

CARIN SUURENBROEK
HENK VAN DE STEEGE

Wat voor leider ben jij?



Leiderschap in
10 dimensies

Wat voor leider ben jij?

Leiderschap in 10 dimensies

CARIN SUURENBROEK

HENK VAN DE STEEGE



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Sdu Klantenservice
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
tel.: (070) 378 98 80
www.sdu.nl/service

© 2012 Carin Suurenbroek en Henk van de Steege
Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Redactie: EducaNic, Houten
Boekverzorging: Villa Y, Den Haag
Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 5261 870 8
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv 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/pro). 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.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

	Dankwoord	6
1	Inleiding: Wat voor leider ben jij?	7
2	Leiderschap in 10D	11
3	Stabiliteit & Flexibiliteit	17
4	Ik & Wij	32
5	Kracht & Kwetsbaarheid	47
6	Denken & Voelen	64
7	Autoriteit & Dienstbaarheid	81
8	Controle & Vertrouwen	96
9	Kennis & Wijsheid	110
10	Actie & Rust	124
11	Winst & Duurzaamheid	138
12	Westen & Oosten	153
13	De kracht van het verschil	169
	Bibliografie	173
	Over de auteurs	175

Dankwoord

Veel mensen hebben ons geïnspireerd en gevoed tijdens het schrijven van dit boek. Soms door ons moed in te spreken op momenten dat we het even niet meer zagen zitten of juist ongezoeten feedback te geven. Een andere keer was koffie of chocolade nodig of een praktisch voorbeeld voor dimensie XYZ. Familie en vrienden hebben ons geholpen door verdiepende vragen te stellen of mee te denken met de opbouw van het boek, het fotomateriaal of de omslag. De volgende mensen willen we hiervoor speciaal in het licht zetten: Kras Bocklandt, Jacqueline Boschman, Rob Bouwman, Cor Dix, Heske van Eyck, Ria van Hage, Rainer Hensel, Lizet Hoekstra, Karin Leithuiser, Magda van Loenen, Sandor Penninga, Marian Suurenbroek, Rob van Wageningen, Hettie Walters, Karla Wieringa, Dennis Utermark en Edwin Zoetemeijer.

Daarnaast hebben familie, vrienden, (oud) collega's en geïnteresseerden met hun antwoorden op onze vragenlijsten, verrassende inzichten of bijzondere ervaringen al dan niet bewust een bijdrage geleverd aan dit boek: Anke van Baar, Mark van Beek, Carina Benninga, Anita Blankenstijn, Peter van den Berg, Mariël Boelhouwer, Bart Brugman, Miranda Brugman-van Amerongen, Coen Capelle, Viviane Coun, Mieke van Dalen Bernard Dam, Ria Deiman, Myres Dekkers, Bob Duindam, Els Duindam, Toon Franken, Frank van Egeraat, Nel van Elzen, Anja Evers, Sandra Goedhart, Anita de Groot, Henriëtte van de Haterd, Berbeli van Hellemond, Lothar Hellmeister, Vanessa Hendriks, Victor Herfs, Ronald Hoevenaars, Novi Holvast, Marco Homburg, René Huurdeman, Alexandra Jasion, Schenly Jonis, Liesbeth Kalthoff, René Karman, Wouter Klijn, Fons Köster, Maurits Kooij, Kees Kuhne, Jan van der Laan, Jos Lansbergen, Kees Lindhout, Eelco Maatman, Anjo Mathissen-Wetzelaer, Alexander van Mazijk, Hakan Meijer, Emma Meines, Maarten Mensink, Berbeli Moleman, Nienke Montanje, John Nijenhuis, Wieke Oosthoek, Lyane Peggeman, Binnert Rauwerda, Marion de Regt, Marian Rennenberg, Ocker Repelaer van Driel, Paul Röling, Marjo Roos, Wim Salters, Lenneke van Schoonhoven, Marc Schwanenberg, Anneke Smakman, Gerdi Smit, Ilse van de Steege, Valerie Teng, Paul van Toledo, Jeanine Vermeij, Ton Versluis, Ad Verstraete, Eric de Vries, Inge Wassen, Robert Weijmans, Martin West, Fiona Willemse, Martin van der Wind en David Zelm van Eldik.

We danken ook elkaar voor de samenwerking die soepel verliep, knarste, bemoeidigde, irriteerde oftewel alle uitingvormen vertoonde die een project als dit kenmerkt wanneer twee verschillende mensen zich er aan wagen. Met als gedeeld resultaat: heel veel geleerd en oprecht trots. Wat we onwrikbaar zijn blijven delen is onze motivatie om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van leiderschap en daarmee aan het een beetje mooier maken van deze wereld.

Carin Suurenbroek & Henk van de Steege, najaar 2011.

I Inleiding: Wat voor leider ben jij?

Maar weinig leidinggevendenden weten antwoord te geven op de vraag: wat voor leider ben jij? Sommigen zeggen: “Ik zorg dat we goede resultaten behalen met elkaar”, “Ik ondersteun mijn mensen in hun ontwikkeling”, of “Ik zorg voor draagvlak in de organisatie”. Maar een dergelijk antwoord geeft maar een ééndimensionaal beeld van hun leiderschap. Met het boek ‘Wat voor leider ben jij?’ en de bijbehorende vragenlijst ‘Dimensies van leiderschap’ krijg je multidimensionaal inzicht in wat jij te bieden én te ontwikkelen hebt als leider.

Dit boek is geschreven met het doel om de enorme hoeveelheid inhoud over leiderschap op een luchtige manier aan te bieden. Daarbij zijn we zeker niet volledig geweest. Aan de basis van dit boek ligt het model van *Situationeel Leidinggeven* van Hersey & Blanchard. Hoewel enkele tientallen jaren oud, blijkt het toch steeds weer inzicht te geven aan leiders.

Daarnaast hebben we op een aantal theorieën zitten broeden en er onze eigen draai aan gegeven. We hebben waardevolle concepten opgepakt en van alle kanten bekeken en samengebracht met persoonlijke ervaringen, verhalen van leiders uit de praktijk, ideeën uit de sport, persoonlijke ontwikkeling, artikelen uit de krant of sociale media. Combinaties gemaakt die nieuw zijn of misschien minder voor de hand liggen.

Persoonlijk leiderschap als uitgangspunt

We willen allemaal een goede leider zijn. Iemand die haar team motiveert tot grootse prestaties, door zijn medewerkers op handen gedragen, door haar manager gewaardeerd en door zijn collega's bewonderd wordt. Iedereen heeft verwachtingen van ons, wil dat we met ons leiderschap hun leven makkelijker maken in plaats van moeilijker. Dat we omzet maken, problemen oplossen, deadlines halen, cliënten tevreden houden, productie draaien, kosten beperken, projecten afronden, risico's vermijden en geld verdienen voor het bedrijf. Bepaald geen sinecure.

In onze overwegingen is persoonlijk leiderschap het uitgangspunt. Dit gaat vooraf aan elke opdracht om anderen te leiden. Persoonlijk leiderschap gaat verder dan vaardigheden en trucjes leren. Persoonlijk leiderschap is jezelf onder ogen zien zoals je bent en verantwoordelijkheid nemen voor wat je doet en nalaat. Zonder je eigen patronen in gedrag, gedachten en emoties te kennen en herkennen, kun je last krijgen van projecties, energieverlies, selffulfilling prophecies, stress of misverstanden.

**“Management is doing things right.
Leadership is doing the right things.”**

PETER F. DRUCKER

Hoe je dit boek kunt gebruiken

Wat voor leider ben jij? is zo geschreven dat je er direct gebruik van kunt maken. Het biedt theorie, geardeerd met een voorbeeld, casus of opdracht. Een soort werkboek, of naslagwerk, dat je op kunt pakken en wegleggen. Ter lering ende vermaeck.

Je hoeft het niet te lezen in de volgorde van de hoofdstukken zoals het je wordt aangeboden

Elke dimensie staat op zichzelf en daarmee is elk hoofdstuk te lezen zonder dat je voorkennis van het voorafgaande hoofdstuk nodig hebt. Je kunt eerst die dimensies lezen die je het meeste boeien, waar je de grootste affiniteit mee hebt of waar je de meeste ‘jeuk’ van krijgt.

Je kunt een hoofdstuk lezen en het daarbij laten

Elk hoofdstuk begint met een korte inleiding die aangeeft wat je in dat hoofdstuk kunt verwachten. Als je meer wilt weten over hoe je met groepen om kunt gaan, kun je bijvoorbeeld direct naar het hoofdstuk *Ik & Wij* gaan. Maar als je meer interesse hebt in de dynamiek van verandering is het hoofdstuk *Stabiliteit & Flexibiliteit* weer interessant om als eerste te lezen.

Je kunt alleen een gedeelte lezen

Om dit leiderschapsmodel te begrijpen hoef je het boek niet van kaft tot kaft te lezen. We bieden je de volgende hoofdstukken:

- *Inleiding: Wat voor leider ben jij?* beschrijft de achtergrond van dit boek en hoe je dit boek het beste kunt gebruiken.
- *Leiderschap in 100* beschrijft tien dimensies van leiderschap als uitbreiding op het model van Situationeel Leiderschap van Hersey & Blanchard.
- Over de dimensies van leiderschap:
 - Stabiliteit & Flexibiliteit
 - Ik & Wij
 - Kracht & Kwetsbaarheid
 - Denken & Voelen
 - Autoriteit & Dienstbaarheid
 - Controle & Vertrouwen
 - Kennis & Wijsheid
 - Actie & Rust
 - Winst & Duurzaamheid
 - Westen & Oosten

Henk heeft zich gericht op de drie dimensies Ik & Wij, Actie & Rust en Autoriteit & Dienstbaarheid en Carin heeft de zeven andere leiderschapsdimensies beschreven. De ikken in deze hoofdstukken refereren dus aan verschillende mensen.

- *De kracht van het verschil* beschrijft het omgaan met paradoxen en poneert een stelling over de mannelijke en vrouwelijke kant van leiderschap.
- *Bibliografie* biedt een kleine greep uit de beschikbare literatuur. Het gaat om publicaties die wij de moeite waard vinden en die je kunnen helpen bij de verdere verdieping van een bepaalde dimensie.
- *Over de auteurs* geeft achtergrondinformatie over ons.

Je kunt het deel lezen dat volgens de vragenlijst voor jou belangrijk is

Je kunt je beperken tot jouw top vijf dimensies, of de leiderschapsdimensies die jij juist het minst gebruikt. Je kunt die dimensies nemen die je wilt ontwikkelen zodat ze tot jouw top vijf gaan behoren.

En als je dit boek wel helemaal wilt lezen, dan kan dat natuurlijk ook!

Belangrijk is dat je een bron vindt voor nieuwe inspiratie en reflectie. Een stukje leest en daar een paar dagen mee rond loopt, het een beetje laat sudderen zeg maar. Zodat je kunt ervaren en voelen wat bij je leeft en waarom sommige dingen lastig zijn, of juist zo vanzelfsprekend dat je ze automatisch als kwaliteit inzet. Zodat je opeens een inzicht krijgt om jouw leiderschap verder vorm te geven.

“You have to take risks. We will only understand the miracle of life fully when we allow the unexpected to happen.”

PAULO COELHO

Vragenlijst bij de dimensies van leiderschap

Op basis van de vragenlijst die je op de website Watvoorleiderbenjij.nl vindt kun je bepalen welke hoofdstukken interessant voor je zijn. Deze vragenlijst kan je op verschillende manieren helpen:

- 1 Kijk eens naar de lijst van dimensies en maak een keuze welke top vijf je in wilt zetten in jouw leiderschap. Doe dit bij voorkeur zonder de vragenlijst al in te vullen.
- 2 Vul daarna de vragenlijst in en kijk welke top vijf dimensies je nu inzet.
- 3 Vergelijk de antwoorden onder 1 en 2 en lees de bijbehorende hoofdstukken om te kijken welke stappen je wilt zetten in jouw ontwikkeling.
- 4 Gebruik de vragenlijst als nul- en eindmeting bij een training om je eigen ontwikkeling gedurende de opleiding zichtbaar te maken.
- 5 Verstevig de informatie over jouw persoonlijke leiderschapsstijl door anderen te vragen feedback te geven met behulp van de vragenlijst. Hoe realistisch is jouw zelfbeeld? Komen de antwoorden van de anderen overeen met die van jou en met elkaar? Of krijg je van ieder een ander beeld?

- 6 Maak jouw ontwikkeling als leider zichtbaar door de dimensies van leiderschap in de tijd in kaart te brengen. Welke dimensies gebruikte je als beginnend leidinggevende? Welke top vijf dimensies had je vijf jaar geleden? En nu? En welke wil je over tien jaar inzetten?
- 7 Maak het verschil tussen huidig en gewenst gedrag zichtbaar in jouw team. Welke dimensies zet je nu als team in en welke wil je gaan inzetten? Welke prioriteiten hebben jullie en welke stappen kun je als team zetten? Gebruik de vragenlijst als nul- en eindmeting om de ontwikkeling in dit traject helder te krijgen.

We spreken de wens uit dat dit boek een bijdrage mag leveren aan het plezier en resultaat van jouw leiderschap voor jezelf en anderen om je heen.

Carin Suurenbroek & Henk van de Steege

2 Leiderschap in IOD

“A good situational leader is one who can quickly change leadership styles as the situation changes. Most of us attempt to do this in our dealings with people: we try not to get angry with a new employee, and we remind forgetful people. The model doesn’t apply only to people in leadership or management positions, all people lead others at work, at play, and at home.”

HERSEY & BLANCHARD

VAN DE MEESTER ZELF

In augustus 1995 bezocht ik een leiderschapconferentie in Chicago. Een van de gastsprekers was Ken Blanchard. Hij vertelde dat hij eens door het bestuur van de universiteit waar hij doceerde op het matje was geroepen omdat ze wilden weten hoe het kwam dat zijn studenten significant hogere resultaten scoorden dan de studenten van zijn collega hoogleraren. Ze wilden vooral weten wat Blanchard nou feitelijk deed tijdens zijn colleges en hoe hij dat opbouwde gedurende een semester. Hij zei: ‘Tijdens het eerste college geef ik mijn studenten the final exams’. Op de vraag van het bestuur wat hij dan de rest van de colleges deed, antwoordde hij: ‘I’ll teach them the answers.’

Zijn antwoord heeft veel indruk op me gemaakt. ‘Hoe simpel kan het zijn?’ dacht ik. ‘En wat een mooie metafoor voor effectief leiderschap!’ Maak aan het begin helder wat je aan het eind van een bepaalde periode van een medewerker verwacht en focus er dan vervolgens op om dat met elkaar te gaan bereiken.

Situatieel leiderschap

In 1969 verscheen in *The Journal of Training and Development* een artikel van de hand van Paul Hersey & Ken Blanchard getiteld *Life cycle theory of leadership*. Dit artikel vormde de basis voor de theorie rond ‘Situatieel Leiderschap’, die hoewel gedateerd, nog steeds populair is. Ik merk dat als ik het model presenteer in de basis-training leiderschap die ik regelmatig geef. Het is vaak een moment dat er veel kwartjes vallen bij deelnemers. En met name de ontdekking dat er qua leiderschapsstijl geen eenvormigheid is of dat de ene stijl niet beter is dan de andere. Veel hangt af van de situatie waarin een medewerker of een team zich bevindt.

Hersey & Blanchard onderscheiden vier stijlen, gebaseerd op de dimensie *Taak & Relatie*. Afhankelijk van de mate waarin een medewerker een opdracht kan én wil uitvoeren, worden de dimensies taak of relatie met meer of minder nadruk ingezet. Onderstaand schema geeft dat helder weer. Vetgedrukt lees je de aanduiding van de diverse stijlen (S) van leiderschap en daaronder een korte typering van de taakrijpheid van een medewerker, of team. De vier stijlen S1 tot en met S4 corresponderen met de vier niveaus van taakrijpheid en ontwikkeling, respectievelijk M1 tot M4, waarbij M staat voor Maturity.



De sturingsparameters taakgericht en relatiegericht worden gekoppeld aan de taakrijpheid dan wel het ontwikkelingsniveau van een medewerker, of een afdeling. Het taakrijpheidsniveau (maturity-level) is afhankelijk van de bereidheid en bekwaamheid van een medewerker of team om de taak uit te voeren en de gestelde doelen te halen.

Een goed HRM instrumentarium is hierbij van belang. Zonder heldere doelen en zonder een eenduidige meetlat qua houding en gedrag zal het lastig zijn om vast te stellen wat het ontwikkelingsniveau van een medewerker of een team is. Tegelijkertijd wordt een beoordelingscyclus dan subjectief. Als leidinggevende heb je graag dat je medewerkers naar, of liever boven verwachting presteren. Zorg er dan voor dat je helder hebt gemaakt wat je verwachting is qua resultaat, houding en gedrag. Doe dit zo specifiek mogelijk, zodat voor alle betrokken partijen helder is wat er wél en wat er niet verwacht wordt in het licht van de gestelde doelen. Dit geeft je de mogelijkheid jouw medewerkers en jouw team efficiënt en effectief aan te sturen.

In mijn trainingen confronteer ik deelnemers wel eens met de stelling: ‘Als jouw medewerkers en jouw team de gestelde doelen niet behalen is dat jouw schuld!’ Vaak zie ik dan her en der een paar wenkbrauwen fronsen, maar na licht verzet en wat interactief gemopper gaan deelnemers wel mee in deze stelling. Jouw taak als leidinggevende is jouw medewerkers en team te ontwikkelen en te faciliteren om zo de beoogde resultaten te behalen met de juiste houding en het gewenste gedrag. Als leidinggevende vraag je jezelf steeds af wat jouw medewerkers en jouw team nodig hebben. “Day to day coaching” noemt Ken Blanchard dat, waarmee hij tegelijkertijd aangeeft dat een coachende leiderschapsstijl niets meer en niets minder inhoudt dan het geven van de juiste sturing en het bieden van de noodzakelijke ondersteuning.

**“Everything that can be counted,
does not necessarily count.”**

ALBERT EINSTEIN

Een legio aan leer- en ontwikkeldoelen met maar twee parameters

In de tien jaar dat ik als trainer werk, wordt mij de enorme diversiteit onder leidinggevendenden steeds duidelijker. Diversiteit op het gebied van te leren vaardigheden of te ontwikkelen kwaliteiten om op een effectieve manier situationeel leiding te geven. De twee parameters uit het model van Hersey & Blanchard, taak en relatie, genereren een legio aan leer- en ontwikkeldoelen. Voor de één gaat het om invoelend vermogen om de juiste aansluiting te kunnen maken bij zijn medewerker en team. Een ander vindt het lastig om op een relatiegerichte manier zijn medewerkers te ondersteunen. Een derde heeft juist meer stevigheid en directiviteit nodig om taken uitgevoerd te krijgen en doelen te realiseren. En dan zeg ik het nog heel grofmazig.

Daaronder zitten allerlei leer- en ontwikkeldoelen. Ik noem er een paar:

- voor mijn mening gaan staan
- sensitiviteit ontwikkelen
- loslaten van de inhoud
- zicht krijgen op het grotere geheel: omgevingsbewustzijn
- het belang van de ander mee laten wegen
- dingen niet te snel persoonlijk maken
- helder communiceren
- grenzen aangeven
- vertrouwen op mijn gevoel en mijn emoties uiten
- zicht krijgen op de dynamiek van mijn team
- in het hier-en-nu zijn
- mijn medewerkers en team houden aan gemaakte afspraken
- conflicten aangaan waar nodig
- keuzes maken en prioriteiten stellen
- energiemangement
- teamontwikkeling en teambuilding

Onder de taakgerichte aansturing vallen vaak leerdoelen met een wat hardere component. Voor de relatiegerichte ondersteuning willen mensen vaak de zachtere kant te ontwikkelen.

Leiderschap in tien dimensies

In dit boek beschrijven we de harde en taakgerichte kant van leiderschap én de zachte en meer relatiegerichte kant in tien dimensies. Het gaat daarbij niet over goed of fout. Het gaat er veel meer om dat je als leidinggevende weet te variëren afhankelijk van dat wat een specifieke taak of situatie van je vraagt.

De dimensies die in dit boek worden beschreven zijn bedoeld om je inzicht te geven in de aspecten van jouw leiderschap. Dat wat je in de dagelijkse praktijk laat zien heeft te maken met hoe jij als uniek mens bent ‘gevormd’. Al levend en werkend ontwikkel je jezelf voortdurend. We geven je een blik onder water. Hoe scoor jij op de diverse dimensies en wat heb je te ontwikkelen om nog effectiever en efficiënter leiding te geven? Zo beschouwd stoffen we het model van ‘Situationeel Leidinggeven’ af. Willen we het op onze manier verdiepen en meer kleur geven.

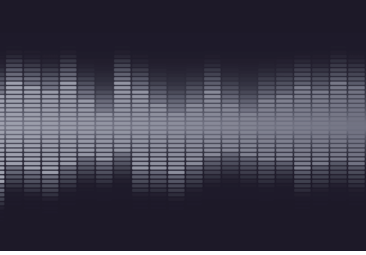
In ons model staan de volgende tien dimensies centraal:

	<p>Stabiliteit & Flexibiliteit Leaders zijn mensen van stavast, waarop je kunt vertrouwen en bouwen. Medewerkers weten graag waar ze aan toe zijn. Niet de ene dag de ene richting en de volgende dag een andere. Verandering is overal om ons heen en gaat steeds sneller. Reorganisaties, fusies en de laatste ontwikkelingen in de markt vragen om continue aanpassing aan de realiteit van de dag. Deze dimensie gaat over stabiliteit, de invloed van veranderingen, het ontstaan van weerstand en hoe je daarmee om kunt gaan.</p>	
	<p>Ik & Wij Het eerste woordje dat kinderen op de basisschool leren schrijven is het woordje ‘ik’. Het begin van een levenslang proces waarin de ik zich als zelfstandige entiteit voortdurend ontwikkelt. Als kinderen zich bewust worden van hun eigen ik, ontdekken ze tegelijkertijd dat er andere ikken zijn met wie ze een wij kunnen vormen. Samen spelen, samen werken, samen lachen, samen huilen. Deze dimensie gaat over persoonlijkheid en persoonlijke ontwikkeling. Het gaat ook over teams, hun ontwikkeling en de dynamieken die daarbij spelen.</p>	
	<p>Kracht & Kwetsbaarheid Als leider vanuit kracht opereren, betekent duidelijk zijn, helder over welke doelen je wilt bereiken, hoe je dat wilt doen en wie waarvoor verantwoordelijk is. Met een kwetsbare opstelling ben je benaderbaar en menselijker, waardoor je jezelf én anderen de ruimte geeft om zichzelf te zijn, fouten te maken en van elkaar te leren. Deze dimensie gaat over in je kracht staan, je sterke en zwakke kanten en de balans hierin die van invloed zijn op jouw manier van leiding geven.</p>	
	<p>Denken & Voelen Wij denken graag dat we rationele wezens zijn. Dat we met onze mogelijkheden om informatie te verwerken, onthouden en analyseren anders zijn dan dieren. En anders betekent in dit geval ook beter, meer. Het woord emotie komt van het Latijnse woord <i>emovere</i>, waarbij ‘e’ voor naar buiten en ‘movere’ voor beweging staat. Veel managers vinden dat aandacht voor gevoelens het werken onnodig moeilijk maakt. Deze dimensie gaat over IQ en EQ, bewuste en onbewuste patronen en hoe die ons beïnvloeden in ons denken, voelen en daaruit volgend gedrag.</p>	

	<p>Autoriteit & Dienstbaarheid</p> <p>Autoriteit wordt vaak geassocieerd met strengheid, botheid, autoritair of zelfs blaffend gedrag en een gebrek aan invloeden vermogen. Dienstbaarheid betekent voor veel mensen jezelf wegcijferen, het belang van de ander zien en een enkeling noemt zelfs woorden als soft en zwak. Deze dimensie gaat over macht, jezelf als autoriteit profileren, zorgen voor een ander en je team laten bloeien.</p>	
	<p>Controle & Vertrouwen</p> <p>Controle vraagt om duidelijke afspraken over doelstellingen en verdeling van verantwoordelijkheid. Vertrouwen bij anderen creëer je door langere tijd eerlijk, betrouwbaar en voorspelbaar te zijn. Het is hard werken om vertrouwen te verdienen. Deze dimensie gaat over planning en controle, vertrouwen in jezelf en anderen en het effect hiervan op onszelf en onze omgeving.</p>	
	<p>Kennis & Wijsheid</p> <p>Kennis heeft steeds meer te maken met weten waar of bij wie je de informatie kunt vinden, dan feiten paraat hebben. Wijsheid is vooral weten wat je nog niet weet, of kunt. Vaak is wijsheid meer een kwestie van het stellen van de juiste vragen, dan het geven van antwoorden. Deze dimensie gaat over hoe informatie, wijsheid en bezieling kunnen bijdragen aan leiderschap.</p>	
	<p>Actie & Rust</p> <p>Van leiders wordt veel actie verlangd. We rennen van de ene vergadering naar de andere, de ene deadline is nog niet gehaald of de andere komt in zicht. Hoeveel ruimte heb je nog voor rust? Om te reflecteren en even stil te staan bij wat je doet? Hoe doe je dat? Energie is een schaars goed. Tijd komt niet meer terug. Deze dimensie gaat over wat nodig is om in actie te komen en wanneer je beter even een pas op de plaats kunt maken.</p>	
	<p>Winst & Duurzaamheid</p> <p>Wanneer een bedrijf de kosten niet meer kan dekken, komt de continuïteit en de werkgelegenheid in gevaar. Duurzame resultaten worden behaald door langere termijn relaties aan te gaan met medewerkers en klanten. In deze relaties heeft het geen zin een rol te spelen, of je anders voor te doen dan je bent. Deze dimensie gaat over geld, onze planeet, korte en langere termijn resultaten en welke rol die spelen in samenwerken en leidinggeven.</p>	
	<p>Westen & Oosten</p> <p>Het Westen heeft nog steeds veel rijkdom, macht en invloed in de wereld. Een focus op korte termijn en winst heeft de welvaart enorm doen toenemen. Aan de andere kant worden grenzen van de groei zichtbaar in milieu en de krediet- en vertrouwenscrisis van de laatste jaren. Het belang van het (Verre) Oosten is snel aan het toenemen. De groep is in Azië belangrijker dan het individu. De nadruk ligt eerder op de langere dan de korte termijn. Deze dimensie gaat over de invloeden uit het Westen en Oosten op leiderschap en organisaties.</p>	

Equalizer

Grafisch lijkt het model op een mengpaneel ofwel een equalizer. Elke dimensie heeft een schuif die je naar de ene dan wel de andere kant van het spectrum kunt schuiven en als leidinggevende heb je 'iets' in elke dimensie. De mate waarin is per persoon verschillend. Jouw gedrag is een gevolg van de unieke combinatie van jouw score op de diverse dimensies.



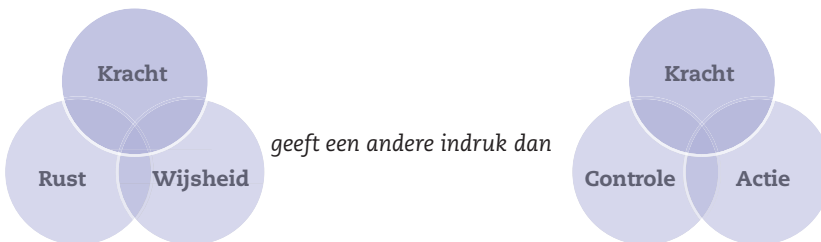
Sommige dimensies zeggen meer over wie je bent als mens (controle – vertrouwen). Een andere dimensie raakt meer

wie je bent in jouw rol als leidinggevende (winst – duurzaamheid), en sommige dimensies zeggen iets over beide (autoriteit – dienstbaarheid).

Daarnaast zie je een zekere correlatie tussen de dimensies. Het zou bijvoorbeeld opmerkelijk zijn als je in de dimensie ik en wij meer naar de ik-kant gaat, terwijl je tegelijkertijd heel dienstbaar bent. We zouden het leuk vinden als dat jouw nieuwsgierigheid zou prikkelen. Juist ook wanneer blijkt dat een bepaalde dimensie dominanter is dan een andere. Binnen de ene dimensie zul je makkelijker kunnen 'schuiven' dan in andere. En wellicht dat je wat je in de ene dimensie lastig vindt, kunt compenseren met een andere.

In dit boek presenteren we de dimensies van leiderschap als polariteiten. Alle hoofdstukken gaan over tegenstellingen: denken en voelen, kennis en wijsheid, kracht en kwetsbaarheid. Als je gewend bent om controle uit te oefenen wordt je uitgenodigd om meer vertrouwen in te zetten. Als autoriteit onderdeel van jouw automatische leiderschapspatroon is, vragen we je om eens aan dienstbaarheid te ruiken. Allemaal nog redelijk overzichtelijk.

Deze dimensies zijn niet alleen als polariteit functioneel, maar ook in combinatie met elkaar. Elke afzonderlijke dimensie heeft een bepaalde waarde, die samengevoegd met andere dimensies een meerwaarde kan krijgen. Een leider met autoriteit, kennis en controle in zijn top drie heeft een ander profiel dan de man of vrouw met autoriteit, wijsheid en vertrouwen. De uiteindelijke kleur van jouw leiderschap wordt bepaald door de menging van jouw leiderschapsdimensies:



Er is niet één ideale mix van eigenschappen die voor alle leiders in alle situaties van toepassing is. We nodigen je uit om te gaan spelen met jouw mengpaneel van leiderschapsdimensies en in verschillende situaties andere kwaliteiten van jezelf in te zetten.

3 Stabiliteit & Flexibiliteit

Leiders zijn mensen van stavast, waarop je kunt bouwen en vertrouwen. Medewerkers weten graag waar ze aan toe zijn en willen dat er van hun leiders een stabiele invloed uitgaat. Niet de ene dag de ene richting en de volgende dag een andere. Wanneer onzekerheid de boventoon voert, wordt de koffiemachine een populaire hangplek. Stabiliteit is ook de balans tussen werk en privé.

Stilstand is achteruitgang. Verandering is overal om ons heen en gaat steeds sneller. Door te veel veranderingen ineens, te snel achter elkaar, of op meerdere aandachtsgebieden tegelijkertijd voelen mensen zich onder druk gezet en kunnen ze zich overweldigd voelen, waardoor ze eerder verstarren dan meebewegen.

Dit hoofdstuk gaat over de snelheid en invloed van veranderingen, het ontstaan van weerstand en hoe je daarmee om kunt gaan.

Vanuit een stabiele thuissituatie kan ik alle veranderingen in de buitenwereld aan. Een promotie, buitenlandse reizen of een eigen bedrijf is dan geen probleem. In de periode dat ik lid werd van het managementteam, ging verhuizen én aan een opleiding begon, waren er zoveel gebieden in mijn leven tegelijkertijd in beweging dat ik een stuk minder flexibel was.



Stabiliteit =

**1 iets dat niet of niet gauw uit z'n evenwicht raakt,
2 of dat niet veel verandert.**

(Van Dale)

In de dimensie van stabiliteit en flexibiliteit, bevinden we ons nu aan de linkerkant:



Stabiele organisaties en mensen kunnen wel tegen een stootje. Wanneer ze uit balans gebracht worden door in- of externe omstandigheden, vinden ze hun evenwicht in het midden terug. Stabiele leiders zijn mensen waar we op kunnen rekenen, die voorspelbaar zijn in hun gedrag en waarop we onze hoop voor de toekomst richten. Stabiliteit geeft rust en ruimte om zaken te overdenken, te zijn en voelen, in plaats van te hollen naar de volgende activiteit. Het symbool voor stabiliteit is de rots, maar zelfs een rots is door weer en wind aan slijtage onderhevig.

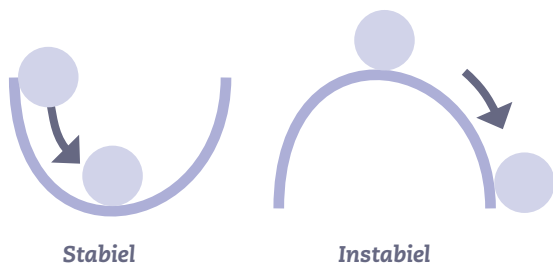
Hoe stabiel ben jij?

Hoe vaak verander jij van mening in je privéleven of in je werk?

Wat is ervoor nodig om jou uit evenwicht te brengen?

Hoe gelijkmatig van humeur ben jij? Vinden anderen dat ook?

Hoe zorg jij voor balans in je privéleven en werk?



In een stabiele situatie kunnen factoren van buiten tijdelijk voor een verandering zorgen, maar keert het evenwicht in het midden uiteindelijk weer terug, tenzij de slinger die gegeven wordt een erg krachtige is. In een instabiele toestand leidt de kleinste stimulans van buiten onherroepelijk tot een nieuwe situatie. Als je als leider een stevig fundament hebt in jezelf of met je team, kun je heel wat aan. Dan worden jijzelf, of leden van de groep misschien wel een periode onder druk gezet, maar kun je in vertrouwen en verbinding met elkaar de meeste problemen de baas. Wanneer deze basis minder stevig is, kan een project met een strakke deadline, of een persoonlijk conflict de gemoederen hoog laten oplopen, waardoor je als team minder effectief wordt en mogelijk zelfs uit elkaar valt.

Continuïteit

In bedrijven waar de langere termijn centraal staat, zoals bedrijven in Azië, of familiebedrijven met een lange traditie, zijn koerswisselingen niet aan de orde van de dag. De strategie is bekend en rustig maar zeker beweegt het bedrijf in de richting van meer marktaandeel, een beter product of simpelweg voldoende inkomsten om de kosten te dekken. Continuïteit staat voorop, waardoor alleen op grote veranderingen in de markt wordt gereageerd en aandeelhouders of een kortetermijnbelang minder gewicht krijgen in het beïnvloeden van de koers. Wanneer managers voor meerdere jaren aan het roer staan, hebben ze de ruimte om een visie te ontwikkelen die de tijd krijgt om te rijpen en zijn vorm te vinden. In een dergelijke evenwichtige omgeving kan het prettig werken zijn, omdat je als

FAMILIEGEVOEL

De businessunit waarvoor ik werkte, was een uit de kluiten gewassen familiebedrijf. Iedereen kende en zorgde voor elkaar en als iets niet soepel verliep, zorgde je samen voor een oplossing. Als mensen niet optimaal functioneerden, werd een plek gezocht waar ze alsnog tot hun recht konden komen. Zo ging het vele jaren goed, klanten en medewerkers waren tevreden, omzet en winst stegen met grote sprongen. Door verschillende oorzaken kwamen de winsten onder druk te staan. Na diverse kaasschaaf rondes, waarbij kosten geminimaliseerd werden, ontkwamen we niet aan een reorganisatie, waarbij 10-30% van de familie ontslagen werd. Een schokgolf ging door de organisatie, zowel bij de vertrekkenden als de achterblijvers, die verwacht hadden hun leven lang bij dit bedrijf te kunnen werken.

werknemer weet waar je aan toe bent en de gelegenheid geboden wordt om dingen uit te proberen en te laten ontstaan.

Stabiele organisaties

Nog niet zo lang geleden kreeg je na een proeftijd van een paar maanden een vast contract aangeboden. Deze hoge mate van zekerheid kon tot voor kort gewaarborgd worden, maar is met de huidige dynamiek in de arbeidsmarkt niet meer vanzelfsprekend. Reorganisaties geven reden om ook de meest loyale medewerkers te ontslaan, waardoor organisaties weer opgeschud worden en nieuwe verhoudingen ontstaan.

Bedrijven die geen of weinig veranderingen doorvoeren, zijn minder innovatief. Ze drijven meerdere jaren op succesproducten en vernieuwen weinig. Wanneer de markt echt verandert, lopen ze het risico dat zij te laat zijn om hun productie en diensten aan te passen aan de nieuwe klantbehoefte, of te weinig risicospreiding hebben en daardoor uiteindelijk de boot missen. Dit komt vooral voor in bedrijven waar klanten als vanzelf lijken te komen en een zekere arrogantie optreedt. Wanneer een transformatie gevraagd wordt, zijn deze bedrijven soms niet alert en snel genoeg om zich op tijd aan de omstandigheden aan te passen.

COMMUNICATIECAMPAGNE

Voor het merk Sikkens, verfproducten voor de autoschademarkt, was het lange tijd gebruikelijk dat elk land zijn eigen reclamecampagne verzorgde. In Duitsland werd dat meer dan professioneel gedaan met prachtige advertenties en brochures. Landen als Thailand, Italië of Polen hadden minder budget en materiaal beschikbaar. Met het toenemende belang van de internationale klanten werd dit een probleem. Bedrijven als Ford, of Volkswagen gebruikten Duitse advertenties in hun eigen internationale magazines die in de andere landen niet herkend werden als Sikkens advertenties. Tijd om te veranderen. De weerstand was groot. Advertenties ontwerpen werd door iedereen gezien als leuk en creatief werk, dus de lokale organisaties stonden die taken niet graag af aan een centrale afdeling. Door de grote landen bij de besluitvorming van de reclamecampagnes te betrekken en de campagnes modulair op te zetten, kon elk land die advertentie kiezen die het beste paste in de lokale cultuur. Met meerdere advertenties boden we voldoende keuze voor elk land en zorgden we daarnaast voor dezelfde uitstraling met een hoge kwaliteit. Hierdoor werd eerst een Europese en daarna een wereldwijde campagne mogelijk. Niet alleen kwam dat de communicatie rondom het merk Sikkens ten goede, maar bespaarde dit vele tienduizenden euro's.

“Vernieuwing? Je kunt niet eeuwig vernieuwen, ik wil klassiekers brengen!”

COCO CHANEL

Ook in de manier van bedrijfsvoering en leidinggeven kan deze vorm van werken ontstaan. We hebben het altijd zo gedaan en zo blijven we het doen. In sommige organisaties is behoud van het bestaande het hoogst haalbare. De jongere generatie, die gemotiveerd wordt door autonomie, persoonlijke ontwikkeling en zingeving, wil zich niet houden aan oude gedragscodes en heeft behoefte aan ruimte en vrijheid om te groeien en leren. Nieuwe mensen in een team hebben alles te winnen,

omdat ze nog geen positie verworven hebben. Mensen die al langer in de organisatie meedraaien kunnen veel te verliezen hebben (macht, status of positie). Voor hen is verandering niet altijd voordelig en zij voelen zich eerder bedreigd dan de nieuwe deelnemers.

Argumenten om niet te veranderen

Kan niet beheerst worden **Geen budget** **Hebben we geen tijd voor** *Zijn we te klein voor*
We hebben te veel taken **Is niet mogelijk** **Er is meer onderzoek nodig NEE!!**
Mijn baas wil niet *Is een te grote verandering* **Kan niet** **Dat is niet logisch**
Is te ambitieus **Niet doen** *Zijn onze klanten niet klaar voor* *Werkt hier niet*
Te gecompliceerd **Niemand heeft het me gevraagd** *Dat is mijn werk niet*
De markt is niet rijp **Laten we realistisch blijven** *Past niet in de organisatie* **Is te duur**
Dat is al eens geprobeerd *Dat is niets voor onze klanten* *Past niet in beleid*
Willen onze klanten niet *Te onzeker* *Heeft een te hoog risico* *Te radicaal*
Dit is alleen een hype *Duurt te lang* **Waarom?** ***Ik wil wel, maar...***
We hebben de mensen er niet voor *Het is niet nodig*

“Ein jeder Wechsel schreckt den Glücklichen.”

FRIEDRICH VON SCHILLER

Omgaan met weerstand

Bij verandering is weerstand één van de meest natuurlijke en menselijke reacties. Maak je er niet druk over, maar anticipeer erop. Weerstand heeft altijd te maken met belangen en verlagen. Zonder weerstand is er geen energie om te bewegen en het geeft belangrijke informatie. Welk belang of verlangen wordt gefrustreerd door verandering? En wat heb je liever: weerstand of onverschilligheid?

De oorzaken van weerstand zijn wisselend. Het is mogelijk dat de betrokkenen de boodschap niet begrijpen, of de voordelen van de verandering niet zien. Het kan zijn dat iemand in het algemeen negatief staat tegenover verandering, of specifiek in deze situatie omdat hij of zij andere doelen en prioriteiten heeft. Soms vertrouwen medewerkers degene die de boodschap brengt niet, of geloven ze niet in de goede intenties voor henzelf of het bedrijf. En één van de voornaamste redenen om tegen verandering te zijn, is angst. Angst om geld, salaris, of budget te verliezen. Angst om je positie af te moeten staan. Angst om macht of status kwijt te raken. Angst om een opdracht niet uit te mogen voeren, niet in staat te zijn oude gewoontes af te leren, een verandering bij te kunnen benen, om niet of juist wel betrokken te worden in de verandering. En ga zo maar door. Welke argumenten gebruik jij om niet te hoeven veranderen? Wat is jouw favoriete weerstand?

Al deze tegenwerking zal op een verschillende manier benaderd moeten worden, afhankelijk van de persoon, de oorzaak en de fase in de verandering. Negeren van weerstand heeft meestal een averechts effect. Allereerst vraagt dit proces om aandacht voor de veiligheid in het team en het vergroten van vertrouwen van de medewerkers. De hoofdstukken *Controle & Vertrouwen* en *Kracht & Kwetsbaarheid* bieden meer informatie over dit thema.

Door ons bewust te worden van patronen in weerstand en hoe deze doorbroken kunnen worden, verschuiven we in deze dimensie al meer naar het midden:



Privé en werk in balans

Op zondagmiddag een vergadering voorbereiden. Even via je telefoon je mail checken. Je column versturen via je laptop op een berg in Spanje. 's Avonds laat je inspiratie vorm geven in een nieuw hoofdstuk. Met Het Nieuwe Werken bepaal je zelf waar en wanneer je met je werk bezig bent. Aan de ene kant een zegen, omdat je jouw taken thuis met betaalde opdrachten of baan kunt combineren, maar ook een last omdat je nooit echt vrij bent. Het gaat maar door. Als zelfstandige is het nog moeilijker mij los te maken van mijn werk. Oké, ik ben bezig met de dingen die ik fantastisch vind om te doen, maar als alle dagen gedeeltelijk gevuld zijn met werk, kom ik niet tot rust of reflectie.

Wanneer privé en werk niet met elkaar in evenwicht zijn, wil dat vaak zeggen dat de balans richting werk is doorgeslagen. Weinig mensen klagen dat ze te veel door hun privéleven in beslag worden genomen, alhoewel dit met zorgtaken voor ouders of kinderen zeker het geval kan zijn. Als het effect van een vakantie al na één werkdag verdwenen is, is er sprake van onbalans. Als je je ware ik thuis laat om op je werk goed te kunnen functioneren, ben je niet in evenwicht. Het hoofdstuk *Actie & Rust* is in dit kader interessant om te lezen.

“If you’re interested in ‘balancing’ work and pleasure, stop trying to balance them. Instead make your work more pleasurable.”

DONALD TRUMP

Vergroot je stabiliteit

In een veranderende wereld ben jij het oog van de storm, als persoon en als leider. Hoe beter je weet welke doelen je hebt, persoonlijk of als team, wie je bent en waar je voor staat, hoe minder snel je van je pad af te brengen bent. Meningingen van anderen, of snelle veranderingen in de wereld slingeren je niet heen en weer, omdat je een stevige basis hebt. Je realiseert je dat alles wat andere mensen over jou zeggen een reflectie is van hun eigen denkpatronen en dat jouw oordelen over anderen,

meer zeggen over jezelf dan over de ander. In plaats van je te richten op het veranderen van anderen, besteedt je energie aan de ontwikkeling van jezelf of dat waar jij invloed over hebt.

Evenwicht vind ik door afwisselend met een veelvoud van mensen en activiteiten bezig te zijn en daar mijn volledige energie en focus aan te geven. Mijn werk, boek, gezin, familie, vrienden, sport, theater, schilderen of beeldhouwen en ook helemaal niets doen. Natuurlijk niet allemaal tegelijkertijd. Met heldere levensdoelen is het voor mij makkelijker geworden bewust te kiezen voor mensen en activiteiten die me raken en energie geven, zodat ik minder hoeft te compenseren. De hoofdstukken *Actie & Rust*, *Ik & Wij* en *Kracht & Kwetsbaarheid* zijn in dit kader ook interessant.

“Wie wil er in godsnaam acteurs horen praten?”

H.M. WARNER, *Warner Brothers in 1927*

Situaties die om stabiliteit vragen

Stabiele situaties bieden de volgende voordelen voor leiders en medewerkers:

- *Het scheidt orde en veiligheid*

In een stabiele organisatie worden duidelijke afspraken gemaakt en is helder wie voor wat verantwoordelijk is. Ook al zijn bepaalde projecten alweer van een tijd geleden, de betrokkenen zijn nog steeds aanspreekbaar in de organisatie.

- *Het faciliteert het leerproces*

Wanneer mensen langere tijd beschikbaar zijn voor een functie, kun je de optimale leercurve doormaken. In het eerste jaar leer je de organisatie, producten, procedures en klanten kennen, in het tweede jaar introduceer je jouw ideeën, in het derde jaar zie je welke effecten die hebben en in het vierde jaar stel je bij. Zeker in complexe organisaties met een veelvoud aan producten en belanghebbenden is het van belang om je langere tijd aan een functie of afdeling te verbinden.

- *Het biedt duidelijkheid en rust*

Mensen binnen en buiten de organisatie weten bij wie ze terecht kunnen voor welke informatie. De oude rotten in het vak zijn een belangrijke basis en steun voor de nieuwe mensen in de organisatie die alles nog willen leren. Zij weten waar ze de gegevens kunnen vinden van projecten die jaren oud zijn. Bij het vieren van mijn twaalfeneenhalfjarig jubileum kreeg ik uiteenlopende reacties. De jonge honden reageerden een beetje meelijwekkend, zo lang zouden zij echt niet blijven en bij de oudere garde kwam ik opeens in de gratie.

Valkuilen van stabiliteit

Stabiliteit die uitmondt in starheid houdt noodzakelijke ontwikkelingen tegen. Door het tegengaan van vernieuwingen kan de continuïteit van het bedrijf in gevaar komen. Te veel stabiliteit en te weinig verandering maakt het leven saai, zowel in het privé- als werkende leven ligt sleur dan op de loer. Mensen die jarenlang op dezelfde plek zitten, groeien en ontwikkelen zich minder.

SAMENVATTING

- 1 Stabiele organisaties bieden veel zekerheid en veiligheid, maar zijn in deze tijd van veel veranderingen eerder uitzondering dan regel geworden.
- 2 Weerstand is een automatische en zeer menselijke reactie bij verandering. Negeer het niet, maar anticipeer erop en gebruik het om mensen in beweging te krijgen.
- 3 Persoonlijk evenwicht kun je vinden door helder te hebben wie je bent en wilt zijn en daarop je keuzes te baseren.



Flexibiliteit =
1 buigzaam, soepel
2 past zich makkelijk aan
(Van Dale)

In de dimensie van stabiliteit en flexibiliteit, verkennen we de rechterkant van het spectrum:

Stabiliteit

Flexibiliteit

Flexibiliteit is het vermogen om in wisselende situaties goed te blijven functioneren, om creatief naar nieuwe oplossingen te zoeken wanneer je tegen onverwachte problemen aanloopt, of mee te buigen met de omstandigheden. Het helpt als je invloed hebt op de verandering, tijd krijgt om je aan te passen en je goed kunt inleven in anderen en niet alleen bezig bent met je eigen belang of prioriteiten. Flexibiliteit is geen constante factor of eigenschap. Bij bepaalde mensen en gebeurtenissen kun je uiterst buigzaam zijn en bij andere is alles je te veel gevraagd.

Ingrijpende gebeurtenissen als een scheiding, ontslag, huwelijk of dood vragen een groot aanpassingsvermogen van de betrokken medewerker én zijn omgeving. Soms lijkt het wel alsof de ene verandering nog niet is ingezet, of de volgende zich alweer aandient. Wanneer dit op privé- en werkterrein tegelijkertijd gebeurt, kan dat wat in normale omstandigheden acceptabel was, je opeens te veel worden en je laten blokkeren.

Ik merk dat ik aan het begin van een project flexibel ben, dat ik ieders mening aftast en onderzoek, overleg heb over hoe we dingen het beste aan kunnen pakken en open sta voor alle ideeën om het slim en goed aan te pakken. Naarmate ik helderder krijg hoe we iets het beste kunnen doen, definieer ik steeds meer mijn eigen mening en word ik een stuk minder beweeglijk. Dan heb ik geen zin meer om alle uitgangspunten eindeloos ter discussie te stellen, maar wil ik verder met wat we hebben afgesproken. In de volledige veronderstelling dat ik iedereen ruim de kans heb gegeven zijn of haar zegje te doen en met de ambitie om tot resultaten te

komen. Dan is mijn flexibiliteit een stuk minder. Dat is lastig voor mensen die later aanhaken, of minder snel hun mening kunnen formuleren en het maakt dat ik soms nieuwe inzichten negeer die nodig zijn voor het gewenste resultaat.

Hoe flexibel ben jij?

Onder welke omstandigheden vindt jij het makkelijk om te veranderen?

Sta je open voor de mening van een ander? En doe je daar daadwerkelijk iets mee?

Wat kun je veranderen?

Je ouders? Je partner? Je manager of medewerker? Het weer? Het verleden?

Snelheid van verandering

Sommige ontwikkelingen gaan geleidelijk en dan heb je niet eens in de gaten dat de verschillen zo groot zijn. Als je mensen een tijdje niet gezien hebt, kun je verbaasd staan over de veranderingen in een persoon, maar als je elkaar dagelijks ziet, heb je niet eens door dat iemand naar de kapper is geweest of een nieuwe bril opheeft.

Het huidige tempo van verandering is ongekend hoog en vraagt een enorme flexibiliteit van ons om mee te bewegen, of überhaupt te begrijpen wat er om ons heen gebeurt. De computers in onze mobiele telefoons zijn een miljoen keer goedkoper, duizend keer sneller en honderd keer kleiner dan de eerste computers in de vorige eeuw. Wat eerst in een gebouw paste, past nu in je broekzak en over een aantal jaren in een bloedcel.

Het duurde bijna veertig jaar voordat de radio door meer dan vijftig miljoen mensen wereldwijd gebruikt werd. Deze adoptietijd duurde dertien jaar voor de televisie, vier jaar voor internet, twee jaar voor Facebook en maar zes maanden voor Twitter!

In 2003 bestond YouTube nog niet en nu worden er per kwartaal evenveel video's en films via YouTube gedownload als tv-zender ABC/NBC sinds hun start in 1926 aan nieuwe content heeft uitgezonden. De hoeveelheid informatie in de wereld verdubbelt elke paar jaar en wij vragen ons af waarom we moeite hebben alle veranderingen bij te benen.

EEN EIGEN BEDRIJF

Een van de grootste veranderingen die ik heb meegemaakt is mijn recente carrièreswitch. Opeens had ik geen leaseauto, aandelenpakket en dik salaris meer, maar was afhankelijk van wat ik zelf aan opdrachten wist binnen te slepen. Ook waren er geen directe collega's of dierbare secretaresse meer en kon ik vanaf nu mijn eigen postzegels plakken. Mijn hulpgeroep bij het vastlopen van de printer of computer werd niet meer beantwoord. Naarmate de tijd vorderde, ik nieuwe vriendelijke collega's vond, waardering ontving voor wat ik deed en toevoegde, werd het duidelijker waar ik naar op weg was. Ik werd zekerder in mijn nieuwe rol als trainer en consultant en merkte dat ik met mijn ervaring als manager een bijzondere bijdrage kon leveren. Toen mijn schrijfsels over leiderschap ook nog interessant genoeg bleken om een boek uit te geven, kon ik mijn geluk niet op.

ENGELSE TAAL

De Engelse taal bevat volgens de Oxford English Dictionary meer dan 500.000 woorden. En elke dag komen er meer bij. 'So what?', hoor ik je denken. Dat zijn echter vijf keer zo veel woorden als Shakespeare tot zijn beschikking had om zijn beroemde theaterstukken mee te schrijven.

Als leidinggevende wordt van je gevraagd dat je snel kunt schakelen tussen zakelijk en persoonlijk, korte en langere termijn, intern en extern, controle en vertrouwen, afdelingsbelang en bedrijfsdoelstellingen, of verschillende projecten en mensen en dat je alle veranderingen in de wereld en het bedrijf op de voet volgt. Dat valt niet mee.

“If you are not failing every now and again, it’s a sign you’re not doing anything very innovative.”

WOODY ALLEN

Redenen om te veranderen

Waarom willen mensen überhaupt veranderen? Het kost tijd, geld, inspanning, energie, je relaties en al die andere honderd redenen die mensen verzinnen om niet in beweging te hoeven komen.

Uiteindelijk zijn na bewustwording van patronen en overtuigingen, vaak een van de twee redenen doorslaggevend: mensen veranderen doordat ze teveel pijn ervaren in de huidige situatie, of een sterk verlangen voelen naar een nieuwe situatie. Pas wanneer de spanningsboog tussen pijn door het vasthouden aan bestaand gedrag en het plezier door een ander gedrag groot genoeg is, komen we in beweging.

Verandering in denken en gedrag

Volgens Dilts & Bateson is onze persoonlijkheid opgebouwd uit de volgende lagen:



Een verandering in de ene laag, heeft gevolgen voor alle lagen eronder. Het meeste effect heeft dan ook een bewustwording van onze missie of identiteit omdat die invloed uitoefent op alle lagen van onze persoonlijkheid of bedrijf. Problemen in een organisatie die ontstaan zijn op het niveau van de omgeving, kunnen niet met het veranderen van een organigram opgelost worden (lees reorganisatie), daarvoor moet je minimaal één niveau hoger op de ladder staan. Mensen en organisaties kunnen transformeren door hun overtuigingen te onderzoeken en ter discussie te stellen. De hoofdstukken *Ik & Wij* en *Denken & Voelen* bieden hierover meer informatie.

“Je kunt een probleem niet oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt.”

ALBERT EINSTEIN

Verandering van gedrag kan met externe middelen gestimuleerd worden. Een bonus, of premie op gewenste doelstellingen kan helpen, een training, coaching, of grovere middelen als overplaatsing ook. Als leidinggevende heb je de taak om met wijsheid uit de jou beschikbare middelen te kiezen, die niet alleen afhankelijk zijn van de persoon tegenover je, of het niveau waar de problemen zijn ontstaan, maar ook van de fase van de verandering.

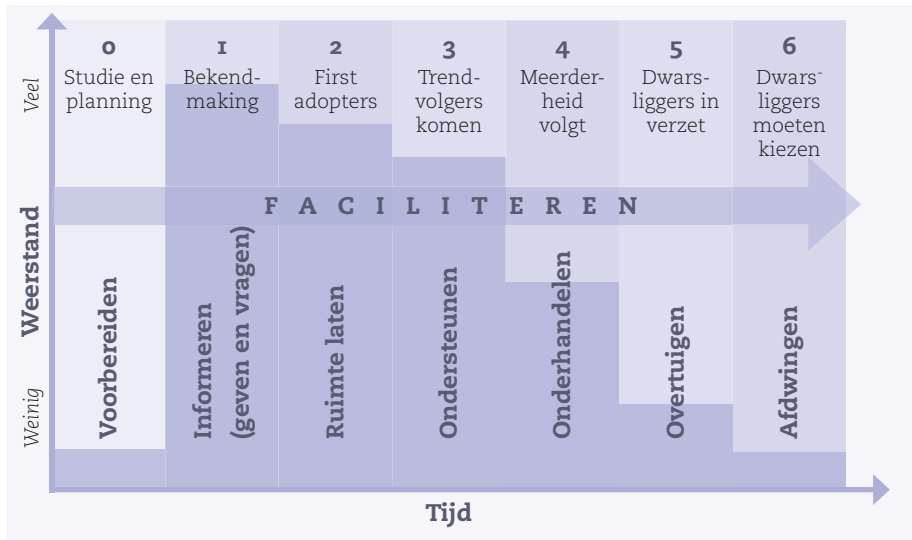
OUD EN NIEUW

Ga eens goed zitten op je stoel en doe je ogen dicht. Stel je voor dat je het gedrag waar je nu last van hebt nog één, vijf of tien jaar langer volhoudt. Waar ben je dan, wat doe je? Hoe voel je je? Wat kost het je? Wat levert het op? Hoe reageert jouw omgeving?

Doe hetzelfde, maar nu voer je wel die gewenste verandering door in gedrag. Wat levert dat je op in relaties, plezier, kansen en mogelijkheden?

Fases in verandering

De aanpassing van betrokkenen bij een nieuw product of initiatief in een organisatie verloopt vaak volgens een vergelijkbaar patroon. Al voor de bekendmaking van een verandering rommelt het in de organisatie. Sommige managementteamleden hebben hun vertrouwelingen al geïnformeerd en het wordt steeds drukker bij de koffiemachine. De kleinste signalen van het management worden geregistreerd en geïnterpreteerd. Voor- en tegenstanders groeperen zich. Dan komt de uiteindelijke bekendmaking. Zorg dat je als manager duidelijkheid biedt over wat mensen wel en niet mogen verwachten en schets een toekomstbeeld waar vernieuwers in de organisatie door geïnspireerd kunnen raken. Als je niet in vijf minuten uit kunt leggen waar je naar toe wilt en waarom, heb je hier nog werk te doen. Ga niet in de overtuigingsstand staan in deze fase, want dat heeft geen enkele zin. Zorg dat je als managementteam het goede voorbeeld geeft, anders is alle moeite voor niets.



Vervolgens is er meestal een eerste groep die deze veranderingen snel oppakt: de zogenaamde vernieuwers en eerste aanpassers. Deze mensen zijn uiterst belangrijk voor het welslagen van een project, want zij zijn opinielidder in het bedrijf. Informele leiders van de organisatie, die niet altijd een duidelijke positie of functie innemen, maar wel een natuurlijk gezag over het betreffende onderwerp hebben. Het gevaar is dat deze mensen openlijk door het management als voorbeeld naar voren geschoven worden. Beter is het om ze de ruimte te geven.

De groep van trendvolgers kun je ondersteunen in hun aanpassingsproces door bijeenkomsten te organiseren waar ze hun meningen, zorgen en ideeën kunnen ventileren. Externe begeleiding door een trainingsbureau bij het organiseren van creatieve *large scale events* kan hier behulpzaam zijn. Door de voordelen van de verandering voor iedereen helder te maken en ruimte te geven voor feedback op de plannen, creëer je betrokkenheid en interesse.

Wanneer je de eerste vier groepen mee hebt gekregen, is het een kwestie van tijd voordat de meerderheid ziet dat er geen weg terug is. Met het zichtbaar maken van de eerste resultaten, zullen zij volgen en zich aansluiten. Anders ligt dat voor de achterblijvers. De eerste groep van laatkomers laat zich nog overtuigen, maar er blijft meestal een kleine groep van notoire dwarsliggers over bij wie een gesprek niet meer helpt. Het enige dat dan nog soelaas biedt, is het afdwingen van de gewenste verandering, of het vertrek van de mensen die zich niet met de plannen kunnen verenigen. Door gewenst gedrag te belonen en gezamenlijk successen te vieren kun je de verandering bekrachtigen en inbedden in de organisatie.

Bij elke fase van de verandering heb je als leider met verschillende groepen te maken, die op hun eigen manier aangesproken en betrokken moeten worden om een optimaal resultaat te krijgen. Deze groepen liggen niet vast. Meneer Y is bij de ene verandering een vernieuwer en bij de andere een dwarsligger.

Vergroot je flexibiliteit

Mensen zijn ingesteld op veiligheid en stabiliteit. Je kunt jouw flexibiliteit vergroten door:

- *Zorg voor jouw agenda*

Door ruimte in te bouwen voor onvoorziene omstandigheden, management by walking around, of voldoende tijd te nemen voor de belangrijke dingen volgens de matrix van Covey (zie ook het hoofdstuk Actie & Rust), ben je flexibeler om te reageren op wat er nodig is.

- *Streef naar vernieuwing*

Stel je open voor de positieve kanten van een ontwikkeling of verandering, ook al zijn ze niet direct zichtbaar voor je. Zie verandering niet als een bedreiging maar als een kans om dingen op een andere manier te doen en jezelf en anderen in jouw team te ontwikkelen.

Hoe verander jij?

Welke rol heb jij in de veranderingen in jouw organisatie?

Is dat anders wanneer je wel, of niet betrokken wordt bij een veranderingsproces?

Hoe betrek je jouw mensen bij gewenste vernieuwingen?

- *Focus op je geluk in plaats van je gelijk*

Soms heb je onvoldoende informatie om een situatie goed te kunnen beoordelen. Een verandering die in eerste instantie heel vervelend leek, kan zich later als een enorme uitdaging ontwikkelen. Heb vertrouwen in wat er op je pad komt en probeer de lessen die het voor jou en anderen heeft te ontcijferen.

- *Kies je gevechten zorgvuldig*

Maak niet overal een punt van. Vraag jezelf af of dit thema over vijf, tien of twintig jaar nog steeds zo belangrijk voor je is. Wanneer je alleen die discussies aangaat die voor jou werkelijk van belang zijn, zullen mensen eerder naar je luisteren en je serieus nemen. Ook kost het je een stuk minder energie.

- *Verdiep je in de motieven en overwegingen van de ander*

Wees geïnteresseerd in de meningen en ideeën van een ander. Daar kan waardevolle informatie voor jou in zitten. Ga uit van het goede in de mens en behandel de ander zoals je zelf behandeld zou willen worden in een dergelijke situatie.

- *Wees je bewust van jouw Persoonlijk Leiderschapsprofiel*

Kijk nog eens naar jouw leiderschapsprofiel en welke dimensies jij het meest en minst inzet en nog wilt ontwikkelen. Welke dimensies helpen je het meest in deze situatie?

“Change will not come if we wait for someother person or someother time. We are the ones we’ve been waiting for. We are the change that we seek.”

BARACK OBAMA

Door ons bewust te worden van de mogelijkheden van stabiliteit en flexibiliteit, schuift de focus meer naar het midden:

Stabiliteit

Flexibiliteit

Situaties die om flexibiliteit vragen

We leven in een tijd waarin veranderingen eerder regel dan uitzondering vormen. Door de toenemende globalisering kunnen gebeurtenissen die zich aan het ene einde van de wereld afspelen directe gevolgen hebben voor onze manier van leven en werken. Je hebt als leider een dynamische balans nodig tussen de belangen van jezelf en jouw medewerkers, het team- en organisatiebelang, de taken die je hebt te doen en de ontwikkelingen in de context. Leaders wordt gevraagd zich flexibel op te stellen en zich niet te fixeren op één van deze deelgebieden.

De onzekerheid die de vele veranderingen met zich meebrengen is wat leidinggevendens vooral bezighoudt. Daarom denken wij dat ambiguïteitstolerantie de competentie is waarmee jij als leidinggevende het verschil kan maken. Om effectief en adequaat te kunnen reageren en balanceren moet je in staat zijn een zekere mate van dubbelzinnigheid en meerduidigheid te verdragen.

Valkuilen van flexibiliteit

Meebewegen is niet alleen maar goed. Te veel veranderingen zijn niet goed bij:

- *Wisselingen in personeel*
Bij frequente wisselingen in het personeelsbestand worden geen langere termijn relaties opgebouwd met klanten en andere stakeholders. Doordat mijn afdeling enige tijd als kweekvijver voor de organisatie werd gebruikt, hadden we elk jaar wel een paar nieuwe productmanagers. Voor de contactpersonen in de verschillende landen werd het vermoeiend om weer uit te moeten leggen hoe hun markt en klanten in elkaar staken. Vooral de Duitse organisatie, waar veranderingen in het personeelsbestand minimaal waren, kon hier flink last van hebben.
- *Reageren op alle veranderingen om je heen*
Als wat zich direct aandient jouw voornaamste focus is, kan het afmaken van taken, of het halen van deadlines lastig voor je zijn. Als je op deze manier in het leven staat, maak je afspraken met de beste intenties en bedoelingen, maar morgen vragen nieuwe prioriteiten en activiteiten jouw aandacht en schuift een afspraak die je eerder gemaakt hebt weer naar de achtergrond.
- *De ene reorganisatie na de andere*
De gevleugelde uitspraak 'Bij welke reorganisatie werk jij?' komt de laatste tijd niet uit de lucht vallen. Met meerdere reorganisaties in een korte periode wordt motivatie en betrokkenheid verlaagd. Na de eerste overplaatsingen en veranderingen van functie zijn de meesten wel bereid om de schouders onder de nieuwe taken en doelstellingen te zetten, maar bij de vijfde reorganisatie weten ze niet meer of de prioriteiten van vandaag morgen ook nog zo belangrijk zijn.

- *Met alle winden meewaaien*

Als je weinig zelfvertrouwen hebt, jouw eigen mening niet belangrijk vindt, krijgt alles wat een ander zegt meer gewicht dan wat je zelf ervaart. Dat maakt dat je heen en weer geslingerd kunt worden in emoties en prioriteiten, doordat je elke keer reageert op wie nu tegenover je staat.

“De grenzen van het mogelijke zijn lang geleden bereikt, ik verwacht niet dat er nog nieuwe uitvindingen zullen volgen.”

JULIUS FRONTINUS, 1E EEUW NA CHRISTUS.

SAMENVATTING

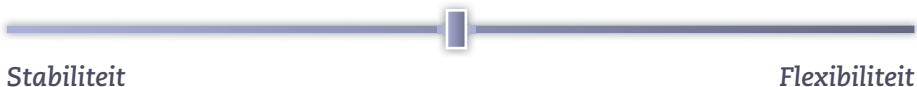
- 1 De snelheid van verandering is ongekend en vraagt een enorm aanpassingsvermogen van manager en medewerker.
- 2 De grootste veranderingen kun je realiseren door je missie en visie te herdefiniëren, als mens en bedrijf.
- 3 Communicatie met uiteenlopende groepen in de organisatie tijdens de verschillende fases van verandering is bepalend voor de adoptiesnelheid van de organisatie.

Stabiliteit & Flexibiliteit

Panta rhei kai ouden menei, alles stroomt en niets blijft. Je kunt niet twee keer in dezelfde rivier stappen. Door de stroming in het water verandert de rivier continu. Verandering is onderdeel van het leven en kun je niet ontwijken of voorkomen. Elke dag sterven oude lichaamscellen af en worden nieuwe aangemaakt. Zelfs ons lichaam wordt op deze manier elke zeven jaar volledig gerenoveerd.

Natuurlijk kun je doen of alles bij het oude is gebleven. In de film *Goodbye Lenin* doet een zoon erg zijn best zijn moeder te beschermen tegen alle veranderingen die de aansluiting van Oost en West Duitsland heeft veroorzaakt. Zijn moeder is bedlegerig nadat ze is ontwaakt uit een coma en de slaapkamer en alles wat in haar directe gezichtsveld ligt, wordt weer omgetoverd in DDR stijl. Geen eenvoudige opgave, want al haar favoriete televisieprogramma's en producten zijn moeilijk te krijgen. Het goede én minder goede is afgedankt als oud en versleten.

In dit leiderschapsmodel pleiten we niet voor stabiliteit of flexibiliteit, maar voor de combinatie, zodat je in het spectrum in het midden uitkomt waar beiden een even belangrijke rol vervullen:



Afhankelijk van de situatie waarin je je als leider begeeft, zal stabiliteit, flexibiliteit, of een combinatie van beiden het meest effectieve gedrag voor jou en jouw omgeving opleveren. Aan jou de uitnodiging om te kijken welke kant van deze dimensie je tot nu toe het meeste inzet en hoe je meer gebruik kunt maken van de andere, of die meer kunt ontwikkelen.



Maar weinig leidinggevendens weten antwoord te geven op de vraag: Wat voor leider ben jij? Sommigen zeggen: 'Ik zorg dat we goede resultaten halen met elkaar', 'Ik ondersteun mijn mensen in hun ontwikkeling' of 'Ik zorg voor draagvlak in de organisatie'. Een dergelijk antwoord geeft maar een eendimensionaal beeld van hun leiderschap. Met het boek 'Wat voor leider ben jij?' krijg je multidimensionaal inzicht in wat jij te bieden én te ontwikkelen hebt als leider.

Wanneer ben je een goede leider? Welke verschillende invalshoeken of dimensies zijn daarbij bepalend? Hoe scoor jij daarop als leider? En hoe kun je jouw leiderschap verbeteren? Dit boek biedt je een instrument om jouw leiderschap te definiëren en verder te ontwikkelen met inzichten voor de managers die net beginnen en degenen die al even meelopen.

Carin Suurenbroek en Henk van de Steege bieden een speelse combinatie van theorie gelardeerd met verhalen van leiders uit de praktijk, ideeën uit de sport, persoonlijke ontwikkeling, sociale media, een casus of een oefening.

Carin Suurenbroek heeft jarenlange ervaring als leidinggevende in de internationale zakenwereld en is nu Senior Trainer bij Nieuwe Dimensies. Henk van de Steege geeft als Senior Trainer bij van Harte & Lingsma al meer dan 10 jaar trainingen aan beginnende en ervaren leidinggevendens.



Scan de code of ga voor meer informatie naar www.watvoorleiderbenjij.nl en vul de vragenlijst in.



9 789052 618708

www.academicsservice.nl

ISBN 978 90 5261 870 8

NUR 801

