

LAAT **DE KRACHT VAN GEVEN**
OOK VOOR JOU WERKEN

Zelf dingen voor elkaar krijgen, mensen in beweging zetten en zelf het verschil maken op ieder moment en in elke situatie. Met jouw interne knop op 'geven' bepaal jij voortaan zelf je succes. Jij leidt!

Dit boek laat je kennismaken met **Givability** en de kracht van 'geven'. Geven zonder te pleasen, maar als bewuste keuze, vanuit jouw eigen leiderschap. Je ontdekt aan de hand van 7 concrete principes hoe jij de kracht van 'geven' direct zelf kunt toepassen. En hoe je met Hospitality succesvoller wordt in wat je doet. Met behulp van Givability stop je met het anderen voor jou te laten bepalen en neem je op een fijne manier zelf de regie met jouw gastvrijheid, je manier van communiceren en eigen leiderschap.

Je krijgt met dit boek een deel extra, speciaal voor leidinggevend: **Gevend Leiderschap**, de effectieve mensgerichte manier van leidinggeven met je knop op 'geven'. Gevend leiderschap maakt leidinggeven effectiever en makkelijker, je krijgt mensen eenvoudiger in beweging en je creëert een Buitengewoon Team.

Jeff Dadema is een ervaren trainer, spreker en directeur van Letsgoactive training groep, al 25 jaar specialist in Hospitality- en leiderschapstrainingen.



HET
BOEKEN
SCHAP



JEFF DADEMA

JIJ LEIDT!

JEFF DADEMA

JIJ LEIDT!

met Givability, de kracht van
geven zonder te pleasen

INCLUSIEF
EEN DEEL OVER
**Gevend
Leiderschap**

Zet je knop op **GEVEN**

Jij leidt!



JEFF DADEMA

**JIJ
LEIDT!**

met Givability, de kracht van
geven zonder te pleasen

	© 2026
Titel	Jij leidt!
Ondertitel	met givability, de kracht van geven zonder te pleasen
ISBN	978-90-837530-0-3
Druk	1e druk 2026
NUR	808 - Leidinggeven, coachen
Bisac	BUS081000 - BUSINESS & ECONOMICS / Industries / Hospitality, Travel & Tourism
Uitgever	Het Boekenschap
Auteur	Jeff Dadema
Illustraties	Achtergrond cover: dmitr1ch - stock.adobe.com Schuif: pikovit - stock.adobe.com Helpen-Venster (schittering): Deta Deto - stock.adobe.com Puzzel van Gastvrijheid: LadadikArt - stock.adobe.com De 7 Givability-principes: LestariEka - stock.adobe.com
Productie	Het Boekenschap
Fotografie	René Martens - Sterkportret
Trefwoorden	management, ondernemerschap, leiderschap
Bestellen	letsgoactive.nl



© 2026. 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. Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de uitgever, noch de auteur aansprakelijk worden gesteld voor eventuele schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

Omdat iedereen een eerlijke kans op succes verdient!

INHOUD

Voorwoord	8
Inleiding	11

DEEL I Waarom geven werkt 18

1	In iedereen schuilt een leider	21
2	Je knop op 'geven'	29
3	Waarom pleasen niet werkt	41
4	Wederkerigheid	47
5	Werkplezier en de Joy Gap	55

DEEL II De 7 Givability-principes 60

6	Het samenspel van de 7 principes	63
7	Principe 1 Neem het initiatief, altijd!	67
8	Principe 2 Wees gul in onthalen en aandacht geven	85
9	Principe 3 Maak echt verbinding	107
10	Principe 4 Het Helpen-Principe	119
11	Principe 5 Handel zonder (voor)oordelen	143
12	Principe 6 Neem verantwoordelijkheid	155
13	Principe 7 Speel en maak plezier	169

DEEL III Gevend Leiderschap 180

14	Van manager naar Gevend Leider	183
15	De 7 Givability-principes toepassen in leidinggeven	191
16	Gevend leiderschap als managementstijl	205
17	Aandachtsgebied 1 Veiligheid, de fundering voor alles	209
18	Aandachtsgebied 2 Vertrouwen geven en krijgen	219
19	Aandachtsgebied 3 Autonomie, steeds zelfstandiger	225
20	Aandachtsgebied 4 Waardering en respect	233
21	Aandachtsgebied 5 Buitengewoon Team en de trotsfactor	239
22	Aandachtsgebied 6 Spelen en plezier maken faciliteren	247
	Conclusie: Jij maakt het verschil!	253
	Jouw persoonlijke Geven-actieplan	256
	Over de auteur	259
	Dankwoord	263
	Bronnen	266
	Ontdek jouw persoonlijke missie	268

VOORWOORD

Sommige mensen hebben een bijzondere gave. Ze komen binnen, delen hun energie en laten je anders naar jezelf en de mensen om je heen kijken. Jeff Dadema is zo iemand.

Ik ken Jeff al jaren als een multitalent, trainer en inspirator. Zijn enthousiasme werkt aanstekelijk. Hij weet mensen niet alleen te raken, maar vooral in beweging te brengen. Regelmatig hebben wij hem ingezet om onze medewerkers te trainen. Het resultaat was telkens hetzelfde: meer zelfvertrouwen, betere gesprekken met klanten én met collega's, en vooral mensen die ontdekten dat leiderschap begint bij jezelf. Al voordat podcasts een begrip waren, mocht ik te gast zijn in zijn podcast. Nu vraagt hij mij het voorwoord van zijn boek te schrijven. Dat zie ik als een groot compliment en een eer.

Wat mij aanspreekt in Jeffs gedachtegoed is dat het zo herkenbaar én toepasbaar is. Zijn boodschap over Givability sluit naadloos aan bij iets waar ik zelf al jarenlang in geloof: *wat je geeft, krijg je vaak terug*. Een glimlach is daarvan het mooiste voorbeeld. Geef jij als eerste een glimlach, dan is de kans groot dat je er één terugkrijgt. Wacht je tot de ander begint, dan kun je soms lang wachten.

Diezelfde gedachte geldt voor aandacht, vertrouwen, respect en leiderschap. Door zelf het initiatief te nemen, maak je het verschil. Niet door jezelf weg te cijferen of voortdurend anderen te pleasen, maar door bewust te kiezen om te geven vanuit kracht. Dat is precies het onderscheid dat Jeff in dit boek zo helder maakt.

Wanneer je die kunst verstaat, gebeurt er iets bijzonders. Je merkt dat je met meer energie aan je dag begint én er ook met meer energie uitkomt. Je investeert niet in de goedkeuring van anderen, maar in je eigen houding. En dat is misschien wel de meest waardevolle investering die je kunt doen. Ze kost niets, maar levert iedere dag iets op: meer verbinding, meer plezier, meer invloed en uiteindelijk meer geluk.

Dit boek neemt je op een toegankelijke, eerlijke en inspirerende manier mee naar de essentie van persoonlijk leiderschap. Jeff schrijft zoals hij is: praktisch, energiek, confronterend wanneer dat nodig is en altijd met de intentie om jou verder te helpen.

Ik gun iedereen de inzichten uit dit boek. Lees het met een open blik, durf jezelf af en toe een spiegel voor te houden en ontdek hoe krachtig geven kan zijn, zonder jezelf te verliezen in pleasen. *Want uiteindelijk begint leiderschap niet bij de ander. Het begint bij jou.*

Ik wens je dat dit boek je niet alleen inspireert, maar vooral in beweging brengt. Want op het moment dat jij besluit om vanuit kracht te geven, zonder te pleasen, neem jij de regie. Dan leid jij.

Marc Asselbergs

Ondernemer en bestuurder Beter Zien, Revoir

Wil je dingen voor elkaar krijgen, mensen in beweging krijgen en zelf het verschil maken op elk moment en in iedere situatie? Wil je succesvoller worden in wat je doet, of iets wat je nog gaat doen tot een succes maken? Of wil je zelf het heft in handen nemen en je eigen talenten beter benutten? Dus wil je graag stappen zetten? Dan heb je net een goede beslissing genomen door aan dit boek te beginnen. Ik neem je graag mee in de wereld van Givability. Een wereld van Hospitality, communicatie en leiderschap, jouw eigen leiderschap.

Ik deel mijn gedachten en ervaringen met je en laat je kennismaken met Givability en de kracht van 'geven'. Dit boek helpt je om zelf aan het stuur te gaan zitten en impact te maken in je werk en in het leven van de mensen om je heen. Ik help je te stoppen met anderen het voor jou te laten bepalen. Vanaf nu bepaal jij zelf je succes, door te geven zonder te pleasen. Jij leidt!

Grote kans dat je bij het zien van dit boek werd getriggerd door het woord pleasen. Laat ik het direct opbiechten. Ik ben zelf ook een 'pleaser' geweest, en nog steeds heb ik er van tijd tot tijd last van. In mijn werk bijvoorbeeld, als ik kostbare vrije tijd besteed aan 'toch even nog wat uitwerken voor iemand' terwijl dat op dat moment niet nodig is. En ook buiten mijn werk heb ik soms de neiging te pleasen. Op een zeker moment ben ik ermee gestopt, omdat ik mij realiseerde dat pleasen helemaal niet het gewenste resultaat gaf. Ik deed het soms om er iets voor terug te krijgen, vooral waardering. En als die uitbleef, voelde alle inspanning als verloren energie en tijd. Het ergste was misschien wel dat ik door die teleurstellingen minder ging geven en meer ging afwachten.



In de kern ben jijzelf
degene die iets tot een
succes kan maken.

**Totdat ik ontdekte dat je heel goed kunt geven
zonder te pleasen. En dat geven zonder pleasen
iets heel krachtigs wordt, juist daarmee boek je
wél resultaat.**

In de vele jaren dat ik trainingen geef, heb ik talloze mensen ontmoet. Wat mij opviel is dat veel mensen in een voorgeprogrammeerde afwachstand staan. Een passieve levenshouding, en bij sommigen zelfs een negatieve. Ze laten dingen 'op zich afkomen', dingen overkomen ze, ze doen wat hun wordt opgedragen en kijken weinig verder vooruit dan de jaarlijkse twee weken vakantie. In het klein zie ik dat regelmatig terug in trainingen. Aan het begin vraag ik de deelnemers: Wat wil je leren? Waar wil je beter in worden? Welke situaties vind je lastig? Het meest gehoorde antwoord is dan, weinig verrassend: 'Ik laat het allemaal over mij heen komen', gevolgd door 'Ik zou het zo niet weten. Er gaat een doeleloosheid vanuit, een passiviteit die ik breder in de maatschappij terugzie. Vroeger kwamen ze daar nog mee weg en had ik vooral het gevoel dat ik dan harder aan de slag moest, omdat ik hun toch iets wilde leren. Tegenwoordig komen ze daar niet meer mee weg. Dat zeg ik letterlijk en daarna daag ik ze uit om alsnog iets te vinden waarin ze willen groeien. Want achteroverleunen en het 'maar gewoon over je heen laten komen' leidt natuurlijk niet tot groei. Het lukt dan meestal wel om een aandachtspunt te formuleren, en dan krijgt de training de aandacht die ze verdient.

Ik geloof dat succes voor een aanzienlijk deel een bewuste keuze is. Natuurlijk is niet alles maakbaar; je kunt niet alles in goud veranderen. En het maakt verschil waar je geboren wordt, waar je opgroeit, wie je ouders zijn en met wie je omgaat. Maar in de kern ben jij zelf degene die iets tot een succes kan maken. Wie je ook bent, wat je afkomst ook is, in het hier-en-nu kun jij het verschil maken. Voor wie met veel geld geboren wordt, zijn sommige dingen misschien makkelijker dan voor iemand in een arm gezin, maar of jij succesvol wordt in wat je doet, staat daar grotendeels

los van. Wacht niet af, maar kom vooral zelf in actie! Dan heb je altijd invloed op je eigen succes.

We leven in een hectische en onzekere wereld. We luisteren steeds minder naar elkaar. Veel mensen hebben meer interesse in hun telefoon en in de bubbel waarin zij zich bevinden, dan in de mensen om hen heen. Er wordt te weinig écht verbinding gemaakt. Onze communicatie wordt steeds oppervlakkiger, met alle gevolgen van dien. Het eigenbelang staat vaak voorop. Er is steeds minder begrip voor elkaar, al helemaal niet voor mensen met een andere opvatting. Het aantal burn-outklachten neemt fors toe, vooral bij jonge mensen, want één op de vier werkenden tussen 18 en 34 jaar heeft er inmiddels mee te maken. Er wordt steeds meer van ons gevraagd, mede door de grote tekorten op de arbeidsmarkt. Prestatiedruk, constante bereikbaarheid en financiële onzekerheid zijn daarbij belangrijke oorzaken.

ER WORDT NIET GELUISTERD

Ook het gevoel van onveiligheid neemt wereldwijd toe. De wereld is de laatste twintig jaar een stuk kleiner geworden. Politiek links en rechts staan meer dan ooit lijnrecht tegenover elkaar; de polarisatie neemt extreme vormen aan. Er is nauwelijks nog debat, ook daar wordt niet meer naar elkaar geluisterd. Terwijl luisteren naar elkaar essentieel is om dingen te veranderen en op te lossen. Wat de wereld nodig heeft is gastvrij leiderschap. We hebben mensen nodig die weer kunnen verbinden.

Gastvrijheid wordt vaak direct geassocieerd met eten en drinken, met horeca, restaurants, hotels. Terwijl het werkelijk gaat om het gevoel dat je iemand geeft met wat je zegt en doet. Gastvrijheid is veel groter dan eten en drinken.

Sterker nog, in de meeste gevallen komt er helemaal geen eten of drinken aan te pas. Ik spreek zelf liever over *Hospitality*. Dat betekent letterlijk gastvrijheid, maar als begrip wordt het veel breder ervaren, het gaat meer over gastheerschap. Gastheerschap is de kunst om mensen zich welkom, gezien en gewaardeerd te laten voelen; het gaat verder dan service of beleefdheid. Het betekent dat je actief ruimte maakt voor de ander, dat je aanvoelt wat iemand nodig heeft en daar vanuit oprechte aandacht en warmte op inspeelt.

Echt gastheerschap is niet iets wat je doet om een doel te bereiken. Het is iets wat je bent. Een houding van dienstbaarheid zonder onderdanigheid, van geven zonder verwachtingen, van leiden zonder overheersen. In dit boek gebruik ik *Hospitality* als overkoepelende term voor dit gastheerschap, gastvrijheid maakt daar een belangrijk deel van uit.

Hospitality is iets geweldigs. Als je *Hospitality* én het 'juiste gevoel' begrijpt, bereik je er veel meer mee dan alleen mensen zich welkom laten voelen. En voor het juiste gevoel zorgen is altijd belangrijk, want, zoals je ongetwijfeld weet, wij mensen beslissen alles op ons gevoel. Ik laat je in dit boek ervaren hoe je *Hospitality* een groter onderdeel van je leven maakt en daarmee je succes vergroot. Gastvrij zijn kunnen we allemaal; het is niet aangeboren, zoals weleens wordt beweerd.

Ik heb dit boek geschreven voor iedereen die meer kleur wil geven aan de wereld, en in het bijzonder aan zijn of haar werk. Voor wie meer grip wil op de eigen situatie en het eigen functioneren. Voor wie succesvol wil worden in wat hij of zij doet, mensen in allerlei lagen van de maatschappij en in allerlei organisaties. En voor wie simpelweg meer (werk)plezier wil ervaren. En wie wil dat nu niet? Ik wil je inspireren om anders naar de wereld te kijken en die wereld actief mooier en beter te maken met jouw gastvrije leiderschap. Mooier voor de mensen om je heen, je klanten, patiënten of gasten, je collega's, maar vooral voor jezelf. Je zult ontdekken dat

'het verschil' maken voor anderen veel minder moeilijk is dan je nu denkt, en dat het juist voor jou het beste is wat je kunt doen. Alles wordt niet alleen leuker, maar ook een stuk makkelijker.

Mijn belangrijkste doel is jou te helpen meer grip te krijgen op wat je doet, en succesvoller te worden in wat jij belangrijk vindt. En je te helpen meer impact te maken in het leven van de mensen om je heen. Met Givability maak je altijd zelf het verschil, in je werk, thuis, waar je ook bent en wat je ook doet. Het is een mindset. Dit boek helpt je de regie te nemen en aan het stuur te gaan zitten. Vanaf nu maak jij het verschil voor anderen én krijg je tegelijk meer invloed en grip op alles wat er in je leven en op je werk gebeurt.

Ik gebruik veel voorbeelden uit de horeca, de retail en de zorg. Ik werk veel in deze branches, maar ik kies ze vooral omdat iedereen er ervaringsdeskundige is. Ook jij bezoekt vast regelmatig restaurants, winkels en zorginstellingen. De voorbeelden zijn daardoor voor iedereen herkenbaar en laten zich makkelijk vertalen naar iedere andere branche.

Veel leesplezier, en veel inspiratie om zelf de bepalende factor te worden in de beleving van de mensen om je heen, bij te dragen aan een betere wereld, en bovenal te groeien en onderscheidend goed te worden in wat je doet of wilt gaan doen.

Jeff Dadema

DEEL I

Waarom geven werkt

In dit deel ontdek je wat Givability is en wat 'de kracht van geven' inhoudt. In veel voorbeelden laat ik je dat zelf ervaren. Ook ontdek je waarom pleasen juist niet werkt. In dit eerste deel zetten we jouw interne knop vol op 'geven'.

1

IN IEDEREEN SCHUILT EEN LEIDER

Het is drie uur in de ochtend als ik langzaam ontwaak. Ik zie vaag de ruimte om mij heen; er lijkt iemand vlak bij mij bezig te zijn. Alles is nog wazig, de ruimte lijkt groot. De persoon naast mij vraagt of ik iets wil drinken en ik hoor mijzelf iets zeggen dat lijkt op 'appelsap'. Geen idee waarom, ik drink nooit appelsap. Niet veel later staat er een glas appelsap met een rietje naast mij. Langzaam ontwaak ik verder en realiseer ik mij dat het inmiddels de volgende dag moet zijn. 'Hoe voelt u zich?' vraagt de man.

Het is de nachtverpleger die zich over mij ontfermt. We voeren een fractie van een gesprek. Ik zak af en toe nog weg; de narcose dooft langzaam uit. Ik bevind mij op de intensive care. Een paar uur later, voor mijn gevoel dan, heeft een aardige verpleegkundige het van hem overgenomen. Ook zij vraagt hoe het met me gaat en vertelt dat ze straks alle slangen en drains weghaalt, en dat ik niet veel later terug naar de verpleegafdeling word gebracht. Inmiddels ben ik weer helemaal bij kennis. Op mijn borst zit een enorme pleister; mijn borstbeen voelt gevoelig aan. Maar de operatie is geslaagd en alle waarden zijn goed. Terwijl ik lig te wachten, een kleine week zou ik nog in het ziekenhuis moeten blijven, komt de chirurg met een paar collega's de intensive care op. Hij zwaait en steekt zijn duim op. Dát is het moment waarop ik mij realiseer dat ik de controle weer terug heb.



Met Givability word je een
echte geveer en, vooral, een
echte leider.

Twee dagen daarvoor ben ik ingecheckt in het ziekenhuis voor mijn eerste operatie ooit. Meteen een heftige: een openhartoperatie van zo'n vierehalf uur, waarvan een uur lang het hart wordt uitgezet en de hart-longmachine je in leven houdt. Een situatie waarin je honderd procent van de controle kwijt bent. Twee maanden eerder wist ik nog van niets. Ik had het jaar ervoor wat minder gesport dan normaal en besloot weer meer te gaan trainen. Bij de eerste keer hardlopen kreeg ik pijn op mijn borst, ach, dacht ik, dat kan niets zijn. De volgende dag ging ik opnieuw; het gebeurde weer. Toen het na nog een paar keer terugkwam, nu ook met uitstraling naar mijn arm, leek het mij verstandig om langs de huisarts te gaan. Daar gingen direct alle alarmbellen af, en de volgende dag zat ik bij de cardioloog.

Er volgden verschillende onderzoeken, en al snel werd duidelijk dat het goed mis was. Ik had twee kransslagadervernauwingen van zo'n zeventig procent. En alsof dat nog niet genoeg was, bevond een van de vernauwingen zich op de slechtst denkbare plek. Op de hoofdkransslagader, op het vertakkingspunt, daar waar een stent plaatsen onmogelijk is. Mijn angst werd werkelijkheid, het werd een bypassoperatie. Mijn wereld stond even helemaal op zijn kop. Want hoewel zo'n operatie meestal goed verloopt, zijn ernstige complicaties wel degelijk mogelijk. Ik zal je besparen wat die allemaal kunnen inhouden, maar voor mij was het voor het eerst dat ik voelde dat het leven eindig is. Dat het zomaar afgelopen kon zijn. Het lastigste vond ik dat ik mij eraan moest overgeven. Ik was 0% in controle. Normaal had ik een plan klaar, en vaak een plan B, voor als A niet zou werken. Zo had ik altijd maximale invloed op de situatie, althans gevoelsmatig.

Hier kon ik niets anders doen dan zorgen dat ik fit aan het avontuur zou beginnen. Gelukkig zijn complicaties mij bespaard gebleven. De eerste zes weken mag je weinig, alleen wandelen. Aan het eind van de tweede week liep ik vijf kilometer per dag, een week later al zo'n tien.

JE HEBT ZELF DE REGIE

Bij mij was niet duidelijk wat de oorzaak was van de verstoppingen in mijn aderen. Reden temeer om alles te doen wat ik kan om herhaling te voorkomen. Je hebt het niet helemaal zelf in de hand, maar ik heb mijn leven wel zo ingericht dat ik zoveel mogelijk in positieve zin beïnvloed. Dat, samen met de medicijnen, zorgt ervoor dat het niet opnieuw gebeurt. Ik eet supergezond, oké, ik maak weleens een uitzondering, maar zo weinig mogelijk. Ik sport veel, werk net als voorheen veel, en vermijd stress. De afgelopen jaren is er veel veranderd in mijn leven. Nog duidelijker is voor mij geworden dat je zelf invloed hebt op zo goed als alles, en dat je gericht actie kunt nemen zodra je je daarvan bewust bent. Zelfs bij onvoorziene, heftige situaties zoals voor mij de operatie. Op de gebeurtenis zelf heb je dan wellicht geen invloed, maar op de manier waarop je ermee omgaat altijd wel.

Je hebt dus altijd de regie over je eigen reactie, hoe onverwacht of heftig de omstandigheden ook zijn. Dat besef is in feite de puurste vorm van leiderschap. Niet het soort leiderschap dat gekoppeld is aan een formele managementfunctie, maar leiderschap over je eigen leven. Het is de bewuste keus om geen passieve toeschouwer te zijn, maar zelf de koers te bepalen. En die omslag in mindset is niet alleen cruciaal bij een persoonlijke crisis, maar bepaalt uiteindelijk ook hoe je in je werk en in de wereld staat. Want echt leiderschap begint bij jezelf.

In hoeverre ben jij een leider? Ik bedoel daarmee niet of je leidinggeeft aan een team of collega's. Bij leiderschap denken de meeste mensen direct aan leidinggeven. En het klopt, want leiderschap speelt uiteraard een belangrijke rol bij leidinggeven. Maar het is een veel breder begrip. Een leider is iemand die vooropgaat, die zijn nek uitsteekt, en vooral iemand die zorgt voor de mensen om hem heen. Een leider is iemand die anderen in beweging brengt. Dat kan een leidinggevende zijn, maar net zo goed iedere andere medewerker binnen een organisatie. Leiderschap gaat over eigenaarschap

nemen, over jezelf, én over de manier waarop je invloed uitoefent op de wereld om je heen. Jij kunt dus zelf die leider zijn.

Ik geloof enorm in het potentieel van mensen. In de ruim twintig jaar dat ik nu trainingen geef, en de jaren daarvoor waarin ik leiding gaf aan hotelteams, ben ik ervan overtuigd geraakt dat de meeste mensen tot veel meer in staat zijn dan ze laten zien.

Ze berusten in hun situatie, bijvoorbeeld in hun rol binnen de organisatie, en denken dat ze niet méér invloed kunnen uitoefenen dan ze al doen. Ze laten zich begrenzen door de taken en verantwoordelijkheden van hun functie en door de hiërarchie van de organisatie waar ze werken.

Zoals gezegd kan iedereen een leider zijn. En een leider is in deze context dus niet per se een leidinggevende. Je kent vast wel het fenomeen 'natuurlijke leiders' binnen een team, medewerkers die het voortouw nemen, ook al zijn zij niet de formele leider. Een natuurlijke leider heeft het in zich om de leiding te nemen; hij of zij heeft een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Sommige mensen hebben dat leiderschap van nature ontwikkeld; ze denken er misschien niet eens over na, ze doen het gewoon omdat ze het zo voelen. Een deel van deze natuurlijke leiders wordt uiteindelijk leidinggevende, lang niet allemaal. En hoewel het fijn is om deze eigenschap van nature mee te krijgen, is iedereen ertoe in staat. Twijfel je nog of jij een leider kunt zijn? Ja, ook jij hebt dat in je. Je kunt het leren. Door het lezen van dit boek heb je daarvoor de eerste stap al gezet. Ik help je hier graag bij! Het enige wat ervoor nodig is, is de wil om het te leren, en een beetje lef om het ook echt te doen. Ben je geen leidinggevende, dan help ik je een echte leider te worden. Geef je al leiding, dan help ik je om mensgericht leiding te geven én leer ik je hoe je de mensen in jouw team helpt

om zélf leiders te worden. Want als leidinggevende kun je daar veel in betekenen: de belangrijkste missie van een leidinggevende is leiderschap ontwikkelen bij iedere medewerker in zijn of haar team. Daarover later meer.

ALS LEIDER DOOR HET LEVEN

Vanaf nu kun jij met jouw Hospitality een leider zijn, en daarmee meer invloed uitoefenen op alles wat er om je heen gebeurt, privé én op je werk. Als je als leider door het leven gaat, zullen de mensen om je heen anders naar je kijken. Ze zullen vaker en beter naar je luisteren, en daarmee krijg je er meteen een belangrijke verantwoordelijkheid bij: het juiste doen voor anderen. Lukt je dat, dan groeit je leiderschap, en daarmee je invloed op alles in je omgeving.

Givability is een mindset, een manier van erin staan. Met Givability word je een echte geveer en, vooral, een leider. Een leider die er met volle aandacht is voor anderen. Een leider die invloed heeft en in elke situatie zelf in controle blijft.

Tijdens mijn revalidatie en het herstel heb ik veel kunnen nadenken, en mijn persoonlijke missie, *mensen een eerlijke kans op succes geven*, is daardoor nog duidelijker geworden. Ik help mensen succesvoller te worden in wat ze willen doen en bereiken, in wat ze doen én hoe ze het doen. Ik geloof sterk in gelijkwaardigheid en in het eigen kunnen van mensen. En je kunt ieder werk leuk maken, als je dat wilt. Ik zie zoveel mensen die zich (laten) beperken en berusten in hun situatie. Dat is zonde, want het hoeft niet.

Ik ben ervan overtuigd dat iedereen succesvol kan zijn in wat hij of zij doet. Dat iedere functie ertoe doet, en dat je, waar je ook staat in de hiërarchie, altijd zelf het verschil kunt maken, dingen kunt laten gebeuren en invloed kunt uitoefenen. Ongeacht je opleiding, ervaring of afkomst. Je moet het alleen wel echt willen en de keuze maken.



Iedereen kan het verschil
maken, jij ook!

2

JE KNOP OP 'GEVEN'

We hebben het al een paar keer over Givability gehad, hoog tijd om kennis te maken met de wereld achter dit woord. Givability is een samensmelting van het Engelse to give (geven) en ability (vermogen). Iedereen heeft dit vermogen. Het doet er niet toe wie je bent, waar je vandaan komt, waar je bent of wat je doet, iedereen kan geven, in de geest van Givability.

Ik merk regelmatig dat zodra ik over 'geven' begin, de associatie ontstaat met iets weggeven, iets gratis doen, of alles maar doen wat je wordt gevraagd. Je mag van mij van alles weggeven of gratis doen, maar daar gaat Givability niet over. Het gaat niet om materiële zaken. Bij Givability draait het om het geven van aandacht, het helpen van anderen en het nemen van verantwoordelijkheid. Je hoeft er dan ook niets voor te bezitten.

Stel je een volumeschuif voor, met aan de ene kant 'geven' en aan de andere kant 'krijgen'. We hebben allemaal zo'n schuif in ons. Echte gevers zijn degenen die de schuif helemaal op 'geven' hebben staan. Zij geven zonder daar iets voor terug te hoeven krijgen, wat dan ook: zij geven wat jij nodig hebt. Gevers zijn vooral gericht op de ander: de ander zich goed laten voelen, de ander helpen. Het belang van de ander staat boven het eigen belang. Dat geven komt vooral uit het hart en minder uit het hoofd. Echte gevers doen het graag voor de ander, en het geeft hun zelf ook een goed gevoel. Een deel van de gevers doet het echter vooral om aardig gevonden te worden. Dat zijn de pleasers. Hun intentie is meestal positief; het resultaat valt vaak tegen. Degene aan wie de gever geeft, waardeert het onvoldoende of, erger, maakt misbruik van

de goedheid van de gever. Dat dit niet de bedoeling is, spreekt voor zich. Krijgers zitten theoretisch anders in elkaar. Ik noem ze geen 'nemers', want dat roept te veel de associatie op met 'geven en nemen', en daar gaat het hier niet om. Geven en nemen is wat je doet in een relatie: een wisselwerking. In een goede relatie is die wisselwerking er ook. Maar bij Givability gaat het niet om die wisselwerking; het gaat erom wat jouw actie is, en waarom jij het doet.

WHAT'S IN IT FOR ME?

Krijgers hebben hun schuif helemaal naar 'krijgen' geschoven. Zij komen alleen in beweging als zij er zelf beter van worden, als het ze concreet iets oplevert. Ze leven volgens het 'What's in it for me?'-principe. Krijgers zijn vooral gericht op zichzelf; ze helpen zichzelf.

In de praktijk ligt het genuanceerder. Veel krijgers zijn dat geworden door een reeks negatieve ervaringen als gever, of vooral als pleaser. Ze hebben voor hun gevoel altijd gegeven, maar zijn door schade en schande wijs geworden. Zodra wij het gevoel krijgen dat er misbruik wordt gemaakt van onze goedheid, hebben we allemaal de neiging om te stoppen met geven. Voor een grote groep krijgers is dat het geval: zij zijn zich, voor hun gevoel, anders gaan opstellen. Behoor je zelf tot deze groep, dan sta je misschien nog sceptisch tegenover 'geven'. Dat gaan we veranderen.

De meeste mensen zijn geen volledige gever of krijger; zij schuiven hun knop per situatie naar de plek die op dat moment goed voelt. We willen best geven, dat zit nu eenmaal in ons. We willen iemand helpen, iets voor een ander doen. Maar de uitdaging zit in het feit dat we vroeg of laat tóch iets terugverwachten. We zoeken voortdurend naar balans; raakt die verstoord, dan hebben we de neiging om ons terug te trekken, of op z'n minst de knop terug te schuiven.



Als jij iemand groet, verwacht je waarschijnlijk dat hij of zij je teruggroet. Doet diegene dat niet, dan heb je al snel de neiging om die persoon de volgende keer niet meer te groeten. Misschien probeer je het nog een keer, maar als je weer geen reactie krijgt, is de kans groot dat je ermee stopt. En besluit je het uit professionaliteit tóch te blijven doen, bijvoorbeeld omdat het je werk is, dan doe je dat op zijn minst een stuk minder hartelijk dan wanneer je vorige keer wél een enthousiaste groet terug had gekregen. Je hebt je interne knop dus wat teruggeschoven, met alle gevolgen van dien. Communicatie draait immers om gevoel. En het gevoel dat jij de ander geeft, verandert vaak aanzienlijk zodra je je knop terugschuift, ook al is het maar een klein beetje.

Een collega vraagt of je haar dienst wilt overnemen omdat ze die dag vanwege een familiebijeenkomst niet kan werken. Jij zegt: 'Dat is goed.' En zo gezegd, zo gedaan: jij draait haar dienst. De dag erna spreek je haar weer. Je vertelt dat het allemaal goed verlopen is en zij bedankt je nog een keer dat je haar 'uit de brand hebt geholpen.' Een paar weken later heb jij zelf een probleem: je kunt op woensdagavond niet werken. Wat doe je? Je vraagt natuurlijk eerst de collega voor wie je een paar weken terug bent ingevallen. En dan zegt ze: 'Woensdagavond? Ja, dan heb ik al een afspraak staan, sorry, vraag even iemand anders.' Ben jij dan nog bereid om de volgende keer weer voor deze collega in te springen? Laten we ervan uitgaan dat je dat wel bent, de meeste mensen zijn dat na zo'n ervaring overigens niet. Jij dus wel, dat is mooi. Maar wat als het de volgende keer wéér precies zo gaat, en je collega je opnieuw niet wil helpen? Ik durf te veronderstellen dat ook jij dan afhaakt. In zo'n situatie stopt vrijwel iedereen ermee om de collega nog te helpen.

En nog een: je geeft een vriendin of vriend een mooi cadeau voor haar of zijn verjaardag. Echt iets van waarde, letterlijk en/of figuurlijk. Verwacht je dan niet stiekem dat hij of zij jou bij jouw verjaardag óók iets betekenisvols geeft? Je bent op zijn minst een beetje teleurgesteld als je dan een klein, nietszeggend cadeautje krijgt.

We geven dus wel, maar verwachten daar vrijwel altijd vroeg of laat iets voor terug. Krijgen we het niet terug, dan is onze automatische reactie het terugschuiven van de geefknop. Dit waren maar een paar simpele voorbeelden, als je er goed over nadenkt, zie je dat het voor bijna alles geldt.

VERWACHT NIETS TERUG

Givability gaat over geven zonder daar iets voor terug te verwachten. Je interne knop vol op 'geven' zetten en hem daar laten, wat er ook gebeurt. Dat kan een uitdaging zijn, omdat we altijd iets terugverwachten. Wanneer je iemand gaat pleasen, doe je dat in de hoop en verwachting dat het jou uiteindelijk iets oplevert, erkenning, aardig gevonden worden, iets verkopen, noem maar op. Feitelijk wil je dan krijgen, niet geven. Bij Givability gaat geven nooit over pleasen. Het gaat altijd over geven vanuit jouw leiderschap. Dat betekent: het is een bewuste keuze.

Geven vanuit jouw leiderschap betekent dat jij aan het stuur zit. Jij leidt en jij bepaalt, niet degene aan wie je geeft.



Geef, omdat jij er
bewust voor kiest.

Stel je voor: je werkt met een klant die structureel buiten de afgesproken kaders om extra dingen vraagt. Nog een extra aanpassing, even tussendoor iets laten checken, een telefoontje buiten werktijd. Je voelt de neiging om 'ja' te zeggen, want je wilt graag behulpzaam zijn. Grote kans dat je denkt: als ik dit doe, blijft de klant vast tevreden. Of: dan laat ik zien dat ik flexibel ben. Maar ergens voel je: dit klopt niet. Je geeft wel, maar het voelt niet goed, niet vrij. Je geeft vanuit de hoop op goedkeuring of behoud van de relatie. Dat is pleasen, geen Givability. Met je knop op geven pak je dit anders aan. Je erkent de vraag van de klant en maakt een bewuste keuze: 'Ik wil graag met je meedenken. Binnen ons pakket valt dit niet, maar ik kan je een voorstel doen voor extra ondersteuning.' Je blijft vriendelijk, duidelijk en professioneel, niet uit irritatie, maar vanuit jouw leiderschap. Jij bepaalt wat je geeft, hoe en wanneer. Jij bepaalt hoe het gesprek loopt en hoe het proces verdergaat, niet de klant.

Je werkt als verpleegkundige op de verpleegafdeling van een ziekenhuis. Een patiënt vraagt voortdurend om je aandacht. Ze wil steeds kleine dingen: haar dekens anders, de tv zachter, een glaasje water, daarna toch liever thee. Alles op een toon die weinig waardering uitstraalt. Je merkt dat je gespannen begint te raken. Je loopt jezelf voorbij om maar vriendelijk te blijven en diep vanbinnen hoop je dat ze je op een gegeven moment toch bedankt, of milder wordt. Dat is het moment waarop Givability richting kan geven. Je stapt even uit de automatische piloot. In plaats van door te rennen, neem je een korte pauze om bewust te kiezen hoe je wilt handelen. Je besluit wél aandacht te geven, maar vanuit rust en leiderschap. Je gaat terug naar de patiënt, maakt rustig oogcontact en zegt bijvoorbeeld: 'Ik zie dat u veel

nodig hebt. Ik help u graag, maar ik moet mijn aandacht verdelen over meerdere mensen. Wat kan ik nú voor u doen dat echt belangrijk is?' Je blijft vriendelijk, maar neemt de regie terug. Je geeft, niet om aardig gevonden te worden (pleasen), en ook niet uit frustratie, maar omdat jij kiest hoe, wat en wanneer. Jij leidt, ook hier.

Een laatste voorbeeld. Je werkt in een druk restaurant. Aan een tafel zit een stel dat vanaf het begin ongeduldig is. Ze klagen dat het lang duurt, willen meteen bestellen, kijken je afkeurend aan als je langskomt. Je voelt de druk oplopen. Je wilt ze een fijne ervaring geven, logisch. Maar ergens sluipt er iets binnen: je probeert ze te pleasen, in de hoop dat ze tevreden de deur uitgaan, geen slechte review achterlaten, of dat je manager het niet hoort. En dan besef je: ik geef nu niet meer vanuit mezelf, maar vanuit angst. Vanuit Givability pak je het anders aan. Je kiest bewust hoe je wilt reageren. Je loopt naar de tafel, met rust en zelfvertrouwen. 'Ik begrijp dat jullie graag snel geholpen willen worden. Dank voor jullie geduld, waar hebben jullie zin in?' Je blijft vriendelijk, maar je past je niet eindeloos aan. Je laat je niet opjatten. Je kiest ervoor te geven: jouw aandacht, jouw service, jouw energie, op een manier die jij bepaalt, niet de gast. Je bent dienstbaar, zonder onderdanig te worden. Je geeft, zonder je eigen grenzen te verliezen. En je houdt zelf de regie. Dat is Givability.

De horeca is misschien wel een schoolvoorbeeld van een omgeving waarin gastvrijheid soms doorschiet in pleasen. Ik geef veel gastvrijheidstrainingen, en kan je verzekeren: de gedachte dat de gast vooral op een voetstuk moet staan, is hardnekkig. De overtuiging dat de gast 'koning' is, zit diepgeworteld, maar juist dat

idee werkt vaak averechts. Wanneer je de gast op een voetstuk zet, plaats je jezelf daar automatisch onder. Je wordt dienend, in de zin van aanpassen, pleasen, inschikken, in plaats van leiden, begeleiden en ruimte houden voor jezelf. En heb je te maken met een dominante gast, dan voelt diegene ook dat je niet stevig staat. Het creëert een scheve verhouding: de koning mag eisen stellen, klagen, onredelijk zijn, en jij moet het slikken, want 'de gast heeft altijd gelijk'. Maar dat klopt niet: de gast heeft niet altijd gelijk. De klant trouwens ook niet.

Een relatie waarin de één alles bepaalt en de ander alleen volgt, is nooit echt gastvrij. Het mist verbinding, gelijkwaardigheid en respect in twee richtingen. Wie voortdurend geeft vanuit de onderliggende verwachting 'hopelijk is het genoeg', loopt leeg. Je hebt geen plezier en voelt je al snel uitgeput of gefrustreerd, omdat je aan het pleasen was, niet aan het geven. Mensen voelen het verschil tussen echte aandacht en gemaakte vriendelijkheid. Een medewerker die zelf stevig staat én vriendelijk is, wekt meer vertrouwen dan iemand die alles met een knikje wegslikt. Gastvrijheid is geen onderwerping; het is verbinding vanuit jouw kracht. De gast als welkome gast zien, in plaats van als koning. Als iemand aan wie je iets wilt geven, omdat jij, en niemand anders, daarvoor kiest. Vanuit jouw professionaliteit, jouw leiderschap, jouw gastvrijheid. Dán ben je dienstbaar zonder onderdanig te zijn, en dan pas voelt de gast zich écht gezien.

Givability betekent dus: geven vanuit jouw eigen leiderschap. Een bewuste keuze, omdat je weet dat het goed is om te doen, voor de ander, voor je resultaat en uiteindelijk voor jezelf. Je zult zien dat alles veel makkelijker gaat. Als jij geeft, zijn mensen bijna altijd sneller bereid om naar jou te luisteren.

Givability betekent óók blijven geven wanneer het lastig wordt. Daar is moed voor nodig, zoals we zullen zien, en tegelijk gaat het je veel opleveren. Communicatie is gevoel: het draait om het gevoel dat jij de ander geeft. Dat ga ik nog wel een paar keer herhalen.

Met Givability geef jij altijd het 'goede gevoel'. Later neem ik je mee in hoe dat precies werkt, maar ik kan alvast zeggen: ook in lastige situaties krijg je met het gevoel dat je geeft, anderen eenvoudiger aan jouw kant, of laat je ze meegaan in de richting die jij op wilt.

ZET JE KNOP OP 'GEVEN'

Givability is dus een krachtige combinatie van gastvrijheid en leiderschap. En zoals je inmiddels begrijpt: jouw eigen gastvrijheid en jouw eigen leiderschap. Zet je interne knop vanaf nu vol op 'geven'. Met je knop op 'geven' kun je op ieder moment en in elke situatie zelf het verschil maken door zelf te leiden. Op je werk: een onderscheidend goede klantbeleving realiseren, een optimaal resultaat behalen, beter en meer verkopen, geweldig samenwerken en een fijne collega zijn. Buiten je werk gaat het om hetzelfde: je kunt succesvol(ler) zijn in wat je doet of wilt gaan doen, en je hebt aanzienlijk meer grip op iedere situatie die je tegenkomt.

GEVEN



KRIJGEN

3

WAAROM PLEASEN NIET WERKT

Ik heb de afgelopen jaren gemerkt dat zodra je over 'geven' begint, mensen vaak meteen denken dat het om 'pleasen' gaat. En meestal vinden ze zichzelf ook al heel goed in 'geven'. Van de groep echte gevers is een aanzienlijk deel pleaser. Maar het geven waar Givability over gaat, is geen pleasen, integendeel, het is vooral níet pleasen. Er zijn vast uitzonderlijke situaties waarin pleasen, in de letterlijke betekenis van 'iemand plezier', prima is. Maar voor vrijwel elke situatie, en zeker in communicatie, geldt: doe het vooral niet.

We willen allemaal graag aardig gevonden en gerespecteerd worden. Veel mensen gaan ver in het tevredenstellen van collega's, leidinggevenden en de mensen om hen heen, thuis, op de sportclub, waar dan ook, puur omdat ze aardig gevonden willen worden of erbij willen horen. Uit angst niet aardig genoeg gevonden te worden, gaan ze zich sociaal wenselijk gedragen. Feitelijk zijn deze mensen vooral bezig met *krijgen*. Ze doen het om aardig gevonden te worden, niet echt voor de ander.

Pleasegedrag kan ook uit pure goedheid ontstaan. Zulke pleasers willen graag goed zijn voor mensen. Sommigen hebben de neiging om voor de ander in te vullen, in plaats van het die ander eerst te vragen, vooral in de zorg zie ik dat veel. Andere pleasers vergeten zichzelf in acht te nemen, blijven maar doorgaan en gaan te ver. Dat gebeurt vaak tussen collega's onderling. Denk aan de collega die altijd het keukentje opruimt terwijl de rest van het team

16

GEVEND LEIDERSCHAP ALS MANAGEMENTSTIJL

De mensgerichte managementstijl Gevend Leiderschap is gericht op de medewerker van nu. De stijl kenmerkt zich enerzijds door het streven medewerkers zo zelfstandig en onafhankelijk mogelijk te maken en hen tot bloei te laten komen, en anderzijds door het creëren van een Buitengewoon Team.

Leidinggeven is ingewikkeld omdat je te maken hebt met mensen. Mensen met wensen, met een mening, met verschillende ervaringen en vooral met gevoel. De medewerker van vandaag is aanzienlijk gevoeliger, beter geïnformeerd en mondiger dan tien tot vijftien jaar geleden. We leven in een digitaal tijdperk waarin informatie over bijna alles slechts één klik van ons verwijderd is. Dat maakt medewerkers bewuster en uitgesprokener. En dat maakt leidinggeven niet per se makkelijker.

Met Gevend Leiderschap wil ik je helpen om leidinggeven eenvoudiger, effectiever en menselijker te maken. Het is geen trucje en geen losse methode die je af en toe toepast. Het is een manier van kijken, denken en doen. Een stijl van leidinggeven.

Gevend Leiderschap is een stijl die je in ieder facet van leidinggeven kunt gebruiken. In situationeel leidinggeven, coachend leidinggeven, feedback geven, het voeren van lastige gesprekken, evalueren, beoordelen, noem maar op, en vooral in het dagelijks contact met je medewerkers. In alle leiderschapstrainingen van

mijn organisatie vormt Gevend Leiderschap inmiddels de rode draad.

Gevend Leiderschap bestaat uit zes concrete aandachtsgebieden:

1. Een veilige omgeving creëren
2. Vertrouwen geven en krijgen
3. Autonomie stimuleren
4. Waardering en respect
5. Een Buitengewoon Team laten ontstaan
6. Faciliteren van spelen en plezier maken

Deze zes aandachtsgebieden vormen de basis van Gevend Leiderschap. Ze laten zien waar jij als leidinggevende dagelijks invloed op hebt. Niet alleen in formele momenten, maar juist ook in de kleine dagelijkse interacties met je medewerkers. In hoe je binnenkomt, hoe je luistert, hoe je reageert op fouten, hoe je duidelijkheid geeft, hoe je ruimte biedt, hoe je mensen aanspreekt. En hoe je zorgt voor energie, plezier en verbinding in je team. De zeven Givability-principes helpen je vervolgens om deze zes aandachtsgebieden concreet te maken. Ze vertalen Gevend Leiderschap naar zichtbaar gedrag. Want veiligheid, vertrouwen en autonomie ontstaan niet vanzelf, ze ontstaan door wat jij als leider doet en zegt.

LEKKER PRAKTISCH

Gevend Leiderschap is dan ook geen abstracte managementstijl, maar een praktische manier van leidinggeven. Een stijl waarin je bewust werkt aan een omgeving waarin medewerkers zich veilig voelen, vertrouwen ervaren, zelfstandiger worden, zich gewaardeerd en trots voelen, onderdeel zijn van een Buitengewoon Team en plezier beleven en maken in hun werk.

Want uiteindelijk is dat de opdracht van een Gevend Leider: niet alles zelf oplossen, maar een omgeving creëren waarin mensen

kansen krijgen, hun talenten benutten, kunnen groeien, verantwoordelijkheid durven nemen en samen beter worden.

In de volgende hoofdstukken laat ik je graag kennismaken met elk van de zes aandachtsgebieden. We starten met veiligheid. Een veilige omgeving is essentieel om medewerkers zelf initiatief en verantwoordelijkheid te laten nemen. Het zorgt voor het zelf durven doen, het zorgt voor lef.



LAAT **DE KRACHT VAN GEVEN**
OOK VOOR JOU WERKEN

Zelf dingen voor elkaar krijgen, mensen in beweging zetten en zelf het verschil maken op ieder moment en in elke situatie. Met jouw interne knop op 'geven' bepaal jij voortaan zelf je succes. Jij leidt!

Dit boek laat je kennismaken met **Givability** en de kracht van 'geven'. Geven zonder te pleasen, maar als bewuste keuze, vanuit jouw eigen leiderschap. Je ontdekt aan de hand van 7 concrete principes hoe jij de kracht van 'geven' direct zelf kunt toepassen. En hoe je met Hospitality succesvoller wordt in wat je doet. Met behulp van Givability stop je met het anderen voor jou te laten bepalen en neem je op een fijne manier zelf de regie met jouw gastvrijheid, je manier van communiceren en eigen leiderschap.

Je krijgt met dit boek een deel extra, speciaal voor leidinggevendend: **Gevend Leiderschap**, de effectieve mensgerichte manier van leidinggeven met je knop op 'geven'. Gevend leiderschap maakt leidinggeven effectiever en makkelijker, je krijgt mensen eenvoudiger in beweging en je creëert een Buitengewoon Team.

Jeff Dadema is een ervaren trainer, spreker en directeur van Letsgoactive training groep, al 25 jaar specialist in Hospitality- en leiderschapstrainingen.



HET
BOEKEN
SCHAP



JEFF DADEMA

JIJ LEIDT!

JEFF DADEMA

JIJ LEIDT!

met Givability, de kracht van
geven zonder te pleasen

INCLUSIEF
EEN DEEL OVER
**Gevend
Leiderschap**

Zet je knop op **GEVEN**