



Perspectieven op leiderschap

Inzichten uit executive coaching

Sari van Poelje, Annejet de Blécourt, Marianne Eussen,
Rob de Ruiter, Sonja Wekema



Perspectieven op leiderschap

Inzichten uit executive coaching

Sari van Poelje, Annejet de Blécourt, Marianne Eussen,
Rob de Ruiter, Sonja Wekema



UITGEVERIJ
KLOOSTERHOF

Uitgeverij: Kloosterhof BV
Napoleonsweg 128A
6086 AJ Neer
www.kloosterhof.nl

Onder redactie van: Sari van Poelje
Vormgeving: Marie-José Verstappe, Annemieke Peeters
Illustraties: Erica Heykoop

1e druk augustus 2023

ISBN: 9789078876397
NUR: 807

© Copyright 2023, Kloosterhof Neer BV.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave 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 toestemming van de uitgever.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur(s), noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

Inhoud

- 5** **Waarom dit boek nu belangrijk is**
- 10** **Perspectief 1: Executives en zelfinzicht**
Ik zie, ik zie, wat jij niet ziet
- 30** **Perspectief 2: Werkrelaties optimaliseren**
Werkrelaties gaan niet vanzelf goed, wel vanzelf fout
- 48** **Perspectief 3: Teamontwikkeling**
High performing teams
- 62** **Perspectief 4: Teams met teams**
Cross-functionele teamsamenwerking
- 80** **Perspectief 5: Macht en ethiek**
Wie het machtsspel niet speelt, wordt gespeeld
- 102** **Perspectief 6: Intercultureel leiderschap**
De sleutel tot succes in een globaliserende wereld
- 126** **Perspectief 7: Managen van de omgeving**
Anticipatie voor innovatie
- 138** **Welke executive coach past bij jou?**
- 150** **Auteurs**
- 152** **Index**
- 154** **Dankwoord**

Waarom dit boek nu belangrijk is

In een wereld die snel verandert neemt de vraag naar een nieuwe, adaptieve manier van executive leiderschap toe. In dit boek presenteren we zeven perspectieven op leiderschap, gericht op het ontwikkelen van deze meer adaptieve stijl. Wij zien executive leiderschap als de vaardigheid om een richting en een structuur te creëren waarbinnen je een groep mensen inspireert om samen te werken aan gemeenschappelijke doelen.

Terwijl de grenzen van controle en verantwoordelijkheid verschuiven, staan executives voor de uitdaging om zich te richten op cross-functionele samenwerking, hybride werken en diversiteit. Bovendien verandert de basis van macht, met een verschuiving naar autonome werknemers en zelfsturende teams, waar innovatieve ideeën belangrijker zijn dan ervaring. Executives zullen hun focus daarom moeten verleggen van productie naar anticipatie en innovatie.

Er is ook een groeiend besef dat voor innovatie cross-functionele samenwerking tussen teams noodzakelijk is. De vraag is niet langer wie de beste leider is, maar welke leider onderlinge afhankelijkheid kan creëren en samenwerking voor innovatie over disciplines en functies heen kan managen.

Om dat te bereiken, moeten executives overschakelen naar een meer democratisch verdeelde vorm van leiderschap, waarbij leiderschapsteams, ketens en netwerken worden gecreëerd en innovatie wordt gestimuleerd. Dit boek verkent de concepten en tools die executive coaches kunnen bieden om deze verschuiving mogelijk te maken.

Delen is vermenigvuldigen

In 2021 besloten vijf senior executive coaches de handen ineen te slaan en een inventarisatie te maken van de perspectieven op leiderschap die voor de toekomst essentieel zijn. De '7 perspectieven op leiderschap' waren geboren, gebaseerd op onze jarenlange ervaring als executive coaches in verschillende organisaties.

Om nieuw leiderschap te realiseren zijn nieuwe vormen van ontwikkeling nodig: ontwikkeling gericht op 'on the job' en 'just in time' leren. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de al aanwezige kennis en ervaring van executives bij het oplossen van actuele problemen. Executive coaching is bij uitstek geschikt voor deze nieuwe vorm van leren. Door de aard van het werk - over organisaties, disciplines en lagen heen - hebben executive coaches als geen ander zicht op de competenties die executives nu nodig hebben.

Daarnaast ontstond een groeiende behoefte om executive coaching af te bakenen en executives handvatten te bieden bij het selecteren van executive coaches om de zeven perspectieven te ontwikkelen. Onze samenwerking leidde tot nieuwe inzichten en perspectieven op leiderschap, die bijdragen aan de ontwikkeling van executives in deze snel veranderende wereld.

Executive leiderschap en zeven perspectieven

Dit boek gaat over zeven perspectieven op executive leiderschap. De perspectieven zijn gerangschikt van binnen naar buiten, van kleiner naar groter perspectief. Van management van het 'zelf' en werkrelaties, naar ontwikkeling van teams, samenwerking tussen teams, intercultureel leiderschap, macht en ethiek en het innovatief managen van de omgeving.

Perspectief 1. Executives en zelfinzicht

Dit perspectief gaat over executives en hun zelfinzicht. Als executive heb je een niet te onderschatten invloed op de mensen om je heen en het succes van je organisatie. Wat zijn jouw patronen? Ken je jouw blinde vlekken? Wat zijn de pijlers voor zelfinzicht? Wat kenmerkt leiders van het hoogste niveau? En wat zijn bedreigingen voor zelfinzicht?

Perspectief 2. Werkrelaties optimaliseren

In dit hoofdstuk lees je waarom mensen organisaties verlaten en waarom je met een goede werkrelatie goud in handen hebt. Wat zijn de bouwstenen voor goede werkrelaties en wat is de specie die dat bij elkaar houdt? Het "Werkrelaties Lenniscaat" geeft je handvatten.

Perspectief 3. Teamontwikkeling

Executive leiderschap vereist het vermogen om het team als een geheel te leiden en gezonde strategieën, coöperatieve culturen en inspirerende partnerschappen te creëren. Wat is het verschil tussen groepen en teams? Wat zijn de kenmerken van high performing teams en hoe kan je die ontwikkelen?

Perspectief 4. Teams met teams

Om met jouw organisatie écht het verschil te maken en klanten optimaal te bedienen moeten afdelingen en teams steeds beter met elkaar samenwerken. En juist in die overdrachtsmomenten gaat het vaak mis. Het vierde perspectief draait om het begrijpen van de onderlinge relatie tussen teams. Wat kun jij als executive doen om over de teams heen samen te werken en innovatie te stimuleren?

Perspectief 5. Macht en ethiek

Kennis hebben over macht en hoe macht een rol speelt in de dagelijkse praktijk is essentieel om goed leiding te kunnen geven en besluiten te nemen. Macht bespreekbaar maken helpt om meer draagvlak en duidelijkere besluitvorming te krijgen. Hoe kan je in deze context ethisch handelen als executive?

Perspectief 6. Intercultureel leiderschap

In een steeds verder globaliserende en digitaliserende wereld is de rol van de leidinggevende steeds belangrijker in het bouwen van bruggen over verschillen heen. Ben je je bewust van je overtuigingen en de culturele gedragspatronen die je onbewust meeneemt in iedere dialoog? En kun je verschillende manieren herkennen, ontdekken en samenbrengen zodat een nieuwe, derde cultuur ontstaat waar mensen zich veilig voelen en hun talenten kunnen ontplooien?

Perspectief 7. Managen van de omgeving

Executives moeten in staat zijn de omgeving te managen en te anticiperen op de behoeften van klanten en stakeholders. Hoe kan je organisatieprocessen opzetten om snel de veranderingen in de omgeving op te sporen en om te zetten in betekenisvolle scenario's voor de toekomst? Hoe kan je leren van je klanten en innovatie stimuleren?

Wat kan een executive coach voor je doen?

Voor ons is executive (team)coaching een specifieke vorm van organisatie- en leiderschapontwikkeling, waarbij een leider of team in de spiegel kijkt en nieuwe methodes en invalshoeken leert om effectiever te zijn in de organisatie en in het beïnvloeden van stakeholders.

Executive coaching is een vak dat specifieke kennis, ervaring en vaardigheden vereist. Voor ons is het onderscheid tussen algemene coaching en executive coaching het vermogen om over alle zeven perspectieven heen actief te luisteren, goede vragen te stellen en handvatten te bieden.

Ambitie met dit boek

Ons doel is een boek voor executives en executive coaches dat makkelijk en prettig leesbaar is. Centraal staan de praktijksituaties, waarbij steeds een theoretische inleiding wordt gegeven en casuïstiek wordt besproken. Namen en situaties zijn uiteraard in alle cases gefingeerd.

Met dit boek hopen we aan de hand van onze kennis en ervaring als executive coaches de inzichten op de zeven perspectieven te ontsluiten. Hierdoor willen we executives ondersteunen in hun ontwikkeling en executive coaches stimuleren om zich systemisch te oriënteren.

Ieder hoofdstuk staat op zich én vormt onderdeel van het overkoepelende model dat de basis vormt van dit boek. Ieder hoofdstuk bevat:

1. De aanleiding: waarom is dit perspectief relevant?
2. Theoretisch kader: hoe kan je ernaar kijken?
3. Een tool of methodiek om in de praktijk mee te werken.
4. Een casestudie die het werk van executive coaches illustreert.
5. Vragen voor persoonlijke reflectie.
6. Lees- en kijktips.

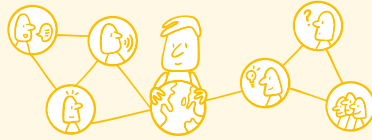
Het laatste hoofdstuk geeft handige tips om een goede executive coach te vinden, naar aanleiding van de uitkomsten van onze zelftest.

We wensen je veel leesplezier.

**Sari van Poelje, Annejet de Blécourt, Marianne Eussen,
Rob de Ruiter, Sonja Wekema**

7

Managen van de omgeving
Anticipatie voor innovatie



6

Intercultureel leiderschap
De sleutel tot succes in een globaliserende wereld



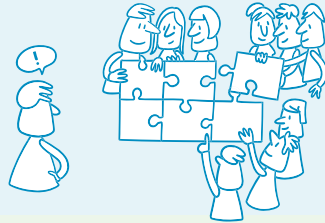
5

Macht en ethiek
Wie het machtsspel niet speelt, wordt gespeeld



4

Teams met teams
Cross-functionele teamsamenwerking



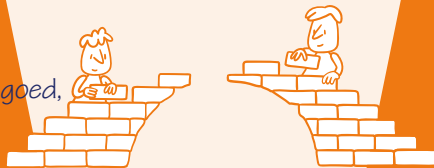
3

Teamontwikkeling
High performing teams



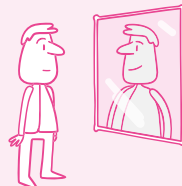
2

Werkrelaties optimaliseren
Werkrelaties gaan niet vanzelf goed, wel vanzelf fout

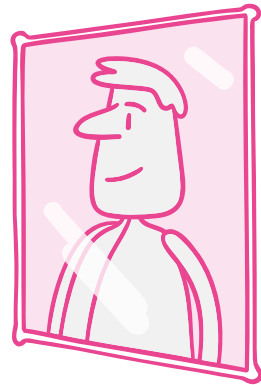
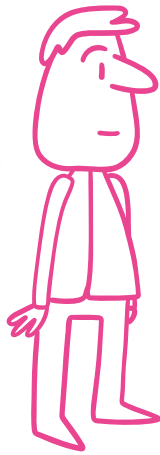


1

Executives en zelfinzicht
Ik zie, ik zie, wat jij niet ziet



1



Perspectief 1 Executives en zelfinzicht

Ik zie, ik zie, wat jij niet ziet

■ Annejet de Blécourt

*Welnee, ik heb helemaal geen coach nodig.
Ik heb zelf genoeg kennis en ervaring!*

Uit onderzoek blijkt telkens weer dat iedereen, ook de beste leider, blinde vlekken heeft. Executives zien door blinde vlekken hun fouten niet, terwijl mensen om hen heen die feilloos weten te benoemen. Blinde vlekken belemmeren leiders in hun vermogen om zich aan een snel veranderende omgeving aan te passen. Ze kunnen de grootste bedreiging voor persoonlijk succes en het succes van de organisatie zijn (Shafer, 2020).

Als directeur, executive of leider heb je een grote impact op mensen en hun levens. Je bent uniek en tegelijkertijd niet de enige die soms tegen zichzelf en anderen aanloopt. Het vermogen om je blinde vlekken te zien, om op jezelf en je handelen te reflecteren en met feedback om te gaan, bepaalt in hoge mate of je succesvol bent of niet (Shaw, 2014).

Dit hoofdstuk beoogt jou als leider een hart onder de riem te steken, want 't is soms eenzaam aan de top. Dat is niet alleen een oude volkswijsheid. In een peiling onder CEO's gaf de helft van de respondenten aan ook echt eenzaamheid in hun rol te ervaren (It's Time to Acknowledge CEO Loneliness, 2014). Ook latere studies bevestigen dat senior managers door hun rol vatbaarder zijn voor eenzaamheid binnen en buiten het werk (Zumaeta, 2018).

Dit hoofdstuk gaat over executives en zelfinzicht. Wat zijn de bedreigingen voor je zelfinzicht? Wat zijn de pijlers van leren? Hoe kun je, door het minst logische te doen, het meest succesvol zijn?

*Zelfkennis is het begin van alle wijsheid.
(Aristoteles)*