



Paul Stroomer
coaching & advies

**VERBINDING
ALS
VAARDIGHEID**

**VERSTERK
JE
LEIDERSCHAP**

**PAUL
STROOMER**

'Bruggen bouwen' is een belangrijke nieuwe rol van leidinggevenden. Het gaat om het creëren van verbinding. Verbinding tussen leidinggevenden en hun medewerkers en tussen medewerkers onderling. Maar ook verbinding tussen de doelen en de behoeften van individuele medewerkers en die van de organisatie. Als je in staat bent die relaties te optimaliseren, presteren mensen beter en verbeteren ook de resultaten van de organisatie.

"We have a tendency to think in terms of doing and not in terms of being. We think that when we are not doing anything, we are wasting our time.

*But that is not true.
Our time is first of all
for us to be.*

*To be what? To be alive, to be peaceful,
to be joyful, to be loving. And that is
what the world needs most."*

Thich Nhat Hanh

Verbinding als vaardigheid - Versterk je leiderschap

© 2021 Paul Stroomer

Tekst, illustraties en ontwerp: Paul Stroomer

Fotografie: Shutterstock (blz. 5, 7 en 22), Pexels (blz. 10 en 20) en Paul Stroomer (blz. 12).

Ik vind het fijn als je gebruik maakt van de informatie uit dit E-book. Hanteer daarbij de volgende richtlijnen:

- Voor het gebruik van mijn teksten in je eigen publicatie of op je website hoef je geen toestemming te vragen. Maak wel een verwijzing naar mijn naam en mijn website: <https://paulstroomer.nl>.
- Het gebruik van mijn materiaal, naam of logo voor commercieel gebruik is verboden, behalve na mijn expliciete toestemming.

INHOUDSOPGAVE

| | |
|---|----|
| VOORWOORD | 4 |
| 1. INLEIDING | 5 |
| 2. NIEUW LEIDERSCHAP | 7 |
| 3. VAN COACHEND NAAR VERBINDEND LEIDERSCHAP | 10 |
| 4. TIPS VOOR VERBINDEND LEIDERSCHAP | 12 |
| 4.1 Verbinding met jezelf | 13 |
| 4.2 Verbinding met de ander | 14 |
| 4.3 Verbinding met je team | 16 |
| 4.4 Verbinding met het grotere geheel | 18 |
| 5. VALKUILEN VAN VERBINDEND LEIDERSCHAP | 20 |
| 6. TOT SLOT | 22 |
| OVER DE AUTEUR | 24 |
| LITERATUUR | 25 |

VOORWOORD

Waarom dit E-book?

Mensen, teams en organisaties kunnen groeien door verbinding. Maar hoe creëer je verbinding? In mijn rollen als leidinggevende en later als coach/consultant, heb ik hier veel naar gezocht. Als ik eerder meer had gelezen over leiderschap en experimenten had durven doen met wat anderen zeiden dat hen succes bracht, had ik waarschijnlijk een boel ergernis en mislukkingen kunnen voorkomen. Ik gun jou je eigen zoektocht, maar wil je graag een helpende hand toesteken. In dit E-book beschrijf ik daarom hoe ik denk dat verbindend leiderschap kan bijdragen aan jouw persoonlijke groei en de groei van je team of organisatie. Ik heb de belangrijkste informatie uit mijn favoriete literatuur over leiderschap gepakt, deze gecombineerd met mijn eigen ervaringen en dat geheel in 4 x 4 praktische tips samengevat.

Voor wie?

Dit E-book is bedoeld voor alle leiders die sterke en betrokken teams willen bouwen. Als je door de wol geverfd bent of als je veel managementboeken leest, zul je misschien weinig nieuwe inzichten opdoen. Hopelijk vind je het dan de moeite waard om over mijn blik op leiderschap te lezen. Als je nog niet zoveel ervaring hebt als leidinggevende, kan dit E-book je misschien inspiratie geven om dingen uit te proberen. Toepassing van slechts één tip uit dit E-book kan al voldoende zijn om jou te helpen een stap in de goede richting te zetten. Bijvoorbeeld:

- Je wilt balans vinden tussen richting geven en ruimte bieden.
- Je wilt samenwerking stimuleren en ruimte creëren voor eigenaarschap van je medewerkers.
- Je wilt de kracht van de mensen om je heen versterken, maar ook *in control* zijn.
- Je wilt de mening van anderen betrekken in je besluitvorming, maar ook je eigen richting bepalen.
- Je wilt je verantwoordelijkheid invullen met meer ontspanning en rust.

Wat levert het lezen van dit E-book je op?

Ik claim met dit E-book niet dat ik een goed leidinggevende was of jou exact kan vertellen hoe je beter leiding kunt geven. Mijn doel is vooral je te inspireren en je aan te zetten om te experimenteren met stijlen en technieken die voor jou en in jouw organisatie zouden kunnen werken. Beschouw verbinding als vaardigheid die je voortdurend kunt verbeteren, zodat je de vruchten van verbindend leiderschap kunt plukken:

- Wees een gids voor de mensen aan wie je leiding geeft. Inspireer hen waar het kan en help hen als het nodig is.
- Geef je medewerkers vrijheid en verantwoordelijkheid, waardoor je zelf steeds minder de operatie wordt 'ingezogen'.
- Behaal resultaten met betrokken medewerkers die zich door jou gehoord en gezien voelen.

Hoe lees je dit E-book?

Dat mag je natuurlijk helemaal zelf weten. Toch twee opmerkingen:

- Dit E-book is in de hij-vorm geschreven, maar lees overal waar 'hij/hem' staat vooral ook graag 'zij/haar'.
- Ik vind de vaak gevoerde discussie over het verschil tussen leiderschap en management niet interessant. Voor mij kan het een niet zonder het ander. Ik gebruik de termen manager, leider en leidinggevende dan ook willekeurig in dit E-book.



1. INLEIDING

Cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek tonen aan dat in 2019 een schokkend hoog percentage van 22 % van de medewerkers in Nederland ontevreden was over hun werk (CBS, 2020). De belangrijkste oorzaak van ontevredenheid over het werk is niet een gebrek aan beloning of slechte arbeidsvoorwaarden. Medewerkers zoeken werk waarvan ze het gevoel hebben dat hun bijdrage wordt gewaardeerd, waar ze bij het geheel worden betrokken, waar ze hun capaciteiten kunnen inzetten, zich kunnen ontplooiën en een rol van betekenis kunnen spelen. Onderzoek door Gallup toont aan dat leidinggevers voor 70 % bepalend zijn voor de vraag of medewerkers betrokken zijn bij hun werk en het succes van hun organisatie (Clifton & Harter, 2019). Blijkbaar is op dat vlak dus nog veel te winnen.

Bemoei jij je teveel met je medewerkers? Of juist te weinig? Wat is de reden dat jouw medewerkers vinden dat jij je op de verkeerde manier met de verkeerde dingen bezighoudt? Dit is het type vragen dat ik mezelf in de afgelopen jaren geregeld heb gesteld. Nooit heb ik de echte antwoorden gevonden. Soms deed ik iets simpels wat enorm positieve impact bleek te hebben. Minstens zo vaak had ik me ergens enorm voor ingespannen of dacht ik 'iets slims' te hebben bedacht en kreeg ik vooral kritiek. En in die worsteling stond ik niet alleen. Collega's deelden vergelijkbare ervaringen. Als je geluk hebt, hoor je bij je vertrek dat men je zal gaan missen en dat je goede dingen hebt gedaan.

De meeste leidinggevers ontwikkelen een eigen stijl van leiderschap op basis van hun ervaring en persoonlijkheid, mede beïnvloed door de behoeften en cultuur van de organisatie(s) waarvoor zij werk(t)en. Hoe speel je als leider in op de steeds sneller veranderende wereld? Hoe ga je creatief en effectief om met nieuwe ontwikkelingen zoals globalisering, netwerkeconomie, invloed van sociale

media en internet, robotisering, duurzaamheid, technologische innovaties, mondiger klanten en mondiger medewerkers? Hoe zorg je ervoor dat jouw mensen en je organisatie wendbaar zijn?

De huidige maatschappij en onze relatie met werk en de wereld maken noodzakelijk dat leidinggevers op een andere manier met hun medewerkers omgaan. Ze zullen zich meer met zichzelf en hun omgeving moeten verbinden om succesvol te kunnen zijn. Ik constateer dat er een groeiende behoefte is aan coachende managers die oog hebben voor verbinding en ontwikkeling van hun medewerkers:

- Er komen steeds meer mensen die geloven dat mensen van nature geneigd zijn het goede te doen, dat mensen te vertrouwen zijn. Controle is goed, maar vertrouwen is beter. Als je uitgaat van vertrouwen, krijgen medewerkers autonomie, neemt de hiërarchie af en nemen medewerkers meer verantwoordelijkheid en eigenaarschap.
- Steeds meer organisaties worden *purpose*-gedreven in plaats van winstgedreven. Medewerkers komen liever hun bed uit voor iets wat ze de moeite waard vinden, wat betekenis heeft, waar de wereld een beetje beter van wordt of waarbij ze iets kunnen betekenen voor een ander.
- Succesvolle leiders begrijpen dat een persoonlijke en mensgerichte benadering bijdraagt aan verandering van gedrag en cultuur om samen resultaten te behalen.

Ik denk dat er nog veel te winnen is in het vergroten van coachende en verbindende leiderschapsvaardigheden. En nee, deze vaardigheden leer je niet uit een boek en er bestaat geen beste of perfecte manier van leidinggeven. Met dit E-book heb ik geprobeerd laagdrempelig te beschrijven wat bijdraagt om coachend en verbindend leiding te geven. Vind daar zelf iets van, kies wat voor jou werkt en probeer dingen uit. Begeleiding, mentoring en/of sparring kunnen daarbij een waardevolle en stimulerende rol spelen. Nieuw leiderschap is namelijk ook dat je het niet allemaal alleen hoeft te doen of alles helemaal zelf moet uitzoeken. Dus laat je helpen om een en ander in praktijk te brengen en goed in de vingers te krijgen.

"Be brave. Take risks. Nothing can substitute experience."

Paulo Coelho



2. NIEUW LEIDERSCHAP

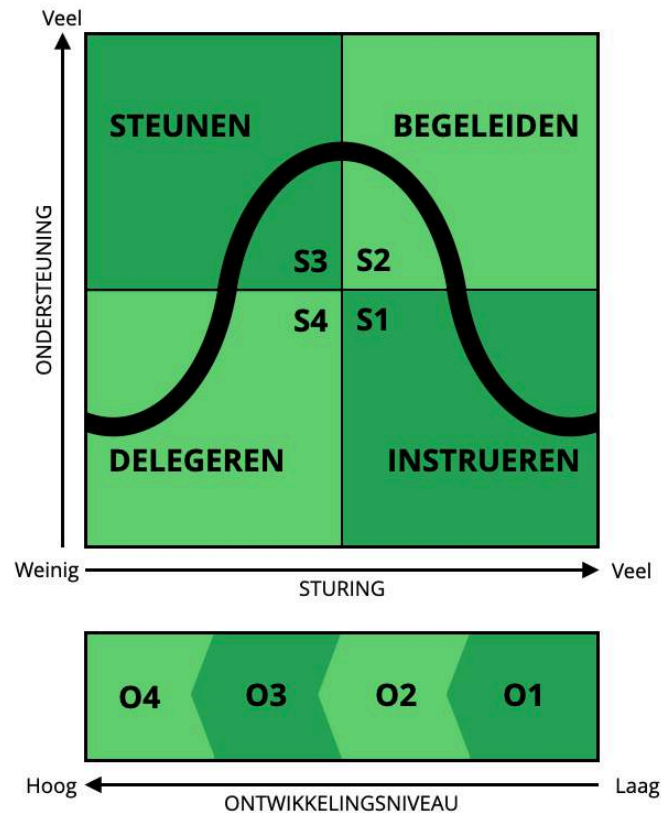
Situationeel leiderschap

Iedere organisatie, iedere situatie, iedere medewerker vraagt om maatwerk-leiderschap om het beste resultaat te realiseren. In 1968 bedachten Paul Hersey en Ken Blanchard het concept situationeel leiderschap (Blanchard & Blanchard, 2015). Het centrale idee van hun model is dat je als leidinggevende verschillende benaderingen moet hanteren voor sturing van je medewerkers:

- Is een medewerker nieuw in de organisatie en heeft hij nog geen ervaring met zijn taak, dan heeft hij meer begeleiding en sturing nodig.
- Is een medewerkers ervaren en bekwaam, dan heeft hij minder supervisie nodig.

In de loop van de tijd is het situationeel leiderschapsmodel geëvolueerd tot vier niveaus van individuele ontwikkeling van medewerkers (Blanchard & Blanchard, 2015), zoals geïllustreerd in Figuur 1:

- Medewerkers die pas kort in dienst zijn (lage competentie, hoge motivatie) hebben vooral sturing en instructie nodig (O1).
- Medewerkers met enige ervaring, die het nog lastig vinden zelfstandig beslissingen te nemen of te oordelen over hun werk (lage tot matige competentie, lage motivatie) hebben sturing en vooral begeleiding nodig (O2).
- Medewerkers met kennis en ervaring, maar die minder gemotiveerd zijn om verantwoordelijkheid te nemen (matige tot hoge competentie, wisselende motivatie) hoeven nauwelijks geïnstrueerd te worden maar willen gesteund worden (O3).
- Professionele, deskundige en gemotiveerde medewerkers (hoge competentie, hoge motivatie) hebben geen ondersteuning meer nodig, maar zoeken erkenning en uitdaging, mogelijk gemaakt door het gedelegeerd krijgen van taken (O4).



Figuur 1: Situationeel leiderschap II model (Blanchard & Blanchard, 2015).

Voor ieder van deze ontwikkelingsniveaus is een andere leiderschapsstijl gewenst:

- Instrueren (S1):
 - Bedoeling van het werk duidelijk aangeven.
 - Duidelijk aangeven en voordoen hoe, wat en wanneer moet worden uitgevoerd.
 - Benadrukken van de noodzaak werkzaamheden volgens instructie uit te voeren.
 - Toezicht houden en toetsvragen stellen.
- Begeleiden (S2):
 - Juiste uitvoering van werkzaamheden benadrukken.
 - Zelfvertrouwen vergroten, maar fouten duidelijk aangeven.
 - Samen zoeken naar de beste manier van werken.
 - Aanmoedigen en concrete afspraken maken.
- Steunen (S3):
 - Ondersteunen bij vergroten van zelfvertrouwen en zelfstandigheid.
 - Knelpunten opsporen.
 - Doorvragen naar wat er echt aan de hand is.
 - Helpen eigen oplossingen voor problemen te vinden.
- Delegeren (S4):
 - Vrijheid geven om zelfstandig te werken.
 - Context geven en condities onderzoeken.
 - Prestaties erkennen en uitdagen.
 - Vertrouwen uitspreken.

Goede leidinggevers zijn flexibel en kunnen hun leiderschapsstijl aanpassen aan de situatie. Soms is meer sturing en begeleiding nodig; soms is minder supervisie van belang. Blanchard en Blanchard stellen dat zowel teveel als te weinig supervisie geven een negatief effect heeft op ontplooiing van medewerkers.

"Leadership is not just one quality, but rather a blend of many qualities."
Vince Lombardi

'Zachtere' leiderschapsstijlen gevraagd

Volgens Goleman (2000) is het werkklimaat in iedere organisatie afhankelijk van de volgende factoren:

- Vrijheid van medewerkers om taken naar eigen inzicht uit te voeren.
- Motivatie en verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers.
- Wijze waarop medewerkers door hun leidinggevendenden worden gesteund.
- Mate waarin organisatiedoelen, normen en waarden door medewerkers worden gedeeld.

Wolff en van der Meulen (2020) beschrijven hoe twintig jaar later een moderne, gezonde organisatiecultuur wordt gekenmerkt:

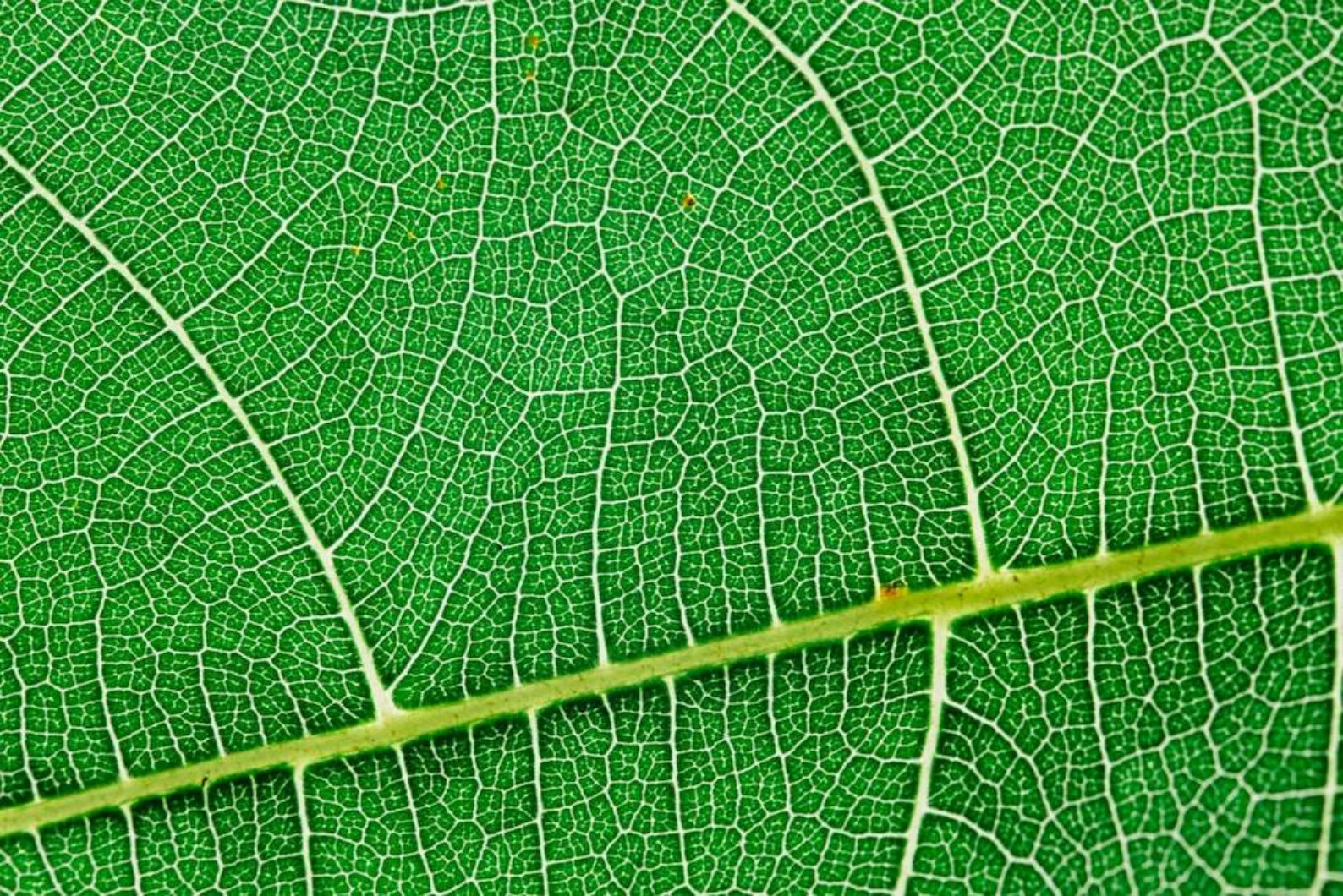
- Medewerkers ervaren relevantie van hun werk. Ze weten waarom ze doen wat ze doen en hoe ze bijdragen aan het grotere geheel.
- Medewerkers zijn met elkaar verbonden en hebben zorg en aandacht voor elkaar.
- Medewerkers kunnen zichzelf zijn en zich kwetsbaar opstellen.
- Medewerkers doen alles wat in hun vermogen ligt om de doelen van de organisatie te bereiken.
- Medewerkers halen voldoening uit het behalen van resultaten en persoonlijke ontwikkeling.
- Medewerkers hebben plezier; het werk geeft meer energie dan het kost.

Organisatiecultuur draait niet om de leidinggevendenden, maar om de medewerkers. In veel gevallen past daarom het vertrouwde hiërarchisch en directief leiderschap niet meer om een organisatie gezond en succesvol te maken. Maar wat dan wel? De roep is om 'nieuw' leiderschap, waarbij de leidinggevende het werkklimaat positief beïnvloedt, autonomie lager in de organisatie ligt en het draait om ondersteuning van de medewerkers.

De 'nieuwe' leidinggevende luistert naar zijn medewerkers, zorgt er voor dat ze hun taken zo goed mogelijk kunnen uitvoeren en ze lekker in hun vel steken. Dit vereist dat de leidinggevende taken delegeert, zijn medewerkers leert loslaten en vertrouwt op hun kunde en zelfstandigheid. Meer dan eerder is het voor leidinggevendenden van belang heldere normen en waarden uit te dragen, deze te ondersteunen met duidelijke structuren en processen en daarover open en transparant te communiceren.

Goleman (2000) beschreef in 2000 al dat autoritaire en directieve sturing op langere termijn een negatieve impact kunnen hebben op het succes van een organisatie. Leidinggevendenden zouden zich volgens hem in eerste instantie moeten richten op het beheersen van de meer mensgerichte of 'zachtere' leiderschapsstijlen. Coaching en verbinding zijn daarin de beïnvloedingsstijlen die het verschil zullen maken.

"The way to achieve your own success is to be willing to help somebody else get it first."
Iyanla Vanzant



3. VAN COACHEND NAAR VERBINDEND LEIDERSCHAP

Coachend leiderschap

Stoker (2004) definieert coachend leiderschap als het zorgen voor de ontwikkeling van vaardigheden en competenties van individuele medewerkers. Een coachend leidinggevende bevordert de zelfstandigheid van medewerkers en zet hen ertoe aan zelf initiatief en verantwoordelijkheid te nemen, zodat zij zo goed mogelijk presteren. Dat doet hij door meer vragen te stellen dan te beantwoorden, medewerkers te ondersteunen in plaats van ze te beoordelen en hun ontwikkeling te faciliteren in plaats van te dicteren wat moet gebeuren.

Ik denk dat er weinig organisaties en leidinggevendens zijn die bezwaren hebben tegen bovenstaande uitgangspunten. Typische coach-kwaliteiten als goed luisteren, ruimte bieden en niet te snel oordelen of zelf oplossingen aandragen, zijn waardevolle leiderschapskwaliteiten in iedere organisatie. En uiteraard hebben managers een taak om medewerkers te helpen zich te ontwikkelen. Toch blijkt coachend leiderschap in praktijk lastig. Misschien wel juist omdat iedereen zich afvraagt hoe moeilijk het eigenlijk kan zijn. Iedere ervaren manager moet die coachende rol toch moeiteloos kunnen oppakken?

Verbindend leiderschap

Het is lastig een goede definitie te geven van verbinding. Je voelt verbinding als het er is. En je voelt het vooral als het er niet is. Brown (2013) definieert verbinding als de energie die overspringt tussen mensen wanneer ze zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelen, wanneer ze kunnen geven en ontvangen zonder te oordelen of beoordeeld te worden, en wanneer ze steun en kracht aan de relatie ontnemen.

Maar hoe ziet verbindend leiderschap er dan uit? Wat mij betreft ben je als leidinggevende niet alleen bezig het je medewerkers zo plezierig mogelijk te maken of je uitsluitend te richten op hun persoonlijke ontwikkeling. Koers uitzetten, taken delegeren, voortgang monitoren en bijsturen zijn, net als coaching, essentiële taken van leidinggevend. Het is jouw rol teamleden, met hun eigen persoonlijkheid, achtergrond en ervaringen, te laten samenwerken om de gemeenschappelijke doelstellingen te realiseren. Dat doe je niet door steeds meer regels op te leggen of controle uit te oefenen. Maar soms is het wel nodig sturing te geven in een richting die de medewerkers (in eerste instantie) niet prettig vinden. Of elkaar scherp te houden als het gaat om het realiseren van doelstellingen.

"A leader takes people where they want to go. A great leader takes people where they don't necessarily want to go, but ought to be."
Rosalynn Carter

Verbindend leiderschap in praktijk

In praktijk zie ik veel leidinggevend worstelen met deze schijnbaar tegengestelde rollen van coachen en sturen. Met verbindend leiderschap kunnen deze beide aspecten toch worden ingevuld:

- Vanuit persoonlijke verbinding met je medewerkers coach en begeleid je hen. Je zorgt er voor dat ze het beste uit zichzelf halen, ze hun taken goed uitvoeren, zelfstandig hun functie uitvoeren en zichzelf blijven ontwikkelen.
- Je speelt een stimulerende rol in het creëren en versterken van verbinding tussen de leden van je team of organisatie. Alleen door samen te werken kunnen jullie resultaten te behalen.
- Vanuit verbinding met de organisatiedoelstellingen of het grotere geheel stel je doelen en doe je er alles aan deze te realiseren. Om de doelstellingen te halen kan het soms nodig zijn je medewerkers aan te spreken op hun verantwoordelijkheid, houding of gedrag. Het kan heel verbindend werken om een keer niet te coachen maar directief te zijn. Als je dan maar duidelijk maakt dat je daarvoor kiest in het kader van verbinding met het grotere geheel en met het oog op groei, ontwikkeling en welzijn van diegene die je voor je hebt.

In 2008 publiceerde Google resultaten van het eigen onderzoekstraject '*Oxygen*' over de belangrijkste gedragingen van de best presterende managers van het bedrijf. Tot de dag van vandaag zet Google haar studie voort en bevestigt zij haar eerdere resultaten (Harrell & Barbato, 2018). De beste Google-managers, in de ogen van hun medewerkers, voldoen aan de volgende eigenschappen:

- Zijn een goede coach.
- Stimuleren het team en doen niet aan micromanagement.
- Zijn geïnteresseerd in het individuele succes en persoonlijke welzijn van medewerkers.
- Zijn productief en resultaatgericht.
- Luisteren goed en delen informatie.
- Ondersteunen loopbaanontwikkeling en bespreken prestaties.
- Hebben een duidelijke visie en strategie voor het team.
- Beschikken over vaardigheden om het team inhoudelijk te adviseren over uitvoering van hun taken.
- Werken samen met andere teams.
- Zijn besluitvaardig.

Google gebruikt deze kwaliteiten als richtlijnen om haar managers te trainen en hun prestaties te verbeteren. Ik herken hierin de principes van wat ik verbindend leiderschap noem, waarin zowel invulling wordt gegeven aan coaching als sturing.

"The ones who are crazy enough to think that they can change the world, are the ones who do."
Steve Jobs



4. TIPS VOOR VERBINDEND LEIDERSCHAP



Een verbindend leidinggevende probeert het maximale uit zijn teamleden te halen, zodat ze individueel en samen de beste resultaten behalen. Door goed te delegeren kan hij hun zelfstandigheid bevorderen, stimuleert hij ze om verantwoordelijkheid te nemen en helpt hij hen zich te ontwikkelen als individu én als team. Maar hoe krijg je dat als leidinggevende voor elkaar zonder al te sturend te zijn? In dit hoofdstuk beschrijf ik concrete aandachtspunten die je kunnen helpen jouw eigen vorm van verbindend leiderschap te ontwikkelen.

Voor jou als leidinggevende, gelijksoortig aan de indeling van Buschman (2016), zijn vier vormen van verbinding van belang:

1. Verbinding met jezelf.
2. Verbinding met de ander.
3. Verbinding met je team.
4. Verbinding met het grotere geheel.

In de volgende paragrafen zal ik ze stuk voor stuk toelichten en je handvaten bieden om hier vorm aan te geven.

4.1 Verbinding met jezelf



Introductie

Een leidinggevende moet in verbinding zijn met zichzelf om authentiek te kunnen leiden. Pas als je weet wie je zelf bent en weet wat je sterke en zwakke punten zijn, kun je vertrouwensrelaties opbouwen en anderen leiden.

Verbinding met jezelf gaat voor mij over:

1. Zelfkennis.
2. Authenticiteit.
3. Zelfreflectie.
4. Mindfulness.



1. Zelfkennis

Om verbindend te kunnen leidinggeven, zul je een sterk moreel kompas moeten hebben, gebaseerd op je waarden en overtuigingen. Wat is belangrijk voor je? Wat wil je? Hoe reageer je? Waarom reageer je zo? Hoe neem je beslissingen? Vanuit de antwoorden op deze vragen kun je verantwoordelijkheid nemen voor jouw plek in de wereld, werken aan problemen die jij belangrijk vindt en proberen je omgeving te beïnvloeden. Denk na over welk leiderschap in jouw team of organisatie nodig is. En misschien nog wel de belangrijkste vraag: wat voor type leidinggevende wil je zelf zijn?

"Becoming a leader is synonymous with becoming yourself. It is precisely that simple and it is also that difficult."

Warren Bennis

2. Authenticiteit

Wees jezelf en blijf authentiek. Verbindend leiderschap vraagt van leiders dat ze zich kwetsbaar durven opstellen (Brassey et al., 2020). Door je zwakke punten te verbergen, mis je kansen om anderen te laten uitblinken, waardoor ze uiteindelijk afhaken. Als je zowel je sterke als je zwakke kwaliteiten kent en kenbaar maakt, zul je:

- Een sfeer van vertrouwen in je team creëren.
- Het open delen van ideeën aanmoedigen.
- Een team samenstellen waarin ieder teamlid unieke kwaliteiten voor het team kan inzetten.

Authentieke leiders demonstreren vijf kwaliteiten (George, 2018):

1. Begrijpen hun *purpose*, hun drijfveren.
2. Leven naar hun waarden.
3. Leiden met hun hart
4. Brengen relaties tot stand vanuit verbinding.
5. Tonen zelfdiscipline.

"Authenticiteit: de moed om jezelf te zijn."

Anoniem

3. Zelfreflectie

Het is belangrijk je geregeld bewust te zijn van je verschillende rollen als leidinggevende. Wanneer moet er iets worden georganiseerd, gecorrigeerd of besloten? Wanneer is er meer ruimte om medewerkers zelf verantwoordelijkheid te laten nemen? Laat je niet (teveel) leiden door de waan van de dag. Bouw bewust reflectiemomenten in om te bepalen welke pet je als leidinggevende gaat opzetten. Vaak

zeggen leidinggevenden dat ze hier geen tijd voor hebben. Maar je hoeft geen boeddhistische monnik te worden om op jezelf te kunnen reflecteren en zelfreflectie hoeft zeker geen uren te duren.

"Ik moet iedere dag een half uur denk- en reflectietijd nemen. Behalve als ik het druk heb. Dan heb ik een heel uur nodig. Alleen zo blijf ik mentaal sterk."

Anoniem

4. Mindfulness

Mindfulness is een mentale toestand die je bereikt door je bewustzijn op het nu te richten en je gewaar te worden van je gevoelens, gedachten en fysieke sensaties. Het verkennen van *mindfulness* kan je helpen om je mentale fitheid te vergroten en een betere leidinggevende te worden (Buckingham & Goodall, 2019). Je kunt je mentale fitheid vergroten door ademhalings- en aandachtsoefeningen (Chamine, 2012). Eerder dacht ik dat dit 'soft gedoe' was, maar ik heb inmiddels ervaren wat de effecten van *mindfulness* op mijn mentale fitheid zijn:

- Meer focus en kalmte.
- Betere relaties.
- Betere omgang met conflicten.
- Positieve houding ten aanzien van verandering.
- Grotere creativiteit.

"Where focus goes, energy flows."

Tony Robbins

4.2 Verbinding met de ander

Introductie

De moeilijkste reis die iedere leider maakt, is veranderen van een 'ik'-leider naar een 'wij'-leider door zich te verbinden met medewerkers en collega's (George, 2018).

Verbinding met de ander vraagt om de volgende vaardigheden:

1. Luisteren.
2. Belangstelling.
3. Empathie.
4. Voorbeeldgedrag.

1. Luisteren

Als je medewerkers van een willekeurige organisatie vraagt naar de belangrijkste kwaliteit die hun leidinggevenden zouden moeten ontwikkelen, is dat: luisteren. Goed luisteren is moeilijk. Maar als iemand goed naar jou luistert, ervaar je hoe bijzonder dit is. Goed luisteren doe je niet alleen met je oren. Door je ogen, je intuïtie en je lichaam te gebruiken, hoor je ook wat niet wordt gezegd en zie en voel je wat de ander bedoelt. Goede luistertechniek kenmerkt zich door:

- Met lichaamstaal laten merken dat je de ander volgt.
- In eigen woorden samenvatten wat wordt gezegd om te checken of je de ander goed hebt begrepen.
- Suggesties aanreiken waarmee de ander zijn gedachten nog duidelijker kan vormen.

De basis voor goed luisteren en succesvol leiderschap is de juiste vragen stellen (Brassey et al., 2020).

Een goede leidinggevende vraágt en vraagt dóór. Vragen zijn goed als:

- Je zelf het antwoord niet al weet.



- Je geen genoegen neemt met het eerste het beste antwoord, maar meerdere paden naar succes verkent.
- Ze er toe bijdragen dat het juiste probleem wordt opgelost.

"When people talk, listen completely."

Ernest Hemingway

2. Belangstelling

Als manager is het je taak het beste uit je medewerkers te halen. Leaders gaan er vaak van uit dat iedereen even toegewijd is aan het succes van een project of taak. Dat is echter zelden het geval. Effectieve leiders erkennen dat teamleden hun eigen motivaties hebben (Brassey et al., 2020). Om je medewerkers te motiveren, moet je er achter zien te komen hoe je kunt helpen hun werkzaamheden te optimaliseren. Kleine aanpassingen kunnen al een groot verschil maken in hoeveel een medewerker zijn werk waardeert.

Door belangstelling te tonen voor je medewerkers en te weten wat er in hen leeft, kun je grote impact hebben op hun gevoel van eigenwaarde, enthousiasme, werkvervulling en prestaties. Anonimiteit is een van de grootste veroorzakers van gebrek aan betrokkenheid (Lencioni, 2008). Iedereen wil door zijn leidinggevende worden gewaardeerd om zijn unieke kwaliteiten. Daarvoor is het essentieel je medewerkers goed te leren kennen. Ontdek hun communicatiestijlen, waar ze blij van worden, waar ze een hekel aan hebben, hun interesses, etc. Verzamel deze informatie door gesprekken met hen te voeren, te vragen wat er in hun hoofd omgaat en wat hen motiveert.

"Sometimes, reaching out and taking someone's hand is the beginning of a journey. At other times, it is allowing another to take yours."

Vera Nazarian

3. Empathie

Mensen zijn al snel geneigd met irritatie en frustratie te reageren op fouten van anderen. Daarmee staan ze resultaatverbetering in de weg. In een omgeving van angst en een gebrek aan vertrouwen heerst stress. En stress leidt tot een afname van productiviteit. Omdat mensen onder invloed van stress minder bereid zijn risico te nemen, resulteert het ook in verminderde creativiteit en dus in minder innovatie.

Kortom, leiders zullen hun emoties in toom moeten houden, een stap terug moeten doen en in de schoenen van hun medewerkers moeten stappen. Kijk hen in de ogen en probeer uit hun gezichtsuitdrukkingen op te maken wat ze voelen en nodig hebben. Wees geïnteresseerd, behulpzaam, vriendelijk en attent. Maar ga in moeilijke situaties ook conflicten niet uit de weg. Door dit continu te doen, zul je steeds beter in staat zijn je in te voelen in je medewerkers. Hoe meer empathie je toont, des te beter de resultaten.

"Leaders must be close enough to relate to others, but far enough ahead to motivate them."

John C. Maxwell

4. Voorbeeldgedrag

Doe jij wat je afspreekt, belooft en communiceert? Als jouw gedrag niet correspondeert met wat jij van een ander verwacht, gaat dat ten koste van je geloofwaardigheid. En als dat vaker gebeurt, ontstaat verwarring en uiteindelijk gebrek aan vertrouwen in jouw leiderschap. Er wordt voortdurend naar jou

als leidinggevende gekeken. Geef daarom zelf het goede voorbeeld. Doe wat je zegt en zeg wat je doet. Als jij het zelf niet doet, waarom zouden je medewerkers het gewenste gedrag dan wel vertonen?

"Das gute Beispiel ist nicht nur eine Möglichkeit, andere Menschen zu beeinflussen. Es ist die einzige."
Albert Schweitzer

4.3 Verbinding met je team

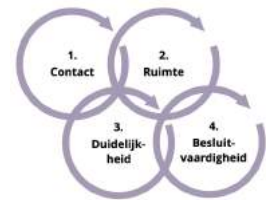
Introductie

Zonder onderling vertrouwen kunnen teamleden niet samenwerken en kan een organisatie niet effectief functioneren. Als leidinggevende heb je een rol om dit vertrouwen te versterken. Dit doe je door het bieden van psychologische veiligheid en heldere communicatie.



De kern van verbinding creëren met je team is:

1. Contact.
2. Ruimte.
3. Duidelijkheid.
4. Besluitvaardigheid.



1. Contact

De crux van verbindend leiderschap is persoonlijk contact. Stel vragen die je medewerkers ertoe aanzetten om vrijuit over zichzelf en het werk te praten. De gesprekken hoeven niet eens altijd strikt over het werk te gaan. Vier mooie *check-in* vragen zijn:

- Hoe gaat het met je?
- Wat zijn deze week je prioriteiten?
- Hoe kan ik je helpen?
- Waar moet onze organisatie mee stoppen, starten of doorgaan?

Spreek elkaar liever kort en frequent (eenmaal per week) dan langdurig en laagfrequent (eenmaal per maand of minder). Sterker nog: frequentie gaat boven kwaliteit! Een kort gesprekje van 10 of 15 minuten geeft al de mogelijkheid te verbinden, een tip te geven of te coachen. Hoe vaker je op voorspelbare wijze met je team spreekt, hoe meer je je actuele aandacht schenkt aan de werkelijkheid van hun werk. Prestaties, betrokkenheid en psychologische veiligheid zijn het resultaat.

"Safety is not the absence of threat. It is the presence of connection."
Gabor Maté

2. Ruimte

Stimuleer je medewerkers verantwoordelijkheid te nemen en controle over het eigen werk te nemen. Schets een helder omkaderd doel waaraan ze gaan werken en geef vrijheid binnen duidelijke richtlijnen. Wees open en transparant. Mensen willen weten wat van hen wordt verwacht. Maar ze willen ook vrijheid om zelf de beste manier te vinden om de doelen te bereiken. De ruimte die je zelf wilt hebben, moet je anderen ook gunnen. Net zoals je van jezelf weet dat je daar geen misbruik van maakt, vertrouw je je medewerkers in hun expertise en ervaring om zelfstandig de juiste beslissingen te nemen. Moedig je mensen expliciet aan om jouw ideeën kritisch te beoordelen. Dat is de beste blijk van vertrouwen die je als manager kunt geven. Ze zullen dat vertrouwen respectvol en eerlijk beantwoorden.

Als je je teamleden ruimte geeft, zul je:

- Je team mobiliseren door te laten zien dat je hun capaciteiten op prijs stelt.
- Hun betrokkenheid vergroten, hun sterke punten benutten en hun vertrouwen in elkaar vergroten.
- Ruimte voor jezelf creëren om je eigen sterke punten te benutten.

"Don't tell people how to do things, tell them what to do and let them surprise you with their results."

George S. Patton

3. Duidelijkheid

Duidelijke en heldere communicatie zijn de basis van een goed werkend team. Leidinggevend definiëren echter niet altijd helder wat ze van hun medewerkers verwachten. Vage doelstellingen leiden tot lage productiviteit. Als niet perfect duidelijk is gemaakt wat iemands rol is, kunnen geen duidelijke doelstellingen worden bepaald en kan niet worden gemeten of succesvolle prestaties worden geleverd. Praat over de doelen en de kaders die zijn gesteld, maar ook over de verwachtingen die je van ieder teamlid hebt, zodat iedereen in het team weet wat zijn rol is. Ga met iedereen het gesprek aan, maar maak ook duidelijke afspraken. Zo help je je medewerkers op het juiste spoor te blijven en consistente resultaten te behalen.

Zoiets eenvoudig als een compliment geven, kan daarbij al veel verschil maken. Je maakt daarmee helder van welke resultaten en welk gedrag je graag nog meer wilt zien. Mensen die erkenning krijgen, blijven gericht op verdere verbetering. Beloon dus goede prestaties. Laat je team zien dat je hen respecteert en dat ze ertoe doen. Waardeer zelfs de kleinste dingen, zeg vaak: "Dankjewel" en vier successen. Zo verduidelijk je dat hun werk wordt gewaardeerd.

"Commitment is a function of two things: clarity and buy-in."

Patrick Lencioni

4. Besluitvaardigheid

Mensen vinden het heel prettig om het gevoel te hebben dat ze ruimte hebben hun werk zelf te kunnen indelen. Maar door schade en schande hebben veel organisaties inmiddels geleerd dat afwezigheid van managers niet werkt. Niet alleen omdat zonder formele hiërarchie al snel een informele hiërarchie ontstaat. Maar vooral omdat het, bij grote tegengestelde belangen, juist plezierig is als een manager knopen doorhakt zodat het team verder kan. Een verbindend leider baseert zich daarbij niet alleen op zijn eigen kennis, maar neemt bij zijn beslissingen inzichten van de teamleden mee en piekert niet te lang over belangrijke beslissingen, maar verspilt zo weinig mogelijk tijd.

Je medewerkers leren meer als je knopen doorhakt dan als je altijd maar op meer informatie wacht. Mocht je beslissing later niet correct blijken, dan pas je je plannen aan en legt uit waarom je dat doet. Het is jouw taak om het risico te lopen er eens naast te zitten. Het enige dat je kunt verliezen is je trots, maar je team kan vastlopen als een beslissing uitblijft.

"You don't need to see the whole staircase, just take the first step."

Martin Luther King, Jr.

4.4 Verbinding met het grotere geheel

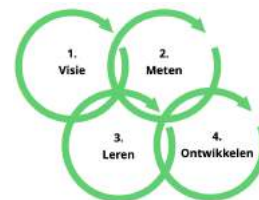


Introductie

Als je een leidinggevende rol hebt, is het belangrijkste dat je je medewerkers er constant aan herinnert wat echt belangrijk is en wat jullie als team of organisatie willen bereiken.

De kern van verbinden met het grotere geheel bestaat uit:

1. Visie.
2. Meten.
3. Leren.
4. Versterken.



1. Visie

Leiderschap gaat over het realiseren van een visie en het bereiken van langetermijnsucces. Mensen verlangen naar richting en focus. Zonder visie worden je mensen overspoeld door verschillende prioriteiten, met het risico op dubbel werk, foutieve uitgangspunten en energieverpilling. Als leidinggevende maak je duidelijk waar jullie als organisatie of team naar toe willen en hoe jullie verbonden zijn met het grotere plaatje:

- Waartoe bestaat de organisatie?
- Waarom doen we wat we doen?
- Hoe meten we succes?
- Hoe gedragen we ons?

Het is belangrijk dat de visie gedeeld wordt door de medewerkers en dat de neuzen dezelfde kant op staan. Een duidelijke visie zorgt voor vertrouwen, samenwerking, onderlinge afhankelijkheid, motivatie en gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor succes. Het gaat erom iedereen er zo vaak mogelijk aan te herinneren wat er echt toe doet. Daarbij bestaat er niet zoiets als teveel communicatie! In de beste organisaties ter wereld zijn leiders voortdurend actief met het uitleggen en benadrukken van de visie, strategie en prioriteiten van de organisatie. Waarschijnlijk gaan je medewerkers je boodschap pas geloven en begrijpen als je er zelf moe van begint te worden (Blanchard & Blanchard, 2015).

"Live your beliefs and you can turn the world around."

Henry David Thoreau

2. Meten

Iedereen moet weten dat zijn werk ertoe doet; dat zijn werk voor iemand belangrijk is. Een medewerker die geen verband ziet tussen zijn werkzaamheden en de bijdrage daarvan voor een andere persoon of groep, zal nooit tevreden zijn. Alle medewerkers moeten kwantitatief kunnen beoordelen of ze een goede dag of week hebben gehad. Ze vinden geen voldoening in hun werk als succes afhankelijk is van de mening van een ander. Zonder concrete manieren om zelf succes of mislukking te meten, zal de motivatie uiteindelijk verdwijnen. Hoe jullie succes en mislukking meten (op zowel organisatie-, team- als individueel niveau), vormt de basis voor jullie cultuur.

"You can't manage what you don't measure."

Peter Drucker

3. Leren

Als je wilt dat mensen zich ontwikkelen, hebben ze ruimte nodig om te leren. Creëer een cultuur waarin fouten maken mag en niemand de schuld krijgt. Reken niemand af op gemaakte fouten, maar gebruik

die momenten om te bekijken wat er mis ging en wat ervan kan worden geleerd. Alleen zo stimuleer je continue verbetering en ontstaan vernieuwende ideeën. Deel ook de uitkomsten van mislukte experimenten, zodat iedereen er wijzer van wordt.

Feedback speelt een belangrijke rol in het leer- en verbeterproces. Maak feedback onderdeel van de dagelijkse routine. Geef frequent positieve feedback over wat goed is gedaan. Houd het gesprek informeel en concentreer je op de voortgang van de doelen en de ontwikkeling van de medewerker. Waar nodig, lever je actuele, opbouwende kritiek over wat verbeterd kan worden. Nuttige feedback is specifiek, actiegericht en oplossingsgericht. Praat alleen over dingen die de ander ook echt zou kunnen veranderen. En controleer of de ander begrijpt wat je bedoelt, zodat je misverstanden voorkomt. Het draait erom dat je aangeeft hoe succes eruit ziet. Oh ja, ..., en sta zelf open voor de feedback die jij als leidinggevende ontvangt.

"Feedback is the breakfast of champions."
Ken Blanchard

4. Versterken

Tijdens het selecteren van mensen voor functies in jouw team of organisatie is een basisniveau aan kennis en vaardigheden natuurlijk een eerste vereiste. Maar staar je niet blind op diploma's of ervaring. Werf vooral op basis van waarden, instelling en potentiële vaardigheden. Wanneer je medewerkers hun persoonlijke redenen van bestaan kunnen combineren met het 'waarom' van jouw organisatie, zijn ze intrinsiek gemotiveerd en bereiken jullie meer met meer plezier.

Eenmaal aan boord, heb je als leidinggevende een rol in de persoonlijke ontwikkeling en het toekomstige succes van je medewerkers. Je kunt wel kijken waar iemands zwaktes liggen en proberen daarin verbetering te boeken, maar het is veel effectiever om te kijken hoe iemand zijn talent verder kan ontwikkelen. Laat je teamleden zich bewust worden van hun sterke en zwakke punten door ze zichzelf te laten evalueren en interactie te laten hebben met collega's. Speel in op sterke punten. Laat ze het grootste deel van hun tijd besteden aan dat waar ze het beste in zijn. Vind zo nodig andere werkzaamheden voor diegenen wiens sterke punten elders liggen. Maak het je nummer 1 baan om nieuwe sterren te ontwikkelen en coach om het potentieel op lange termijn te maximaliseren.

"Success is achieved by developing our strengths, not by eliminating our weaknesses."
Marilyn vos Savant



5. VALKUILEN VAN VERBINDEND LEIDERSCHAP

Leiderschap is en blijft maatwerk. De meest effectieve leiderschapsstijl zal altijd afhankelijk blijven van de organisatie, de persoon, de situatie en je eigen persoonlijkheid als leidinggevende. Dat maakt leiderschap zo'n onuitputtelijke bron van onderzoek, gepuzzel en inspiratie. En hoe enthousiast ik zelf ook mag zijn over de combinatie van coachend en resultaatgericht leiderschap, zelfs verbindend leiderschap is niet altijd ideaal. In dit hoofdstuk beschrijf ik daarom (in willekeurige volgorde) een aantal kritische kanttekeningen bij en valkuilen van verbindend leiderschap.

Vergt lange adem

Verbindend leiderschap kan een zeer effectieve manier van leidinggeven zijn omdat steeds meer medewerkers hun persoonlijke doelen zullen verenigen met de doelstellingen van de organisatie. De resultaten zijn echter mogelijk pas op (middel)lange termijn zichtbaar. Verbindend leiderschap vereist zelfvertrouwen van de leider en zijn kwaliteit om medewerkers enthousiast te houden voor het realiseren van de gemeenschappelijke visie.

Volwassenheid teamleden vereist

Alleen als de teamleden al over een voldoende mate van volwassenheid en eigenaarschap beschikken, kan de leider de principes van verbindend leiderschap volgen.

Niet geschikt in crisissituaties

Verbindend leiderschap schiet tekort in crisissituaties en als snel resultaten moeten worden behaald.

Niet iedere leider kan/wil coachen

Het motiveren en inspireren van medewerkers om zich persoonlijk te ontwikkelen vraagt specifieke vaardigheden van managers. Managers moeten vragen stellen die medewerkers ertoe aanzetten om vrijuit over zichzelf te praten. Niet iedere manager voelt zich hierbij op zijn gemak. Daarom hebben de meeste managers gerichte training nodig om coachinggesprekken effectief te maken. Maar zelfs dan willen niet alle leidinggevendenden in een coachende rol stappen omdat ze er te weinig resultaat van verwachten of het inschatten als te tijdrovend.

Poldercultuur ligt op de loer

Als een verbindend leider voor zichzelf geen duidelijke doelen stelt en zijn persoonlijke succes afhankelijk maakt van de organisatieresultaten, bestaat het risico dat eindeloos wordt gediscussieerd over doelen of werkwijzen.

Conflictvermijding

Het lijkt een teken van goede samenwerking en verbinding als in een team geen meningsverschillen of (constructieve) conflicten bestaan. Maar dat is een misverstand. Als teamleden zich niet vrij genoeg voelen om hun mening te geven en deze te verdedigen, komen belangrijke kwesties niet aan de orde.

Uitstelgedrag

Verbindend leiderschap kan worden misgeïnterpreteerd als vriendschappelijke omgang. Dat kan het lastig maken bij matige werkuitvoering in te grijpen. Maar jullie zijn geen vriendengroep! Jullie hebben een gezamenlijke doelstelling te realiseren. Als die niet wordt gehaald, heeft iedereen een probleem.

"Good things do not come easy. The road is lined with pitfalls."

Desi Arnaz

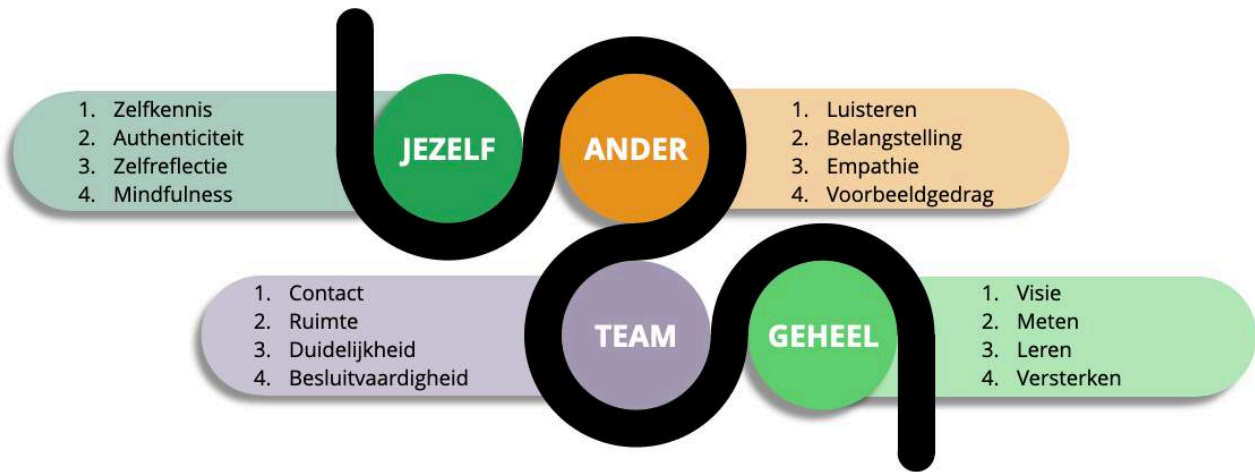


6. TOT SLOT

Leidinggeven gaat over het behalen van doelen en zorgen dat je medewerkers het beste uit zichzelf halen zodat resultaten worden behaald. Wat je daarvoor moet doen is situationeel bepaald. De meest effectieve leiders kunnen dan ook soepel switchen in hun leiderschapsstijl. Ze schatten voortdurend in waar de situatie om vraagt en passen daar hun gedrag op aan. Wanneer volledige controle is gewenst, is oud en directief leiderschap effectief. Maar in situaties waar de *span of control* groot is en de materie complex of veranderlijk, zijn andere vormen van leiderschap te prefereren.

'Bruggen bouwen' is een belangrijke nieuwe rol van leidinggevendenden. Het gaat om het creëren van verbinding. Verbinding tussen leidinggevendenden en hun medewerkers en tussen medewerkers onderling. Maar ook verbinding tussen de doelen en de behoeften van individuele medewerkers en die van de organisatie. Als je in staat bent die relaties te optimaliseren, presteren mensen beter waardoor de resultaten van de organisatie verbeteren.

Verbindend leidinggeven is een vaardigheid die je kunt versterken en aanscherpen door het vaak te doen. Het is de kunst te ontdekken wat voor jou en jouw team of organisatie het beste werkt. De enige manier om dat uit te vinden is door experimenten te doen. Natuurlijk kun je sneller stappen maken als je niet alles zelf hoeft te bedenken, maar kunt putten uit ervaringen van anderen. In dit E-book beschrijf ik wat ik over verbindend leidinggeven heb ontdekt, zodat jij daar kennis of inspiratie kunt putten. Ik vat het samen in Figuur 2.



Figuur 2: Bouwstenen verbindend leiderschap.

Mijn advies is: experimenteer, observeer, leer, pas toe en herhaal. Of, zoals de prachtige metafoer die Wolff en Van der Meulen (2020) schetsen: "Een werk-, team- of organisatiecultuur is als een tuin. Of je er nu iets aan doet of niet, er groeit en bloeit van alles, ook wat je niet wilt. Wanneer je echter gericht zaait, plant, wiedt en snoeit, kan iets prachtigs ontstaan. Het bouwen, veranderen en ontwikkelen ervan vergt tijd en moeite."

OVER DE AUTEUR

Achtergrond en ervaring

Na mijn studies scheikunde en technische natuurkunde heb ik vele jaren praktijkervaring opgedaan als operationeel leidinggevende bij diverse fabrieken van Tata Steel in IJmuiden. Ik heb een goed ontwikkeld analytisch vermogen, ben altijd op zoek naar patronen en kan grote problemen in kleinere delen opknippen. Dat doe ik liefst niet alleen, maar vooral graag met anderen. Zo heb ik van veel mensen geleerd en allerlei experimenten uitgevoerd om mijn persoonlijk leiderschap te versterken. Dat wat echt een verschil maakte, probeer ik sinds 2018 als freelance coach en consultant aan mijn cliënten over te dragen, zodat ze topteam creëren en hun doelstellingen realiseren.

Waarom ik doe wat ik doe?

Ik heb een liefde voor leren en doen. Mijn kennis van en ervaring met diverse theorieën, modellen en gereedschappen zijn dus niet voor in de boekenkast. Ik popel om ze met je te delen, samen resultaten te behalen en er uit te halen wat er in zit.

Hoe ik dat doe?

Ik kijk naar jou als persoon. Daarbij sta ik niet alleen stil bij jouw gedrag en wat dat met anderen doet, maar ik help je ook met praktische hulpmiddelen om jouw werk als leidinggevende makkelijker, effectiever en leuker te maken. Samen ontdekken we wat voor jou het beste past, zodat je niet alleen methoden en technieken uitprobeert, maar ze blijvend integreert in je leven.

Wat ik doe?

In mijn leiderschapstrajecten ben ik jouw sparringspartner. Ik stel je vragen, structureer je gedachten, zet aan tot denken, creëer beweging en ik inspireer. Ik kan je bijvoorbeeld helpen als:

- Je een topteam wilt creëren, waarin de teamleden elkaar vertrouwen, met elkaar samenwerken en de kwaliteiten van alle teamleden worden benut.
- Je effectiever met je team wilt overleggen.
- Je stress wilt reduceren en de mentale fitheid van jou en je team wilt vergroten om betere prestaties te kunnen leveren en met meer plezier te kunnen werken.
- Je wilt coachen op gedrag, proces en resultaat 'zonder er bovenop te zitten'.
- Jij je visie en beslissingen als leider wilt verduidelijken, zodat je je organisatie inspireert.
- Je praktisch en doelgericht efficiënter wilt werken, zodat je dezelfde (of betere) resultaten realiseert, terwijl je minder tijd besteedt.

Ben je benieuwd wat ik voor jou kan betekenen? Neem dan graag vrijblijvend contact met me op.

Paul Stroomer Coaching & Advies
Tolschestraat 41
5363 TB Velp (NB)
M: 06-37617242
E: info@paulstroomer.nl
W: paulstroomer.nl

LITERATUUR

- Blanchard, K., & Blanchard, S. (2015). *Over leiderschap*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Brassey, J., Van Dam, N., & Van Witteloostuijn, A. (2020). *Authentiek zelfvertrouwen*. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.
- Brown, B. (2013). *De moed van imperfectie*. Utrecht: Bruna.
- Buckingham, M., & Goodall, A. (2019). *Ik ben benieuwd naar je mening - Negen leugens van de werkvloer*. Amsterdam: Het Spectrum.
- Buschman, M. (2016). *Verbindend vermogen*. Baarn: S2uitgevers.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2020). *Duurzame inzetbaarheid werknemers; geslacht en leeftijd*. Van: <https://www.cbs.nl/nl-nl/cijfers/detail/83054NED>.
- Chamine, S. (2012). *Positive intelligence*. Greenleaf: Austin, TX.
- Clifton, J., & Harter, J. (2019). *It's the manager*. Gallup Press.
- George, B. (2018). *Lead true*. Van: <https://www.billgeorge.org/lead-true-ebook/>.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78 (2), 4-17.
- Harrell, M., & Barbato, L. (2018). *Great managers still matter: the evolution of Google's Project Oxygen*. Van: <https://rework.withgoogle.com/blog/the-evolution-of-project-oxygen/>.
- Lencioni, P. (2008). *De 3 symptomen van een rotbaan*. Amsterdam: Business Contact.
- Stoker, J. (2004). Coachend leiderschap in de praktijk. *HRM in de praktijk* 6.4-1, 1-22.
- Wolff, M., & Van der Meulen, F. (2020). *Het happy office manifest*. Amsterdam: Business Contact.



Paul Stroomer
coaching & advies

