

'In deze tijd waarin leiderschap meer dan ooit is gevraagd, is het verfrissend om Margareths frisse nieuwe ideeën hierover te lezen. Leiderschap is niet een kunstje, een show, iets voor de Bühne. Echt leiderschap is gebaseerd op inhoud en authenticiteit, ofwel op Competentie, Passie en Organisatiebehoefte. Het CPO-model is voor iedere leider een mooi ijkpunt om na te denken hoe de eigen impact nog verder vergroot kan worden, en hoe jouw leiderschap aanstekelijk kan werken op anderen.'

– Roger Dassen, CFO ASML

'Een echte uitnodiging om uit onze comfortzone te stappen en de verandering te zijn die "makes the shift happen"!

– Maarten de Vries, CFO Akzo Nobel

'In deze tijd staat elke organisatie voor complexe vraagstukken. Vraagstukken die alleen samen, met betrokkenheid van iedereen, vanuit elk perspectief en belang beantwoord kunnen worden. De wijsheid en het vakmanschap van elk individu doet ertoe. Margareth de Wit maakt als geen ander inzichtelijk én praktisch hoe je dit in jouw organisatievorm kan geven. Het CPO-model is troostvol en hoopgevend, omdat het ervan uitgaat dat niemand perfect is of hoeft te zijn. Individueel hard werken wordt omgezet in samen bewust werken: zoveel meer bevredigend, zoveel meer effectief. Samen het verschil maken: elke dag leuker en elke dag beter. Dit is de manier om elk complex vraagstuk hanteerbaar te maken. Veel plezier bij het toepassen!'

– Sylvia Veltmaat, voorzitter College van Bestuur, Flores Onderwijs

'De gezondheidszorg staat wereldwijd voor een enorme uitdaging. Transitie van fysiek naar digitaal, transitie van wat-kan-ik-niet-dokter naar wat-kan-ik-wel, transitie van curatief naar preventief en de transitie meer-voor-minder-geld. Deze transitie kan alleen met leiders zoals beschreven in dit boek.'

– Peter van der Meer, voorzitter Raad van Bestuur Albert Schweitzer ziekenhuis

'Margareth de Wits benadering, die gebaseerd is op de bekroonde ontwikkelingsinstrumenten van Zenger en Folkman om persoonlijke leiderschapsontwikkeling te bevorderen, heeft veel multinationale en binnenlandse toporganisaties in India vooruitgeholpen. Dit boek is een geweldige gids, geschraagd met voorbeelden, dat leiders inzicht geeft in hun sweet spot en hen in staat stelt hun persoonlijke transitie, en die van hun organisatie, via barmhartig en betrokken leiderschap te realiseren, bijgestaan door wetenschappelijk ontwikkelde managementtools.'

– Rontu Basu, mede-oprichter en partner Quest Partners, India

'Het is overduidelijk dat er een bijzonder soort leiderschap nodig is om een crisisperiode te doorstaan, of dat nu een gezondheids- of een economische crisis is. Business as usual volstaat niet. Leiderschapsgedrag zou een nieuwe mentaliteit moeten reflecteren, geconcentreerd op het uitdragen van een visie die vertrouwen inboezemt en nieuwe wegen inslaat.'

– Zwelinzima Ndevu, hoogleraar Stellenbosch Universiteit, Zuid-Afrika

Making Shift Happen

Regisseren van impact

Margareth de Wit

Amsterdam University Press

Dit is een publicatie van Academica LifeLong Learning en Amsterdam University Press. Academica is een University of Applied Sciences waarin flexibel en kwalitatief hoogstaand onderwijs wordt geboden. Leaders en professionals worden er ondersteund in het vergroten van hun persoonlijke effectiviteit, het ontwikkelen van een langetermijnvisie, het zorgdragen van een sterke betrokkenheid van medewerkers, een open en actiegerichte cultuur en voortdurende verbetering van de resultaten ondersteund door gerichte innovatie. Academica is als enige in Nederland gecertificeerd partner van het global leadership-programma van Zenger en Folkman.



Dit boek is ook beschikbaar in het Engels: *Making Shift Happen. Directing Impact*, by Margareth de Wit, ISBN 9789463720267, Amsterdam University Press.

De tijdlijn en de hoofdstukopeningen werden getekend door Oliver Caviglioli.

Foto auteur omslag: Gowan Genis, Studio GO1

Ontwerp omslag: Academica bv

Ontwerp binnenwerk: Crius Group, Hulshout

2020: eerste druk

2021: tweede druk

2025: derde druk

ISBN 978 90 4856 862 8

e-ISBN 978 90 4856 863 5

NUR 800

© M. de Wit / Amsterdam University Press B.V., Amsterdam 2020

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorrecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

De uitgeverij heeft ernaar gestreefd alle copyrights van in deze uitgave opgenomen illustraties te achterhalen. Aan hen die desondanks menen alsnog rechten te kunnen doen gelden, wordt verzocht contact op te nemen met Amsterdam University Press.

Voor mijn vader

Mijn vader heeft veel invloed gehad op de wijze waarop ik naar de wereld en mijn eigen leven kijk, maar vooral ook op hoe ik handel en keuzes maak. Ik draag dit boek aan hem op. Hij was mijn grote voorbeeld hoe als mens in deze complexe wereld te kunnen leven. Tot zijn dood was hij in staat om mij dagelijks met zijn tomeloze energie en onvoorwaardelijke liefde te boeien. 'Erger je niet, verwonder je slechts', was zijn adagium. Vanuit deze positieve energie probeer ik zijn boodschap uit te dragen.

Inhoudsopgave

Tijdslijn	10
Woord vooraf	15
Voorwoord	19
Inleiding: Het speelveld	23
Leiderschap en emotionele besmetting	23
Professionele besmetting op vier niveaus	25
De balans tussen cognitie en emotionele betrokkenheid	28
Toon je warmte, voordat je je competentie toont	29
Is het beter om geliefd of om competent te zijn als leider?	31
Leiderschap en jouw transitie	32
1. Leiderschap	37
Een paradigma-shift	39
Lerende organisaties	42
Is ontwikkeling mogelijk?	44
Making Shift Happen	49
2. De sweet spot	55
Het CPO-model	55
Drie scenario's	58
Goed is niet goed genoeg!	60
Focus op sterktes	65
Halo- en horn-effect	68
3. De zoektocht naar de heilige graal	71
Effectiviteit van leiderschap	72
Inspireren en motiveren: is charisma het geheim?	73
'Silver bullet'	76
Inspireren kun je leren	76
De kerningrediënten voor inspirerend leiderschap	77
High performing: focus op snelheid en kwaliteit	80

4. Impact op het team	87
Relatie en resultaten	87
Zes brugfuncties	90
Een positieve werkcultuur	92
Nieuwe betekenis aan het werk en de organisatie	95
Vertrouwen als basis voor een positieve cultuur	98
5. Transformeren van de organisatie	105
Cultuur als hefboom	105
Om de organisatiecultuur te veranderen moet de leider ook veranderen	108
Leiderschapsontwikkeling: drie punten ter verbetering	111
Innovatieve cultuur	113
6. Feedback als motor voor ontwikkeling	119
Feedback, omdat je het waard bent	121
Feedback: moet ik het wel vragen?	125
Reageren op feedback: zeven principes	126
Werknemers willen feedback: feedback geven	129
Opbouwende feedback	131
Corrigerende feedback	132
7. Leiderschap door de generaties heen	137
Generatiemanagement	138
Generatie-effecten op de werkvloer	141
Vier generaties	143
Babyboomers (geboortjaar: 1945-1960)	143
Generatie X (geboortjaar: 1961-1980)	144
Generatie Y/millennials (geboortjaar: 1981-1995)	145
Generatie Z (geboortjaar: 1995-2010)	145
Leiderschap en generaties	146
Generatie Y/millennials nader bekeken	148
Welke feedback wil generatie Y?	150
Betrokkenheid: extra aandacht voor generatie Y?	152
8. Leiderschap man/vrouw	155
Het onbewust toeschrijven van leiderschapscompetenties	155
Gender en zelfverzekerdheid	159
Rolmodel	160
De businesscase	161

Leiderschap man/vrouw in het onderwijs	163
Gender en onze uitdaging	165
9. Inclusief leiderschap	173
Inclusie en diversiteit	174
Leiders hebben impact op inclusie	176
Hoe kan een leider inclusie realiseren?	178
10. Making Shift Happen!	183
Tot slot	189
Noten	191
Literatuur	197

Tijdslijn



Confucius | 551 v.C.–479 v.C.

Succes is altijd afhankelijk van een nauwkeurige voorbereiding, zonder die voorbereiding is falen een feit.



Niccolò Machiavelli | 1469-1527

De beste leiders zijn geliefd en gevreesd, maar omdat het moeilijk is om beide in één persoon te verenigen is de op een na beste optie om als leider gevreesd te worden.



Thomas Carlyle | 1795-1881

Universal History, the history of what man has accomplished in this world, is at bottom the History of the Great Men who worked here.



Frederick Taylor | 1856-1915

In the past the man has been first; in the future the system must be first.



Max Weber | 1864-1920

Charismatisch Leiderschap is gezag dat is gebaseerd op persoonlijke kwaliteiten van de leider en de erkenning daarvan door de volgelingen.


















Bertrand Russell | 1872-1970

The whole problem with the world is that fools and fanatics are always so certain of themselves, and wiser people so full of doubt.



Simone de Beauvoir | 1908-1986

Je wordt niet als vrouw geboren, je wordt tot vrouw gemaakt.

- 
-   **Abraham Maslow | 1908-1970**
If you only have a hammer, you tend to see every problem as a nail.
-   **Peter Drucker | 1909-2005**
Culture eats strategy for breakfast.
-   **John W. Gardner | 1912-2002**
Pity the leader caught between unloving critics and uncritical lovers.
-   **Nelson Mandela | 1918-2013**
May your choices reflect your hopes, not your fears.
-   **Thomas Kuhn | 1922-1996**
We see the world in terms of our theories.
-   **Jim Rohn | 1930-2009**
The enemy of great is good.
-   **Jack Zenger | 1931**
Greatness is not caused by the absence of weakness.



Umberto Eco | 1932-2016

Ik behoor tot een verloren generatie, en hervind me uitsluitend wanneer ik mijn gezelschap deel in de eenzaamheid van mijn gelijken.



Jack Welch | 1935-2020

If you want to change the culture of an organization, change the way it develops its leaders.



Richard Petty | 1937

Zelfverzekerdheid = de factor die gedachten omzet in beoordelingen over onze capaciteiten en deze transformeert in acties.



Jesse Jackson | 1941

Inclusion is not a matter of political correctness. It is the key to growth.



Stephen Kern | 1943

De mensheid heeft nooit gestreefd naar langzamer.



Daniel Goleman | 1946

Mensen moeten slimmer met hun emoties omgaan.



Anders Ericsson | 1947-2020

Deliberate Practice makes perfect.



John C. Maxwell | 1947

Leadership is not about titles, positions, or flowcharts. It is about one life influencing another.



Peter Senge | 1947

A learning organization is an organization that is continually expanding its capacity to create its future.



Jaap van Muijen | 1960

Leiderschap wordt vormgegeven in het proces tussen de persoon van de leider, de kenmerken van de volgers en die van de situatie.



Otto Scharmer | 1961

The business that leaders are in today, is the business of transforming awareness... There is deep longing for more meaning, for connections.



Paul J. Zak | 1962

Trust is kind of this economic lubricant. When trust is high, morale is high... Higher trust environments produce individuals who are happier.



Frederic Laloux | 1969

Management wordt in de nieuwe organisaties een manier om werkelijk het beste in mensen naar boven te halen, waar vertrouwen wordt gegeven en wordt gewerkt vanuit menselijkheid. Dat zorgt voor werkomgevingen die bezielde, doelgericht en productief zijn.

Woord vooraf

Dit is een uniek boek. Wie er een vluchtige blik op werpt zou kunnen denken: alweer een boek over leiderschap en leiderschapontwikkeling. Maar daar gaat het niet helemaal over. De stelling van de auteur is dat onze toekomst ervan afhangt of wij in staat zijn passende transitieën efficiënt en doelmatig door te voeren. Haar doel is de lezer erop voor te bereiden een actieve rol te spelen in de uitvoering van die belangrijke transformaties.

Maar deze centrale stelling is niet het enige waardoor het boek zich onderscheidt. Wij zijn van mening dat Margareth de Wit dit onderwerp benadert vanuit een bijzonder brede blik. En we zijn vereerd dat ze daarbij ook naar ons onderzoek en onze publicaties verwijst. Een van de bevindingen die uit ons onderzoek naar voren komt, is het begrip 'krachtige combinaties'. Het idee is simpel: krachten of elementen die op zichzelf meestal slechts geringe invloed hebben, kunnen in combinatie met een ander element buitengewoon krachtig worden. Denk bijvoorbeeld aan de combinatie van buskruit en een vonk.

Dit boek overspoelt de lezer met een reeks krachtige combinaties. Zo is het tevens een heel persoonlijk boek waarin de auteur verwijst naar haar familie, haar bedrijf en haar academische ervaringen. En dat verbindt met onderzoek en citaten van zeer uiteenlopende wetenschappers uit verschillende disciplines.

Het boek is een praktische gids boordevol concrete voorbeelden van activiteiten aan de hand waarvan beroepsbeoefenaren zowel organisaties als personen kunnen begeleiden bij het verwezenlijken van transitieën. Maar tegelijkertijd – alweer een krachtige combinatie – bevat het tal van theoretische inzichten en modellen om het veranderingsproces te verklaren.

De studie biedt ook een fascinerende combinatie van actualiteit en verleden. Naast de impact van de huidige wereldpandemie en voorbeelden van actuele gebeurtenissen staan er verhelderende uiteenzettingen over oude filosofen. Ook die koppeling van moderne wetenschap en oude denkbepelden met een blijvende waarde vormt een krachtige combinatie.

Veranderingen en transitieën kunnen vanuit zeer verschillende perspectieven worden bekeken. Bijvoorbeeld vanuit een individueel of psychologisch gezichtspunt. Of juist vanuit een veel breder sociologisch of organisatorisch gezichtspunt. De Wit doet het allebei, en bijna gelijktijdig. Dat maakt deze studie een stuk inzichtelijker en nuttiger dan studies die voornamelijk op een van beide perspectieven leunen.

Zo kunnen we nog doorgaan, maar we hopen dat ons punt nu wel gemaakt is. Het is kortom een eclecticisch boek dat vele facetten omarmt. Dat maakt het uniek – en bovendien zeer leesbaar!

Jack Zenger en Joe Folkman

Auteurs van meer dan zeven best selling boeken op het gebied van leiderschap en leiderschapsontwikkeling en oprichters van het bekroonde consultancy bureau Zenger Folkman.

Confucius | 551 v.C.-479 v.C.



Succes is altijd afhankelijk van een nauwkeurige voorbereiding, zonder die voorbereiding is falen een feit.

Niccolò Machiavelli | 1469-1527

Thomas Carlyle | 1795-1881

Frederick Taylor | 1856-1915

Max Weber | 1864-1920

Bertrand Russell | 1872-1970

Simone de Beauvoir | 1908-1986

Abraham Maslow | 1908-1970

Peter Drucker | 1909-2005

John W. Gardner | 1912-2002

Nelson Mandela | 1918-2013



May your choices reflect your hopes, not your fears.

Thomas Kuhn | 1922-1996

Jim Rohn | 1930-2009

Jack Zenger | 1931

Umberto Eco | 1932-2016

Jack Welch | 1935-2020

Richard Petty | 1937

Jesse Jackson | 1941

Stephen Kern | 1943

Daniel Goleman | 1946

Anders Ericsson | 1947-2020

John C. Maxwell | 1947

Peter Senge | 1947

Jaap van Muijen | 1960

Otto Scharmer | 1961

Paul J. Zak | 1962

Frederic Laloux | 1969

Voorwoord

*Succes is altijd afhankelijk van een nauwkeurige voorbereiding,
zonder die voorbereiding is falen een feit.*
– Confucius (551 v.C.-479 v.C.)

Het leven is voor iedereen een ontdekkingsreis. Soms met onverwachte, mooie momenten, soms met ervaringen van diepe pijn en ongeloof over dingen die ons overkomen. Vaak hebben we al wat levenservaring tegen de tijd dat we ons realiseren hoe bepaalde mechanismen werken, en wat de impact is van ons handelen op onze omgeving en het effect van anderen op onszelf. In de zoektocht naar hoe we met anderen kunnen samen zijn en samenwerken, zijn we ons er steeds meer van bewust dat de kennis en de energie die we overdragen behoorlijk ‘besmettelijk’ zijn. Denk maar aan personen als Nelson Mandela en Barack Obama: hoe aanstekelijk hun gedragingen zijn geweest en hoe krachtig hun invloed nog steeds is. Of aan de gebeurtenissen en ervaringen waaraan we met pijn en ongeloof terugdenken bij leiders als Hitler, Stalin of bij de impact van de slavenhandelaren op onze huidige samenleving.

In een tijd waarin alles binnen handbereik is, en niets verborgen gehouden kan worden (en je tegelijkertijd zowel beeld als geluid kunt manipuleren), is er steeds meer behoefte om zelf de regie te voeren over datgene wat ons op deze wereld – in ons werk en ons privéleven – bezighoudt.

We kijken in deze eenentwintigste eeuw met andere ogen naar alles waarvan we gebruikmaken en de wijze waarop we dit organiseren; denk aan onze energiebronnen, de wijze waarop we reizen, hoe we onze spullen gebruiken. De manier waarop we onze bronnen zouden moeten gebruiken is een belangrijk politiek en maatschappelijk vraagstuk. Maar het gaat veel verder dan de transitie naar bijvoorbeeld zonne- en windenergie. Moeten we bijvoorbeeld doorgaan met het forse verbruik van energie? En wat zijn op persoonlijk vlak de grenzen van onze inzet en van de energie die we steken in ons werk? Je kunt tenslotte je tijd maar één keer besteden. We zien dat we steeds méér willen doen in minder tijd. Hierdoor ontstaat druk op tijd en daarmee grote druk op mensen. Wat ooit het klassieke dertigers-dilemma was – wat moeten we doen met ons leven – is nu een thema dat steeds meer mensen al op jonge leeftijd bezighoudt, en dat vaak prominent op de persoonlijke agenda staat: Waar ben ik verantwoordelijk voor? Waar kan ik zelf ook echt verantwoordelijkheid voor nemen? Welke keuzes heb ik? En

wat kan en wil ik? Het is een transitie van *dingen lopen zoals ze lopen*, naar *waar kan ik een bijdrage aan leveren in deze complexe wereld?*

Ook in organisaties staan we op een punt waar transitie noodzakelijk is. We begrijpen dat we ons op een andere manier tot elkaar kunnen en zelfs moeten verhouden. Maar, zoals met alle transities het geval is, we zijn soms angstig of twijfelen om dit in de praktijk ook werkelijk te doen. Transitie vereist namelijk tegelijkertijd de keuze voor waarnaartoe: de transformatie. **Transitie** gaat over regels, wetten en systemen, **transformatie** gaat over houding en gedrag van mensen en is daarom ingewikkeld en weerbarstig.

May your choices reflect your hopes, not your fears.

– Nelson Mandela (1918-2013)

De handboeken met vastgestelde functieprofielen en HR-protocollen met tot in de detail gedicteerde regels verliezen steeds meer hun kracht, maar bieden nog steeds de schijnbare veiligheid van de voorspelbaarheid: ik weet precies wat ik moet doen; als ik het volgens die voorschriften doe, doe ik het goed. De standaard beschreven organisatieprocessen voldoen echter niet meer om het werken met elkaar tot gewenste resultaten – voor mens en organisatie – te laten komen. De *lean and mean*-aanpak, die ons vanaf de jaren 90 van de vorige eeuw tot opschoning van bureaucratische processen bracht, heeft zijn kantelpunt bereikt. We dreigen te verschralen als het gaat om kwaliteit.

Uitspraken van filosofen, sociologen, psychologen, economen, politiek leiders, CEO's, predikanten en iedereen die het podium neemt en krijgt, beïnvloeden dagelijks onze denkbeelden en de wijze waarop we dingen zien en ervaren. Formele leiders gebruiken vanuit hun kennis, denkbeelden en energie de kracht van de besmetting. We zouden ons *allemaal* meer bewust moeten zijn van de impact die we dagelijks al hebben en nog meer zouden kunnen benutten. De zoektocht van organisaties naar beter met elkaar omgaan, gebruikmakend van de kennis en kunde van iedereen, ligt besloten in het begrijpen hoe we onze eigen impact succesvol kunnen maken. De tijd van 'zij versus wij' is voorbij, we zijn zelf aan zet om de *shift* te maken.

Op grond van mijn professionele ervaringen van de afgelopen 33 jaar en het beschikbare wetenschappelijk onderzoek beschrijf ik de mechanismen waarmee professionals – zowel formele als informele leiders¹ – impact kunnen creëren. Leiderschap is voor iedereen in de organisatie. Ik wil je uitdagen en handvatten bieden om een bewuste transitie in je persoonlijk leiderschap mogelijk te maken, omdat iedereen het waard is het verschil te maken.

Confucius | 551 v.C.–479 v.C.

Niccolò Machiavelli | 1469-1527

Thomas Carlyle | 1795-1881

Frederick Taylor | 1856-1915

Max Weber | 1864-1920

Bertrand Russell | 1872-1970

Simone de Beauvoir | 1908-1986

Abraham Maslow | 1908-1970

Peter Drucker | 1909-2005

John W. Gardner | 1912-2002

Nelson Mandela | 1918-2013

Thomas Kuhn | 1922-1996

Jim Rohn | 1930-2009

Jack Zenger | 1931

Umberto Eco | 1932-2016

Jack Welch | 1935-2020

Richard Petty | 1937

Jesse Jackson | 1941

Stephen Kern | 1943

Daniel Goleman | 1946

Anders Ericsson | 1947-2020

John C. Maxwell | 1947

Peter Senge | 1947

Jaap van Muijen | 1960

Otto Scharmer | 1961

Paul J. Zak | 1962

Frederic Laloux | 1969



De beste leiders zijn geliefd en gevreesd, maar omdat het moeilijk is om beide in een persoon te verenigen is de op een na beste optie om als leider gevreesd te worden.

Inleiding: Het speelveld

When you smile, the world smiles with you.

– James H. Fowler (Amerikaanse sociaal wetenschapper) en Nicholas A. Christakis (Grieks-Amerikaanse socioloog en arts)

Als je jezelf een gelukkig mens mag prijzen, bedank dan je partner en vrienden. En als je toch bezig bent, bedank dan ook hún vrienden. Ons geluk hebben wij namelijk niet alleen aan onszelf te danken, maar vooral aan de mensen om ons heen. De onderzoekers Fowler (University of California) en Christakis (Harvard Medical School) hebben een groep van bijna 5000 mensen over een tijdspanne van twintig jaar gevolgd en aangetoond dat het ervaren van geluk een collectief goed is, dat zich verspreidt via sociale netwerken (zie figuur 1).²

De verspreiding van geluk binnen een netwerk kan tot drie graden van verwijdering gemeten worden. Dit betekent dat het geluk van één persoon leidt tot een kettingreactie die niet alleen directe vrienden ten goede komt, maar ook vrienden van hun vrienden en vervolgens weer de vrienden van die vrienden. Wanneer je een vriend hebt die gelukkig is, stijgt jouw kans om gelukkig te worden met 25 procent. Deze ‘besmetting’ geldt niet alleen voor geluk, maar ook voor depressie, angst, eenzaamheid, drinken, eten en lichaamsbeweging. Zo hebben Fowler en Christakis aangetoond dat als je vrienden stoppen met roken, het voor jou ook makkelijker wordt om te stoppen met roken.

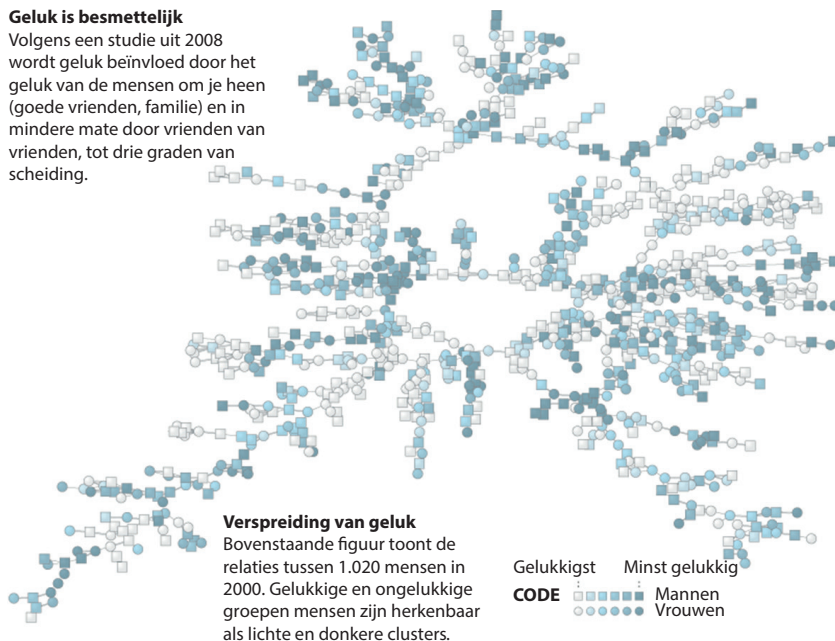
Rose McDermott (Brown University) toont met haar onderzoek (in samenwerking met Fowler en Christakis), dat ook scheiden besmettelijk is.³ Zij concludeert dat wanneer goede vrienden van jou gaan scheiden, je zelf 33 procent meer kans hebt om je partner te verlaten. De kwaliteit van de relaties van je vrienden beïnvloedt – positief of negatief – de duur van je eigen relatie.

Leiderschap en emotionele besmetting

Emoties en gedragingen zijn dus besmettelijk. Als we een parallel trekken naar de invloed van het gedrag en de leiderschapsstijl van leiders, kunnen we constateren dat leiders een belangrijke rol spelen in het reguleren van de emoties van hun medewerkers en daarmee de sociale context van de organisatie.⁴ Het is heel belangrijk om je als professional hiervan bewust te zijn.

Geluk is besmettelijk

Volgens een studie uit 2008 wordt geluk beïnvloed door het geluk van de mensen om je heen (goede vrienden, familie) en in mindere mate door vrienden van vrienden, tot drie graden van scheiding.



bron: Fowler & Christakis, 2008

THE NEW YORK TIMES

Figuur 1: De dynamische verspreiding van geluk in het onderzoek van Fowler en Christakis (1983-2003). Elk knooppunt representeert een persoon, de rondjes zijn de vrouwen, de vierkantjes zijn de mannen en de lijnen representeren de relaties. Hoe lichter hoe positiever, en hoe donkerder hoe negatiever de beleving van geluk. (Bron: *New York Times*, 2008)

Wat betekent dit voor jou en je omgeving? Wat doen jouw stemmingen met je team en je collega's?

De gedachte dat je een goede leider bent omdat je goede medewerkers hebt, is op zich niet onlogisch. Laat ik proberen het persoonlijk te maken en een aantal reflectievragen aan je stellen:

- Denk eens terug aan je beste leidinggevende én je slechtste leidinggevende. Wat betekende deze beste leidinggevende voor jou? Hoe ging je naar je werk bij deze leidinggevende? Wat heeft deze persoon betekend voor je, als je nadenkt over je eigen ontwikkeling?
- En omgekeerd, wat voor invloed had de slechtste leidinggevende op je? Wat voor stemming en prestaties creëerde deze leidinggevende voor jou en het team waarin je werkte?

Als je hierover nadenkt, dan merk je dat wat jij belangrijk vindt bij en verwacht van een leidinggevende, van invloed is op de manier waarop je

hem of haar – en de organisatie als geheel – beoordeelt. Ook zal duidelijk worden dat de besmetting van de dynamiek tussen jou en je leidinggevende verder reikte dan je in eerste instantie zou denken. In zogenoemde exitinterviews staat ‘vanwege de leidinggevende’ in de top 3 van opgegeven redenen waarom medewerkers de organisatie verlaten. Dat moet ons tot denken aanzetten.

Professionele besmetting op vier niveaus

We kunnen de professionele besmetting bij organisaties op vier niveaus omschrijven (zie figuur 2). Het eerste niveau is dat van de **reputatie**, het tweede niveau dat van de **eerste kennismaking**, het derde niveau dat van het **wederzijds uitwisselen** van informatie en het vierde niveau dat van het **wederkerig vertrouwen**.

Het is belangrijk dat we ons als professional en leider ervan bewust zijn dat de besmetting van ons dagelijks handelen verder reikt dan het directe contact dat we met elkaar hebben, en dat we weten hoe we hieraan op een positieve manier sturing kunnen geven.

Reputatie	Anderen kennen jou, maar je hebt elkaar nooit ontmoet: <ul style="list-style-type: none"> – Bekend door (sociale) media, organisatie of een gemeenschappelijke kennis. – Gescheiden door geografie, rol of organisatieniveau.
Eerste kennismaking	De eerste kennismaking met elkaar: <ul style="list-style-type: none"> – Interacties zijn oppervlakkig. – Conversatie is niet diep of persoonlijk. – Proberen om gemeenschappelijke grond te vinden.
Wederzijdse uitwisseling	Je hebt contact op regelmatige basis: <ul style="list-style-type: none"> – Interacties zijn transactioneel; er wordt overlegd vanuit wederzijds voordeel. – De emotionele investering is voorwaardelijk. – Het merendeel van de communicatie bestaat uit feiten, ideeën en beoordelingen.
Wederkerig vertrouwen	Je hebt regelmatig contact en er is sprake van wederzijds vertrouwen: <ul style="list-style-type: none"> – Relatie is opgebouwd op basis van consistente gedragspatronen. – Interactie tussen twee personen is een wederzijdse investering gebaseerd op oprechte interesse. – Wederkerig delen van gevoelens en emoties.

Figuur 2: Vier niveaus van emotionele besmetting.

Ik zal de vier niveaus kort toelichten:

1. Onze **reputatie** gaat ons vooruit, maar we kunnen deze positief beïnvloeden. We zien dat mensen in publieke functies zich hierin vaak laten adviseren en begeleiden. Zogenoemde spindoctors doen hun best om te zorgen dat anderen vooral de goede kant van de persoon te zien krijgen. Dit kun je vergelijken met de 'goede' kant van je gezicht tonen bij het maken van een foto, zoals Robert Redford als acteur al bewust deed. Wat mensen al weten over een persoon of groep (of organisatie), bepaalt de selectie van nieuwe informatie die ze tot zich nemen. Door de focus te blijven richten op positieve gemeenschappelijke waarden en doelen vanuit je organisatie en deze te onderschrijven, zorg je ervoor dat je niet meegaat met mogelijke negatieve stromingen in (onverwachte) persoonlijke gesprekken. Het uiten van negatieve persoonlijke gevoelens kan een groot effect hebben in de algemene beeldvorming. Denk aan een spontaan gesprek met een kennis die je in het weekend tegenkomt in een winkel, en die vraagt: 'Gaat het wel goed daar bij jullie?' De neiging kan groot zijn om meteen de vuile was buiten te hangen. Maar besef wat deze negatieve besmetting doet met het beeld van jou en je organisatie.
2. Bij de **eerste kennismaking** weten we vaak al snel of iets goed aanvoelt of niet. Sollicitatieprocedures zijn hier een mooi voorbeeld van. De eerste dertig seconden maken of breken dikwijls de beeldvorming. Ook al bereid je je voor de komst van de sollicitant nog zo zorgvuldig voor om objectief te kijken en te luisteren met behulp van mooie modellen en communicatietrainingen. Als iemand in de eerste blik of met het aannemen van je hand iets doet wat jou onaangenaam verbaast of juist positief verrast, is de toon gezet voor het gehele gesprek. Het is belangrijk dat je je bewust bent van deze 'bias'. Op momenten dat je de neiging hebt al een conclusie te trekken, vraag dan door. Wellicht zie je het verkeerd, of ben je al op de 'ladder van gevolgtrekking' geklommen (zie hiervoor het interessante werk van Chris Argyris⁵). We trekken al conclusies uit korte indrukken die we hebben en uit vermeende patronen die we herkennen vanuit het verleden. Daarnaast is het belangrijk dat we in deze eerste kennismaking ongemakkelijke onderwerpen of humor vermijden, bijvoorbeeld als je als schoolleider voor het eerst de ouders van een nieuwe leerling ontmoet. Soms kunnen goedbedoelde grappen totaal verkeerd overkomen, met alle gevolgen van dien. Een eerste negatieve indruk kunnen we niet makkelijk herstellen.
3. Het niveau van de **wederzijdse uitwisseling** is misschien het meest intensieve. We zijn onderdeel van een leerteam, een projectteam of een sportteam. Met elkaar moeten we iets zien te bereiken. In het

regelmatige contact moet je je bewust zijn van de energie die je overdraagt. Ben je bezig om naar een gemeenschappelijke basis te komen? Deel je informatie? Geef je ook een reactie over hoe je de dingen ziet? In deze fase is het geven van eerlijke feedback noodzakelijk, en moet je ook openstaan voor de feedback van de ander. Op dit niveau is er een grote valkuil: denken dat zaken gedeeld zijn en 'dus wel helder zijn'. Het is essentieel om continu met elkaar te blijven communiceren over het waarom, het wat en het hoe.

4. Ten slotte is er het vierde niveau; dat van het **wederkerig vertrouwen**. Dit niveau kunnen we alleen bereiken als we de voorgaande niveaus goed hebben doorlopen en ook in staat zijn – en de wens hebben – de relatie met elkaar te verdiepen. We tonen op dit niveau ook onze persoonlijke interesse in elkaar en zorgen dat we eventuele onduidelijkheden snel oplossen. Elkaar veel opbouwende feedback geven (zie ook hoofdstuk 6) zorgt voor een continue positieve ontwikkeling in de relatie. Ook hier is 'onderhoud' essentieel. Elke relatie dient onderhouden te worden, niets gaat tot in het einde der dagen vanuit zichzelf door ...

De vier niveaus zijn belangrijk voor de evaluatie van je dagelijks handelen. Jouw acties en je verbale en non-verbale gedrag hebben een direct effect op iedereen met wie je omgaat. De energie die je uitstraalt en de wijze waarop je zelf emotioneel verbonden bent met je werk en de organisatie als geheel, is de basis van het bouwen aan de cultuur met een gezamenlijke visie en gezamenlijke doelen. Hoewel veel organisaties en hun leiders zeggen zich hiervan bewust te zijn, ligt de focus toch grotendeels op de kennis en vaardigheden van de *medewerkers*; hoe ze zich dienen te gedragen met betrekking tot klanten, processen, innovaties enzovoort. Dit wordt ook wel de cognitieve cultuur van een organisatie genoemd. Ontegenzeggelijk is deze cognitieve cultuur van groot belang, want die bepaalt vaak het concurrerende voordeel ten opzichte van andere organisaties. Het is echter niet allesbepalend voor het duurzame succes van de organisatie.

Hoe mensen binnen de organisatie zich tot elkaar verhouden en wat ze daarover uiten – binnen en buiten de organisatie – is minstens zo belangrijk om te evalueren en in kaart te brengen. We zien dat deze emotionele cultuur niet goed wordt beheerd en onderhouden. Waar onverwachte crises zich voordoen, zoals de coronacrisis, worden we met één klap hiervan bewustgemaakt. Denk aan de medewerkers in de zorg, waar inlevend vermogen en volhoudende vriendelijkheid essentiële omgangsvormen

zijn. Toch is de uitstroom groot geweest, met name door de wijze waarop het werk georganiseerd en gewaardeerd wordt, met de nadruk op 'meer in minder tijd'. Een ander voorbeeld is het onderwijs. Elke dag is er de uitdaging om alle leerlingen in het leerproces te begeleiden. Leraren ervaren echter onvoldoende erkenning voor hun complexe vak. En in organisaties waar de veiligheid van mensen vooropstaat, zoals bij politie, boa's of alarmdiensten, ervaren medewerkers persoonlijke agressie. Hoe gaan ze om met hun emoties en de besmetting van wat we wel en niet 'normaal' zouden moeten vinden? En wat betekent dit voor de continuïteit van deze essentiële dienstverleners in onze samenleving?

Het uiten van onze emoties verschuift in ieder geval steeds meer van non-verbaal (passief) naar verbaal (actief). De protestacties van ambulancepersoneel over de wijze waarop ze worden geconfronteerd met geweld, de gelehesjesbeweging, anti-5G-activisten, demonstraties omtrent Covid-19 (COVIDSafe app, spoedwetten over onder andere mondkapjes), jongeren die boa's aanvallen die hun werk aan het uitvoeren zijn; het zijn serieuze signalen in onze samenleving.

De balans tussen cognitie en emotionele betrokkenheid

Het bereiken van organisatiedoelen is een complex geheel: het is zoeken naar een juiste balans tussen cognitie (kennis en vaardigheid) en emotionele betrokkenheid. Medewerkers moeten begrijpen hoe zij zich in hun vakgebied en rol moeten gedragen vanuit hun kennis van het vak, en de wijze waarop dit moet worden uitgevoerd binnen hun organisatie. Maar het is ook van belang dat werknemers ervaren *waarom* dit belangrijk en betekenisvol is. Daarnaast moeten zij zich daarvoor volledig kunnen en willen inzetten. Het is de verantwoordelijkheid van elke professional om hieraan invulling te geven, en de verantwoordelijkheid van de leiding om deze cultuur mogelijk te maken.

Daar waar professionals worden uitgenodigd om in zogenaamde leerteams te functioneren, wordt het leiderschap op elk niveau uitgedaagd en benut. Om dit mogelijk te maken zet de schoolleider met zijn of haar leiderschap de juiste stappen en creëert hij/zij een cultuur van vertrouwen.

Barsade en O'Neill (2016) hebben in hun onderzoek de invloed van de emotionele cultuur binnen organisaties geanalyseerd.⁶ Zij concludeerden dat de emotionele cultuur een grote invloed heeft op onder andere de

werknemerstevredenheid, burn-out, samenwerking van teams, financiële uitkomsten en arbeidsverzuim. Positieve emoties binnen organisaties zijn gerelateerd aan betere prestatie, kwaliteit en klantgerichtheid. Daartegenover staat dat negatieve emoties geassocieerd worden met woede, verdriet en angst, met als gevolg verslechterde prestaties en groter personeelsverloop.

De beste leiders zijn geliefd en gevreesd, maar omdat het moeilijk is om beide in één persoon te verenigen is de op een na beste optie om als leider gevreesd te worden.

– Niccolò Machiavelli (1469-1527)

In de loop der tijd zien we interessante verschuivingen in het evalueren van het belang van deze emotionele cultuur en in de wijze waarop leiders besmetting bewust inzetten voor het succes van de organisatie. Was het in de tijd van Machiavelli nog een goede optie om gevreesd te zijn, nu zien we dat vooral een eigenschap als duidelijk zijn zeer gewaardeerd wordt. Een voorbeeld van een leider die tegenwoordig hoog scoort op 'oprecht en geliefd' is de Nieuw-Zeelandse premier Jacinda Ardern. Zij kreeg in de poll van marktonderzoeksbureau Reid Research van mei 2020 de hoogste score ooit behaald.

Toon je warmte, voordat je je competentie toont

Gedragswetenschappers Fiske et al. (2002) geven aan dat we in het beoordelen van leiders voornamelijk op twee kenmerken letten.⁷ Aan de ene kant op hoe warm, betrouwbaar en relatiegericht de leider is, en aan de andere kant op hoe competent, angstaanjagend en krachtig de leider is. Op basis van deze eigenschappen maken werknemers een inschatting van het karakter en de intenties van hun leidinggevende.

Wanneer iemand zich een beeld van een ander vormt, worden er natuurlijk meerdere componenten van een persoon geëvalueerd om tot een coherent en compleet beeld te komen. Maar de bovengenoemde kenmerken warmte en competentie verklaren voor meer dan 90 procent de (positieve of negatieve) indruk die wij vormen van de mensen om ons heen.

Deze twee dimensies worden in het onderzoek van Fiske et al. (2002) beschreven in het zogenoemde *Stereotype Content Model (SCM)* (zie figuur 3). In dit model zien we ook duidelijk dat de evaluatie over wat we als 'warm' en 'koud' ervaren, een tijdgeest representeert vanuit de dominantie van een cultuur en de daarbij opgebouwde normen.

		Competentie	
		<i>Laag</i>	<i>Hoog</i>
Warmte	<i>Hoog</i>	Paternalistisch <i>Lage status, niet concurrerend (huismoeders/-vaders, oudere personen enzovoort)</i>	Bewondering <i>Hoge status, niet concurrerend (bondgenoten, relaties enzovoort)</i>
	<i>Laag</i>	Minachtend <i>Lage status, concurrerend (arme mensen, verslaafden enzovoort)</i>	Afgunst <i>Hoge status, concurrerend (zeer rijke mensen, zeer snel opkomende concurrenten in het werkveld enzovoort)</i>

Figuur 3: Het Stereotype Content Model en de onderverdeling van competentie en warmte in vier scenario's.

Dit model heeft zijn betrouwbaarheid in diverse nationale en internationale steekproeven getoond (door consistente resultaten bij herhaalde metingen van dezelfde onderzoekers met hetzelfde instrument). Ongeacht culturele verschillen kan het SCM affectieve reacties voorspellen voor verschillende groepen. Ook wordt het model op gebieden als interpersoonlijke perceptie ondersteund met empirisch bewijs. Het is gebaseerd op onze evolutionaire predispositie om vreemdelingen allereerst te beoordelen op de warmte-dimensie en daarna pas op de competentie-dimensie. Warmte gaat in dit model over ons vermogen om een ander te kunnen vertrouwen; wanneer wij iemand als warm beoordelen, zien wij de ander eerder als vriendelijk, betrouwbaar, moreel en empathisch.

Competentie gaat in dit model over hoe capabel iemand is in het uitvoeren van zijn of haar intenties; wanneer wij iemand als competent beoordelen, zien wij diegene eerder als intelligent, daadkrachtig en vaardig. Het is interessant dat iemands competentie pas beoordeeld wordt nadat de warmte-dimensie is geëvalueerd. De dimensiecombinaties die men kan maken van warmte en competentie resulteren in vier stereotiepe beoordelingen (zie het kader).

Vier stereotiepe beoordelingen

Het eerste scenario is iemand die hoog op competentie, maar laag op warmte wordt beoordeeld (in het schema het **stereotype afgunst**). Deze persoon komt vaak koud en onvriendelijk op ons over, maar roept tegelijkertijd bewondering bij ons op omdat hij of zij uiterst competent is. Wij gunnen deze persoon niet het vermogen tot bekwaamheid, en hierdoor blijven wij achter met gevoelens van benijden en afgunst. Deze evaluatiebeoordeling (na een snelle evaluatie volgt een oordeel) wordt vaak gebruikt bij welgestelde mensen, of collega-professionals in het werkveld en concurrenten.