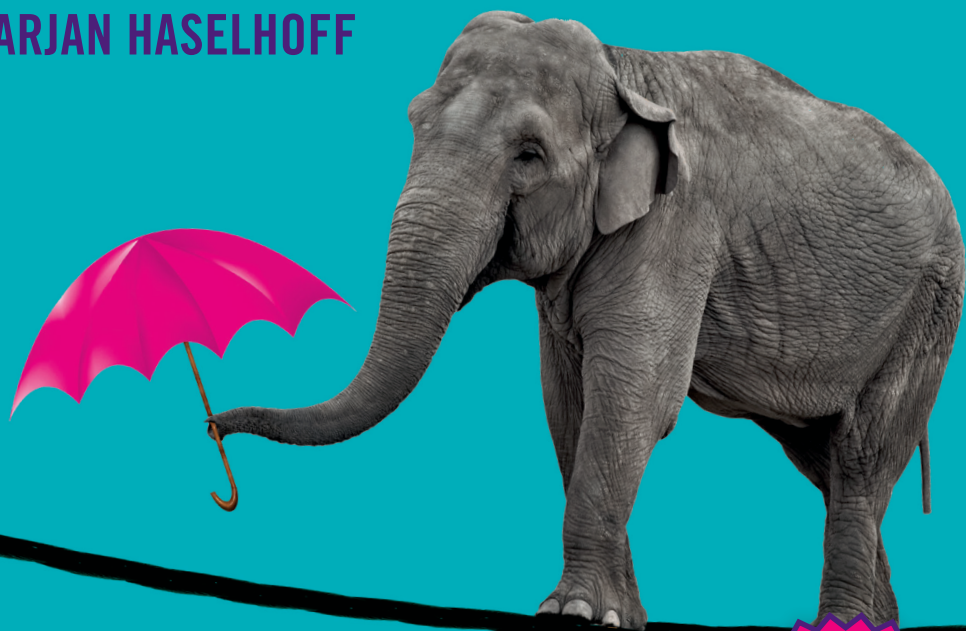


MARJAN HASELHOFF



DE MOED OM TE VERTROUWEN

HERZIENING
VAN HOE
KRIJGEN ZE ME
ZO GEK?

Leidinggeven is
controle houden
door los te laten

Boom

MARJAN HASELHOFF

De moed om te vertrouwen

*Leidinggeven is
controle houden
door los te laten*

Boom

Voorwoord

*‘Welk hoger doel zou er in het leven kunnen zijn,
dan te leven zoals je werkelijk bent?’*

– JOHN GREVEN

In 2003 zette ik mijn eerste stappen in ‘persoonlijk ontwikkelingsland’. Ik dompelde me volledig onder in cursussen om mezelf te ontdekken. Ik had geen idee waar ik naar op zoek was. Laat staan dat ik kon bevroeden wat dit zou opleveren en wat daarvan de consequenties zouden kunnen zijn. Toch voelde ik een enorme drang mezelf bloot te stellen aan het onbekende. Om meer over mezelf te weten te komen. Het onbewuste wist waarschijnlijk dat ik nog heel veel te leren had.

In 2002 had ik besloten mijn baan als marketinggroupmanager vaarwel te zeggen. Het voelde niet langer goed. Ik merkte dat mijn hart niet lag bij marketing. Wat ik wel leuk vond was het leidinggeven. Daar werd ik blij van. Ik vond het heerlijk ‘mijn’ medewerkers te helpen groeien in hun werk en hen beter te laten functioneren. Gelukkig kreeg ik terug dat ze mij een goede peoplemanager vonden. Dat sterkte mij in het idee dat ik daar iets mee moest doen, beter gezegd: mee wilde doen. Weggaan bij deze werkgever, bleek later, is een van de beste beslissingen in mijn leven geweest. Niet dat ik op dat moment helder voor ogen had wat ik wel ging doen. Ik vertrouwde er echter op dat dit antwoord zich met verloop van tijd zou openbaren ... En zo geschiedde.

Het belangrijkste was dat ik contact maakte met wat ik het liefst wilde doen. Dat bleek het helpen ontwikkelen van mensen in hun groei naar een leuker, gelukkiger en effectiever leven. Toen ik na een tijdje zoeken gevonden had in welke vorm ik dit wilde gieten (het opzetten van mijn eigen bedrijf als trainer/coach), realiseerde ik me het volgende: wanneer ik mij volledig wilde richten op het coachen en trainen van groepen en individuen, wilde ik mezelf ook verder ontwikkelen. Ik kon dan niet continu persoonlijk geraakt worden door allerlei problemen van coachees. Ik voelde, denk ik, intuïtief aan dat er voor mij nog veel te halen was. Dat er nog veel onopgeloste thema’s te overwinnen waren.

Dat bleek inderdaad het geval.

Er kwam een hoop los tijdens de cursussen die ik bezocht. Ik liep tegen mijn ongeduld aan, ontdekte dat ik vreselijk snel oordeelde over anderen, merkte dat ik me nog veel te emotioneel afhankelijk opstelde naar mijn partner (kon vaak lekker bij hem uithuilen, maar nam gewoon geen verantwoordelijkheid voor mijn eigen gedrag), legde nog te vaak de schuld van mijn emoties bij anderen. En zo kan ik nog wel even doorgaan. Kortom: ik werd enorm geconfronteerd met mezelf. Ik kreeg inzichten die ik nooit meer zal vergeten. Ik kwam erachter dat al mijn gedrag en emoties van mij zijn. Dat ik zelf de oorzaak ben van mijn ongeduld, mijn irritaties, mijn koppigheid, mijn vooroordelen, et cetera. Het mooie van dit inzicht was dat dit mij een gevoel van vrijheid opleverde. Er openbaarde zich een besef dat, wanneer al die emoties van mij zijn en de oorzaak nooit bij een ander kan liggen, ik maar beter met die negatieve emoties kon stoppen.

Het helemaal stoppen met negatieve emoties bleek echter een brug te ver. Wel heb ik geleerd om mezelf veel meer te beheersen en me veel minder druk te maken over zaken. Ik ontdekte wat innerlijke rust werkelijk betekent en hoe je kunt leren dit op elk moment van de dag te creëren. Ik leerde om veel meer bij mijn gevoel te komen. Ik maakte verder contact met mijn oneindige potentieel. Dit gaf me veel kracht en vertrouwen om het leven te leiden dat ik wilde. Om me niet gek te laten maken door anderen, maar bewust te leven en keuzes te maken die bij mij passen. Ik had nieuwe ervaringen, die me heel andere inzichten opleverden over de wereld. Over wat voor mij waar is en wat niet. Je kunt gerust zeggen dat ik transformerende ervaringen heb gehad die mijn leven voorgoed volledig op zijn kop zetten ... Het gaat te ver om hier nu uitgebreid op in te gaan, maar in dit boek zijn de meeste van die inzichten verwerkt.

In de jaren na mijn transformatie heb ik vervolgens, met vallen en opstaan, praktische invulling leren geven aan het overbrengen van mijn inzichten op anderen. Want een ding werd mij duidelijk: de inzichten die ik heb gekregen, gun ik anderen ook (vandaar dit boek). Na aangesloten te zijn bij verschillende franchiseorganisaties richtte ik uiteindelijk eind 2009 mijn eigen bedrijf BuroKracht op. Vrij snel heb ik toen besloten me alleen te focussen op leidinggevend. Waarom? Ik had jarenlang leidinggevend getraind en kwam erachter dat ik de dynamiek van managers inspirerend vind. Een manager heeft met zichzelf te maken, maar ook met teamleden; hij of zij is verantwoordelijk voor zijn/haar eigen effectiviteit en is ook verantwoordelijk voor

het verder vergroten van de effectiviteit van zijn/haar teamleden. Daarnaast zorgde mijn eigen ervaring als leidinggevende ervoor dat ik me meer dan gemiddeld aangetrokken voel tot deze doelgroep.

Inmiddels heb ik geleerd dat persoonlijke ontwikkeling nooit klaar is. Ik heb mooie inzichten gehad, maar loop nog dagelijks tegen kleine en grote worstelingen aan. Elke dag pas ik de methode die ik in dit boek heb omschreven toe op mijn eigen dilemma's. Hierdoor blijf ik groeien en iedere keer weer nieuwe kanten van mezelf ontdekken.

Dit zorgt ervoor dat ik bewust leef, hetgeen me een dankbaar en vrij gevoel geeft. Bewust leven betekent namelijk voor mij dat ik elk moment kan kiezen wat ik wil en wat ik doe.

Het kan confronterend zijn met jezelf aan de slag te gaan. Waarom? Omdat jij jezelf een spiegel moet voorhouden. Je zult dus klaar moeten zijn voor reflectie. Zodat je de stap kunt maken naar iets nieuws. Naar het ontdekken van nieuwe mogelijkheden om anders met situaties om te gaan. Het kan bijna niet anders dan dat je, wanneer je dit boek zorgvuldig leest en toepast in de praktijk, tot nieuwe ontdekkingen komt. Ontdekkingen waardoor je beeld van je huidige zelf gecreëerde werkelijkheid misschien gaat wankelen. Ben jij klaar voor deze transformatie?

Zo ja, dan wens ik je heel veel plezier met lezen en met het toepassen van alle inzichten en oefeningen. Zo nee, geef dan dit boek aan iemand anders. Wie weet kun je hem/haar er een plezier mee doen.

Ten slotte: *De moed om te vertrouwen* is een herziene versie van mijn eerste boek *Hoe krijgen ze me zo gek?*, dat in 2012 is uitgekomen en heel goed is ontvangen. Waarom een herziene versie? De afgelopen vijf jaar heb ik veel nieuwe dingen geleerd tijdens het begeleiden van leiders. Ik merkte dat velen op zoek zijn naar een coachende stijl van leidinggeven en een meer dienende en faciliterende rol willen innemen. En dat het besef er is dat een hiërarchische stijl van leidinggeven hen niet helpt in het realiseren van hun resultaten (later meer over het waarom hiervan). Ik kwam door alle gesprekken met leidinggevendenden tot nieuwe ontdekkingen over wat er nodig is om coachend leiding te geven. Dit heeft geleid tot het 6 V-model dat in dit boek besproken wordt. Het model valt of staat met de moed om vertrouwen te geven. Pas als je dit durft, kun jij je medewerkers laten floreren. In mijn eigen leven is vertrouwen durven geven een belangrijk uitgangspunt om het leven te leiden dat ik wil. Vertrouwen geven kan namelijk alleen als je vertrouwen hebt in jezelf. En dit kan pas als jij jezelf goed kent, je zwakheden kent, deze accepteert en deze schaduwkanten durft te laten

zien. Mij heeft het enorm veel kracht en vertrouwen gegeven mijn schaduwkanten te omarmen. Waardoor ik in staat ben, met vallen en opstaan, vertrouwen te geven.

Ik zou het ontzettend leuk vinden te horen wat je van mijn boek vindt. Mail me dus gerust je bevindingen, ervaringen en reacties. Daar kan ik ook weer van leren! Je kunt me mailen op het onderstaande adres. Wie weet ontmoeten we elkaar ooit!

Hartelijke groet,
Marjan Haselhoff

marjan@burokracht.nl

herfst 2017

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Inleiding	11
Waarom is vertrouwen geven zo belangrijk?	15
Coachend leidinggeven volgens het 6 V-model	23
Toelichting: de Haselhoff-methode	42
STAP 1 Wat is je dilemma?	51
STAP 2 Wat is je eigen valkuilgedrag?	61
STAP 3 Welke emoties ervaar je tijdens je valkuilgedrag?	73
STAP 4 Welke belemmerende overtuigingen voeden je gedrag?	79
STAP 5 Wat levert je valkuilgedrag je op?	91
STAP 6 Wat is de kernovertuiging van je valkuilgedrag?	97
STAP 7 Accepteer de kernovertuiging	107
STAP 8 Wat is je verlangen?	113
STAP 9 Welke nieuwe mogelijkheden zie je om de situatie op een effectieve manier in te vullen?	127

BIJLAGE 1	Verkorte versies van de methode	141
BIJLAGE 2	De toepassing van de Haselhoff-methode op casussen	147
Nawoord		157
Bronnen		159
Dankwoord		160

Inleiding

‘Vrij is de mens als hij op elk ogenblik van zijn leven in staat is zichzelf te volgen.’

– RUDOLF STEINER

Zou het niet geweldig zijn als je een team creëert dat bevolgen is, gemotiveerd, initiatieven en verantwoordelijkheid neemt, zelf oplossingen aandraagt voor problemen, goed samenwerkt en langetermijnresultaten met gemak behaalt?

Het is de droom van menig leider dit te creëren. Toch is de realiteit vaak anders en worstelen veel leidinggevenden met een team dat alles behalve bevolgen is. Gelukkig is een bevolgen team wel te realiseren. Door mijn eigen ervaringen in mijn leven en mijn werk als coach/trainer weet ik inmiddels dat ons potentieel heel groot is. We kunnen vaak veel meer bereiken dan we denken. Het vergt alleen veel kennis over je eigen functioneren en effectiviteit. Dit boek geeft je de inzichten en handvatten om datgene te creëren wat jij voor ogen hebt met je team en/of organisatie. En dat begint met het geven van vertrouwen. Diep vanbinnen, oftewel intuïtief, weten we wel dat vertrouwen een basisbehoefte is. Toch is het voor veel leidinggevenden lastig om vertrouwen te geven en vooral om er consequent aan vast te houden als het beschaamd wordt.

Daarom is er moed nodig om vertrouwen te geven en eraan vast te houden. Vertrouwen geven betekent loslaten en dat voelt voor velen doodeng. Je hebt namelijk geen idee wat de uitkomst zal zijn en de meesten zijn niet gewend zo leiding te geven. De eerste neiging van velen is om te controleren omdat je dan denkt meer invloed te hebben op het eindresultaat. In mijn boek leer je dat je daarmee juist precies het tegenovergestelde creëert van wat je wilt.

Veel organisaties schieten bewust of onbewust in wantrouwen als resultaten niet gehaald worden of zaken niet lopen zoals gewenst. Vaak gebeurt het volgende. Leidinggevenden worstelen met medewerkers die niet gemotiveerd zijn, onvoldoende bevolgen zijn, weinig verantwoordelijkheid nemen, de kantjes ervan aflopen, te veel klagen en niet goed

samenwerken. Waar teamspirit ver te zoeken is, klanten niet voldoende tevreden zijn, het ziekteverzuim te hoog is waardoor resultaten niet gehaald worden.

Ik merk dat leidinggevendenden vaak niet goed weten hoe hiermee om te gaan. Ze vallen terug in onvrede, balen van genoemde worstelingen en gaan daardoor zelf harder werken. Of gaan zaken oplossen die de verantwoordelijkheid zijn van hun medewerkers. Het zorgt er echter voor dat medewerkers lui worden, initiatiefloos en ongemotiveerd. Vanuit het idee dat de baas het toch wel oplost als het te heet onder zijn of haar voeten wordt. Dit leidt ertoe dat leidinggevendenden het veel te druk hebben en geleeft worden door de waan van de dag. En daardoor niet toekomen aan zaken die echt belangrijk zijn zoals strategie of visie bepalen of aandacht geven aan en het coachen van medewerkers. Dit zorgt er weer voor dat mensen het gevoel hebben dat ze geen vertrouwen krijgen en niet serieus genomen worden. Zaken die onlosmakelijk verbonden zijn met ontevreden medewerkers. En zo is het cirkeltje rond. De baas trekt iedere keer weer de controle naar zich toe als resultaten onder de druk staan, waardoor medewerkers steeds meer achteroverleunen.

De ondertitel van dit boek, *Leidinggeven is controle houden door los te laten*, gaat in op het aspect dat loslaten er juist voor zorgt dat je wel bereikt wat je wilt. Medewerkers voelen zich gewaardeerd omdat ze vertrouwen krijgen. En precies dit is wat medewerkers willen. Ze willen het gevoel hebben bij te dragen en gewaardeerd te worden. Dan gaan ze meer verantwoordelijkheid nemen en worden doelen gehaald. Juist door los te laten, houd je de regie. De regie in de zin dat je weet wat er nodig is om mensen te laten floreren. Dat je weet wat je wel en niet moet doen om je doelen te bereiken. Regie noem ik daarom een positieve vorm van de juiste controle hebben. Maar hoe doorbreek je het patroon van willen controleren naar loslaten? Hoe zorg je ervoor dat je vertrouwen blijft geven en niet, vaak vanuit onmacht, weer in wantrouwen schiet? Dit boek geeft je de inzichten dat vertrouwen blijven geven uiteindelijk leidt tot dat wat je wilt. En vaak tot nog veel meer!

In dit boek kun je leren hoe jij als leidinggevende af kunt stappen van de meer klassieke manier van leidinggeven, gebaseerd op controleren, wantrouwen en bureaucratie naar de coachende stijl van leidinggeven, gebaseerd op het geven van vertrouwen. Ik heb een eigen model ont-

wikkeld, het 6 V-model, voor coachend leidinggeven. Je krijgt alle handvatten aangereikt om de mindset te creëren die hiervoor nodig is. Een juiste mindset alleen is echter niet voldoende. Mocht je coachend leidinggeven willen leren, dan zul je vooral ook inzicht moeten krijgen in je eigen functioneren. Het is mijn filosofie dat leidinggeven aan een ander begint met leidinggeven aan jezelf. Het is daarom belangrijk beter te begrijpen waarom je doet wat je doet en te ontdekken of dit effectief is. Een groot deel van dit boek gaat over mijn zelf ontwikkelde Haselhoff-methode om mensen bewust te maken van hun eigen functioneren en effectiviteit. Je kunt bijvoorbeeld ontdekken waarom je het zo lastig vindt de controle uit handen te geven en los te laten. En leren hoe je wel vertrouwen geeft en dit vasthoudt.

Verder sta ik stil bij de vraag waarom vertrouwen geven zo lastig is. Gelukkig zijn er steeds meer organisaties in Nederland die inmiddels leidinggeven op basis van vertrouwen. Toch blijft het lastig, merk ik uit alle gesprekken met leidinggevendenden, om over te gaan en vast te houden aan een nieuwe stijl van leidinggeven. Je moet uit de comfortzone en nieuwe wegen ontdekken en daarmee door blijven gaan, ondanks tegenslag.

Het doorlopen van mijn methode helpt je om een coachende stijl van leidinggeven te ontwikkelen. Ik maak veel gebruik van oefeningen en heb een casus als rode draad genomen om je inzicht te geven in de negen stappen die mijn methode behelst, en die beter te begrijpen. Ik raad je aan om de oefeningen ook echt te maken en te ervaren wat je hiermee kunt. Dan beklijft de stof veel beter dan wanneer je het alleen begrijpt. Via het denken blijven woorden een mentale toestand en beklijven ze niet echt. Woorden worden pas van jou als je er een ervaring aan toevoegt. Die ervaring is uniek omdat het jouw ervaring is. Alleen jij kan het op die manier ervaren.

Mijn vorige boek, *Hoe krijgen ze me zo gek?*, dat in 2012 is uitgekomen, beschreef met name de Haselhoff-methode. Voor mensen die dit boek hebben gelezen, zal een groot deel van mijn methode herkenbaar zijn. Door voortschrijdend inzicht heb ik er veranderingen in aangebracht. Een belangrijk nieuw inzicht van de afgelopen jaren is dat leiders veel behoefte hebben aan effectief communiceren. Velen weten niet goed hoe je een boodschap effectief en duidelijk brengt en wat de impact hiervan is als je dit goed doet. Daarom besteed ik in dit boek meer aandacht aan deze stap om je te helpen effectiever te communiceren. Een organisatie leiden op basis van vertrouwen valt en staat namelijk met effectief communiceren.

Realiseer je dat ik geen pasklare antwoorden heb en geen persoonlijk advies geef voor jouw worstelingen en zoektocht naar een bevlogen team. Dit boek geeft je de handreiking om een bewustwordingsproces op gang te brengen over jezelf, over je eigen effectiviteit. Het idee is dat wanneer jijzelf heel goed begrijpt waarom je doet wat je doet, jij je eigen problemen kunt aanpakken. Alle antwoorden zitten namelijk in jezelf. De uitdaging is ze naar boven te halen. Te ontdekken wat jouw antwoorden zijn op jouw vraagstukken. Belangrijk is dat je de methode leert doorgronden. Zij heeft een logische opbouw. Lees dit boek daarom van het begin tot het eind (en niet in willekeurige volgorde). Op deze manier ga je begrijpen waarom het model een bepaalde volgorde in stappen heeft. Overigens is het niet zo dat je altijd alle stappen nodig hebt om tot inzicht te komen op je vraagstuk. Het kan zomaar zo zijn dat je bij een van de eerste stappen al dusdanige inzichten krijgt dat je meteen helder hebt hoe jij je issue wilt aanpakken.

Dan nog even dit: geloof niet zomaar alles wat je in dit boek verteld wordt. Waarom? Omdat we in ons dagelijks leven ongelooflijk veel aannemen, onbewust, van alles en iedereen om ons heen. Je gaat in dit boek ontdekken dat het grootste deel van je gedrag onbewust is. Dat misschien veel van je gedrag bepaald wordt door de buitenwereld. Belangrijk is dat je onderzoekt waar jij tot nu toe in jouw leven in gelooft. Wat je vindt van jezelf en anderen en dat je ontdekt of het effectief is om dat te blijven geloven. Wie weet is het tijd dingen bij te stellen en iets anders te gaan geloven. De kunst is om het onbewuste bewust te maken. Zodat je zelf bepaalt wat jij wilt geloven, wat bij jou past, waardoor je die effectieve manager kunt zijn die je wilt zijn.

Een laatste opmerking. Dit gaat over het woord 'moeten'. Ik heb persoonlijk een hekel aan het woord moeten. Moeten zorgt voor verplichting en legt druk op jezelf. Helaas is het me niet gelukt om in dit boek het woord 'moeten' te vermijden. Mocht je dus 'moeten' lezen, weet dan dat je niets moet en vooral nadenkt over wat jij wilt. Willen geeft namelijk energie en komt vanuit jezelf; een veel belangrijkere drijfveer dan iets doen vanuit moeten.

Waarom is vertrouwen geven zo belangrijk?

‘Geluk is ... leven vanuit vertrouwen.’

– ANONIEM

Vanuit meerdere perspectieven is het naar mijn idee noodzakelijk om als organisatie medewerkers aan te sturen gebaseerd op het geven van vertrouwen. Hieronder schets ik de verschillende perspectieven. Maar eerst even dit. Bijna elke organisatie en dus leider wil een bevlogen team. Een team dat verantwoordelijkheid neemt, proactief is, goed samenwerkt en positiviteit uitstraalt. Organisaties waar dit bereikt is, zijn organisaties waar gestuurd wordt op het geven van vertrouwen. Het betekent ook altijd dat een organisatie meer richting zelfsturing of zelforganisatie gaat, ook al noemen ze dat zelf soms niet zo. Ik was eens bij een lezing van AFAS Software. Een bedrijf dat volledig stuurt op het geven van vertrouwen, maar het woord zelfsturing werd niet genoemd. Naderhand werd in de zaal gevraagd of dit veel overeenkomsten vertoont met het gedachtegoed van Ricardo Semler, de Braziliaan die in de jaren '80 al de organisatie die hij geërfd had met veel succes zelfsturend maakte. De CEO van AFAS gaf aan dat dit er inderdaad veel op lijkt, maar dat hij niet alles doorvoert uit dat gedachtegoed. Het een spreekt hem namelijk meer aan dan het andere.

Belangrijk is om te zien dat zelfsturing een middel is om iets te bereiken en geen doel. Het is een middel om bijvoorbeeld doelen te behalen als: betere langetermijnresultaten, grotere klanttevredenheid, medewerkers die met plezier naar het werk gaan. En als je dit wilt bereiken, zul je moeten gaan leiden vanuit vertrouwen. Dat is het vertrekpunt. Vertrouwen geven en loslaten zijn onlosmakelijk verbonden met het neerleggen van meer beslissingsbevoegdheid en vrijheid bij medewerkers. Ze meer ruimte geven zaken op hun eigen manier te doen. En in veel gevallen noemen we dat dus zelfsturing. Andere woorden hiervoor zijn zelforganisatie, zelfcoördinatie of samensturing. Voor mij dekken deze begrippen dezelfde lading. Maar bedenk vooral zelf met welk begrip jij de meeste affiniteit hebt.

Belangrijk is je vervolgens te realiseren dat zelfsturing allerlei vormen kan aannemen. De ene organisatie gaat veel verder in het neerleggen van vertrouwen en verantwoordelijkheid bij medewerkers dan de andere. Bij de ene organisatie mag je bijvoorbeeld als team echt zelf beslissingen nemen en bij de ander beslist de baas nog steeds. Als leidinggevende is het belangrijk zelf te bepalen hoe ver je wilt gaan in zelfsturing. Dat is een eigen keuze. Het een is ook niet beter dan het ander. Het gaat erom dat je een manier vindt die ervoor zorgt dat jij als leidinggevende je ideale stijl van leidinggeven vindt, die bij jou past en die resultaten oplevert zoals jij die voor ogen hebt.

Terug naar de redenen waarom vertrouwen geven zo belangrijk is. De belangrijkste reden is dat medewerkers, zoals eerder gezegd, een basisbehoefte aan vertrouwen nodig hebben. Dit is geen hocus pocus, maar iets wat iedereen intuïtief wel weet omdat je het zelf ook wilt krijgen. Als je vertrouwen krijgt ga je groeien, voel je je gezien, gewaardeerd en zet je je beste beentje voor om te laten zien wat je kunt. Vertrouwen roept dus veel positiviteit op. Het geeft je de vleugels om te excelleren. Buurtzorg is een van de beste voorbeelden in Nederland van organisaties die sturen op het geven van vertrouwen. Jos de Blok zegt over het geheim van Buurtzorg: ‘Het is niet natuurlijk om te doen wat een ander zegt. Als je kunt doen wat je zelf belangrijk vindt – en dat komt in elk vak terug – ontwikkel je je veel positiever dan wanneer je dingen doet die een ander van je wil. Als je een vak hebt geleerd, wil je dat zo goed mogelijk doen. Maar door regels en hiërarchie kun je vaak dingen niet doen die je vanuit je vakgebied gevoelsmatig wel zou doen. Mensen willen goede oplossingen. Dat bedenken kost minder tijd dan wanneer een ander zegt dat je dingen moet doen die je onzinnig vindt. Daar gaat veel tijd en energie in zitten, en daar heb je veel managers voor nodig.

Maar als je dat van boven naar beneden denken omdraait en mensen vraagt wat zij zelf zouden doen als ze het voor het zeggen hebben, komen er heel verstandige dingen uit. Net als thuis. Daar heb je ook geen manager die je om instructies gaat vragen voor je je vakantie boekt, of een school voor je kinderen kiest. Mensen vinden het prettig de regie over hun leven te hebben. Als er managers zijn ga je je richten op de ander. Hoeveel tijd mag ik besteden aan deze taak? Dan word je afgeleid van wat je zelf vindt dat goed is om te doen.’ De Blok zegt dat je met gezond verstand een heel eind komt. ‘Oplossingen moeten niet van bovenaf worden opgelegd, dat werkt niet. Ons team in Limburg bedenkt andere oplossingen dan ons team in Amsterdam, waar de cultuur heel anders is en mensen veel directer zijn.’

Medewerkers voelen zich dus gerespecteerd en serieus genomen als ze vertrouwen krijgen, zoals gezegd een basisbehoefte voor iedereen. Ik sprak eens met een medewerker van een leidinggevende die leiding gaf, gebaseerd op het geven van vertrouwen. Ze vertelde dat ze opbloede omdat ze gezien en gewaardeerd werd. Ze had het gevoel dat ze echt mocht bijdragen en haar creativiteit werd hierdoor enorm aangewakkerd.

Vertrouwen zorgt er verder voor dat mensen elkaar gaan helpen en ondersteunen waardoor veel meer teamgevoel ontstaat. Zaken controleren en processen afschermen zorgt voor individualisme. Mensen zijn alleen maar bezig met hun eigen taak en werkgebied en denken al snel dat de baas ervoor is om zaken in de gaten te houden.

Vertrouwen geven zorgt ook voor een goede moraal. Mensen willen je vertrouwen niet beschamen. Een goede vriend van mij vertelde me eens dat hij in zijn nieuwe baan heel veel vertrouwen kreeg van zijn baas. Dit gaf hem zo'n goed gevoel dat hij er niet aan moest denken dit vertrouwen te beschamen. Bij de meeste mensen werkt vertrouwen geven op deze manier. Uiteraard zijn er altijd uitzonderingen. Mensen die vertrouwen niet aankunnen en er misbruik van maken. Dit is echter slechts een heel kleine minderheid. De vraag is: wil jij je organisatie inrichten gericht op deze kleine groep en dus managen op basis van wantrouwen? Of wil je uitgaan van de grote groep die vertrouwen heel goed aan kan? Daar komt bij dat als je managet op basis van wantrouwen, je heel veel moet controleren en regels moet maken om ervoor te zorgen dat mensen je vertrouwen niet beschamen. En we weten ook dat veel organisaties ingericht zijn op controleren, en dus op wantrouwen, maar dat dat geen garantie biedt dat medewerkers geen verkeerde dingen doen. We kennen allemaal wel de verhalen binnen grote (bureaucratische) organisaties waar regels en systemen de bovenaan voeren en waar toch uitwassen plaatsvinden zoals geld wegslijzen of de boel belazeren. Als mensen echt kwaad willen, vinden ze altijd een weg om dit te bereiken.

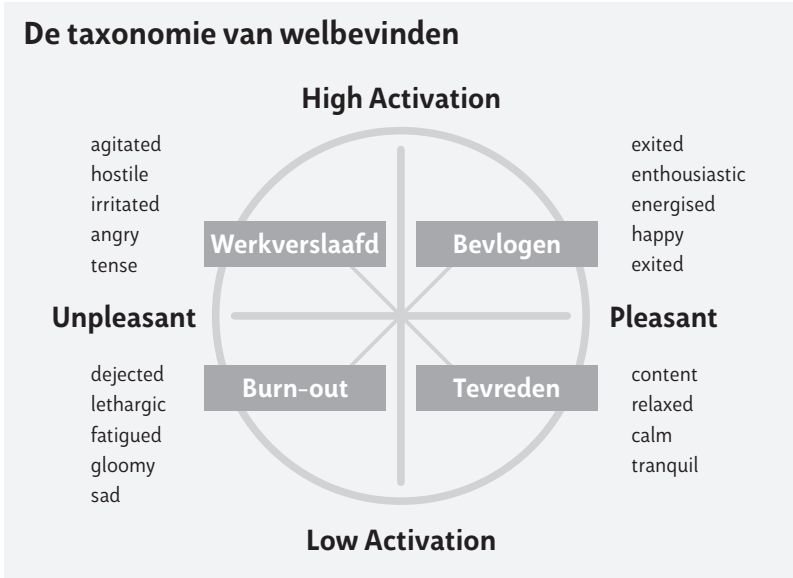
Mooie voorbeelden van leven vanuit vertrouwen vind ik de initiatieven om bijvoorbeeld voor je huis een kleine bibliotheek met boeken te plaatsen waaruit mensen er een mogen pakken en een terugzetten. Of de verkoop van eigen gekweekte pompoenen. Een tafeltje in de tuin met een potje erbij waar geld in kan zonder dat er iemand bij het tafeltje staat. Ik vind het altijd geweldig dat dit soort zaken kunnen en dat de grote meerderheid hier heel goed mee omgaat. Vertrouwen geven zorgt ervoor dat je vertrouwen terugkrijgt is mijn diepe overtuiging.

Een andere belangrijke reden waarom vertrouwen geven belangrijk is, is vanwege het economisch perspectief, aldus Hans Strikwerda, hoogleraar internal governance aan de Universiteit van Amsterdam. Hij zegt dat de kenniseconomie meer benut moet worden. Kennis moet laag in de organisatie zitten en er moeten voorwaarden gecreëerd worden zodat alle informatie beschikbaar is voor iedereen. *In control* zijn wil juist zeggen dat de onderneming weet te overleven in een veranderende omgeving. Dat vraagt onder meer om kennis over de veranderingen in de omgeving, daarvoor openstaan en aanpassingsvermogen hebben.

De nieuwe organisatie is gebaseerd op informatie waarbij het creëren van professionele ruimte noodzakelijk is. Ruimte die ervoor zorgt dat je als medewerker zelf mag bepalen hoe je opdrachten of doelen realiseert, maar ook de ruimte hebt om te experimenteren om een antwoord te vinden op nieuwe vragen uit de markt.

Een derde reden om vertrouwen te geven betreft de complexiteit van de maatschappij. Vernieuwing in technologie gaat snel. Niet alleen de top moet dit bijhouden, maar iedereen in de organisatie moet zich verantwoordelijk voelen om hieraan bij te dragen. Strikwerda geeft vervolgens aan dat zelforganisatie niet een of andere ‘nieuwe leukigheid’ is die bedrijven kunnen uitproberen, maar dat ze onderschreven worden door decennia oude economische theorieën. Aan de basis van die theorieën ligt het baanbrekende artikel ‘The Use of Knowledge in Society’ uit 1945 van econoom en Nobelprijswinnaar Friedrich Hayek. De geplande of centraal geleide economie werkt volgens hem niet doordat een centrale autoriteit pretendeert te weten hoe de middelen het best verdeeld kunnen worden. Volgens Hayek beschikt elk individu over relevante en unieke kennis en de som van al die kennis kan in een vrije markt veel beter de werkelijke kostprijs bepalen en zo de middelen efficiënter verdelen. Daarom was Hayek een groot voorstander van de vrijemarkteconomie en decentralisatie, waarin elk individu toegang heeft tot alle informatie om zo tot optimale beslissingen te komen. Herbert Simon, ook een Nobelprijswinnaar, voegde daar in de jaren ’60 aan toe dat als organisaties willen overleven, ze *loose control* nodig hebben. Volgens Simon vernietigt *tight control* het aanpassingsvermogen van de organisatie.

Verder is het vanuit moreel perspectief hard nodig dat mensen meer vertrouwen krijgen en dat leidinggevendenden meer vertrouwen geven (loslaten). Te veel mensen lijden aan stress of zitten in een burn-out of hangen tegen een burn-out aan (zowel medewerkers als leidinggevendenden).



Model prof. dr. Willem van Rhenen, hoogleraar Nyenrode

Bovenstaande model laat zien dat er vier categorieën van welbevinden zijn aldus prof. dr. Willem van Rhenen. De burn-out rate is in 2017 zo'n 14%. Verder komt uit onderzoek dat slechts 20% van de mensen bevlogenheid ervaart in zijn of haar werk. Wanneer mensen bevlogen zijn, levert dit uiteindelijk 20% meer productiviteit en winst op, aldus Van Rhenen.

Voor medewerkers (niet-leidinggevenden) geldt dat ze vaak stress ervaren omdat ze niet met plezier naar hun werk gaan en/of omdat ze niet het gevoel hebben bij te dragen. Of ze zitten niet op de juiste plek waardoor hun talenten niet goed worden ingezet. Ook een slechte relatie met hun baas, iets wat helaas veel voorkomt, kan veel stress opleveren.

Voor leidinggevenden geldt dat ze vaak stress ervaren omdat ze het te druk hebben, geleefd worden door de waan van de dag of soms als een sandwich tussen medewerkers en directie zitten. Daarnaast zijn ze vaak gefrustreerd dat hun medewerkers niet doen wat ze willen. Het is daarom tijd om echt iets fundamenteels te doen aan al die stress binnen organisaties. Van belang is om mensen weer in hun kracht te zetten zodat ze vanuit ontspanning en rust zich maximaal kunnen inzetten en zich bevlogen voelen in hun werk.

Waarom vertrouwen geven nog meer belangrijk is? De huidige generatie van 20'ers en 30'ers wil niet werken op basis van wantrouwen en controle. Ze zijn gewend om veel vrijheid te krijgen en dingen op hun

eigen manier te doen. Ze willen autonomie en geen hiërarchie. Daarnaast zijn ze opgegroeid met social media en internet waardoor ze weten dat informatie overal te vinden is. We doen ze tekort door ze niet mee te laten denken. Om niet maximaal te profiteren van hun kennis en flexibiliteit.

Voor de leidinggevende betekent dit samengevat meer loslaten door vertrouwen te geven, maar wel sturen en richting geven. Voor de medewerker betekent dit meer vanuit je talenten werken waardoor je plezier krijgt in je werk en je echt betrokken en bevlogen voelt. Dit ontstaat pas als je gezien wordt en vertrouwen krijgt.

GENEES VAN DE TIJZIEKTE OM VERTROUWEN TE KUNNEN GEVEN

Vertrouwen geven levert tijd op om de dingen te doen waar je meestal niet aan toekomt. De meeste leidinggevendenden ervaren echter een chronisch tekort aan tijd; hebben het druk, te druk. En rennen van de ene vergadering naar de andere en komen daardoor niet toe aan wat zij belangrijk vinden. Laat staan dat ze tijd hebben om na te denken over zoiets als vertrouwen geven en wat daar allemaal voor nodig is. Voordat je het weet, zit je vast in een cirkel van hard werken en is er op de achtergrond een wens om het anders te doen, maar kom je er vanwege tijdgebrek niet aan toe.

Totdat je beslist dat je het echt anders wil. Dat je meer tijd wil voor jezelf door je mensen aan te sturen op basis van vertrouwen. Je zult dan tijd moeten vinden om zaken anders te regelen en misschien wel een andere mindset te creëren ten aanzien van het fenomeen tijd. Het is de tijdziekte waar we massaal aan lijden; te veel uren draaien en het idee hebben dat 24 uur in een dag niet genoeg is om iets gedaan te krijgen en ook nog tijd over te houden voor privé zaken. Wil je het liefst minder uren draaien, dan zul je moeten genezen van de tijdziekte. De Braziliaan Semler leed hier ook aan. Hij was een typische manager die veertien uur per dag werkte en daar letterlijk ziek van werd. Hij ontdekte de volgende redenen van de tijdziekte.

- A** Het geloof dat inspanning en resultaat recht evenredig zijn. In organisaties wordt inspanning maar al te vaak verward met resultaat. De verkoopleider die een en al charme is wanneer hij met klanten praat en, als hij de verkoop heeft gesloten, de rest van de dag vrij

neemt om het te vieren. Hij wordt niet gezien als een getalenteerde verkoper, maar als een luiaard die toevallig geluk heeft gehad.

Ondernemers en managers mogen graag zeggen dat hard werken tot succes leidt. Klinkt goed, nietwaar? Vooral bij het thuisfront dat jarenlang verwaarloosd is. Maar als je leiders vraagt eerlijk te antwoorden wat tot succes leidt, zullen de meeste noemen: een scherp gevoel voor timing, een open oog voor zich aandienende kansen, vrienden op de goede plekken, af en toe een (morele) misstap en gewoon geluk.

- B** Het evangelie dat de hoeveelheid werk belangrijker is dan de kwaliteit van het werk. Het is een variatie op A. Iemand die zijn tijd goed managet, is vaak verdacht. Als hij of zij naar huis gaat zonder een stapel werk, de weekenden met zijn gezin doorbrengt en veel vrije tijd heeft, is het iemand die tot een verregaande staat van luiheid is vervallen.

De manager die zijn bijdrage meet in uren, hoort zichzelf op een gegeven moment dingen mompelen als: 'Nou, we weten allemaal hoe oneerlijk het is om mij die promotie niet te geven. Iedereen weet dat ik hier van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat zit te werken.'

- C** De situatie op het werk is wat onzeker op het moment. Ik moet gewoon langer werken tot het probleem voorbij is. Weinig excuses zijn zo overtuigend als 'We gaan gewoon door een periode van ...' vul maar in: een wisseling aan de top, reorganisatie, afslanking, expansie. Bijna elke verandering kan een excuus zijn voor slecht tijdmanagement. Wie zijn werk laat bepalen door zulke gebeurtenissen, is niet meer dan een kurk die zich door de golven van de zee laat meevoeren.

- D** Angst voor delegeren en daarmee de angst voor vervangbaarheid. Dit is voor velen een gevoelige plek. Angst voor delegeren is het geloof dat niemand een probleem zo goed kan oplossen als jijzelf. Vaak verhult dit de angst dat anderen werk aankunnen waarvan je dacht de enige te zijn die het kon. Dit leidt weer tot de angst voor vervangbaarheid waardoor vakanties worden uitgesteld of telefoonnummers worden achtergelaten waarop je bereikbaar bent. Om vervolgens misschien wel teleurgesteld te zijn als niemand je tijdens je afwezigheid belt. Mocht je lijden aan de tijdziekte, dan is het zaak om je eigen reden bloot te leggen en je niet meer te verschuilen achter zaken die de

tijdziekte in stand houden. Dit doe je door je belemmerende gedachtes om te zetten naar helpende gedachtes*. Door bijvoorbeeld de gedachte: ik heb het nu heel druk maar dat komt door de reorganisatie te vervangen door: drukte creëer ik zelf. Mijn belangrijkste focus is tijd hebben voor het ontwikkelen van mijn medewerkers. En daar vervolgens al je acties op af te stemmen. In het volgende voorbeeld een leidinggevende die afgerekend heeft met de tijdziekte.

Kees is ervan overtuigd dat zijn medewerkers pas floreren als hij ze veel vertrouwen en verantwoordelijkheid geeft. Hij is een coachende leider. Hij zegt dat zijn belangrijkste taak is om te luisteren en vragen te stellen (en dus niet oplossingen aandragen, controleren en willen beslissen als zaken niet lopen zoals je wilt dat ze lopen). Dit zorgt ervoor dat zijn medewerkers ruimte krijgen om te excelleren. Ze voelen zich gewaardeerd, hebben het gevoel echt bij te mogen dragen en dit maakt veel creativiteit los. En de manager geeft aan dat hij absoluut geen last heeft van drukte en veel uren draaien. Hij heeft echt geleerd los te laten.

* Bij de uitleg van mijn methode in het hoofdstuk 'Toelichting: de Haselhoff-methode' ga ik veel dieper in op het begrip belemmerende gedachtes en leer je hoe jij deze omzet naar helpende gedachtes.

Coachend leidinggeven volgens het 6 V-model

‘Alles komt naar je toe op het juiste moment, wees daarom geduldig en vertrouw op het proces.’

– ANONIEM

Vertrouwen geven is de basis om je langetermijndoelen te bereiken. Om tijd te creëren voor zaken die echt belangrijk zijn. Er is echter meer nodig dan alleen vertrouwen geven.

Door mijn jarenlange ervaring als coach/trainer ben ik erachter gekomen dat er 6 V's nodig zijn om een effectieve coachende leider te worden en het maximale uit medewerkers te halen. Zodat jij je langetermijndoelen behaalt. Deze 6 V's zijn tot stand gekomen door aan leidinggeevenden het volgende te vragen: hoe ziet de ideale aansturing van jouw manager eruit?

OEFENING

Schrijf op wat jouw manager moet doen zodat jij maximaal tot je recht komt en met plezier naar je werk gaat.

De antwoorden op deze vraag kunnen belangrijk zijn om je te realiseren hoe jij als leidinggevende je team wilt aansturen. Doe vooral datgene richting jouw team waar jij zelf ook behoefte aan hebt om te krijgen van jouw leidinggevende. Iedere keer weer blijkt dat de meeste mensen hetzelfde willen. Datgene wat jij wilt, komt bijna altijd overeen met hoe een ander aangestuurd wil worden.

De volgende antwoorden komen meestal voort uit de vraag hoe de ideale aansturing van jouw manager eruitziet:

- Vertrouwen geven
- Sturing geven
- Verantwoordelijkheid geven
- Duidelijkheid creëren
- Visie hebben

- Feedback geven
- Waardering uitspreken/complimenten geven
- Eigen beslissingen laten nemen
- Ontwikkelpunten signaleren
- Meedenken
- Ondersteunen

Gedurende een aantal jaren heb ik deze thema's verzameld. Daar zijn vervolgens mijn 6 V's uit ontstaan. De V's zijn: creëer Visie, geef Vertrouwen, geef Verantwoordelijkheid, geef Vrijheid, vanuit Verbinding, creëer Veiligheid. Hieronder worden ze allemaal uitgelegd.

CREËER VISIE

Je kunt pas vertrouwen geven als je visie hebt. Visie over hoe je wilt leidinggeven, maar ook visie hebt over waar je met je bedrijf of team naartoe wilt.

De V van visie valt uiteen in een aantal zaken.

Intrinsieke motivatie

Het allerbelangrijkste is dat je intrinsiek gemotiveerd bent over de manier waarop je wilt leidinggeven. Je moet helemaal overtuigd zijn van wat jij denkt dat het beste voor jezelf en je medewerkers is. Dus wil je leidinggeven op basis van vertrouwen, dan zul je dat in elke vezel van je lijf moeten voelen. En aan jezelf kunnen uitleggen waarom dit zo belangrijk is. Bijvoorbeeld door te bedenken dat vertrouwen geven leidt tot bevlogen en betrokken medewerkers. Of dat door vertrouwen te geven je veel meer uit je mensen haalt. Of dat je wilt dat mensen met plezier naar hun werk gaan en doen waar ze goed in zijn, waar hun talenten liggen. Als je dit soort zaken werkelijk voorop stelt en echt gelooft dat er dan veel betere lange termijn resultaten ontstaan, dan ben je echt gemotiveerd anders te gaan leidinggeven.

Semler had een productiebedrijf met medewerkers aan de lopende band. Voor velen dodelijk saai werk omdat het iedere keer dezelfde handelingen waren. Semler heeft toen als uitgangspunt genomen dat hij werkplezier het allerbelangrijkste vindt en dat mensen hun talenten moeten gebruiken om bij te dragen aan de organisatie. Zijn idee was en is dat dit op langere termijn veel meer oplevert dan bijvoorbeeld de meest efficiënt ingerichte productielijn waarbij iedereen elke keer dezelfde taak doet. Hij heeft toen tegen de medewerkers op de

werkvloer gezegd dat ze zelf mochten bepalen hoe ze de productie gingen inrichten. Het zorgde ervoor dat de productielijn zo werd ingericht dat medewerkers meer afwisseling kregen in hun werk. Het was niet de meest efficiënte lijn geworden, maar wel de lijn waar iedereen het meeste plezier uithaalde. Dit zorgde op lange termijn voor veel betere resultaten. Als medewerkers tevreden zijn, komen ze uiteindelijk met betere en effectievere oplossingen, zijn ze positiever en dat straalt af op klanten en andere stakeholders. En verlaagt het ziekteverzuim. Bereken maar eens wat dat oplevert!

Intrinsieke motivatie heb je nodig om niet terug te vallen in oude patronen van controleren, te veel regels invoeren en dus in wantrouwen te geraken. Vertrouwen geven moet geen trucje zijn. Zodra het een trucje is, zul je snel geneigd zijn weer over te schakelen op oude, bekende patronen. Want natuurlijk krijg je tegenslag, lukken dingen niet, schieten mensen in de weerstand. Realiseer je dat wanneer je anders gaat leidinggeven en dit gaat uitdragen, mensen je misschien eerst niet geloven. Of dat je terugkrijgt: nou, dat zullen we nog weleens zien, hij heeft zeker weer een training gevolgd, dat houdt hij toch niet lang vol, et cetera.

Het mooiste is als je nieuwe visie een soort geloof wordt dat je op meerdere gebieden van je leven toepast en dus echt een onderdeel wordt van wie je bent. Ikzelf heb tijdens mijn eigen persoonlijke ontwikkelings-tocht ontdekt dat ik op alle fronten in mijn leven wil leven volgens het 6 V-model. Ik pas het vooral toe op mijn kinderen. Ik geef hun het vertrouwen dat ze hun leven op hun eigen manier mogen inrichten en wakker veel eigen verantwoordelijkheid aan. Hoe? Door ze bijvoorbeeld zelf na te laten denken of ze huiswerk willen maken of niet. Toen ze op de basisschool zaten, kregen we bijvoorbeeld te horen dat ze meer moesten lezen omdat ze een beetje achterbleven. We gingen dit direct aanpakken. Helaas werkte dit niet omdat onze kinderen daar geen zin in hadden en we daardoor steeds strijd kregen. Totdat we ons realiseerden dat het helemaal onze filosofie niet is om zo met onze kinderen om te gaan. We hebben het toen heel anders aangepakt. We hebben met onze kinderen besproken dat ze zelf mogen bepalen of ze willen lezen of niet. Dat ze maar eens moesten nadenken of ze dit belangrijk vonden. We gaven ze hier volledige eigen verantwoordelijkheid vanuit het idee dat we willen dat ze zelf goed nadenken over wat ze wel en niet willen. We schetsen wel iedere keer de consequenties van keuzes, maar blijven stimuleren dat ze zelf mogen beslissen. Ook nu ze op de middelbare school zitten, laten we ze los. We zitten ze niet achter

de broek aan om huiswerk te maken. We helpen ze alleen als ze er zelf om vragen.

Ik merk dat dit leidt tot kinderen die goed nadenken en prima in staat zijn verantwoordelijkheid te nemen. Misschien niet zoals wij dat voor ogen hadden, maar dat zegt meer over mijn man en mij dan over de kinderen. Natuurlijk hebben we soms nog wel verwachtingen, maar iedere keer merk ik weer dat verwachtingen kunnen leiden tot frustratie. Als ik wil dat mijn kind overgaat en hij staat op zittenblijven (wat zo af en toe het geval was), dan heb ik stress. En dat wil ik niet. Dus laten we de verantwoordelijkheid bij het kind. Natuurlijk lukt dit niet altijd en is het soms een hele uitdaging, maar wij denken dat het veel beter is voor het kind om zelf te beslissen hoe hij of zij dingen wil doen.

Nu begrijp ik dat er bij medewerkers wel consequenties zijn als ze uiteindelijk toch niet hun verantwoordelijkheid nemen. Het is namelijk geen speeltuin. Als mensen echt niet doen waar ze voor verantwoordelijk zijn, dan zul je in actie moeten komen. Je zult dan moeten achterhalen wat er aan de hand is, waarom iemand niet goed presteert. En afspraken maken over hoe de medewerker wel tot goede prestaties komt. En als hij of zij het echt niet oppakt, besluiten dat deze medewerker niet binnen je team of organisatie past en doen wat nodig is (een casus opbouwen om tot ontslag te komen of overplaatsen naar een afdeling waar hij of zij wel tot zijn recht komt).

OEFENING

Bepaal voor jezelf welke Visie jij hebt ten aanzien van leidinggeven. Hoe wil je leidinggeven? Wat zijn je belangrijkste uitgangspunten? Hoe denk jij het maximale uit je mensen te halen?

Creëer duidelijkheid

Als je wilt dat mensen verantwoordelijkheid nemen, is het zaak dat doelen, verwachtingen en uitgangspunten helder zijn geformuleerd. Geen zelfsturing zonder sturing wordt weleens gezegd. Aangezien regels niet centraal staan bij deze manier van leidinggeven, moet er iets anders zijn dat leidend is. Dat zijn de doelen die gesteld worden en de verantwoordelijkheden die afgesproken worden. Dit stimuleert het vertrouwen. Een *compliance officer* moet bijvoorbeeld duidelijk maken dat niet hij ervoor verantwoordelijk is dat de organisatie zich aan de regels houdt, maar dat deze verantwoordelijkheid bij de manager en medewerkers zelf ligt (uit *Trust rules* (2009), een document van KPMG over

negen uitgangspunten om een betere balans te krijgen tussen regels en vertrouwen).

Vaak wordt onderschat hoeveel behoefte medewerkers hebben aan duidelijkheid. Iedereen heeft kaders nodig om vanuit te werken. Ik merk dat veel leidinggevendenden het lastig vinden om duidelijk te zijn. Om helder aan te geven wat ze van medewerkers verwachten. Vaak omdat ze niet willen confronteren of moeite hebben om grenzen aan te geven. Valkuilen die contraproductief werken.

Ik heb veel leidinggevendenden bij overheidsinstanties begeleid. Aangezien in veel van dergelijke organisaties een cultuur heerst van lief zijn voor elkaar en zaken met de mantel der liefde bedekken, worden mensen vaak niet aangesproken op hun niet-wenselijke gedrag. Tevens wordt vaak weinig duidelijkheid gecreëerd over wat wel en niet is toegestaan. Medewerkers die slecht functioneren, worden vaak overgeplaatst van de ene instantie naar de andere of van het ene team naar het andere. Leidinggevendenden durfden geen slechte beoordelingen op te stellen of een casus op te bouwen om aan te tonen dat deze mensen niet functioneerden. Daardoor dachten deze medewerkers dat het allemaal wel meeviel en bleven ze aan boord. Dit heeft veel consequenties. Andere collega's zien dat leidinggevendenden medewerkers niet durven aan te spreken, hetgeen zorgt voor minder respect voor de leidinggevende. En een houding van: och ze doen toch niets, dus ik kan hier wel een potje breken. Het zorgt ook vaak voor onderling gedoe want iemand die wel presteert, baalt van zijn/haar minder presterende collega waartegen geen maatregelen worden genomen. Uiteindelijk gaat dit natuurlijk ten koste van de langetermijnresultaten.

Naast doelen is het heel belangrijk om de WHY van de business helder te krijgen. Dus WAAROM zijn we op aarde? Wat is onze toegevoegde waarde, wat is onze bijdrage? Een WHY motiveert enorm. Het zorgt ervoor dat mensen weten en voelen waarom ze werken voor hun organisatie. Met een team binnen een overheidsorganisatie gewerkt heb ik bijvoorbeeld de WHY bepaald. Het is een facilitair team dat gebouwen beheert. Het enige waar zij mee bezig zijn, is een heel tevreden klant creëren. De WHY werd daarom: zeer tevreden klanten creëren. Belangrijk is om de WHY en doelen met elkaar te formuleren en vooral niet vanuit de top op te leggen. Ga tussen je mensen staan en zorg dat je dit met elkaar formuleert. Organiseer hier bijeenkomsten voor. Dit zorgt voor heel veel draagvlak en betrokken mensen. Veel leiders hebben de overtuiging dat ze zelf deze onderdelen moeten vaststellen. Het is een grote misvatting dat leiders dit zelf moeten doen. Laat mede-

werkers zien dat je ze serieus neemt en vertrouwt op hun kennis en kunde. Je medewerkers zijn uiteindelijk de experts op hun vakgebied en kunnen vaak heel goed bepalen wat belangrijk is. Dit kom je alleen te weten door ze er helemaal bij te betrekken.

Zorg voor goede regels

Veel organisaties staan bol van organogrammen, functieprofielen of autorisatieschema's.

'Werken op basis van vertrouwen vraagt om regels; er is een eenduidige set afspraken nodig over hoe de vertrouwensrelatie wordt vormgegeven. De afspraken mogen geen papieren tijger zijn, maar moeten bij voorkeur door uitgebreide en intensieve discussie daadwerkelijk tot leven worden gebracht. Bovendien moeten die regels maatwerk zijn; algemene regels voor specifieke problemen zullen vaak niet worden geaccepteerd. Bij het UWV formuleert men gedragscodes en andere regelingen slechts op hoofdlijnen en laat de interpretatie ervan over aan het management. Er zijn bijvoorbeeld geen harde normen voor het privé bellen of surfen op internet: men laat het aan de manager over om te beoordelen of er geen "uitwassen" zijn waar actie nodig is en doet een groot beroep op het eigen gevoel voor integer gedrag. Binnen zo'n raamwerk is een grote eigen verantwoordelijkheid mogelijk en nodig.'

(Bron: KPMG 2009, *Trust rules*)

Belangrijk is om je wel te realiseren dat er uiteraard functies zijn waar veel regels nodig zijn omdat het vakgebied dit vereist. Ik sprak bijvoorbeeld een inspecteur wiens taak het is om de productie van medicijnen te controleren en te kijken of wordt voldaan aan de richtlijnen. Natuurlijk is het heel belangrijk dat medicijnen veilig worden geproduceerd en dat er heel veel protocollen zijn waar men aan moet voldoen om ze te maken. Voor de medewerkers voelen alle regels vaak beklemmend, vertelde ze, waardoor mensen bang zijn om fouten te maken en plezier in het werk hierdoor snel verdwijnt. In dit soort gevallen is het belangrijk je perceptie ten aanzien van regels te veranderen. Je kunt regels als negatief labelen, dus vinden dat regels vervelend zijn en beklemmend werken. Dit helpt je echter niet. Veel zinvoller is het om je te realiseren dat dit bij je werk hoort en dat het een belangrijke functie heeft. Door je bijvoorbeeld te bedenken dat het goed en fijn is dat er zo zorgvuldig met zaken wordt omgegaan. Als je zo denkt, voelt het heel anders. Ook dit is een manier om je mindset te veranderen door belemmerende overtuigingen om te zetten naar helpende overtuigingen. Meer hierover later.

Volgens Allard Droste (auteur van het boek *Semco in de polder*) is het ideaal een omgeving die niet gebaseerd is op een structuur van bovenaf, maar een cultuur die gebaseerd is op vertrouwen en verantwoordelijkheid en het durven loslaten, op basis van gemeenschappelijke dromen. Het mooie is dat een gemeenschappelijke droom voor structuur zorgt. Het is de droom die zorgt dat het team weet wat het moet doen, waarvoor het elke dag werkt, welke beslissingen het moet nemen of hoe het zich moet gedragen. Het is het teamgevoel dat dan boven komt drijven. Het is de samensturing die zorgt voor een goede sociale controle die zoveel sterker en efficiënter is dan een structuur van bovenaf. Ook Semler is afgestapt van allerlei controlemechanismen zoals controle aan de poort of vaste werktijden. Werknemers (let op: dit zijn medewerkers in een fabriek) mogen zelf bepalen hoe laat ze op hun werk komen. Als ze weten waar ze als team voor staan en zich daar verantwoordelijk voor voelen, gaan mensen vanzelf met elkaar in overleg om te bepalen hoe ze taken en opdrachten willen uitvoeren, wie wanneer aanwezig is en wat doet.

Droste heeft vanuit zijn eigen ervaringen als ondernemer zijn organisatie volledig zelfsturend gemaakt. Hij zegt dat structuur ervoor zorgt dat verantwoordelijkheidsgevoel niet voldoende aangewakkerd wordt. Met opgelegde structuren ontnemen je bewust of onbewust veel verantwoordelijkheidsgevoel bij de medewerkers. Ze mogen immers toch niet altijd en over alles zelf beslissen. Als je allemaal van een bepaald onderdeelje bent en niet gezamenlijk verantwoordelijk bent voor een hele opdracht, heb je al snel de neiging om te wijzen naar de ander. Door te zeggen dat je er niet verantwoordelijk voor bent, laat je datgene over aan je baas of een andere afdeling.

GEEF VERTROUWEN

De titel van dit boek, *De moed om te vertrouwen*, gaat over deze V. Het is de basis voor coachend leidinggeven en na Visie de belangrijkste V. Je kunt weinig bereiken als je geen vertrouwen durft te geven aan je medewerkers. Veel organisaties geven leiding gebaseerd op wantrouwen waardoor ze een heel scala aan regels, procedures, controles en hiërarchie optuigen om er maar voor te zorgen dat mensen niet uit de bocht vliegen.

Een leidinggevende vertelde me het volgende. Het vergt een manier van omdenken om vertrouwen te geven waar je het liefst wil controleren (dat wil je nu eenmaal van nature). Dit vraagt namelijk niet iets van

een ander, maar van jezelf. Het loslaten van een stuk controle is voor velen onwennig. We zijn op zoek naar houvast, veiligheid en verantwoordelijkheid. Ik denk dat dit mooi weergeeft waar veel leidinggevers mee worstelen. Van nature willen we controleren. We moeten dus moeite doen om te vertrouwen en dat vergt moed. En precies hier zit de kern van dit boek. Het is nodig dat de leidinggevende een andere mindset creëert en anders gaat leidinggeven. Het liefst willen we dat de ander verandert (dan hoeven we zelf niets te doen), maar het vertrouwen geven begint bij jezelf. En dat is voor velen confronterend en hard werken. Want je hebt iets te overwinnen. Je moet iets doen wat je niet vanzelfsprekend vindt en dat is uitdagend. Dit betekent dat jij jezelf beter moet begrijpen. Waarom is het zo lastig voor je om vertrouwen te geven en dus los te laten. Dit kun je doen aan de hand van mijn methode die je verderop op pagina 42 vindt.

Als het goed is, zul je ontdekken dat vertrouwen geven alleen maar kan als je veel vertrouwen in jezelf hebt. Dit vertrouwen krijg je als je jezelf beter leert kennen. Als je weet waar je valkuilen en angsten zitten en deze accepteert en er goed mee weet om te gaan. Dan krijg je namelijk meer rust en dat zorgt voor kracht en zelfvertrouwen. Pas dan kun je echt iets voor anderen betekenen. Dit sluit aan bij het idee dat je alleen maar echt iets kunt betekenen voor anderen als jij goed voor jezelf zorgt en jezelf goed kent. Mijn ervaring is dat veel mensen zichzelf onvoldoende kennen omdat we niet geleerd hebben te reflecteren, te spiegelen en onszelf kritische vragen te stellen.

Nadat ik zelf ontdekte waar mijn eigen belangrijkste valkuilen, controledrang en ongeduld, vandaan kwamen, gaf me dat veel inzicht en rust. Dit was hard nodig om beter te kunnen geven. Iedere keer weer merk ik in het begeleiden van leiders dat effectief leidinggeven begint met veel zelfkennis.

Organisaties schreeuwen om vertrouwen. De media staan er bol van. Veelal onbewust geven we leiding vanuit wantrouwen, omdat we zijn doorgeschooten in regels en procedures. Met als gevolg ongemotiveerde medewerkers, een te hoog ziekteverzuim en ontevreden klanten. Veel leidinggevendenden zitten hierdoor in de vicieuze cirkel van te hard werken, te veel zelf willen doen en niet toekomen aan het coachen van medewerkers. Terwijl coachen vanuit vertrouwen nu juist leidt tot bevlogen en winstgevendende organisaties. We weten het allang. Waarom doen we het dan niet? Omdat we controle willen houden. We zoeken houvast en veiligheid, en denken zo het eindresultaat in handen te hebben. Terwijl het tegenovergestelde waar is: medewerkers voelen controledrang en bemoeienis. Dat maakt hen lui, initiatiefloos en ongemotiveerd.

Haselhoff heeft door jarenlange ervaring in het begeleiden van leidinggevendenden ontdekt dat een bevlogen organisatie om autonome teams en coachend leidinggeven volgens het 6 V-model vraagt. In dit boek leer je alles over deze 6 V's (creëer Visie, geef Vertrouwen, Verantwoordelijkheid en Vrijheid, vanuit Verbinding, creëer Veiligheid). Tevens leer je dat leidinggeven aan een ander begint met leidinggeven aan jezelf. Door het toepassen van haar inmiddels bewezen, zeer praktische methode ontdek je waarom vertrouwen geven en dus loslaten zo lastig voor je is. Je krijgt handvatten aangereikt om te durven loslaten. Dit begint met een duidelijke visie, grenzen stellen en medewerkers de aandacht geven die ze verdienen. Hier heb je alleen tijd voor als je loslaat, met als resultaat dat medewerkers wel doen wat je wil.

Marjan Haselhoff is eigenaar van BuroKracht. *De moed om te vertrouwen* is de opvolger van *Hoe krijgen ze me zo gek?* Als trainer, coach en spreker helpt ze leidinggevendenden topteam te creëren. Ze is columniste bij Managementsite.nl.



**‘Zo word je gelukkiger en effectiever als manager en als mens.
Lezen dus en morgen toepassen!’**

[Mathieu Weggeman](#), bestuursadviseur en hoogleeraar
Organisatiekunde aan de TU Eindhoven

businezz.nl
boomuitgeversamsterdam.nl

**‘Ontspannen blijven, ook onder moeilijke omstandigheden!
Wie wil dat niet? Het recept heeft alles te maken met
het managen van emoties. Marjan beschrijft met tal van
voorbeelden en veel oefeningen wat u eraan kunt doen.
Doe er uw voordeel mee.’**

[Willem Mastenbroek](#), hoofdredacteur ManagementSite.nl

**‘Jouw boek heeft me bij de keel gegrepen en de ogen geopend.
Het was een feest der herkenning en ik heb er veel van geleerd,
heel erg bedankt hiervoor! Ik ga ermee aan de slag en hoop
dat het me brengt waar ik naar verlang!!’**

[Johan Schipper](#), directeur [Schipper Techniek](#)

NUR 801

ISBN 978 90 244 1559 5



9 789024 415595