

Inleiding

Waarom zou je in deze tijd in vredesnaam leider willen worden? Waarom zou je het gedoe aangaan? Je wordt immers meestal niet als leider geboren, een enkele prins of prinses daargelaten.

Wellicht groei je op in een omgeving die leiderschap aanmoedigt of zelfs verwacht. Of ontwikkel je gaandeweg zelf de wens om leider te worden. Maar waarom? En hoe ontwikkel je de kwaliteiten om een goede leider te zijn?

Mensen worden leider omwille van heel verschillende redenen. Status, roeping, opoffering, bij willen dragen, ambitie, hebzucht, gevoel van superioriteit, narcisme, vaderlijke of moederlijke gevoelens, redderssyndroom of de held willen zijn. En dan missen we er nog wel een paar. Elk van die redenen is menselijk én wat ons betreft legitiem, maar heeft ook de nodige consequenties. Als je bijvoorbeeld leider wil zijn vanwege de prestige (wat geldt voor meer dan vijftig procent van alle leiders), dan ben je altijd bang om te falen en stap je eerder in de valkuil van overdreven of negatief gedrag. Elke reden heeft een eigen kracht en valkuil. Dus wat is jouw reden, jouw drijfveer? Er is weinig meer schadelijk voor het vertrouwen in jou als leider dan valse voorwendselen. Mensen zijn niet gek, die voelen dat haarfijn aan. Wat voor leider zou jij zelf willen dienen? Wat voor leider wil jij zijn?

Een ontvullend inzicht is wellicht dat voor elke leider die je kent, er duizenden zijn die dat bij toeval (of pech) op dat moment net niet zijn geworden. Toeval maakt dat jouw leiderschapskwaliteiten ergens goed of slecht van pas komen. Het voelt soms meer als geluk en evolutie, dan een vooropgezet plan.

Al het gedoe ten spijt, we moedigen je van harte aan om een goede leider te zijn. En dit boek ligt voor je om je daarbij te helpen.

Dit boek gaat over *leiderschap en verandering*. In een organisatie kan het een niet zonder het ander. C.A.R.E. to Lead behandelt de belangrijkste rol die jij als leider hebt bij veranderingen; het creëren van een *culture of change*. Een cultuur die het mogelijk maakt allerlei veranderingen in jouw team, in jouw organisatie, bij jouw mensen gedragen en gerealiseerd te krijgen. En als we wat brutaal worden; onze aanpak van veranderen is daarmee heel anders dan je gewend bent. Het gaat in C.A.R.E. to Lead niet over alle zaken waar je 'management' achter kunt zetten. Changemanagement, project- of programmamanagement komt hier niet in voor. Niet om ons daartegen af te zetten, maar wel om een aanvullende en onderscheidende kijk en aanpak te bieden. En daarmee het fundament te leggen voor al die mooie veranderinitiatieven.

Op social media en in gesprekken gaat het vaak over *persoonlijk leiderschap*. Dit is het onderwerp van een eerder verschenen boek;



Visie, grote plaatje zien, analyseren, complexiteit, onderbouwing zoeken, consistent verhaal maken, ontwikkelingen

Creativiteit, intuïtie, core business, uniciteit, diepe waarheden, individueel bewustzijn, authenticiteit, vrij denken, jezelf zijn

Sociaal ideaal, samen werken, luisteren, bruggen bouwen, juiste mensen betrekken en verbinden, emoties duiden, empoweren

Strategie, externe kansen en uitdagingen zien, BHAG, resultaat gericht, ondernemen, uitdagen, competitie, efficiency, winst

'Kijk lekker naar jezelf, master your inner game'. Persoonlijk leiderschap wordt in dit boek wel besproken als belangrijke voorwaarde voor (gedeeld) leiderschap.

Vragen die aan de basis van dit boek liggen zijn:

- Wat verwachten we in deze tijd van een leider?
- Wat zijn de succesfactoren voor leiderschap?
- Wat is jouw unieke kracht, jouw *superpower* als leider?
- Welke illusies hebben mensen – vanuit verschillende drijfveren – over veranderen?
- Hoe stimuleer je een *culture of change*?
- Hoe werk je aan gedeeld leiderschap?

Deze vragen zijn ook bedoeld om je als leider aan te zetten tot reflectie én actie.

Het 'ME+U | master your inner game' model ligt aan de basis van C.A.R.E. to Lead. Het model heeft acht kleuren die drijfveren of krachten kunnen representeren, die op spanning met elkaar staan en elkaar aanvullen. Vier kleuren zijn meer toekomst- en denkgericht. Dit zijn de 'create' kleuren: geel, oranje, grijs en groen. Vier kleuren zijn meer op het heden en doen gericht, dat zijn de 'execute' kleuren: rood, blauw, bruin en paars.



Zes redenen 'waarom'

In vrijwel alle klantvragen of vraagstukken die wij begeleiden is leiderschap en cultuur een belangrijk, zo niet het belangrijkste, thema. Leiderschap intrigeert ons en velen met ons. Het is moeilijk te pakken, er zijn veel verschillende meningen en invullingen over. Vaak krijgen we de vraag om onze gedachten verder uit te werken in een boek. Het werd dus hoog tijd onze visie op leiderschap neer te leggen. Niet dé allesbeslissende visie, hét definitieve boek over leiderschap voor iedereen. Maar wel onze visie.

Reden 1: leiderschap heeft door je opvoeding een mythische status gekregen. En dat besef

begint nu bij veel mensen in te dalen. Verhalen die ons leven van jongs af aan vermaken, die ons waarschuwen en onze moraal beheersen. Deze verhalen bepalen onze waarden, normen en beelden van wat een leider moet zijn. Ze beheersen de culturen en het leiderschap in landen, organisaties en teams. Wij willen die mythe doorbreken.

Reden 2: sturing in organisaties is in toenemende mate complexer geworden, en AI doet daar nog een schepje bovenop. Producten en processen zijn ingewikkelder geworden, onbegrijpelijke technologie neemt veel zaken over, werknemers zijn mondiger en veeleisender, en de concurrentie is scherper. Als een reactie daarop wordt er vaak naar 'het management'

gewezen als degenen die in control zouden moeten zijn, maar dat niet zijn.

Reden 3: in teams en organisaties leven diametraal tegenovergestelde beelden over datgene wat nieuw leiderschap in organisaties inhoudt. Idealistische beelden over charismatische alleskunnende verkleuren datgene wat er nog steeds in de praktijk gebeurt en veelal keihard nodig is. Op social media worden 'leuke' plaatjes over de geweldige leider versus de ouderwetse manager of erger nog 'baas' driftig gelikt. Het zijn theatrale beelden, gedeeld vanuit frustratie of onmacht, die veel overeenkomst vertonen met een in opstand geraakte schreeuwende menigte machtelozen. Alsof ongenueanceerd en harder roepen het nieuwe wereldbeeld van de leider bepaalt. In werkelijkheid is leiderschap vaak weinig heroïsch; mentaal hard werken en vol met dagelijkse beslommeringen.

Reden 4: de leider heeft geen houvast meer aan een routekaart. Van de leider blijven we verwachten dat die met een nieuw opwindend en verbindend verhaal komt. Maar juist die leider worstelt nog het meest met de oude verhalen en de eigen voorkeursstijl. Het verhaal rond leiderschap moeten we daarom met elkaar opnieuw gaan bouwen. En leiderschap zal meer op de voorgrond staan dan de leider. Zonder dat de leider diens rol als regisseur verliest of slechts een ceremoniële functie krijgt. Maar laat de gedachte, laat staan de aanbidding, los dat die regisseur die Grote Leider is zonder wie het allemaal niet zo was gelopen.

Organisaties zijn sterke constructies. Hoeveel je ook hoort over faillissementen, fraude, burn-out, slecht management of toxische culturen. Organisaties blijven bestaan, trekken nieuwe mensen aan die soms beter passen, maken producten, genereren winst, geven werknemers een zekerheid van inkomen. In organisaties zit een natuurlijk mechanisme waardoor mensen gewoon doen wat nodig is. Ondanks allerlei vage initiatieven of werkgroepen. Ondanks gebrekkige sturing. Gevaarlijk wordt het als je als leider je eigen rol in die prestaties onderschat of overschat.

Reden 5: het draagvlak voor leiderschap is in toenemende mate ambigu. Als we diep in de ellende zitten (dreigend faillissement of oorlog), dan verwachten we dat een leider opstaat en ons eruit haalt en zijn we massaal veel meer geneigd die te volgen dan in vreedstijd. In de meeste gevallen zijn de omstandigheden echter niet zo zwaar. De problemen die de mensen dan zien zijn gekoppeld aan hun eigen drijfveren. Die problemen kunnen dan voor die persoon wel heel zwaar voelen, maar ze leiden niet tot een collectief probleem. Er is dan geen draagvlak voor één leider voor allen. We willen onze vrijheid en iemand die ons individueel ondersteunt.

Reden 6: teammeetings worden steeds complexer en minder effectief. Herken je deze situatie in je organisatie? Er worden veel afspraken gemaakt maar niet nagekomen.

Wie is onbewust en van nature degene waar we naar opkijken

De beste!

De slimste!

De meest creatieve

De meest verbindende

De sterkste

De zorgvuldigste

De beste verhalenverteller

De fitste

We praten veel maar nemen geen besluiten. Als we besluiten dan gaan we het er toch weer over hebben. Sommige collega's buffelen, anderen lopen de kantjes ervan af. We klagen voor en na de meeting over mensen en processen maar tijdens de meeting zijn we stil. We bouwen onderlinge onuitgesproken irritatie op, zijn dan ineens fel en verwijten elkaar vervolgens dat we het 'onveilig' maken. Woorden liggen op een weegschaal en worden al snel als wapens ervaren.

Redenen te over om dit boek te schrijven. Net als redenen te over om een leider te willen zijn.

Wie zie jij zelf als leider?

Wie jij zelf als leider ziet, zegt vaak veel over je eigen drijfveren. Oranje ziet graag de beste, de meest succesvolle als leider, geel de slimste en groen de meest verbindende de idealistische leider. Als leider krijg je te maken met andere mensen, met andere drijfveren. En elke drijfveer stelt zijn eigen eisen aan wie die ziet als de leider. Voor groen hoeft de slimste niet de leider te zijn en oranje zit niet altijd op verhalen te wachten.

Naast je voornaamste drijfveer heb je andere drijfveren nodig om niet in extremiteit te vervallen. Elke drijfveer op zich zal zich uiteindelijk overschreeuwen als die niet uitgedaagd of in toom gehouden wordt door een andere drijfveer. Die wisselwerking tussen drijfveren uit zich niet in rust en balans, maar in constante spanning en dynamiek. Die dynamiek is de gezonde uiting van elk organisme: een persoon, een team, een organisatie, een maatschappij.

Wat gebeurt er als de dynamiek er onvoldoende is en elke drijfveer zijn eigen gang kan gaan?

1. **Oranje** blijft maar rennen op individueel succes (zelfs kleine applausjes), ziet steeds betere opponenten en kiest uiteindelijk voor niet willen verliezen
2. **Geel** blijft maar informatie verzamelen, lezen, overtuigen en compliceren en wordt uiteindelijk een betweter
3. **Groen** blijft maar mensen opzoeken, praten, overleggen, op zoek naar de lieve vrede en raakt uiteindelijk teleurgesteld in anderen
4. **Grijs** gaat relativeren, draait het alledaagse de rug toe, wil simpel leven en raakt vervreemd van de organisatie
5. **Rood** blijft maar strijden, en gaat uiteindelijk vooral bedreigingen zien en zich daartegen wapenen.
6. **Blauw** blijft maar chaos en onrecht zien, wil zaken tot in detail regelen, gaat steeds verder in detail en creëert uiteindelijk een papieren wereld
7. **Bruin** blijft maar voelen en wordt uiteindelijk hypersensitief, overgevoelig, oncomfortabel, hypochondrisch en trekt zich terug
8. **Paars** gaat zich krampachtig vasthouden aan datgene wat ooit steun en veiligheid gaf, niet beseffend dat dit inmiddels een sprookje of tot as is geworden

Dynamiek en samenspel is belangrijk om elke drijfveer te laten floreren en tegelijkertijd niet uit de bocht te laten vliegen. Als leider sta je ervoor opgesteld om die dynamiek te zien, te voeden en tot wasdom te brengen. En dat is in deze tijd een forse uitdaging.

Dit boek gaat met name over de kracht van de leider, maar ook over drijfveren en gedrag. Het helpt altijd te weten hoe je zelf gedreven bent. Veel mensen gebruiken het ME+U platform al voor hun persoonlijke ontwikkeling. Als jij nieuw bent in deze methodiek en wil weten wat jouw belangrijkste drijfveren en allergieën zijn, dan kun je er gratis mee kennis maken en een korte test doen op www.meplusu.nl en klik op 'doe de sneak preview'. Of scan de QR-code.



Je uitdaging als leider

In de dagelijkse praktijk word je als leider geleid door de hectiek die het samenkomen in groepen, en het samenwerken in een organisatie, kenmerkt. De voortgang van projecten, issues met producten, cijfers, bilaterale ontmoetingen, teammeetings, ontevreden klanten, niet geleverde materialen. Om maar niet te spreken van het onderlinge geklets en geroddel onder het mom van informeren. Veel zaken gebeuren onverwacht, gaan ongecoördineerd en vergen veel meer tijd dan je zou willen. De zaken waar jij als leider op reageert, en hoe je reageert heeft te maken met je natuurlijke stijl. Vanuit *power* reageer je eerder direct op problemen met klanten en processen die niet goed lopen, vanuit *love* op persoonlijke verhalen die je hoort. En die tijd is goed besteed als ze je een diep begrip oplevert van hoe zaken in de werkelijkheid gaan, maar vaak blijft het toch beperkt tot oppervlakkige kennis.

Sta voor jezelf eens stil hoeveel tijd je werkelijk bezig bent als leider. Waarbij je het gevoel hebt dat je een leider bent die verandering brengt. Verdeel die tijd in hoeveel tijd jij bezig bent met verandering, met nieuwe zaken te ontwikkelen en om die verandering daadwerkelijk te implementeren. Veel leiders zijn blij als ze komen aan de twintig procent voor de creatie en executie van een verandering. Voor de andere tachtig procent word je geleefd, word je geleid. Ben je negen van de tien keer bezig met gedoe, de dagelijkse gang van zaken en voor je gevoel niet de toekomst. Je bent problemen aan het oplossen, mensen aan het spreken en aan het zorgen voor voortgang. Zaken waarvan je, terecht of onterecht, had gehoopt en verwacht dat mensen dat zelf deden.

Maar in die tachtig procent van jouw tijd zit de crux. Jouw gedrag in die 'verloren' tijd is bepalend voor de culture of change. Je uitdaging is altijd focus te hebben op datgene wat jouw gedrag en dat van jouw team betekent voor een culture of change. Die is uiteindelijk de basis voor alle veranderingen die je aan moet gaan.

Want wat gaat er op dit moment nog veel mis in organisaties die willen veranderen.

Acht missers die verandering blokkeren

Gebruikmakend van je eigen natuurlijke stijl ben je als leider vaak erg goed in acties die horen bij die specifieke stijl. En zie je ook zaken over het hoofd, je heb je eigen valkuilen. In stabiele omgevingen is dat vaak niet zo erg. Maar steeds minder omgevingen lijken stabiel. Mensen overschatten massaal wat de veranderingen voor de komende twee jaar zullen zijn. Die vallen meestal wel mee. Maar onderschatten wat er in tien jaar tijd voor ontwikkelingen zijn die het huidige functioneren van de organisatie volledig op zijn kop kunnen zetten.

In een organisatie of team is aandacht voor alle drijfveren, bronnen en stijlen, met nuances voor de taak en de specifieke situatie, essentieel. Maar daar gaat veel mis, waardoor succesvolle veranderingen in de minderheid zijn of zelfs actief geblokkeerd worden.

Misser #1 er is geen sterke ambitieuze missie

Mensen weten niet duidelijk WAAROM ze moeten veranderen, wat de noodzaak of het lonkende perspectief is. Een missie moet een grote verandering rechtvaardigen.

Misser #2 er is geen sterke inspirerende visie

Mensen hebben geen idee wat de visie is. Een visie geeft richting, motivatie en verbondenheid en helpt ons verbonden te voelen met iets dat groter is dan onszelf.

Misser #3 er ontstaat geen persoonlijke belang of gevoel van urgentie

Zeker in deze tijd van individualisme, is doen waar je energie van krijgt voor veel mensen de vrijheid die ze nodig denken te hebben. Zolang dat persoonlijke belang niet gezien wordt en boven de missie en visie van de organisatie gaat, is geen enkele verandering duurzaam.

Misser #4 er wordt te veel over draagvlak gepraat en te weinig gecreëerd

Niet iedereen doet mee in het begin. En dat is prima, maar het gaat mis als we wel op iedereen inzetten. Want we willen zo graag iedereen aan boord, zodat we maar blijven praten. Creëer een krachtige kerngroep en verdraag bijgeluiden van 'gemopper en gesteun'.

Misser #5 we nemen geen dappere besluiten

We lopen weg van pijn, en houden blokkades in stand. Zonder pijn geen verandering. Verdraag en omarm. Wat je nodig hebt is een krachtige groep die dappere besluiten durft te nemen, pit in de organisatie brengt en duidelijke taal spreekt.

Misser #6 we vertalen niet goed naar de praktijk

De verandering blijft abstract zonder begrijpelijke vertaling naar de uitvoering. Daarom kunnen we ook geen kleine snelle resultaten behalen die laten zien dat de verandering nut heeft. En medewerkers geven ook niet altijd dat inzicht, bijvoorbeeld vanuit angst dat hun baan weg geautomatiseerd gaat worden.

Acht missers die verandering blokkeren

Geen sterke ambitieuze missie

Geen heldere inspirerende visie

Geen persoonlijk belang/urgentie

Te lang en te veel praten

We nemen geen dappere besluiten

Geen vertaling naar de uitvoering

Geen respect voor het heden

Geen aandacht voor energie

Misser #7 de verandering wordt niet verankerd in tradities

We respecteren de praktijk niet. We stoppen te snel met verandering te stimuleren. Zelfs in kleine organisaties zijn er tientallen waarden, tradities, rituelen en ongeschreven regels die zorgen dat zaken soepel lopen. Zaken die nooit hun weg vinden in formele procedures en die vaak pas helder zijn nadat je er een paar jaar hebt gewerkt. Pas als de verandering daarin zijn weg heeft gevonden is het bestendig. Dat kan jaren duren.

Misser #8 de verandering wordt niet ondersteund door de fysieke omgeving

We kennen elkaars praktijk niet door en door en weten vervolgens ook niet wat we aan moeten passen. Daarom kunnen we ook niet voortborduren op datgene waar we uitmuntend in zijn. Je kunt geen grote veranderingen doorvoeren en bezig blijven op precies dezelfde werkplek, met dezelfde looproutes, muren, meetings en aankleding.

Zoals je wellicht opvalt beginnen de missers bij de ultieme droom op nummer 1 en eindigen ze bij de meest tastbare werkelijkheid op nummer 8.

Als leider is het normaal dat je de goede dingen doet. Althans, dat vinden je collega's, daar krijg je in hun ogen immers ook flink voor betaald. Maar je kunt veel mis doen. En in deze tijd lijken mensen steeds minder vergevingsgezind.

Leiders onder een vergrootglas

Geen enkele beroepsgroep ligt zo onder een vergrootglas als degene die willen leiden; de manager of CxO. Als leider lig je nu onder een ander soort vergrootglas dan pakweg 10 jaar geleden. Financiële en sociale situaties worden argwanend bekeken, uitvergroot en waar mogelijk verheerlijkt of vol afschuw besproken. Dat sociale vergrootglas maakt dat excessen veel breder zichtbaar zijn én minder getolereerd worden. Een enkele heilige of briljante geest daargelaten.

Mensen in je organisatie zijn niet gek. Die hebben haarfijn door waarom jij en je collega's op leiderschapsposities terecht zijn gekomen en blijven. Is dat door je leiderschapskwaliteiten, de prestaties in je vorige functie, een lang dienstverband, goede verkopen, je netwerk of de familiebanden? Als ze net nieuw binnen zijn horen ze de verhalen van anderen. Medewerkers praten onderling veel met (en over) elkaar en met name over de leiders. En leiders weten dat. Daarom wordt zo vaak benadrukt 'dat we met één mond spreken, de neuzen dezelfde kant op moeten staan etc.' Hoe meer je dat moet benadrukken, hoe beroerder het is.

Van de CxO wordt leiderschap het meeste verwacht. De leider mag, in theorie, best een schaduwkant of rafelrandje hebben, die hoeft niet alles te weten, is geen heilige maar ook 'gewoon mens'. Welk rafelrandje dat is, daar kom je meestal in de praktijk pas achter. En datgene wat nu werkt en geaccepteerd wordt is over tien jaar misschien een schandaal waard. Maar hoe doe je het dan goed?

Goed leiderschap is moeilijk onder woorden te brengen. Zodra mensen er over spreken lijkt het alsof ze hun eigen favoriete liedje vertolken en een ander mag raden welke dat is. In hun eigen hoofd klinkt het heel herkenbaar en prachtig omdat ze zelf de muziek erbij bedenken. De arme luisteraar moet het doen met wat goedbedoelde soundbites en er een slag naar slaan. Muziek is totaalbeleving. Verhaal, gevoel, timing, tekst, ritme, betekenis, verrassing. Muziek raakt je. Dat doet leiderschap ook: het is raak en het raakt je. Het geeft je energie en je komt gemotiveerd in beweging als de leider de juiste snaar raakt. Maar je krimpt ineen en wordt vervuld met afgrijzen als de leider spreekt, maar niet jouw ideologie verwoordt. In de volksmond is goed leiderschap datgene wat jou aanspreekt. Zoals de ene persoon vooral luistert naar de tekst in de muziek, luistert een ander naar het ritme of adoreert de vertolker. Bij leiderschap is dat hetzelfde. Zoals de ene persoon luistert naar datgene wat de leider inhoudelijk zegt, is een ander gericht op de toon of de intentie van de leider. Zo kan iemand ook vooral de persoon van de leider zien en waarderen, los van de boodschap. Als musicus of leider doe je het nooit voor iedereen goed. *Maar superster of bij het grote publiek onbekende parel, je moet musicus of leider willen zijn om het goed te kunnen.*

Vrijwel iedereen denkt leiderschap wel te herkennen als ze het ervaren. Omdat ze net als bij muziek geraakt worden door datgene wat ze meemaken. Vrijwel iedereen weet op die manier ook een slechte leider te doorzien. Ze worden niet geraakt. Niet dat ze daar direct iets

mee doen, er zijn veel persoonlijke redenen om een slechte leider in diens leiderschapswaai te laten. Ik ben bang dat we het allemaal weleens hebben gedaan. Omdat je je eigen gang kon gaan, een ander de klappen opving, of dacht: het zal mijn tijd wel duren. Jij wil uiteraard een goede leider zijn, maar hoe doe je dat?

Wat drijft jou als leider; verschillende benaderingen van leiderschap

Hoe geef jij invulling aan je leiderschap? Je drijfveren geven je daar een indicatie van. Ze zijn jouw reactie op de omgeving, geven een invulling aan jouw rol in je eigen verhaal, aan wat je wil bereiken, waar je behoefte ligt, waar je een hekel aan hebt. Je drijfveren staan altijd 'aan' en sturen vaak onbewust je gedrag. Ze zijn gevormd gedurende je eigen ontwikkeling, je opvoeding, je school, de verenigingen waar je deel van uitmaakte, de boeken die je las, de films die je keek en de games die je speelde. De verhalen die je hebt gehoord van je ouders over hun werk, de politiek, familie die het al dan niet 'gemaakt heeft' in het leven. Het applaus of pak slaag dat je kreeg. Je vakantiebaantjes en sponsors. Ze zijn gevormd door je prestaties en je teleurstellingen. Ze zijn een zeer bepalend onderdeel van jouw leiderschap.

Mede daarom wordt leiderschap op zoveel verschillende manieren benadert. Er zijn maar weinig woorden die zoveel toevoegingen kunnen verdragen als het woord leiderschap. Een aantal populaire; je kunt een onderscheid maken in persoonlijk, team, organisatie of leider

van een beweging. Je kunt leiderschap benaderen vanuit verschillende groeistadia/levels (b.v. Collins) of stijlen zoals transactioneel, transformationeel, secure base, authentiek, strategisch, emerging, Laissez fair of situationeel, war-time en peace-time CEO. Je kunt leiderschap benaderen vanuit het doel, de persoonlijke eigenschappen of gedrag. Je kunt kijken vanuit verschillende culturen of vanuit genderperspectief. Invalshoeken te over.

Elke nieuwe invulling lijkt een nieuw gat in het bestaande verhaal te moeten vullen. Tussen allen is enige overlap, geen enkele dekt de gehele lading. Het situationeel leiderschap beoogde alles te overlappen. Het is een krachtige term, een nastrevenswaardig concept, maar ook misleidend want het is voor vrijwel niemand mogelijk om daaraan te voldoen. Niemand kan schakelen tussen alle noodzakelijke stijlen.

Elke leider heeft een eigen stijl. Maar sommige leiders hebben de neiging zichzelf nogal breed in te schatten en als zodanig te verkopen. Zij claimen elke verandering aan te kunnen 'net wat de situatie nodig heeft'. Dat 'situationeel leiderschap' is vaak vooral oranje ingestoken en behaalt meestal vooral kleine verbeteringen in de praktijk en eindigt met 'bewustwording dat we zoveel meer zouden kunnen als we echt zouden willen'.

Met elkaar kun je veel meer bereiken en kun je vaak alle nodige leiderschapstijlen invullen om een verandering niet alleen te starten, maar ook gedragen te krijgen, af te maken en duurzaam te bestendigen. Mensen weten dat vaak wel, maar doen het niet. En wij gaan niet alleen voor 'bewustwording'. Dat is een term die

Leiderschap is samen veranderen

1 Stimuleren	én	Realiseren
2 Opschudden	én	Stabiliseren
3 Realiteit zien	én	Uitdagen
4 Voeten in de klei	én	Ambitie

laat zien dat je je hoofd buigt voor: 'we hebben veel discussie gevoerd maar iedereen blijft zijn eigen principiële gelijk houden en het ongelijk van de ander aantonen. We hebben het heel complex gemaakt en we komen er niet meer uit. De energie is eruit'. Jouw leiderschap begint wellicht bij bewustwording, maar het werkt pas als je zaken als verbinding, visie en strategie weet te combineren met executie.

Jouw dynamische balans tussen droom en werkelijkheid

Een van de grootste uitdagingen bij het leiden van veranderingen is het creëren van de juiste mix in aandacht voor dromen en realisatie, voor inspireren en doorpakken, voor creëren en executie. In het bedenken van nieuwe ontwikkelingen én het daadwerkelijk uitvoeren van zaken. In organisaties die veranderingen niet doorgevoerd krijgen lopen die twee zaken steeds verder uit elkaar. De idealisten houden abstracte discussies over gewenste culturen, big pictures en Missie-Visie-Strategie en beklagen zich over de huidige situatie. Ze maken de vertaling niet naar de praktijk 'omdat daar andere mensen voor zijn'. De realisten houden met kunst en vliegwerk de tent draaiende, raken steeds meer naar binnen gekeerd en keren zich af van de praters. Zij maken de vertaling niet naar de toekomst 'omdat dat hun taak niet is'.

Onze verwachtingen van goed leiderschap

Ambitieuze strateeg

Inspirerend visionair

Creatieve en scherpe geest

Empatisch communicator

Respectvolle doorpakker

Zakelijk structureerder

Pakkend verhalenverteller

Vitale energiegever

In elke cultuur is een dynamische balans nodig tussen enerzijds de vier *create*-krachten die dromen en zaken steeds opnieuw willen bekijken (visionair geel, strategisch oranje, intuïtief grijs en verbindend groen) en anderzijds de vier *execute*-krachten die doen en zaken willen inbedden en perfectioneren (power rood, operationeel blauw, storytelling



- | | |
|--------------------|--------------------------|
| 1. Toekomst | 1. Nu |
| 2. Geen tijdsdruk | 2. Deadlines |
| 3. Verbreden | 3. Versmallen |
| 4. Geen hiërarchie | 4. Duidelijke hiërarchie |
| 5. Diversiteit | 5. Conformiteit |
| 6. Laten ontstaan | 6. Plannen |
| 7. Zweven | 7. Graven |
| 8. Denken | 8. Doen |
| 9. Versimpelen | 9. Standaardiseren |
| 10. Uitdagen | 10. Conformereren |
| 11. Hoe anders? | 11. Hoe precies? |
| 12. Brede focus | 12. Smalle focus |
| 13. Vragen | 13. Antwoorden |

paars en hands-on bruin). In veel organisaties raakt die dynamische balans steeds verder van slag, mislukken veranderingen en lopen dromen en werkelijkheid steeds verder uiteen. Jouw taak als leider is die *culture of change* continu te stimuleren.

C.A.R.E. stimuleert een *culture of change*

De wereld van leiderschap, cultuur en verandering bestaat niet uit één waarheid, één perspectief. Complex, meerkleurig, vaak onbegrijpelijk en ongrijpbaar en bovenal in beweging. Dit vraagt 'anders' van de hedendaagse leider. Niet zozeer in anders zijn of een andere stijl. Dit vraagt in anders doen. Het speelveld van cultuur en verandering anders bespelen. Dat is de C.A.R.E game. Die zullen we uitgebreid aan de orde laten komen in deel 2 van dit boek. Voor nu is het handig om te weten dat de C.A.R.E. game vier veranderbronnen benut.

1. *Challenge*: Uitdagen en blijven leren van ontwikkelingen en de bestaande situatie. Kansen creëren en benutten. Van buiten naar binnen.
2. *Activate*: Activeren en inzetten van persoonlijk- en groepsbewustzijn en actiebereidheid. Van binnen naar buiten.
3. *Realise*: Focus op realisatie, manieren waarop we besluiten en de uitvoering regelen. Hoe we willen dat het gaat.
4. *Embed*: De werkelijke gang van zaken in de organisatie. Onze realiteit in omgang en productie.

De opbouw van dit boek, wat mag je verwachten

In deel 1 lees je de kracht van verhalen en de rol ervan in culturen en leiderschap. Laten we zien dat zich een volgende fase in het leiderschap ontvouwt, en benoemen we de succesfactoren van een *culture of change*.

In deel 2 gaan we dieper in op een *culture of change* en laten we je kennis maken met de C.A.R.E. game. Hoe jij de game speelt en een *culture of change* stimuleert door met je team aandacht te hebben voor de vier veranderbronnen: Challenge, Activate, Realise en Embed.

In deel 3 bespreken we de unieke kracht van de leider: diens *superpower*. Zestien unieke *superpowers* en hoe jij die kunt ontwikkelen.

Geniet van het 'spel'. Leer, prikkel en daag uit. Jezelf én je omgeving. Welkom in jouw C.A.R.E. game!

“

Leiderschap is niet wat je zegt. Het is wat je toestaat.

Ten slotte

Een zijstapje voor degenen die gewend zijn te werken met drijfveren en kleuren. We spreken in dit boek C.A.R.E. to **Lead** met name over jouw kracht als leider, in mindere mate over je drijfveer.

Er is een duidelijk verschil. Een drijfveer is een innerlijke motivatie die je gedrag, keuzes en acties in een bepaalde situatie bepaalt. Het is iets dat je wil, maar dat betekent nog niet dat je er goed in bent. Zaken willen begrijpen maakt nog niet dat het lukt. Je zoektocht naar steeds meer informatie kan het ook veel te complex maken.

In dit boek gaat het over jouw kracht als leider, hoe je een *create*- en *execute* kracht bundelt tot een *superpower* en hoe je daarmee een *culture of change* stimuleert. Als leider heb je uiteraard wel te maken met je eigen drijfveren en de drijfveren van je mensen, dus met enige regelmaat popt die invalshoek op.