dag en nacht

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

werken. Ik ben zelfs vier kilo afgevallen. Ik moet wel mee met mijn verkopers, ze zijn hier niet goed in en kunnen hier niet tegenop.’

Ik vroeg hem of hij echt met alle deals mee moest?

‘Yep, ze kunnen dit gewoon niet. Ik wel, dat is mijn lot.’

‘Heb je ze op deze tijden voorbereid?’

‘Eh, nou niet echt. Ik had het gewoon druk net als iedereen om de orders op te schrijven.’

‘En nu dan, hoe leer je ze het nu? Mensen lijken je deur plat te lopen en jij bent alleen maar brandjes aan het blussen. Ze komen naar je toe, vragen je om hulp en jij neemt het van ze over. Alsof jij hun vader bent die wel even met zijn zoon of dochter meegaat om de boel recht te zetten op school.

Hier leren ze toch niets van en jij raakt zwaar overwerkt. Je gezin leidt er onder en het bedrijf maakt langzaamaan verlies en het kost ook nog klanten.’

Hij gaf aan dat hij met veel plezier mijn boek wilde lezen met alle oplossingen. Hij lachte, maar meer als een boer met kiespijn.

Hij had namelijk nog wel een uitdaging voor zichzelf. Al zijn verkopers leren hoe ze het beleid en de gesprekken met de klant zelfstandig konden uitvoeren.

Daar betaalde hij ze toch ook voor? Het werd tijd dat hij de verantwoordelijkheid terug ging geven aan de mensen waar ze hoorde. Hijzelf kon dan weer bezig zijn met de strategie van het bedrijf, in plaats van een werkweek van meer dan 100 uur. Hoelang zou hij het volhouden? Een rilling liep over mijn rug bij de gedachte hoe zwaar deze man het had.

Maar ik heb goed nieuws, het kan anders.

Verderop in het boek zal ik je meenemen in de wereld van haalbare succesfactoren die maken dat jouw leiderschap gezien en erkend wordt. Je krijgt niet minder invloed. Integendeel, je krijgt nog veel meer invloed dan je nu al hebt. Soms zal ik je een spiegel voorhouden om de reflectie op jouw handelen mee te triggeren.

Wat we nodig hebben op deze reis naar goed leiderschap is gezond verstand. En daar beschikken we bijna allemaal over.

Hoe ontstaat werkdruk en stress?

Het gaat hier om de vaardigheid in te schatten wat een ander wil.

Ik weet heus wel wat jij wilt. Hetzelfde als ik ... toch?

Wanneer we net geboren zijn lijkt de wereld zo eenvoudig en beheersbaar. Wanneer een baby gaat huilen komt er automatisch een reactie van een ouder of verzorger. Is er iets mis met de baby, misschien een vuile luier of honger? Een reactie om het probleem op te lossen dus. Er is nagenoeg geen vorm van overleg, meer een geconditioneerde reactie op een prikkel.

Interessant wordt het wanneer alle indicatoren beïnvloed zijn. De baby heeft gegeten, hij heeft een boertje gelaten, hij heeft geen verhoging, hij ligt lekker warm in zijn bedje en zijn darmpjes zijn gemasseerd. Toch blijft de baby huilen. Dan trekken we alle registers open: krijgt hij tandjes, heeft hij een allergische reactie, zitten zijn oortjes dicht? Wanneer we het niet meer weten raadplegen we experts, zoals doktoren. Alles om het probleem op te lossen, want het hoort niet dat een baby blijft huilen.

Wanneer geen oplossingen gevonden worden drijft dat ouders soms letterlijk tot wanhoop. De omgeving gaat het probleem bagatelliseren.

‘Het gaat vanzelf over, je moet je er niet druk over maken.’

‘Je wilde zelf kinderen, ja daar kan een huilkind tussen zitten.’

Begrip en adviezen die spontaan gegeven worden drogen snel op. Ook op je werk slaat de stemming van begrip snel om in onbegrip. Vaak ingegeven door het feit dat anderen jou of je werk moeten opvangen en zich daar slachtoffer door voelen.

**Energie gaat nooit verloren, het verandert alleen maar van vorm.
Van actie naar reactie.**

Actie is reactie, zo zegt de derde wet van Newton. Elke actie zorgt voor een even grote reactie die precies het tegenovergestelde is van de actie. Als jij tegen een blaadje blaast (actie) waait het blaadje weg (reactie). Als jij het blaadje wegduwt (actie), oefent het blaadje op jou een even grote duwkracht uit (reactie). Alleen dat voel je niet, omdat je maar heel zacht hoeft te duwen. Wanneer je keihard tegen een muur oploopt (actie) dan oefent de muur een even grote duwkracht uit op jou en dat zorgt voor een grote bult (reactie).

De conclusie is dat energie niet verloren gaat. In het voorbeeld van de baby is een reeks van reacties op het aanhoudend huilen van de baby geschetst. Met grote gevolgen. De grotere gevolgen zijn een feit dat we energie toevoegen aan het voorval. We vinden er wat van en reageren op een bepaalde manier. We voegen dus energie toe aan het mechanisme.

**Dat het niet goed met je gaat,
dat willen anderen echt niet horen.**

Mensen doorbreken dit mechanisme vaak door anders om te gaan met de vraag ‘Hoe is het met je?’ Dan geven ze het antwoord: ‘Prima, en met jou?’, in plaats van ‘Ik heb een slechte nacht gehad en het valt niet mee allemaal.’ Mensen zitten niet te wachten op een negatief antwoord, lijkt het wel. Het is maar een ritueel in onze cultuur, een formaliteit als het ware.

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

Het voorbeeld van anders antwoorden dan je feitelijk bedoelt is een vorm van subassertiviteit. Je zegt ja, maar bedoeld nee. Daardoor zul je merken dat het onaangename gevoel (energie) bij je blijft hangen. Tevens is dit beeldend voor hoe we na ons opgroeien als kind veel wenselijk gedrag zijn gaan vertonen. Gedrag dat van ons verwacht wordt. Wat gebeurt er dan met al die negatieve energie, die zich maar blijft ophopen (omdat energie niet verloren gaat)? Krijgen we daar pijn van in ons buik of rugpijn. En dan de vragen van de huisarts hoe het op je werk gaat en thuis? Hoezo die vragen, je komt toch voor rugpijn?

Te veel aanpassen maakt mensen neerslachtig.

Is het erg, dat we ons soms aanpassen aan de situatie?

Op zich niet, het is ook prettig in de omgang met elkaar. Starheid is ook niet alles. Maar wanneer er te veel wordt aangepast dan wel. Veel mensen tussen de 36 en 42 jaar krijgen hier zelfs last van. Op jongere leeftijd komt het ook wel voor, maar dan vindt er meer mobiliteit in arbeid plaats (een andere baan). Door verandering van omgeving kan je er dan weer even tegenaan. Wanneer mensen te veel zaken doen die ze eigenlijk niet willen ontstaat er een model van werkdruk en stress wat uiteindelijk tot een burn-out voor sommigen leidt.

Hoe werkt het mechanisme van werkdruk en stress?

In het figuur stressopbouw staan drie lijnen. De horizontale lijn staat voor de levenslijn en begint bij onze geboorte. De onderste gebogen lijn is de lijn van het dagelijks leven. Wat doe je in het dagelijks leven? De bovenste gebogen lijn gaat over de zaken die we graag doen, willen doen.

De gebogen lijnen worden uit elkaar getrokken door het feit dat we dingen doen die we niet willen. Zie het als een boog bij indiaantje spelen vroeger (voor diegenen die dat gedaan hebben). Wanneer je de boog in je hand vasthoudt en hem spant door aan het koord te trekken, ontstaat er spanning.

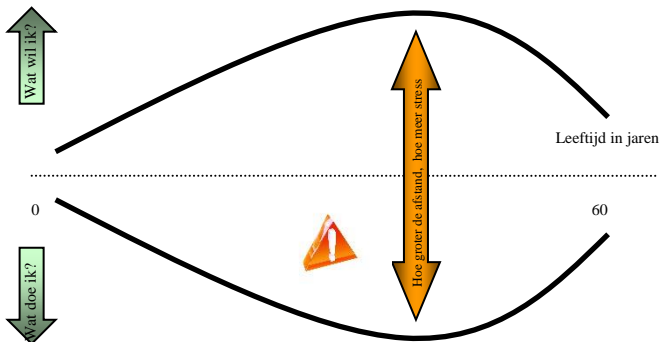
LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

Hoe harder je trekt, hoe groter de spanning. Hoe meer dingen je doet die je niet graag wilt, hoe groter de spanning in het figuur. Als de spanning behoorlijk oploopt en de krachten nemen toe, dan ontstaat er werkdruk. Wanneer de spanning toeneemt (de boog gaat als het ware trillen in je hand door de kracht, zo hard trek je eraan) gaat werkdruk over in negatieve stress. Positieve stress is jezelf opladen om een prestatie neer te zetten. Je kunt je nu voorstellen dat wanneer je nog harder trekt het lijntje breekt. Dat noemen ze burn-out of overspannenheid. Te veel en te lange negatieve stress kan dat met je doen.

Stress zit tussen je oren.

‘Kom op, stel je niet zo aan. Van werken is nog nooit iemand doodgegaan’ is een bekend gezegde. Maar er zijn toch wel veel negatieve bijverschijnselen geconstateerd die stress en overspannenheid met zich meebrengen.

Figuur stressopbouw



Kortom: wanneer wat je wilt en wat je doet steeds verder van elkaar af komen te liggen, ervaar je werkdruk. Wanneer de werkdruk toeneemt ontstaat stress.

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

En wanneer die toeneemt ontstaan er klachten, zowel lichamelijk als mentaal. De energie loopt terug en het plezier in het werken verdwijnt.

Door te werken aan wat je wilt, weten wat je kunt en meer te krijgen wat je wilt vermindert de stress/werkdruk en krijg je energie en plezier in je werk terug. Er ontstaat een werkbare balans.

Wanneer je drie mensen met elkaar vergelijkt die allemaal hetzelfde werk doen dan kan het voorkomen dat één ervan werkdruk of zelfs stress ervaart.

En laten we ons ook realiseren dat we onze kinderen aan dit fenomeen onderwerpen. We leren ze vaak gedrag aan dat past bij wat goed voor hen is. Ze moeten hogere studies doen dan hun ouders, zodat ze het beter kunnen krijgen.

Soms hoor ik een kind zeggen: ‘Nee mevrouw, ik wil geen snoepje of frisdrank met prik anders krijg ik witte plekken op mijn tanden zodra mijn beugel eruit gaat.’ Kinderen die heel gedisciplineerd jaren lang geen of zeer zelden snoep en frisdrank tot zich nemen. Totdat de beugel uit hun mond is. Dan lijken ze de schade in te halen.

Wat willen we nu eigenlijk? Niet meer snoepen was in dit geval geen wil, meer een beslissing ‘uit nood’ om erger te voorkomen.

Of het pesten van kinderen. Geen enkel kind wil gepest worden. Wanneer dit wel gebeurt zal het kind een manier vinden om ermee om te gaan. Het zal bepaalde zaken anders doen of laten, dan hij zou willen. Veelal hebben deze kinderen professionele hulp nodig om de juiste weg te vinden omdat ze neerslachtig (of erger) depressief worden, op jonge of oudere leeftijd.

Of volwassenen die, als reactie op omstandigheden, geen nee hebben leren zeggen en daardoor nu vastlopen. Zij komen naar me toe met de vraag: ‘Wat wil ik nu echt met mijn leven? Ik ben uitgekeken op mijn vrouw, de kinderen irriteren me en ik ben alleen nog maar gelukkig wanneer ik werk en alleen thuis ben of met mijn vrienden kan sporten en feesten.’

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

Met name de vraag ‘Wat wil ik’ viert hoogtij in de fase van meno- of penopauze (\pm tussen 36 – 42 jaar). Beangstigend is dat de vraag meer en meer op jongere leeftijd gesteld wordt.

Sommigen willen een nieuwe baan in een geheel andere branche. Na een paar inzichten komt het uiteindelijke element ‘wat wil ik’ boven en blijkt dit in de huidige functie ook haalbaar te zijn. Een paar omstandigheden worden anders ingevuld en we hebben weer iemand die met plezier gaat werken.

Laten we ons wel realiseren dat veel kinderen opgevoed zijn en gedrag aangeleerd hebben gekregen waarbij dat ‘wat ze zelf willen’ niet altijd ingevuld of aangeleerd is.

Vandaag de dag hoor ik veel mensen zeggen, ik werk er alweer 3 jaar, ik raak een beetje op een dood spoor. De uitdaging is er af. Tijd voor een nieuwe uitdaging en maar hopen dat ze gaan ervaren wat ze graag willen.

Gelukkig komt het bij de meeste mensen niet zo ver dat ze stress of erger gaan ervaren. Ze reguleren zichzelf zodanig dat het niet zover komt. Maar op deze manier merk je al wel dat het grote invloed heeft op ons functioneren. Die conditionering, voldoen aan verwachtingen die anderen van je hebben, zit ons soms dwars.

Jongeren van de huidige generatie weten veel beter te verwoorden wat ze willen en zoeken daarbij naar oplossingen of beginnen daarover. Dan ontstaat er soms een conflict met de geldende normen en waarden in organisaties of omgevingen waarin ze verkeren. Hoe groot is soms de inspanning van ouderen om jongeren in die cultuur te duwen. Vaak zonder, of met slechts beperkt resultaat. Met veel frustratie en teleurstelling in beide ‘kampen’.

**Iedereen wil een zinvolle invulling van de (werk)dag
of zijn/haar leven.**

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

Geldt dit voor iedereen? Ja, en in sterkere mate voor personen rond de 36 en 42 jaar. Vaak vraagt men zich rond deze leeftijd af of dit nu is wat men de rest van zijn leven wil blijven doen. Men is op zoek naar wat men de rest van zijn leven wil doen. Sommigen hebben onbewust de juiste keuzes al kunnen maken en zitten op hun plek, die komen fluitend binnen en gaan fluitend weer naar huis. Je herkent ze wel, die mensen die met een lach roepen: ‘Eindelijk weer maandag’ en daarmee grote groepen collega’s frustreren die dat gevoel (nog) niet hebben.

Negatief ingestelde mensen bereiken nooit positieve belevingen.

Blijft er toch een vraag over, hoe werkt dat negativisme dan?

Wanneer je om je heen kijkt zijn mensen pas echt geïnteresseerd als er een ongeluk is gebeurd of wanneer er ellende is.

Neem nu als voorbeeld Minister Balkenende die regelmatig ‘onder vuur’ ligt vanwege een bepaald onderwerp. Onlangs hoorde ik, als gevolg van irritatie over een bepaald aspect, een vurig pleidooi van hem om te stoppen met het negativisme. Hij sprak over het feit dat we de schouders eronder moesten steken en vroeg ons het negativisme te staken. De VOC-mentaliteit moest weer terugkomen.

Dit mechanisme zie je ook terug in ons gezin. Het komt terug in onze opvoeding, schooltijd, werkzame leven en op televisie.

‘Het is niet mijn schuld, je hebt wat voor ons verzwegen.’

We praten erg veel over gemaakte fouten en roepen vaak achteraf: ‘Heb ik het je niet gezegd?’

Dat doet zeer. Dan voel je je bijna weer een klein kind dat door zijn vader of moeder wordt terechtgewezen na een val, waardoor er een gat in je broek zit.

‘Ik zei het toch, niet op dat muurtje klimmen want dan val je eraf.’

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

En leren ze daar wat van? Ja, maar niet als gevolg van je opmerking, dat maakt dat ze het vaak weer doen tot irritatie van ons als ouder.

Pak eens een kind tussen 8-12 jaar en kijk naar het gezicht wanneer je als antwoord geeft: ‘Omdat het grote mensenpraat is’ op de vraag: ‘Waarom mag ik dat niet weten van jullie?’ Teleurstelling, het kind voelt zich klein en raakt wellicht wat geïrriteerd.

Daarin zit het antwoord op het negativisme besloten. We mogen zoveel niet dat het soms zeer doet en je het wel uit wilt gillen. Maar dat doen we weer niet en zo gaat het maar door. Er wordt zoveel van ons verwacht dat het niet altijd makkelijk is aan al die verwachtingen te voldoen en toch gelukkig te zijn in werk en privé.

Aan ouders valt niet te ontkomen.

We praten hier over een mechanisme van ouder- en kind gedrag dat zich doorzet onder de volwassenen. Het mechanisme is eigenlijk eenvoudig te herkennen. Ontdek bij jezelf waar jij het doet (ouder of kind zijn) en hoe je daar een positieve wending aan kunt geven.

De juiste man/vrouw op de juiste plaats

Maar er is meer. Werkdruk, stress en burn-out zijn ook oorzaken van dingen doen die verder gaan dan het mechanisme ouder-kind gedrag.

Stel er zitten drie boekhouders op een kantoor. Ze doen allemaal hetzelfde werk en krijgen dezelfde hoeveelheid werk toebedeeld. Alles is goed geregeld. De temperatuur is goed, de broodjes tussen de middag zijn heerlijk belegd, de baas is een toffe vrouw die haar medewerkers alleen maar positief benadert en stimuleert. Het salaris is tweemaal modaal en men heeft meer vrije dagen dan de gemiddelde werknemer. Kortom, een paradijs.

Toch krijgt één boekhouder last van werkdruk. Hij vraagt zichzelf af of hij dit werk wel zijn hele leven moet doen. Hij heeft het niet meer helemaal naar zijn zin maar weet niet waarom. Hij telt dagelijks af om bij te houden over hoeveel jaar hij met pensioen mag. Niets is echt leuk en hij zoekt overal iets achter. Hij wordt een soort zwartkijs. Iemand waarmee je op een feestje niet graag praat en die je liever ontwijkt. Bij voorkeur praat je met een ander, een positiever ingesteld mens. Wat is die man dan anders? Behalve dat hij een wat negatieve kijk op het leven heeft gekregen. Heeft hij een burn-out?

Zingeving, daar heeft het mee te maken. Mensen worden ergens door gedreven, elementen in hun werk of omgeving waardoor ze gemotiveerd en betrokken raken. Elementen, vaak niet bewust, die een zo'n belangrijke rol spelen dat we er de hele dag naar zoeken. Wie het heeft is makkelijk te herkennen. Zij lopen fluitend en lachend rond. Herken je ze? Moet je kijken naar de reacties van anderen. Die vinden dit vaak overdreven en irritant.

Werkdruk en stress gaan weg door motivatie te (her)kennen.

Wat zijn die elementen? Wanneer je ze weet kan je ervoor zorgen dat je medewerkers ook fluitende mensen worden.

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

Die elementen noemen we carrière-ankers of loopbaanankers. Het zijn elementen, motivatoren, die maken dat je zin in je werk krijgt of houdt. Wanneer je deze elementen eenmaal hebt ingevuld dan praat je erover dat je veel gedaan hebt vandaag en ervaar je een gevoel van voldoening. Elementen die voor iedereen belangrijk blijken zijn bijvoorbeeld de negen carrière-ankers, beschreven door drs. Edgar H. Schein.

Materiële beloning

Voor mensen die door deze behoefte gedreven worden is (veel) geld verdienen de belangrijkste reden om te werken. Andere aspecten van het werk maken zij ondergeschikt aan inkomen. Deze mensen worden vaak ‘Yuppie’ genoemd. Materialisme is hun belangrijkste ethische norm, omdat succes in het leven veelal wordt afgemeten aan iemands inkomen of bezit.

Macht en invloed

Deze mensen worden gedreven door het verlangen andere mensen en gebeurtenissen te kunnen leiden of beïnvloeden. Macht en invloed zijn de belangrijkste doelen in hun loopbaan. Promoties zijn alleen interessant wanneer ze er meer invloed door krijgen. Zij zoeken de invloed langs zowel formele als informele kanalen. Ze participeren actief in allerlei netwerken en onderhouden contacten met machtige personen.

Persoonlijke waarden en normen

Deze mensen worden gedreven om dingen te doen die een waarde hebben volgens hun eigen religieuze, emotionele, morele of intellectuele criteria. Hun doel is iets bij te dragen aan het Groter Geheel. Zij zijn bereid daar offers voor te brengen op financieel of persoonlijk gebied.

Specialisme

Deze mensen hebben de behoefte expertise op te bouwen in een bepaald vakgebied. Zij worden graag gewaardeerd als expert. Hun doel is een bepaalde discipline volledig te beheersen. Ze zijn vaak werkzaam op universiteiten, adviesbureaus of Research and Development afdelingen.

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

Creativiteit

Deze mensen willen hun creativiteit zo volledig mogelijk benutten. Elk nieuw probleem vormt een uitdaging. Het produceren van nieuwe ideeën of producten is hun doel. Originaliteit en innovatie staan hoog aangeschreven. Vaak werken ze graag alleen of in een klein team. In een grote bureaucratie voelen ze zich minder thuis.

Sociale contacten

Deze mensen zoeken vooral gezelligheid en de aanwezigheid van anderen. Vriendschappelijke banden onderhouden met anderen is erg belangrijk voor hen. Er wordt veel nadruk gelegd op de informele contacten op het werk. Collega's zijn vrienden die men ook buiten het werk opzoekt. Men bindt zich in het werk aan personen en niet aan taken, positie of doelstellingen. Of het werk bevalt hangt af van hoe goed men op kan schieten met de mensen waarmee samengewerkt moet worden.

Autonomie

Deze mensen zoeken onafhankelijkheid en willen zelf beslissingen nemen. Vaak is men eigen baas of streeft men ernaar dit te worden. Binnen een organisatie wordt ernaar gestreefd zoveel mogelijk op eigen benen te staan en niet afhankelijk te zijn van anderen.

Zekerheid

Deze mensen vermijden risico's. In hun werk zoeken ze vooral een vaste baan, een vast inkomen en een vast pensioen. De hoogte van het inkomen is minder belangrijk dan de zekerheid dit inkomen te kunnen behouden. Ze zoeken vaak hun heil bij overheidsinstellingen of grote stabiele ondernemingen. Hun belangrijkste wens is de wereld voorspelbaar te houden.

Aanzien en status

Deze mensen houden ervan dat anderen tegen hen opzien. Uiterlijke statussymbolen, titels, officiële erkenning en geaccepteerd worden in bevoorrechte groepen zijn erg belangrijk. Men streeft geen macht na om de

invloed, maar om de prestige die eraan verbonden is. Om diezelfde reden streeft men soms geld of een specialisatie na. Indruk maken op anderen is het voornaamste doel.

Iedereen is uniek, geen mens gelijk.

De carrière-ankers zijn een soort ‘ideaaltypen’. In werkelijkheid wordt iedereen wel in meer of mindere mate gedreven door elk van de negen ankers. Waar het om gaat is dat je inzichtelijk krijgt welke ankers meer of minder belangrijk zijn. Als onderdeel om jezelf of anderen te motiveren heb je dan een belangrijk gereedschap in handen.

De ankers zijn erg hard omschreven. Macht en Invloed of Status klinken ons soms wat scherp in de oren en hiermee willen we niet altijd geassocieerd worden.

Maar vertaal Macht en Invloed eens naar de functie van onderwijzer.

Een onderwijzer wil graag kennis overbrengen op andere mensen. Een bijdrage leveren aan hun ontwikkeling, bijvoorbeeld op een school met jongeren tussen de 16 en 20 jaar. De onderwijzer zal wellicht een drang hebben om kennis over te dragen, zeg maar bij machte zijn om invloed uit te oefenen op de omgeving (in dit geval jongeren) om kennis te kunnen overdragen op zijn vakgebied. Dan krijgt macht en invloed een heel andere betekenis. Bij machte zijn om invloed uit te kunnen oefenen, bijvoorbeeld.

Drs. Edgar H. Schein heeft hier veel onderzoek naar gedaan. In zijn boek (loopbaanankers) gaat hij dieper op de materie in.

Status is een kwestie van woorden.

Een praktijkvoorbeeld waarbij de ankers Status en Aanzien ons parten speelden.

Een jonge HTS-er komt na zijn afstuderen werken bij een bedrijf waar hij stage heeft gelopen. Hij kan en mag daar aan de slag als logistiek medewerker. Hij krijgt direct een goed salaris, een bureau, computer, telefoon en kan aan de slag. Zijn opdracht is uitdagend en zinvol, het uitdenken van de verhuizing van de organisatie naar een groter pand, de machine-indeling maken en aangeven wat nodig is om te verhuizen. Kortom, een verhuisplan maken en de logistieke routes van het bedrijf optekenen. Hij krijgt volledig de vrije hand en de toezegging tot steun wanneer gewenst of noodzakelijk. Als net afgestudeerde een mooie kans om je naam te zetten.

Al snel ging het mis. Niet zozeer met het werk. Hij ging klagen en vragen omdat hij meer duidelijkheid wilde over zijn functioneren en zijn groeimogelijkheden. Op zich niet zo'n gekke vraag maar het was een tijdelijke functie en contract. Er was geen functiebeschrijving, daarin had hij gelijk. Er werd hem een voorzet gegeven van een functieprofiel en groeiscenario. De directeur gaf aan dat het profiel gedurende een jaar ter discussie zou staan en zou groeien zodat het uiteindelijk kon leiden tot een definitieve vaststelling van zijn functie. De man had volop mogelijkheden zijn eigen profiel in te vullen. De functienaam 'logistiek medewerker' was overgenomen van zijn arbeidscontract. Wat er toen ontstond was verbazingwekkend. De man bleef maar terugkomen op het feit dat het profiel de lading niet dekte en dat hij meer deed dan erin stond. De directeur raakte geïrriteerd en was verbolgen. De man kreeg een kans er zelf invulling aan te geven en nog was dat niet goed genoeg.

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

De directeur had al zoiets van: ‘Ik laat hem zijn contract uitdienen en weg ermee. Dan zoeken we wel iemand die niet zo klaagt’.

Snel rekenend zou dat betekenen dat alle inspanningen voor het komend jaar weggegooid geld zouden zijn. Bij elkaar ingeschat op zo’n € 30.000,--.

Waarom zag de man deze kans nu zo anders dan wij? Wat begrepen we niet van hem om zijn gedrag te kunnen verklaren?

Klagers zijn fijn om mee te werken.

Ik ben in gesprek gegaan met de man en heb gezocht naar de oorzaak van zijn geklaag. Na enige tijd vragen kwam ik op het spoor van drijfveren (carrière-ankers). Wat wilde de man meemaken om een leuke werkdag te hebben?

Daarop doorvragend gaf hij sterke aanwijzingen waaruit ik concludeerde dat hij Aanzien en Status hoog op zijn wensenlijstje had staan. De functienaam logistiek medewerker werd onderwerp van gesprek. De naam dekte volgens hem de lading niet want hij gaf o.a. ook suggesties voor de organisatie over hoe anderen beter konden werken in een bepaald proces.

‘Die adviezen’ en toen onderbrak ik hem en gaf hem de volgende keuze.

‘Wanneer je moet kiezen tussen de functienaam logistiek medewerker of logistiek manager, wat kies je dan?’

Logistiek manager dekte zijn inziens volledig de lading. Stille.

Dit was het missende element om de man gemotiveerd te krijgen.

Zijn functienaam is aangepast en er zijn nieuwe visitekaartjes gedrukt.

Het geklaag hield op en er kwam een betrokken, loyale, positieve medewerker voor terug. Eind goed al goed. Alleen jammer dat het niet eerder opgemerkt is, bijvoorbeeld bij zijn aanname. Dan had dit voorkomen kunnen voorkomen.

De kwestie met de logistiek manager was dan wel opgelost maar een volgend probleem diende zich aan. De chef werkplaats ging morren. Of zijn plaats werd ingenomen en wat er van hem verwacht werd?

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

Het grote geheel werd duidelijk. Wat hebben mensen nodig om betrokken en gemotiveerd aan het werk te gaan? Zoeken naar de carrière-ankers van alle medewerkers werd onderdeel van gesprekken met de medewerkers. Veel kon worden ingevuld, niet alles. Sommige medewerkers die altijd in de weerstand zaten konden in het bedrijf niet die elementen krijgen die ze nodig hadden om een leuke werkdag te beleven. Voor deze personen is inzichtelijk gemaakt waar ze naar zochten. Vervolgens zijn ze op weg geholpen naar nieuw werk in een ander bedrijf. Later bleek dat we deze mensen erg blij hadden gemaakt, ze hadden eindelijk werk naar hun zin en waren ons dankbaar voor de hulp.

Wat denk je wat dit voor invloed heeft gehad op hun omgeving? Stel je voor dat zo'n persoon thuiskomt en vertelt over de leuke dingen die gebeurd zijn en niet over de vreemde collega's of domme baas die met zijn wijsheid weer aparte beslissingen heeft genomen. Je bent getrouwd, welke partner krijg je liever thuis, de klagende of de vrolijke?

En weet je wat, het scheelde ook een heleboel frustratie en geld. Je krijgt namelijk ook zelf grip op het aannemen van mensen omdat dit volgens hetzelfde principe kan geschieden.

De vraag: 'Vertel over je motivatie waarom je hier wilt werken' krijgt een heel andere dimensie.

Zelfs bij kinderen merk je de aanleg. Laatst hoorde ik een kind van 13 zeggen dat ze later alleen een auto met open dak wilde. Een cabriolet van de klasse Mercedes.

Gekscherend riep iemand: 'Er is een Gooische meid opgestaan'.

Maar zou dit al iets te maken kunnen hebben met Status?

In de hoop het idee uit haar hoofd te praten reageerden haar ouders met: 'Doe niet zo gek meid, je hebt het te hoog in je bol. Later praat je wel anders wanneer je het zelf moet gaan betalen.'

Zou het lukken denk je? Komt er later een keer een cabriolet of niet?

Zou dit anker het winnen van wat anderen van haar verwachten? Op het antwoord op dit voorbeeld moet nog lang gewacht worden.

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

Maar kijk eens in je eigen omgeving, of bij jezelf.

Stel jezelf eens de vraag: ‘Wat wil ik graag?’ Gebruik daarbij het volgende overzicht om in te vullen. Wie weet levert het andere of nieuwe inzichten op.

Wat wil ik graag?			
	Vorige baan	Huidige baan	Volgende baan
Wat was goed?	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
Wat wil ik behouden?	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-
Wat wil ik nog meer?	-	-	-
	-	-	-
	-	-	-

Stel jezelf nu de vraag: ‘Wat wil ik dat ik nog niet heb en kan ik dat misschien ook in mijn huidige functie/werk krijgen?’.

Wat let je om één aandachtspunt daadwerkelijk op te pakken?

Tips daarbij zijn:

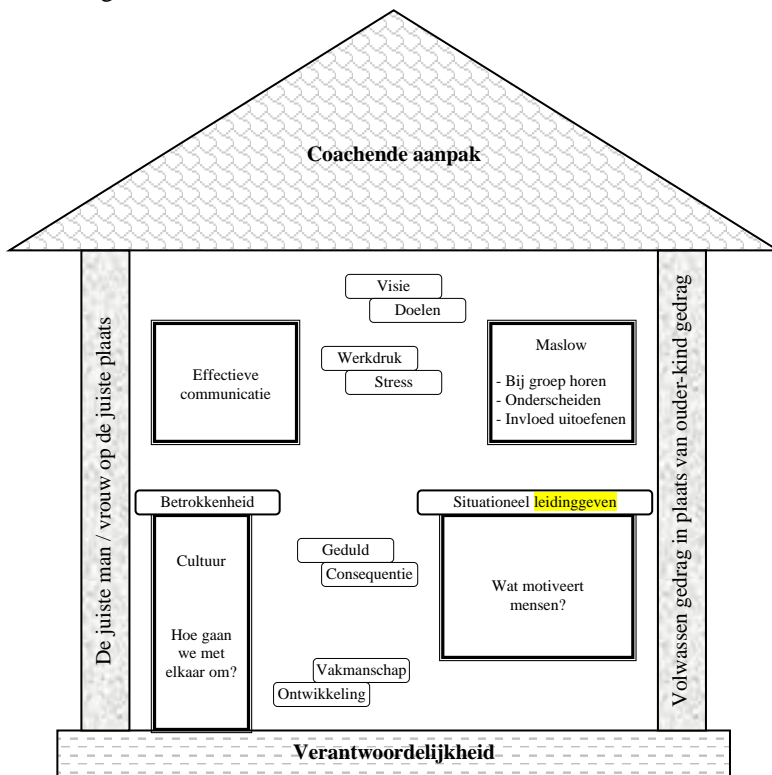
- Maak je doelstelling SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden).
- Zoek steun voor het moment dat het uitwerken iets minder makkelijk blijkt. Wie kan je dan helpen?
- Vermijd zoveel mogelijk de woorden ‘ik ga het proberen’. Proberen is een halve poging doen en heeft een excuus voor mislukking in zich. Maak jezelf sterk, maak liever afspraken met jezelf.
- Dingen doen die je normaal niet doet maakt dat je wellicht wat onzeker wordt en een onbestemd gevoel krijgt. Dit hoort bij verandering, anders zou het ook geen verandering zijn. Geen paniek, het went snel.

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

Modelwoning leiderschap

Mijn methodiek: Leiderschap is als een huis.

Het dak houdt je droog. Het fundament moet stevig zijn. Sterke pilaren en stenen houden de boel overeind. Achter de deur zie je hoe met elkaar wordt omgegaan en kijk je door de ramen naar binnen dan zie je de elementen van saamhorigheid.



Modelwoning Leiderschap

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

Nawoord

In dit boek is veel geschreven over wat leiderschap en leidinggeven betekent. Het leuke van alles is dat leiderschap het uitoefenen van invloed op je omgeving is. En dat doe je op je werk, thuis, bij je sportclub, op de snelweg, op vakantie, eigenlijk overal.

In de opvoeding heeft leiderschap dus net zoveel waarde als op het werk. Ook ik geef de kennis door aan mijn gezin. Mijn dochter kan er haar voordeel mee doen. En zo zullen toekomstige bedrijven waar ze mogelijk werkzaam zal zijn er ook weer hun voordeel mee doen.

Vele organisaties waar ik geweest ben hebben met het model een zodanige ontwikkeling doorgemaakt dat grote rendementsverbeteringen hen ten dele zijn gevallen. Ze hebben extra winsten gerealiseerd, vaak tot wel 25%, die ze eerst niet konden vermoeden. Groei in tijden waarin anderen krimpen en ontwikkeling daar waar anderen proberen te overleven.

We baseren ons handelen vaak op meningen, niet op feiten.

En wanneer je denkt: 'Mooi verhaal maar dat werkt bij ons heel anders'.
Dan vraag ik je: **'Feit of mening?'**

Weet je zeker dat wat je hoort of leest een feit of een mening is.
In dit boek bijvoorbeeld staan veel, heel veel feiten. Gebeurtenissen die hebben geleid tot conclusies en vice versa.

De waarheid ligt vaak zo dicht bij ons. Omdat je vooruitkijkt zie je niet dat ze voor je voeten ligt. We gaan zo hard dat we bijna geen tijd meer hebben om om ons heen te kijken.

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

Wanneer alle medewerkers in het bedrijf even hard werken blijft er tijd over voor de leider om aan de strategie te werken, innovaties door te voeren. Iets wat maakt dat het werk makkelijker gaat of dat er sneller prestaties geleverd kunnen worden. Ideeën ontstaan vaak wanneer wordt nagedacht, niet wanneer er dag en nacht gewerkt wordt om de klus te klaren.

Vragen zijn de motor van verandering, visie bepaalt de richting.

En blijf vooral vragen.

Leiders die hun medewerkers vragen: ‘Wat maakt dat je het werk zo uitvoert?’ ontsteken een denkproces en stimuleren verandering.

‘Doe ik het niet goed of moet het anders?’ is vaak een reactie. Vraag dan of het anders kan, omdat het bedrijf de beste wil worden, of de snelste, of de goedkoopste. Zodoende mix je de vraag met een visie. Kun je je voorstellen wat dat losmaakt bij mensen?

Ik wens je veel vragen toe.

Ik kan niet al mijn relaties en cursisten bij naam noemen, maar ik wil iedereen bedanken die ik de afgelopen jaren heb mogen ontmoeten en waarmee ik heb mogen samenwerken. Zij zijn een onuitputtelijke bron van inspiratie voor me. Ik ontmoet zoveel ‘juweeltjes’ van mensen en ik kom in situaties terecht waarbij we het beste in elkaar naar boven kunnen halen. Iets waarvoor ik dankbaar ben.

Wanneer ik na bijeenkomsten naar huis rij dan voel ik me gelukkig en voldaan. Dan heb ik zoveel mensen gezien die, doordat er kwartjes vielen, zich ontwikkelden op een manier en met een zodanige snelheid dat het hartverwarmend is om te zien.

Het enthousiasme, de betrokkenheid en de motivatie die daarbij loskomt zijn voor mij het bewijs dat het kan. Ik ontvang reacties en blijdschap van mensen

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

die aangeven dat het inderdaad werkt en dat ze grote successen boeken. Zij krijgen vervolgens weer de vraag van anderen die het naadje van de kous willen weten hoe dat allemaal zo is gekomen.

Voor mij onvergetelijke momenten waar we met elkaar aan hebben gewerkt.

Ik maak een buiging voor jullie die dagelijks zo hard werken aan de goede zaak. Ik wens je veel leiderschap en ontwikkeling toe.

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

Bronnen

Het is ondoenlijk om aan te geven waar we bepaalde kennis vandaan hebben. Soms was er een bron, een andere keer een onderzoek of innovatieve oplossing, een nieuwe aanpak of methodiek. Er is vaak een bron die ten grondslag ligt aan je handelen. En dat is prima, anders komen we niet vooruit in ons leven en zouden we alles steeds opnieuw moeten uitvinden.

Het grappige is wel dat we in staat zijn om met de kennis die we tot ons nemen nieuwe verbanden te leggen of om te komen tot inspiratie, wat weer leidt tot nieuwe inzichten, diensten of producten. We ervaren dagelijks de voortschrijdende inzichten.

Ik loop wel tegen mijn eigen beperking aan dat ik in dit leven ook veel kennis als feit heb aangenomen en niet naar bronnen heb gevraagd of de afweging heb gemaakt of het een feit was of een mening van iemand.

Zo kan ik je niet vertellen wie heeft verzonnen dat $1+1=2$ is. Wat mij betreft is het een mening waar ik dankbaar gebruik van maak en wat ik als feit accepteer. Het had voor mij ook 3 geweest kunnen zijn, ik kan er goed mee leven. Feit is dat mensen creatief zijn en met kennis weer nieuwe kennis ontwikkelen. Het heeft mij veel goeds gebracht.

Ik verwacht dat mensen met de kennis uit dit boek ervaringen opdoen en zaken ten positieve gebruiken, voortschrijdende inzichten krijgen en zich weer verder ontwikkelen. Want dat we ons ontwikkelen is een feit, dat doet kennis nu eenmaal met ons. En kennis bereikt ons op vele manieren.

Heel wat mensen hebben mij in mijn leven al geïnspireerd. Mijn vader was en is nog altijd een grote bron van inspiratie voor me. Ik heb altijd het gevoel dat een stuk van hem in mij doorleeft en ik daaraan steeds meer zaken toevoeg. Zo hebben mijn ouders een basis gelegd waar ik nog steeds op door kan borduren.

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

Wat is jouw inspiratiebron?

Ik geef je enkele van mijn inspirators die soms in uitspraken doorleven in dit boek. Veel plezier met jezelf ontwikkelen en het overwinnen van barrières.

Maxwell schrijft zo mooi in zijn boek dat leiderschap invloed uitoefenen is. Zo waar.

Het betekent dat we allemaal een beetje leider zijn, de een wat meer dan de ander.

Wellicht een idee om anderen ook te vertellen hoe leiderschap in hun voordeel kan werken.

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

Literatuur

- Ahaus, Prof. dr. ir. C.T.B. en Diepman, ir. F.J.
Balanced Scorecard & INK-managementmodel
- Bakker, H.A.H.M.
Jezelf besturen
- Bergenhengouwen, Mooijman en Tillema
Strategisch opleiden en leren in organisaties
- Blanchard, K., Zigarmi, P. en Zigarmi, D.
Situationeel leiderschap en de One Minute Manager
- Block, P.
Feilloos adviseren
- Boschma, J. en Groen, I.
Generatie Einstein, slimmer, sneller en socialer
- Breakwell, G.M.
Omgaan met agressief gedrag
- Brouwer, Drs. C.
Opleiden, trainen & presenteren
- Byrne, R.
The Secret
- Covey, S.R.
De zeven eigenschappen van effectief leiderschap
- Cuyvers, G.
Succesvol veranderen
- Dibble, S.
Medewerkers vasthouden
- Dijksterhuis, A.P.
Het slimme onbewuste
- Dreimüller, Drs. ir. A.P.
Het ondernemingsplan en de balanced scorecard
- Hamaker, G.
De kunst van zinvol werken
- Hasselt, H.R. van
Cultuur management
- Hazelhof, T., Garenfeld, W. en Verdonschot, T.
Dementie en psychiatrie in woord en beeld
- Hersy, Dr. P.
Situationeel leiding geven
- Honey, P.
Medewerkers ontwikkelen zonder moeite
- Hustinx, G. en Durlinger-van der Horst, A.
Voorbij je eigen wijze: effectief communiceren met metaprogramma's in professionele relaties
- Jones, K.
Time-management
- Karpman, S.
Dramadriehoek

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

- Kaye, B. en Jordan-Evans, S.
Hou van ze, dan hou je ze
- Keijser, C., Vat, S. van der
Drijfveren in de praktijk
- Kiyosaki, R.T., Lechter, S.L.
Rijke pa's Cashflow kwadrant
- Klaassen, A.
Agressiebeheersing
- Krimpen, H. van
Taaie ouwe
- Krimpen, H. van
Werk moet wel verschrikkelijk zijn ...
- Landsberg, M.
De Tao van het coachen
- Martina, R.
Wie ben je NU
- Maxwell, J.C.
Ontwikkel de leider in jezelf
- Mintzberg, H.
Organisatiestructuren
- Ofman, D. en Weck, R. van der
De kernkwaliteiten van het Enneagram
- Proctor, B.
Je bent rijk geboren
- Reynaert, W. en Spijkerman, R.
Loopbaandilemma's
- Rijkers, R.
Succesvol werken aan je competenties
- Robbins, A.
Je ongekende vermogens
- Roebuck, C.
Communicatie
- Roebuck, C.
Leidinggeven
- Roode, P. de
Meegaan of dwarsliggen
- Schein, Drs. E.H.
Loopbaanankers
- Schuur, G.
Omgaan met agressie
- Siegel, D.
Op weg naar de toekomst
- Somberg, P.
Hoe ontwikkel ik mijn competenties?
- Spijkerman, R. en Admiraal, D.
Loopbaancompetentie

LEIDERSCHAP, MAKKELIJKER DAN JE DENKT

Stewart, W.

Bouw aan je zelfvertrouwen

Tipler, J.

Onderhandelen

Tracy, B.

De 100 ijzeren wetten voor succes in zaken

Tracy, B.

Flight plan, het ware geheim van succes

Vengel, A.A.

Overtuigend beïnvloeden

Veraart-Maas, H.

Socratisch coachen

Weggeman, M.

Leidinggeven aan professionals? Niet doen!

Westerveld, T.

Omgaan met agressie kun je leren