



INHOUD

Voorwoord	9
Inleiding	13
1 Ontdek waarom er altijd gedoe is	17
2 Kijk nieuwsgierig naar gedoe	43
3 Wees nieuwsgierig naar de leider in jezelf, naar IK	65
4 Ga moedig om met gedoe	95
5 Leid gedoe in goede banen	123
6 Creëer een veerkrachtige organisatie	153
Hoe nu verder?	175
Over de auteur	177
Nawoord	179
Inspiratie	181



INLEIDING

Het boek *Nieuwsgierig Leiderschap* leest als een roman. De hoofdpersoon Petra is nog niet zo lang geleden begonnen als algemeen directeur en van de illusie dat ze haar baan wel even zal 'fixen' is niet veel meer over. Gedoe overvalt haar. Petra laat je zien hoe je hiermee om kunt gaan. Dat vraagt nieuwsgierigheid, moed en een dienende houding. En zo is het boek ook opgebouwd:

In hoofdstuk 1 leg ik uit wat er zo logisch is aan gedoe. En waarom het vaak van kwaad tot erger gaat. Grootste bottleneck is namelijk de focus op 'de' oorzaak of 'de' schuldige. In dit hoofdstuk leer je breder kijken, naar de systemen die eraan ten grondslag liggen.

Hoofdstuk 2 zoomt in op de natuurlijke kracht van nieuwsgierigheid. Het normale menselijke verlangen van mensen om meer te willen weten, te groeien en hun horizon te verbreden. Waarom hebben we dat afgeleerd en waarom is het nog steeds een van de fundamentele vaardigheden van leiderschap?

In hoofdstuk 3 ga je aan de slag met je nieuwsgierigheid. In de eerste plaats naar jezelf, je eigen ego. We stappen uit de strijd, maar blazen je ego ook niet op. We onderzoeken de logica van jouw ego en je leert hoe je het voortaan als kompas kunt gebruiken. Als je er op de juiste manier mee omgaat, leer je jezelf, jouw IK, steeds beter kennen.

In hoofdstuk 4 gaan we daar een stap verder mee: je komt tevoorschijn met je IK! Daar is moed voor nodig en commitment. Wilskracht, daadkracht en veerkracht. Hoe kun je jezelf en de mensen om je heen uitdagen om meer van zichzelf te laten zien, zodat er meer en betere resultaten gehaald worden?

In hoofdstuk 5 stap je pas echt in je leiderschap; in de rol, de functie. Vanuit jouw plek in de organisatie. We staan stil bij de kracht van 'ranking'. Hoe kun je spelen met macht? Niet als vies woord, maar juist als kracht. Hoe zeg je de dingen die jij echt belangrijk vindt en hoe inspireer je anderen? Via voorbeeldgedrag maak je meer impact dan je ooit bedacht had.

In hoofdstuk 6 brengen we alles samen naar het totale organisatieplaatje. Hoe kun je vanuit jouw leiderschap iedereen in je organisatie laten aanhaken? Hoe creëer je een veerkrachtige cultuur, waar mensen niet meer saboteren of zich verschuilen achter een harnas, maar eerlijk en imperfect durven zeggen wat zij denken, voelen en vinden? Een omgeving waarin mensen elkaar bijstaan om te groeien. Omdat de groei van de een niet de ondergang van de ander betekent, maar juist andersom: als jij groeit, kunnen de mensen om jou heen dat ook.

Ik ben van plan om drie boeken te schrijven. De volgende zoomen in op MOEDIG en dienend leiderschap. Het ene kan namelijk volgens mij niet zonder het andere.

‘Dus als ik je goed begrijp, had je eigenlijk verwacht dat jij wel even een einde zou maken aan het gedoe binnen EKO?’

Voor me zit Petra, een gespierde, indrukwekkende vrouw. Goed verzorgd, met een vrolijke blouse, strakke spijkerbroek en een heldere, zelfverzekerde blik in haar ogen. Ze komt over als iemand die precies weet wat ze doet. Maar als ik naar haar woorden luister, is dat niet wat ze op dit moment voelt. Ze knikt: ‘Ja, eigenlijk wel. Naïef hè! Iedereen had zoveel vertrouwen in me. Ik zelf ook. Ik vond het wel spannend, maar ik geloofde wel dat ik het zou fixen. Dat ik van EKO een fijne, inspirerende plek zou maken. Zo moeilijk kan dat toch niet zijn, dacht ik. Daarom heb ik ‘ja’ gezegd. Maar ik twijfel nu of ik daar wel goed aan gedaan heb. Of ik niet toch te onervaren of eenzijdig ben. Het gaat in elk geval geen haar beter dan onder mijn voorganger.’ De glans in haar ogen is ineens verdwenen.

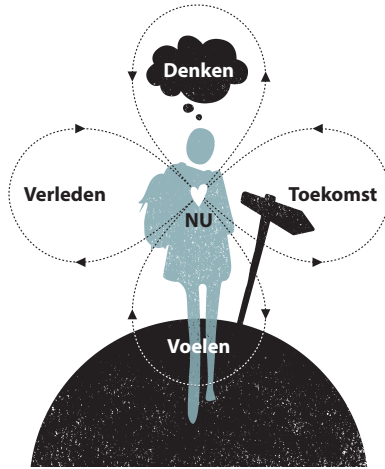
Petra is sinds een half jaar algemeen directeur bij EKO, een technisch projectbureau met verschillende vestigingen in Nederland. Haar voorganger Dirk was niet bepaald geliefd bij zijn collega’s. Hij had meer oog voor cijfers en winst dan voor de mensen. Hij wilde altijd gelijk krijgen en dat kon leiden tot stevige discussies. Daarom werd hij door veel collega’s gemeden, maar niet door Petra. Zij vond hem wel een uitdaging. Ze had geleerd om de dingen zo te verwoorden dat hij meende dat hij ze zelf bedacht had, waarna hij zei

in gaat zien. Als je gedoe gaat zien als een symptoom, dan kun je er ook mee gaan spelen. Je kunt het zelfs gaan zien als een spel met oneindig veel mogelijkheden. Vanuit jouw positie mag je kaders bepalen, grenzen stellen, tijd, geld en energie verdelen. Je hebt nogal wat knoppen waaraan jij kunt draaien om het geheel te laten groeien en excelleren. Het vraagt afstemming en uitwisseling. Het is een spel dat je niet in je eentje kunt spelen. Iedereen in het systeem doet mee en heeft impact. Hoe meer aandacht en erkenning er zijn voor het samenspel en ieders rol daarbij, hoe meer de energie vrij kan stromen.

Levende systemen

Verhalen en emoties zijn dus, naast cijfers, je belangrijkste sturingsinformatie als organisatieleider. Het blijft gek dat zoveel mensen het bagatelliseren. Organisaties zijn levende systemen. Ze zijn altijd in ontwikkeling en vol potentieel om groter te worden en zich te ontwikkelen tot iets nieuws, sterkers, beters. En soms zelfs echt compleet te veranderen of transformeren. Systemen willen progressie, vooruitgang. Als de energie ergens stagneert, heeft dat grote gevolgen voor de groei en ontwikkeling. Het systeem kan er door vervormen. Het doel van een levend systeem is: **LEVEN!**

1. Over-leven, voorkomen dat het doodgaat
2. Be-leven: groeien en ontwikkelen en
3. Voor(t)-leven: bijdragen aan co-creatie of pro-creatie (voortplanten): iets nieuws ontwikkelen samen met andere systemen.



Voor een organisatiesysteem is dat eigenlijk niet anders. In levende systemen krijgt overleven altijd de prioriteit – dus meer energie – dan groeien en ontwikkelen of voortplanten. Dat is logisch, want als je voortbestaan in gevaar is, heeft groeien of voortplanten weinig zin. In organisatiesystemen, maar ook in teams en projecten, kunnen mensen dus heel gek gaan doen als ze het gevoel krijgen dat hun baan of hun eigen ontwikkeling op de tocht staat. Dan is er een natuurlijke eerste neiging om te overleven. Er zijn dan allemaal manieren om de ontwikkeling te saboteren. Dat begint vaak met een grapje, maar zodra de humor sarcastischer wordt, weet je dat er iets speelt. Daarna komen de smoesjes, het geroddel en dat gaat door tot openlijk geruzie of vertrek. Myrna Lewis werkte een sabotagelijfn uit, waarmee je kunt zien in hoeverre mensen in jouw omgeving nog werken vanuit hun innerlijke kracht, hun eigen potentieel, of vanuit bescherming!