

VOORWOORD

Super dat jij dit boek in handen hebt, want dat betekent dat je aan de slag wilt met je leiderschap. Om het maximale uit dit boek te halen wil ik je adviseren om te starten bij deel één en de volgorde van het boek aan te houden. Als je dat doet, vallen voor jou alle puzzelstukjes op hun plaats in het laatste deel, waarin ik de succesformule met je deel, de formule waarmee jij je team succesvol kunt aansturen op een manier die bij jou past en waar jij happy van wordt.

Tijdelijk ontvang je van mij de Happy Leader-cursus gratis bij dit boek. Een online cursus met modules, video's en opdrachten van mij om jou te helpen alle onderdelen van het boek zo goed mogelijk toe te passen. Ga naar romildevancommenee.com/
 voor meer informatie.

Scan met de foto-app op je telefoon de QR-code hieronder en je komt direct op de pagina om je aan te melden. Ik kijk ernaar uit om samen aan de slag te gaan!



Romilde



INLEIDING

Leidinggeven aan een team, dat kan toch iedereen? Hoe moeilijk kan het zijn? Je moet gewoon aangeven wat er gedaan moet worden, als er vragen zijn dan kunnen ze die aan je stellen en hier en daar help je wat mee. Een kind kan de was doen! En vergeet vooral niet dat je ook 'coachend' leidinggeeft, want dat is tegenwoordig erg belangrijk. Daarbij wil je natuurlijk ook onderdeel van het team zijn en vooral niet te directief overkomen. De sfeer moet toch ook goed blijven hè? Als mensen je aardig vinden, is dat toch ook wel prettig. Oh, en er was ook nog iets met doelen. Nou, die krijg je vaak wel opgedragen van hogerhand toch? Dan gaan we daar gewoon naartoe werken.

Wanneer je aan een leidinggevende vraagt hoe hij of zij in deze functie terechtgekomen is, krijg je negen van de tien keer het antwoord dat ze 'erin gerold' zijn. De toenmalige leidinggevende ging weg en vervolgens werd er gekozen voor degene die er het langst zat of die de meeste kennis had. Maar is dit ook de meest geschikte persoon om leiding te geven aan het team? Vaak wordt er maar van uitgegaan dat iedereen wel leiding kan geven, maar ik kan je uit eigen ervaring, en door het coachen van tal van anderen leidinggevend, vertellen dat niet iedereen het kan. Sterker nog, er zijn meer mensen die het niet kunnen dan wel. En ook al heb je nog zoveel leidinggevende capaciteiten in je, dat

betekent niet dat je ook succesvol zult zijn als leidinggevende. Zo werkt het helaas niet.

Door mijn werk als leidinggevende en door de vele interim-opdrachten bij bedrijven waar 'iets aan de hand was' – te snel gegroeid, geen structuur, team dat niet (mee)werkt, fusies et cetera – vroeg ik me keer op keer af waarom het mij wel lukte en de betreffende leidinggevende of organisatie niet. Ik ben dat de afgelopen jaren gaan onderzoeken en het antwoord is eigenlijk heel simpel: het ligt niet zozeer aan het team, maar aan de leiders binnen een organisatie. Zij functioneren niet. Ze doen maar wat en begrijpen eigenlijk niet zo goed waar ze mee bezig zijn. Wanneer je als leidinggevende wél begrijpt wat leiderschap is, wat het inhoudt, en weet hoe je het in de praktijk moet toepassen, kun je ieder niet-werkend team aan de praat krijgen. Maar wanneer er 'van bovenaf' niet goed geleid wordt, zie je dit direct terug in je team en de rest van de organisatie. Het functioneren van een team is een perfecte weerspiegeling van het functioneren van een leidinggevende.

'Ga het maar gewoon proberen, dan zien we wel even hoe het loopt,' is wat mij betreft dus een nogal kwalijke zin die grote gevolgen kan hebben. Ik heb het te vaak mis zien gaan. Teams die eigenlijk prima functioneerden, maar waar vervolgens na een halfjaar niets meer van over was. Of teams waaruit de 'toppers' wegliepen, simpelweg omdat ze niet het gevoel hadden dat ze zich er nog verder konden ontwikkelen. Als leidinggevende kun je het verschil maken voor een team. Je kunt het team maken of breken. Je kunt topresultaten boeken of je kunt er één grote puinhoop van maken. Met het 'gewoon maar even proberen' doe je

jezelf als leidinggevende tekort, maar bovenal je team. Slecht leiderschap gaat als vallende dominostenen door een organisatie: het heeft niet alleen effect op het desbetreffende team, maar je ziet het ook direct terug in de sfeer, de resultaten, het verzuim, het verloop enzovoort. Laat dit niet het punt zijn waarop het bij jou misgaat.

Gelukkig is er voor bijna alles een oplossing, zo ook voor dit probleem. Dit boek gaat jou als leidinggevende helpen. Ik neem je in drie stappen mee richting succesvol leiderschap. Ik deel met jou dé succesformule die iedere succesvolle leider toepast – een formule die jou helpt een leiderschapsstijl te ontwikkelen die bij je past, waar jij je prettig bij voelt, aan de hand van een bewezen strategie. Het toepassen van deze formule gaat van jou een betere leider maken. Fijn voor jou, omdat je exact leert welke transformaties er nodig zijn om een team succesvol te kunnen aansturen, maar ook heel fijn voor je team, omdat jij na het lezen van dit boek écht van waarde kunt zijn voor hen. *Happy team, happy leader*, toch?

Deel 1

**WIE BEN JIJ ALS
LEIDINGGEVENDE?**



HOOFDSTUK 1

WAT IS LEIDERSCHAP?

‘Als je leiding wilt kunnen geven aan een team, moet je eerst leiding kunnen geven aan jezelf.’

Klinkt deze uitspraak wat te zweverig voor jou? Laat ik het dan anders zeggen: je moet jezelf door en door kennen wil je anderen verder kunnen helpen. Want dat is even heel simpel gezegd waar leiderschap over gaat. Als je de definitie van leiderschap googelt, kom je er talloze tegen: ‘leiderschap is de aanvoerder zijn’, ‘leiderschap is een proces waarbij een individu een groep van individuen beïnvloedt om een bepaald doel te bereiken’, ‘leiderschap is een bepaalde positie die een leider in een bepaalde groep inneemt. De leider probeert de beoogde doelen te bereiken, en de leden van de groep handelen onder zijn verantwoordelijkheid’. ‘Een leider is iemand die leidt, bestuurt, aanvoert,’ zegt de Dikke Van Dale. Heb jij jezelf wel eens de vraag gesteld wat leiderschap voor jou inhoudt? Welke visie heb jij op leiderschap? Als startende leidinggevende – als ervaren leidinggevende die dit nog nooit gedaan heeft – is het goed om dit eens voor jezelf op te schrijven.

Voorbeeldfunctie

Marshall Goldsmith zegt het zo mooi: *'Lead by example.'* De mensen in jouw team letten niet zozeer op jouw woorden, ze kijken veel meer naar wat je doet en wat je laat zien. Je kunt nog zoveel vertellen en mooie plannen presenteren, als jij ze niet in de praktijk waarmaakt, zal jouw team al snel het vertrouwen in je verliezen. In leiderschap gaat het erom wat je doet en dat je het juiste voorbeeld geeft. Verwacht jij van je mensen dat ze op tijd en voorbereid zijn voor een meeting? Zorg dan dat je zelf niet iedere keer op het nippertje binnen komt rennen. Wil je dat je team gefocust werkt? Laat zien hoe jij dit doet. Als jij zelf ongemotiveerd bent om aan een project te beginnen, verwacht dan ook geen springend enthousiasme van je team. Wat je geeft, krijg je terug, zo simpel is het. Echter, dit gaat in de praktijk best vaak mis. Niet omdat je als leidinggevende niet welwillend bent, maar omdat je het simpelweg ook niet altijd doorhebt van jezelf.

Stel, je verwacht van de mensen in je team dat ze gefocust werken aan een nieuw project zodat ze de gestelde deadline gaan halen. Vervolgens krijg jij een mail binnen waarvoor je iemand uit je team nodig hebt om deze te kunnen beantwoorden. Dat moet deze week. Je hebt alleen vandaag nog, want morgen ben je vrij. Ga dan niet aan het bureau van je medewerker staan met de vraag 'of dit even tussendoor kan'. Misschien denk je nu: dat is toch logisch? Maar dit is hoe het over het algemeen gaat: 'Ik weet dat je druk bent en dat we eigenlijk hadden afgesproken dat we elkaar niet zouden storen, maar dit is echt heel belangrijk en moet echt even tussendoor. Het duurt hooguit een kwartiertje.' Herken je het? En het grappige is dat de duur van dit intermezzo niet het grootste probleem is. Het feit dat je gestoord wordt in je taak waardoor je

uit je flow raakt, heeft veel meer impact op het resultaat dan je denkt. Hier vertel ik je in deel 2 meer over. Maar de vraag is niet of jij dit wel eens doet, maar hoe vaak. Let er deze week eens bij jezelf op en zet voor iedere keer een kruisje op een vel papier.

Als leidinggevende is het dus essentieel dat je altijd het juiste voorbeeld geeft. En verwar dit niet met 'ik moet altijd, leuk, gemotiveerd, enthousiast, gedreven, optimistisch, positief én op tijd zijn'. Je kwetsbaar durven opstellen en fouten maken hoort ook bij leiderschap.

Coachen

Als je niet coachend leidinggeeft, dan hoor je er in deze tijd eigenlijk niet bij. Veel leidinggevendenden zeggen dit graag te willen leren, maar wat is het eigenlijk? 'Coachend leiderschap' is een term die veel gebruikt wordt, maar de uitvoering is niet nieuw. In leiderschap draait het om je team. Een heel groot ego als leider is dan ook niet handig, maar daar ga ik later op in. Als leider is het je taak om je team zo aan te sturen dat het het beste uit zichzelf kan halen. Je kunt het coachend noemen of motiverend, het gaat erom dat jij de mensen in je team aanmoedigt om hun best te doen, om zich te ontwikkelen en hun doelen te behalen. Jij bent er voor je team en niet andersom. Jij begeleidt je team zodat jullie met elkaar de gestelde doelen gaan behalen.

Mooi om je team te motiveren en aan te moedigen, maar alleen hiermee kom je er niet. Dit is niet voldoende. Het is goed om de positieve kanten te belichten, maar het is net zo belangrijk om de dingen te benoemen die niet goed gaan. Veel leidinggevendenden laten dat liggen en gaan deze confrontatie liever uit de weg. Of

kijken het nog even aan en voordat ze het doorhebben, zijn ze alweer een halfjaar verder. Als leider van een team is het noodzakelijk dat je je mensen vertelt wanneer je niet tevreden bent of wanneer zij dingen niet goed doen. Wanneer je dit niet doet, weten ze niet dat er iets mis is, kunnen ze het niet verbeteren en kunnen ze zich niet verder ontwikkelen. Zonder feedback kan een mens niet groeien. En mits je dit op de juiste manier aanpakt, wordt iemand er alleen maar blij van.

Dus wat mij betreft mag je het iedere naam geven die je wilt, als je het maar bij deze kern houdt: je team motiveren om de gestelde doelen te behalen. Vier de successen, geef complimenten, maar vertel ook wanneer er verbetering nodig is.

Leidinggeven versus managen

Misschien wist je het nog niet, maar er zit een groot verschil tussen leidinggeven en managen. En helaas zijn heel veel managers vooral aan het 'managen'. Je kunt het hun eigenlijk niet kwalijk nemen met zo'n functietitel, maar het zet geen zoden aan de dijk. Managen gaat over plannen, organiseren, controleren en voortgang bewaken, oftewel zaken die je vooraf kunt plannen en bepalen. Leidinggeven is alles wat je daaromheen doet. Dit is niet te vatten in het plannen van een gesprek, maar gaat over hoe jij in het gesprek zit. Het gaat over betrokkenheid, motiveren, inspireren en van waarde zijn voor je team. Managen is wat je gaat doen, leidinggeven is hoe je het gaat doen.

Wekelijks spreek ik tientallen leidinggevendenden en ik zie vaak dat ze heel veel dingen gepland hebben. 'Iedere drie maanden heb

ik voortgangsgesprekken met mijn team gepland staan.' Of: 'Op maandag check ik altijd het dashboard en dan zie ik meteen hoe we ervoor staan als team en organisatie.' En: 'In Q4 hebben we altijd een heidesessie gepland en dan bedenken we de doelen voor het komende jaar.' Vind ik dit slecht? Nee, ik ben juist heel erg een voorstander van een planning en werken met een plan. Zonder plan plan je namelijk om te falen. Als je geen duidelijk plan hebt, ga je je doelen niet bereiken. Andersom is het ook zo dat je alleen een plan kunt maken als je een doel hebt. Zonder duidelijk doel weet je niet wat je in je plan moet zetten. Doel en plan zijn dus met elkaar verbonden. Net zoiets als het navigatiesysteem in je auto: voordat je vertrekt, voer je eerst je bestemming in en aan de hand daarvan wordt de weg ernaartoe bepaald. Zonder eindbestemming is het onmogelijk om te bepalen hoe je gaat rijden. Maar even terug naar de manager die van alles gepland heeft. Ik spreek dus wekelijks met leidinggevendenden, zowel leidinggevendenden die een van mijn programma's volgen als leidinggevendenden die graag eens met mij hun leiderschap onder de loep nemen. De eerste groep is inmiddels bekend met de succesformule in leiderschap, maar de tweede groep heeft vaak een fascinerende werkwijze. Zo sprak ik een leidinggevende die echt heel goed kon verwoorden wat er allemaal moest gebeuren. Hij wist me precies te vertellen wat hij belangrijk vond en hoe hij dit ingericht had. Je moet dan denken aan: 'Op maandag starten we de dag altijd met een teammeeting. Hierbij staan we en vertellen we om de beurt kort wat we deze week op de planning hebben staan en wat de successen waren van vorige week.' Hij had ergens gelezen dat dit belangrijk was, ook om dit vooral staand te doen. Hij had iedere twee weken een een-op-een moment met zijn

**‘MANAGEMENT
IS DOING THINGS
RIGHT. LEADERSHIP
IS DOING THE
RIGHT THINGS.’**

PETER DRUCKER

mensen om de voortgang te bespreken, en hij zorgde ervoor dat hij tussendoor ook interesse toonde in het persoonlijke. Eén keer per drie maanden had hij evaluatiegesprekken met zijn team en hierin werd het persoonlijke ontwikkelplan, het welbekende POP, besproken en werden nieuwe doelen gesteld. En zo kan ik nog wel even doorgaan, maar ik denk dat je inmiddels wel een goed beeld hebt. Toen ik hem vroeg hoe hij het aanpakte als leider, werd het even stil en vervolgens zei hij: 'Dat heb ik je toch net verteld?'

Waar deze leidinggevende vooral mee bezig is, is managen: het managen van alle zaken in en om zijn team. Hij vond zelf dat hij heel goed bezig was, want 'hij deed toch alles wat nodig was?'. Hij had het inderdaad allemaal goed ingepland, heel feitelijk en correct. Waarom hij dit deed of wat hij hiermee wilde bereiken, had hij niet duidelijk voor ogen. Hij deed deze dingen omdat hij geleerd had dat het zo moest. En als je dan al deze dingen kunt afvinken, ben je goed bezig. Maar zo werkt het niet in leiderschap. Leiderschap is meer dan alleen een plan en een strategie, het gaat erom wat je doet en waarom.

Aan de andere kant heb je ook leidinggevendenden die de touwtjes graag wat losser houden. Niet per se bewust, maar het gebeurt gewoon. Ze zijn zo bezig met het team dat zaken daaromheen er gewoon bij inschieten. Deze leidinggevendenden zijn vooral gefocust op het team en willen dat iedereen zich fijn voelt. Gesprekje hier, evaluatie daar. Voelt iemand zich niet fijn binnen het team? Dan plannen we zo snel mogelijk een meeting met het hele team. Zo ken ik ook een verhaal van een leidinggevende die zelf wel eens met een burn-out thuisgezeten had. Dit had enorm veel impact op haar, wat uiteraard heel logisch is. Echter, haar focus lag ver-

HAPPY LEADER

Heb je regelmatig het gevoel dat je geen controle hebt? Dat je vooral druk bent met brandjes blussen? Dan ben je wel een manager, maar nog niet de leider die jouw team verdient.

Als je een team succesvol wilt aansturen, dan kun je niet blind vertrouwen op je intuïtie. Doe wat alle goede leidinggevendenden doen, en baseer je aanpak op een bewezen successtrategie. In dit boek maak je kennis met de formules van leiderschapsexpert Romilde van Commenée die je leven als leidinggevende zal veranderen.

Ruil je onzekerheid in voor zelfvertrouwen en ontdek wat een goede leider doet om zijn medewerkers te overtuigen. Zo blijf je niet hangen in de middenmoot, maar groei je uit tot een succesvolle manager die leidinggeeft op een manier die past bij jou en je team.

Romilde van Commenée is dé expert op het gebied van leiderschap en teamdynamiek. Met haar programma's leert ze leidinggevendenden een leiderschapstijl te ontwikkelen die bij hen past.

'Je laten coachen door Romilde levert vanaf dag een winst op, voor jezelf en dus ook voor jouw team(s).'

Coen Louwerse, managing director

'Romilde is deskundig, persoonlijk, recht door zee en zeer oplossingsgericht'

Sietse Kingma, ondernemer

