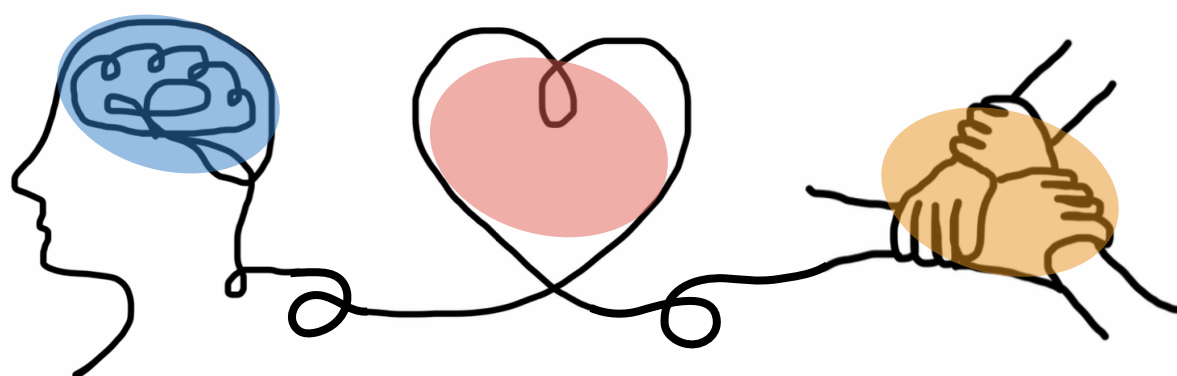




Paul Stroomer
coaching & advies



HOOFD, HART EN HANDEN

DRIE DIMENSIES VAN LEIDERSCHAP

PAUL STROOMER

HOOFD, HART EN HANDEN - Drie dimensies van leiderschap
© 2024 Paul Stroomer

Tekst, illustraties en ontwerp: Paul Stroomer

Ik ben een warm voorstander van vrij gebruik en verspreiding van mijn artikelen en E-books. Maar er zitten ook grenzen aan dit gebruik. Daarom vraag ik je de volgende richtlijnen op te volgen:

- Voor het gebruik van mijn teksten in je eigen publicatie of op je website hoef je geen toestemming te vragen. Maak in dat geval 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.



INHOUD

VOORWOORD	5
1. BASIS EN EXCELLENTIE IN LEIDERSCHAP	7
1.1 Vertrouwen als sleutel	7
1.2 Op weg naar excellent leiderschap	8
2. LEIDERSCHAP MET JE HOOFD	10
2.1 Je gezonde verstand gebruiken	10
2.2 Jezelf kennen	11
2.3 Omgaan met druk en stress	13
3. LEIDERSCHAP MET JE HART	15
3.1 Op intuïtie vertrouwen	15
3.2 Verbinden op basis van emotionele intelligentie	17
3.3 Inspiratie en motivatie bieden	19
4. LEIDERSCHAP MET JE HANDEN	22
4.1 Verantwoordelijkheden scherp houden	22
4.2 Leiding geven aan verandering	24
4.3 Ontwikkelen van medewerkers	25
5. HOOFD, HART EN HANDEN VERBINDEN	27



5.1 Hoe ver ben jij al?	27
5.2 Leren door doen	28
OVER DE AUTEUR	29
ASSESSMENT ALS HULPMIDDEL	31
REFERENTIES	34



Waarom is dit E-book belangrijk voor jou?

Hoe haal je het meeste uit dit E-book?

VOORWOORD

Waarom dit E-book?

De inzichten en technieken uit dit E-book zijn het resultaat van jarenlang onderzoek naar leiderschap en persoonlijke ontwikkeling. Ik heb geprobeerd voor mijzelf structuur te scheppen in alle informatie en kennis die ik verzamelde. Zo ontstonden voor mij duidelijkheid en dwarsverbanden. Ik zie dit E-book graag als een samenvatting van wat ik heb geleerd. Daar voeg ik ruim vijfentwintig jaar ervaring aan toe, waarin ik heb kunnen toetsen wat voor mij het beste werkt. Voor jou, als lezer van dit E-book, levert dat een belangrijk voordeel op. Je hoeft namelijk niet zelf al die boeken te lezen, trainingen te volgen of workshops bij te wonen.

Voor wie?

Dit E-book is bedoeld voor alle leiders die zichzelf en hun team of organisatie willen versterken. Als je als leidinggevende al 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 over mijn persoonlijke ervaringen 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 misschien al het verschil maken om jou te helpen een stap in de goede richting te zetten.

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

- Je krijgt inzicht in drie dimensies van leiderschap die van belang zijn om vertrouwen binnen jouw team of organisatie te creëren en te versterken; op een manier die bij jou past.
- Je snapt waarom verbinding tussen jouw hoofd, hart en handen jou als leidinggevende effectief maakt.
- Je begrijpt wat jij als leidinggevende kunt doen om je kwaliteit op drie leiderschapsdimensies te vergroten en krijgt praktische suggesties om hiermee jezelf en de interactie met jouw team of organisatie te versterken.



De adviezen in dit E-book zijn gebaseerd op gemiddeld succesvolle interventies. Ze werken daarom niet noodzakelijkerwijs ook voor jou of onder jouw specifieke omstandigheden. Een methode kan voor de een wel (of beter) werken en voor de ander niet (of minder goed). Niemand anders dan jijzelf kan het recept schrijven voor hoe jij jouw leiderschap persoonlijk het beste invult. Probeer het uit en ontdek of en wanneer het voor jou werkt. Maak zonnig aanpassingen of doe een ander experiment.

Hoe zit dit E-book in elkaar?

De opbouw van dit E-book is eenvoudig. In inleidend Hoofdstuk 1 licht ik de basis toe van drie leiderschapsdimensies die resulteren in vertrouwen. Ook leg ik uit hoe excellente leidinggevendenden zich onderscheiden van hun minder bekwame collega's. In hoofdstuk 2 beschrijf ik de grondslagen voor leiderschap met je hoofd. Omdat teams en organisaties zich willen kunnen verbinden met hun leidinggevende, geef ik in Hoofdstuk 3 aan dat leiden vanuit je hart daarin een sleutelrol speelt.

Als de bouwstenen uit Hoofdstuk 2 en 3 zijn gelegd, ligt er een mooie basis, maar dan begint het pas echt. Daarom staat Hoofdstuk 4 in het teken van aanpakken en voortdurend bezig zijn om verbetering te realiseren: leiderschap met je handen. Misschien versta jij de kunst al om te leiden met je hoofd, hart en handen. In Hoofdstuk 5 stel ik je daarvoor een aantal vragen ter zelfevaluatie. Mocht je daaruit concluderen dat er nog winst te boeken is, leg ik je uit hoe je dat kunt aanpakken.

Tot slot beschrijf ik wie ik ben en wat mijn achtergrond is. Dat vul ik aan met een beschrijving van Leadership Circle Profile, een krachtig leiderschapsassessment waarmee ik jou zou kunnen ondersteunen om het beste uit jezelf te halen.



Hoe creëer en versterk je vertrouwen?

Wat doet een excellent leidinggevende beter dan zijn collega's?

1. BASIS EN EXCELLENTIE IN LEIDERSCHAP

Waarschijnlijk zijn we het snel met elkaar eens als ik stel dat een team of organisatie niet duurzaam kan functioneren als zij haar leidinggevende niet vertrouwt. En andersom is het ook als leidinggevende een zekere weg naar mislukking als je jouw medewerkers niet vertrouwt. In dit hoofdstuk ga ik in op:

1. De basis voor het creëren van vertrouwen.
2. Factoren waarin excellente leidinggevendens uitblinken.

1.1 Vertrouwen als sleutel

Op de vraag wat effectief leiderschap is, gaf leiderschapstrainer Remco Claassen een fantastisch antwoord: "Leiderschap is niets anders dan goed weten wie je bent en wat je wilt en dat weten te transformeren in voordeel voor anderen" (Claassen & Braun (2022)). Mooi, compleet en simpel. In praktijk is leiderschap echter complex en laat het zich niet beschrijven in eenvoudige concepten. Inzichten en ervaringen van individuele succesvolle leiders kunnen ons weliswaar helpen om een richting te wijzen, maar ze bevatten nooit de definitieve oplossing.

Er zijn steeds meer mensen die, net als ik, geloven dat mensen van nature geneigd zijn het goede te doen, dat mensen te vertrouwen zijn. Controle is goed, maar vertrouwen is beter. En dan bedoel ik niet blind vertrouwen, maar de erkenning dat de collectieve kwaliteiten van je medewerkers oplossingen en inzichten kunnen opleveren die verder gaan dan jouw individuele capaciteiten als leidinggevende. Met dat principe als uitgangspunt, is in iedere organisatie vertrouwen tussen medewerkers en hun leidinggevende(n) cruciaal voor een gezonde en productieve werkomgeving.



Als jij er als leidinggevende in slaagt hoofd, hart en handen te integreren in jouw leiderschapsstijl, leg je een solide basis voor het creëren en versterken van vertrouwen:

- Hoofd. Goed leiderschap begint met zelfinzicht; met zelf weten wat er zich in jouw hoofd afspeelt. Je kunt pas een goede leider worden als je jezelf kent en weet wat jou uniek maakt.
- Hart. Goed leiderschap betekent verbinding. Het start met verbinding met jezelf. Om effectief leiding te kunnen geven, zul je je bewust moeten zijn van je eigen emoties en gedachten en hoe deze jouw leiderschap beïnvloeden. Als je vervolgens vanuit passie en vastberadenheid verbinding maakt met je team en je bewust bent van hun emoties, behoeften en zorgen, kun je hen aanmoedigen om hun best te doen en hun potentieel te benutten.
- Handen. Goed leiderschap betekent dat je actie onderneemt en de handen uit je mouwen steekt. Niet alleen praten over wat je wilt bereiken, maar vooral ook zelf het goede voorbeeld geven.

Met deze drie dimensies van leiderschap word je een rolmodel dat vertrouwen stimuleert en anderen motiveert het beste uit zichzelf te halen. Je zult zien dat het een positieve impact heeft op jouzelf, je team en de rest van de organisatie. En daarmee bepalend is voor de prestaties, tevredenheid van medewerkers en klanttevredenheid.

1.2 Op weg naar excellent leiderschap

Gallup, een wereldwijde marktonderzoek- en adviesorganisatie, definieert leiderschap als 'het vermogen om anderen te beïnvloeden, te mobiliseren en te inspireren om samen te werken om resultaten te behalen en doelen te bereiken' (Clifton & Harter (2019)). Clifton en Harter benadrukken dat leiderschap niet alleen gaat over het sturen en aansturen van medewerkers, maar ook over het ontwikkelen van visie en het creëren van een omgeving waarin mensen zich gehoord en gewaardeerd voelen. Leiderschap omvat het opbouwen van relaties, het creëren van verbinding en het omgaan met verschillende persoonlijkheden en stijlen om gemeenschappelijke doelen te behalen.

Wat maakt dat we de ene leider vertrouwen en willen volgen, terwijl de houding en het gedrag van een andere leider ons doen twijfelen? Het antwoord op deze vraag schuilt in wat organisaties het meest van hun leider nodig hebben. De meeste mensen functioneren het best als ze onderling contact hebben, zich gewaardeerd voelen en elkaar durven vertrouwen. Ze willen worden vertrouwd in hun handelingen en beoordelingsvermogen, maar willen ook dat hun leidinggevende betrouwbaar is. Eerlijkheid, duidelijkheid en voorspelbaarheid vormen de basis van vertrouwen en betrouwbaarheid. Als leider geef je hier dus maar beter prioriteit aan. Zorg dat je medewerkers weten dat hun vragen eerlijk worden beantwoord, hun ideeën worden gehoord en naar hun zorgen wordt geluisterd. Je mag ook jouw eigen zorgen of worstelingen delen. Door jezelf en je kwetsbare kant te laten zien, creëer je verbinding en psychologische veiligheid.

Psychologische veiligheid is het gevoel van vertrouwen dat nodig is om open en eerlijk te kunnen communiceren, zonder bang te zijn om beoordeeld of afgewezen te worden. Het is de sociale en emotionele omgeving waarin mensen zich comfortabel voelen om risico's te nemen en hun ideeën te uiten, ook als deze ideeën anders of controversieel zijn (Lencioni (2012)). Als



mensen zich veilig voelen om zich uit te spreken en hun ideeën te delen, zijn ze meer geneigd om nieuwe oplossingen te bedenken en te experimenteren. Dit zal leiden tot betere beslissingen, betere resultaten en een grotere medewerkertevredenheid.

Zenger en Folkman deden hier intensief onderzoek naar (Zenger & Folkman (2014)). Op hun vraag aan medewerkers van verschillende organisaties wat zij van hun leidinggevenden nodig hebben, waren de antwoorden:

1. Inspireren en motiveren	38%
2. Integriteit en eerlijkheid	37%
3. Problemen oplossen en knelpunten analyseren	37%
4. Resultaatgerichtheid	36%
5. Krachtig communiceren	35%
6. Samenwerking en teamwork stimuleren	33%
7. Relaties bouwen	30%

Deze gevraagde vaardigheden verschillen niet wezenlijk voor diverse niveau's in de organisatie. Voor middenmanagers gaat het oplossen van problemen boven al het andere. Voor het senior management schuift krachtig communiceren naar positie 2. Alleen van topmanagers wordt een extra competentie gevraagd op positie 5: het vermogen om een strategisch perspectief te ontwikkelen.

De gemeenschappelijke factor is dat leiders op alle niveau's beginnen met een doel voor ogen, de gewenste resultaten communiceren en vervolgens vorm geven aan gedrag dat bijdraagt aan prestaties, ontwikkeling en succes. Deze dingen goed doen, is de grootste onderscheidende factor tussen een gemiddelde leider en een excellente leider.

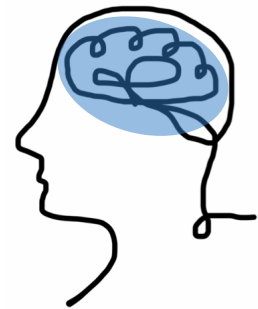


Hoe blijf je scherp en versterk je jouw gezonde verstand?

Wie ben je en waar sta jij voor?

Hoe blijf je mentaal fit?

2. LEIDERSCHAP MET JE HOOFD



Leiderschap vanuit het hoofd staat voor het beschikken over een voldoende mate van kennis en de capaciteit om logisch te kunnen nadenken. Excellente leiders onderscheiden zich met hun hoofd op drie vlakken:

1. Ze gebruiken hun gezonde verstand.
2. Ze hebben een ruime mate van zelfkennis.
3. Ze kunnen omgaan met druk en stress.

2.1 Je gezonde verstand gebruiken

Een leider moet op zijn minst goed geïnformeerd, deskundig zijn en de technische aspecten van het werk begrijpen. Effectief leiderschap wordt gekenmerkt door gezond verstand: het vermogen om rationeel te denken, informatie en situaties te beoordelen en beslissingen te nemen. Excellente leiders zijn in staat om complexe problemen te begrijpen, kansen te identificeren en doelen te stellen. Ze maken gebruik van hun intellectuele capaciteiten en komen tot weloverwogen, op feiten gebaseerde, beslissingen door logisch en kritisch te redeneren.

Praktische stappen om je gezonde verstand scherp te houden

Als je niet een minimale dosis gezond verstand had, was je geen leidinggevende geworden. Zorg er voor dat je scherp blijft en je gezonde verstand versterkt op basis van de volgende methoden:

- Evalueer plannen, verdiep je in risico's en oefen jezelf in het stellen van kritische vragen over verschillende situaties en problemen. Analyseer beschikbare informatie, evalueer argumenten en trek conclusies op basis van logica en bewijs.



- Lees boeken, artikelen en andere bronnen die je kennis en begrip van verschillende onderwerpen vergroten. Dit helpt je om verschillende perspectieven te begrijpen en je denkvermogen uit te breiden.
- Stimuleer je nieuwsgierigheid en stel vragen over de wereld om je heen. Nieuwsgierigheid moedigt je aan om meer informatie te verzamelen en diepgaander na te denken over verschillende onderwerpen.
- Luister naar wat anderen ze zeggen hebben en sta open voor verschillende perspectieven. Dit helpt je om je eigen denkbeelden te onderzoeken en je begrip van een onderwerp te vergroten.
- Houd een dagboek bij. Schrijf je gedachten op in een dagboek of logboek. Het noteren van je gedachten helpt je om je ideeën te organiseren en je denkproces te verhelderen. Door je gezonde verstand te verbeteren en beter inzicht te ontwikkelen in complexe vraagstukken en situaties, zul je beter overwogen beslissingen nemen en effectiever handelen.

Lezen is al van jongs af aan een grote hobby van mij. Ik verslond en verslind alles wat ik interessant vind of wat me leuk lijkt. Maar als ik te vermoeid ben, lijken al die letertjes op en neer te dansen. En als ik teveel stress heb, moet ik een tekstregel soms drie keer lezen om te begrijpen wat er staat of merk ik opeens dat ik geen idee heb waar de afgelopen twee pagina's over gingen. Zo verloor ik bijna mijn plezier in lezen. Net op tijd heb ik geleerd dat als ik langere tijd geen zin heb om te lezen, ik rust moet nemen of actief ontspanning moet zoeken. Om vervolgens weer enthousiast een boek ter hand te kunnen nemen, ontspanning te vinden en mijn kennis te vergroten.

2.2 Jezelf kennen

Goede leiders zijn transparant, eerlijk, betrouwbaar en handelen integer; zowel naar zichzelf als naar anderen. Ze zijn authentiek zichzelf, zich bewust van hun emoties en hebben een moreel kompas dat hen op koers houdt, in goede en in slechte tijden:

- Ze handelen in overeenstemming met hun waarden en principes, zelfs als niemand anders kijkt.
- Ze doen wat ze zeggen en zeggen wat ze doen, zodat helder is wat van hen mag worden verwacht.
- Ze hanteren voor iedereen dezelfde standaarden, ook voor henzelf.
- Ze nemen verantwoordelijkheid voor hun daden, durven hun fouten toe te geven en proberen te leren van hun fouten.

Daarmee bouwen ze voortdurend aan vertrouwen en positieve relaties.

Om je voortdurend zo te kunnen gedragen, is zelfkennis vereist. Als jij weet wie je bent, wat je wilt bereiken en op welke wijze je dat wilt realiseren, heb je een goede basis gelegd om jouw



rol als mens en als leidinggevende in te richten. Je kunt geen effectieve leider zijn als je niet bereid bent jezelf met al je mooie en minder mooie kwaliteiten te laten zien. Er kleven risico's aan het laten zien van je ware ik, maar die zijn de moeite waard omdat je daarmee kunt laten zien wat voor jou echt belangrijk is. Als jij volstrekt jezelf kunt zijn als leidinggevende, hoef je geen rol te spelen, maar handel je authentiek en verspil je zo weinig mogelijk energie.

Praktische stappen om je zelfkennis te vergroten

Met behulp van de volgende vragen ga je net een stapje verder om jouw zelfkennis te vergroten dan je misschien gewend bent. De antwoorden op deze vragen vormen het fundament van wie jij bent en wilt zijn:

- Wat zijn je belangrijkste waarden en prioriteiten in het leven?
- Wat zijn je sterktes en belangrijkste verbeterpunten?
- Wat vind je het allerleukst om te doen?
- Wat motiveert je en wat zijn jouw passies?
- Wat zou je doen als tijd, geld en mogelijkheden geen belemmering vormen?
- Wat zijn jouw persoonlijke doelen en hoe kun je ze bereiken?
- Wat zijn jouw belangrijkste emoties en hoe beïnvloeden ze jouw gedrag?
- Welke situaties, mensen of gedachten versterken jouw emoties?
- Hoe kun je deze emoties beter beheersen om er effectiever mee om te gaan?
- Hoe kun je jezelf blijven ontwikkelen en groeien als persoon?
- Hoe wil je worden herinnerd?

Misschien ontdek je dat er soms onderscheid is tussen hoe jij je als mens en als leidinggevende tot een vraagstuk verhoudt. Dat hoeft geen probleem te zijn, maar geeft wel aan dat je daar misschien nog wat langer over moet nadenken.

Als er één ding is wat ik je zou willen meegeven is het tijd te nemen om jezelf te bevragen wie je bent, wat je wilt bereiken en welke stappen je daarvoor moet nemen. Ik ben hier pas later in mijn leven mee gestart. Het gevolg was dat ik een aantal keren functies aannam die, ondanks een enthousiaste start, misschien toch niet zo goed bij mij pasten.

Op basis van een persoonlijke missie had ik voor mijzelf duidelijker kunnen hebben waar ik energie van kreeg en waar ik mijn energie op moest richten. Nu leidde het gebrek daaraan een aantal malen tot flinke verstoringen van mijn energiebalans. Waarschijnlijk had ik een aantal andere keuzes gemaakt en beter voor mijzelf gezorgd als ik mijn professionele koers had afgestemd op mijn persoonlijke kompas in plaats van te vertrouwen op min of meer toevallige gebeurtenissen en benoemingen.



2.3 Omgaan met druk en stress

Helaas is het in het leven van leidinggevenden niet altijd rozengeur en maneschijn. Soms zijn discipline, veerkracht en doorzettingsvermogen vereist. Net als ieder ander zul je moeten omgaan met negatieve gedachten om kalm te blijven, te kunnen ontspannen en je zelfvertrouwen te behouden; ook wanneer het even tegenzit.

Het ervaren van druk en stress is normaal. We worden allemaal geconfronteerd met situaties waarvan de uitkomst onzeker is. En dingen kunnen misgaan. Die gedachten zijn reëel en onvermijdelijk. De sleutel tot succes is de vaardigheid om te focussen op het moment dat je registreert dat je bent afgeleid door irrelevante gedachten en geconcentreerd zou moeten zijn op de uit te voeren taak. Juist onder deze omstandigheden kan het helpen bewust stil te staan bij je persoonlijke waarden en wat je echt belangrijk vindt (van Yperen (2021)).

Een op zelfvertrouwen gebaseerde, positieve mindset vergroot de kans dat je je niet laat afleiden door interne spanningen en negatieve gedachten. Richt je aandacht volledig op de factoren waarover je zelf controle hebt. Daarmee kun je nervositeit en faalangst op een hanteerbaar niveau brengen. Hoe je dat concreet doet, is een individuele aangelegenheid en alleen door oefening en ervaring vast te stellen. Verschillende methodes werken voor de een beter dan voor de ander en in de ene situatie beter dan in de andere.

Praktische stappen om beter met druk en stress om te gaan

- Als je druk, opwindning of nervositeit ervaart, kun je dat interpreteren als normaal of als voorbereiding op het bereiken van je doel. Je lichaam reageert op de situatie en maakt zich klaar om extra energie te kunnen leveren voor de gevraagde actie.
- Je kunt spanning en nervositeit voor toekomstige gebeurtenissen reduceren door van tevoren oplossingen te bedenken situaties waarmee je zou kunnen worden geconfronteerd. Wat kan er misgaan? Werk voor ieder scenario een mogelijke oplossing uit om het negatieve scenario geen werkelijkheid te laten worden. Op deze wijze neger je mogelijke problemen niet, maar treed je ze met open vizier tegemoet en los je ze zo goed mogelijk op door je te richten op factoren waar je zelf invloed op kunt uitoefenen. En als het dan toch misgaat, dan word je er in ieder geval niet door overvallen en zal jouw authentieke ik ermee kunnen omgaan. Door dit structureel onderdeel van je voorbereiding te maken, ontstaat routine en zul je op de momenten dat de vooraf ingebeelde negatieve situatie ontstaat eerder de juiste keuzes maken.
- Als je stress ervaart, is het de kunst om je negatieve gedachten en gevoelens te accepteren en te neutraliseren door ze te laten zijn voor wat ze zijn. Constateer dat je negatieve gedachten hebt, accepteer ze, maar verspil er geen tijd of energie aan. Blijf op koers door gedrag te vertonen dat past bij jouw persoonlijke waarden. Denk aan nieuwe doelen stellen, je werk zo goed mogelijk blijven doen, anderen helpen, gezond eten, voldoende bewegen en leuke dingen blijven doen. Ongeacht het resultaat stemt dat tot tevredenheid, wat goed is voor je plezier, motivatie en prestaties op de langere termijn.
- Pauzeer geregeld en neem tijd voor jezelf. Daarbij helpt het je bewust te worden van je lichaam. Bijvoorbeeld door een paar keer diep adem te halen, met je vingers over elkaar te strijken of met je tenen te wiebelen. Hierdoor word je je bewuster van je emoties en kun je bewuster reageren. Neem iedere dag een half uur denk- en reflectietijd. Behalve als je het



druk hebt; dan heb je een heel uur nodig. En soms is het gewoon beter om je klus langere tijd te onderbreken en goed uit te rusten voor je verdergaat.

OK, ik geef het toe: ik houd van structuur. En van actielijstjes. Ik vind het heerlijk om acties op mijn lijstjes gereed te melden. Dat geeft me het gevoel dat ik dingen heb bereikt, vooruitgang heb geboekt en mijn plannen heb waargemaakt. Door mijn lijstjes lijkt het ook alsof ik nooit iets vergeet.

In mijn leidinggevende rollen vond ik het altijd fijn om aan het einde van de werkdag mijn lijstjes door te nemen en te zien wat de opbrengst of voortgang van die dag was en wat mij de volgende dag te wachten stond. Steeds vaker concludeerde ik dat de lijstjes iedere dag alleen maar aangroeiden: één actie gereed; twee nieuwe erbij.

Op die manier zou het werk nooit afkomen. Dus nog maar een wat langere werkdag maken, want anders ging ik niet met een tevreden gevoel naar huis. Steeds langere werkdagen, 's avonds doorwerken, klussen afmaken in het weekend, ... En nog kreeg ik niet alles af. Het duurde even voordat ik me realiseerde dat mijn werk als leidinggevende inderdaad nooit af was. Dan kon ik maar beter bijtijds grenzen stellen en proberen 'af te schakelen' van het werk: sporten, mensen opzoeken, de natuur in, ... Dat maakte me blijer en hield me gezond.

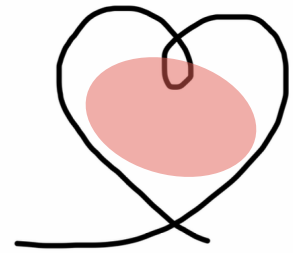


Wat kun je doen als je het even niet meer weet?

Verbinden met anderen, hoe doe je dat?

Hoe maak je dat mensen zich door jou willen laten leiden?

3. LEIDERSCHAP MET JE HART



Leiderschap vanuit het hart staat voor de kwaliteit om te kunnen voelen wat mogelijk is en verbinding te maken met jezelf en anderen. Excellente leiders onderscheiden zich met hun hart op drie vlakken:

1. Ze durven te vertrouwen op hun intuïtie.
2. Ze beschikken over een hoge mate van emotionele intelligentie.
3. Ze zijn in staat anderen te inspireren en te motiveren.

3.1 Op intuïtie vertrouwen

In deze tijd waarin veranderingen elkaar snel opvolgen, de wereld steeds complexer wordt en enorme hoeveelheden informatie beschikbaar zijn, bereiken we de grenzen van het traditionele leiderschap. Alleen op basis van analyse en ratio kan de werkelijkheid niet meer worden begrepen. Deze tijd vraagt om leiderschap dat gevoed wordt door verbinding; verbinding met jezelf, je medewerkers, je klanten, je concurrenten en de planeet. Dit vraagt van jou als leider om zelfreflectie, kwetsbaarheid en het loslaten van de controle: je gebruikt je hoofd, maar laat je leiden door je hart.

Je hart laat je spreken door te luisteren naar je intuïtie, te luisteren naar je innerlijke stem die zegt: "Doe dit", of juist: "Dit past niet bij jou." Dit vertrouwen op weten wat de beste keuze is, zonder te kunnen verklaren waarom of hoe je dit weet, hebben we allemaal wel eens meegemaakt. En dan heb je waarschijnlijk ook ervaren wat gebeurde als je dat gevoel volgde of juist niet volgde. Intuïtie wordt steeds meer gezien als een bron van zinvolle informatie en een onmisbare aanvulling op het rationele denken. Ze kan helpen inzicht, wijsheid en de capaciteit om te innoveren te vergroten (Anderson & Adams (2016)).



Trap niet in de valkuil altijd te doen wat je gevoel je ingeeft. Soms is het beter om te vertrouwen op rationele overwegingen en intuïtieve ingevingen te negeren. Je intuïtie heeft namelijk niet altijd gelijk. Ze is gebaseerd op jouw persoonlijke ervaringen en weegt ook ervaringen mee, waarvan je rationeel kunt zeggen dat ze niet (meer) relevant zijn; bijvoorbeeld negatieve gebeurtenissen of angsten uit het verleden. Iets kan dan verkeerd aanvoelen, terwijl het wel goed voor je is. Ook kan impulsief gedrag soms leiden tot verkeerde keuzes of beslissingen, omdat niet alle aspecten van een situatie zijn doordacht.

Intuïtie kan de ratio dus niet vervangen; het gaat om de balans. Denken en voelen gaan samen. Je hebt informatie nodig om te kunnen beslissen. Je moet weten waar het over gaat en begrijpen wat de kansen zijn. Daarna kun je je intuïtie de tijd en de ruimte geven om een goede ingeving te produceren. Of andersom: spreek je intuïtie aan, vorm een eerste mening en staaf deze met feiten ter onderbouwing. Op deze wijze voorkomt een intuïtieve leider een zwakke leider te worden die teveel zijn/haar gevoel volgt en daardoor chaotisch, impulsief, weinig daadkrachtig en snel maar onzorgvuldig acteert.

Leven en leidinggeven met intuïtie kun je leren. Hoe meer je er voor openstaat, des te betrouwbaarder wordt het. Maar het begint met jezelf meer rust en stilte gunnen, zodat je meer aandacht kunt hebben voor alle signalen die je uit je lichaam en onderbewustzijn krijgt. Koester je lichaam, geeft je essentiële behoeften aandacht en sta open voor innerlijke boodschappen.

Praktische stappen om je intuïtie te versterken

- Reflecteer op en wees je bewust van je doelen en waarden, zodat focus ontstaat op wat echt belangrijk voor je is en onderbewust oplossingen voor je vraagstukken worden gegenereerd die 'goed voelen'.
- Neem gedachten die bij je opkomen serieus. Onthoud ze of schrijf ze op, zodat je er later nog eens rustig over kunt nadenken.
- De vuistregel 'ergens een nachtje over slapen' werkt echt. Neem bij ingewikkelde kwesties alle informatie door, schrijf je afwegingen op en ga slapen. Neem de volgende ochtend de beslissing die het beste voelt.
- Wees scherp op tekens en symbolen in je omgeving. Wat valt je op en wat zegt dat over jou of over waar je je mee bezighoudt?
- Voed je onbewuste: gebruik je zintuigen, lees verhalen, luister of maak muziek, schilder, teken, knutsel, dagdroom, ...
- Durf alleen te zijn en je eigen beslissingen te nemen. Je intuïtie is een hoogstpersoonlijk, op maat gemaakt, kompas. Neem de ruimte om er naar te luisteren, analyseer of veroordeel haar niet, maar probeer haar te begrijpen en heb de moed er naar te handelen.
- Neem afstand van de situatie en neem bij belangrijke beslissingen een time-out om je onderbewustzijn zijn werk te laten doen. Check geregeld: "Wat is mijn gevoel en waar komt het uit voort?"
- Spreek met anderen en wees nieuwsgierig naar hun perspectieven, zodat creatieve samenwerking ontstaat, die mogelijk tot een kettingreactie van inzichten leidt.



Ik denk dat ik van nature een nogal 'hoofdig' persoon ben. In de loop der jaren heb ik mijn intuïtie ontwikkeld en geleerd er naar te luisteren. Meermaals, en steeds betrouwbaarder, vertelt ze me wat ik moet doen als zich een nieuwe situatie voordoet. Door daarop te vertrouwen, hoef ik me minder zorgen te maken, minder te piekeren en kan ik dichter bij mijzelf blijven.

Ik weet echter ook dat denken en voelen voor mij allebei belangrijk zijn. Als mijn hoofd krachtig probeert haar rationele argumenten voor een beslissing door te duwen, moet ik oppassen omdat ik daar dan later meestal spijt van krijg. Een strijd tussen mijn hoofd en mijn hart kent geen winnaar. Dus als ze met elkaar in conflict raken, is dat voor mij een teken dat ik op zoek moet naar een andere oplossing.

3.2 Verbinden op basis van emotionele intelligentie

Als effectieve leidinggevende zul je succesvol met anderen moeten kunnen omgaan en met hen kunnen communiceren. Al in 2002 wees Goleman op het belang van emotionele intelligentie in leiderschap om medewerkers te motiveren, conflicten op te lossen en teams te laten excelleren. Hij omschreef emotionele intelligentie als het vermogen om effectief om te gaan met je eigen emoties en die van anderen. Het omvat het vermogen om emoties te begrijpen en te reguleren, deze te gebruiken om betere beslissingen te nemen en effectief te communiceren (Goleman (2002)).

Emotionele intelligentie bestaat uit (Dudok van Heel (2018)):

1. Zelfbewustzijn; de vaardigheid om je eigen stemmingen, gevoelens en emoties te herkennen en het effect ervan op je omgeving te begrijpen.
2. Zelfregulatie; het vermogen om de impact van je impulsen, emoties en stemmingen te beperken. Eerst denken, dan doen.
3. Zelfmotivatie; jouw intrinsieke motivatie om doelen na te streven.
4. Empathie; de vaardigheid om emoties en de gemoedstoestand van anderen te herkennen en te begrijpen. Je leeft je in in de ander en ervaart hun emoties alsof het jouw eigen emoties zijn.
5. Sociale vaardigheden; effectief kunnen communiceren met anderen om wederzijds bevredigende relaties op te bouwen en te onderhouden.

Omdat zelfbewustzijn, zelfregulatie en zelfmotivatie voor een belangrijk deel jou als individu vormen, heb ik ze impliciet beschreven als leiderschapsvaardigheden van het hoofd in Hoofdstuk 2. Maar zonder het laten spreken van je hart worden deze kwaliteiten nooit authentiek van jou. Voelen wat er in jouw hart gebeurt, speelt ook een belangrijke rol in het verbinden met andermans hart. Verbinden doe je door echt te luisteren, met aandacht en met al je zintuigen. Mensen voelen meteen of je aandacht erbij is of niet.



Zelfs in organisaties waarin hiërarchie een belangrijk controlemechanisme is, is het creëren van verbinding een belangrijke methode om een effectieve leider te kunnen zijn. De wijze waarop effectieve leiders verbinding maken is dat zij weten wat voor hen werkt in hun omgang met anderen. Ze proberen dingen uit en vragen feedback op wat het effect van hun handelen was. Dat hoeft niet te betekenen dat ze diep hebben doorgrond hoe of waarom het werkt. Ze zijn zich echter wel bewust van hun impact op anderen en de wijze waarop zij anderen beïnvloeden. Daarbij proberen ze niet krampachtig het (leiderschaps)gedrag van iemand anders te kopiëren, maar zijn ze vooral zichzelf.

Praktische stappen om je emotionele intelligentie te versterken

Emotionele intelligentie tonen betekent niet dat je de problemen van anderen oplost. Het gaat erom de ander ruimte te geven om door jou gezien, gehoord en begrepen te worden. De volgende praktische tips kunnen je helpen om je vaardigheden in emotionele intelligentie te ontwikkelen en te versterken:

- Wees vriendelijk, bescheiden en nieuwsgierig naar het perspectief van de ander. Vraag hen te vertellen over hun ervaringen en hoe ze zich daarbij voelen.
- Stel open vragen om meer te weten te komen over wat de ander denkt en voelt.
- Luister actief, maak oogcontact, knik en laat zien dat je geïnteresseerd bent in wat de ander te zeggen heeft.
- Let op lichaamstaal en andere non-verbale signalen om te begrijpen wat de ander denkt en voelt. Soms is dat heel duidelijk. Andere keren kun je er naar vragen: "Hoe voelt dat?"
- Laat zien dat je hebt begrepen wat de ander heeft gezegd door hun woorden te herhalen of te reflecteren op wat ze hebben gezegd.
- Wees eerlijk en open over je eigen gedachten en gevoelens en nodig de ander uit om hetzelfde te doen.
- Wees respectvol naar de ander, ook als je het niet eens bent. Beoordeel of veroordeel niet.
- Vraag feedback aan mensen om je heen om te leren hoe je overkomt op anderen en om te begrijpen hoe je emoties jouw gedrag beïnvloeden.
- Je hoeft verschillen van inzicht niet uit de weg te gaan, maar geef duidelijk je mening zonder anderen te kwetsen. Wees duidelijk en assertief zonder agressief te zijn.
- Investeer in je relaties en probeer positieve en ondersteunende banden met anderen op te bouwen.

Tijdens mijn ronde door de fabriek ontstond zich een gesprek met operators, waarbij me al snel duidelijk werd dat de gang van zaken één van hen in het bijzonder volstrekt niet beviel. Een belangstellend bedoelde vraag leidde tot een stortvloed aan emoties en stevige woorden. Op mijn voorstel om daar met zijn tweetjes over door te praten, reageerde hij gelukkig positief. Maar dat betekende natuurlijk nog niet dat alle pijn al was uitgesproken. Dus ik kreeg nog een keer de volle laag. "Jij bent bezig", zo was zijn stelling, "een intensieve menshouderij van de fabriek te maken waarvoor ik al twintig jaar met ziel en zaligheid werk."

...



...

Ik moest bekennen dat ik geen idee had wat met een intensieve menshouderij werd bedoeld, maar de strekking was natuurlijk wel duidelijk en die klonk zeker niet positief. Ik bedankte de man voor zijn openheid, vertelde dat ik een beetje overrompeld was door zijn stevige woorden en zegde toe op korte termijn opnieuw contact met hem op te zoeken. Thuisgekomen zocht ik uit wat intensieve menshouderijen kenmerkt en al snel ontdekte ik dat ik op geen enkele manier sta voor wat een intensieve menshouderij is. Oef, ..., om daarvan beschuldigd te worden, dat deed wel pijn.

Een paar dagen later zocht ik, een beetje gespannen, de operator opnieuw op. Zijn lichaamstaal was relaxter dan de vorige keer. Na een gesprekje over koetjes en kalfjes vertelden we elkaar eerlijk wat ons vorige gesprek met ons had gedaan. We hadden ons allebei kwetsbaar gevoeld, maar voelden ons ook gehoord omdat we tijd voor elkaar hadden genomen. Samen concludeerden we dat onze fabriek toch echt niet op een intensieve menshouderij leek. Bij het afscheid, na een ferme handdruk, waarschuwde hij me met een knipoog dat hij direct op mijn kantoor zou verschijnen als hij dacht dat dat toch gebeurde. Gelukkig bleek dat nooit nodig ;-)

3.3 Inspiratie en motivatie bieden

Anderen inspireren en motiveren om te doen wat jij denkt dat belangrijk is, is een van de grootste uitdagingen van leiderschap. Statistieken tonen aan dat een leider die resultaatgericht is, maar niet in staat is om te inspireren, 14% kans heeft om topresultaten te behalen. Leaders die wel inspireren, maar resultaatgerichtheid missen, scoren met 12% een nog lagere kans op topresultaten. Maar wanneer een leider beide heeft, neemt de kans op succes toe tot 72%.

Inspiratie start met het schetsen van een toekomstbeeld van wat mogelijk is, inclusief doelen, waarden en principes. Patrick Lencioni geeft de volgende adviezen voor de visie, doelen en waarden van de organisatie (Lencioni (2012)):

- Zorg ervoor dat de visie gemakkelijk te begrijpen is en dat duidelijk is hoe het werk van individuele medewerkers bijdraagt aan deze visie.
- Maak duidelijk wat de doelen van de organisatie zijn en hoe deze passen binnen het grotere plaatje. Die doelen zijn gebaseerd op het 'waarom' en het nut van de organisatie. Dat gaat dus verder dan alleen organisatiedoelstellingen. Het hogere organisatiedoel wordt pas inspirerend als ze duurzaam een bijdrage levert aan de wereld waarin wij leven en de operationele activiteiten daar duidelijk op aansluiten.
- Maak duidelijk wat de belangrijkste waarden en principes van de organisatie zijn die beschrijven hoe jullie je gedragen om de gewenste doelstellingen te realiseren.



Met het hebben van een unieke visie alleen ben je er nog niet. Dat is waar het verschil wordt gemaakt tussen goede leiders en geweldige leiders. Geweldige leiders zijn in staat om hun visie aan medewerkers te verwoorden en over te brengen. Vaak leggen ze daarbij een relatie met hun persoonlijke waarom, want dat is waar mensen zich aan verbinden. Door iedereen te blijven herinneren aan de visie en deze scherp te houden, wordt richting gegeven aan de organisatie, worden medewerkers geïnspireerd en wordt de betrokkenheid verhoogd.

Het is van belang snel te starten met de uitrol van een visie. Zonder acties loopt een visie het risico ongeloofwaardig te worden. En realiseer je dat je het einddoel bijna nooit in 1 grote stap bereikt. Verdeel de verandering in kleinere stappen en creëer stap-voor-stap vooruitgang. Hiermee houd je de visie levend en veranderen je acties om te inspireren geleidelijk in activiteiten om vooral te motiveren.

Mensen worden gemotiveerd door erkenning te krijgen voor wat ze hebben gedaan, nieuwe dingen te leren en te voelen dat hun bijdrage ertoe doet. Als excellente leidinggevende leg je het grotere geheel uit, schets je de kaders waarbinnen je medewerkers autonomie hebben over hoe ze hun werkzaamheden uitvoeren en laat je hen zien hoe hun bijdragen ertoe doen. Daarmee creëer je eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Een groot deel van je tijd besteed je vervolgens aan het stimuleren van je medewerkers om voortdurend te zoeken naar betere manieren om dingen te doen of slimmere processen te bedenken.

Praktische stappen om inspiratie te versterken

- Om jouw persoonlijke visie te helpen verduidelijken kun je nadenken over wat jou blij maakt en plezier geeft, hoe je ervoor kunt zorgen dat je daar meer van krijgt, wat jij belangrijk vindt om de wereld een beetje beter te maken en wat de belangrijkste verandering is die daarvoor nodig is in jouw (werk)omgeving.
- Om je medewerkers effectief te kunnen inspireren kan het ongelooflijk helpen op de hoogte te zijn van hun persoonlijke drijfveren. Deze achterhalen is soms lastig, maar met vragen stellen kom je al een heel eind.
- Bij het uitdragen van je visie is het van belang dat je er zelf in gelooft. Je hoeft nog niet precies te weten hoe jouw visie wordt gerealiseerd, maar start met haar vol overtuiging uit te spreken.
- Je medewerkers willen zien dat hun leider een duidelijke richting voor ogen heeft en hoe het er uitziet als de visie werkelijkheid is geworden.
- Spreek in 'wij'-taal. Het is jouw rol om de visie vorm te geven en uit te dragen, maar alleen samen maken jullie haar waar.
- Laat zien hoe de organisatiewaarden in het dagelijkse werk tot uitdrukking komen en zorg ervoor dat iedereen zich aan deze waarden houdt.
- Herhaal je kernboodschap keer op keer. Vrijwel alle leiders die ik ken, laten weten dat het communiceren van hun visie meer energie en tijd vroeg dan ze hadden verwacht.

Praktische stappen om motivatie te verhogen

- Vraag je medewerkers naar hun mening, hun zorgen en/of uitdagingen. Alleen al door goed naar hun antwoorden te luisteren, kweek je vertrouwen.
- Vraag je team wat ze van je nodig hebben en wat jij voor hen kunt doen. Als je daarover iets toezegt, ben je uiteraard helder in wat je wanneer zult realiseren en kom je je afspraak na.



- Informeer je medewerkers over projecten die impact hebben op hun werk of waar ze zelf een bijdrage aan hebben geleverd. Betrek hen bij beslissingen die hen aangaan. Leidinggevend en die open en eerlijk communiceren, zelfs over lastige onderwerpen, creëren een sfeer van vertrouwen.
- Daag je team(s) of afdeling(en) uit tot een vriendschappelijke competitie. Een beetje onderlinge concurrentie kan echt geen kwaad, zolang medewerkers daar niet individueel onder lijden en de organisatiedoelstellingen worden gehaald.
- Vier succes als een team. Erken ieders bijdrage, waardeer en bedank hen, geef complimenten en deel positieve feedback.

Ongeveer twee jaar in mijn eerste rol als fabriekschef had ik een interview met mijn toenmalige site directeur. Hij polste de status en ontwikkelingen van de fabriek waar ik verantwoordelijk voor was en informeerde naar mijn plannen; zowel voor de business als qua persoonlijke ambities. Ik kreeg een advies dat misschien wel het meest waardevolle was dat ik ooit kreeg: "Paul, je hebt de operationele en tactische zaken goed voor elkaar. Je moet echter meer tijd maken voor de strategische langetermijnzaken. Ik snap dat dat op kantoor niet goed lukt. Ga bijvoorbeeld op regelmatige basis in je eentje een middag een flinke wandeling maken op het strand of in de duinen om na te denken over de toekomst. Vorm een beeld van waar jijzelf en jouw fabriek over 10 jaar staan en ga daarmee aan de slag."

Een week of drie later reed ik vroeg op vrijdagmiddag, onwennig en met een gevoel alsof ik spijbelde of iets ondeugends ging doen, ons bedrijfsterrein af. Ik dronk een cappuccino bij mijn favoriete strandtent en stapte met een blij gevoel verder het strand op. Het voelde als een mini-vakantie. Met de frisse, zilte lucht in mijn neus en longen kwam de ontspanning dan ook al snel. Niet lang daarna raasden allerlei ideeën en creatieve oplossingen door mijn hoofd die ik in mijn fijne kantoor niet had kunnen vinden.

Gedurende mijn loopbaan slaagde ik er niet vaak in mijn voorgenomen strandwandelingen door te laten gaan. Geregeld viel mijn wandelplan in duigen omdat ik prioriteit gaf aan urgente of operationele zaken. Maar zonder uitzondering bleken mijn lange strandwandelingen meer dan de moeite waard. Ze voelden niet als werk, maar waren waarschijnlijk de meest belangrijke en productieve middagen van mijn carrière.

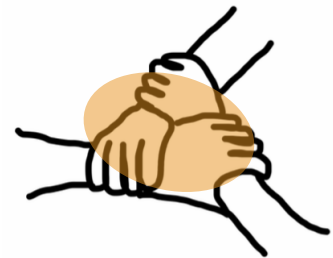


Hoe stel je zeker dat iedereen zich met de goede dingen bezighoudt?

Hoe realiseer je verandering zonder dat iedereen afhaakt?

Wat doe je om ervoor te zorgen dat je het beste uit je medewerkers haalt?

4. LEIDERSCHAP MET JE HANDEN



Leiderschap met je handen is niet bedoeld om jou als leidinggevende te adviseren dat je alles zelf moet doen. Het staat wel voor aanpakken, actie en resultaatgerichtheid. Alleen met actie bereik je immers resultaat. Excellente leiders onderscheiden zich in figuurlijke zin met hun handen op drie vlakken:

1. Ze houden verantwoordelijkheden scherp.
2. Ze geven leiding aan verandering.
3. Ze ontwikkelen hun medewerkers.

4.1 Verantwoordelijkheden scherp houden

Er is geen grotere onderscheidende factor in het creëren van onderling vertrouwen dan consistentie en voorspelbaarheid van gedrag. Het zijn vaak juist de kleine dingen, die als ze consistent gedaan worden, het grootste verschil maken. In een organisatie is het daarom essentieel goede afspraken te maken over wie waarvoor verantwoordelijk is en verwachtingen te delen over de exacte invulling van die verantwoordelijkheden. Maak iedere medewerker ergens verantwoordelijk voor en zorg dat alle verantwoordelijkheden zijn belegd.

De beste managers realiseren zich dat ze hierin een rolmodel voor de organisatie zijn en voortdurend het goede voorbeeld moeten geven. Daarom zijn ze bijna altijd op tijd en volgen ze hun afspraken en acties nauwgezet op. Een cultuur van verantwoordelijkheid begint bij jezelf. Daarom committeer ook jij je openlijk aan initiatieven, plannen of ideeën voortkomend uit jouw leiderschapsrol. Neem verantwoordelijkheid voor je daden en de uitkomsten van je beslissingen. Consequent handelen en je beloftes nakomen maakt je betrouwbaar.



Praktische stappen om verantwoordelijkheden scherp te houden

- Scherp en helder houden van verantwoordelijkheden is geen eenmalige actie, maar verdient voortdurend ieders attentie. Je organisatie kan alleen een soepel draaiend geheel vormen als iedereen erop kan vertrouwen dat alle taken worden uitgevoerd zoals afgesproken. Als excellente leidinggevende geef je medewerkers jouw vertrouwen, maar spreek je hen aan als je constateert dat ze hun verantwoordelijkheid niet (volledig) nemen.
- Goede afspraken maken over verantwoordelijkheden hoeft niet per se te betekenen dat meer regels en afspraken nodig zijn.
- Het is onderdeel van jouw rol en verantwoordelijkheden als leidinggevende om medewerkers aan te spreken op gedrag dat niet aan de normen van de organisatie voldoet. Dat is soms lastig, omdat je ook de verbinding met hen wilt behouden. Maar als je een afwijking constateert en eraan voorbijloopt, geef je impliciet toestemming voor afwijking van jullie norm of afspraak en wordt dat de nieuwe norm.
- Maak een lijst van je eigen verantwoordelijkheden; zowel de verantwoordelijkheden die aan jou zijn toegeschreven als de taken die je zelf op je nam. Door de verwachtingen en verantwoordelijkheden van jouw rol als leider te schetsen, weet je waar en hoe je jouw energie kunt concentreren.

Tijdens een eerste afstemming met mijn direct reports op een nieuwe werkplek, stelden ze mij de vraag wat ik als hun nieuwe leidinggevende van hen verwachtte. Ik schudde een eerste reactie uit mijn mouw, maar besloot dat dit een kans was om zaken vanaf het begin goed en duidelijk neer te zetten. Ik stelde een concept-beschrijving op van ieders rol en verantwoordelijkheden. Vervolgens gaf ik iedereen ruim gelegenheid commentaar te geven, taken op elkaar af te stemmen en het document aan te passen. Net zo lang tot iedereen zei dat het goed was.

Aanvankelijk hield iedereen zich scherp aan de gemaakte afspraken. Maar na verloop van tijd ontstonden logischerwijs situaties die we niet hadden omschreven. Of iemand interpreteerde een werkafpraak op een andere manier dan ik had bedoeld. Dat bleken uitgelezen momenten om ons gezamenlijke document erbij te pakken en te onderzoeken of, en zo ja op welke wijze, de afspraken moesten worden aangepast. Soms was het document ook simpelweg effectief om iemand te herinneren aan de afspraken, iemand te kunnen aanspreken op een geconstateerde afwijking of hulp te kunnen aanbieden.

Niet alleen bleek de vastlegging van de verantwoordelijkheden een zeer goed middel in mijn relatie met de mensen van mijn team, maar zeker ook voor hun relaties onderling. Het hielp expliciet duidelijk te maken wat we van elkaar verwachtten en opende de deur om daar feedback op te geven als dat nodig was.



4.2 Leiding geven aan verandering

Zonder verandering geen vooruitgang. Als jouw organisatie er niet in slaagt om nieuwe ideeën te ontwikkelen en te omarmen, leidt dat tot stilstand in de ontwikkeling van de mensen en de organisatie. Met name tijdens veranderprocessen is het van belang dat jouw mensen vertrouwen in jouw visie en jou als leidinggevende houden.

Verandertrajecten mislukken vaak omdat ze veel te complex zijn gemaakt. Een excellent leidinggevende weet complexe zaken eenvoudig te maken. Schets een duidelijk afgebakende probleemstelling en betrek medewerkers intensief door hen oplossingen te laten bedenken voor de gewenste veranderingen. Stel vragen en doe suggesties voor verdere verbetering. Wees je ervan bewust dat je medewerkers daarmee onzeker kunt maken. Het beeld kan ontstaan dat ze toch nooit aan jouw normen kunnen voldoen. Als je hen echter oprecht complimenteert voor geleverde inspanningen en ze uitnodigt tot verdere verbetering, leren ze dat jij niet de bedenker maar veel meer een facilitator voor de realisatie van de verandering en de best mogelijke resultaten bent.

Praktische stappen om leiding te geven aan verandering

- Definieer duidelijke, gezamenlijke doelen.
- Breek je doelen op in kleinere, behapbare stappen en wijs specifieke acties toe aan elk van deze stappen.
- Prioriteer taken en doelen op basis van urgentie en belangrijkheid.
- Oefen in het nemen van snelle beslissingen op basis van beschikbare informatie. Vermijd het vastlopen in een besluiteloosheid en vertrouw op je intuïtie wanneer dat nodig is, zelfs als sprake is van onzekerheid.
- Vermijd uitstelgedrag en kom in actie wanneer dat nodig is. Herken de redenen achter je neiging tot uitstellen en zoek manieren om dit te overwinnen.
- Leiderschap gaat vaak gepaard met het omgaan met uitdagingen, tegenslagen en kritiek. Blijf vastberaden en volhardend. Houd koers en bewaar de rust; zelfs als je geconfronteerd wordt met uitdagingen of als het misgaat. Leer om door te zetten en niet op te geven bij tegenslag.
- Ga mild om met misverstanden, maar maak korte metten met misbruik.

Iedere maand besprak ik met de ploegleiding van een fabriek waaraan ik leiding gaf onder meer de kwalitatieve prestaties van de fabriek. Natuurlijk was de insteek daarvan te leren, er extra attentie op te vestigen binnen de ploegen en te proberen verbetering te realiseren. Uit een analyse was gebleken dat we vijf hoofdoorzaken voor kwalitatieve afwijkingen in ons product hadden. Daarom sprak ik met de vijf ploegchefs af dat iedere ploeg één van deze onderwerpen als extra aandachtsgebied zou adopteren.

...



...

Op mijn vraag welke ploeg welke afwijking zou vervolgen weerklonk alleen stilte. Of ik wel wist dat sommige afwijkingen lastiger te voorkomen waren dan andere? En of ik wel wist dat ze daar eigenlijk geen tijd voor hadden? Zonder gemopper accepteerden ze toch mijn opdracht om tijdens ons volgende overleg de verdeling van kwalitatieve adoptiepunten aan mij door te geven.

Tijdens het volgende kwaliteitsoverleg kwam de vraag natuurlijk al snel aan de orde. Vol verwachting keek ik de ploegchefs aan, maar iedereen hield stijf zijn mond. Toen een van hen na een ongemakkelijke stilte het woord nam en bekende dat ze er samen niet in waren geslaagd een verdeling te maken van de kwaliteitsonderwerpen, sloeg bij mij een spreekwoordelijke 'stop' door. Ik stond op, riep vanuit mijn hart: "Gadverdamme, ik spreek toch geen Swahili, of zo?" tegen hen en verliet de zaal. Terug op mijn kantoor voelde ik me, tot mijn verbazing, heel rustig, maar toch ook benieuwd hoe ik dit nu verder zou moeten aanpakken. Het antwoord op die vraag kwam van de ploegchefs zelf. Eén van hen kwam mijn kantoor binnen: "Sorry dat we je vertrouwen hebben beschaamd. We realiseren ons dat we dit niet goed hebben gedaan. We hebben alsnog een verdeling van de adoptiepunten gemaakt en gaan ermee aan de slag. In het volgende overleg zullen we onze eerste ideeën met je delen."

En de ploegchefs hielden woord! Tijdens het volgende overleg verliep het misschien nog een beetje rommelig, maar al snel creëerden we samen een vliegwiel om concrete verbeteringen op alle vijf de kwalitatieve gebieden te realiseren en werden de ploegen ware ambassadeurs van hun adoptie-onderwerp.

4.3 Ontwikkelen van medewerkers

Het belangrijkste kenmerk van excellente leidinggevendenden is het vermogen om talent te identificeren, te ontwikkelen en te behouden. Ze smeden teams waarin ieders unieke bijdrage duidelijk is en iedereen is gepositioneerd om te doen waar men goed in is. Iedere interactie met hun medewerkers grijpen ze aan als een kans om hen aan te sporen te streven naar excellentie. Door hun medewerkers het gevoel te geven dat ze kunnen blijven groeien en het beste uit hen naar boven te halen, maken zij hun organisatie succesvol (Buckingham & Coffman (2010)).

Echte, duurzame leiders maken hiermee impact die veel verder reikt dan henzelf. Ze cultiveren toekomstige leiders door hen te (helpen) ontwikkelen en hen te inspireren. Uiteindelijk gaat leiderschap niet alleen over huidig succes, maar wat mij betreft ook vooral over het achterlaten van een blijvende erfenis van krachtige leiders die positieve veranderingen blijven bewerkstelligen.



Daarbij is het soms noodzakelijk om te werken aan het verbeteren van iemand's zwakke punten. Aan een zeker basisniveau zal moeten worden voldaan. Het zijn echter iemand's sterke kwaliteiten die een persoon uitzonderlijk maken. Werken aan sterke punten is dan ook leuker, effectiever en belangrijker. Het versterkt het zelfvertrouwen en de intrinsieke motivatie. Ook verhoogt het de bereidheid om inspanningen te leveren en er hard voor te willen te werken (van Yperen (2021)).

Praktische stappen om medewerkers te ontwikkelen

- Richt je op individuele behoeften en sterktes van elk teamlid in plaats van iedereen te behandelen als een groep.
- Geef duidelijke, specifieke en gerichte feedback op vertoond gedrag in het verleden, zodat een lerende organisatie ontstaat en herhaling van fouten kan worden voorkomen.
- Geef duidelijke, specifieke en gerichte feedforward, advies om toekomstig gedrag effectiever te maken, om medewerkers te laten groeien.
- Door ook zelf open te staan voor het ontvangen van feedback en feedforward, bevorder je een open en eerlijke cultuur.
- Geef medewerkers autonomie om hun werk te doen en de kans om te groeien door hen uitdagende projecten te geven. Vooral op momenten dat het spannend wordt of een deadline nadert, is het van belang als leidinggevende een stapje terug te doen en je medewerkers de kans te geven verantwoordelijkheid te nemen.
- Geef medewerkers de ruimte om te experimenteren en te leren. Het creëren van een cultuur waarin fouten niet als mislukkingen worden gezien, maar als essentiële stappen in het leerproces, is essentieel. Mislukkingen zijn voor niemand gemakkelijk om over te praten, maar jij kunt als leidinggevende het goede voorbeeld geven door verhalen te delen over hoe jij zelf hebt gefaald en wat je daarvan hebt geleerd.

Ik ben in de gelukkige omstandigheid geweest dat ik een aantal keren vacatures mocht invullen met jonge, enthousiaste, leergierige mensen. Bij wijze van extra begeleiding hield ik dan niet alleen mijn reguliere gesprekken met hen, maar maakte ik ook ruimte voor extra maandelijkse begeleidingsgesprekken. Naast hopelijk waardevol voor de medewerker waren het zonder uitzondering gesprekken waar ik veel energie van kreeg. De agenda van die overleggen was vooraf leeg en werd slechts bepaald door mijn vraag: "Waar wil je het over hebben?"

Achteraf kan ik me voorstellen dat die vraag in het begin wat intimiderend kon overkomen of met de nodige argwaan werd ontvangen. Maar als dan bleek dat mijn intentie daadwerkelijk was de persoon te helpen, ontstonden krachtige, vaak mooie, gesprekken vol leerpunten (zeker ook voor mijzelf!). Inmiddels kan ik vaststellen dat een aantal van hen mijn eigen leiderschapsniveau fors is voorbijgestreefd. Het idee dat ik daar misschien een bijdrage aan heb kunnen leveren, vervult me van trots.



Hoe weet je of je leiding geeft met hoofd, hart en handen?

Hoe je hoofd, hart en handen leert gebruiken om effectiever leiding te geven?

5. HOOFD, HART EN HANDEN VERBINDEN

Weet jij met welk gedrag je versterkt wie je wilt zijn om jouw doelen te realiseren? Niet alleen op langere termijn, maar iedere dag! Misschien:

1. Zet jij al je kwaliteiten al in om effectief leiding te geven?
2. Vraag jij je wel eens af op welke wijze jij jouw leiderschap kunt verbeteren?

5.1 Hoe ver ben jij al?

Kijk eens naar de volgende vaardigheden en beoordeel of ze op jou van toepassing zijn:

- Je vindt het eenvoudig relaties met anderen op te bouwen.
- Je bent empathisch en begripvol en hebt een goed inlevingsvermogen.
- Je durft je kwetsbaar op te stellen en je gevoelens te tonen.
- Je weet vertrouwen te geven en te ontvangen.
- Je bent helder over je eigen belangen, behoeften en drijfveren.
- Je hebt respect voor de behoeften van een ander.
- Je neemt verantwoordelijkheid voor wat van jou is.
- Je bent in staat anderen hun verantwoordelijkheid te laten.
- Je bent helder over je verwachtingen.
- Je vermijdt conflicten niet, maar benut ze om wederzijdse behoeften te verduidelijken.

Herken jij je in deze beschrijvingen? Dan ben je al goed op weg om leiding te geven met je hoofd, je hart en je handen.

In de loop der tijd hebben talloze leiderschapsexperts, auteurs en onderzoekers bijgedragen aan het combineren van deze drie dimensies in leiderschap. De combinatie van hoofd, hart en handen benadrukt het belang van zowel intellectuele capaciteiten, emotionele aspecten als actiebereidheid bij het effectief leiden van mensen. Per definitie is daarvoor moed vereist. Moed in de vorm van bereidheid om het risico te nemen iets te doen waarvan je niet zeker



weet wat de uitkomst is, maar de 'status quo' uit te dagen en te vertrouwen op jouw kwaliteiten als leider en die van je medewerkers om oplossingen te vinden voor wat jullie ook maar mogen tegenkomen.

Door leiding te geven met je hoofd, je hart en je handen zet je een beweging in gang. Medewerkers gaan je ervaren als inspirerend voorbeeld en jouw voorbeeld volgen. Zo ontstaat een sneeuwbal effect, een cultuur waarin het vanzelfsprekend is om ieders belangen en behoeftes te waarderen en samen meerwaarde te creëren voor jullie klanten. Eerst nog heel klein, daarna steeds groter.

5.2 Leren door doen

Als je je leiderschap met hoofd, hart en handen eigen wilt maken, gaat het erom dat je traint in de praktijk van alledag. Oefenen is essentieel om nieuwe gewoontes te kunnen aanleren. Pas als je kennis omzet in actie, maak je verschil.

Maak jouw ontwikkelplan dan ook niet te ingewikkeld. Begin met deze drie stappen:

- Bekijk de zeven verwachtingen voor leiders uit paragraaf 1.2. Welke van deze competenties beheers jij echt goed? Hoe kun je nog beter worden?
- Bepaal welk van deze zeven kwaliteiten voor jou minder vanzelfsprekend is. Hoe kun je jouw natuurlijke sterke punten gebruiken om deze gebieden te ontwikkelen?
- Welke gebeurtenissen dragen bij aan jouw groei als leider? Denk na over je heden en verleden en beslis wat je wilt voor de toekomst.

Vanuit deze reflecties ga je op pad. Omarm nieuwe situaties en ga het ongemak aan. Iedere keer dat iets 'schuurt' of als je tegen de grenzen aanloopt, vind je in dit E-book handreikingen om jezelf te verbeteren. Zo vormen deze nieuwe ervaringen de sleutelmomenten in jouw ontwikkeling als leider.

Vervolgens zul je als leider voortdurend moeten blijven oefenen en leren. Effectieve leiders bouwen hun kwaliteiten uit op basis van ervaringen, situaties en experimenten. Ze spenderen tijd aan reflectie, maar versterken hun leiderschap niet op basis van theorie. Ze proberen voortdurend dingen uit en vragen feedback op wat het effect was van hun handelen. En dat vraagt lef. Blijf je doen wat je altijd al deed? Of heb je de moed om de grenzen van jouw persoonlijke comfort zone te trotseren en maak jij het verschil in de ontwikkeling van jouw organisatie?



OVER DE AUTEUR

Achtergrond en ervaring

Na mooie technische opleidingen heb ik vele jaren ervaring 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 heb het talent grote problemen in kleinere delen op te knippen. Ik heb vele experimenten uitgevoerd ter verbetering van de teams waarin en waarmee ik werkte. Dat wat echt een verschil maakte, pas ik sinds 2018 toe als freelance consultant en coach.

Waarom ik doe wat ik doe?

Mijn droom is leiders te helpen topteams te creëren en hun doelstellingen te realiseren. Ik geloof dat topteams kunnen worden gevormd als de teamleden zich verbonden voelen met het team en de organisatie. Belangrijke bouwstenen voor samenwerking om hun gemeenschappelijke doelen te bereiken zijn ontwikkeling van een goede teamcultuur, aanmoediging van open communicatie en bevordering van vertrouwen binnen het team.

Hoe ik dat doe?

Mijn kennis van en ervaring met diverse theorieën, modellen en gereedschappen zijn niet voor in de boekenkast. Ik popel om ze met jou of jouw team te delen, samen resultaten te behalen en er uit te halen wat er in zit. Ik kijk naar jou als persoon, jullie als team en je organisatie als geheel. Daarbij geef ik zowel aandacht aan 'zachte' aspecten (gedrag en cultuur) als 'harde' aspecten (structuur en systemen). Ik stel vragen, structureer gedachten, zet aan tot denken, creëer beweging en ik inspireer. Samen leggen we een basis voor goed-georganiseerde verbetering, waarmee je verder kunt; ook lang nadat wij afscheid hebben genomen.

Wat ik doe?

Ik ben gespecialiseerd in het versterken van operationeel managers om effectief leiding te geven en om te gaan met veranderingen. Daarvoor bied ik verschillende trajecten voor



leiderschaps- en teamontwikkeling, inclusief masterclasses, trainingen en coaching. Je kunt bij mij terecht als je je bedrijfsvoering wilt verbeteren, samenwerking in je team naar een hoger niveau wilt brengen of persoonlijk wilt groeien.

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 de mentale fitheid van jou en je team wilt vergroten om betere prestaties te kunnen leveren.
- Je wilt coachen op gedrag, proces en resultaat 'zonder er bovenop te zitten'.
- Je haalbare (meer)jaarplannen wilt opstellen en de gewenste resultaten wilt behalen.
- 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.
- Je stress wilt reduceren, zodat je ontspannen en met meer plezier kunt werken.
- Je een betrouwbare sparring partner zoekt, die heeft doorgemaakt wat jij in jouw rol tegenkomt.

Ander werk

Naast mijn praktische advieswerk in diverse sectoren, publiceerde ik eerder E-books over leiderschap en teamontwikkeling, waaronder '[Verbinding als vaardigheid](#)' en '[Teamcraft](#)'.

Contact

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

Paul Stroomer Coaching & Advies

E: info@paulstroomer.nl

W: paulstroomer.nl



ASSESSMENT ALS HULPMIDDEL

Als leider wil je dat je medewerkers zich betrokken voelen, productief zijn en samenwerken om gemeenschappelijke doelen te bereiken. Een effectieve manier om dit te bereiken is door te werken aan het verbeteren van je leiderschapsvaardigheden.

Natuurlijk kun je daarvoor diverse zelfhulpboeken consulteren, trainingen volgen of E-books van ervaren collega's raadplegen. Een van de meest effectieve manieren om dat te doen is echter het gebruik van het Leadership Circle Profile (LCP) onder begeleiding van een gecertificeerd coach. Dit assessment tool evalueert leiders op basis van twee dimensies: creatieve competenties en reactieve voorkeuren. Door de resultaten van het assessment te gebruiken, kun je bewustzijn ontwikkelen over je huidige leiderschapsvaardigheden en specifieke gebieden identificeren waarop je kunt verbeteren.

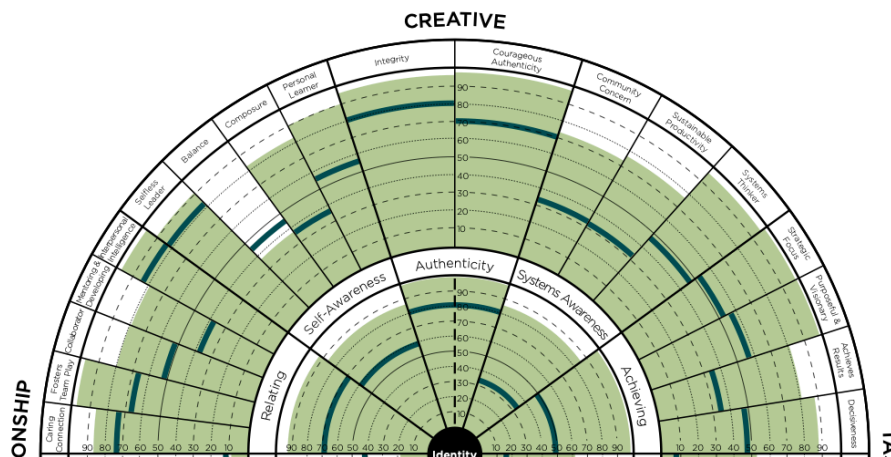
Het leiderschaps assessment Leadership Circle Profile (LCP) heeft wereldwijd al meer dan een half miljoen leidinggevendenden geholpen inzicht te genereren in hun vaardigheden. LCP is een 360 graden assessment dat zowel denkpatronen als leiderschapskwaliteiten evalueert en baseert zich op wetenschappelijke modellen. Naast zelfscores wordt 360-graden feedback vergeleken met scores uit een wereldwijde database. Hiermee helpt LCP leiders hun onbewuste gedrag en hun impact te begrijpen, inzicht te genereren in hun leiderschapsvaardigheden en hun potentieel voor groei in beeld te brengen.

Resultaten van een LCP-assessment worden getoond in een cirkelvormige grafiek, waarin 29 dimensies van leiderschap zijn weergegeven. Resultaten in de bovenste helft van de cirkel heten de zogenaamde creatieve leiderschapscompetenties. Het zijn vijf dimensies die sterk correleren met effectief leiderschap en zakelijke prestaties. Ze zijn onderverdeeld in 5 groepen (met 18 sleutelcompetenties):

- Relatie; het vermogen om met anderen om te gaan, zodat het beste uit mensen, groepen en organisaties wordt losgemaakt.
- Zelfbewustzijn; de gerichtheid op voortdurende professionele en persoonlijke ontwikkeling.



- Authenticiteit; het vermogen om op een moedige en integere manier met anderen om te gaan.
- Systeembewustzijn; de mate waarin wordt gericht op het welzijn van een organisatie op langere termijn.
- Prestatie; de mate waarin prestaties worden nagestreefd en gerealiseerd.



Figuur 1: Bovenste helft met resultaten van een LCP-assessment waarin scores voor creatieve competenties worden weergegeven (Leadership Circle (2023)).

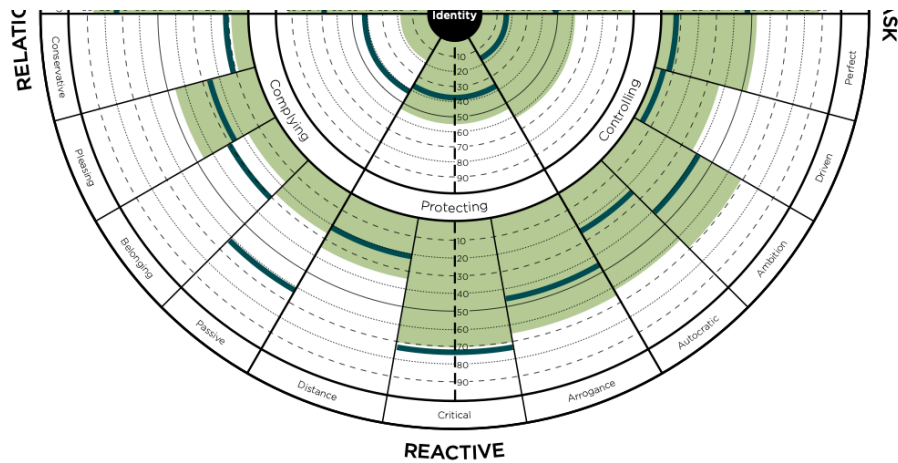
De onderzijde van de cirkel representeert de zogenaamde reactieve denkgewoonten. Het zijn persoonlijke overtuigingen en aannames waartoe we neigen onder druk. Ze hebben hun basis in onze jeugd. Toen waren ze van waarde. Maar tegenwoordig staan ze mogelijk de effectiviteit van iemand's leiderschap in de weg. Dit gedeelte van het leiderschapsprofiel is onderverdeeld in 3 dimensies (en 11 onderliggende gedragingen):

- Controle; de mate waarin een persoon gevoel van eigenwaarde haalt uit realisatie van taken of behaalde prestaties.
- Bescherming; de overtuiging dat men zich kan beschermen door zich terug te trekken of afstandelijk op te stellen.
- Naleving; de mate van zelfrespect en veiligheid door te voldoen aan de verwachtingen van anderen in plaats van te handelen naar de eigen wensen en verlangens.

De ware magie van LCP zit in het vermogen om ons te helpen onze sterke punten te begrijpen als we 'in flow' zijn: creativiteit en doelgerichtheid versus reactiviteit en angst. Het illustreert hoe we resultaten en relaties in evenwicht brengen. Als sleutelschalen vat LCP daartoe de essentie van een leiderschapsprofiel samen in vier kernindicatoren:

- Reactief-creatieve schaal; beschrijft de mate waarin motivatie van binnenuit komt of wordt bepaald door externe verwachtingen of omstandigheden.
- Relatie-taakschaal; meet de mate van evenwicht die een persoon vertoont tussen vaardigheden om relaties te onderhouden en taakgericht doelen te bereiken.
- Benutting leiderschapspotentieel; combineert alle dimensies en vergelijkt die waarde met de scores van een referentiegroep.
- Leiderschap effectiviteit; meet het niveau van leiderschapseffectiviteit op basis van een aantal aanvullende vragen.





Figuur 2: Onderste helft met resultaten van een LCP-assessment waarin scores voor reactieve competenties worden weergegeven (Leadership Circle (2023)).

The Leadership Circle Profile is zo effectief omdat het je helpt te begrijpen hoe jouw leiderschap wordt beïnvloed door je emoties en gedachten. Door te weten wat jouw emoties en gedachten als leider zijn, kun je leren hoe je ze kunt beheersen en gebruiken om beter te leiden. Bovendien evalueert The Leadership Circle Profile niet alleen je leiderschapsvaardigheden, maar ook hoe teamleden en collega's jouw leiderschap ervaren. Dit geeft inzicht in hoe jij kunt bijdragen aan het versterken van hun betrokkenheid en productiviteit.

Is het Leadership Circle Profile ook iets voor jou? Sinds 2022 ben ik gecertificeerd LCP-coach. Neem [contact](#) met me op als je geïnteresseerd bent of meer wilt weten over hoe een LCP-assessment jouw leiderschap naar een hoger niveau kan tillen.



REFERENTIES

- Anderson, R.J. & Adams, W.A. (2016). *Mastering Leadership*. New Jersey (VS): John Wiley & Sons.
- Buckingham, M. & Coffman, C. (2010). *Weg met alle regels*. Houten: Unieboek | Het Spectrum.
- Claassen, R. & Braun, M. (2022), *Ik*. Valkenswaard: Remco Claassen Producties.
- Clifton, J. & Harter, J. (2019), *It's the manager*. New York (VS): Gallup Press.
- Dudok van Heel, G. (2018). *Mijn beste team ooit*. Breda: Expertboek.
- Goleman, D. (2002). *The New Leaders*. Londen (GB): Time Warner Books UK.
- Leadership Circle (2023), Workbook LCP Certification Workshop Materials. <https://leadershipcircle.com>
- Lencioni, P. (2012). *The Advantage*. San Francisco (VS): Jossey-Bass.
- Yperen, N.W. van (2021), *Focus, vertrouwen, veerkracht en andere mentale aspecten van sport en presteren*. Nieuwegein: Arko Sports Media.
- Zenger, J. & Folkman, J. (2014). *The skills leaders need at every level*. Harvard Business Review, 30 juli 2014.

