

DIENEND  
LEIDINGGEVEN



ROELAND BROECKAERT

**DIENEND**

**LEIDING**

**GEVEN**

**ZACHT  
VOOR  
MENSEN,  
HARD  
VOOR  
RESULTATEN**



LANNOO  
CAMPUS

Voor Guido Vangronsveld, mijn baas en mentor, waarlijk een dienend leider.

D/2015/45/12 – ISBN 978 94 014 2127 0 – NUR 808

EINDREDACTIE	Jef Schokkaert
VORMGEVING COVER	Peer De Maeyer
VORMGEVING BINNENWERK	Keppie & Keppie

© Roeland Broeckaert & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2015.  
Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,  
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of  
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm,  
of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande  
schriftelijke toestemming van de uitgever.

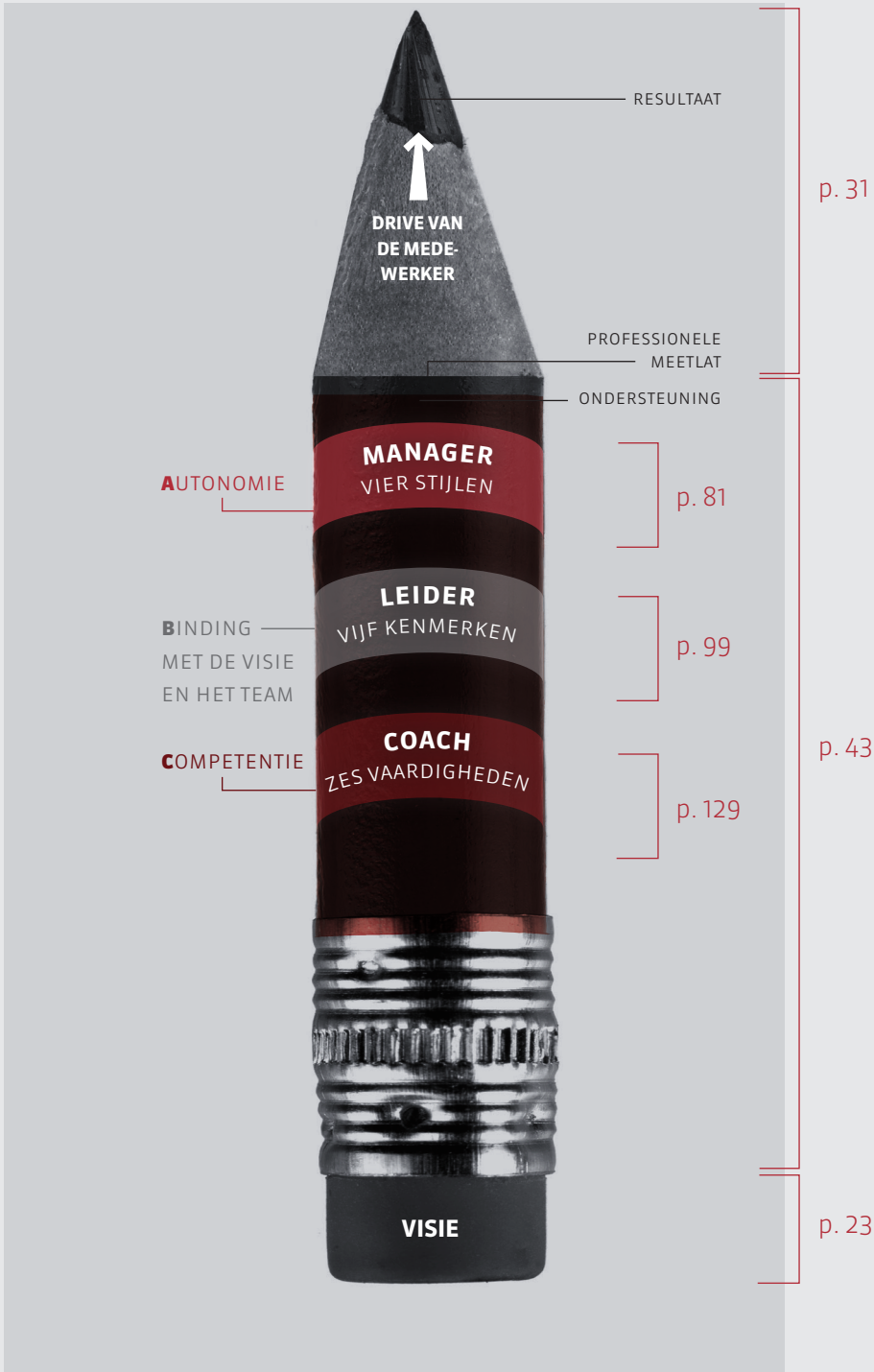
Uitgeverij LannooCampus  
Erasmestraat 179 bus 101  
3001 Leuven  
België

[www.lannoocampus.be](http://www.lannoocampus.be)

# INHOUD

<b>PROLOOG</b> .....	9
<b>INLEIDING</b> .....	11
<b>DEEL I DE BASIS</b> .....	21
<b>Eén</b> visie	23
<b>Twee</b> pijlers in dienend leiderschap: de meetlat en de ondersteuning	31
A De meetlat	33
B De ondersteuning	37
<b>Drie</b> rollen als leidinggevende	43
A De manager	45
HET ORGANISEREN VAN DE OUTPUT	45
HET ORGANISEREN VAN DE ACTIVITEITENSTROOM	50
B De leider	58
VISIE OP DE OPDRACHT	58
VISIE OP DE SAMENWERKING: LINEAIR OF CIRCULAIR KIJKEN	59
C De coach	66
TALENTONTWIKKELING	66
EEN POSITIEF LEERKLIMAAT	72
Tot besluit	78
<b>DEEL II DE VERDIEPING</b> .....	79
<b>Vier</b> stijlen van een manager	81
A Vier stijlen om je medewerker te ondersteunen	84
B Vier stijlen om je team te ondersteunen	91
<b>Vijf</b> kenmerken van een dienend leider	99
A Proactief: keep the main thing, the main thing	102
B Inlevend: ken elkaars HANDLEiding	109
C Authentiek: blijf (bij) jezelf	112
D Nieuwsgierig: ontdek je kernkwaliteiten	117
E Ontwikkelingsgericht: creëer leiders, geen volgers	124

<b>Zes</b> vaardigheden van een coach	129
A <i>Exploreren</i>	131
B <i>Waarderen</i>	137
C <i>Betrokken confronteren</i>	140
D <i>Uitdagen</i>	145
E <i>Inspireren</i>	150
F <i>Ruimte laten voor gevoelens</i>	155
Tot besluit	161
<b>SYNTHESEOEFENING</b> .....	162
<b>EPILOOG</b> .....	165
<b>DANKWOORD</b> .....	167
<b>LITERATUUR</b> .....	168



*'A leader is best when people  
barely know he exists,  
when his work is done,  
his aim fulfilled, they will say:  
we did it ourselves.'*

LAO TZU, 600 v.C.



# PROLOOG

*Geloof degenen die de waarheid zoeken,  
twijfel aan degenen die haar hebben gevonden.*

ANDRÉ GIDE, FRANS SCHRIJVER



*Ceci n'est pas une théorie*

Geloof niet zomaar alles wat in dit boek staat. Niets van wat in dit boek staat is onomstreden 'waar'. Mijn ervaringen hebben mij vooral geleerd dat de realiteit altijd veranderlijk en complex is en zich niet laat vangen in statische modellen of theorieën. Ik beweer dan ook niet dat dit boek noodzakelijk de norm zou moeten worden van leidinggeven. Met dit boek wil ik vooral een verfrissende blik bieden op bepaalde uitgangspunten en modellen waar andere boeken over leidinggeven op steunen.

Als het gaat over leiderschapsontwikkeling, gaat het immers maar al te vaak over 'uiterlijk' leiderschap. Zo ontstaan leiderschapsmodellen vaak als volgt: we zien dat een bepaalde leidinggevende een positieve impact heeft op de mensen die hij aanstuurt. We onderzoeken vervolgens wat deze leidinggevende zichtbaar doet, welke handelingen hij stelt en in welke volgorde. Hier maken we vervolgens een model van. Anderen kunnen zich dit (mentaal) model dan eigen maken en het stap voor stap in praktijk brengen.

Ondertussen heb ik in mijn rol als procescoach leidinggevendenden ontmoet die de concepten van coachend, situationeel, faciliterend, bezield, motiverend, vernieuwend, authentiek, flexibel, creatief of waardegericht leiderschap onder de knie hadden. Een enkeling kende ze zelfs allemaal. Veel van die leidinggevendenden konden de dingen die in hun team gebeurden tot in detail en correct beschrijven, maar gaven toch aan dat ze impact op hun medewerkers misten, dat ze vast leken te zitten in hun oordeel of dat ze weerstand voelden bij sommige teamleden. Dus volgden ze *nog* een leiderschapscursus omdat ze voelden dat ze het potentieel van hun team nog niet maximaal hadden benut.

Mijn ervaring leert me dat het niet steeds vanzelfsprekend is voor gemotiveerde leidinggevendenden om deze (gedrags)modellen effectief toe te passen. De

reden hiervoor is, zo meen ik, voor een groot stuk te vinden in het feit dat er ook innerlijke processen spelen bij de leidinggevende die zijn succes beïnvloeden: zijn drijfveren, overtuigingen, achtergronden en gevoeligheden hebben een voelbare impact op effectiviteit.

Die schijnbare paradox – is het nu een innerlijke houding of zit het in kennis van modellen? – intrigeert me en ik wil er graag meer zicht op krijgen. In dit werkboek bespreek ik de binnen- en de buitenkant van leiderschap. Enerzijds vat ik de innerlijke houding van de dienende leider samen, anderzijds maak ik de bepalende processen in een team zichtbaar en bied ik modellen aan om beide facetten in kaart te brengen. Want hoe plat je een pannenkoek ook maakt, hij heeft altijd twee kanten.

De aankoop van dit boek rendeert enkel als je ermee aan de slag gaat. Dienend leiderschap is immers geen trucje dat je uit een boek kunt leren en ook geen competentie die je met een training kunt oppikken. Want ik ga uit van de aanname dat leidinggeven een complexe opdracht is waar veel uiterlijke, maar ook veel innerlijke processen in constante dialoog zijn met de omgeving. Dit boek is een leidraad waarmee je aan de slag kunt om niet enkel jezelf, maar ook het team dat je stuurt te ontwikkelen. Het is mijn persoonlijke overtuiging dat je zo, samen met je team en gedragen door de kracht van dialoog, tot de beste resultaten zult komen. Maar net zoals de pijp van René Magritte geen echte pijp is, zo is elk model een vereenvoudigde versie van een veelzijdigere complexiteit. Ik geef dus slechts een aanzet, de rest is aan jou.

# INLEIDING

## Dienend leiderschap

*Een dienend leider stelt de belangen van anderen op de eerste plaats, heeft de wijsheid om te zien wat nodig is, de capaciteiten om daar iets mee te doen en de moed om daarnaar te handelen.*

INGE NUIJTEN, ONDERZOEKER INZAKE SERVANT LEADERSHIP



Dienend leiderschap is geen hype. Gelukkig. Het is ook niets nieuws. Het bestaat al eeuwen, zoals het citaat van Lao-Tzu vooraan in dit boek illustreert. Meer nog, bijna iedereen past het toe in zijn dagelijkse leven. Opvoeden is bijvoorbeeld vaak een vorm van dienend leiderschap. Bekijk je rol als ouder eens wanneer je je zoontje leert fietsen:

*Je neemt je zoon op een zonnige dag mee naar buiten en zorgt voor een veilige omgeving, je laat hem immers niet oefenen op een drukke steenweg of een afhellende straat bezaaid met kiezels. Je legt hem uit hoe fietsen werkt, zet hem op het zadel en begeleidt hem de eerste meters met je hand. Wanneer je zoon na wat oefenen zigzaggend zijn eerste meters rijdt, roep je hem toe dat hij het geweldig doet. Wanneer hij die onvermijdelijke eerste keer valt, ben je snel in zijn buurt. Je wrijft over de pijnlijke knie, stuurt bij waar nodig en krikt zijn zelfvertrouwen op.*

*Wanneer Bram een tweede keer valt en zijn gloednieuwe fiets wenend op de straat gooit, spreek je hem hierop aan. Je maakt duidelijk dat je zulk gedrag niet meer wilt zien, dat alle begin moeilijk is, maar dat hij het wel zal leren. Je laat hem toe gefrustreerd te zijn, maar corrigeert wel zijn gedrag.*

*Na enkele weken oefenen beslissen jullie samen dat de zijwieltjes eraf mogen. Je legt je zoon uit dat hij het tot hier toe al helemaal zelf heeft waargemaakt. Wanneer je uiteindelijk ziet hoe hij glimlachend de straat op en neer fietst, straal je van trots.*

Wanneer je je zoontje leert fietsen, ga je vanzelf op zoek naar de perfecte balans tussen leiden en dienen. Je hebt natuurlijk zelf al heel wat kilometers gefietst, dus hij kan nog heel wat van je leren. Maar je wilt toch vooral dat hij het zelf leert, zodat hij binnenkort alleen op pad kan. Bij dienend leiderschap is het ook zo: je gaat op zoek naar de balans tussen leiden en dienen, tussen begrenzen en ruimte geven, tussen normen stellen en zelf laten ontdekken.

Dienend leiderschap als filosofie vertrekt vanuit het idee dat je als leider geen volgers, maar nieuwe leiders creëert. Een dienend leider helpt zijn medewerkers zich te ontplooiën en leert ze om anderen te inspireren hetzelfde te doen. Het roept de leider op om een werkomgeving te creëren waarin zijn medewerkers hun talenten en passie kwijt kunnen en waarin ze zichtbaar bijdragen aan de missie en de doelen van hun organisatie.

De ontwikkeling van de medewerker staat centraal, en wel omdat de dienende leider gelooft dat het échte kapitaal in zijn medewerkers zit. Hij wil dat zij slagen en succes kunnen boeken. Het slagen van de medewerkers is immers het slagen van de onderneming, of, anders gezegd, de resultaten van een organisatie worden bepaald door de prestaties van de medewerkers. Voor de dienende leider is het dan ook van het grootste belang om zijn medewerkers te laten floreren binnen zijn organisatie. Maar hoe doe je dit concreet?

## **Een leidinggevende krijgt de medewerkers die hij (ver)dient**

*Groepsleden aanvaarden alleen de invloed en leiding van een leider die volgens hen over de middelen beschikt om hun behoeften te vervullen. Mensen volgen (en laten hun handelingen leiden door) een leider die, naar zij geloven, ervoor zal zorgen dat ze krijgen wat ze wensen of nodig hebben.*

THOMAS GORDON, COMMUNICATIE- EN LEIDERSCHAPSKUNDIGE



Sociologisch onderzoek heeft aangetoond dat er geen aangeboren persoonlijkheidsverschillen zijn tussen leiders en niet-leiders (Gordon, 2010). Laat het een geruststellend idee zijn dat leiderschap dus niet iets is dat je van nature hebt of niet hebt. Het is een relationeel gebeuren. Omdat leiderschap gaat over wat jij uiteindelijk doet of laat, kun je leiderschapsontwikkeling bekijken als het streven naar de meest authentieke en effectieve leider die in jou verscholen zit. Het belang hiervan werd recentelijk nog benadrukt. Uit een studie (Rath & Conchie, 2008) waarbij meer dan 1 miljoen mensen werden bevroegd, bleek dat de hoofdreden voor gekozen ontslag niet het loon was, noch de reistijd of de jobinhoud. De hoofdreden was de manier waarop er leiding werd gegeven.

Vanuit die wetenschap lijkt het dan ook fair te stellen dat leiderschap eerder staat of valt met groepsleden die de invloed van de leider accepteren of verwerpen, dan met het feit dat iemand ‘een rol’ toegewezen krijgt van hogerhand. Het is niet omdat iemand je uitroept tot leider, dat je het ook effectief bent. Het echte oordeel daarover kan enkel uitgesproken worden door de mensen die je leidt. Het is dus vooral van belang om als leidinggevende van je medewerkers een mandaat te krijgen (Gordon, 2010).

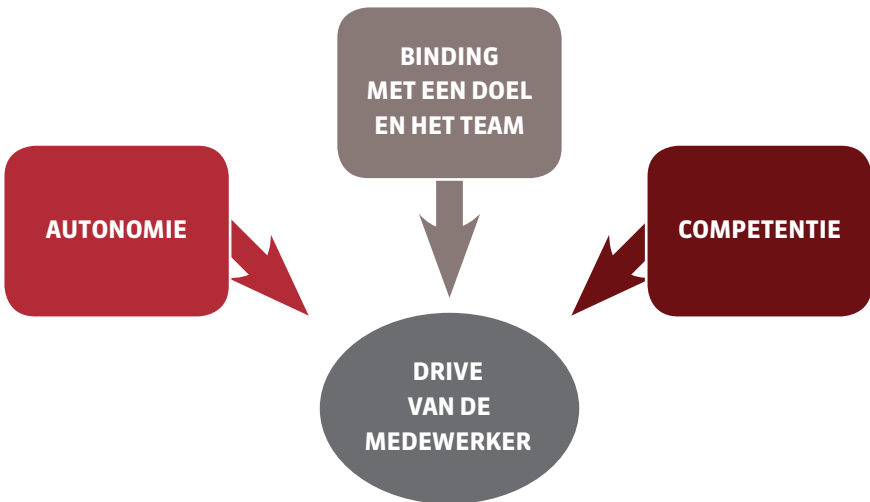
Hoe verwerf je dan dat mandaat? Waarom accepteren medewerkers de invloed van de ene leider wel en die van een andere niet? Wat gebeurt er tijdens zo'n interactie? Volgens de filosofie van dienend leiderschap verwerf je dit mandaat door het juiste evenwicht te vinden tussen dienen en sturen. Een voorbeeld vanuit het leger:

*Ook in verscheidene legers is dienend leiderschap een erg gangbare filosofie. Zo komt het woord ‘sergeant’ van ‘servant’ (Collins Dictionaries, 2014). Enerzijds leren de soldaten de sergeant kennen als iemand die zijn stem schor schreeuwt wanneer er gedrild moet worden, die zich boos maakt wanneer laatkomers opdagen en het uiterste van zijn manschappen vraagt tijdens uitputtende fysieke proeven. Maar tegelijk kennen ze hem als degene die bezorgd is wanneer iemand een verwonding oploopt, die wacht tot iedereen gegeten heeft alvorens zichzelf te bedienen en die in de strijd voorop gaat. Hij kiest ook het pad dat hij het meest veilig acht voor zijn manschappen en voor zichzelf.*

Als dienend leider handel je vanuit de bereidheid om – met oog voor de visie en doelstellingen van de organisatie – de behoeften van je teamleden centraal te stellen (Gordon, 2010). Telkens wanneer je dat lukt, ‘stort’ je als het ware

middelen op de relationele bankrekening van je collega en bouw je krediet op. Binnen dienend leiderschap ga je dus na wat de behoeften van jouw medewerkers zijn en probeer je vervolgens een context te creëren waarin aan die behoeften voldaan kan worden. Er is sprake van een constante wisselwerking: als leider krijg je slechts loyale medewerkers door loyaal te zijn aan je team. Een goede toetssteen is te leiden zoals je zelf aangestuurd wilt worden. Om dit dagdagelijks in de praktijk te brengen, kun je werken volgens het ABC van medewerkersbehoeften (Pink, 2013). Je medewerker heeft een aantal behoeften die je kunt vervullen:

- **A**utonomie: de medewerker wil in bepaalde mate zelf kunnen bepalen wat hij doet en hoe hij iets doet.
- **B**inding met een doel en het team: de medewerker wil bijdragen aan een – ook voor hem – zinvol doel. Hij wil zich verbonden voelen met het team en de organisatie.
- **C**ompetentie: de medewerker wil ergens goed in zijn.



## OPDRACHT ////////////////////////////////////

- Ga eens na wie jouw inspiratiebronnen zijn geweest. Wie heeft ertoe bijgedragen dat je vandaag de persoon bent die je bent. Wat deed die persoon? Wat deed hij niet? Wat was hiervan het effect op jou? Kun je de link leggen met het ABC?

- Denk eens aan een leidinggevende waar je veel loyaliteit voor voelde. Wat deed hij anders dan anderen? Wat was het effect hiervan? Kun je de link leggen met het ABC?

James Woodburn, een vooraanstaand antropoloog, zei ooit het volgende over leiderschap bij de Kung, een jager-verzamelaarsvolk in het zuiden van Afrika:

*Bij natuurvolkereen, daar waar de leider niet bij machte is de groep hiërarchisch te controleren, zien we een omgekeerde situatie. Hier kunnen we stellen dat de positie van de leider vaak bepaald wordt door de waarde die de groepsleden hem toebedelen. Geen van hen is arrogant, dominant, kil of opschepperig. Bij de Kung zorgen deze eigenschappen ervoor dat je zelfs niet in aanmerking komt om leider te worden. We merkten ook dat hun drang naar weelde of bezit eerder lager was dan de gemiddelde huishoudens in hun stam.*

In zulke context met een vlakke hiërarchie en de afwezigheid van grote machtsverschillen zijn de principes van dienend leiderschap als vanzelf geïntegreerd. Organisaties zijn echter doorgaans hiërarchisch georganiseerd met grote machtsverschillen. Dit leidt ertoe dat je naast het mandaat van je medewerkers, ook het mandaat van je organisatie nodig hebt om dienend leider te worden (van Vugt, M. en Wildschut, M., 2012).

## Een organisatie krijgt de leiders die ze beloont

*Ik zie met grote verbazing hoe miljoenen door de top worden uitgegeven om mensen te motiveren die door dezelfde top constant worden neergehaald.*

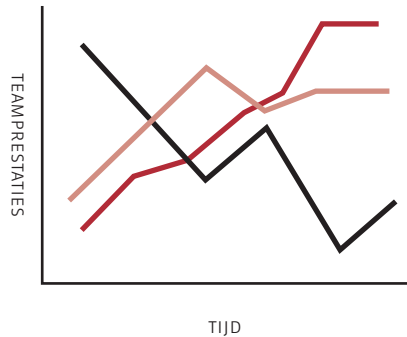
JIM COLLINS, BUSINESS CONSULTANT



In veel organisaties hebben leidinggevendenden nog steeds een hiërarchisch mandaat: 'Ik ben de baas, omdat de baas zegt dat ik de baas ben. En hij is tenslotte de baas.' Hiermee is in eerste instantie niets mis. Het komt echter veel voor dat leiders zich in deze structuur autoritair gaan opstellen omdat ze zich beroepen op de 'macht' die ze toegewezen kregen. Het gebeurt dan al snel dat teams niet

zozeer de resultaten dienen, maar eerder de wil van de leider.

Dat recente studies (Nuijten, 2011, pp. 98-102) uitwijzen dat een autoritaire aanpak van leidinggeven op lange termijn eerder negatief dan positief werkt, is dan ook geen grote verrassing. In de figuur zijn de resultaten van het onderzoek weergegeven. De zwarte lijn staat voor organisaties met 'onduidelijk' leiderschap; daar was binnen de groep zelf nog niet duidelijk wie de leider was of welke stijl hij hanteerde. De roze lijn staat voor traditioneel leidinggeven met een autoritaire focus. De rode lijn staat voor organisaties waar dienend leiderschap werd toegepast. Duidelijk is te zien dat deze stijl na verloop van tijd het effectiefste bleek (Nuijten, 2011, pp. 98-102).



Dit valt te verklaren omdat het traditionele systeem een gedrag uitlokt bij zijn medewerkers dat de organisatie eigenlijk niet wil. Zo neemt men beslissingen bijvoorbeeld top-down, zonder veel oog en oor voor de ervaringen onderaan de ladder. Medewerkers vertonen dan weerstand en willen of kunnen moeilijk omgaan met verandering. Een autoritaire of heel directieve stijl van leidinggeven in een organisatie leidt daarenboven vaker tot minder (verticale) communicatie tussen collega's en verschillende afdelingen, want er wordt 'politiek gedrag' vertoond – hienlikerij, roddelen, minimuminzet (enkel doen wat moet), fouten worden verdoezeld, tegenvallende resultaten worden opgepoetst. Ook ontstaat er rivaliteit onder collega's om in de gunst te komen bij de leidinggevende, een proces dat destructief kan zijn voor het team.

Dit alles levert de leider niet alleen veel tijdverlies en een gigantisch verlies aan productiviteit op, maar ook veel stress. Hij raakt vervreemd van zijn medewerkers en verliest voeling met wat er echt op de werkvloer leeft. En daarmee wordt het draagvlak voor zijn beslissingen alsmaar kleiner. Dit alles laat hem enkel met de illusie van controle achter.

Voor organisaties kunnen we stellen dat de macht van de leidinggevende bepaald wordt door de manier waarop de organisatie 'deugdzaam leiderschap' definieert. Wat is goed leiderschap voor de organisatie? Wat is het gewenste gedrag dat de organisatie van de leidinggevende mag verwachten? Wanneer



‘de bazen van de bazen’ vastgeroest zitten in een klassiek hiërarchische structuur, zal het middenkader op termijn wellicht het gedrag stellen waarvoor het wordt beloond. Dit zal dan weer, zoals hierboven beschreven, het gedrag van elke individuele medewerker beïnvloeden. Traditionele hiërarchische organisaties stimuleren op die manier bewust of onbewust autoritair leiderschap, wat dus, zoals we ondertussen weten, een contraproductief effect heeft. De impact van een paradigmashift naar dienend leiderschap is dan ook nauwelijks te overschatten. Dat weten ze ook bij Semco.

*Bij het Braziliaanse – voorheen klassiek hiërarchisch gestructureerde – bedrijf Semco nam men duidelijk afstand van individuele beoordelingen en het jaarlijkse evaluatiegesprek. De redenering was dat de rol van managers eruit bestond om het werk van de medewerkers zo goed mogelijk te faciliteren en te ondersteunen.*

*Om de organisatie beter presterend te maken, voerde men dan ook bottom-up evaluaties van leidinggevendenden in, in plaats van top-down evaluaties van medewerkers. Op het ogenblik is het zo dat wanneer een leidinggevende twee slechte evaluaties na elkaar heeft, hij een andere functie toebedeeld krijgt. Het spreekt voor zich dat de leidinggevendenden zich vrijwel onmiddellijk ten dienste stelden van de behoeften van de medewerkers. Dit kwam de productiviteit enkel ten goede (Semler, 2013).*

Het is van groot belang dat een organisatie dienende leiders – die het belang van de groep laten primeren – ook beloont. Stem de verwachtingen in je organisatie hieromtrent goed af. Dat is een manier om te zorgen voor jezelf, want anders kom je als leidinggevende in de knoei met jezelf, je medewerkers of je organisatie.

Misschien ben je net terechtgekomen in een organisatie die erg hiërarchisch is gestructureerd? Geen paniek. Elke verandering begint bij het idee van één iemand op de werkvloer.

## OPDRACHT

Wanneer is jouw organisatie tevreden over jou als leidinggevende? Welke gedragingen beloont het systeem: eerder autoritair/directief leiderschap of eerder dienend leiderschap?



RESULTAAT

DRIVE VAN  
DE MEDE-  
WERKER

PROFESSENELE  
MEETLAT

ONDERSTEUNING

AUTONOMIE

MANAGER  
VIER STIJLEN

BINDING  
MET DE VISIE  
EN HET TEAM

LEIDER  
VIJF KENMERKEN

COMPETENTIE

COACH  
ZES VAARDIGHEDEN

VISIE

## Van woord naar daad

Het schema in deze paragraaf vormt de basis voor dit boek. Het is doorheen het gehele boek een behulpzame rode draad die helpt om de verscheidene facetten van dienend leiderschap te verduidelijken.

Uiteraard stelt dit model de medewerker centraal. Dienend leiderschap is immers gefocust op de behoeften van de medewerker. Toch is er een continu spanningsveld om de behoeften van de organisatie en die van de medewerker te verzoenen. Mijn aanname is dat resultaten volgen als er wordt ingezet op het creëren van drive bij de medewerker. Het hierboven reeds aangehaalde ABC van medewerkersbehoefte hanteer ik hiervoor als basis:

- **A**utonomie: de medewerker wil in bepaalde mate zelf kunnen bepalen wat hij doet en hoe hij iets doet.
- **B**inding met een zinvol doel: de medewerker wil bijdragen aan iets dat in zijn ogen zinvol is. Hij wil dit doen in verbondenheid met het team en de organisatie.
- **C**ompetentie: de medewerker wil ergens goed in zijn.

De dienende leider start vanuit een **visie** en legt van daaruit een **professionele meetlat**. Om deze te bereiken zal hij zijn medewerkers **ondersteunen**. Dit doet hij vanuit **drie rollen** die telkens gekoppeld zijn aan het ABC van de medewerker.

De **manager** stuurt bij waar het gaat over **autonomie** en output. De **leider** zorgt ervoor dat de medewerker **verbonden blijft met het team en de visie** van de organisatie. Als laatste is er de **coach**, die instaat voor het ontwikkelen van talenten en zorgt dat er **competentie** is bij de medewerker.

Deze drie rollen zorgen voor een basiskader van dienend leidinggeven, die ik dan ook bijeengebracht heb in deel I.

In deel II verdiep ik dit kader door de inhoud van de *drie rollen* verder uit te werken: ik bespreek de *vier stijlen* die de manager kan toepassen, de *vijf kenmerken* die een dienend leider uniek maken en de *zes vaardigheden* die de effectiviteit van de coach zullen verhogen.

De focus van een leider in een team of organisatie is in mijn ogen tweeledig. In de eerste plaats gaat het om de kwaliteit van de output: wat zorgt ervoor dat een team wel resultaten boekt of juist niet? Uiteindelijk draait het natuurlijk om de resultaten die je met je team of organisatie nastreeft. Daarbij ga ik ervan uit dat de output (of resultaat) het rechtstreeks gevolg is van het gedrag van de mede-

werkers. De centrale vraag is dan ook: hoe kan ik ervoor zorgen dat mijn team het gewenst gedrag vertoont dat zal leiden tot de beste resultaten?

In de tweede plaats is het essentieel om zacht te zijn voor je medewerkers. Om blijvend ambitieuze resultaten te behalen, is het immers cruciaal om goed voor hen te zorgen.

In wat volgt reik ik theoretische en praktische modellen aan waardoor je de lat hoog kunt leggen én het werk van je medewerkers optimaal kunt faciliteren.

Je eigen gedrag is het enige waar je directe invloed op kunt uitoefenen. Dat is een belangrijk besef om mee te beginnen als leidinggevende.

Op het gedrag van anderen heb je slechts indirect invloed. En op vele omstandigheden heb je helemaal geen of zeer weinig invloed. Jouw eigen proces – ook wel persoonlijk leiderschap genoemd – is dan ook doorslaggevend als je invloed wilt uitoefenen op de processen van anderen. Jouw eigen proces begint bij de basis: een sterke, afgelijnde *visie*.