

C H A R L O T T E   S T A A T S

**persoonlijk  
leiderschap**  
voor de leider van nu

Thema, uitgeverij van Schouten & Nelissen

# Inhoud

<b>Inleiding</b> .....	10
<b>Deel I</b> <b>PERSOONLIJK LEIDERSCHAP</b> .....	15
<b>1</b> Inleiding deel I .....	16
<b>2</b> Hoe werkt je brein? .....	18
Reptielenbrein, zoogdierenbrein, neocortex	18
Het reticulaire activeringssysteem	20
Snelwegen in je brein	22
<b>3</b> Waar sta je voor? .....	24
De zeven eigenschappen van effectief leiderschap, Stephen Covey	25
Van binnen naar buiten	26
Op zoek naar jouw waarden	30
Waarden in actie	35
<i>Advies aan je jongere zelf</i>	36
<b>4</b> Je overtuigingen en belemmeringen .....	38
Rationele Effectiviteits Training	39
Dat stemmetje in je hoofd ...	43
Helpende gedachten	47
Ofman: Kernkwadranten	50
<i>Advies aan je jongere zelf</i>	56

<b>5</b>	<b>Talenten in beeld</b> . . . . .	<b>58</b>
	Buckingham: ontdek je sterke punten <b>59</b>	
	Pas je werk aan je talenten aan, en niet andersom <b>64</b>	
	Crosstraining voor je talenten <b>67</b>	
	<i>Advies aan je jongere zelf</i> <b>70</b>	
<b>6</b>	<b>Innerlijke kracht</b> . . . . .	<b>72</b>
	Beïnvloeden van je innerlijke staat <b>73</b>	
	Intuïtie <b>74</b>	
	Zelfrespect <b>78</b>	
	Veerkracht <b>79</b>	
<b>7</b>	<b>Afronding deel I</b> . . . . .	<b>86</b>
<b>Deel II VOOR DE LEIDER VAN NU</b> . . . . .		<b>89</b>
<b>1</b>	<b>Inleiding deel II</b> . . . . .	<b>90</b>
<b>2</b>	<b>Opbouwen van vertrouwen</b> . . . . .	<b>92</b>
	Vertrouwen in elkaar en vertrouwen op elkaar <b>94</b>	
	<i>Advies aan je jongere zelf</i> <b>96</b>	
<b>3</b>	<b>Wat speelt er?</b> . . . . .	<b>98</b>
	Persoonlijkheidsmodellen <b>98</b>	
	- <i>Management Drives</i>	
	- <i>Insights Discovery</i>	
	- <i>DISC</i>	
	- <i>Belbin teamrollen</i>	

- De antropologische blik 103
- De systemische benadering 106
- Het duiden van reacties 110
  - Bateson & Dilts, de logische niveaus
  - De Roos van Leary

*Advies aan je jongere zelf* 118

#### **4** Wat voeg jij toe? ..... 120

- Managementrollen van Quinn 121
- Sturing en positionering 126
  - Ontwikkelen van een teamvisie
  - Toegevoegde waarde en focus
  - Denktijd
  - Wel belangrijk of urgent, geen energie
  - Je positie in het team

#### Grenzen stellen en veiligheid bieden 141

- Je eigen grenzen bewaken
- Grenzen aan de toke
- Grenzen aan gedrag
- Veiligheid

#### Veranderkracht en innovatie 151

- Agile
- Omgaan met complexiteit
- Werk maken van innovatie

#### Anderen laten shinen 164

- Uitdagen op talent
- De kracht van het compliment

	Leren op de werkplek	169
	- <i>De growth mindset</i>	
	- <i>Trends in leren</i>	
	<i>Advies aan je jongere zelf</i>	176
<b>5</b>	Hoe houd je het vol?!	178
	Rust in je hoofd	180
	- <i>Mindfulness</i>	
	Fit en gezond	185
	- <i>Blue Zones</i>	
	Geef terug	189
<b>6</b>	Afronding deel II	190
	<b>Conclusie</b> <b>PERSOONLIJK LEIDERSCHAP VOOR DE LEIDER VAN NU</b> ...	195
	<b>Overzicht geïnterviewden</b>	197
	<b>Literatuur</b>	198
	<b>Beeldbronnen</b>	199
	<b>Dankwoord</b>	200
	<b>Over de auteur</b>	201

# Inleiding\*

*Ik ben 39 jaar en werk als leidinggevende in een team van tien adviseurs. We ontwerpen opleidingen die we als incompany-trajecten verkopen aan grote organisaties. Het is mijn eerste baan als leidinggevende, en ik werk me een slag in de rondte. Ik kom als eerste binnen en ga als laatste weg, want ik ben eindverantwoordelijk en moet dus ook het goede voorbeeld geven. We hebben veel jonge, net afgestudeerde adviseurs in het team. Die starten in hun loopbaan en hebben aandacht en begeleiding van mij nodig. Ik doe daarom veel één-op-één-gesprekken en haal verse sapjes en bagels voor de collega's die voor een deadline zitten. Zelf doe ik een postacademische opleiding, want ik wil wel blijven op mijn vakgebied. En qua acquisitie ben ik eigenlijk de enige die echt ervaring heeft, dus ik schrijf de offertes en doe de pitches. Ook hier realiseer ik me de verantwoordelijkheid die ik heb: ik moet de opdracht binnenhalen, want anders kan ik de tijdelijke contracten van een aantal teamleden niet verlengen.*

Krijg je al een ongemakkelijk gevoel als je dit leest? Dan kun je je wellicht voorstellen hoe ik me na verloop van tijd ging voelen door al het 'moeten, moeten, moeten'. Ik bleek allerlei impliciete overtuigingen te hebben over hoe een leidinggevende zich moest gedragen: het beste meisje van de klas, altijd beschikbaar, ook nog empathisch, inhoudelijk een topper en een killer qua acquisitie. Dat ik, als ik eindelijk naar huis ging, niet meer echt gezellig was, en het hele weekend nodig had om me weer op te laden voor de werkweek, nam ik voor lief. Want ja, ergens genoot ik ook wel van het gevoel onmisbaar te zijn, en de waardering te ontvangen van de teamleden die zoveel persoonlijke begeleiding kregen.

Totdat ik 40 werd. Leeftijd is maar een getal, maar in de maanden daarvoor veranderde er iets bij me. Steeds vaker, als ik 's avonds laat moe thuiskwam, en mijn jonge zoontje al in bed lag, dacht ik 'Waarom?'. Waarom vond ik dat werk zo belangrijk? Waarom speelde ik de ideale leidinggevende terwijl ik het plezier in het werk allang kwijt was? Ik stevende af op een stevige burn-out toen bleek dat bij de opleiding die ik volgde ook een e-coachingstraject hoorde. Ik had nooit zoveel met coaching op ('Heb ik niet nodig, hoor!') maar inmiddels was ik zo wanhopig dat ik alles aangreep. En dat traject was net het laatste zetje dat ik nodig had. Alle stress waarvan ik dacht dat die door mijn werk veroorzaakt werd, bleek ik vakkundig zelf georganiseerd te hebben. Pas toen ik dat inzicht wilde accepteren, ontstond er ruimte in mijn hoofd om andere keuzes te maken.



# Hoe werkt je brein?

De laatste jaren wordt er steeds meer bekend over de werking van ons brein. Woorden als het reptielenbrein of het puberbrein kunnen in een gesprek bij de koffieautomaat zomaar de revue passeren. In populaire televisieprogramma's is veel aandacht voor de hersenprofessor die op een enthousiaste manier laat zien dat je van muziek slimmer kunt worden. Toch weten we ook nog heel veel niet. Veel mensen denken dat ze beslissingen nemen op basis van rationele argumenten, maar onderzoek wijst uit dat we veel beslissingen onbewust nemen en daar dan achteraf een rationele verklaring bij zoeken. Als je beter begrijpt hoe je brein functioneert, dan kun je ook beter je eigen handelen begrijpen.

## Reptielenbrein, zoogdierenbrein, neocortex

Hoe zit het brein ook alweer in elkaar? Globaal kun je drie gebieden onderscheiden: het reptielenbrein, dat bestaat uit de hersenstam en de kleine hersenen, het zoogdierenbrein ofwel limbisch brein, en de grote hersenen of neocortex. Deze drie gebieden regelen verschillende functies.

Het reptielenbrein zorgt voor het bewaren van het evenwicht, voor de beheersing van de ademhaling en de hartslag. In de hersenstam vind je het reticulaire activeringssysteem, ook wel het RAS genoemd. Dit systeem bepaalt of we informatie wel of niet waarnemen. Is het je weleens gebeurd dat als je een vakantie in Italië hebt geboekt, je opeens de ene na de andere persoon spreekt die ook naar Italië gaat? En als je een nieuwe auto van een bepaald merk wilt kopen, je plotseling die auto overal ziet rijden? Dat is het RAS dat aan het werk is. In deze voorbeelden gebeurt dat – naar het lijkt – willekeurig. Je bent je niet bewust van je focus op je vakantie of je nieuwe auto. Maar wist je dat je het RAS ook kunt 'programmeren'? Door concrete doelen te stellen of jezelf bewust bepaalde vragen te stellen, gaat het RAS voor focus zorgen.

Het zoogdierenbrein of het limbisch systeem zorgt voor allerlei lichaamsfuncties, zoals de bloeddruk, de lichaamstemperatuur en het bloedsuikergehalte. En het is de plek waar je instincten stevig ingebed zijn. Het limbisch brein bestaat uit verschillende onderdelen. De hypothalamus, die niet groter is dan een boon, regelt eten, drinken, slapen, waken, het hartritme en de hormoonspiegel. Verder is daar de hippocampus (het 'zeepaardje'), die belangrijk is bij het opslaan van informatie in het langetermijngeheugen. De amygdala of amandelkern is de plek waar (onbewuste) emoties ontstaan. Gevaarlijke situaties worden op deze plek in je brein herkend, en de amygdala reageert met oerinstincten zoals verstijven, vechten of vluchten.

De neocortex of de grote hersenen beslaan wel 80 procent van je hersenvolume. Deze grote hersenen zien eruit als een grote walnoot, die om het reptielenbrein en het zoogdierenbrein heen zit. Hier neem je besluiten, bewaar je je herinneringen en begrijp je taal. Hier denk je na, leer je nieuwe zaken en ontstaan ideeën. De grote hersenen zijn te verdelen in een linker- en een rechterhersen helft. Deze twee hersenhelften regelen verschillende functies. Eigenlijk is dat heel bijzonder, als je hierbij stilstaat: het is het enige orgaan in je lichaam dat wel symmetrisch is maar waar de helften andere functies hebben.

Van iedere hap die je neemt gaat *twintig* procent van de binnen gekregen energie naar de hersenen.

[www.hersenchichting.nl](http://www.hersenchichting.nl)

De linkerhersen helft is de kant die gaat over analytische, lineaire en rationele processen. Dit is de plek voor rekenen, getallen, lezen, schrijven, het verschil tussen oorzaak en gevolg en het onderscheid tussen hoofdzaken en bijzaken. De rechterkant regelt hele andere zaken: creativiteit, muzikaliteit, associaties, beelden, intuïtie, fantasie, en onder andere improviseren of het herkennen van kleuren komen hiervandaan.

In onze maatschappij is de linkerhersen helft dominant. Als kind lazen we nog boeken met veel kleuren en afbeeldingen, maar in het werkzame leven vind je in nota's en rapporten vooral veel tekst met hier en daar een functionele tabel of diagram. De rechterhelft is dikwijls het ondergeschoven kindje: creativiteit en vrij associëren



worden maar mondjesmaat op de werkvloer toegelaten. Gelukkig komt er de laatste tijd wel veel meer aandacht voor beelddenkers: mensen die juist een dominante rechterkant hebben en die sterk associatief denken.

Is het nu zo belangrijk om te weten wat er links en rechts in je brein gebeurt? Op zich niet. Maar het volgende is wel echt spectaculair: In het boek *Gebruik je hersens* stelt Jan-Willem van den Brandhof: als je je linker- en je rechterhersenhelft beter laat samenwerken, dan vergroot je de effectiviteit van je brein met een factor vijf tot tien! En dat is de moeite waard.

Ben je benieuwd hoe bij jou de samenwerking tussen beide hersenhelften is? Doe een gratis test op braintest.sommer-sommer.com.

Wil je de samenwerking tussen beide hersenhelften verbeteren, dan is een handige stap om te gaan mindmappen. Mindmappen is een manier om zaken niet onder elkaar, als een lange tekst, te noteren, maar om zaken die bij elkaar horen ook bij elkaar te noteren. Onderlinge verbanden breng je zo handig in kaart. En in een mindmap gebruik je niet alleen kernwoorden, maar ook kleuren, beelden en symbolen. In dit boek tref je aan het einde van deel I en deel II een samenvatting in de vorm van een mindmap aan.

## Het reticulaire activeringssysteem

In je brein is een bijzonder systeem aanwezig, het reticulaire activeringssysteem ofwel het RAS. Dit RAS legt in je brein een filter over je waarnemingen en bepaalt zo wat wel en niet tot je doordringt. Dat gaat onbewust (denk aan die vakantie in Italië of die auto van dat ene merk), maar van deze wetenschap kun je gebruikmaken. Als je concrete doelen formuleert, zal het RAS je helpen die te bereiken. Een doel geeft je richting en regie.

The brain is a *goal seeking* device

Jan-Willem van den Brandhof

*Als je iets in je werk of in je leven wilt veranderen, dan hoef je niet direct precies te weten hoe dat allemaal dan moet. Maar erover praten met anderen helpt. Dan ben je de weg al aan het bewandelen, nog voordat je helemaal helder hebt hoe je het gaat doen. En wat ik heb gemerkt: doordat je focus verschuift komen de dingen op je pad die bij je verlangen horen.*

Anja Hilgers, eigenaar van Wake Up Your Talent en Hilgers Consultancy

## *Opdracht*



### **Laat het RAS voor je werken**

**1** Kies je doelen op de volgende terreinen en formuleer je doel specifiek en positief.

**a** Wat wil ik doen?

.....

**b** Wie wil ik zijn?

.....

**c** Wat wil ik bereiken?

.....

**d** Wat wil ik geven?

.....

**2** Visualiseer de situatie als je doelen bereikt zijn, en schrijf die hier zo concreet mogelijk op.

.....



# Advies aan je jongere zelf

Mijn dochter Flore is nu 6 jaar. Dat meisje gaat me een keer vragen: 'Wat doe jij voor werk?'

Ik zeg dan met een twinkeling in mijn ogen: 'Ik ben florateur! De enige ter wereld! Ik wil mensen helpen om tot bloei te komen.' Als je wist hoe vaak ik bang geweest ben om mijn baan als regio-directeur op te zeggen en te gaan doen waar mijn hart lag ... Maar echt, op het moment dat je de controle loslaat, wordt er door het universum voor je gezorgd, daarvan ben ik overtuigd. Ik heb geleerd om mijn angst een stem te geven maar geen microfoon. Durf voluit te leven zonder handrem. Het is gratis maar ook heel rijk.

Pepijn Happel, florateur en expert in floeren

Ik heb vaak wel geweten wat nodig was, of welke stappen ik wilde zetten, maar het lef ontbrak me. Ik vond ook vaak dat anderen moesten veranderen, niet ik. Tot ik bedacht: 'you own it!' Als je wilt dat er iets verandert, moet je zelf veranderen. Nu vaar ik veel meer mijn eigen koers, ook al voel ik ongemak of bestaat het risico dat mensen boos worden. Nu zou ik zeggen tegen mijn jongere zelf: druk dat innerlijke stemmetje niet weg.

Nicole Markus, eigenaar Driemensies, daarvoor manager bij de rijksoverheid

Train jezelf om geduldiger te worden. Ik ben in de loop der jaren veel geduldiger geworden. En dan bedoel ik niet dat ik ga stilzitten en afwachten. Het gaat voor mij om het besef dat je niet overal invloed op hebt. Als er een nieuwe minister komt, dan weet je, er gaan dingen veranderen. Doordat ik accepteer dat mijn cirkel van invloed daarbij redelijk beperkt is, ben ik beter in staat om weer met de nieuwe koers mee te gaan.

Joost van Hoek, coördinator rijkstrainees, ministerie BZK

Vroeger vertoonde ik het klassieke vrouwengedrag. Ik dacht: als ik mijn best doe, krijg ik promotie. Ik vroeg niets en deed gehoorzaam wat er van mij gevraagd werd. Maar zo werkt het niet! Nu maak ik bij een nieuwe baan gewoon afspraken aan de voorkant. Dit is wat ik nodig heb, en dit is wat ik ga leveren.

**Chantal Roest, sales director, KPN**

Ik heb mezelf paar keer opnieuw uitgevonden. Op jonge leeftijd was ik al heel actief in een geloofsgemeenschap. Ik stond daar samenkomsten te leiden, had aanzien en stelde niets ter discussie. Achteraf zeg ik: ik leefde met uitroptekens. Mijn leven stond op zijn kop toen na een gezonde zoon onze gehandicapte dochter werd geboren. Op zo'n moment gaat alles onder je voeten schudden en ga je jezelf essentiële vragen stellen. Het boek 'De alchemist' van Paulo Coelho heeft me geleerd om met vraagtekens te leven, en dat het belangrijk is om op reis te gaan. Het gaat niet om het vinden van de schat, maar om de reis ernaartoe. Nu wil ik vanuit die overtuiging leren en leven.

**Bernard Schermers, sectordirecteur Business services, ABN AMRO**



# Je overtuigingen en belemmeringen

*Je las het al in de inleiding van dit boek. Ik had, als leidinggevende van een team, behoorlijk last van mijn eigen overtuigingen. Ik had voor mezelf een beeld gevormd van de ideale leidinggevende en gedroeg me daarnaar. Ik dacht dat ik onmisbaar was ... Ik probeerde zelfs zo hardnekkig aan dat plaatje te voldoen, dat ik er zelf bijna overspannen van raakte.*

In deze paragraaf ga je aan de slag met de overtuigingen en belemmeringen die je in je draagt. Waar heb je last van? En wat zou je juist kunnen helpen?

Het start bij je goede bedoelingen. Je bent waarschijnlijk, zoals zoveel mensen, erop gericht het goede te doen. Natuurlijk zijn er enkelingen die erop uit zijn anderen naar beneden te halen, te profiteren van de medewerkers om hen heen of zelfs werkzaamheden te saboteren, maar die zijn zwaar in de minderheid. Ik ben ervan overtuigd (en dit is een helpende overtuiging!) dat 99 procent van de mensen als ze 's ochtends aan hun werkdag beginnen, op hun eigen manier een positieve bijdrage willen leveren aan hun team, de organisatie of de maatschappij.

Tegelijkertijd hebben we in de westerse cultuur calvinistische waarden meegekregen als soberheid, rechtlijnigheid en niet mogen genieten. Of je nu christelijk bent opgegroeid of niet, in onze cultuur is stevig verankerd dat we in de kern niet goed genoeg zijn en alleen door heel hard werken uiteindelijk onszelf kunnen verbeteren. En daarmee zijn we heel hard voor onszelf. Ik ben zoveel mensen tegengekomen (en ik schaar mijzelf daar ook onder) die voor zichzelf de lat enorm hoog legden. Ze leverden grote prestaties, ze losten complexe problemen op, maar vonden het heel moeilijk om daar met voldoening op terug te kijken. Veel mensen besteden veel tijd aan zelfkritiek waarbij hun prestaties altijd beter hadden gekund of ze maken zich zorgen over zaken die zouden kunnen gebeuren.

## Rationele Effectiviteits Training

Laten we die zelfkritiek en die zorgen eens nader beschouwen. Die hebben sterk te maken met je overtuigingen. Hoe zit dat in elkaar? Daarvoor kijken we naar de Rationele Effectiviteits Training (RET). De grondlegger van RET is dr. Albert Ellis (1913-2007), een Amerikaans psycholoog.

RET gaat ervan uit dat je manier van denken bepaalt hoe je je voelt en je gedraagt. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen waarneming, interpretatie en evaluatie.

RET is geen positiviteitstraining in de zin van 'denk toch niet zo slecht over jezelf, kijk eens naar de zonnige kant', maar RET leert je om een onderscheid te maken tussen rationele en irrationele gedachtegangen. Want, zo betoogt Ellis, veel stress doen we onszelf aan. RET ziet de volgende veelvoorkomende irrationele gedachtegangen:

- \* Ongezond perfectionisme: Ik mag geen fouten maken.
- \* Rampdenken: Dit is verschrikkelijk.
- \* Lage frustratietolerantie: Dit is te moeilijk voor mij.
- \* De liefdesjunk: Mensen moeten mij aardig vinden.
- \* Eisen aan anderen en de wereld: Mensen mogen mij niet zo behandelen.

*Dirk-Jan ontvangt een e-mail van de directeur van zijn bedrijf. Of hij vanmiddag even wil langslopen, het gaat over de kwartaalcijfers. Dirk-Jan schrikt van de mail. Zou hij iets verkeerd hebben gedaan? Hij moet voor zichzelf toegeven dat hij de laatste tijd niet erg goed naar de financiën heeft gekeken. Misschien had hij de financiële afdeling eens moeten rappelleren om met overzichten te komen.*

*Daar is de directeur nu natuurlijk achter gekomen. Dit gaat verkeerd aflopen ... Zou hij een stevige uitbrander krijgen? Of erger? Wat is hij toch ook laks, hij is een waardeloze vent. Dirk-Jan bedenkt dat hij zijn carrière nu wel kan vergeten. Om het zinkende schip te redden stuurt hij nog snel een stevige mail naar een medewerker van de financiële afdeling; die had ook wel uit zichzelf die overzichten kunnen sturen naar Dirk-Jan. Met een knoop in zijn maag zit hij de rest van de ochtend achter zijn bureau.*

De waarneming gaat over de feitelijke gebeurtenis: Dirk-Jan ontvangt een mail met een verzoek om langs te komen. Dirk-Jan geeft aan deze mail zijn eigen interpretatie: er zal iets niet goed gegaan zijn. Dit kan kloppen, of niet kloppen. Maar Dirk-Jan geeft direct een waardering of evaluatie aan zijn interpretatie: 'Ik ben waardeloos.'