

HOE DEAL JE MET JE
EERSTE HONDERD DAGEN?



MANON KETZ

Boom

MANON KETZ

SURVIVALGIDS VOOR LEIDERS

**HOE DEAL JE
MET JE EERSTE
HONDERD DAGEN?**

Boom

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	7
Persoonlijke noot van de schrijver	9
Wat is leiderschap en wat vraagt dat van je?	13
WEEK 0	
Start voordat je begint	21
WEEK 1	
Zonder relatie geen prestatie	28
WEEK 2	
Niet harder, maar slimmer werken	37
WEEK 3	
De kracht van het begin benutten	46
WEEK 4	
Het geheim van netwerken	56
WEEK 5	
De wittebroodsweken zijn voorbij	68
WEEK 6	
Op koers komen	80
WEEK 7	
Een vleugje magie	96

WEEK 8	
Als alles koek en ei lijkt	111
WEEK 9	
Van brug naar beweging	121
WEEK 10	
Samen winnen	131
WEEK 11	
Zo binnen, zo buiten	141
WEEK 12	
Sturen tussen getal en gevoel	150
WEEK 13	
Een manier van kijken	157
WEEK 14	
Taal stuurt je denken	165
WEEK 15	
De cirkel is rond	174
Nawoord	185
Literatuuroverzicht	187

WAT IS LEIDERSCHAP EN WAT VRAAGT DAT VAN JE?

Leiderschap en de kunst van Nijntje

Dit boek heeft de vorm van een gids, die bedoeld is om je te ondersteunen in je start als leider. Het boek heeft niet voor niets de vorm van een survivalgids, omdat het best een challenge kan zijn om je bij zo'n start goed te positioneren, te verbinden met nieuwe mensen en samen succesvol te zijn. Het is bekend dat na grofweg honderd dagen de basis voor nieuw leiderschap gelegd wordt. Binnen een maand of vier ben je dus op de plaats van je bestemming.

Dit boek gidst jou in vijftien weken door deze honderd dagen, met elke week relevante thema's, aanpakken en inspiratie. En omdat de ervaring leert dat een nieuwe fase begint met het oude los te laten, gaat er ook nog een nulweek aan vooraf. Zo kun jij dit boek meenemen in jouw proces en misschien ook in je persoonlijke gesprekken met mensen over jouw groei als leider. Blader nog eens terug of juist vooruit als jouw situatie daarom vraagt. Maar vooral: blijf op koers. Houd je aanpak overzichtelijk en zo simpel mogelijk. Dat is een uitdaging die specifiek voor jou bedoeld is, omdat je als leider te maken zult krijgen met complexiteit. En met de verwachting dat jij daar wel een touw aan zult vastknopen als anderen dat nog niet kunnen.

Misschien open jij dit boek omdat je op het punt staat een eerste stap te zetten op je pad als leider. Het kan ook zijn dat je al langer actief bent op het gebied van leiderschap. Het maakt niet uit hoe ervaren je bent als leider, je kunt altijd iets van je gading uit dit boek halen. Want leiderschap verloopt als het goed is in fasen. Iedere keer dat je als leider aan een nieuwe opdracht begint of met een nieuw team gaat werken, begint jouw leiderschapspad opnieuw. Dan krijg je namelijk te maken met andere, nog onbekende uitdagingen die je dwingen om uit je comfortzone te komen. Zo'n oproep kun je niet negeren, als je leider wilt blijven tenminste. Bovendien weten we uit het werk van bijvoorbeeld Carol Dweck (2018), die vooral bekend werd door het begrip 'Growth Mindset', dat

het voor iedere leider van belang is om bewust te willen blijven ‘oefenen’ als je een expert wilt worden. Deze gids helpt je om in je eerste honderd dagen in de leidinggevende rol te groeien die van je wordt gevraagd. Dat is een stevige basis voor de 10.000 uur die Anders Ericsson (2017) essentieel noemt voor het worden van een expert op ieder vakgebied. Leiderschap is daar zeker één van.

WAT IS LEIDERSCHAP?

Wat is eigenlijk een leider, in de dagelijkse praktijk? Over leiderschap zijn vele strekkende kilometers boeken geschreven. Wat kan deze gids daar nog aan toevoegen?

Deze gids:

- 1 focust op jouw leiderschap in de dagelijkse praktijk;
- 2 daagt je uit om te leren van andere leiders, en het bewust op je eigen manier te doen;
- 3 helpt je om in honderd dagen een vliegende start te maken.

Maar wat is leiderschap in de praktijk eigenlijk? Soms zijn er mensen van wie gezegd wordt: dat is nu een echte leider. Dat komt dan niet doordat iemand ze als leider had voorgesteld. Vaak ervaren mensen iemand als leider door wat diegene laat zien in de praktijk. Niet door wat deze vertelt over leiderschap, maar door wat hij zelf doet. En wat leiders zelf kunnen doen, begint al met hoe ze dealen met hun eerste honderd dagen in een nieuwe baan of rol.

Ik noem dit gegeven ‘Leiderschap en de kunst van Nijntje’. Over de hele wereld bestaat het konijn Nijntje, zoals Dick Bruna haar ooit ontworpen heeft, uit slechts een paar lijnen. Overal waar je haar beeltenis tegenkomt, betekenen die lijnen: dit is een konijn. Zo is het ook met leiderschap. Soms weet je: dit is leiderschap. En soms is het ook zeker dat het geen leiderschap is.

Waar zit ’m dat in, bij leiderschap? Het zit ’m in richting en betekenis geven. Wat betreft richting: een konijn herken je aan haar lange oren en kleine neusje. Dick Bruna heeft betekenis aangebracht door die elemen-

ten in zijn tekening te verwerken. Hij zorgde ervoor dat niemand zich kon vergissen, door alle overige zaken weg te laten. Dat was zijn grafische stijl, die zorgde voor eenduidigheid en focus.

Bij leiderschap zit het 'm ook in richting en focus. Die breng je aan via je eigen gedrag, communicatie en tijdsbesteding. Vooral als er problemen zijn of als er een spannende opdracht is voor een team. Dat zijn momenten waarop leiders zich onderscheiden van wie dat (nog) niet zijn. Leiders managen niet alleen zo'n probleem, maar zorgen ook dat hun team er beter door wordt. Daarnaast is het belangrijk dat je, net als Dick Bruna, tijdens het proces zorgt voor eenduidigheid in je boodschap. Een boodschap die je enigszins simpel houdt en ook vaak herhaalt. Dat geeft vertrouwen aan de mensen met wie je werkt.

WAT VRAAGT LEIDERSCHAP VAN JE?

Leiderschap vraagt van je om richting, vertrouwen en betekenis te geven aan potentiële chaos.

Maar hoe dan, hoor ik je bijna denken. Hieronder leg ik uit wat ik bedoel. Daarnaast zul je in deze survivalgids lezen hoe je jouw eigen leiderschap week na week vorm kunt geven in de dagelijkse praktijk. Dat begint ermee dat je je ervan bewust wordt dat alles draait om gedrag en jouw eigen lerend vermogen. Om jouw gedrag als leider, waarmee je richting geeft en vertrouwen brengt. Om hoe je betekenis geeft aan wat er in en rondom jouw team gebeurt. En ten slotte om hoe je omgaat met de dynamiek in het werk – en over hoe je daarbij de kunst van Nijntje inzet.

GEDRAG

Goede managers zijn bedreven in het organiseren van het werk. Als een manager ook een leider is, dan heeft die ook aandacht voor de betekenis van het werk – inclusief bijpassend gedrag, communicatie en tijd. Het gaat er bij leiders om dat het werk henzelf inspireert en anderen intrinsiek motiveert. Om een stapje extra te zetten voor de goede zaak en zichzelf. Er wordt over goede leiders ook weleens gezegd dat ze de bedoeling van het werk met passie kunnen overbrengen. Dat komt er zeker ook bij kijken.

Ervaren leiders zijn zich bewust van het gedrag dat ze laten zien en horen. Leiderschapsgedrag is daarmee in zekere zin de overtreffende trap van management. Een belangrijk voorwaardelijk onderdeel van leiderschap is dat het management van het dagelijks werk op orde is. In de meeste sectoren kan leiderschap niet floreren als het werk niet soepel loopt en gemaakte afspraken niet worden nagekomen. Of de productie, te factureren uren of omzet te wensen overlaten. Maar management en leiderschap zijn niet hetzelfde. Management gaat over processen en de goede dingen doen. Richting geven op cruciale momenten, bijvoorbeeld, zodat iedereen weet wat er moet gebeuren en er het effect van ziet. Toch wordt een goede manager niet automatisch gezien als een leider.

Wat is het verschil? Een echte leider vertelt niet alleen wat er moet gebeuren, die geeft ook richting aan waaróm iets moet gebeuren. Die vraagt aan teamleden om zich te ontwikkelen met dat doel voor ogen. Een leider ontwikkelt ook zichzelf voortdurend, en daagt anderen zo actief uit om te groeien. Een leider maakt op deze manier persoonlijk het verschil in een positieve teamcultuur die groeit en zorgt voor een omgeving waar je graag in wilt werken. De klik met collega's en de sfeer die hierdoor in het team ontstaat, zijn mede bepalend voor het vertrouwen van het team in de leider. Misschien denk je nu dat het erom gaat dat de leider de beste van iedereen is, in alle aspecten van het werk. Dat dit niet zo is, stelt je misschien enigszins gerust. Dat leiderschap leerbaar is, en dat groei in jouw sterke punten tegelijkertijd broodnodig is om je teamleden te blijven binden, is grondig onderzocht, bijvoorbeeld door De Wit (2024) die hiervoor nationale en internationale data van leiders gebruikte.

Hoe je je in jouw dagelijkse praktijk verbindt met anderen is bepalend voor de kwaliteit van het leiderschap die onder anderen je teamleden waarnemen. En die waarneming is weer van belang voor de afwegingen die mensen maken om bij je organisatie te blijven, of om ergens anders te gaan solliciteren. De mate waarin jij zelf een fijne collega bent, die geïnspireerd is om het werk te doen, is cruciaal in hoe anderen jouw leiderschap ervaren. De mate waarin je betekenis geeft aan het werk; dat je vertelt waarvoor jullie het werk doen en waarom dat zo belangrijk is. Bijvoorbeeld omdat het invloed heeft op of zij je helpen te bouwen aan de teamopdracht in deze context. Die jij voortdurend voor jezelf en voor hen

interpreteert en concreet maakt. Het gaat dus eerst om je eigen (communicatieve) gedrag, dat als een spiegel werkt voor jouw leiderschap en dat van anderen.

BETEKENIS GEVEN

Als leider kun je een groot of een klein team hebben. De voornaamste voorwaarde voor leiderschap is dat er een groep mensen sturing krijgt. Het dagelijks management moet op orde zijn. Leiderschap begint daarna pas. Liefst met een leider die bewust een positief voorbeeld neerzet door het werk dat hij doet. Dat zorgt voor een sfeer van vertrouwen in de leider en de werkomgeving. Maar dat is nog niet alles. Een leider geeft het werk ook betekenis (Hart, 2017), door de bedoeling van regels en omstandigheden naar het primaire proces te vertalen. Daarmee bedoelt Hart dat je als leider het werk, het gevraagde effect van dat werk en de context waarin dat werk gedaan moet worden interpreteert en goed uitlegt. De bedoeling is eigenlijk altijd belangrijker dan de regel.

Het gaat om de betekenis die aan de bedoeling van het werk gegeven moet worden. Betekenis geven zorgt ervoor dat medewerkers van alle banen in de wereld juist dit werk willen doen. Leaders weten van zichzelf wat hun betekenis geeft om hun werk te doen. Daar moeten ze tenslotte ook over kunnen vertellen: wat is voor hen de bedoeling van het werk, wat willen ze bereiken, voor henzelf en voor anderen? Welke acties verwachten ze van hun teamleden? Maar je ziet het ze ook de hele dag zelf beleven. Het is meestal volstrekt duidelijk wat leiders zelf drijft; dat dragen ze bewust en onbewust over. Op medewerkers, collega's, afnemers en concurrenten. Een leider staat 'ergens' voor. Dat maakt het mogelijk om voor datzelfde te gaan staan.

Mensen zijn emotionele wezens en in de meeste gevallen ook groepsdieren. De komst van een nieuwe leider roept dus zeker ook gevoelens en een bepaalde groepsdynamiek op. Dat vraagt primair van een leider dat deze zich afstemt op de directe omgeving, in ieder geval direct in verbinding met het nieuwe team. Dat doet een leider door tijd te nemen om te ontdekken wat de leden van een team nodig hebben. Ook van de leider persoonlijk. Een inspirerende leider stelt zichzelf ook kwetsbaar

op. Bijvoorbeeld door anderen te vragen naar wat de leider bij zou kunnen dragen op het gebied van samenwerking met het team. En door aanspreekbaar te zijn op het eigen gedrag, zodat teamleden dat ook zijn of worden. Een leider geeft dus door het eigen gedrag ook richting aan de teamontwikkeling en betekenis aan de teamcultuur. Gevolgen zijn bijvoorbeeld dat er tijd vrijgemaakt zal worden om elkaar te leren kennen, dat er samengewerkt wordt en veel vragen gesteld mogen worden. En tot slot ook door feedback over zichzelf te vragen.

POTENTIËLE CHAOS

Het derde element in mijn definitie is: potentiële chaos. Als je leiding geeft aan een groot team met een complexe opgave, neemt het risico op chaos toe. Maar ook in een klein team kunnen er dingen gebeuren die een leider niet ziet aankomen. Dat komt ook doordat de context van een team geen constante is. Er is voortdurend iets in beweging om je team of organisatie heen, waar jij je als leider toe moet zien te verhouden. Vergelijk het maar met de circusact van een jongleur, die bordjes op een rij stokken draaiende moet zien te houden. Voor je het weet, ligt er een bordje op de grond. Zeker als je nog voor zo'n performance aan het oefenen bent, sneuvelt er wel wat serviesgoed.

De situaties waarin er iets tegenzit, kun je simpelweg niet altijd zien aankomen. Maar je kunt wel zorgen dat je er klaar voor bent om het op te kunnen vangen. Leiderschap vraagt in crisissituaties vooral een fundament om op terug te kunnen vallen. Weten wat je doet, als niemand het even meer weet. Zo'n situatie vraagt van leiders om nog meer richting en vertrouwen te geven aan een team. Een leider denkt daarna altijd aan het meenemen van belangrijke andere stakeholders buiten het team. Door hen op tijd te betrekken op een manier die past bij hun rol, kan veel gedoe worden voorkomen. Weet een leider bijvoorbeeld dat er een naar artikel in de krant zou kunnen verschijnen, dan waarschuwt die de leiding van de organisatie of de toezichthouder. En als er echt paniek in de tent is, gaat het bericht naar diezelfde mensen uit dat er een crisis is, maar dat er op vertrouwd mag worden dat zij op de hoogte worden gehouden over hoe de zaak opgelost wordt. Leiders voorkomen paniekvoetbal en hebben

een werkwijze die bij stakeholders zoveel mogelijk zorgt voor ‘no surprises’. In elk geval waar het gaat om onaangename verrassingen.

Ik gebruik ook het woord ‘potentiële’ in mijn definitie van leiderschap. Een leider geeft richting en betekenis aan potentiële chaos. Het is namelijk zo dat als een leider juist géén richting of betekenis geeft aan waar het team of de organisatie zich mee bezighoudt, er mogelijk chaos ontstaat. Daar wordt bijna niemand blij van. En dat leidt vaak ook tot een verminderd vertrouwen in het leiderschap of in de toekomst van de organisatie. Onrust en gebrek aan vertrouwen leiden enorm af en dat gaat ten koste van het resultaat. Een leider kijkt dus vooruit, verder dan de meeste mensen in het team. Een leider verplaatst zich in het perspectief van de stakeholders en vraagt zich af met welke risico’s het team te maken heeft of zou kunnen krijgen. En gebruikt dat om van dag tot dag keuzes te maken die risico’s voorkomen en het team de kansen laat pakken. De leider heeft het juist daar vervolgens over met besturen of externe toezichthouders, maar tegenwoordig niet in volledige beslotenheid. Van de afstemming met toezichthouders of inspectie zou iedereen moeten profiteren, volgens Wassink (2024). Bijvoorbeeld door duidelijke keuzes en gemaakte afwegingen op een goede manier te communiceren met het team en de omgeving. Want wat is hier nu echt van belang? Daar moet het in zo eenvoudig mogelijke bewoordingen vooral over gaan.

WAT KUNNEN WE ALS LEIDERS VAN NIJNTJE LEREN?

Leiderschap heeft dus van doen met de kunst van Nijntje. Wat leren we van haar over leiderschap? Leiderschap is best complex en de kunst is om het simpel te brengen. Hoe simpeler een leider de boodschap weet te brengen, hoe meer werk het meestal heeft gekost om die te ontdoen van overbodige ballast, afleiding en niet goed te begrijpen jargon. In tegenstelling tot wat we soms denken, bestaan geboren leiders niet. Wel zijn er mensen die hun persoonlijk leiderschap zo hebben kunnen of moeten ontwikkelen dat ze overkomen alsof het hun weinig moeite kost om leiding te geven. Nijntje heeft bovendien zowel vrouwelijke als mannelijke

kwaliteiten. Haar naam is vrouwelijk en de gebruikte kleuren zijn primair en scherp. Je zou dat meer mannelijk kunnen noemen.

Er valt dus uit alles te leren over leiderschap, zelfs uit iets onschuldigs als een kinderboek. Maar durven we dat ook hardop te zeggen en voor te doen? Deze gids nodigt je uit om dat te proberen. Vind inspiratie in de kunst, sport, politiek, muziek, natuur, techniek, wetenschap of nog iets anders om je kernboodschap over te brengen. Om richting te geven aan waar je wilt dat je team met jou naartoe gaat. Ik heb zelf door de jaren heen bijvoorbeeld foto's, reisverhalen, schilderijen, gereedschap, koffers, songteksten en microscopen gebruikt om mijn leiderschap richting en betekenis mee te geven. Ik stond ermee voor mijn teams, of gebruikte ze in mijn visuele of schriftelijke communicatie. Het eerste criterium was altijd: raakt het mijzelf? En daarna is het altijd de vraag: kan ik er de ander in deze context mee bereiken? En van Dick Bruna leer ik nog steeds om mijn leiderschap terug te brengen tot de essentie, zodat ik er betekenis mee kan overdragen aan belangrijke anderen.

START VOORDAT JE BEGINT

‘Niets is zo blijvend als verandering.’

– OMDENKEN

Hoe begin je voordat je bent begonnen? Je hebt misschien een intensief sollicitatieproces naar deze nieuwe klus als leider achter de rug. Of misschien ben je gewoon gevraagd voor een opdracht, omdat jij de uitgelezen persoon leek om die te fiksen. Hoe het ook zij, je hebt een persoonlijke ervaring om op terug te kijken. En misschien om ook even van bij te komen. Het glas op te heffen met je naasten. Doe dat vooral; dat is wat jij nu nodig hebt. Veranderen begint namelijk met stoppen, zoals Ben Tiggelaar (2022) duidelijk uitlegt. Het is belangrijk ook te stoppen met wat je hiervoor deed, zodat je goed je ambitie met je nieuwe team kunt neerzetten.

Gebruik de tijd die nu komt hiervoor goed. Vergeet het proces van afscheid nemen van wat je deed of de mensen met wie je hiervoor hebt gewerkt niet. Dat geeft je de mogelijkheid om te oogsten van wat je samen hebt bereikt. En ook om stil te staan bij hoe je zelf bent gegroeid en wat je mee wilt nemen naar de volgende opdracht, het nieuwe team of de nieuwe organisatie. Vaak hoor je pas als je weggaat ook van anderen wat je hebt betekend. Wist je dat? Dit wordt het person-effect genoemd door onder anderen Jakob van Wielink (Van Wielink, Fiddelaers & Wilhelm, 2023). Het is de unieke manier waarop jij overkomt op anderen als je ze ontmoet. Dat effect zit ook in hoe jij je met mensen verbindt. En bepaalt ook mede de indruk die je achterlaat wanneer je een ruimte verlaat.

Dit soort informatie over jouw effect als persoon zit niet altijd in de afscheidsspeech die je misschien juist in deze week krijgt. Het zit hem veel meer in de kaartjes, appjes of tussenzinnen van mensen die de moeite nemen je iets te zeggen of mee te geven. Collega's, samenwerkingspartners, opdrachtgevers, zelfs je concurrenten en de mensen met wie je confrontaties hebt gehad. Ze komen langs of laten iets van zich horen. Of juist niet, terwijl je dat wel had verwacht. Het is allemaal informatie. Over jou en je effect en verbinding als leider.

Geniet van de mooie woorden en de attenties, terwijl je je huidige werk afrondt. En luister ook eens naar de ondertoon. Hoe klinkt die? Is die positief, of klinkt er bijvoorbeeld spijt in door? Als iemand iets zegt, vraag dan door. Niet bij iedereen, maar bij wie dat in het moment dat het zich voordoet past. Welk effect had wat ik deed op jou? Wat ga je missen nu ik vertrek? En wat kun je van mij missen als kiespijn? Laat het binnen als gratis advies over wat jij als leider met je meebrengt. En wat je graag wilt brengen, of achterlaten, voor de volgende keer. Spreek ook af hoe jij je afscheid viert, op een manier die bij jou en deze opdracht, de omgeving en je bereikte resultaat past.

Is de situatie er niet naar om een afscheid te vieren? Ben je zo iemand die het liefst gewoon anoniem vertrekt? Toch is het ook in deze situaties belangrijk om deze periode zelf actief af te sluiten. Je zorgt ervoor dat je met een positief gevoel afscheid genomen hebt van je oude omgeving. Er is altijd iets te oogsten, ook als de vorige opdracht niet helemaal zo is verlopen als je had gedacht. Ook zijn er altijd mensen die de behoefte hebben de voorgaande periode met jou goed af te sluiten. Vind jouw manier om dat te doen. Soms kun je als leider maar een klein steentje verleggen in de rivier. Staar je niet blind op de rotsblokken van anderen. Anderen kunnen weer voortbouwen op dat kleine steentje of grote rotsblok. De kunst is om je bewust te zijn van wat jij en het vorige team hebben opgeleverd. En daarna los te laten, wat losgelaten mag worden. Met een lach, en soms ook met een traan. Die horen erbij.

PRAKTISCH

Binnenkort is het zover. Je eerste werkdag van je nieuwe opdracht komt eraan. Laat je die op je afkomen, of bereid je die voor? Het is natuurlijk zo dat je niet alles wat er in je eerste week gaat gebeuren kunt voorzien. Dus tot op zekere hoogte zul je moeten ervaren en afwachten wat er gebeurt. Toch is het niet verstandig het hierbij te laten. Jij bent immers de leider. In jouw nieuwe organisatie zijn mensen nieuwsgierig naar jou. Naar hoe het zal zijn om met jou te werken. Maar ze zijn bijvoorbeeld ook benieuwd of jij snel grote veranderingen zult willen doorvoeren. Of je een leider bent die inspireert en prettig is in de omgang. Of iemand die de bezem door de organisatie gaat trekken.

Op het moment dat bekend is wat jouw volgende stip is op je leiderschapspad, komt er beweging. Niet alleen bij jou. Er zijn mensen die gehoord hebben over je nieuwe baan en contact met je zullen opnemen langs digitale weg. Denk bijvoorbeeld aan digitale felicitaties en het maken van nieuwe connecties via LinkedIn. Ook zullen er mensen zijn die bij voorbaat aangeven dat het belangrijk is dat je in je eerste week met hen praat. Of dat zo is, is natuurlijk de vraag. Maar hoe kom je daarachter?

Praktisch gezien zijn er dus veel vragen die je jezelf kunt stellen. Je kunt namelijk niet alles. En als je alleen bezig bent met verwachtingen van anderen, is de eerste week zo voorbij. Trek dus ook je eigen plan. Dat plan begint bijvoorbeeld bij hoe je het liefst zou willen starten in je nieuwe opdracht of organisatie. Je hebt namelijk maar één kans voor een eerste indruk. Wil je dat dit een indruk is van iemand die afwacht en het inwerkprogramma volgt? Of van iemand die zelf voorstellen doet voor een goede start?

Maak een praktisch lijstje van je eerste wensen voor jezelf.

Wat vind jij belangrijk dat jij of anderen in de eerste weken kunnen doen? Je hoeft die verwachtingen niet te printen en uit te delen. Jij kunt er zelf op terugvallen, als je merkt dat de inwerkperiode (nog) niet helemaal aansluit bij wat je had gehoopt. Er is ook in deze voorbereidingsfase geen goed of fout. Het belangrijkste is dat je een keuze maakt die bij jou en je team past.

Deze fase is een liminale fase. Dit is een term die uit de corporate antropologie komt. Wil je erover lezen, lees dan bijvoorbeeld *De kracht van liminaal denken* van Dave Gray (2017).

Liminaliteit is een soort tussentijd, waarin nog veel onzeker is. De tussentijd kun je gebruiken om te onderzoeken en te ervaren hoe er op jou gereageerd wordt. Zie het als informatie over de cultuur van een jou onbekende groep mensen. Zijn er mensen die contact met jou leggen? Hoe doen ze dat dan?

VRAGEN OM JEZELF TE STELLEN

Vaak worden er bij je start veel vragen aan je gesteld. Vergeet niet om zelf ook vragen te stellen, al dan niet aan jezelf. Zo vergroot je je inzicht over je startsituatie.

Is er iemand van wie je deze nieuwe leiderschapsrol overneemt?

Zou je die persoon vooraf kunnen spreken? Hoe gaat deze leider weg?

Is vertrek van je voorganger een positieve en eigen keuze op een natuurlijk moment? Of is er een andere situatie?

Hoe geef je de overdracht het beste vorm? Doe je die samen buiten de organisatie of binnen de organisatie?

Wat zou je aan deze vorige leider willen vragen?

Als je niet met de vorige leider kunt spreken, aan wie zou je deze vragen dan kunnen stellen?

Wat werd je toegewenst bij je benoeming?

Is er een hoop of verwachting uitgesproken waar je rekening mee moet houden?

Is er iets waar je vooral (niet) mee zou moeten beginnen?

Als je veel informatie krijgt, overweeg dan om die te noteren op een manier die bij jou past. Zo kun je er later nog eens op teruggrijpen als je dat nodig hebt.

INFORMATIE OM TE VERZAMELEN

Misschien heb je een informatiepakket gekregen over de organisatie. Ongetwijfeld kun je ook veel afleiden over je nieuwe omgeving uit wat er online over te vinden is. Dergelijke informatie helpt je op weg. Informatie verzamelen gaat echter niet alleen over feiten, maar ook over ervaringen die je opdoet. Als nieuwkomer heb je de kans om indrukken op te doen over de cultuur van je team of organisatie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan:

Hoe en door wie word je benaderd? En waar gaat dat dan over?

Langs welke weg gaat dat? Is dat bijvoorbeeld digitaal, of spreken mensen je persoonlijk aan?

Hoe voel je je bij deze manier van benaderen? Ben je welkom?

Hoor je roddels en geruchten over je team of organisatie?

Wat viel je op over de sfeer en de openheid naar jou tijdens je sollicitatie?
Hoe past wat je hoort of ziet (niet) bij jouw karakter, leiderschapsstijl of ervaring (Boommanagement.nl, 2023)?
Wat is je buitenstaandersanalyse van deze organisatie en het team?
Hoe zie je jouw rol in de eerste weken in deze situatie?
Hoe ga je die rol invullen en wie zou dat van je moeten weten voordat je begint?

ZELFREFLECTIE

Toeval bestaat niet. Jij zit op de stoel van de leider, omdat je een actieve bijdrage te leveren hebt. Iemand zal het moeten doen. Het doorhakken van de knopen en het nemen van lastige besluiten, bijvoorbeeld. Als het makkelijk was, had namelijk iemand anders in de organisatie dat wel gedaan. Je bent vooral benoemd om al die beslissingen te nemen, waarvan je weet dat het nooit zo gaat zijn dat iedereen het ermee eens is. Omdat het niet zo makkelijk is, is het van essentieel belang dat jij weet waarom je op die stoel zit. Wat je wilt en kunt bereiken voor je team.

In de meeste organisaties is het van belang en wordt het gewaardeerd dat er iemand is die de functie, verantwoordelijkheid en bevoegdheden heeft om dat te kunnen. Het gaat ook wel echt ergens over: het kan gaan over groot geld en heel veel mensen, of een combinatie daarvan. Er wordt op jouw stuurmanskunst gerekend. Ongetwijfeld zijn er veel principes en verwachtingen waar je organisatie aan moet voldoen. Of belangrijke competenties die jij als leider moet laten zien in de praktijk. Je kunt hiervoor heel veel opleidingen, cursussen en trainingen volgen. Misschien heb je dat ook allemaal al gedaan. En toch is er iets aan dit werk wat je niet goed in een opleiding kunt vervatten. Daarom is de zelfreflectie-opdracht van deze week:

Maak minimaal tien minuten tijd om te reflecteren op de volgende vragen.

Waarom zit ik straks op die stoel?
Wat hoop ik te bereiken of te voorkomen?
Wat weet ik over mijn kernkwaliteiten en drijfveren?
Wat heb ik nodig om me toegerust te voelen voor mijn start?
Wat viel me op tijdens mijn sollicitatieprocedure en waarom viel me dat op?

INSPIRATIE

Het veranderende werk van de leider

Wat veel mensen zich niet realiseren, is wat er het meest toe doet in het werk van de leider. Misschien dat het ook niet in jouw opleidingen of trainingen aan de orde kwam. Wat er het meest toe doet is het karakter en identiteit van de leider. Het feit dat de samenleving zo geïndividualiseerd is, levert daar ook een behoorlijke bijdrage aan.

In het huidige tijdsgewricht is het karakter van de leider een onderwerp van studie geworden. Aan de hand van bijvoorbeeld verkiezingen valt hier veel over te leren. Tijdens de Amerikaanse verkiezingen van 2024 werd het karakter van Kamala Harris een onderwerp van gesprek, waarover ook Nederlandse kranten schreven. Haar karakter was volgens hen te weinig zichtbaar. De deskundigen in haar campagne vonden het ook belangrijk dat ze haar karakter meer liet zien. De politieke campagne werd daar vervolgens op gericht door haar team. Maar ook dichterbij huis speelt het tonen van karakter een rol. Soms ook in veroordelende zin. Zo zijn er voorbeelden van Nederlandse of Europese leiders die vanwege een (vermoeden van) een karakterfout in de belangstelling hebben gestaan. Het is gebruikelijker geworden dat je als leider in meer of mindere mate aan je karakter en je imago moet willen werken. Ook in de publieke sector zijn hier voorbeelden van. *Welke ken jij?*

Dergelijke expliciete voorbeelden van voortrekkers en boegbeelden zijn behalve inspirerend ook verhogend voor de kwetsbaarheid van nieuwe leiders. Hoge bomen vangen al eeuwenlang veel wind en dat is in de afgelopen jaren alleen maar meer geworden. In sommige leergangen en opleidingen wordt vooral het accent gelegd op de formele functie en de sturende rol van de leider. Dat is een belangrijk voorwaardelijk deel van het werk. Een deel dat goed te vatten is in processen en systemen en daardoor ook goed is over te dragen. Toch draagt het ook risico's in zich, als het leiderschap als een instrumenteel vak wordt neergezet. De functie of de rol van de leider is dan niet een roeping of een beroep waar je in kunt groeien. Het is een subject dat je onder de knie hebt, of niet (meer).

Zelf-subjectivatie is vervolgens een kleine stap, zoals Arthur Brooks (2024) beschrijft. Het verbeteren van de impact als leider gaat dan niet meer over iemand die zich persoonlijk ontwikkelt, maar over een functie of een model als een te bouwen object. Een

functie die verstevigd, verbeterd, verantwoord en transparant uitgevoerd moet worden. Een leider als merk. Dat kan toch eigenlijk niet? Moet je dat wel willen, dat je zo met jezelf bezig bent?

Of zit er wel een kern van waarheid in? Er wordt immers veel naar je gekeken, als leider.

Als jij met jouw karakter een merk was, welk merk zou je dan willen zijn?

TIP

Blijf jezelf, er zijn al zoveel anderen.

Ken jezelf. Je karakter is je belangrijkste instrument. Heb je eerder een assessment gedaan, dan is dit je kans om het rapport uit de la te halen. Wat is er uit dit eerdere onderzoek gekomen en wat kun je daar nu mee? Heb je geen assessmentrapport, dan zijn er online-assessments die je gratis kunt doen. Of kijk nog eens naar de feedback die je bij je afscheid hebt meegekregen.

VALKUIL

Ik laat alles gewoon op me afkomen.

Sommige mensen bereiden zich bewust niet voor. Ze zeggen dan: ik laat het op me afkomen in de eerste weken. Of ze nemen zich voor om alleen maar te luisteren en nog niet veel te vinden van wat er in hun team gebeurt. Het is best een mentale uitdaging om ergens niets van te vinden. De menselijke soort zit namelijk vol oordelen. Die hoor en zie je onvermijdelijk terug in je handelen. Ook is het zo dat dingen die gebeuren, zonder dat je als leider bijstuurt, daarna impliciet zijn toegestaan voor iedereen. Jij vond het toch goed, want je liet het gebeuren?

Als je het op je af laat komen, wees er dan alert op dat je wel alle relevante informatie krijgt om in de komende weken jouw rol als nieuwe leider mee te kunnen nemen. Hoe krijg je te horen wat mensen niet uit zichzelf delen, en hoe vind je daar je eigen weg in?

NIET HARDER, MAAR SLIMMER WERKEN

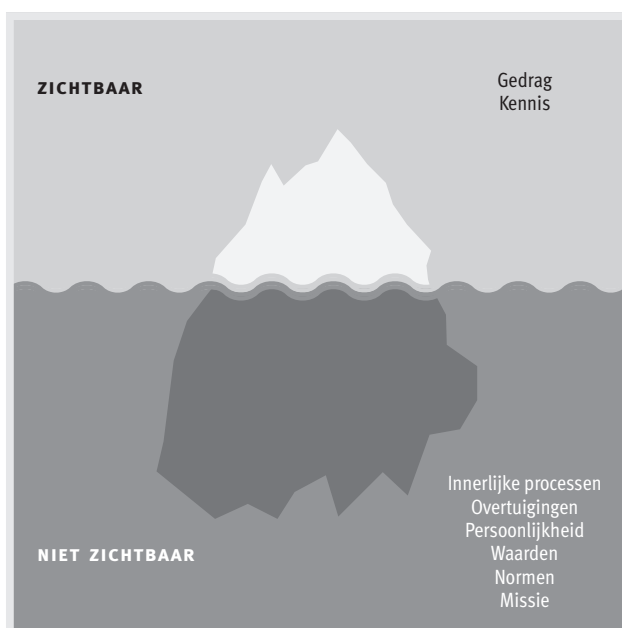
Een regisseur staat niet altijd op de voorgrond,
maar weet precies wanneer hij ‘actie’ moet roepen

Je bent nu echt op weg. De weken van voorbereiden en kennismaken liggen achter je. Je kunt terugkijken op je eigen start. Misschien hoor je ook al via via wat mensen van jou als leider vinden. Dit zijn misschien de geluiden bij het koffiezetapparaat. Of je hoort erover via een vriend of familielid die iemand kent in jouw organisatie. Spits je oren en sta open voor wat je hoort. Je kunt niet veranderen wat er gezegd wordt. Maar je kunt, als je wilt, wel iets met je eigen communicatie of gedrag doen.

Hoe is de boodschap dat jij iets nieuws bent gaan doen eigenlijk gevallen in jouw directe werkkring? De gebruikelijke kennismakingsrondjes heb je vast en zeker ook doorlopen. Heb je iedere keer hetzelfde verhaal verteld over jezelf en je leiderschap? Mogelijk heb je het gaandeweg ook wat aangepast. Bijvoorbeeld op de doelgroep waarmee je sprak, of de situatie waarbinnen je je voorstelde. In een situatie van haast of risico lopen de zaken ook anders dan als je organisatie op orde is en je de tijd kunt nemen voor deze fase.

Om succesvol te kunnen zijn met je team, is het belangrijk dat je de verschillende ontwikkelingsfasen doorloopt. Je kunt niet sneller gaan als leider dan je team aankan. Bruce Tuckman heeft die fasen beschreven als: *forming*, *storming*, *norming* en *performing*. Later voegde hij er overigens nog een fase aan toe: *adjourning* (afscheid). Omdat jij als leider gestart bent in dit team, is het team opnieuw in een formingfase gekomen. Deze fase kenmerkt zich meestal door enthousiasme en onzekerheid binnen een team, volgens het Tuckman-model (Bonebright, 2010) – waarover veel geschreven is en waar ook wat kanttekeningen bij zijn geplaatst.

In de formingfase wordt het nieuwe team gevormd. Uiteraard is er dynamiek in een team, want met jouw komst komt er misschien ook een nieuwe teammissie. Oppervlakkig gezien denk je misschien dat het wel meevalt met de veranderingen voor anderen. Je hebt immers de belangrijkste mensen om je heen al leren kennen. Dat verliep best goed, toch? Je hebt geen gekke dingen gezien of in moeten grijpen omdat iemand er de kantjes vanaf liep. De samenwerkingsrelaties van je organisatie zijn op de hoogte. Met geen van die partners is er grote bonje. Je prijst jezelf gelukkig als je niet direct met dat soort zaken aan de slag hoeft. In de bovenstroom van je organisatie is het in dat geval redelijk op orde. De bovenstroom gaat over alles wat zichtbaar is.



Figuur 2 De ijsberg van McClelland

Je weet vast ook dat er een onderstroom is in wat er tussen mensen gebeurt. Wat hen beweegt sommige keuzes te maken. Dat is meestal wat minder zichtbaar. Je kent misschien het beeld van de ijsberg, waarbij er onder water van alles gebeurt wat je niet ziet. Misschien heb je ook al een keer iets meegemaakt waarvan je dacht: dat is bijzonder. Bijzonder dat het in dit team zo loopt, of hoe we met elkaar omgaan. Als leider heb je

altijd de keus om dat even te laten gebeuren. Of om direct te zeggen: dit wil ik liever niet. Of, voor de meeste mensen leuker om te zeggen: dit vind ik zo gaaf, kunnen we dat vaker doen? In de formingfase zijn mensen soms wat onzeker over hoe ze in het nieuwe team passen. Zij hebben er behoefte aan dat je zo spoedig mogelijk aangeeft wat je van hen verwacht.

Vaak ben je als nieuwe leider niet alleen gekomen omdat je plek toevallig vrijkwam. Er is ook een onderliggende of expliciete opdracht die bij jouw komst van belang is. Dit hoor je soms van je opdrachtgever, de klant of de toezichthouder. Ook kan het zijn dat je op andere wijze ontdekt dat er dringend iets moet gebeuren. Er zijn verwachtingen waar je organisatie aan moet voldoen. Resultaten om te halen of te verbeteren zijn er altijd. De schoorsteen moet immers roken. In de meeste organisaties is er een opdracht om waarde te creëren in de vorm van een product. Waarde toe te voegen als er sprake is van een dienst. Dat betekent dat organisaties altijd processen, resultaten, producten of diensten willen verbeteren. En dat er verwacht wordt dat jij daarop stuurt. Dat is de expliciete opdracht aan jou en je team.

Er is vaak ook een impliciete opdracht: de verwachtingen en behoeften van je team. Dit zijn de mensen voor wie jij direct verantwoordelijk bent als leider. Denk dan aan de mensen die jou ondersteunen om jouw werk te kunnen doen. En vooral ook aan die mensen via wie het primaire proces gedaan moet worden. Met jouw komst bij dit team is er iets gewijzigd. Jouw team wil ook graag weten hoe het is om met jou te werken. Daar heb je misschien al wat over verteld of van laten zien. Maar doordat jij nieuw bent, begint het team ook opnieuw. Er zijn contacten tussen jou en ieder individu in het team. Maar de interactie tussen de teamleden verandert ook. Want iedereen heeft weer andere contacten met jou als leider dan met je voorganger. Mensen verschillen. Zelfs als iedereen zegt: *Laten we het bij het oude houden*. Of: *We doen het hier altijd zo*. Bij iedere wijziging in een team, wanneer een teamlid of de leider wisselt, begint het team opnieuw.

Van jou als leider wordt impliciet en meestal ook expliciet gevraagd leiding te geven aan dat proces van vernieuwing. Daarom is het zo belangrijk dat je niet alleen jezelf voorstelt, maar in je eerste weken belangrijke nieuwe gewoonten in het team introduceert. Als jij daar geen leiding over

neemt, gebeurt het onbedoeld toch, omdat nieuw leiderschap altijd dynamiek brengt (Heifetz & Linsky, 2017). Zelfs als iedereen denkt dat alles bij het oude blijft, brengt jouw komst beweging. Je reageert net iets anders op vragen of problemen. Of waardeert initiatief van je teamleden meer of minder, of je praat daar meer over. Het kan van alles zijn waardoor je als anders wordt gezien.

Zorg er daarom voor dat je niet meer deining brengt dan nodig is. Zie jezelf als regisseur van dit proces, waarbij je op belangrijke momenten om ‘actie’ vraagt. Heb je in deze week een eerste bijeenkomst van je gehele team? Heb het dan over wat je al gezien hebt en waar je meer over zou willen weten. En vertel niet alleen, maar nodig anderen ook uit om op jouw beelden te reageren of om ze aan te vullen. Zo werk je, zonder dat het over heel spannende zaken hoeft te gaan, aan het begin van een nieuwe teammissie. Die gaat jou en je organisatie helpen als je wat verder bent op dit nieuwe leiderschapspad. En het team komt daardoor beter door deze formingfase.

PRAKTISCH

Zijn er **praktische zaken** die je wilt veranderen in relatie tot het team? Denk hierbij bijvoorbeeld aan de werktijden, overlegmomenten of de mate waarin er thuisgewerkt kan worden. Bespreek ze dan in je eerste weken, zonder al te veel omhaal. Meestal verwacht een team dat er een aantal zaken zal veranderen. Beantwoord die verwachting dan met een paar voor jou belangrijke hoofdzaken. *Ik vind het belangrijk dat we allemaal om 8.30 uur beginnen*, bijvoorbeeld. Heb je nog niet helder hoe goed het team precies functioneert, maak daar dan deze week nog wat meer werk van. Stel er vragen over in je kennismakingsgesprekken: *Hoe gaat het hier normaal gesproken?*

Probeer bijvoorbeeld indrukken op te doen van de gang van zaken door een deel van een dag mee te lopen. Vergeet vooral niet ook de **mensen in en rond je organisatie te spreken**. Conciërges, secretaresses, schoonmakers, mensen in het tuinonderhoud. Niet iedereen is altijd een teamlid in directe zin. Sommige organisaties kopen ondersteunende diensten heel bewust in. Ook in dergelijke situaties hebben ondersteuners en freelancers mogelijk een schat aan informatie voor je. Bijvoorbeeld over de mate

waarin ze zich onderdeel voelen van de organisatie. Of ze aan de koffietafel mogen aanschuiven en een kerstpakket krijgen. Het kan zelfs zijn dat ze iets zeggen over hoe mensen in je team met elkaar omgaan als jij er niet bij bent.

Haalt je team eigenlijk zijn **resultaten**; zijn die ook helder geformuleerd? Maak in je eerste maand in dit werk zo concreet mogelijk wat je van je teamleden verwacht. Zorg dat je een duidelijk beeld hebt van de startsituatie van je team of organisatie. Hang de belangrijkste feiten bijvoorbeeld aan de binnenkant van je deur of zet ze op een flip-over. Tien tegen één dat er iemand over begint als hij je werkkamer verlaat. Is je beeld al wat completer? Dan kun je het gaan delen en toetsen in je teamoverleg, zodat er gedeelde beelden ontstaan. Over jouw feitenanalyse van dit nieuwe team.

Heb je een **plan** kunnen bemachtigen waarin de missie, visie en doelstellingen van de organisatie staan? Deze staan niet altijd volledig op de website. Misschien wachten de echte plannen wel ergens in een la. Er is altijd wel iemand die je kan vertellen welke plannen er zijn en liggen. Weet je over welke middelen, systemen en processen je voor het uitvoeren van die plannen kunt beschikken? Is dat niet bekend, vraag het dan zo spoedig mogelijk na. Als je het financiële of organisatorische kader niet kent, weet je ook niet tot hoever je mandaat als leider gaat.

Tot slot: vergeet niet te onderzoeken of ook geregeld is hoe fouten voorkomen kunnen worden. Want zo'n procedure is je **back-up** in de komende periode, waarin jij nog niet volledig bent ingewerkt. Je kunt niet alles zien en weten, toch?

VRAGEN OM JEZELF TE STELLEN

Omdat je de startsituatie van je team in kaart aan het brengen bent, stel je heel veel vragen. Stellen mensen jou ook vragen? Een kenmerk van een open en lerende organisatiecultuur is dat mensen fouten durven te maken en elkaar vragen stellen om grote missers te voorkomen. Het is dus belangrijk zelf het goede voorbeeld te geven. Dat doe je al door vragen te stellen en informatie op te halen. De onderstaande vragen die je jezelf kunt stellen, kunnen in deze fase ook helpen om je beeld van de teamcultuur scherp te stellen.

Waar wordt jouw aandacht vooral door gevraagd in de kennismakingsgesprekken of werkoverleggen?

Wat vertellen deze vragen (of de afwezigheid ervan) jou over de organisatie, het team of jezelf als leider?

Zijn er ook informele leiders?

Hoe wordt er over hen gesproken?

Sprak je voorganger ook met hen en waarover?

Hoe zelfstandig is het team?

Wat doe je, of je team, als er problemen zijn of gedoe is?

Als je al langer in deze organisatie hebt gewerkt:

Wat weet ik van dit team dat mij kan helpen er leiding aan te geven?

En wat moet ik opnieuw over de teamleden leren nu mijn rol veranderd is?

INFORMATIE OM TE VERZAMELEN

Misschien denk je: moet ik nóg meer informatie ophalen? Ter geruststelling: je bent waarschijnlijk al een heel eind op weg. Toch vergeten we soms de teamcultuur goed in kaart te brengen. Nu is bij uitstek je kans. Ken je de uitspraak: *Culture eats strategy for breakfast*? Het is een quote die vaak toegeschreven wordt aan Peter Drucker (2006).¹ Hij was een Amerikaans schrijver, hoogleraar en managementconsultant. Hij stelde dat hoe goed je professionele strategie ook is, die gedoemd is te mislukken zonder een organisatiecultuur die mensen aanmoedigt die strategie ook te implementeren.

Goed om de puntjes dus nog even op de spreekwoordelijke i te zetten. Het zou jammer zijn als je iets belangrijks in de onderstroom tussen de mensen in het team over het hoofd ziet, waardoor je plannen niet gehaald kunnen worden. Als je in beeld hebt waar je team aan moet werken op de korte termijn, dan neem je dat mee in je aansturing en werkoverleggen met je team. Over de overige doelen op de langere termijn verzamel je eerst nog wat meer informatie.

¹ Er is geen hard bewijs voor dat de uitspraak van Peter Drucker kwam. De uitspraak paste wel bij hoe hij als managementconsultant communiceerde.

Stel deze week vooral ook vragen over de samenhang in je team. En observeer de interactie van je team met de rest van de organisatie of daarbuiten. Je komt erachter hoe het zit door te kijken naar hoe mensen met elkaar praten over elkaar. En waar ze ook persoonlijk tijd in steken. Het kan dan interessant zijn te vragen waarom ze dat doen. Er zijn er altijd ook een aantal die elkaar totaal niet liggen en vermijden. Kun je ontdekken waarom dat is?

Heb je voldoende beeld? Denk bijvoorbeeld ook aan het maken van een lijst van de netwerken, projecten of werkgroepen waar teamleden in zitten. Het gaat om dit type informatie over de teamdynamiek en de onderlinge samenwerking:

Weten teamleden van elkaar wat ze doen?

Hoe wordt daarover gesproken?

Zijn er subgroepen in het team?

Waar zijn de subgroepen voor?

Zijn er sociale evenementen of netwerken waarin geparticipeerd wordt?

Door wie en met welk doel?

Is er jargon of vaktaal die gebruikt wordt?

Wat vertellen mensen over de verhouding tussen privé en werk in deze organisatie?

En is dat voor iedereen ongeveer hetzelfde?

Mag iedereen hetzelfde in het team, of zijn er erkende verschillen?

ZELFREFLECTIE

Het zijn intensieve weken in de start van een nieuwe opdracht of baan. *Hoe was het voor je? Wat hoor je jezelf erover vertellen in je thuissituatie?* Hopelijk lukt het je om niet steeds harder, maar slimmer te werken. Neem even de tijd om je gedachten hierover te laten gaan. Maak er voor jezelf wat aantekeningen over. *Is je eigen balans goed, wat jou betreft?* Ben je er nog niet aan toegekomen, kijk dan eens terug bij de zelfreflectievragen van vorige week.



VALKUIL

Ik kan het zelf sneller en beter.

Voor sommigen van ons is de verleiding groot om in te grijpen als het team niet snel genoeg problemen oplost of kansen benut. Vooral als je zelf veel ervaring hebt in de werksoort of een goede crisismanager bent. Het is een dun lijntje om te bewaken. Omdat je, zodra je het werk overneemt, jouw team mogelijk ook groei in verantwoordelijkheid ontnemt. In een crisis helpt het inderdaad om snel en doeltreffend te handelen zonder al te veel discussie. Maar niet alles is een crisis. Een valkuil is om werk over te nemen, waardoor mensen om je heen zich niet kunnen ontwikkelen. Dat betekent bijvoorbeeld ook dat je bereid bent het over te blijven nemen. Als dat niet je toekomstvisie is, ga dan aan de slag met deze valkuil.



HET ZIT IN DE AARD VAN HET BEESTJE

Een mooi voorbeeld van leiderschap door mensen is de reddingsactie van de paarden van Marrum in 2006. Een groep van tweehonderd paarden was in gevaar. Zij stonden geïsoleerd op een eilandje (kwelder) omringd door water. Een te kleine droge plek die ze 's nachts hadden moeten innemen na een storm die een vloed had veroorzaakt. Door een daaropvolgende vloedgolf en het invallende najaar konden ze niet aan voedsel komen of voor hun eigen veiligheid zorgen. De kudde was in gevaar en had dringend hulp nodig. Heel Nederland kon het volgen in het nieuws. Ook mensen die niets met paarden te maken hadden, werden erdoor gegrepen. Er werd dagenlang met man en macht geprobeerd om de paarden te bewegen van het eiland te komen. Brandweer, het leger en andere hulpdiensten waren al ingezet. Niets leek te lukken. De uiteindelijke redding van deze paarden kwam niet door deze overmacht tot stand. Toen alles faalde, kreeg een groep van vier jonge vrouwen de leiding. Het was een groep van ruiters die voorgingen door het diepe water. Ze vertrokken op hun paarden van de vaste wal door het diepe water naar de kudde in nood. Voordat de redders te paard het eilandje met de kudde hadden bereikt, ontstond er al beweging onder de geïsoleerde dieren. Het duurde niet lang voordat de dieren op het eilandje de paarden die hen kwamen halen, volgden door het diepe water naar de vaste wal. Ze werden op de valreep gered, op een manier die niemand weken geleden had kunnen bedenken.

Vragen naar aanleiding van deze casus

Deze redding kwam op het nippertje tot stand doordat er afgestemd werd op de behoefte van de groep in nood. Paarden volgen paarden. Dat zit in de aard van het beestje. Het zijn kuddedieren.

Dat zijn wij mensen ook. Mensen volgen mensen.

Wie zijn de lokpaarden in jouw team? Welke gewoonten of beweging zou je graag willen dat andere teamleden ook in gaan zetten?

TEAMWORK

Spiegelneuronen

Veel van wat wij leren, leren we door te doen. Door uit te proberen en af te kijken. Daar is ook neurologisch bewijs voor. Wij hebben namelijk spiegelneuronen in onze hersenen. Dat betekent dat een deel van ons brein gemaakt is om gedrag over te nemen en te herhalen. Zelfs als we ons er niet bewust van zijn. Als er iemand in een groep begint te gapen, gaan er bijvoorbeeld vaak meer mensen gapen. Of mensen die samen om een tafel gaan zitten, nemen onbewust elkaars houding over. Allemaal zitten ze na verloop van tijd met de armen over elkaar. Iemand die veel video-materiaal deelt over spiegelneuronen is corporate antropologe Danielle Braun. Als je socialmedia-accounts hebt, is het vrij eenvoudig haar te volgen en iedere dag nieuwe inspiratie te krijgen.

Wat kun je hiermee als leider?

Spiegelneuronen spelen een belangrijke rol bij mensen die samenwerken of samenleven. Ze helpen om elkaar te begrijpen en hetzelfde te doen. Daar kun je niets aan doen. Het hoort bij hoe we geprogrammeerd zijn. Maar je kunt er wel gebruik van maken als leider. Wil je een open en lerende cultuur? Laat dan als leider zien wat je nieuwe omgeving met je doet. Waar je blij van wordt en waarvan niet. Maar ook dat je fouten maakt, die je herstelt. Dat maakt dat je teamleden ook gaan delen wat hen bezighoudt. Dat is belangrijke informatie voor de teamvorming en teammissie. Ga voor in het gedrag dat je graag wilt zien, dan is de kans groot dat je er meer van terug gaat zien in je team. ‘Monkey see, monkey do’ gaat in alle fasen van je team op.

Van welk gedrag of talent wil jij graag meer zien in je team?

Kun je daar spiegelneuronen bij gebruiken?

MAAK EEN VLIEGENDE START IN JE EERSTE 100 DAGEN

Als je begint als leider, bruis je waarschijnlijk van de energie en ideeën. Maar of je nu voor het eerst leidinggeeft of met ervaring een nieuwe uitdaging start, je treft ook allerlei zaken aan waarmee je zult moeten dealen. Je team heeft (soms hoge) verwachtingen, je voelt druk om snel iets voor mensen te kunnen betekenen, of er is heel weinig vertrouwen in het management. Wat het ook is, het ligt nu op jouw bord.

In de eerste honderd dagen leg je het fundament voor je nieuwe positie als leider. *Survivalgids voor leiders* helpt je om die periode krachtig vorm te geven, met een aanpak die zijn waarde in de praktijk heeft bewezen. Het boek ondersteunt je om van complexe problemen een helder, hanteerbaar verhaal te maken, met de focus op jouw unieke stijl, kwaliteiten en ontwikkelpunten.

Met dit boek ontwerp jij je eigen leiderschapspad, waarmee je de eerste 15 weken succesvol kunt doorlopen. Met inspiratie, tips en wekelijkse opdrachten die je helpen om je inzichten direct naar de praktijk te vertalen. Wat kun je doen, zeggen of laten om je team of organisatie in beweging te brengen? Vertrouwen krijg je niet cadeau, maar met de juiste aanpak kun je het wel verdienen.

www.boom.nl
www.boommanagement.nl



Manon Ketz is een ervaren bestuurder en toezichthouder in het publieke domein. Zij heeft ruim 25 jaar ervaring in het leiden van teams en organisaties.



9 789024 472321