

NICOLETTE KAT & INGE WELS

HÉT BOEK VOOR LEIDERS

**ALLES WAT JE WILT
WETEN OVER LEIDERSCHAP
MET IMPACT**

VANDUUREN
MANAGEMENT

HÉT BOEK VOOR LEIDERS

Nicolette Kat en Inge Wels

HÉT BOEK VOOR LEIDERS

*Alles wat je wilt weten over
leiderschap met impact*

VANDUUREN
MANAGEMENT

VOORWOORD

Je zult het vast herkennen: als leider ben je lang niet altijd zeker van je zaak. Je twijfelt of je de juiste toon hebt aangeslagen, of je stijl niet te dominant of juist te afwachtend was. En je denkt na over hoe je die ene medewerker uit je team nou het beste ondersteunt.

Ik ben zo bevoorrecht geweest dat ik tijdens mijn eigen reis door de wereld van leiderschap een periode gecoacht en getraind mocht worden door Nicolette en Inge.

Wat vond ik dat naast inspirerend vooral ook confronterend: voor mijn gevoel werd mijn onkunde zo voelbaar. Dat is ook niet gek als een van je persoonlijke drivers 'Wees perfect' is. Ik vroeg me menigmaal af waarom ik nou per se zo nodig een leider moest zijn.

Inmiddels weet ik dat je over het algemeen bij toeval een leidinggevende functie krijgt, door een aantal eigenschappen die je in die richting helpen. Tegelijkertijd zijn die eigenschappen vaak ook je valkuil. Voor mij is dit bijvoorbeeld te veel het voortouw nemen of op de praatstoel zitten.

In 2020 won ik een prijs, de Young Captain Award. Het juryrapport noemde als sterke punten mijn persoonlijke aanpak, keuzes durven maken, talent herkennen en generaties verbinden. Wat daarin voor mij centraal staat, zijn de mensen en hun intenties. Niet voor niets zeg ik geregeld: 'Niemand komt naar het werk met de intentie het die dag te verprutsen.' Die menselijke focus zie ik dan ook graag terug bij de leiders in mijn team.

In mijn carrière mocht ik uiteindelijk best veel leiderschapstrainingen volgen en heb ik een kast vol managementboeken gelezen. Mijn ervaringen als leider hebben me geleerd dat het niet gaat om het volgen van een specifieke theorie, maar om het vinden van een authentieke benadering die past bij mijn eigen waarden en stijl. Bij het lezen van *Hét boek voor leiders* werd ik weer uitgenodigd om daarbij stil te staan en kwam ik nog dichterbij mezelf.

Dit boek van Nicolette en Inge kun je zien als een reisgenoot op je eigen weg naar effectief leiderschap, naar meer zelfkennis, meer begrip van de context waarin je beweegt en een betere relatie met de mensen om je heen. Het inspireert je om in actie te komen en daar te beginnen waar het uitdagend voor je is. Het biedt een prettige samenhang van theorieën, inzichten en praktische benaderingen over hoe je als leider, maar ook zeker als mens kunt groeien.

Inge en Nicolette bieden met dit boek een inspirerend naslagwerk dat je gedurende je werkende leven geregeld op zult pakken. Het nodigt zeker uit om er direct mee aan de slag te gaan, maar het is ook goed om sommige delen even te laten bezinken voor je verder gaat. Beschouw het als een gereedschapskist, niet alleen voor leiders, maar zeker ook voor teamleden en HR-managers. Je kunt oefeningen en theorieën meenemen tijdens trainingen of coachingsgesprekken. Maar ga er vooral ook zelf mee aan de slag, als mens.

Ik wens je veel plezier en vooral mooie inzichten bij het lezen van *Hét boek voor leiders*.

Hartelijke groet,

Annemarie Jorna

COO Royal Koopmans | winnaar Young Captain Award 2020

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	13
Iedereen kan een leider zijn 14 Leiderschap is een sociaal proces 15 Leiderschap vraagt mensenkennis 15 Waarom dit boek anders is 17 Wie zijn wij? 18 Leeswijzer 19 Leiderschapstraining vanaf de bank 21 Een snoepwinkel aan mogelijkheden 21	
DEEL 1	
KEN JEZELF ALS LEIDER	23
<i>Over een verdiepende ontmoeting met jezelf om te groeien als leider</i>	
Van marshmallows naar zuurtjes 23 Ruimte om te groeien 25	
1 Sterktes	28
<i>Over focus op waar je goed in bent</i>	
Verschil talent en sterktes 28 Ken je sterktes 29 Feedback verzamelen 32 Focus op je sterktes 33	
2 Waarden	37
<i>Over wat belangrijk voor je is en waar je gelukkig van wordt</i>	
Waarden en energie 37 Waarden en normen 38 Waarden en doelen 38 Waarden als motivatoren 39 Mooie woorden 39	
3 Controlestrategieën	44
<i>Over hoe je soms vermijdt, vecht en jezelf ondermijnt in je zoektocht naar werkgeluk</i>	
Alles onder controle 45 Vluchten 46 Verstoppen of ontsnappen 47 Dempen 47 Vechten 47 Helpen die controlestrategieën eigenlijk? 48 Fusie met gedachten 49 Terug naar de Romeinen 50	
4 Druk, drukker, drukst	53
<i>Over de optimale balans tussen druk en performance</i>	
Hoe zit dat dan, die relatie tussen druk en performance? 54 Wanneer ervaar jij stress? 57 Wat zijn jouw stresssignalen? 59 En nu? 59	

5	Lessen uit je levenslijn <i>Over hoe je verleden een bron van informatie en inspiratie is</i>	62
	Delen van je levenslijn: kwetsbaar en verbindend 62 Kruispunten in je leven 63 Jouw eigen levenslijn 65 Hoe was het om te doen? 65 Een nog diepere duik in je leven 66	
6	Jouw eerste team <i>Over leiding geven en leiding ontvangen</i>	69
	Is dat nou nodig, dat graven? 69 Hoe het moet 70 Familiepatronen 72	
7	Persoonlijke drivers <i>Over hoe je automatische piloot soms je stuur overneemt</i>	77
	De automatische piloot in de praktijk 78 Hoe ontstaan die drivers? 79 Welke drivers herken jij? 85	
8	Theater van de ikken <i>Over de verschillende toneelspelers uit jouw innerlijke theater</i>	87
	Een theater van ikken 88 Meer grip en regie 89 Jouw innerlijke stemmen 89 Bewust luisteren naar alles wat er is 90 Hoe ontstaan subpersonen? 91 Veelvoorkomende subpersonen 92 Je primaire ik pakt het podium 93 Onderliggende kwetsbaarheid 94 Wie in mij zegt dit? 96 Verdieping 96	
	DEEL 2	
	KEN JEZELF IN INTERACTIE <i>Over hoe relaties de basis zijn voor jouw effectieve leiderschap</i>	101
	Leiderschap als sociaal proces 101 Focus op de mens 102 De enige die je kunt veranderen ben je zelf 102 Verschillende perspectieven 103 Ontmoet de ander 104	
9	De rol van je brein in interactie <i>Over triggers die afremmen of juist motiveren</i>	106
	Het gas- en rempedaal in het brein 107 SCARF: de vijf sociale basisbehoeften 109 Status: mijn plek in de rangorde 109 Certainty: zekerheid en voorspelbaarheid 111 Autonomy: kan ik mijn eigen keuzes maken? 112 Relatedness: hoor ik erbij? 112 Fairness: is het eerlijk? 113 Wat kan ik met die kennis? 114 Design je interacties 114 Mensen zijn complex 115 Compenseren en balanceren 116	

10	Venster op je relaties	118
	<i>Over open ruimte en blinde vlekken in relaties op het werk</i>	
	Open ruimte/het speelveld 119 De blinde vlek/ik zie ik zie wat jij niet ziet 120 Het verborgen gebied/de verborgen schat 120 Het onbekende gebied 121 Het geheim van goede relaties 121 Open communiceren/zelfonthulling 122 Experimenteren 124	
11	Vertrouwen	126
	<i>Over hanteerbare bouwstenen voor je relaties</i>	
	Maister's Trust Equation: een formule voor vertrouwen 127 Geloofwaardigheid 128 Betrouwbaarheid 128 Intimiteit 129 Zelforiëntatie 130	
12	Luisteren	132
	<i>Over hoe luisteren meer is dan een vaardigheid</i>	
	Slechte luistergewoonten 133 So what? 134 Goed luisteren dus 135 Vier niveaus van luisteren 135 Luisteren en empathie 138	
13	Communicatiestijlen	142
	<i>Over bewegen tussen push en pull</i>	
	Een palet met communicatiestijlen 142 Stijlen in organisaties 151 Zes stijlen en effectief leiderschap 151	
14	Gelijkwaardige communicatie	153
	<i>Over hoe je stoeve gesprekken weer openbrekt</i>	
	Ouder-positie 155 Kind-positie 156 Volwassen-egopositie 157 Vaste patronen 157 Triggers 159 Krakende hersenen 159 Je Volwassen-stem vinden 160 Constructieve feedback 160	
15	Ken je medewerkers	164
	<i>Over hoe je de ander beter kunt leren begrijpen</i>	
16	Verschillende leerstijlen	166
	<i>Over hoe een andere leerstijl samenwerking soms in de weg zit</i>	
	Leercirkel van Kolb 166 Hoe leer je het best? 168 Leren en ontwikkelen van medewerkers 170 Van oordelen en irritatie naar begrip voor elkaars verschillen 172 Lerende organisatie 173	

17	Lastige combinaties in de samenwerking <i>Over botsende drijfveren</i>	176
	Stress en onrust 176 Wrijving in de combinaties 177 Hoe relaties de basis zijn voor effectief leiderschap 180	
	DEEL 3	
	KEN JEZELF IN CONTEXT <i>Over beïnvloed worden en meer invloed hebben dan je denkt</i>	183
18	Leiderschap passend bij de context <i>Over hoe verschillende soorten uitdagingen vragen om ander leiderschap</i>	186
	Stacey-matrix 187 Leiderschap in complexe situaties 191 Chaos 191 In wat voor context zit jij? 192 Jouw speelveld als leider 192	
19	Gedragkeuzes voor een effectieve leider <i>Over een waaier aan mogelijkheden voor leiders</i>	194
	Zeven keuzegebieden 195 Vind je eigen choreografie 201 Leidinggeven aan veranderingen 202	
20	Weerstand en de psychologie van veranderen <i>Over olifanten en berijders in veranderprocessen</i>	203
	Wat is weerstand? 203 De invloed van de persoonlijke en organisatiecontext op weerstand 205 De complexiteit van weerstand 207 Negeren of onderzoeken? 208 Schatgraven 208 Het pad, de berijder en de olifant 209 Emoties bij verandering 211 Verandercurve 212 Geen eenduidig recept 214 Leiden van verandering 215	
21	Managen van transities <i>Over fasen van verandering</i>	217
	Bovenstroom en onderstroom 217 Verandering en transitie 218 Drie fasen in transities 218	
22	Organisatiecultuur <i>Over jouw invloed op de geschreven en ongeschreven regels in een organisatie</i>	223
	Wat is cultuur? 228 Jouw rol als leider 230 Net als een goudvis in een vissenkomp 231 Jouw invloed als leider op cultuur 232	

23	Het geheim van een high-performing team	236
	<i>Over vertrouwen als basis om je doelen te bereiken</i>	
	Soft skills? 240 Veiligheid in teams 241	
24	Psychologische veiligheid	243
	<i>Over het klimaat voor effectieve samenwerking</i>	
	Fouten maken moet 243 Wees geen 'Chicken Little' 244 Niet altijd aardig zijn 244 Comfortabel is niet altijd veilig 245 Veiligheid is niet hetzelfde als vertrouwen 245 Vier fasen van psychologische veiligheid 246 Jouw rol als leidinggevende 248 Wat kun je regelen? 248 Nog een stap verder 250	
25	Rollen en teamdynamiek	253
	<i>Over productieve gesprekken in teams</i>	
	Constructieve conflicten en productieve gesprekken 253 Vierrollenmodel voor een effectieve dialoog 254 Zenden en onderzoeken 255 Het productieve gesprek 257 Tot slot 259	
26	De kracht van welzijn en werkgeluk	261
	<i>Over het verschil dat je als leider kunt maken</i>	
	De wetenschap van welzijn en geluk 262 De ingrediënten van welzijn en geluk 263 De businesscase voor meer werkgeluk en welzijn 270 Een hoopvolle boodschap en op naar actie 272	
	DEEL 4	
	LEIDERSCHAP IN ACTIE	275
	<i>Over hoe je inzichten omzet in actie</i>	
27	Leren met impact	277
	<i>Over richting bepalen en leren effectief leren</i>	
	Na het lezen van dit boek 277 Leren met impact 279	
28	Van reflectie naar actie	281
	<i>Over vallen en weer opstaan en oefenen, oefenen en nog eens oefenen</i>	
	Vieren van successen 283 Bewust oefenen baart kunst 283 Neurologische padjes in je hersenen 284	
29	Wat voor leider wil je zijn?	286
	<i>Over wie je wilt zijn en hoe je daar invulling aan geeft</i>	
	De leider die ik wil zijn 287 Atomic Habits 288	

- 30 Welke situaties wil je verbeteren?** 291
Over starten waar het schuurt en wat jij daaraan gaat doen
Waar schuurt het? 291 | Welke gesprekken heb je te voeren? 292 |
De waardencheck 293 | Waar sta je nu? 293
- 31 Een gewaarschuwd mens** 295
Over hoe je jezelf soms tegenhoudt om te bereiken wat je wilt
Hoe kreeften groeien 295 | Over je eigen drempel heen 288
- 32 Verder leren** 298
Over een leven lang leren
De kracht van samen 299 | Learn & Lead 299 |
De kracht van verdieping 300 | Ten slotte 300
- Samen is het echt leuker** 301
Kleuren en vernis aanbrengen 301 | Echt samenwerken 302 |
Support 303 | En nu...? 304

INLEIDING

Leiders van nu zijn druk. In de hectiek van alledag komen ze nauwelijks aan reflecteren toe of ze weten niet hoe dat moet. Terwijl effectief leiderschap blijvend onderhoud nodig heeft voor de meeste impact. Leiderschap van nu vraagt om vernieuwing en aanpassing in een continu veranderende omgeving.

Dit boek is voor iedereen die vooruit wil en zich wil ontwikkelen als leider. En die wil weten hoe je vormgeeft aan vernieuwing en aanpassing. Reflectie speelt daarbij een belangrijke rol. Je leert namelijk niet door alleen iets te ervaren of door zomaar iets te doen. Je leert pas als je over die ervaring nadenkt, als je deze onderzoekt en hem van verschillende kanten bekijkt – om daarna een doordachte en weloverwogen vervolgstap te maken.

Met dit boek openen we je de ogen voor verschillende facetten van leiderschap met impact. We willen je zo inspireren en je ook een spiegel voorhouden. Je kijkt eens met een andere blik naar je eigen situatie, we schudden de boel op en helpen je ontwarren, zodat er ruimte komt voor nieuwe inzichten. Het boek wordt zo echt van jou: je wordt er als het ware in gezogen. Na het lezen zie je de wereld anders: je kijkt anders naar jezelf, naar je team en naar je omgeving.

Iedereen kan een leider zijn

Leiders met wie we werken, vragen zich vaak af of ze wel een leider zijn. Ze hebben moeite om zichzelf als leider te zien of zich zo te noemen. Want wanneer ben je eigenlijk een leider? Leiderschap is iets wat mensen in hun hoofd vaak heel groot maken. Bij het begrip 'leiderschap' denken ze aan heel charismatische leiders, sterke leiders of leiders met unieke visie.

De praktijk leert dat je geen formele leiderschapsrol hoeft te hebben om een leider te zijn of leiderschap te tonen. Iedereen in een organisatie kan de leiding nemen, bijvoorbeeld om een project te starten, een initiatief te nemen om samenwerking te verbeteren, acties te bedenken om klanten te trekken,

iemand aan te spreken op gedrag, innovaties te starten, veranderingen te realiseren en resultaten te boeken. Leiderschap is dus niet alleen gebonden aan een formele rol of positie. Er zijn ook gewone helden die van dag tot dag in interactie met anderen samenwerken en proberen impact te creëren of een gemeenschappelijk doel te realiseren.

Leiderschap is een sociaal proces

Om te leiden heb je volgers nodig, en om te volgen moet er iemand leiden. Leiderschap gebeurt daarom tussen mensen, in een soort wisselwerking. Het komt tot uiting via sociale interacties en relaties, doordat mensen met elkaar vergaderen, strategieën bedenken, conflicten hebben en besluiten nemen om bepaalde doelen of een visie te realiseren.

Als leider heb je anderen nodig. Voor het behalen van resultaat ben je immers medeafhankelijk van de bijdrage en de input van anderen. Als gevolg van de complexiteit van de vraagstukken en de steeds sneller veranderende omgeving kun je 'het' als leider onmogelijk allemaal weten of overal oplossingen voor hebben. Ook daar heb je anderen voor nodig. Dat alles gebeurt niet in een vacuüm, maar speelt zich af binnen een bepaalde context, bijvoorbeeld een groep, een team of een organisatie. Je leiderschap wordt daarmee beïnvloed door zowel de sociale als de organisatorische context waarin het zich afspeelt.

In ons werk met vele leiders in (internationale) organisaties zien wij dat de mate van succes van een organisatie vooral wordt bepaald door de mensen in die organisaties en door de kwaliteit en effectiviteit van hun onderlinge samenwerking. Het meest effectief en productief ben je als leider wanneer je bewuste en weloverwogen keuzes maakt en actie neemt: keuzes en acties die zijn afgestemd op en aangepast aan de betrokken personen en de specifieke situatie en omstandigheden. Goed leiderschap kent dan ook geen *one-size-fits-all* recept voor leiderschap, maar vraagt continue afstemming en aanpassing en jouw eigen persoonlijke invulling.

Leiderschap vraagt mensenkennis

Leiderschap gaat dus steeds meer over het begrijpen van jezelf, de ander, de interacties tussen mensen en de dynamiek in teams of in de organisatiecultuur. De uitdaging is steeds meer hoe je samenwerken optimaliseert en mensen stimuleert en uitnodigt om bij te dragen en zo de visie te realiseren,

hoe je een setting creëert waarin mensen kunnen floreren. En daarvoor heb je mensenkennis nodig, inclusief meer kennis over jezelf.

De harde cijfers van de realiteit

In de praktijk focussen leiders zich lang niet altijd op de mens in al haar facetten. Ze worden namelijk vooral beoordeeld op het te behalen resultaat, de inhoud en de taak. Daar ligt vaak de focus, veel minder op de sociale kant van leiderschap. We horen in ons werk ook dat er veel gedoe is tussen mensen op de werkvloer. Verschillende nationale en internationale onderzoeken bevestigen dat het op dat terrein nogal eens misgaat. Jaarlijks onderzoekt internationaal consultancybureau Gallup wereldwijd hoe werknemers in organisaties zich voelen over hun werk en hun leven. Daaruit blijkt dat het merendeel (61%) van hen zich niet betrokken voelt en eigenlijk als het ware stilletjes afgehaakt is. Mensen die daadwerkelijk besluiten de organisatie te verlaten, geven aan dat leiderschap dit had kunnen voorkomen.

Ook blijkt uit onderzoek door McKinsey Health Institute onder meer dan 30.000 medewerkers, verspreid over dertig landen, dat conflicten en gespannen relaties op de werkvloer of een onveilig werkklimaat goede voorspellers zijn voor burn-outsymptomen bij werknemers, terwijl datzelfde onderzoek laat zien dat inspelen op psychologische basisbehoeften juist een uitstekende voorspeller is voor een gezonde werkomgeving waarin mensen floreren. Ook dichterbij huis gaat het niet goed: een recent onderzoek onder 2700 werknemers in Nederland geeft aan dat ruim een kwart van hen ervaringen heeft met onacceptabel gedrag op de werkvloer en dat bij één op de zes gevallen zelfs de leidinggevende daarbij betrokken is.

Het werkklimaat is dus voor velen voor verbetering vatbaar en leiders kunnen daarbij het verschil maken. Tijd om leiderschap eens onder de loep te nemen. Wij geloven echt dat het anders kan: met aandacht voor de menselijke focus op leiderschap, zonder daarbij de businessresultaten uit het oog te verliezen. Dit boek gaat je daarbij helpen.

Wij zetten mensgericht leiderschap centraal: de mens als het belangrijkste ingrediënt van gezonde en succesvolle bedrijven. Dat klinkt ons vertrouwd en als muziek in de oren. Meer inzicht in hoe mensen zich ontwikkelen, wat ze nodig hebben, wat ze drijft, hoe ze zich tot elkaar verhouden en relaties onderhouden, biedt de mogelijkheid om te groeien en effectiever te worden in je rol als leider. Dat begint bij jezelf. De uitdaging is om het recept te vin-

den dat het best werkt voor jouw leiderschap in jouw specifieke context. En juist daarmee ga je aan de slag tijdens het lezen van dit boek.

We bespreken in dit boek verschillende modellen en zienswijzen die laten zien dat het niet alleen leuker wordt voor iedereen als je de mens centraal stelt, het komt ook de resultaten ten goede. We beginnen dus bij jou: zelfkennis en -inzicht is immers cruciaal voor leiders. Vervolgens zoomen we uit naar je sociale interacties en relaties. En omdat leiderschap plaatsvindt in en beïnvloed wordt door de context, besteden we daar ten slotte ook uitgebreid aandacht aan.

Waarom dit boek anders is

In dit boek is het hedendaagse gedachtegoed over leiderschap heel toegankelijk gemaakt. Via een duidelijk gestructureerde opbouw en in heldere taal nemen we je mee door een snoepwinkel vol beproefde modellen, theorieën en voorbeelden. We laten je kritisch kijken naar je eigen leiderschap aan de hand van talloze modellen uit verschillende wetenschappelijke stromingen, die je kunt zien als verschillende brillen. Lezen wordt zo inspirerend, leerzaam en uitnodigend.

Geen stappenplannen en standaardrecepten

Een deelnemer van een van onze leiderschapsprogramma's vroeg ons: 'Is er niet een boek waarin alles staat wat jullie in dit programma met ons bespreken en oefenen? De modellen, de oefeningen en vooral ook die rode draad?' Die vraag zette ons aan het denken en zij vormde de directe aanleiding voor ons om te beginnen met schrijven. Want volgens ons was dat boek er (nog) niet. We bieden je geen standaardrecept, oplossing of stappenplan voor leiderschap. Daar geloven we namelijk niet in. Jij kent jezelf, je team en je omgeving het best en kunt dus zelf het best kiezen wat voor jou werkt. We helpen je dus liever om zélf vorm en inhoud te geven aan je eigen leiderschap.

Van reflectie naar bewuste actie

Ons doel is niet om jou als leider te veranderen. We willen vooral dat jij veel bewuster en met meer autonomie en psychologische flexibiliteit jezelf kunt zijn. We geloven namelijk dat alles er al is. Door je bewuster te zijn van wat je doet, denkt en voelt, krijg je ruimte om te kiezen voor een andere, weloverwogen en doelbewuste actie.

Meer begrip voor jezelf en anderen

Een bijkomend en niet onbelangrijk voordeel is dat als jij jezelf beter begrijpt, je vaak ook beter begrijpt waarom en hoe anderen anders kunnen zijn. Hierdoor kun je met meer empathie en mildheid naar jezelf en anderen kijken, en groei je als mens en als leider. Wij zien dagelijks dat het werkt als leiders de tijd krijgen en nemen om stil te staan bij wat ze doen en waarom ze dat doen. Er ontstaan dan nieuwe inzichten, een andere benadering van een probleem: ze zien hun realiteit anders. We zijn vaak getuige van aha-momenten, inzichten en de winst van een nieuw perspectief. Dit boek voorziet daarmee echt in een behoefte van leiders en managers die vooruit willen en zich willen ontwikkelen.



Hét boek voor leiders vertelt je niet wat je moet doen. Je bent na het lezen wél meteen geïnspireerd om het eens anders aan te pakken.

Wie zijn wij?

We hebben ruim dertig jaar internationale ervaring met ontwikkeling van leiders in leiderschapsprogramma's en in persoonlijke coachingstrajecten. We transformeren leiders en daarmee leiderschapsculturen in organisaties en hebben met duizenden high potentials en senior leiders gewerkt. Met veel plezier werk(t)en we voor grote multinationals en beursgenoteerde bedrijven als DSM, Shell, Asics, FrieslandCampina, Perfetti van Melle en Aalberts Industries NV. We werk(t)en ook langere tijd voor non-profit- en not-for-profitorganisaties als Vrije Universiteit Amsterdam, De Nederlandsche Bank, BNG Bank, PGGM en Artsen zonder Grenzen. Als zelfstandigen en in partnership met gerenommeerde instituten als Ashridge Hult/EF Business School, Ludens Talentontwikkeling, De Baak en Bramble ontwikkel(d) en we vele leiderschapsprogramma's. Meer referenties zijn terug te vinden op onze website www.hetboekvoorleiders.nl.



De duizenden leiders met wie we de afgelopen jaren hebben gewerkt, vormden onze inspiratiebronnen bij het schrijven van dit boek. De voorbeelden die we geven, zijn gebaseerd op deze verhalen en ervaringen, maar vanzelfsprekend zijn de situaties en personen zo aangepast en veranderd dat ze niet te herleiden zijn.

We hebben die modellen, kijkwijzen en theorieën geselecteerd en gestructureerd waarvan we hebben gezien dat ze werken bij leiders in een zakelijke context, dat ze aanspreken, dat ze toepasbaar zijn en resultaat hebben. Onze jarenlange expertise, ervaring en kennis op het gebied van leiderschap, veranderen en organisaties hebben we gecombineerd met onze ervaring op het gebied van persoonlijke groei, leren en ontwikkelen. Die combinatie heeft geresulteerd in dit boek, dat je stimuleert en inspireert tot reflectie en je laat groeien als leider.

Leeswijzer

De inhoudelijke kern van dit boek bestaat uit drie delen: de drie belangrijkste aandachtsgebieden voor jouw leiderschap. We sluiten het boek af met een praktisch vierde deel, waarin we je helpen de drie inhoudelijke delen te vertalen naar jouw dagelijkse realiteit.

Verdiepende ontmoeting met jezelf

Als je wilt weten hoe jij je verder kunt én wilt ontwikkelen, is zelfinzicht cruciaal. In deel 1 nemen we de tijd om eens écht stil te staan bij wie je bent, wat je doet en waarom je dat doet. Vaak weet je wel waarin je uitblinkt, wat je valkuilen zijn en waar je energie van krijgt. In dit deel gaan we een stap verder en laten je nadenken over de lessen die je in je leven al hebt geleerd. Welke overtuigingen heb je gaandeweg ontwikkeld? Waarom leveren dezelfde situaties je telkens stress op en waarom kom je er toch steeds opnieuw in terecht? En hoe heeft dit onbewust invloed op je leiderschap? In dit deel geven we je antwoorden op deze vragen en bieden je zo een verdiepende kennismaking met jezelf. Aan de hand van verschillende theorieën, modellen, oefeningen en veel voorbeelden word je uitgenodigd om op een andere manier naar jezelf te kijken.

Relaties als basis voor effectief leiderschap

Jouw relationele vaardigheden en de wijze waarop je omgaat met anderen zijn zó essentieel in je rol als leider dat je er maar beter heel goed in kunt worden. Als leider ben je immers veel in contact met anderen: je motiveert, delegeert, geeft richting en feedback, ondersteunt, inspireert, spreekt aan en werkt samen.

In deel 2 staan we stil bij de kwaliteit van je relaties op het werk. We bekijken relaties en interacties door verschillende lenzen. Wat zijn goede relaties eigenlijk? Hoe kun je je interacties 'ontleden' en onderzoeken waar het vastloopt of hoe het anders kan? We laten je dus bewust stilstaan bij je eigen relaties en interacties op het werk, om je zo te inspireren tot nieuwe inzichten en nieuwe benaderingen.

De invloed van en op je context

Ontwikkelen en groeien als leider stopt niet bij het kennen van jezelf en heel goed worden in interacties. Leiderschap tussen mensen vindt immers plaats in een bepaalde context: in een bepaalde bedrijfssituatie of een cultuur. En met een wereld die continu verandert, verandert die context ook. Wil je effectief zijn of blijven als leider, dan zul je je bewust moeten zijn van je veranderende context en wat dat van je leiderschap vraagt.

In deel 3 verkennen we verschillende soorten context die voorkomen binnen organisaties en wat daarvan de consequenties zijn voor het type leiderschap dat nodig is. Wat onderschatten leiders nogal eens? En wat vraagt elk type context van jou als leider? Het omgekeerde geldt ook: je kunt met jouw leiderschap invloed hebben op je context. De impact van je voorbeeldgedrag, het creëren van het juiste klimaat binnen je team voor effectieve samenwerking, succes en werkgeluk zijn bijvoorbeeld onderwerpen die aan bod komen.

Van reflectie naar actie

We hebben nog een belangrijk afsluitend deel 4 toegevoegd. Hierin stimuleren we je om na te denken over de inzichten die je hebt opgedaan in de eerdere delen van het boek. In dit integratiedeel zetten we je aan tot actie en helpen we je om dat wat je hebt gelezen, toe te passen. Dit deel heet 'Leiderschap in actie' en staat vol met manieren om je inzichten te laten beklijven. Je leert dat het aanleren en afleren van gewoonten en gedrag moeilijk is en dat je er bewust blijvend mee aan de slag moet als je echt wilt veranderen. We stimuleren je na te denken over wat je wilt meenemen uit vorige delen en wat dat betekent voor je leiderschap.

Leiderschapstraining vanaf de bank

De hoofdstukken binnen de verschillende delen zijn op dezelfde manier opgebouwd. Elk hoofdstuk behandelt een beproefd model of een theorie. We bespreken waarom en in welke situatie dit model of deze theorie bruikbaar is en vervolgens lichten we het model toe met veel voorbeelden van leiders die we hebben ontmoet in onze praktijk. Zo houden we de modellen praktisch en herkenbaar. We sluiten elk hoofdstuk af met inspiratie-opdrachten en -vragen die je helpen te reflecteren op je eigen praktijk. En natuurlijk zijn er lees-, luister- en kijktips, mocht je nog meer willen weten.

In alle delen blijven we zoals eerder gezegd weg bij recepten, stappenplannen en one size-fits-all oplossingen. Wij kunnen de complexiteit van jouw specifieke situatie vanaf hier immers niet overzien. Wel bieden we je een palet van mogelijke gedragskeuzes die je helpen het juiste te doen binnen jouw context.

Zie dit boek dus als je eigen leiderschapstraining, die je gewoon thuis op de bank kunt volgen. Het bevat alle elementen die wij in onze leiderschapstrainingen verwerken. We nodigen je uit om bij het lezen je eigen persoonlijke vragen en de dilemma's die je tegenkomt in je rol als leider mee te nemen. Als je die uitdaging aangaat, zul je merken dat de ontwikkeling niet stopt bij jou, maar ook effect heeft op de mensen om je heen, als een heuse olievlek. Het gaat immers om lessen die je niet alleen in je werk, maar ook op veel andere plekken kunt gebruiken. Je groeit ervan als leider – en ook als mens.

Een snoepwinkel aan mogelijkheden

Dit boek gaat over persoonlijke groei en ontwikkeling. Over het stap voor stap ontdekken en vergaren van nieuwe inzichten. Dat is een proces, een ontdekkingstocht die een leven lang duurt. Soms ben je klaar voor een volgende stap, soms niet. Je zult dit boek dan ook niet van begin tot eind in één keer lezen. Met dat oogmerk hebben we het ook niet geschreven. We willen je inspireren, uitdagen, prikkelen en nieuwe perspectieven bieden. Dat vraagt tijd en zin. De verschillende onderdelen van dit boek spreken je waarschijnlijk elk op een andere manier aan.

Dus: lees een stuk, mijmer wat, werk ermee en experimenteer met een nieuwe benadering – en leg het boek weer weg. Pak het weer op als je een nieuwe leiderschapsuitdaging hebt, een nieuwe collega, een andere baan.

We bieden je een snoepwinkel vol mogelijkheden, dus kies vooral de kleur en de smaak die bij jou passen, op een moment dat het jou uitkomt. Telkens weer. We hopen dat het boek je heel lang zal smaken.

Bronnen

- Brassey, Jacqueline, Brad Herbig, Barbara Jeffery & Drew Ungerman, *Reframing employee health: Moving beyond burnout to holistic health*, McKinsey Health Institute, McKinsey and Company, November 2023.
- Boonstra, Jaap (red.), André de Waal & Rudy Kor, *Perspectieven op Leiderschap*, VNM Media, Zeist, 2018.
- Binney, George, Gerhard Wilke & Collin Williams, *Living Leadership, a practical guide for ordinary heroes*, Pearson Education Limited, Londen, 2005.
- Gallup, Inc. *State of the Global Workplace: 2023 Report*, Gallup, Inc. Washington, 2023.
- Patt, Anthony & Richard Zeckhauser, 'Action Bias and Environmental Decisions', *Journal of Risk and Uncertainty*, 21, 1, p. 45-72, juli 2000.
- Quekel, Sebastiaan, 'Pestkoppen terroriseren de werkvloer, 2,6 miljoen collega's de dupe', *AD*, 23 januari 2024.