


VERBINDEND VERMOGEN



Marco Buschman

VERBINDEND VERMOGEN

Vergroot je impact op
de ander, je team en
je organisatie



Redactie: Guido van de Wiel, Wheel Productions, Houten
Correctie: Rinus Vermeulen Tekst & Advies, Haarlem
Ontwerp omslag: Studio Zeevonk, Den Haag
Foto auteur: Vossen Film & Foto, Ohé en Laak
Vormgeving binnenwerk: Scribent Multimedia, Zutphen
Figuren: Scribent Multimedia, Zutphen
Druk en afwerking: Printssupport4u, www.printssupport4u.nl

De volledige tekst van het lied 'Ik hou van mij' in hoofdstuk 27 is opgenomen met goedkeuring van Harrie Jekkers.

ISBN 978 94 925 2804 9

Copyright © Marco Buschman, 2016

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij S2 Uitgevers en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave 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.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

Voor Laura, Frank en Erin.
Mijn spiegels van geluk en kwetsbaarheid.

'Verbinding ontstaat daar waar je als medewerker of leidinggevende in staat bent om effectief invulling te geven aan relaties in de meest brede zin van het woord. Het gaat in essentie over intentie, communicatie en oprecht contact. Dit betekent wat mij betreft vooral luisteren, een respectvolle benadering naar elkaar en de ruimte bieden aan de ander. Deze thema's worden prachtig uitgewerkt binnen dit boek.'

- Brigade-generaal Arco Solkesz, Commandant Divisie Personeel & Organisatie Defensie

'De kracht van Verbindend vermogen zit in de reikwijdte van onderwerpen die Marco Buschman in één boek weet aan te snijden. Deze onderwerpen zijn niet alleen gerubriceerd in verschillende cirkels (in verbinding met jezelf, de ander, je team, je organisatie en de rest van de wereld), maar ook onderverdeeld in functioneel versus persoonlijk. Daarmee is Verbindend vermogen een rijk naslagwerk waar elke hedendaagse professional zijn of haar voordeel mee kan doen.'

- Bart Terlunen, VP HR Power Services, STORK

'Het boek Verbindend vermogen raakt me. Natuurlijk door de persoonlijke inleidingen, maar zeker ook door de filmpjes, de muziek en de opdrachten. Ik moest de gêne en de zelf-excuses (werk zat, druk thuis, et cetera) voorbij om daadwerkelijk met de opdrachten aan de slag te gaan. Toch eens doen, dacht ik. De inspanning, contemplatie en zelfconfrontatie leidden onder meer tot beter inzicht in geluksstrategieën, vriendschappen en groepsdynamiek. Alles bij elkaar is dit boek een fijne bron van inspiratie!'

- Bart Flinterman, Directeur Operations, Loyalty Management Netherlands B.V. (Air Miles)

'Je oprecht verbinden met anderen en tegelijkertijd je autonomie behouden kunnen goed samengaan. De basis daarvoor is wederzijds vertrouwen, elkaar de ruimte gunnen en consequent denken/handelen vanuit de overtuiging dat 1+1 minstens 3 is. Marco heeft dit principe geïntegreerd in zijn leven, past het dagelijks toe en diept het uit in zijn boek Verbindend vermogen. Voor mij is dit praktische boek een mooi voorbeeld van de eenvoud, subtiliteit én kracht van dit principe.'

- Ingrid Eras-Magdalena, SVP Global HR, Belmond (Hotels, Trains & Cruises)

‘Wat ontstaat er als je beiden bereid bent je ware intenties te delen, je oprecht probeert elkaars standpunten te begrijpen en je beiden inzet voor het realiseren van een win-winsituatie? In mijn ervaring leidt dat tot verbluffende resultaten waarbij veel positieve energie vrijkomt. Op deze manier denken en handelen vereist onder meer zelfbewustzijn en wederzijds vertrouwen, zoals Marco Buschman in het boek Verbindend vermogen toelicht. Durf jij je krachtige én je kwetsbare kant te laten zien?’

– Anton Wouters, Director Mobile, KPN

‘Ik nam me voor het boek als naslagwerk te lezen en er hoofdstukken uit te pikken die voor mij relevant zijn. Echter, toen ik begon te lezen ging ik zo in het verhaal op dat ik uitkeek naar het volgende hoofdstuk, en het volgende, en het volgende ... De persoonlijke reflecties, praktische theorie en uitdagende oefeningen in combinatie met materiaal dat alle zintuigen aanspreekt (zoals video’s, muziek, artikelen en kunst) maken Verbindend vermogen meer dan een boek over leiderschap. Het is een unieke en holistische ervaring die je aan het denken zet.’

– Barbara van der Heijden, director Leadership Development and Executive Education, Capgemini Corporate University.

‘Leiderschap gaat over verbinden, zowel met jezelf als met de ander. En als je je verbindt gaat het niet alleen om wat je zegt, maar ook om de manier waarop je waarneemt, luistert en bovenal om hoe je handelt. Het boek Verbindend vermogen laat zien hoe je succesvol kunt zijn door een consistente boodschap te geven en steeds dicht bij jezelf te blijven. Zo toont Marco de impact van verbindend vermogen op een team en organisatie én daagt hij je uit in actie te komen met praktische oefeningen en tips.’

– Judith van de Geijn, HR Manager, Chemours Netherlands B.V.

Inhoud

| | |
|--|-----|
| Voorwoord door Remco Claassen – Niet foppen, maar kwispelen! | 13 |
| Algemene inleiding – Het framework van verbindend vermogen | 19 |
| Leeswijzer – Een verrijkend perspectief | 27 |
| DEEL I: IN VERBINDING MET JEZELF | |
| Inleiding | 33 |
| 1 Zelfreflectie | 40 |
| 2 Ook jouw tijd is beperkt | 44 |
| 3 Een betekenisvol leven | 49 |
| 4 Verlang je groots | 53 |
| 5 Patronen doorbreken | 58 |
| 6 Geestelijk geëmigreerd | 65 |
| 7 Gevoelens | 72 |
| 8 Saudade | 76 |
| 9 Geluk | 80 |
| 10 Geluksstrategieën | 85 |
| 11 Nee zeggen | 91 |
| 12 Vertrouwen in jezelf | 95 |
| 13 Levensdoel | 101 |
| DEEL II: IN VERBINDING MET DE ANDER | |
| Inleiding | 109 |
| 14 Vriendschap | 120 |
| 15 Het gesprek | 124 |
| 16 Relatievertrouwen | 130 |
| 17 Krachtige interacties | 138 |
| 18 Lichaamstaal | 144 |
| 19 (Mis)communicatie | 149 |

| | |
|-------------------------------|-----|
| 20 Gif binnen relaties | 153 |
| 21 Anders denken, anders doen | 159 |
| 22 Oprecht luisteren | 164 |
| 23 Positief-kritisch denken | 169 |
| 24 Hoe geef jij leiding? | 174 |
| 25 Het halo-en-hoorneffect | 180 |
| 26 En ... actie! | 186 |
| 27 Empathie ontleed | 191 |

DEEL III: IN VERBINDING MET HET TEAM EN DE ORGANISATIE

| | |
|--|-----|
| Inleiding | 199 |
| 28 Ratio versus emotie | 214 |
| 29 Groep of team? | 221 |
| 30 Leef vaker in een droomwereld | 226 |
| 31 Slimme groep of domme massa? | 231 |
| 32 Frustraties van teamwerk | 238 |
| 33 Ervaringsgericht leren | 243 |
| 34 Commitment en emotie | 249 |
| 35 1 + 1 = minimaal 3 | 253 |
| 36 Je visie overtuigend uitdragen | 257 |
| 37 High Performance Organisaties | 261 |
| 38 Organisatiecultuur | 267 |
| 39 Sterkepuntenleiderschap | 272 |
| 40 'Lastige' medewerkers | 277 |
| 41 Organisatieverhalen | 282 |
| 42 Teamontwikkeling | 288 |
| 43 Krachtig leiderschap | 293 |
| | |
| Slot – De kracht van verbindend vermogen | 299 |
| | |
| Na- en dankwoord | 322 |
| (Inspiratie)bronnen | 331 |
| Register | 337 |

Absoluut alles wat in het universum bestaat, is verbonden met intentie door middel van een verbindingsschakel.

– Carlos Castaneda

Voorwoord door Remco Claassen

Niet foppen, maar kwispelen!

Dit boek van leiderschapstrainer en executive coach Marco Buschman gaat over verbindend vermogen in teams en organisaties. Om het belang van verbindend vermogen te duiden, zoom ik in dit voorwoord graag in op het tegendeel: wat gebeurt er als mensen – en met name leiders – verbindend vermogen missen? Het tegendeel van verbindend vermogen is het *losgezongen raken* van mensen. Dit fenomeen komt in organisaties nogal eens voor...

‘Fomp-down’ voorbij

Kijk je naar de wijze waarop we organisaties de afgelopen honderd jaar hebben ingericht, dan is dat veelal een variant op het aloude militaire model. Neem alleen de term *command and control* maar. Commanderen en controleren. Hiërarchisch van opbouw: één hoofdcommandant aan de top van het gehele legerkorps, daaronder een legerleiding met regimenten onder zich die zich weer uitsplitsen in bataljons, compagnieën en pelotons tot we bij Jan Soldaat in de modder terechtkomen. De vertaalslag is niet moeilijk: de CEO aan de top, managementteam eronder, werkmaatschappijen, afdelingen en teams eronder tot we bij José op de helpdesk terechtkomen.

Verbindend vermogen kreeg een eeuw geleden hoofdzakelijk vorm via een begrip als *chain of command*. Deze chain of command was de verbindende schakel tussen de top en de werkvloer en moest dus helder en eenduidig zijn. Top-down dus. Eenrichtingsverkeer. En – in mijn woorden – een kwestie van *foppen*. ‘Foppen’ klinkt goor en dat is het ook wel een beetje. ‘Foppen’ als werkwoord gaat terug naar de tijd van de buizenpost, waar banken vroeger mee werkten. Men stopte een bericht in de koker, dat verdween in het buizenstelsel en kwam ergens anders

– fomp! – weer naar boven. Mijn boodschap aan mensen: Jij wilt niet die buis zijn. Jij wilt niet dat iemand jou van bovenaf vertelt wat je moet doen. Jij bent meer dan andermans boodschappendrager. En in de rol van leidinggevende of manager moet je er op jouw beurt voor zorgen dat jij je werknemers ook niet fompt. Duw ze geen ellenlange preken door de strot en stouw ze niet vol met 'jouw dingen'. Help ze daarentegen het beste uit zichzelf te halen.

Fompen en top-down hebben hun langste tijd gehad en hiërarchie zit verbinding vaker in de weg dan dat het voor verbinding zorgt.

Gevoed worden door verschillen

Leiderschap 2.0 gaat om de zoektocht naar identiteit en drijfveren (in verbinding met jezelf), over de kracht van luisteren als vergeten vaardigheid (in verbinding met de ander), over de groei van assertiviteit naar effectiviteit (in verbinding met je team en je organisatie) en over de paradigmashift van winstgedreven naar waardengedreven werken (in verbinding met de rest van de wereld). Bij dit soort leiderschap geldt nog steeds dat het differentiëren van taken belangrijk is, maar het werk is niet meer per se hiërarchisch ingericht. Er is nog wel sprake van leiders, maar niet meer van top-downaansturing. De leidinggevende is in dit soort organisaties als het ware een dirigent die verschillende energiestromen weet te kanaliseren, weet mee te voeren, op elkaar weet af te stemmen en met elkaar weet te verbinden(!) tot een symfonie zonder partituur.

Hiertoe is het nodig dat leiders gebruik weten te maken van verschillen. Het feit dat mensen onderling verschillen is prachtig. Een groep met alleen maar energetische stuiterballen wordt één grote kermis. Zet mensen bij elkaar die voornamelijk heel veel begrip voor elkaar hebben en voor je het weet, verzand je in één empathische séance waar niemand meer iets uit zijn handen krijgt. Diversiteit: je kunt het niet bont genoeg maken.

Zorg voor cocktails van EQ en IQ, een mix van een stuiterbal, een ja-maartype en een empaat, fijn als er plek is voor de braino én voor de emo. Daar waar verschillen echter niet meer voedend zijn, daar is het de schone taak van de leider om te helpen de afstand kleiner te maken. Een te grote afstand leidt tot onbegrip en tot niet-verbonden zijn.

Vervormd ego

Uit bovenstaand betoog kunnen we vaststellen dat oude aansturing enerzijds en de verschillen waar mensen op leeglopen anderzijds eerder afstand creëren dan verbinding. Maar hiermee zijn we er nog niet. Om verder te verdiepen wat nu voor afstand zorgt, is het nodig om op het ego in te zoomen. An sich is er met het ego niets mis. Sterker nog, een uitgebalanceerd ego is de bron van al je wensen en tevens de kracht achter al jouw beslissingen. Je ego helpt je om het beste uit het leven te kunnen halen. Dankzij je ego kun je een duidelijk levenskompas creëren en ben je in staat de daadkracht te genereren om jouw koers te durven varen. Maar wel mits dit ego zich netjes ontwikkelt en binnen proporties blijft. En laat daar nu net de crux zitten. Want zowel een te groot ego als een te klein ego zitten enorm in de weg bij het behalen van de juiste resultaten. Zakelijk én privé. In het groot en in het klein.

In het licht van deze twee vervormde egostaten, nodig ik je uit om eens in je eigen organisatie rond te kijken. Daar tref je allerlei soorten mensen, maar het gaat mij nu om de Opgeblazen Brokkenpiloot (te groot ego) en de Verzuurde Angsthaas (te klein ego). Heb jij in jouw organisatie ook last van een Donald Trumpje of een Gargamel? Het gaat om mensen die grossieren in overmoed of mensen die – al dan niet verzuurd – aan zogenaamde ‘ondermoedigheid’ lijden. Om bij de laatste categorie te beginnen: dat zijn de mensen die – letterlijk – te weinig moed hebben. Het zijn de angsthazen, de boze vakbondslieden en ze vormen soms een buitencategorie aan losers. Geen gewone losers, maar zogenaamde ‘lose-losers’. Zij zijn niet op zoek naar de win-win, noch naar de win-lose, maar naar de lose-lose. Zij leven in een aura van ongelukkig zijn, verdriet en hun lokroep is vermomd in: klagen. Let wel: het zijn geen slechte mensen. Ze hebben vaak ook goede intenties, maar het komt er – sociaal gezien – meestal wat onhandig uit. Verbind je niet met ze door mee te gaan klagen, maar steun ze in hun pogingen om moed te verzamelen voor hun volgende waarachtige stap in de transformatie die je hun gunt.

Daarnaast heb je de types die overmoedig zijn. Dat zijn de vechters, degenen die graag scoren, die muntjes rapen en dik doen. Met hen kijk ik graag – in navolging van de *ecological footprint* – naar hun *value footprint*. Wat is de schade van hun aanwezigheid voor de omgeving?

Het ego in vervormde toestand (van leiders, van medewerkers, maar denk ook aan je eigen rol als ouder, als broer, als vriend) zorgt dat mensen op afstand komen te staan. Je raakt losgezongen van elkaar en: weg potentie, weg verbinding. Een voorbeeld. Vorig jaar verzorgde ik – op verzoek van de directie bij een bank – een twee uur durende speech. Boodschap van mijn voordracht: zorg dat je niet gefompt wordt en ga zelf ook niet foppen. De CFO had de hele tijd op de eerste rij gezeten en drukte na afloop een bos bloemen in mijn handen. Hij presteerde het vervolgens zonder gêne om nog twintig minuten zogenaamde ‘bedrijfsruften’ te laten. Over kwartaalcijfers, over doelstellingen. Over outsourcen en ergens een klap op geven. Terwijl ik daar dus – met mijn bosje bloemen – naast stond. De mensen in de zaal keken alsof ze live een klyasma toegediend kregen. De hele zaal werd andermaal live gefompt ... Duidelijk een geval van falend leiderschap, omdat de intentie en de boodschap van de beste man niet congruent met elkaar waren.

In verbinding met jouw sterrenstatus

Het gaat erom je te verbinden met dat wat jou laat kwispelen. Waar krijg jij energie van? Energie krijg je door talent en passie te combineren. Als een van de twee wegvalt, gaat vroeg of laat je persoonlijke aardlekschakelaar om: wanneer je doet wat je goed kan, maar zónder passie, dan brand je op. Alleen passie tonen zonder dat je ergens talent voor hebt, ontardt meestal ook in een hele droevige vertoning. Verbind je met je talent en je passie. Vind je kwispel!

Naarmate je je eigen kwispel leert herkennen, herken je ook beter hoe de staart van andere mensen erbij staat. Zie je een kwispelstaart bij je klant? Hangt de staart van je projectmedewerker troosteloos tussen zijn benen? Nog anders verwoord: kijk in relatie met anderen steeds of hart, hoofd en handen in verbinding met elkaar zijn. De uitnodiging aan leiders is om hierop te durven sturen en bijsturen in het hier en nu. Voordat het te laat is. En dat geldt niet alleen voor werkrelaties. Mijn vrouw en ik, wij volgen al jarenlang relatietherapie. Niet dat het slecht gaat met ons. Wij kiezen ervoor relatietherapie te volgen om te voorkomen dat het misgaat. Dat kan ik iedereen aanraden. Mensen verzorgen hun auto vaak beter dan hun belangrijkste relatie.

In dit boek vind je consequent en consistent door alle hoofdstukken heen deze

driedeling én integratie van hart, hoofd en handen. Marco Buschman raakt je met zijn persoonlijke inleidingen (hart), zijn teksten zijn doorspekt met gedegen theorievorming en belangrijke concepten (hoofd) én ze bevatten praktische handvatten om met verbindend vermogen aan de slag te gaan (handen).

Ik heb de wens dat mensen weer in het gezonde spectrum van hun eigen sterrenstatus kunnen belanden. Niet overmoedig, niet ondermoedig, maar precies goed. Niet geleid door hun te dikke ego, noch door zichzelf helemaal weg te cijferen of in klaaggedrag te eindigen. De hiernavolgende meer dan 300 pagina's *Verbindend vermogen* dragen daar op een inspirerende wijze aan bij als belangrijke hulpbetragen, vraagstukken en wegwijzers.

Tot slot

Ik feliciteer Marco Buschman van harte met de wijze waarop hij *Verbindend vermogen* als verrijkend perspectief in de leiderschapsliteratuur heeft weten neer te zetten. Rest mij alle lezers veel leesplezier toe te wensen.

Remco Claassen
Valkenswaard, september 2016

Remco Claassen is leiderschapsexpert, topspreker en auteur van de bestsellers IK, WIJ en Verbaal Meesterschap.

Algemene inleiding

Het framework van verbindend vermogen

Waar ik in geloof is in een verbonden wereld. Die wereld begint in het klein, bij jezelf. Verbinding maakt het mogelijk om bruggen te slaan tussen jezelf en de ander, zowel zakelijk als privé. Pas als het stroomt tussen mensen, kan het ook stromen op zakelijk niveau.

Verbindend vermogen behelst meer dan het onderhouden van je zakelijke netwerk. Via dit vermogen krijg je begrip voor andermans positie en vergroot je je repertoire om verschillen te bespreken. Verbinding maakt dat je kunt staan voor jezelf én de ander kunt blijven zien voor wie hij of zij is, ondanks grote onderlinge verschillen. Verbinding zorgt voor ‘hard op de bal, zacht op de man’.

‘Vervinding’ als term heeft iets softs, én zij is ondertussen de meest harde voorwaarde om tot vruchtbare en duurzame businessdeals te komen. Contact komt immers voor contract. Verbindend vermogen is een voorwaarde voor zaken doen. Het is een keiharde pre om dingen voor elkaar te krijgen. Het is daarnaast de spiegel op je functioneren en je leren.

Deze verbonden wereld krijg je niet cadeau. Daar zul je iets voor moeten doen. Om die wereld te bereiken is het allereerst nodig dat je je verbindt met je eigen kracht. Als je vervolgens – vanuit die sterke verbinding met jezelf – het contact met anderen aangaat, ontstaat er – met de ander als eerste vertegenwoordiger van de buitenwereld – een diepe en respectvolle verbinding. Wie contact kan maken met de ander, opent zijn horizon, want hij bouwt vanaf dat punt aan een fundament voor een toekomstige samenwerking. Van daaruit is veel mogelijk. Eerst met de ander, vervolgens met een team, daarna met de organisatie en zo met de rest van de wereld; hoe groot en omvangrijk of hoe dicht bij huis je deze rest van de wereld

ook maakt. Op deze manier kan het verbindend vermogen leiden tot een mooie wereld. Daar geloof ik in en daar wil ik aan bijdragen. Dat is mijn levensdoel.

Verbindend vermogen in relatie tot leiderschap

Huidige leiderschapsliteratuur

Er is al heel veel geschreven over leiderschap. De inzichten lopen uiteen van het onderscheid tussen managen en leiden (de dingen goed doen versus de goede dingen doen) tot de overgang van winstmaximalisatie naar waardeontwikkeling. De onderwerpen beslaan het spectrum dat loopt van vertrouwen geven en *servant leadership* tot situationeel leiderschap en *high performance*; van de snelheid van vertrouwen tot outputmanagement.

Veel managers (en veel managementboeken) definiëren als startpunt voor leiderschap het leidinggeven aan anderen en het leidinggeven aan een organisatie. Met andere woorden: iemands leiderschap begint, zodra hij is aangesteld als leider van een team, van een aantal teams, van een afdeling of van een hele organisatie. Draagt hij eenmaal de eindverantwoordelijkheid voor een hele organisatie, dan geeft dat tevens de begrenzing aan tot waar zijn leiderschap reikt. In termen van verbindend vermogen is deze indeling echter niet houdbaar.

In termen van verbindend vermogen omvat het leiderschap alle vormen van verbinding: van verbinding met jezelf tot en met verbinding met de rest van de wereld. Dat is juist de doordringende kracht van verbinden. Verbindend vermogen gaat daarmee dus gelijktijdig over:

- verbinding met jezelf;
- verbinding met de ander;
- verbinding met het team en de organisatie;
- verbinding met de rest van de wereld.

Eerste uitbreiding: in verbinding met jezelf

Veel theorieën en modellen vormen pogingen om het begrip leiderschap anders te laden en leiderschap zo te transformeren. Maar het is niet zozeer het leiderschap dat een transitie moet maken, het gaat om een transitieproces binnen iedere leider.

Jouw leiderschap begint niet bij het leiden van – en je verbinden met – teams

of hele organisaties. Toch is dit, zoals ik hierboven beschreef, waar leiderschap zich in de klassieke zin op richt of mee begint. Echter, dit zou een belangrijke kern van moderne leiders over het hoofd zien. Leiderschap begint bij contact maken met jezelf. Leiderschap begint bij het leiden van en verbinden met jezelf. In dit boek beginnen we in deel I bij deze belangrijke verbinding: de verbinding met jezelf als integraal onderdeel van je persoonlijk leiderschap.

In veel klassieke literatuur wordt dit deel van verbindend vermogen gelijkgesteld aan persoonlijke effectiviteit. Dan krijgt dit deel vorm via begrippen als: mindfulness, meditatie, loopbaanankers (wat wil ik nu?), persoonlijkheidstesten, coping met stress, omgaan met agressie, timemanagement, eigen drijfveren, et cetera. Zie ook de linkerkant van figuur 1.

| | Verbindend vermogen als geheel domein van leiderschap | | | |
|-----------------------------|---|---------------------------------|--|--------------------------------------|
| <i>Nieuw leiderschap</i> | In verbinding met jezelf | In verbinding met de ander | In verbinding met het team en de organisatie | In verbinding met de rest van wereld |
| <i>Klassiek leiderschap</i> | Domein van persoonlijke effectiviteit | Klassiek domein van leiderschap | | Economisch en charitatief domein |

Figuur 1: Verbindend vermogen als nieuw leiderschap tegenover de klassieke afbakening van leiderschap

Tweede uitbreiding: in verbinding met de rest van de wereld

De tweede uitbreiding van het leiderschapsdomein is dat verbindend vermogen niet stopt bij de grenzen van de eigen organisatie. Vanuit klassiek leiderschap werd de rest van de wereld met name vanuit economisch perspectief bekeken: als arbeidsmarkt, afzetmarkt, domein van partners om mee samen te werken, domein van concurrenten die je wilt verslaan of als charitatief domein.

De verbinding met de rest van de wereld werd voornamelijk gelegd vanuit het economisch paradigma: leiders zagen de rest van de wereld als markt vol prospects waar concurrerende organisaties gelijktijdig jacht op maken. Of als omgeving waar

je leveranciers of nieuwe werknemers kunt vinden. Dit zagen leiders als afgescheiden van hun eigen leiderschap. Het viel buiten hun domein en besloeg als het ware een ander werkveld: dat behoorde tot marketing, sales of accountmanagement, het werd ingedeeld bij supplychainmanagement of stakeholdermanagement, of het was belegd bij werving en selectie in de functies van hr-managers, recruiters en headhunters. En goed doen voor de wereld werd afgedaan als een charitatieve bezigheid, vaak ook nog in het negatieve licht gezien van marketing en greenwashing. Voor de rest gold ten aanzien van het werken aan een betere wereld: dat doe je maar in je eigen tijd.

Vanuit verbindend vermogen maakt de leider ook oprecht en menselijk contact met de rest van de wereld. Dat gaat verder dan contact met je directe naasten en voorbij verbinding met de mensen in de eigen organisatie. Wie werkt met verbindend vermogen maakt naast de expliciete verbinding met zichzelf dus ook verbinding met de rest van de wereld. Een heel nieuw domein van sociaal ondernemerschap, het werken in de economie, het opkomen van de connectie-economie en het bijdragen aan een circulaire economie ontvouwt zich momenteel, waarin *people, planet, profit* en *purpose* alle vier een plek hebben.

De eigen rol van de leider (verbinding met jezelf) – inclusief de bijbehorende weg naar binnen – en ook de impact op de wereld (verbinding met de rest van de wereld) met oog voor het grotere geheel maken integraal deel uit van het framework waarmee ik naar leiders van de toekomst kijk.

Het framework van verbindend vermogen

Wie verbinding maakt vanuit zijn gehele persoon, sluit zich niet op in zijn eigen organisatie, maar blijft contact houden met de buitenwereld. Neem organisaties als Uber of AirBnB. Zij koppelen mensen met een vraag aan mensen met een aanbod. De fysieke kant waarmee zij hun omzet behalen (hier: auto's of huizen) bevindt zich buiten de grenzen van de organisatie. De corebusiness van deze bedrijven is: verbinden.

Wie vanuit dit verbindend vermogen leert kijken, gaat zijn leiderschap bijna automatisch anders invullen. Niet per se vanuit de wereld als markt, maar vanuit een wereld vol medemensen. Dit leiderschap is niet soft; het zorgt er juist voor dat

mensen gaan beseffen waar hun leiderschap werkelijk om draait. Deze leiders zien steeds duidelijk wat er in de wereld nodig is en waar mensen behoefte aan hebben. De vraag welke verantwoordelijkheid leiders hebben naar zichzelf, naar anderen, naar de organisatie én naar de rest van de wereld wordt vanzelfsprekend om te stellen. Maar ook: welke zakelijke kansen duiken ineens op door buiten de grenzen van de eigen organisatie te kijken naar de wereld als een plek waar medemensen wonen en werken?

De steeds groter wordende cirkels van verbindend vermogen

Ofschoon het in elke fase steeds weer over verbinden gaat, heb ik er toch voor gekozen om – ter wille van het boek – het verbindend vermogen op te knippen (!) in verschillende vormen van verbinding. Voel je – terwijl je dit leest – dat deze opdeling in de kern in tegenspraak is met de essentie van verbindend vermogen?



Figuur 2: De steeds groter wordende cirkels van verbindend vermogen

Met het paradoxale gevoel van verbinden en opdelen op zak, ontstaan vier steeds groter wordende cirkels waarmee de leider steeds grotere delen van de werkelijkheid kan omvatten. Daarbij kan de oplettende lezer in figuur 2 een schelpvorm ontwaren, waarin de verbinding met jezelf de parel is.

- 1 **In verbinding met jezelf.** Alle leiderschap begint met zelfleiderschap. In termen van verbindend vermogen gaat het dan om verbinding met jezelf. Leid jezelf betekent: Maak verbinding met jezelf. Wat zie ik? Wat voel ik? Wat

vind ik? Wat zijn mijn diepste verlangens? Wat zijn mijn diepste drijfveren?
Eerst: Wie ben ik? En daarna pas de vraag: Wie ben ik dan als leider?

- 2 **In verbinding met de ander.** In de eerste kring naar buiten komt verbindend vermogen in dienst te staan van een een-op-eenrelatie met een ander in de buitenwereld. De cirkel van verbinding met jezelf wordt ineens een oneindigheidsteken. Lukt het je de ander in te sluiten, zonder jezelf daarbij uit te sluiten? Heeft de verbinding een verstikkende werking (ongezonde verbinding)? Blijft er sprake van los zand (te losse verbinding) of is er een dynamisch evenwicht in de verbinding tussen de ander en jou?
- 3 **In verbinding met het team en de organisatie.** Om als team en organisatie succesvol te zijn en krachtige resultaten te bereiken zullen er steeds weer verschillen overbrugd dienen te worden. Verbinding tussen verschillende teams, verbinding tussen hiërarchische lagen, verbinding met interne stakeholders, et cetera. De leider heeft hier een sleutelrol in, zonder dat alle communicatie per se via hem zal moeten lopen. Lukt het om te blijven luisteren naar verschillende perspectieven? Hoe zorg je ervoor dat eenieder handelt vanuit dezelfde kernwaarden? Zijn de verhalen die jij vertelt over de organisatie (doelen) uitnodigend en inspirerend? In de kern gaat het erom naast de ratio veelal emotie toe te laten, durf je dat?
- 4 **In verbinding met de rest van de wereld.** De rest van de wereld is de afzetmarkt en arbeidsmarkt voor de eigen organisatie. Tegelijkertijd geldt: leiderschap stopt niet bij de grenzen van de organisatie en de economische verbinding met daarbuiten. Het moment dat een leider zich oprecht beseft dat hij zelf deel uitmaakt van een groter geheel, kan hij bewust beslissen (ook) daaraan te gaan bijdragen. Niet in de laatste plaats met het oog op de footprint die hij achterlaat voor de volgende generatie.

Verbindend vermogen werkt op zo'n manier dat de leider ook en met name bezig is om de verschillende cirkels met elkaar te verbinden.

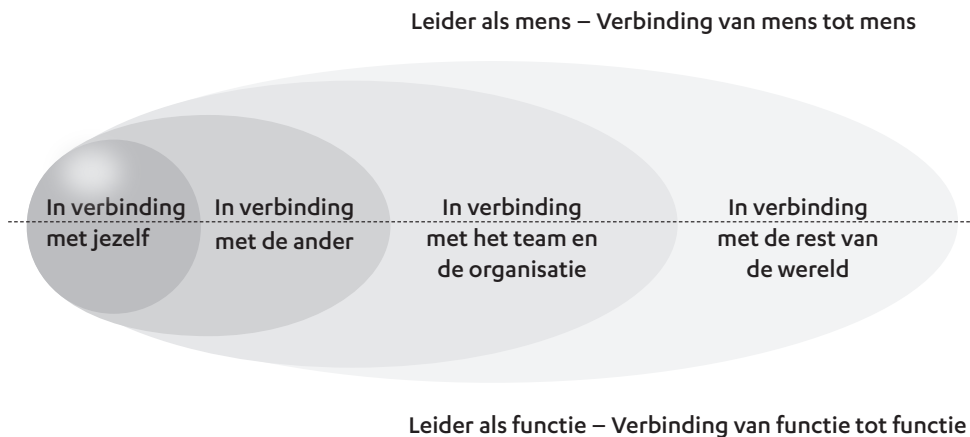
Verbindend vermogen van de leider als functie én als mens

Wie als leider gaat werken met verbindend vermogen geeft dit niet enkel vorm vanuit zijn functie. Het gaat niet enkel om visionair zijn, strategische, tactische en operationele keuzes maken en stakeholdermanagement. Verbindend vermogen begint nu eenmaal op een ander vlak: dat is het mensvlak. Een recruiter is meer dan iemand die mensen weet te werven en selecteren, iemand van Finance werkt met meer dan alleen een calculator, et cetera. Zij zijn in de eerste plaats mensen. Het is hierdoor dat we steeds en altijd verbonden zullen zijn.

Neem een Scrum-team. Dat is een team waarin alle functies en perspectieven die nodig zijn om besluiten te nemen over de volgende fase van een project, product of dienst aanwezig zijn. Een heel divers team dat steeds in een korte doorlooptijd (zogenaamde sprints) samenwerkt aan de volgende iteratie van een project, product, of dienst. Vaak zijn de klant en de leveranciers aanwezig, om vroegtijdig na te kunnen gaan wat nodig is, wat mogelijk is en hoe dat voor elkaar te krijgen. Wat je in deze teams ziet, is dat ze bij intensieve samenwerking elkaars perspectieven al gaan overnemen in hun eigen overwegingen. De klant die zich afvraagt of dat ten aanzien van supply chain wel mogelijk is, de supplychainmanager die meedenkt over de toenemende kosten en daarmee de financepet tijdelijk opzet en de financeman die ziet dat het financieel wel uitkomt, maar zich afvraagt of de klant daar wel op zit te wachten. Deze mensen werken niet alleen vanuit hun functie samen, maar bovenal als mens: met empathie, begrip, de wens om af te stemmen, om samen effectief te zijn. Dat gaat eenvoudiger als we elkaar ook zo nu en dan (of vaak) in de ogen kunnen kijken.

Het feit dat we allemaal mensen zijn, maakt dat we ons emotioneel verbonden kunnen voelen met elkaar. De leider van de toekomst is allereerst een mens; een mens die daarnaast een functie heeft. Beide zijn belangrijk om vorm te geven wil je als leider succesvol zijn. Het verbinden vindt dus altijd plaats vanuit de leider als mens én vanuit de leider als functie. In figuur 3 is deze tweedeling aangegeven met een horizontale stippellijn. Dit om aan te geven dat een leider in elke fase bezig is om beide verbindingen te maken. Niet voor niets begint elk inhoudelijk hoofdstuk in dit boek met een persoonlijke inleiding van mijzelf om juist de menskant te benadrukken. Het gaat dan om zaken als: je kwetsbaar tonen, je donkere kant ook zien en leren omarmen, de kunst van het luisteren, aandacht hebben, van betekenis

willen zijn, et cetera. Allemaal zaken die universeel aanwezig zijn. Sommige van die persoonlijke kanten zijn spannend om te tonen, maar vaak is er alle begrip voor als je deze echtheid ook meeneemt naar je werk. Laat jij jezelf thuis, of neem jij jezelf liever mee als mens in je werk en in je leiderschap?



Figuur 3: Het framework van verbindend vermogen

Leeswijzer

Een verrijkend perspectief

Met dit boek hoop ik een belangrijk en allesdoordringend perspectief toe te voegen aan wat er al geschreven is over leiderschap. Het betreft het perspectief om leiderschap te bezien vanuit verbindend vermogen. Verbindend vermogen als perspectief hoeft niet te concurreren met andere inzichten op het gebied van leiderschap. Het is geen strijd om de waarheid. Het gaat over het aanbieden van een verrijkend perspectief. Het is een extra bril waardoor je onder meer naar leiders, naar teams en naar jezelf kunt leren kijken. Verbindend vermogen werkt doordringend in op veel van de reeds beschreven concepten rondom leiderschap. Dit verbindend vermogen is op verschillende niveaus te vinden.

Leiden en lezen met verbindend vermogen

Zodra je ziet dat het er mij om gaat de bestaande leiderschapsliteratuur te verrijken met verbindend vermogen, *ben* je al bezig met verbindend vermogen. Als ik verbindend vermogen als concurrerend perspectief (beter, nieuw, vervangend) zou introduceren, zou ik juist zelf niet bezig zijn met verbindend vermogen. Een uitspraak die me in dit licht raakte was deze 'Het gesprek gaat niet over de relatie, maar het gesprek is de relatie'. Je kunt het op inhoudsniveau hebben over vertrouwen of over lef, maar als je in werkelijkheid in het gesprek wantrouwen en angst toont, dan moet je niet de fout maken om de inhoud als waarheid te zien. Zo is het met verbindend vermogen ook. Je kunt het er wel over hebben als concept, maar het is veel belangrijker om je simpelweg van nu af aan continu te verbinden.

Verbindend vermogen kun je als lezer steeds op jezelf toepassen. Als je dit boek

hanteert als een boek dat gaat over verbindend vermogen, dan maak je nog geen verbinding. Als je jezelf openstelt bij het lezen van dit boek, dan ben je bezig met verbindend vermogen. Zet je jezelf in, dan zul je merken dat er al direct iets verschuift in je. Maar zie je dit boek met name als een concept, dan maak je slechts zeer beperkt gebruik van je eigen potentieel. Dan snijd je je cognitie af van de rest van je bestaan. In dat geval maak je slechts zeer beperkt gebruik van het potentieel van je verbindend vermogen.

Je hoeft niet te wachten tot een bepaald moment. Je kunt het direct toepassen in het hier en nu. Het verbindend vermogen begint niet in de directiekamer bij binnenkomst van je eerste zakelijke afspraak. Nee, het begint zodra je wakker wordt: Met welke intentie start je zelf de dag (verbinding met jezelf)? Wat doe je zodra je aankomt bij je kantoor of het pand binnenloopt? Hoe begroet je de conciërge, de glazenwasser die buiten bezig is, de receptionist, of de dames van de catering (verbinding met de ander)? Een gewetensvraag: begroet je deze mensen überhaupt? Vervolgens loop je naar je eigen kantoor. Heb je oog voor de houding en de staat waarin je je collega's aantreft? Wie maakt een moeilijke periode thuis door? Weet je wat er speelt? Enne ... wie zou er verliefd zijn? Allemaal vragen die te maken hebben met je verbinding met collega's als mens (verbinding met team of organisatie; menskant). Daarnaast: Valt je op wie er gestrest is doordat er een belangrijke klant op bezoek komt? Wie is in zichzelf gekeerd en heeft een grote deadline? Zie je hoe de nieuwe teamleider zich opstelt? Vinden de mensen met verschillende functies elkaar of klitten de functiegroepen juist samen (verbinding met team of organisatie; de functiekant)? Met andere woorden: je kunt het wel hebben over het concept verbindend vermogen, maar je kunt je ook bij de eerstvolgende ontmoeting vandaag direct al met de ander verbinden op een persoonlijkere manier dan mogelijk gebruikelijk voor je was.

Door het lezen zelf gaan er al een aantal dingen in jezelf verschuiven. Als er iets is dat je raakt, dan gebeurt er al iets met jouw verbindend vermogen. Dat doet ertoe. Omarm daarbij ook elke kleine stap. Groeien als mens én als leider is 5% inspiratie en 95% transpiratie. Dit boek levert hopelijk een deel van die inspiratie. Maar je zult zelf moeten bepalen welke dingen je ermee gaat doen. Kies jij ervoor om jouw verbindend vermogen te versterken? En waar ga je de kunst van het verbindend vermogen dan voor inzetten?

De opbouw van dit boek

Dit boek is opgebouwd rondom het framework van verbindend vermogen (zie figuur 3). In drie delen worden de eerste drie cirkels van verbindend vermogen uitgediept. Deel I gaat over in verbinding zijn met jezelf, deel II over in verbinding zijn met de ander en deel III over in verbinding zijn met het team en de organisatie. De vierde cirkel (in verbinding met de rest van de wereld) is geïntegreerd in het slothoofdstuk. Daarbij wordt in de drie delen en het slothoofdstuk steeds gekeken naar verbindend vermogen in relatie tot de leider als functie én de leider als mens.

Drie manieren om dit boek te lezen

Er zijn drie manieren om dit boek te lezen.

- 1 Werkboek.** Dit boek is allereerst te lezen als een werkboek waarin je uitgedaagd wordt om je verbindend vermogen steeds verder op te rekken en te laten groeien. Je gebruikt dan het boek als gids voor jouw persoonlijke queeste. In dat geval adviseer ik het boek intensief van voor naar achteren te lezen. Je volgt dan de opbouw van het boek, inclusief alle opdrachten en inspiratieblokkjes. Het boek werkt als methodiek van binnen naar buiten, van klein naar groot. Het helpt om de hoofdstukken en opdrachten in een vast ritme door te nemen, bijvoorbeeld elke drie dagen een hoofdstuk. Op die manier kun je in negentien weken van intensief werken jouw verbindend vermogen verder ontwikkelen.
- 2 Inspiratieboek.** Je kunt *Verbindend vermogen* ook zien als een inspiratieboek, waarbij je je laat leiden door je vingertoppen. Blader er regelmatig doorheen en verdiep je in de stukken die op dat moment je aandacht trekken. Je laat dan de voorzienigheid meehelpen in je ontwikkeling.
- 3 Overzichtsboek of naslagwerk.** Gezien de veelheid aan modellen en onderwerpen waar dit boek mee gevuld is, is *Verbindend vermogen* ten slotte ook te bezien als een overzichtsboek of naslagwerk. Het register achterin maakt het

mogelijk om op specifieke onderwerpen, zoals gespreksniveaus, leervoorkeuren en leiderschapsstijlen, te zoeken. Bij welk onderwerp voel je nu een hoge noodzaak en wat heeft nu jouw aandacht nodig? Welk onderwerp is actueel in jouw organisatie en waar wil je meer over weten? Het register leidt je snel naar die stukken die juist dáár over gaan.

Huishoudelijke mededelingen

Tot slot volgen hieronder nog drie huishoudelijke mededelingen.

- Omwille van de leesbaarheid van de tekst is overal waar ‘hij’ en ‘zij’ beide van toepassing zijn, toch gekozen om alleen ‘hij’ te schrijven.
- Dit boek is geschreven met als leidraad de thema’s waarover ik veelvuldig door leidinggevenden en hr-managers uit het bedrijfsleven wordt bevroegd. Tegelijkertijd zijn de gepresenteerde modellen, overdenkingen, filmfragmenten, korte theorieën, inspiratiebronnen en oefeningen ook direct van toepassing binnen non-profit- en overheidsorganisaties. Ik vertrouw erop dat leidinggevenden en hr-managers die werkzaam zijn binnen deze sectoren in staat zijn de voorbeelden uit dit boek te vertalen naar hun eigen praktijk.
- En wellicht het allerbelangrijkste: verbindend vermogen is een kenmerk van ons mens-zijn. Daarmee is dit boek van belang en van toepassing voor iedereen. Dus of je nu leidinggevende, medewerker, bestuurslid, vader, moeder, vriend of docent bent, doe je voordeel met de inzichten uit dit boek en draag op jouw unieke wijze bij aan een verbonden wereld.