

LEIDER SCHAP EEN GIDS

Thecla Goossens

**Noordhoff
Business**

Leiderschap

Een gids

Ontwerp omslag en binnenwerk:
Jelle F. Post, Groningen

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Noordhoff Uitgevers bv, Antwoordnummer 13, 9700 vB Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.



0 / 19

© 2019 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/
Utrecht, The Netherlands

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication

ISBN (ebook) 978-90-01-89323-1

ISBN 978-90-01-89322-4

NUR 801

LEIDER SCHAP EEN GIDS

Thecla Goossens

Noordhoff
Groningen/Utrecht

Inhoud

Vooraf	6
1 Ben jij een leider?	8
Film - Das Leben der Anderen	9
Wat is persoonlijk leiderschap?	10
Ken uzelf	12
Zeven eigenschappen	15
Bouwstenen voor persoonlijke leiderschap	27
2 Wat is leiderschap?	34
Film - Invictus	35
Het belang van leiderschap	36
Definities van leiderschap	40
Het verschil tussen leiderschap en management	44
Leiderschap en macht	47
Onderzoek naar leiderschap	50
Literatuur over leiderschap	53
3 Wie is een leider?	56
Film - The Master	57
De leider op de voorgrond	58
Is leiderschap aangeboren of aangeleerd?	60
Theorieën over karakter en eigenschappen van leiders	61
Vrouwelijk leiderschap	64
De schaduwkanten van de leider	68
Mindsets van leiders	71

4 Wat doet een leider?	74
Film - The King's Speech	75
Leiderschapsstijlen	76
Van transactioneel naar transformationeel leiderschap	77
Taakgericht en/of mensgericht: het managerial grid	79
Situationeel leiderschap	82
Het concurrerende waardenmodel	85
Basisvaardigheden	88
5 Voor welke waarden sta jij?	94
Film - Schindler's List	95
Het belang van moreel leiderschap	96
Herkennen van waarden en normen	101
Integriteit	103
Morele competenties	106
De taak van de leider bij morele besluitvorming	108
6 Wie zijn jouw volgers?	114
Film - De Conformist	115
Geen leider zonder volger	116
De volgende leider	121
Verschillende generaties	123
De professionele volger	127
Het team als volger: groepsdynamica	130
Leiders en volgers in andere culturen	134
7 Kunnen we zonder leiders?	140
Film - Nineteen Eighty-Four	141
Kunnen we zonder leiders?	142
Kunnen we zonder leiderschap?	148
De kracht van de groep	151
Sturing aan zelfsturing	155
De toekomst: is jouw leider een algoritme?	159
 Leiderschapsdenkers	164
 Literatuur	206
 Register	209

Vooraf

Of het nu gaat om de klimaatverandering, de financiële crisis, migratie en oorlog, handelsverdragen of Europa, er klinkt een roep om leiders. Die leiders moeten richting geven, een visie uitdragen en onze identiteit vormen of beschermen. Tegelijk zien we een andere beweging. Uit diverse onderzoeken blijkt dat we op de werkvloer helemaal niet zo blij zijn met leiders. Driekwart van de medewerkers is al tevreden als hij of zij geen last heeft van de eigen leidinggevende, en dat geldt niet alleen voor 'professionals'. Misschien kunnen we in arbeidsorganisaties wel zonder leiders?

Je hebt een boek over leiderschap in handen. Dat is niet toevallig. Al jaren mag dit thema op een groeiende belangstelling rekenen. En terecht. Iedereen krijgt met leiderschap te maken en daarom is het handig er iets meer van te weten. Dit boek is geschreven als gids voor wie zich in leiderschap wil verdiepen en niet weet waar te beginnen. Het is geen *Leiderschap voor Dummies* en ook geen *Bluff your way into Leadership*. Het is een reisgids die het landschap beschrijft en de belangrijkste hoogtepunten uitlicht. Dan doen we in zeven thema's. De hoofdstukken hebben ieder een eigen onderwerp en kunnen ook afzonderlijk worden gelezen. Aan het eind van het boek zijn profielen van bekende en veel besproken leiderschapsdenkers opgenomen, met een korte weergave van hun gedachtegoed.

Als auteur van dit boek wil ik mij vooral dienstbaar opstellen aan de lezer die zich in leiderschap wil verdiepen. Maar ik heb zelf natuurlijk ook een visie. Zelfs al maak ik die niet expliciet, door de keuze van visies, denkers en voorbeelden worden mijn ideeën toch zichtbaar. Het is als bij het maken van een foto: de fotograaf staat er zelf niet op, maar door de keuze van

de invalshoek, de hoogte, de belichting en de uitsnede krijg je toch een beeld van wat hij of zij beoogt. Ik ben optimistisch over de ontwikkeling van een vorm van leiderschap die duurzaam en humaan is. Mijn opvatting over goede leiders verbind ik aan de meerwaarde die zij hebben voor anderen, voor een rechtvaardige samenleving, voor toekomstige generaties en voor het voortbestaan van onze planeet. En iedereen kan deelhebben aan dat leiderschap. Wanneer deze visie tussen de regels door zichtbaar wordt, nodig ik je van harte uit haar kritisch te beschouwen.

'Leadership is a we-thing'. Het schrijven van een boek is dat ook. Op deze plaats past daarom een woord van dank aan de studenten met wie ik de laatste jaren heb kunnen sparren over dit thema. Hun nieuwsgierigheid, ideeën en enthousiasme liggen ten grondslag aan dit boek. Mijn collega's wil ik bedanken voor het meedenken en filosoferen over leiderschap. Gabriël Anthonio en Jessica van der Heijden dank ik voor hun bijdragen aan de eerdere versie van het manuscript.

En dan nog iets. *Is leadership a he-thing?* Dat zou je wel denken als je kranten, managementtijdschriften of jaarverslagen van grote bedrijven leest. Kijk ook eens naar foto's van bijeenkomsten van politieke leiders. Het is wereldwijd nog steeds zo dat het overgrote deel van de leiders man is, en hoe dichterbij de top, hoe minder vrouwen we zien.

In sommige boeken, ook die over leiderschap, staat 'daar waar hij/zijn staat kan ook zij/haar worden gelezen'. Daarmee wordt de leesbaarheid vergroot, maar ook het idee dat normaal gesproken een man de leiding heeft en dat een vrouwelijke leider de uitzondering is. Dat beeld willen we niet versterken. Leiderschap is niet gekoppeld aan het Y-chromosoom. Daarom gebruiken we in dit boek toch de aanduiding 'hij of zij' en 'zijn of haar'.

Ik wens de lezers en lezeressen van dit boek veel inspiratie, leesplezier en een goede reis.

Thecla Goossens,
Groningen, zomer 2019

1

Ben jij een leider?

 Als je uiteindelijk een beslissing moet nemen, is je enige houvast je waarden, je visie en de levenservaringen die je maken tot wie je bent.'

– Michelle Obama, jurist en voormalig First Lady of the United States

Film — Das Leben der Anderen



Das Leben der Anderen van Florian Henckel von Donnersmarck is een Duitse film uit 2006 over een agent van de Stasi, het Ministerium für Staatssicherheit, in de DDR. De film won de Oscar voor Beste Buitenlandse Film in 2007.

Het verhaal speelt, hoe symbolisch, in 1984 in Oost-Berlijn. De veiligheidsdienst controleert als een Big Brother alle burgers, onder wie de toneelschrijver Georg Dreyman en zijn vriendin Christa-Maria Sieland. Een agent van de Stasi, Gerd Wiesler, krijgt de opdracht hen af te luisteren. Wat hij dan nog niet weet is dat zijn baas een oogje heeft op Christina-Maria en daarom de schrijver uit de weg wil ruimen. Zeer plichtsgetrouw luistert Wiesler urenlang naar hun dagelijkse activiteiten, die een schril contrast vormen met zijn eigen saaie leven. Gaandeweg raakt hij geïnteresseerd in de boeken en theaterstukken waarover de twee en hun bezoek praten. Hij

begint zich te realiseren dat hij bij een organisatie werkt die aan de verkeerde kant staat van de grens tussen goed en kwaad. En dat zijn leiders uit eigen belang handelen.

Wiesler trekt zijn conclusies en neemt zijn verantwoordelijkheid. Hij besluit de schrijver en zijn vriendin in bescherming te nemen en verzint rapportages. Op deze manier blijven ze uit handen van zijn baas. Maar na een dramatische scène komt Wieslers bedrog uit en wordt deze agent met een geweten gedegradeerd.

De hoofdpersoon uit deze film, Wiesler, is geheimagent en werkt voor een onderdrukkend regime. Hij zou de bevelen van zijn leidinggevendenden moeten opvolgen. Maar hij neemt de regie over zijn leven in eigen handen. Daarin zien we persoonlijk leiderschap. Hij neemt verantwoordelijkheid voor zijn keuzes en aanvaardt de consequenties. Kalm en gedisciplineerd.

- Wat is persoonlijk leiderschap?
- Hoe leer ik mijzelf beter kennen?
- Hoe kan ik persoonlijk leiderschap ontwikkelen?
- Wat zijn de zeven eigenschappen van effectieve mensen?
- Hoe kan ik mijn visie overtuigend vertellen?
- Wat is er nodig voor discipline?
- Op welke manieren kun je luisteren?
- Wat is emotionele intelligentie en hoe is het te ontwikkelen?

Wat is persoonlijk leiderschap?

Wie anderen wil leiden, moet eerst zijn eigen meester worden, schreef de Engelse toneelschrijver Phillip Massinger al in de 17^e eeuw. Daarom beginnen we met persoonlijk leiderschap. Dat doen we aan de hand van een van de meest verkochte boeken op het gebied van leiderschap: *The seven habits of highly effective people* van Stephen Covey. In het Nederlands is het vertaald als *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Dit boek uit 1989 is in achtentertig talen vertaald en er zijn meer dan twintig miljoen exemplaren over de toonbank gegaan, exclusief twee miljoen luisterboeken. In feite is het een handleiding voor persoonlijk leiderschap.

Trainingen op het gebied van assertiviteit, timemanagement en persoonlijke effectiviteit worden tegenwoordig aangeboden onder de noemer Persoonlijk Leiderschap. Het is de laatste jaren een populair thema in organisaties en er is veel over geschreven. Persoonlijk leiderschap wordt gezien als een voorwaarde om succesvol te zijn. En wie wil dat niet? Dus zijn er heel veel zelfhulpboeken te vinden die de weg ernaartoe wijzen. De zoektocht naar het goede leven, naar een vervuld bestaan is al zo oud als de mensheid. Mensen willen gelukkig zijn. De eerste vraag is dus: waar word je gelukkig van? Over het algemeen gaat het antwoord verder dan een leven vol comfort en plezier. Uit onderzoek naar geluk blijkt steeds weer dat mensen gelukkig worden als ze iets voor een ander kunnen betekenen. De schrijfster Connie Palmén omschreef het als volgt: 'Geluk is een ideaal hebben en in de buurt komen van je ideaal.'

Wat is nu de relatie tussen persoonlijk leiderschap en geluk? We kunnen persoonlijk leiderschap definiëren als de vaardigheid jezelf te leiden.

Je bent leider en volger tegelijk. Dat klinkt heel overzichtelijk en dat is het ook. Maar het is niet gemakkelijk om autonoom – wat letterlijk zelfsturend betekent – te zijn. Het houdt in dat je zelfstandig afwegingen maakt en daar dus ook zelf verantwoordelijk voor bent.

Persoonlijk leiderschap

Bij ieder hoofdstuk in dit boek hebben we een film geselecteerd die het leiderschapsthema van dat deel goed weergeeft. In hoofdstuk 2 is dat de film *Invictus*. Deze film is genoemd naar een gedicht van William Ernest Henley. Uit dit gedicht haalde Nelson Mandela inspiratie tijdens zijn gevangenschap op Robbeneiland. De laatste twee regels citeert hij in de film: *'Ik ben de meester over mijn lot, ik ben de gezagvoerder van mijn ziel.'* Dat is in het kort waar persoonlijk leiderschap over gaat.

Invictus

*Out of the night that covers me,
black as the pit from pole to pole,
I thank whatever gods may be
for my unconquerable soul.*

*In the fell clutch of circumstance
I have not winced nor cried aloud.
Under the bludgeonings of chance
my head is bloody, but unbowed.*

*Beyond this place of wrath and tears
looms but the Horror of the shade,
and yet the menace of the years
finds and shall find me unafraid.*

*It matters not how strait the gate,
how charged with punishments the scroll,
I am the master of my fate,
I am the captain of my soul.*

William Ernest Henley

Er zitten twee kanten aan persoonlijk leiderschap. Het begint ermee dat je je bewust wordt van de doelen in je leven. Wat wil je bereiken, welke waarden doen er voor jou toe, wat voor iemand wil je zijn? Dat kunnen we 'het ideaal' noemen. Daarna volgt het in de buurt komen van dit ideaal. Daarvoor moet je inzicht hebben in een aantal zaken. Je moet weten waar je nu staat, kennis hebben van de omgeving en de mensen daarin. Je moet weten waar je goed in bent, welke kennis en vaardigheden neem je mee? Welke karaktereigenschappen helpen je de goede kant op en welke moet je verder ontwikkelen? Er kunnen ook talenten zijn die je om een of andere reden niet gebruikt. Het is bovendien nuttig om te weten van welke hulpbronnen je gebruik kunt maken. Als je weet waar je naartoe wilt en wat je in huis hebt om het te bereiken, rest het maken van een plan en je daaraan houden. Zelfdiscipline is een belangrijk onderdeel van persoonlijk leiderschap. Hoe beter je je drijfveren kent en hoe autonomer ze zijn, hoe gemakkelijker het is om de afspraken die je met jezelf hebt gemaakt na te komen. Je bent dan intrinsiek gemotiveerd.

Zelfkennis opent de deur naar persoonlijk leiderschap. Reflecteren is de vaardigheid die je nodig hebt om jezelf beter te leren kennen. In de volgende paragraaf gaan we in op deze competentie. Daarna bespreken we verschillende modellen, oefeningen en inzichten waarmee je persoonlijk leiderschap kunt ontwikkelen. Dat doen we op basis van zeven eigenschappen.

Dit eerste hoofdstuk is niet bedoeld als volledige leergang voor persoonlijk leiderschap, maar het geeft wel een beeld van waar het bij persoonlijk leiderschap om gaat. Een aantal korte oefeningen bieden handvatten om er een goede start mee te maken. Aan het eind blikken we vooruit op de andere hoofdstukken van dit boek. We leggen een link tussen de visies en concepten over leiders, volgers, leiderschap en moraal, en de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap. Aan de hand hiervan kun je jouw vaardigheden en je eigen visie op leiderschap ontwikkelen.

Ken uzelf

Reflecteren is letterlijk spiegelen. Door goed te kijken naar het effect van je handelen en door feedback te vragen, krijg je een beeld van waar je kracht ligt. Je omgeving is de spiegel. Door te reflecteren maak je van gebeurtenissen ervaringen. En met hulp van anderen kun

je daar nieuwe invalshoeken aan toevoegen. Hoe beter je weet waar je sterk in bent en waar je talent voor hebt, hoe groter de kans om te slagen in datgene wat voor jou belangrijk is.

We blikken vaak terug op hoe is iets gegaan. Een vergadering was langdradig of juist heel to-the-point. Een gesprek verliep naar wens of misschien wat stroef. Tijdens het eten proef je het resultaat van het koken en bedenkt of je het recept oké vindt, of dat je de volgende keer toch maar iets anders gaat bakken. In dit terugblikken zit vaak een oordeel. Het was goed, of het viel tegen. De volgende keer doen we het weer zo, of toch anders.

Als we reflecteren in het kader van persoonlijke ontwikkeling graven we iets dieper. Daarbij stellen we het oordeel uit. Het vertrekpunt is een betekenisvolle situatie. Dat kan iets zijn waar je heel trots op of blij mee bent, of juist iets dat misging en waar je van baalt. Door te reflecteren krijg je inzicht in je eigenschappen, kwaliteiten en vaardigheden. Je krijgt daarmee ook in beeld wat je verder zou willen ontwikkelen.

Een gestructureerd hulpmiddel bij het reflecteren is het ui-model van Bateson en Dilts. Door de lagen van de ui af te pellen kom je op de achterliggende redenen van je gedrag. Stel dat iets niet goed gaat, komt het omdat je het niet kunt? Mis je bepaalde kennis of vaardigheden? Of staat de taak haaks op persoonlijke overtuigingen? Ben je niet betrokken bij het doel?



Neem bijvoorbeeld een verkoper van HiFi-apparatuur. Zijn verkoopcijfers liggen veel lager dan die van de collega's. Het kan zijn dat hij in een deel van de winkel staat waar het lawaaierig is of waar geen stoelen staan om even rustig met een klant te gaan zitten. Dan kan hij voorstellen doen de omgeving aan te passen. De volgende stap is dat hij zijn gedrag onder de loep neemt en eens goed laat bekijken wat hij precies doet en hoe hij dat doet. Dat gedrag analyseert hij in de volgende schil. Misschien vangt hij in een gesprek geen koopsignalen op of sluit hij onvoldoende aan bij de behoefte van de klant. Dan zitten we op de laag van de bekwaamheden. Een goede verkooptraining kan dan een oplossing zijn. Nog een laag dieper kan de verkoper tot de conclusie komen dat hij een stereoset eigenlijk een achterhaald apparaat vindt, nu iedereen via Spotify muziek luistert. Wie koopt er nu nog een cd-speler? Als dat het geval is, staan zijn overtuigingen effectief verkoopgedrag in de weg. En zijn identiteit? Hij is wellicht iemand die een klant geen producten aansmeert waar deze geen behoefte aan heeft. Welke producten zal hij dan wel goed kunnen verkopen? De kern en de visie geven doelen of idealen aan waar je je betrokken bij voelt. Hoe meer de taak daarbij aansluit, hoe intrinsieker de verkoper gemotiveerd zal zijn.

Vragen bij het ui-model

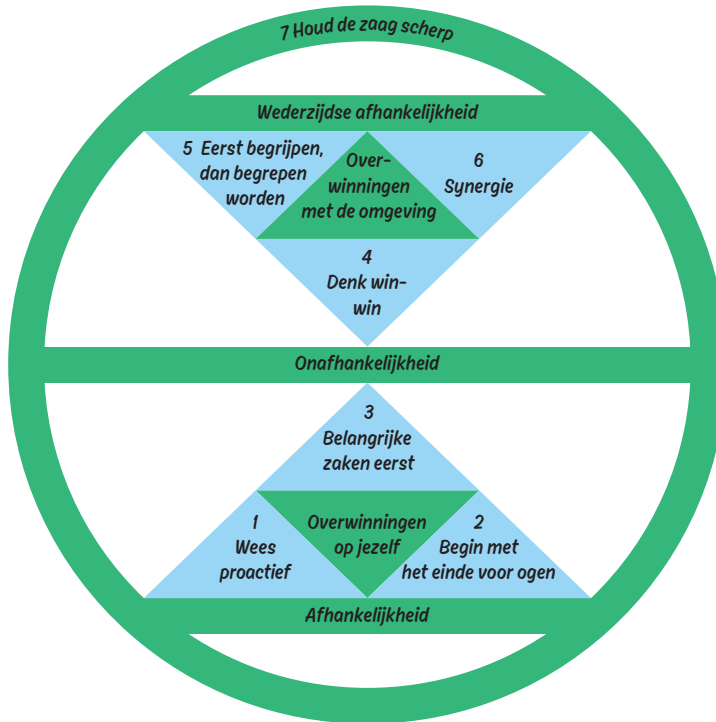
Aspect	Vraag
Omgeving	Hoe ziet mijn omgeving eruit? Met wie werk ik samen? Wat is de opdracht of de taak? Welke middelen heb ik tot mijn beschikking? Welke kenmerken heeft leiderschap in deze omgeving?
Gedrag	Wat doe ik of wat zou ik moeten doen in deze situatie? Welke mogelijkheden heb ik? Wat zeg ik? Hoe is mijn houding?
Bekwaamheden	Welke kennis en vaardigheden heb ik om in deze situatie te handelen? Ken ik de procedures of routines? Heb ik inzicht in de juiste aanpak?
Overtuigingen	Welke waarden bepalen mijn keuzes? Wat vind ik belangrijk en waarom doe ik dit?
Identiteit	Wie ben ik en wat wil ik bereiken? Wat is mijn levensdoel of ideaal?
Kern en visie	Wat is voor mij de essentie? Waar ga ik voor? Waardoor word ik geïnspireerd? Waar voel ik me bij betrokken?

Het ui-model en de bijbehorende vragen kunnen ook worden gebruikt door teams om op een incident of gebeurtenis te reflecteren. Door dit gezamenlijk te doen leren de deelnemers niet alleen zichzelf beter kennen, maar ook kwaliteiten in anderen te herkennen. Deze vaardigheid is voor leiders van belang, omdat zij dan snel zien hoe het potentieel van een team optimaal kan worden benut.

Zeven eigenschappen

Covey definieert een eigenschap als een combinatie van kennis, vaardigheid en motivatie. Wat je weet, wat je kunt en wat je wilt. Je zou het ook een talent of competentie kunnen noemen.

1 Ben jij een leider?

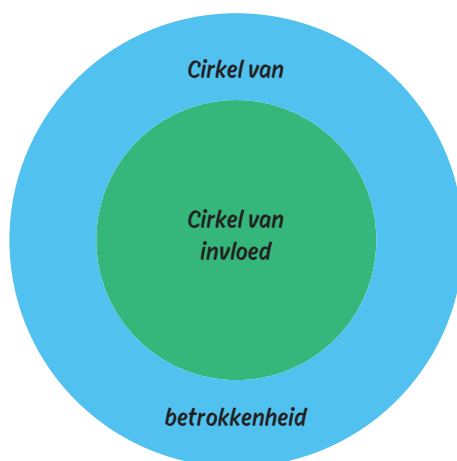


Covey deelt de zeven eigenschappen van effectieve mensen in drie clusters in. Het eerste cluster gaat over autonomie. Je kunt jezelf alleen sturen als je een doel hebt, als je initiatieven neemt en je energie in de juiste zaken steekt. Deze drie eigenschappen leiden van afhankelijkheid naar onafhankelijkheid. Je erkent dat je zelf kunt kiezen en dus ook zelf verantwoordelijk bent. Je bedenkt wat je doelen zijn en richt je aandacht op belangrijke zaken.

Niemand kan alles alleen. Je hebt anderen nodig. Daar zijn de drie volgende eigenschappen op gericht. Ze hebben betrekking op relaties en onderlinge samenwerking. Je groeit van onafhankelijk naar wederzijds-afhankelijk. Het derde cluster bestaat uit één eigenschap: de zaag scherp houden, zodat je je kunt blijven vernieuwen.

Proactiviteit

Deze eigenschap begint met zelfbewustzijn en met het erkennen van je eigen verantwoordelijkheid. Dus niet lijdzaam afwachten, maar zelf initiatief nemen. Hij geeft hierbij twee aandachtspunten: het verschil tussen betrokkenheid en invloed, en het onderscheid tussen productie en productiemiddel.



Covey maakt onderscheid tussen de cirkel van betrokkenheid en de cirkel van invloed. De eerste is doorgaans groter dan de tweede. Het heeft geen zin energie te richten op zaken waar je je wel betrokken bij voelt, maar waar je geen invloed op hebt. Richt je dus op die zaken die je wel zelf in de hand hebt. Daardoor zal de cirkel van invloed groter worden en daarmee de ruimte tussen de cirkels kleiner.

Je hebt bijvoorbeeld geen invloed op het weer of op beledigende opmerkingen die iemand maakt. Waar je wel invloed op hebt, is hoe je ermee omgaat.

Covey staat hiermee in de Amerikaanse traditie van maakbaarheid; als je maar goed genoeg je best doet, schop je het van krantenjongen tot mediamagnaat. In werkelijkheid is de grootte van iemands cirkel van invloed voor een belangrijk deel afhankelijk van de omgeving waarin hij of zij is geboren.

Het tweede aandachtspunt is de balans tussen wat je doet en waarmee je het doet. Covey noemt het de P/PM-balans, het evenwicht tussen de aandacht voor de productie en het productiemiddel. Als je aan het werk bent, ben je geneigd vooral te letten op het resultaat, het product. Maar je moet ook in de gaten houden hoe je je voelt. Ben je na een werkdag helemaal leeg? Dan ga je het niet lang volhouden. Zo kun je voor een deadline wel een keer een weekend doorwerken, maar als dat je vaste werkpatroon is, ligt een burn-out op de loer. De P/PM-balans is in deze tijd beter bekend als de werk-privébalans. Je moet van aanpakken weten, maar ook maathouden. Put jezelf niet uit.

Doelgerichtheid

Deze eigenschap zorgt voor focus. Je richt je energie op dat wat je werkelijk wilt bereiken. Hoe beter je het doel voor ogen hebt, en hoe beter je weet waarom dit jouw doel is, hoe groter de kans dat je het bereikt. Zonder

doel zijn we als Alice in Wonderland die op een splitting aan de kat vraagt welke kant ze op moet.



One day Alice came to a fork in the road and saw a Cheshire cat in a tree. 'Which road do I take?', she asked. 'Where do you want to go?' was his response. 'I don't know,' Alice answered. 'Then,' said the cat, 'it doesn't matter.'

Je doelen kunnen heel praktisch en concreet zijn. Bijvoorbeeld het houden van een presentatie over een nieuw projectvoorstel. Het vinden van een nieuwe baan. Het kunnen ook abstractere doelen zijn, of doelen voor de langere termijn. Het team goed laten samenwerken. Een goed mens zijn. Een bijdrage leveren aan een schonere wereld.

Een doel geeft richting. Het helpt je bij het maken van keuzes en uiteindelijk leidt het bereiken van je doelen tot een zinvol of vervuld leven. Zonder ideaal kom je er nooit bij in de buurt.

Vaak zul je die doelen niet alleen kunnen realiseren. Je hebt er anderen voor nodig. Je wilt het gedrag van die anderen zo beïnvloeden dat ze gaan meewerken aan jouw ideaal. En het beïnvloeden van gedrag, dat is leiderschap. Als leider is het van belang dat je het verhaal over wat jou beweegt goed voor het voetlicht krijgt. Als we er even van uitgaan dat je niet kunt of wilt dwingen, dan zul je moeten inspireren. Een krachtig middel daarvoor is het vertellen van verhalen. Dat maakt storytelling tot een waardevolle vaardigheid.

Storytelling

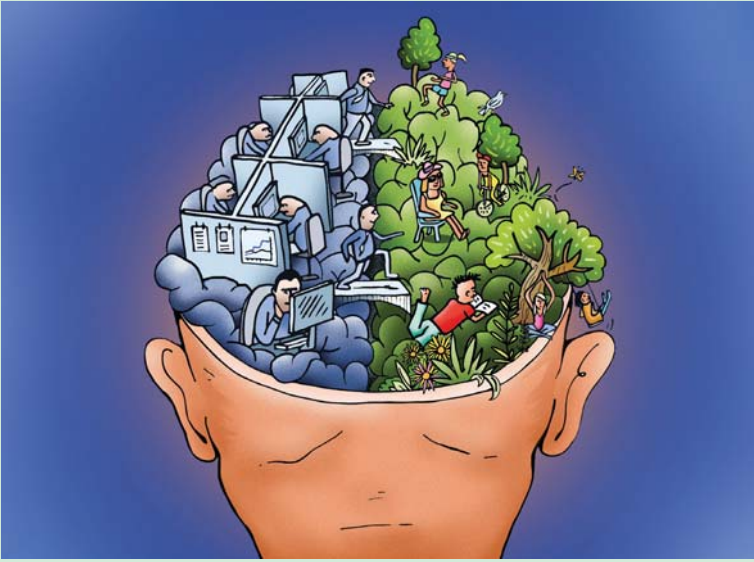
President Obama had bij de evaluatie van zijn beleid tijdens de State of the Union in 2015 verschillende feiten en successen kunnen opnoemen. De statistieken en trends waren duidelijk en positief.

Maar hij deed iets anders. Hij vertelde het verhaal van Rebekah Erler, de serveerster met een man en zoontje, die het tijdens de financiële crisis zo moeilijk had. Toch greep ze haar kansen aan. Ze pakte een studie op en knokte zich er doorheen.

Het overwinnen van de financiële crisis kreeg zo een gezicht. Dit verhaal bleef hangen. Het was herkenbaar, authentiek en sprak tot de verbeelding.

Verhalen zijn belangrijk omdat de toehoorders betrokken raken. Een verhaal onderscheidt zich van andere presentaties door narratieve elementen, zoals een plot, een hoofdpersoon, een decor en een clou of climax. Door de structuur – met een begin, een middenstuk en een slot – heeft een verhaal een herkenbare opbouw. We kunnen ons inleven in de personages. Het prikkelt de fantasie en het inlevingsvermogen. Dit zorgt ervoor dat we beide hersenhelften gebruiken bij het luisteren naar een verhaal. Daardoor onthouden we het beter en heeft het meer impact.

De functies van de linker en rechter hersenhelft zijn als volgt weer te geven.



Linker hersenhelft

- Details
- Realiteit
- Praktisch
- Namen van dingen
- Feiten
- Heden en verleden
- Begrijpen
- Structuren
- Strategie

Rechter hersenhelft

- Het grote geheel
- Verbeelding
- Impulsief
- Symbolen en plaatjes
- Betekenis
- Overtuiging
- Fantasie
- Functioneel inzicht
- Mogelijkheden zien

Timemanagement

Covey noemt dit 'belangrijke zaken eerst'. Deze eigenschap vraagt inzicht in prioriteiten. Bekijk op YouTube eens het filmpje over een vaas met zand, grind en stenen – *the jar of life* – en je begrijpt direct wat hier wordt bedoeld.

Een hulpmiddel hierbij is het timemanagementmodel van generaal Dwight D. Eisenhower. De kern van dit model is een open deur: je moet je tijd besteden aan zaken die belangrijk zijn. Onbelangrijke zaken moet je iemand anders laten doen of helemaal achterwege laten.

De meeste voldoening halen we uit belangrijke, niet urgente zaken, zoals werken aan een groot project, jezelf ontwikkelen, tijd voor vrienden en familie. Het lastige is dat er soms urgente zaken tussen komen.

Hoe beter we de belangrijke zaken plannen, hoe kleiner de kans op verstoringen die urgent worden. En hoe minder tijd we verdoen met onbelangrijke dingen, hoe groter de kans dat we het werk volgens planning uitvoeren. In de vorm van een matrix ziet dat er als volgt uit.

De Eisenhower-matrix

	Urgent	Niet urgent
Belangrijk	<p>Doen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brand → blussen • Deadlines • Grote verstoringen • Belangrijke personen te woord staan/helpen 	<p>Plannen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling • Grotere projecten • Voorbereiding van bijeenkomsten • Quality-time met vrienden/familie
Niet belangrijk	<p>Delegeren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telefoontjes • Vragen van collega's • E-mail • Administratieve rompslomp 	<p>Dumpen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rondhangen op internet • Lange pauzes • Social media • Candy crush

Plannen is één ding. Je eraan houden iets heel anders. Dat vraagt discipline. Discipline is gedrag dat is gericht op orde. Bij zelfdiscipline stuur je bewust op de regels en waarden die je voor jezelf hebt vastgesteld. Wat het lastig maakt is dat er tegelijk andere waarden kunnen zijn die je ook belangrijk vindt, maar die haaks staan op dat ene doel. Bij het maken van een planning moet je daar dus al rekening mee houden.



Een eigenschap van de activiteiten die lastig te dumpen zijn, is dat er verslavende prikkels in zitten. Een like op Instagram, een retweet of een

positief comment op Facebook, het volgende level van een spelletje halen, het zijn allemaal beloningen die het genotcentrum van onze hersenen prikkelen. Een handig hulpmiddel bij het halen van grotere doelen is daarom tussentijdse mijlpalen te benoemen en daar beloningen aan te koppelen. Zo word je gaandeweg al positief bekrachtigd.

Oefening uit *Het egeleffect* van Manfred Kets de Vries

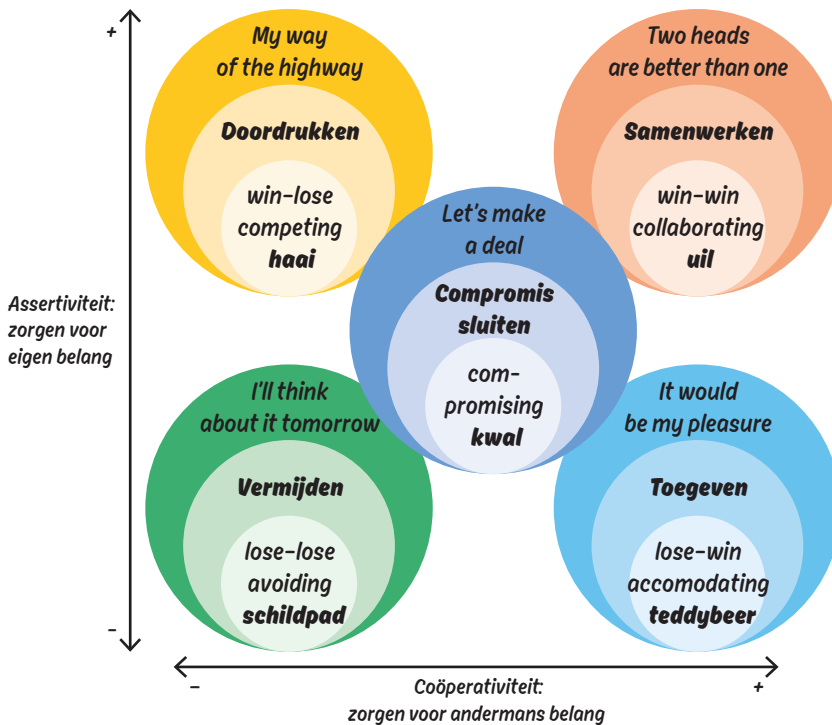
Deze oefening kan helpen om inzicht in te krijgen wat je (niet) doet en waarom. Aan de hand van vier vragen krijg je inzicht in je redenen om iets anders te doen dan je van plan was.

- *Stel een activiteit of verplichting vast die belangrijk is en onvoldoende gerealiseerd.* Je wilt bijvoorbeeld een notitie afschrijven en daar heb je de hele ochtend voor vrij gehouden.
- *Wat doe je of wat laat je na dat voorkomt dat jouw verplichting wordt nagekomen?* Je gaat je mailbox leegmaken, blijft bij de koffie even bijpraten met een collega, gooit de papierbak leeg, komt weer een andere collega tegen die een vraag heeft. Weer achter je bureau check je even je telefoon. Leest de gemiste appjes terug. Even de nieuws-app checken. Daarna toch nog maar een tweede koffie halen. Er belt iemand op. Alweer nieuwe mailtjes. En dan is het ineens al twaalf uur.
- *Reflecteer op wat die (niet) activiteit suggereert. Wat zou de 'concurrerende verplichting' kunnen zijn?* Je wilt een gezellige collega zijn die echt luistert als de ander zijn verhaal vertelt. Je wilt behulpzaam zijn en vragen meteen beantwoorden. Je vindt dat mensen die een mail sturen niet lang op een reactie hoeven te wachten. Je wilt graag goed geïnformeerd te zijn. Maar is dat de echte reden? Welke barrières zitten er in de weg? Ben je bang dat het niet lukt? Dat het een slecht verhaal wordt of dat je vast gaat lopen?
- *Welke aanname gaat er schuil achter deze concurrerende verplichting?* Ben ik een ongezellige, onbehelpzame of ongeïnteresseerde collega als ik een ochtend aan een notitie werk? Is het asociaal om de telefoon in de vliegtuigstand te zetten? Moet ik het allemaal alleen kunnen? Ben ik dom als ik hulp vraag?

Win-windenken

Voorafgaand aan de drie eigenschappen die de samenwerking met je omgeving bevorderen, benoemt Covey het concept van een 'emotionele bankrekening.' Soms doe je iemand een plezier of help je een handje, dan stort je op de rekening. Op andere momenten neem je een bedrag op. Soms gaat dat per ongeluk wanneer iets voor de ander negatief uitpakt. Het kan ook zijn dat je de ander bewust een gunst vraagt.

Het win-windenken is een van de vijf manieren waarop je tegen samenwerken aan kunt kijken en je hebt er twee kwaliteiten voor nodig. Je moet de moed of assertiviteit hebben om voor je eigen belangen op te komen en je moet je coöperatief opstellen en oog hebben voor het belang van de ander. Het model van Covey komt overeen met het Thomas-Kilmann instrument voor conflicthantering uit 1974.



Deze eigenschap vraagt inzicht in wat voor de ander belangrijk is. Vervolgens kijk je of je zo kunt handelen, dat het voor alle partijen voordeel oplevert. Het element van willen winnen of beter willen zijn dan de ander wordt hier volledig losgelaten. Als ieder een groter deel van de koek wil, ga je niet vechten, maar samen kijken hoe je een grotere koek kunt bakken. Win-win probeert een stap verder te gaan dan een compromis.

Het vraagt wel een investering: je moet je oprecht verdiepen in de ander. Wat is voor de ander van belang, welke gevoelens en emoties spelen een rol? In leiderschapstermen laat je het transactionele model los: het model dat leiderschap ziet als een ruilrelatie. Door samenwerken te zien als transformationeel, dus gericht op transformatie of ontwikkeling, kun je bekijken hoe je er beiden beter van kunt worden.

Luisteren

De vijfde eigenschap wordt door Covey omschreven als eerst begrijpen, dan begrepen worden. Deze eigenschap vraagt luistervaardigheid. Luisteren kent verschillende niveaus. De 'luisterthermometer' begint onder nul, met luisteren om je eigen oordeel bevestigd te zien. Je luistert naar het 'zie je wel'-moment. Ook luisteren vanuit je eigen behoefte is koel. Je wacht op een moment waarop je de ander kunt onderbreken en eindelijk jouw verhaal kunt vertellen. De minimale vorm van luisteren is zelf je mond houden, maar echt luisteren begint bij horen wat de ander zegt (luisteren naar de inhoud), gevolgd door waarnemen hoe het wordt gezegd (luisteren naar het gevoel) en waarom het wordt gezegd (luisteren naar de intentie). Echt luisteren betekent bovendien: niet oordelen, interpreteren of adviseren. Gewoon luisteren en de ander accepteren.



Door goed te luisteren en de ander echt te begrijpen, kun je je eigen verhaal afstemmen op wat voor de ander belangrijk is. Dit is ook een sterke basis voor het win-windenken.

Luisteroefening

Het luisteren op verschillende niveaus kun je goed in een viertal oefenen. Je kunt de oefening meteen gebruiken om je persoonlijke visie, missie of verhaal te vertellen.

De oefening gaat als volgt.

Een van de vier vertelt een verhaal of een visie. De drie luisteraars luisteren alle drie met een eigen aandachtsgebied.

De eerste luistert naar de inhoud en de feiten. Wat wordt er verteld?

De tweede let op het gevoel. Welke emoties neem je waar? Welk gevoel speelt een rol in dit verhaal?

De derde luistert naar de bedoeling. Wat wil de verteller duidelijk maken, welke wens of ambitie hoor je?










De verteller gaat vervolgens met zijn of haar rug naar de luisteraars zitten die gaan 'roddelen' over wat ze hebben gehoord. Er is geen discussie. Daarna doet de verteller nogmaals zijn of haar verhaal.

Eventueel wissel je van rol, tot iedereen zijn of haar verhaal heeft verteld.

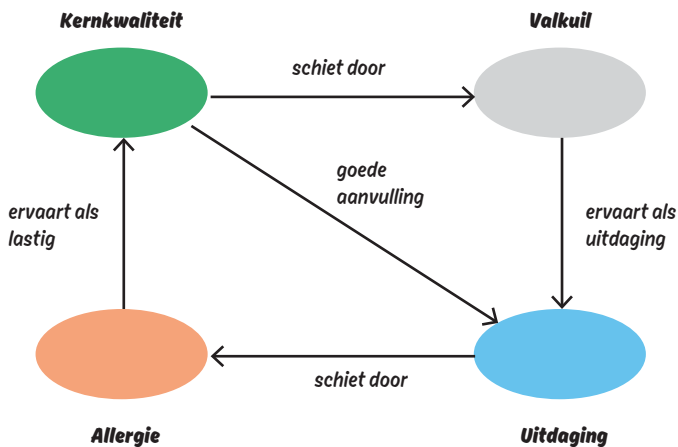
Diversiteit

Hier gaat het om het benutten van verschillen, zodat het geheel meer wordt dan de som der delen. Diversiteit is een kracht, wanneer je de aandacht richt op die eigenschappen waarin mensen elkaar kunnen aanvullen. Covey noemt dit synergie.

Deze manier van denken zit bijvoorbeeld in het model met teamrollen van Belbin. Een team waarin de verschillende rollen aanwezig zijn presteert beter dan wanneer een paar rollen sterk domineren en andere ontbreken.

			Teamrol bijdrage	Toelaatbare zwakte
Denker	Plant		Creatief, verbeeldingsrijk en onorthodox. Brengt visie en nieuwe zienswijzen.	Gaat soms voorbij aan de realiteit. Kan helemaal in eigen gedachten opgaan, wat communicatie bemoeilijkt.
	Monitor		Verstandig, doordacht en rationeel. Bewaart het overzicht en weegt alle mogelijkheden af.	Afstandelijk en niet zo inspirerend naar anderen toe.
	Specialist		Toegewijde, soms wat eenzelvige vakman die bijzondere of zeldzame kennis en vaardigheden inbrengt.	Draagt maar op een beperkt gebied bij. Kan blijven hangen in eigen specialismen.
Doener	Vormer		Dynamisch, gedreven en uitdagend. Zet druk op het team en ruimt weerstanden uit de weg.	Snel gefrustreerd en geprovoceerd. Ongeduldig. Kan anderen kwetsen.
	Bedrijfsman		Taakgericht, nuchter en ordelijk. Zet plannen en ideeën om in praktische taken en bezigheden.	Vasthoudend aan regels. Staat niet altijd open voor nieuwe mogelijkheden.
	Zorgdrager		Nauwgezet en precies. Zorgzaam en waakzaam ten aanzien van wat mis kan gaan. Zet de puntjes op de i.	Overbezorgd, piekert te veel. Geeft niet graag iets uit handen.
Mensgericht	Voorzitter/coördinator		Brengt mensen bijeen en coördineert de inspanningen van het team. Op zoek naar het gezamenlijke besluit.	Een tikje manipulatief in het vinden van consensus. Legt eigen werkzaamheden bij anderen neer.
	Groepswerker		Opmerkzaam, behulpzaam en diplomatiek. Luistert en ondersteunt, de sfeermaker.	Ontloopt conflicten. Besluiteloos in spannende omstandigheden.
	Brononderzoeker		Extravert, enthousiast en vaardig in de communicatie. Verkent mogelijkheden en legt contacten.	Te optimistisch. Verliest gemakkelijk belangstelling als eerste enthousiasme is geluwd.

Een manier om elkaars sterktes in kaart te brengen en begrip te kweken voor onderlinge irritaties, is het werken met kernkwadranten.



Iemand met veel daadkracht (kernkwaliteit) kan doorschieten naar drammerigheid of naar te veel zelf doen (valkuil). Een kwaliteit kan dus meerdere valkuilen hebben.

Deze persoon heeft een hekel aan passieve teamgenoten (allergie) en zou af en toe wat meer geduld moeten opbrengen om effectief te zijn (uitdaging).

Is er een teamlid dat juist heel geduldig is, dan kunnen deze twee personen elkaar aanvullen. Samen voorkomen ze dat de een doorschiet in drammerigheid en de ander in passiviteit.

Onderhoud en ontwikkeling

Met als motto 'houd de zaag scherp' moedigt Covey zijn publiek aan zich te blijven ontwikkelen. Hij maakt onderscheid tussen vier gebieden waarop je dat moet doen: IQ, FQ, SQ en EQ. Aandacht voor IQ, de rationele denkende kwaliteit, betekent zorgen voor permanente scholing, door kennis en vaardigheden op te blijven doen. De fysieke component, de FQ, staat voor een gezond lichaam. Dat is gebaat bij voldoende slaap en beweging en bij gezonde voeding. Het derde element is de spirituele intelligentie. Het is het zingevende aspect, ons bewustzijn van het grote geheel waar onze idealen en doelen aan bijdragen. Het SQ ontwikkelen we door tijd te besteden aan dingen die inspireren. Dat kan van alles zijn, bijvoorbeeld luisteren naar muziek, buiten in de natuur zijn, reizen en nieuwe ervaringen opdoen, bidden of mediteren. Het gaat erom steeds de relatie te leggen met wat je belangrijk vindt en wie je wilt zijn.

De zaag scherp houden: het verhaal van de houthakker

Je komt in het bos een houthakker tegen, die zich al uren in het zweet werkt om stapels hout in stukken te zagen. Je ziet zijn vermoeide gezicht en de botte zaag. Je zegt tegen hem: 'Waarom stopt u niet even om te rusten en de zaag te slijpen? Dan gaat het daarna veel sneller.'

'Daar heb ik geen tijd voor,' zegt de houthakker. 'Ik moet nog veel te veel zagen.'

Het vierde gebied is de EQ, wat staat voor emotionele intelligentie. Dat begrip is al ouder, maar sinds het gelijknamige boek van Daniel Goleman is de aandacht voor het EQ sterk toegenomen. EQ staat voor het vermogen in sociale situaties goed te functioneren. Iemand met een hoog EQ herkent en erkent emoties bij zichzelf en bij anderen, kan er goed mee omgaan en reageert er passend op.

Goleman baseert zich onder andere op Howard Gardner, die vijf aspecten van emotionele intelligentie onderscheidt.

- 1 *Zelfkennis* – Zelfbewustzijn. Mensen met een hoog EQ herkennen een gevoel op het moment dat het optreedt. Het stelt iemand in staat werkelijke emoties en fysieke reacties op te merken en er de juiste conclusies aan te verbinden.
- 2 *Optimisme* – Reguleren van emoties. Mensen met een hoog EQ laten zich niet uit het veld slaan door hun gevoelens. Ze hebben het vertrouwen dat het uiteindelijk goed komt.
- 3 *Zelfmotivatie* – Kunnen afzien. Mensen met een hoog EQ zijn in sterke mate gedisciplineerd. Ze kunnen verleidingen op de korte termijn weerstaan en houden het lange-termijndoel in het oog.
- 4 *Empathie* – Aanvoelen van emoties van anderen. Mensen met een hoog EQ hebben de vaardigheid om zich in te leven in de gevoelens van een ander.
- 5 *Sociale vaardigheden* – Relaties aangaan en onderhouden. Mensen met een hoog EQ kunnen goed omgaan met mensen, zowel met vrienden en bekenden als met vreemden. Zij kunnen anderen helpen met hun emoties om te gaan.

Deze vijf aspecten zijn te leren. Van oefeningen in (zelf)reflectie tot mindfulness. En uit recent onderzoek blijkt dat bijvoorbeeld het lezen van romans en het kijken naar goede films het empathisch vermogen vergroot.

Bouwstenen voor persoonlijke leiderschap

Uit ieder hoofdstuk in dit boek zijn lessen te halen voor persoonlijk leiderschap, wat een goede basis is voor het leidinggeven aan anderen.

Hoofdstuk 2: Wat is mijn visie op leiderschap?

Hier word je uitgenodigd aan de hand van je eigen leiders een eerste visie op leiderschap te ontwikkelen. Je kunt beginnen met de volgende oefening.

Jouw visie op leiderschap

Maak een overzicht van mensen die jouw voorbeelden zijn als het gaat om leiderschap. Denk hierbij niet alleen aan beroemde wereldleiders, maar ook aan mensen in je eigen omgeving. Het kan helpen in de volgende categorieën te zoeken naar voorbeelden van leiders.

- Een persoon uit je geboortedorp of -stad
- Iemand van de middelbare school
- Een personage uit een film
- Iemand uit een organisatie waar je werkt(e)
- Een politicus
- Iemand die je volgt op social media
- Een wereldleider
- Een historische figuur

Wanneer je acht tot tien namen hebt, schrijf je achter iedere persoon drie kwaliteiten of eigenschappen die hem of haar voor jou een goede leider maken. Zet al deze kwaliteiten in een lijst. Kies tot slot een top drie van eigenschappen uit de lijst die je net hebt samengesteld. Nu kun je jouw eerste visie op leiderschap formuleren:

Een goede leider is iemand die en

In de loop van dit boek kun je jouw visie aanscherpen en aanvullen. Bij elk hoofdstuk van dit boek horen twee profielen van schrijvers, onderzoekers of denkers die zich in leiderschap hebben verdiept en een visie of een model hebben ontwikkeld. Je vindt de leiderschapsdenkers aan het eind van dit boek. We nodigen je uit de definities, theorieën en visies die we daar presenteren kritisch langs jouw meetlat te leggen.

Daarna kun je jouw visie verder uitwerken met de concepten uit hoofdstuk 2. Hoe kijk jij aan tegen macht en leiderschap? Welke definitie spreekt je het meest aan? Kun je nog andere definities vinden? Je kunt je visie eventueel toespitsen op de specifieke kenmerken van een bedrijf of organisatie. Een visie wordt meestal opgeschreven. Maar misschien past het jou beter het in beeld uit te drukken. Kun je je visie op foto vastleggen? Kun je er een verhaal van maken?

Hoofdstuk 3: Wie ben ik als leider?

In dit deel leggen we eigenschappen van leiders onder de loep. Zijn ze aangeboren of aangeleerd? En zijn vrouwen nu echt andere leiders dan mannen? We laten ook licht schijnen op de schaduwkant van sterke leiders: de destructieve eigenschappen.

Op basis hiervan kun je een eigen sterkte-zwakteanalyse maken. Dit kun je doen aan de hand van een aantal tests, zoals de Big-Five-persoonlijkheidstest, of de test van De Haan en Kasozi. De website van Bas Blekkingh heeft een test om je ego-type te bepalen. Daarnaast zijn er instrumenten voor de verhouding mannelijk en vrouwelijke eigenschappen. Het in kaart brengen van persoonlijke kwaliteiten vraagt iets meer werk. Je kunt hiervoor reflecteren op betekenisvolle situaties. Wanneer daar anderen bij betrokken waren, en dat is meestal het geval, dan kun je die om feedback vragen. Met kernkwadranten krijg je inzicht in de valkuilen die bij de kernkwaliteiten horen.

Een belangrijk punt bij dit onderdeel is de reflectie. Daarbij heb je anderen nodig. Feedback is de belangrijkste bron. Je kunt anderen ook de tests voor je laten invullen. Op die manier krijg je niet alleen inzicht in je drijfveren en intenties, maar ook in hoe je overkomt op anderen.

Hoe zorg je er nu voor dat je jouw talent ontwikkelt en daarvoor regelmatig uit je comfortzone stapt en tegelijk niet aan hoogmoed ten onder gaat? De Haan en Kasozi geven een aantal adviezen. Leidinggeven, zeggen zij, is vooral een oefening in nederigheid.

De drie belangrijkste adviezen zijn de volgende:

- 1 Onderhoud je relaties, met de werkvloer en ook met je criticasters. Wie zich alleen met ja-knikkers omringt, loopt een groot risico de werkelijkheid uit het oog te verliezen.
- 2 Oefen jezelf in zelfreflectie en ontwikkel daarmee je zelfbewustzijn.
- 3 Onderzoek je mislukkingen, ga actief op zoek naar de valkuilen die horen bij je kwaliteiten.

Leren van ervaringen

Het vraagt de nodige discipline, maar om te leren van ervaringen moet je ze opschrijven. Wat kan helpen is wekelijks een vast moment prikken, waarop je de voorgaande week aan de hand van je agenda doorneemt. Afhankelijk van het doel van je

evaluatie – bijvoorbeeld zelfkennis vergroten of een betere leider worden – schrijf je op van welke activiteit of afspraak je blij werd, wanneer je je energiek voelde en waar je succesvol was. Analyseer deze ervaringen. Wat maakte dat het goed ging? Bekijk ook waar je niet tevreden over was en wat je achteraf anders had kunnen of willen doen.

Je kunt ook alle mensen met wie je contact had de revue laten passeren. Hoe verliep dat contact? Welke stijl heb je in dat contact toegepast? Wat heb je voor die ander kunnen betekenen en hoe had dat eventueel nog beter gekund? Doe dit eerst eens vier weken. Bevalt het, verleng het dan met nog eens vier weken. Met een einddatum is het beter vol te houden en je mag jezelf natuurlijk belonen nadat je op deze manier vier of acht weken van eigen ervaringen hebt geleerd. Zo bouw je een gewoonte van reflecteren op.

Hoofdstuk 4: Welke leiderschapsvaardigheden beheers ik?

In het vierde hoofdstuk gaan we in op het gedrag van leiders. Want aan mooie visie en eigenschappen alleen hebben we niets. Het leiderschap wordt pas zichtbaar als de leider iets doet. We gaan in op verschillende leiderschapsstijlen en op de situaties waarin een bepaalde stijl effectief is. We hebben nu eenmaal met tegenstrijdige belangen te maken. Aandacht voor mensen of voor de productie? De boel onder controle houden of actief op zoek naar innovatie?

Net als voor de eigenschappen zijn er voor leiderschapsvaardigheden verschillende tests beschikbaar, onder andere voor de leiderschapsrollen van Quinn, de managementdrives of de test bij de basisvaardigheden van Bekman. Ook hier is het goed mensen uit je omgeving de test over jou in te laten vullen.

Je kunt vervolgens bepalen welke kwaliteiten bij welke stijl van situationeel leidinggeven horen. In welke stijl ligt jouw kracht? Welke aangrenzende stijl zou je willen ontwikkelen? En heb je een idee hoe je dat zou kunnen doen? Moet je er de juiste context voor opzoeken? Je gedrag aanpassen? Vaardigheden of kennis eigen maken? En sluit die stijl aan bij jouw overtuigingen? Kortom, je kunt de 'schillen van de ui' ook hier weer inzetten om inzicht te krijgen in je capaciteiten en om leerdoelen te ontwikkelen.

Hoofdstuk 5: Wat is mijn moraal?

Vraag mensen wat ze waarderen in leiders en de kans is groot dat *integriteit* in de top drie staat. Leiders zijn bepalend voor de cultuur en de waarden van een organisatie. In het vijfde hoofdstuk gaan we in op deze waarden en normen en op de rol die leiders hebben als het gaat om moreel handelen. We beschrijven de competenties die je daarvoor nodig hebt. Maar het begint met bewustwording van je eigen waarden.

Op internet zijn lijsten te vinden met wel 400 verschillende morele waarden. Je vindt er ook diverse tests. Met deze hulpmiddelen kun je voor jezelf in kaart brengen wat jouw persoonlijke moraal is. Vervolgens kun je dit – liefst samen met vakgenoten – doen voor jullie professie. Met collega's kun je de organisatiewaarden verhelderen en daarnaast de waarden voor de samenleving als geheel.

De tweede manier om zicht te krijgen op persoonlijke waarden is door te reflecteren op situaties waarin je duidelijke emoties voelde. Dat kunnen zowel positieve als negatieve emoties zijn. Door deze gebeurtenissen goed te analyseren kom je erachter wat er voor jou toe doet. Hierbij is de hulp van een gespreksgenoot zeer gewenst. Die kan doorvragen tot je echt bij de kern komt.

Hoofdstuk 6: Wie volg ik en welk type volger ben ik? Wat voor volgers heb ik?

Aan de hand van dit deel kun je twee zaken in kaart brengen: hoe jijzelf bent als volger en hoe de volgers zijn van wie jij de leider bent.

In de oefening 'Jouw visie op leiderschap' heb je jouw leiders in kaart gebracht. Na lezing van hoofdstuk 6 kun je per leider aangeven welk type volger je bent. Kies hiervoor de indeling die je het meest aanspreekt of die het beste bij deze opdracht past. In welke situatie ben jij een 'ideale volger'?

In situaties waarin jij de leider bent, kun je jouw volgers indelen in categorieën. Vervolgens kun je per volger(groep) in kaart brengen:

- om welk type volger het gaat;
- welk type macht je in deze leider-volgerrelatie hebt;
- wat de belangen en behoeften zijn van deze volgers;
- welke leiderschapstijl passend is.

Hoofdstuk 7: Hoe kan ik bijdragen aan nieuwe vormen van leiderschap?

Leiderschap zonder leiders vraagt ten eerste om persoonlijk leiderschap. Daarover heb je in de eerdere paragrafen al het nodige gelezen. Door inzicht in je persoonlijke waarden en drijfveren weet je aan welke gezamenlijke doelen je wilt werken. Daarnaast heb je oprechte interesse in andere mensen nodig en de bereidheid samen te werken.

Er zijn twee belangrijke processen die groepen vooruithelpen en waar je een bijdrage aan kunt leveren. Het eerste proces is besluitvorming. Door je te verdiepen in manieren waarop groepen beslissingen kunnen nemen en te oefenen met methoden van *deep democracy* wordt alle kennis en ervaring van een groep benut. Het tweede proces is conflicthantering. Het effectief oplossen van tegenstellingen voorkomt dat de groep blijft hangen in ineffectief gedrag. Ook dit is een vaardigheid die te trainen is. Op deze wijze kun je een bijdrage leveren aan leiderschap als proces dat de effectiviteit van een groep vergroot.

Leestips

- Bas Blekkingh (2013). *Authentiek leiderschap. Ontdek en leef je missie*. 2^e druk. Den Haag: Academic Service.
- Stephan Covey (1993). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.
- Frits Evelein en Fred Kortenhagen (2011). *Werken vanuit je kern. Professionele ontwikkeling vanuit kwaliteiten, flow en inspiratie*. Amsterdam: Uitgeverij Nelissen.
- Yvonne Gramsbergen-Hoogland, Marijke Deveer en Marlojein Leezenberg (2016) *Persoonlijke kwaliteit*. 4^e druk. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Kijktips

- TED-talk van Tim Urban 'In het hoofd van een meester-uitsteller.'
<https://www.youtube.com/watch?v=arj7oStGLkU>
- De speech van Barack Obama tijdens de *State of the Union* in 2015.
www.youtube.com/watch?v=lccyeePN3LQ
- *The jar of life*
<https://www.youtube.com/watch?v=Bvww2yy-dn4>