

ONT WIK KEL JE LEI DER SCHAP

gratis
preview

Joël Aerts

14 krachtige
principes voor
het versnellen van
je leiderschaps-
ontwikkeling
én die van je
medewerkers

'Verfrissend en ontzettend praktisch' uit het voorwoord van Ben Tiggelaar

[vakmedianet](http://vakmedianet.nl)

‘Leiderschap als een leerreis. Joël beschrijft niet hoe een leider is, maar hoe je het wordt. Door te spelen, te oefenen, talenten te ontdekken én af te rekenen met fatale gebreken. Een sprankelend en inspirerend boek voor iedereen die vandaag een betere leider wil zijn dan gisteren.’

– **Arend Ardon**, partner Holland Consulting Group en auteur van *Doorbreek de Cirkel! en Ontketen vernieuwing!*

‘Ontwikkel je leiderschap van Joël Aerts biedt praktische handvatten, scherpe inzichten en leuke opdrachten die de kijk op je eigen ontwikkeling als leider verdiepen. Leiders creëren leiders en Joël draagt met zijn boek hier zeker aan bij!’

– **Robert van den Bergh**, managing director Blanchard Nederland

‘Leidinggeven begint bij de moeilijkste persoon om te leiden, jezelf. Joël geeft in dit boek goed door-dachte en praktische handvatten om je leiderschap te ontwikkelen en te vermenigvuldigen.’

– **Ruben Flach**, directeur van de Global Leadership Summit van Willow Creek in Nederland en Stichting Opwekking

‘Een geweldige aanvulling op excellente meters boeken over leiderschap. Dit boek leest als een trein: degelijk onderbouwd, met snelle stappen, mooie inzichten en relativiseringsvermogen. Joël geeft werkelijke handvatten om je eigen leiderschap te onderzoeken en te versterken.’

– **Pacelle van Goethem**, onderzoeker, spreker en auteur van *Ijs verkopen aan Eskimo's en De psychologie van overtuigen*

‘Over leiderschap zijn boekenkasten vol wijsheid geschreven, maar Joël Aerts scheidt orde in deze overkill. Hij combineert de beste inzichten uit theorie en praktijk tot een reeks heldere adviezen waar je meteen mee aan de slag kunt.’

– **Hans Janssen**, directeur DenkProducties

‘Leiderschap is geen one size fits all, maar een maatpak voor ieder uniek persoon. Ben je een leider die zich wil uniek blijven ontwikkelen, dan moet je dit boek zeker lezen.’

– **Wim Janssens**, directeur Achmea Divisie Centrale Dienstverlening

‘Een geweldig praktisch boek met mooie handvatten om te groeien in effectief leiderschap, zonder dat het trucjes worden. Aanrader voor iedereen die zijn leidinggevende rol serieus neemt en in zichzelf en zijn medewerker wil investeren.’

– **Henk Jan Kamsteeg**, leiderschapstrainer en auteur van *Dienstbaar Leiderschap en De kracht van het compliment*

‘Joël geeft je een verrassend toepasbare gereedschapskist om die ontwikkeling handen en voeten te geven. Dit boek is niet alleen een ‘must read’, maar vooral een ‘must do’ voor iedereen die een leider wil zijn.’

– **Tim Karreman**, manager Human Capital Mammoet

‘Van harte aanbevolen! Ontwikkel je Leiderschap bevat een enorme hoeveelheid aan inzichten en praktisch tips voor zowel de beginnende als de ervaren leidinggevende. Het leest vlot zonder daarbij in te boeten op de inhoud.’

– **Alex Klein**, head talent & organisational effectiveness Lumileds

‘Ontwikkel je leiderschap is een originele en praktische aanpak die je helpt bij het – verder – ontwikkelen van je leiderschap. De manier waarop Joël Aerts zijn eigen leerervaringen met inzichten uit de theorie combineert, maakt dit boek het lezen waard.’

– **Rudy Kor**, senior partner Twynstra Gudde en auteur van *Project Canvas en Managen = gewoon doen*

'De meeste leidinggevers geven leiding wanneer ze het vooral niet moeten doen, en geven geen leiding wanneer ze het vooral wel moeten doen. Omgaan met deze paradox vergt zelfkennis, ervaring en kunde. Dit boek biedt je tal van inspirerende inzichten en praktische instrumenten om jezelf hierin te ontwikkelen.'

– **Bas Kodden**, directeur executive MBA-programma Nyenrode Business Universiteit, leiderschapscoach en managementwetenschapper en auteur van *Word een HELD en De kunst van duurzaam presteren*

'In Ontwikkel je leiderschap geeft Joël concrete en praktische ideeën en instrumenten om bewust werk te maken van je eigen leiderschap. Niet eenmalig maar voortdurend. Niet gericht op "quick wins" maar op duurzame ontwikkeling. Jouw tijdsinvestering waard!'

– **Jan Kuipers**, managing partner FranklinCovey en auteur van *De kleine Covey*

'Joël Aerts slaat op heldere en concrete wijze de brug tussen "know how" en "show how" wanneer het gaat om persoonlijke leiderschapsontwikkeling. Joël legt de verantwoordelijkheid voor leiderschapsontwikkeling daar waar zij hoort, bij jou als leider.'

– **Jan van der Linden**, senior partner, trainer en executive coach Krauthammer International

'Talloze intense debatten en volle bibliotheken over leiderschap. Daar schort het niet aan. Wel aan concrete how-to in leiderschapsontwikkeling. Het nieuwe boek van Joël Aerts vult dat gat. Een noodzakelijk boek.'

– **Jacques Pijl**, directeur organisatieadviesbureau Turner en auteur van *Strategie = Executie en Het Nieuwe Normaal*

'Ontwikkel je leiderschap inspireert en motiveert en zal je leiderschapsontwikkeling een krachtige versnelling geven! Dit boek reikt je praktische handvatten aan en staat bomvol geweldige tips!'

– **Jan Pool**, spreker, schrijver, mentor en leider van Heartlink, een netwerk van leiders

'Om leiding te kunnen geven aan anderen, moet je eerst leidinggeven aan jezelf, maar hoe leer je dat? Joël Aerts geeft op een verfrissend nieuwe manier antwoord op deze vraag en reikt veel middelen aan om dit leerproces te versnellen.'

– **Rens Rottier**, voorzitter College van Bestuur Driestar Educatief

'Leiderschap ontwikkelen gaat over jezelf. En jezelf ontwikkelen haal je niet uit een boek maar doe je wel mét een boek, met dit boek lukt het zeker!'

– **Willem van Verschuer**, director management development Pon

'Joël zocht jarenlang naar de beste manieren om jezelf te trainen in leiderschapsontwikkeling. Lees dit boek én breng het in praktijk. Je gaat je leiderschap er op een nieuwe manier door begrijpen, beleven en bevragen.'

– **Paulien Vervoorn**, spreker en trainer bij Geloofwaardig Spreken en auteur van *Geloofwaardig spreken en Feedback in de kerk*

'Net even anders! Een praktisch en inspirerend doe-boek. Joël schrijft zoals hij spreekt: doordacht, eerlijk en humoristisch. Voor iedereen die weet dat leiderschapsontwikkeling je niet aan komt waaien is dit boek een prachtig hulpmiddel.'

– **Tiemen Westerduin**, spreker en inspirator Compassion International

Inhoud

Voorwoord door Ben Tiggelaar		8
Inleiding		13
	Deel I Hoe leiders leren	18
Versneller 1	Verzamel en verbind leermomenten	21
Versneller 2	Focus op de essentie, experimenteer met de expressies	31
	Deel II Leren over jezelf	42
Versneller 3	Leer jezelf kennen, jezelf zijn en jezelf vergeten	45
Versneller 4	Ontwikkel je sterke punten en fix je fatale gebreken	57
Versneller 5	Zet in op je voorkeursstijl, maar blij flexibel	69
	Deel III Leren door training	78
Versneller 6	Leer de spelregels en herschrijf ze vervolgens	81
Versneller 7	Oefen bewust en versla je eigen talent	95
	Deel IV Leren van de mensen om je heen	108
Versneller 8	Verzamel sneller, vaker en betere feedback	111
Versneller 9	Durf te vragen	127
Versneller 10	Ontwikkel en steel inspiratie	141
	Deel V Leren van ervaringen	152
Versneller 11	Kies ervaringen die écht tellen	155
Versneller 12	Verleg je focus van presteren naar leren	167
Versneller 13	Reflecteer. Van ervaring zelf leer je niets	181
	Deel VI Anderen helpen	192
Versneller 14	Haal het beste uit anderen, zo haal je het beste uit jezelf	195
Bonus	Je ontwikkelplan op één A4'tje	205
	Bijlagen	210
	Literatuur- en inspiratielijst	223
	Dankwoord	234

Voorwoord

Waarom de 'hoe-vraag' zo belangrijk is als het gaat om leiderschap

Een goede vriend van mij, hij is baas van een omvangrijke organisatie, nam elk jaar de managers in zijn bedrijf mee naar een leiderschapsconferentie in de Verenigde Staten. Een grote bijeenkomst waar beroemde CEO's, schrijvers van managementboeken en onderzoekers hun verhaal vertellen. De eerste jaren kwamen ze zeer geïnspireerd terug. Vol nieuwe ideeën over wat er allemaal beter kon in het bedrijf en in hun eigen leiderschap. Maar na enkele jaren veranderde dit. Steeds vaker was er ook ergernis. En een tijdje geleden besloten ze niet meer te gaan.

Toen ik mijn vriend hiernaar vroeg, legde hij uit wat er gebeurd was. 'De eerste keren dat we gingen, kwamen we vol inspiratie terug. Maar in de jaren erna hoorden we steeds vaker dezelfde ideeën langskomen tijdens de conferentie. Over coachend leiderschap, over dienend leiderschap, over authentiek leiderschap. Nou ja, je kent het wel.'

'En die ideeën die werken niet, volgens jou?'

'Nee, dat is het niet. Die ideeën zijn prima. Geweldig soms. Maar ons probleem was dat we ons steeds meer realiseerden dat we alleen maar zaten te luisteren naar al die ideeën. We luisterden, maar we deden er verder niets mee. Wanneer je dan voor de vijfde of zesde keer een goed idee hoort, waarvan je al weet: daar ga ik niets mee doen, dan slaat je inspiratie om in frustratie en irritatie.'

'Dus jij zegt: de ideeën over leiderschap waren goed, maar wij waren zelf het probleem.'

'Nou, niet helemaal. De ideeën waren goed en wij wilden er graag mee aan de slag. Maar niemand vertelt je hoe je zo'n idee ook echt vertaalt naar je **eigen** gedrag. Hoe je van luisteren naar goede ideeën, uiteindelijk komt tot het werkelijk ontwikkelen van je leiderschap. En dat is natuurlijk wel waar het uiteindelijk allemaal om draait.'

Ik denk dat mijn vriend de spijker op z'n kop sloeg met zijn observaties. Er wordt geweldig veel informatie en kennis verspreid op het gebied van leiderschap. Maar van weten naar doen, dat is nog een hele stap. En dat is de reden dat ik je als lezer graag voorstel aan een andere goede vriend: Joël Aerts. Joël en ik werken al meer dan tien jaar samen. En al zo lang als ik hem ken (en volgens mensen die hem wat langer kennen, ook al ruim daarvoor), is hij geobsedeerd door dit ene onderwerp: de ontwikkeling van leiderschap. Dus niet alleen de kennis over wat goed leiderschap is, maar vooral de praktische inzichten en ervaringen rond de vraag hoe je goed leiderschap ontwikkelt. Niet het wat, maar het hoe.

Joëls studie was en is hierop gericht, zijn uitgebreide boekenkast, zijn onderzoek, de vragen die hij aan mensen stelt, de manier waarop hij zijn werk als adviseur doet en de persoonlijke reflectie op zijn eigen dagelijkse ervaringen. Ik ken geen mensen die zich met meer honger, passie en energie in dit onderwerp hebben verdiept. En nu is het zover dat Joël zijn kennis breed gaat delen, door middel van dit boek. Ik heb me verheugd op dit moment. Omdat ik weet dat hij veel te vertellen heeft en dat dit ook op een heldere, verfrissende manier kan. In het echt, maar ook op papier.

Ik denk dat je veel aan dit boek gaat hebben, want *Ontwikkel je leiderschap* is verfrissend en ontzettend praktisch. Ook wanneer je, net als die eerste vriend waar ik mijn verhaal mee begon, al best veel weet op het gebied van leiderschap. Dit boek gaat je helpen om de stap te maken van weten naar doen, van inzicht naar actie.

Het leerproces staat centraal. Hoe ontwikkel je je eigen leiderschap? Hoe doe je dit slimmer, sneller en effectiever? En hoe help je anderen om dat ook te doen?

Filosoferen over leiderschap is één ding. In de praktijk handen en voeten geven aan je eigen leiderschapsontwikkeling, dat is het echte werk. En dat is waar dit boek je bij gaat helpen. Beloofd.

Ben Tiggelaar,

schrijver, spreker, gedragswetenschapper, bekend van onder meer *Dromen, durven, doen* en *MBA in één dag – het boek*.

Inleiding

Tot mijn twintigste heb ik altijd geloofd dat ik een natuurlijke aanleg had voor leidinggeven.

Niets bleek minder waar.

Ik werkte voor een internationale ontwikkelingsorganisatie. Een organisatie met beperkte middelen en een nog beperkter trainingsbudget. Ik leidde als eenentwintigjarige mijn eerste internationale team van twaalf mensen met een leeftijd tussen de twintig en dertig jaar naar Madagaskar. Tijdens deze expeditie van drie maanden zouden ze kennismaken met allerlei vormen van ontwikkelingswerk en ervaren hoe het is om in een ontwikkelingsland te leven. We kwamen uit allerlei verschillende landen, aten wekenlang hetzelfde, sliepen op veel te dunne matjes en hadden amper privacy. Een gevaarlijke cocktail die mijn ontkiemende leiderschap flink op de proef stelde. Ik moest nog een hoop leren, zoveel was duidelijk.

Bij terugkomst in Nederland startte ik mijn eigen 'leiderschapsontwikkelingstraject' voor een periode van een jaar. Maar dat liep anders.

Inmiddels ben ik ruim vijftien jaar bezig met het bestuderen van leiderschap. Ten eerste in de dagelijkse praktijk. Door het leiden van verschillende teams als direct-leidinggevende, maar ook als adviseur binnen diverse organisaties. Ten tweede door onderzoek aan de universiteit naar authentieke leiderschapsontwikkeling en het bestuderen van de beste ideeën van de belangrijkste managementdenkers van de laatste dertig jaar. Dit boek is dan ook geïnspireerd op veel onderzoek en literatuur. En ten derde door het begeleiden, trainen en bestuderen van tal van leidinggevende op verschillende niveaus en in heel verschillende soorten organisaties.

Ondanks dat ik de afgelopen vijftien jaar veel heb geleerd, leer ik nog dagelijks bij. Leiderschap is typisch zo'n onderwerp waarop je nooit ben uitgeleerd.

87.000 boeken

Maar hoe ontwikkel je je leiderschap eigenlijk?

En hoe help je anderen om hetzelfde te doen?

Als je 'leadership' intikt op Amazon.com krijg je meer dan 87.000 verschillende boektitels. Leg je al die boeken op een stapel, dan heb je een toren die vijf keer zo hoog is als de Eiffeltoren.

De meeste boeken beschrijven inspirerende leiders, ze definiëren wat leiderschap is of vertellen je hoe je effectief leidinggeeft. Maar ze vertellen je meestal niet hoe je je eigen leiderschap kunt ontwikkelen. Waar je moet beginnen, welke stappen je dan het beste kunt zetten en waar je op moet letten.

Er zit een groot verschil tussen wat goede leiders doen en hoe je een goede leider wordt

Er zit namelijk een groot verschil tussen wat goede leiders *doen* en hoe je een goede leider *wordt*. Het is het verschil tussen de bestemming en de reis. Een subtiel maar essentieel verschil!

Je weet waar je naartoe wilt, maar hoe kom je daar? Dat is dus waar dit boek over gaat. Het gaat over hoe je die ontwikkeling op het gebied van leiderschap een 'boost' kunt geven ...

Veertien versnellers in één aanpak

Misschien sta je nog aan het begin van je ontwikkeling als leider. Of misschien staat je leiderschapsontwikkeling de laatste tijd wat stil. Misschien ben je al goed op weg maar wil je dat het sneller gaat.

In alle drie de gevallen gaat dit boek je helpen. Of je nu in de profit- of in de non-profitsector werkt, of je nu een formele positie als leidinggevende hebt of een leider bent zonder dat dit in je taakomschrijving staat, of je nu veel of juist weinig ervaring hebt, dat alles maakt daarbij niet uit.

Het doel van dit boek is om je succes als leider te vergroten door het versnellen van je eigen leiderschapsontwikkeling. En als je eenmaal weet hoe het bij

jezelf werkt, kun je ook anderen hierbij helpen. In dit boek ontdek en leer je hoe je dat op een gerichte en krachtige manier doet. Je leert wat de veertien krachtige versnellers van leiderschapsontwikkeling zijn én je krijgt meer dan honderd tips en per versneller een paar praktische opdrachten die je op gang helpen!

Deze versnellers, opdrachten en tips zijn het resultaat van veel leidinggeven, onderzoeken, lezen, luisteren, trainen en coachen.

Ik zie mezelf vooral als een verzamelaar. Ik selecteer en combineer de beste ideeën en voeg er nieuwe inzichten aan toe. Ik probeer de theorie en de praktijk zo goed mogelijk met elkaar te verbinden. Zodat je direct aan de slag kunt, maar ook begrijpt wat je aan het doen bent en waarom.

De veertien versnellers zijn de krenten uit de pap. Sommige lessen zullen nieuw voor je zijn en sommige ken je al. Dat laatste hoop ik. Het is namelijk erg fijn om af en toe bevestigd te krijgen wat je zelf al in de praktijk hebt geleerd. Daarnaast staan er veel dingen in dit boek die je misschien wel weet, maar nog niet toepast. Dan zullen de tips je zeker helpen!

Dit boek bestaat uit zes delen:

- Deel I helpt je om inzicht te krijgen in de basis van het versnellen van je leiderschapsontwikkeling.
- Deel II helpt je om jezelf te ontwikkelen zonder daarbij jezelf te verliezen. Sterker nog: dit deel helpt je om nog meer jezelf te worden als leider.
- Deel III helpt je om snel nieuwe leiderschapskennis en -vaardigheden te ontwikkelen door middel van training.
- Deel IV helpt je om de juiste mensen om je heen te verzamelen en meer van hen te leren.
- Deel V helpt je om de beste leiderschapservaringen op te zoeken en daar vervolgens maximaal van te leren.
- Deel VI helpt je tot slot om anderen te ondersteunen bij hun leiderschapsontwikkeling.

Het laatste hoofdstuk is een bonus hoofdstuk. In dit hoofdstuk help ik je met het ontwikkelen van je eigen unieke leiderschapsontwikkelingstraject. Een eenvoudige aanpak voor de komende acht weken die past bij jou. Dit ontwikkelplan past op één A4'tje. Hiermee kun je direct van start.

Tot slot kun je aan het einde van het boek alle bronnen terugvinden die ik heb gebruikt en die mij hebben geïnspireerd.

De twee vleugels van leiderschapsontwikkeling

Ik vergelijk het versnellen van je leiderschapsontwikkeling graag met een vliegtuig. Een vliegtuig heeft twee vleugels nodig om te kunnen vliegen en beide vleugels moeten in balans zijn met elkaar.

De eerste vleugel van leiderschapsontwikkeling is gericht op de persoonlijke ontwikkeling van de leider. Denk bijvoorbeeld aan het werken aan zelfkennis en zelfvertrouwen, het ontdekken van drijfveren en ambities en het ontwikkelen van karakter, emotionele intelligentie en talenten. Bij de persoonlijke ontwikkeling van de leider kijk je vooral naar binnen.

De tweede vleugel van leiderschapsontwikkeling is gericht op het leidinggeven aan anderen. Dit is gericht op het versnellen van het leidinggeven zelf. Bij het ontwikkelen van deze kant van je leiderschap kijk je vooral naar buiten. Het gaat over de kennis en vaardigheden die je nodig hebt om samen met je volgers binnen je werk of op een andere plek succesvol te zijn.

In de praktijk lopen beide door elkaar heen en versnellen ze elkaar. Ook in dit boek is dat het geval. Soms gaat het wat meer over de eerste vleugel en soms duidelijk over de tweede vleugel. Je zult ook merken dat je veel van wat je leert in dit boek over leiderschap ook prima op andere terreinen dan leiderschap kunt toepassen. Doe daar vooral je voordeel mee!

Aan de slag

Dit boek is als een à-la-cartediner. Er staat heel veel lekkers op de kaart. Meer dan je ooit op kunt. Je hoeft en kunt dan ook niet elke suggestie en tip in dit boek op te volgen. Je kunt evenmin elke opdracht doen. Dus durf te kiezen. Alle opdrachten uit dit boek staan met extra invulruimte in het 'Ontwikkel

je leiderschap - werkboek', dat je gratis kunt downloaden van mijn website, www.joelaerts.nl. Richt je op de aspecten die jou het meest gaan helpen om je leiderschap te versnellen. En zoals bij elk diner geldt: wanneer je het samen doet met iemand anders wordt het een stuk gezelliger. Dus denk eens even na over wie je kunt uitnodigen om samen met jou te werken aan jullie leiderschapsontwikkeling.

Kan ik je tijdens het lezen ergens mee helpen? Of wil je een ervaring delen over wat je meemaakt tijdens het toepassen van de versnellers en tips uit dit boek? Mail me dan op joel@joelaerts.nl. Je kunt me ook volgen en benaderen op Twitter: @joelaerts met de hashtag #ontwikkeljeleiderschap. Wil je inzichten of citaten uit dit boek delen via social media? Graag! Gebruik dan dezelfde hashtag. Zo kunnen we samen nog meer mensen inspireren om hun leiderschapsontwikkeling te versnellen.

Uiteindelijk is leiderschap geen doel op zich. Het is slechts een middel. Een middel om van betekenis te zijn voor je team, je klanten en de wereld om je heen.

Uiteindelijk is leiderschap geen doel op zich. Het is slechts een middel om van betekenis te zijn

Maar het begint allemaal bij het versnellen van je eigen leiderschapsontwikkeling.

Het begint hier.

Het begint nu.

Aan de slag!

Joël Aerts

DEEL I

Hoe leiders leren

Dit deel staat in het teken van de eerste twee versnellers. Ze vormen de basis van het versnellen van je leiderschapsontwikkeling. Het ontwikkelen van je leiderschap heeft weinig te maken met toeval en veel met bewuste en gerichte ontwikkeling. Of zoals de American Football-coach Vince Lombardi zegt: ‘Leiders worden niet geboren, ze ontwikkelen zich. En ze ontwikkelen zich net zoals ieder ander, door hard te werken aan hun ontwikkeling.’

Je leert in dit deel de volgende twee versnellers toe te passen in je leiderschapsontwikkeling.

- Versneller 1** **Verzamel en verbind leermomenten**
- Versneller 2** **Focus op de essentie, experimenteer met de expressies**

1

Verzamel en verbind leermomenten

- **Wat is leiderschap?**
- **Kun je leiderschap ontwikkelen?**
- **Hoe ontwikkelen inspirerende leiders zich?**

Wat is leiderschap?

Net zoals er achttien miljoen bondscoaches zijn, lijken er ook enorm veel leiderschapsexperts te zijn. Het resultaat is dat leiderschap een containerbegrip is geworden. Dus voordat we ons gaan richten op de kern van dit boek – het ontwikkelen van je leiderschap – zullen we eerst moeten afspreken wat we onder leiderschap verstaan.

Bernard Bass, een van 's werelds meest gerespecteerde leiderschapsonderzoekers definieerde leiderschap als volgt: 'Leiderschap is het vermogen om anderen te beïnvloeden, te motiveren en in staat te stellen om bij te dragen aan de effectiviteit en het succes van de organisatie waar ze deel van uitmaken.'

Met deze definitie van leiderschap in mijn achterhoofd heb ik dit boek geschreven.

Leiderschap zoals Bass het omschrijft, kan worden beoefend door tal van personen. Daarom gebruik ik de termen 'leider', 'leidinggevende' en 'medewerker die leidinggeeft' in dit boek ook door elkaar. Of je het nu hebt over een natuurlijke leider, een leidinggevende met een formele positie, een medewerker die af en toe leidinggeeft aan een projectteam, een ondernemer

die zijn bedrijf leidt of de zzp'er die de leiding neemt in een opdracht: allemaal beïnvloeden en motiveren ze en stellen ze anderen in staat om bij te dragen aan de effectiviteit en het succes van de organisatie waarvan ze deel uitmaken.

Allemaal beoefenen ze leiderschap.

Voor mij zijn het allemaal leiders, die ook allemaal baat hebben bij het ontwikkelen van hun eigen leiderschap en dat van anderen.

Want laten we eerlijk zijn, zo goed wordt er niet altijd leidinggeven. Vraag eens rond op een verjaardag, luister eens wat gesprekken af van collega's of lees de krant er eens op na. Leidinggevendens krijgen er regelmatig van langs. In veel gevallen kan en moet het ook echt beter.

Leiderschap ontwikkelen

Kun je leiderschap ontwikkelen? Deze vraag is tijdloos. Hij wordt mij vaker gesteld dan welke andere vraag dan ook. Deze week was het twee keer raak. De eerst keer was het een slimme student die ik af en toe coach. De tweede keer een ervaren manager die ik sprak op een netwerkborrel.

Aangeboren of aangeleerd?

Worden leiders geboren of is leiderschap toch te leren? De vraag wordt terecht gesteld en het antwoord is belangrijk. Het maakt namelijk nogal wat uit. Óf je krijgt als een van de weinigen bij je geboorte een flinke dosis leiderschap in je schoot geworpen (aangeboren) óf je moet zelf aan de slag om je leiderschap te ontwikkelen (aangeleerd).

Of is er een tussenweg?

De afgelopen vijftien jaar wordt er steeds meer onderzoek gedaan naar de erfelijkheid van leiderschap. Door het vergelijken van tweelingen kunnen onderzoekers berekenen wat de rol is van erfelijkheid en wat de rol is van de leider zelf en van zijn omgeving. Wat blijkt? Ongeveer 30 procent van

Ongeveer 30% van leiderschapspotentieel is erfelijk bepaald, 70% is te ontwikkelen

iemands leiderschap¹ is erfelijk bepaald. De overige 70 procent krijgt vorm door omgevingsfactoren en natuurlijk door de leider zelf. Of zoals de voormalig Amerikaanse oud-minister John W. Gardner schrijft:

‘Het meeste van wat leiders in staat stelt om te leiden, is aangeleerd. Leiderschap is geen mysterieuze activiteit ... En het vermogen om die activiteit uit te voeren is breed verspreid binnen de bevolking.’

Het grootste gedeelte van je leiderschapspotentieel ligt dus niet besloten in je genen. Het ligt wel gewoon te wachten tot jij het ontdekt, oppakt en het gaat ontwikkelen.

Dit lijkt misschien een open deur. Toch is het belangrijk dat je jezelf dit goed inprent. Om effectief iets te leren, moet je namelijk allereerst geloven dat je het kunt leren. *Self-efficacy* heet dat in de psychologie; het geloof in je eigen kunnen. Heb je er geen vertrouwen in dat je in staat bent om iets te leren? Dan kun je er net zo goed niet aan beginnen.

Waarom zou ik mijn leiderschap ontwikkelen?

In het werken met leidinggevendens zie ik drie hoofdredenen waarom mensen werken aan hun leiderschapontwikkeling.

Ten eerste willen ze graag een grotere en betekenisvolle bijdrage leveren op de plek waar ze leven en werken. Het ontwikkelen van hun leiderschap helpt hen hierbij. De tweede reden waarom leiders zich vaak ontwikkelen is omdat ze een oprechte interesse en fascinatie hebben voor het onderwerp ‘leiderschap’ en dit volledig willen begrijpen en beheersen. Tot slot ontwikkelen leiders zich vaak omdat ze zich (deels) onbekwaam voelen. Dit kan het resultaat zijn van een moeilijke opdracht of een nieuwe positie. Vaak is het ook een direct resultaat van allerlei veranderingen die er plaatsvinden in de context waarin de leider leidinggeeft. Kijk om je heen en je ziet een wereld die snel verandert en ook andere dingen vraagt van jou als leider. Dit dwingt je om jezelf te ontwikkelen en opnieuw uit te vinden.

¹ Dit betreft onderzoek naar onder andere de leiderschapsstijl en de kans dat een persoon terechtkomt in een leidinggevende rol.

Nog niet overtuigd? Ik zie vijf belangrijke trends waar je als leider al mee te maken hebt of anders zeker mee te maken zult krijgen. Stuk voor stuk vragen ze om verdere ontwikkeling van je leiderschap.

Trend 1 Organisaties worden steeds platter en slanker

Dit betekent dat de *span of control* van leidinggevendenden steeds groter wordt. Oftewel: zij geven leiding aan een steeds grotere groep medewerkers. Dit vraagt om een meer coachende leiderschapsstijl waarbij vertrouwen een belangrijke rol speelt.

Trend 2 Volgers worden steeds bekwaamer en zijn meer betrokken

Steeds meer medewerkers zijn hoogopgeleid en zien werk als primaire bron voor zingeving. Het gevolg is dat ze niet alleen in staat gesteld willen worden om bezwaar te maken; ze willen inspraak. Dit vergt een open vorm van leiderschap, waarbij benaderbaarheid, integriteit en transparantie belangrijk zijn.

Trend 3 Leiderschap wordt breed gedistribueerd

De snelle, onzekere, complexe en vage wereld waar we deel van uitmaken vraagt niet alleen om leiders aan de top van de organisatie, maar om medewerkers met leiderschapskwaliteiten door de hele organisatie heen. Het idee dat je alleen leiders aan de top van de organisatie nodig hebt, is ridicuul en een recept voor mislukking, zegt Harvardprofessor John Kotter. Er is niet zozeer sprake van minder leiderschap, maar het leiderschap wordt anders verdeeld. Dit betekent voor leidinggevendenden dat ze, veel meer dan voorheen, ook leiding moeten geven aan leiders. En dat is vaak verdraaid lastig.

Trend 4 Leiderschap is meer en meer collectief

Leiderschap wisselt steeds vaker van persoon. Iedereen is zowel volger als leider. De ene keer heb je deze rol, de andere keer een andere rol. Dit vraagt om leiderschapsontwikkeling in de volle breedte van de organisatie en om een nieuwe definitie en invulling van leiderschap die minder samenhangt met een positie.

Trend 5 Er is een transitie naar netwerk-leiderschap

Steeds meer organisaties zijn niet te vangen in een organogram. Er zijn vaste medewerkers, flexibele medewerkers, freelancers, partnerorganisaties,

samenwerkingsverbanden en ga zo maar door. De organisatie is veranderd van een hiërarchie naar een netwerk. En hier komt de uitdaging: een netwerk kun je niet managen, een netwerk moet je leiden.

OPDRACHT

Ontwikkelmotivatie onderzoeken

Denk eens na over de volgende vraag: wat is jouw motivatie om je leiderschap te ontwikkelen? Komt je motivatie voort uit het verlangen om meer impact te hebben? Komt je motivatie voort uit een interesse in leiderschap? Of komt je motivatie vanuit het gevoel deels onbekwaam te zijn?

Afgaand op deze trend is het duidelijk: het ontwikkelen van je leiderschap en dat van anderen binnen jouw organisatie is niet alleen waardevol en interessant; het is ook bittere noodzaak.

Mijn oorspronkelijke motivatie om aan de slag te gaan met het ontwikkelen van mijn leiderschap was dat ik mij onbekwaam voelde. Naarmate ik mijn leiderschap verder ontwikkelde, verschoof mijn motivatie naar oprechte interesse en fascinatie voor leiderschap. Inmiddels is mijn motivatie weer verschoven. Ik ben nu vooral gemotiveerd mijn leiderschap en dat van anderen te ontwikkelen omdat ik ervan overtuigd ben dat beter leiderschap een grote en betekenisvolle bijdrage levert aan ons welzijn. Op het werk, in onze gemeenschappen en uiteindelijk voor onze wereld. Daarom schrijf ik ook dit boek.

Het ontwikkelen van je leiderschap is niet alleen een mooie uitdaging, maar ook bittere noodzaak

Hoe ontwikkelen inspirerende leiders zich?

Oké. We weten nu wat leiderschap is, dat jij je leiderschap kunt ontwikkelen en waarom het belangrijk is om dit te doen. Het is nu tijd om naar de eerste versneller te kijken.

Toen ik besloot om zelf de leiding te nemen over mijn leiderschapontwikkeling, wilde ik weten hoe inspirerende leiders hun eigen leiderschap tot bloei

brengen. Lezen ze boeken? Volgen ze cursussen? Hebben ze coaches? Leren ze door te doen? Kortom: hoe ontwikkelen inspirerende leiders hun leiderschap?

Ik was nogal verbaasd toen ik zo'n tien jaar geleden, na een jaar zoeken, erachter kwam dat het antwoord al meer dan dertig jaar bleek te bestaan. In de jaren tachtig van de vorige eeuw onderzocht Morgan McCall, een onderzoeker van het gerenommeerde Center for Creative Leadership, precies deze vraag: Hoe ontwikkelen leiders zich?

Inspirerende leiders combineren leergierigheid met leervermogen

ontwikkeling tot inspirerende leiders. Hij ontdekte dat inspirerende leiders twee dingen gemeen hebben: leergierigheid en leervermogen. Inspirerende leiders combineren leergierigheid met leervermogen. Leergierig-

heid draait om het bewust verzamelen van leermomenten en leervermogen draait om het bewust verbinden van deze leermomenten. Laten we beide eens wat verder onderzoeken. We beginnen met leergierigheid.

Leermomenten verzamelen (leergierigheid)

Laten we eerst eens kijken naar het verzamelen van leermomenten. Inspirerende leiders verzamelen bewust en onbewust leermomenten door training (10%), door de mensen om hen heen (20%) en door de ervaringen die ze opdoen (70%). Dit wordt ook wel de '70/20/10-regel' genoemd, misschien weleens van gehoord? Deze regel heeft de afgelopen vijf jaar snel aan populariteit gewonnen, maar hij bestaat dus al sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw. Ik loop elk van de drie soorten leermomenten kort met je door.

10 procent training

Denk bij deze leermomenten aan: onderwijs, cursussen, trainingen, lezingen, maar ook aan de boeken die je leest. De focus van formele training ligt vooral op het verstand en soms ook op vaardigheden. Managementprofessor Henry Mintzberg zegt dat je leidinggeven kunt vergelijken met het uitoeffe-

nen van de geneeskunde. Eerst doe je veel kennis op en leer je goed na te denken, om vervolgens met je handen aan de slag te gaan. Dat leiders maar 10 procent van hun leiderschapsontwikkeling toeschrijven aan formele training betekent niet dat formele training niet belangrijk is. Integendeel. Het opdoen van kennis, expertise en vaardigheden is juist belangrijk, omdat het je input geeft om te bespreken met de mensen om je heen (20%) en omdat je het kunt uitproberen in de praktijk (70%).

20 procent mensen

James Kouzes en Barry Posner stelden duizenden leidinggevendenden de vraag: Tegen welke leider kijk je op? De leidinggevendenden mochten enkel rolmodellen noemen met wie ze persoonlijk contact hebben of hebben gehad. Dus even geen Nelson Mandela, Steve Jobs of Richard Branson. Als antwoord op deze vraag wijst 46 procent van de leidinggevendenden een familielid aan. 23 procent van hen wijst een leidinggevende in een zakelijke omgeving aan. Dit is meestal niet de directeur, maar eerder hun direct leidinggevende. 14 procent noemt een leraar of een coach. 8 procent beschrijft een leider uit de (geloofs)gemeenschap. En 4 procent kiest een politiek leider. De rest heeft een ander type rolmodel of heeft geen rolmodel of vindt het moeilijk om er een te benoemen.

Als leidinggevende kun je veel leren over leiderschap van allerlei verschillende typen mensen. Deze mensen kunnen ook nog eens heel diverse rollen innemen binnen jouw leiderschapsontwikkeling. Bijvoorbeeld als leidinggevende, coach, mentor, adviseur, vertrouweling of gewoon als vriend. Mogelijkheden zat. Het opzoeken en inzetten van mensen die jou kunnen helpen met het ontwikkelen van je leiderschap is een krachtige strategie.

70 procent ervaring

Tot slot ervaringen. Uiteindelijk is leiderschap een praktijkvak. Je moet het doen. En al doende leer je. Wie de leiderschapshandschoen niet oppakt, gaat er nooit in uitblinken. Toch staat meer ervaringen opdoen niet altijd gelijk aan beter leidinggeven. De ene ervaring is namelijk de andere niet. En waar de ene leider veel leert van een bepaalde ervaring, kan het zomaar zijn dat een andere leider van diezelfde ervaring weinig of niets leert. Het draait dus

om het uitkiezen en opdoen van ervaringen met veel leerpotentieel en hier vervolgens heel bewust van te leren. Hier komen we later in het boek nog uitgebreid op terug.

Leermomenten verbinden (leervermogen)

Met het verzamelen van leermomenten ben je er nog niet. Het tweede wat de inspirerende leiders gemeen hebben, is leervermogen. Juist dit leervermogen zorgt ervoor dat leermomenten worden omgezet in nieuwe kennis en in nieuw gedrag. Inspirerende leiders komen tot nieuwe kennis en nieuw gedrag door al die verschillende leermomenten heel bewust met elkaar te verbinden.

Een voorbeeld. Stel, je bent op je werk al weken bezig met een belangrijke onderhandeling. Ondertussen word je gecoacht op delegeren, terwijl je ook nog bezig bent met een cursus jaarplannen schrijven. Allemaal best leuk. Maar de impact op je leiderschapsontwikkeling is beperkt. Het zijn niet meer dan drie losse leermomenten. En ze zijn ook nog eens moeilijk met elkaar te verbinden, omdat ze maar weinig met elkaar te maken hebben. Wanneer de samenhang ontbreekt, versnel je je leiderschapsontwikkeling minimaal.

Het kan ook anders. Wat nu als je de leermomenten bewust met elkaar verbindt?

Hoe zou een inspirerende leider dit aanpakken? Misschien leest hij een boek van een onderhandelingsexpert. Daarnaast gaat hij wellicht naar een seminar, vraagt hij advies van een ervaren onderhandelaar en vraagt hij een collega om feedback. En misschien gaat hij wel met een heel duidelijk plan de onderhandeling in en neemt hij na afloop de tijd om op de onderhandeling te reflecteren, zodat hij de belangrijkste lessen eruit haalt. Kortom: hij kiest leermomenten die goed met elkaar te verbinden zijn. Want opzichzelfstaande leermomenten zijn nuttig, maar verbonden leermomenten hebben pas echt impact op je leiderschapsontwikkeling.

Leergierigheid draait dus om het bewust verzamelen van leermomenten en leervermogen draait om het bewust verbinden van je leermomenten met elkaar, met bestaande kennis en vaardigheden en met wie jij bent als persoon. Het bewust en soms onbewust verzamelen van leermomenten en deze met

elkaar verbinden, is de basis voor het versnellen van je leiderschapsontwikkeling. Dit is precies waarom dit boek vol staat met tips over hoe en waar je deze leermomenten kunt vinden en hoe je ze met elkaar verbindt.

Eeuwige leerlingen

De afgelopen jaren las ik tal van biografieën van leiders die ik inspirerend vind. Van Nelson Mandela tot Steve Jobs, en van Bill Clinton tot Elon Musk. Heel verschillende mensen, maar toch hebben ze wat betreft hun leiderschapsontwikkeling telkens die twee dingen gemeen: leergierigheid en leervermogen. Het valt mij op dat – ondanks al hun kennis en ervaring – zij zich steeds weer opstellen als een leerling, in plaats van als een leider die het allemaal al weet of al heeft meegemaakt. Ze zien zichzelf als eeuwige student en de wereld om hen heen als hun persoonlijke leiderschapslaboratorium.

Ik denk dan ook niet dat je de levens van inspirerende leiders kunt bestuderen zonder tot dezelfde conclusie te komen als de Amerikaanse oud-president John F. Kennedy: ‘Leidinggeven en leren zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.’

VERSNELLER 1

Verzamel en verbind leermomenten

Samenvatting

- Leiderschap is het vermogen om anderen te beïnvloeden, te motiveren en in staat te stellen om bij te dragen aan de effectiviteit en het succes van de organisatie waar ze deel van uitmaken.
- Zeventig procent van je leiderschap is te ontwikkelen.
- Je leiderschap ontwikkelen kun je doen uit verlangen naar meer impact, uit interesse en uit noodzaak.
- Inspirerende leiders combineren leergierigheid met leervermogen.
- Inspirerende leiders blijven zich opstellen als leerlingen.

2

Focus op de essentie, experimenteer met de expressies

- **Wat is de essentie van leidinggeven?**
- **Wat is het verschil tussen de essentie en de expressies?**
- **Waarop moet ik me richten in mijn ontwikkeling?**

SpaceX

Het revolutioneren van ruimtetechnologie met als uiteindelijk doel het leven op andere planeten mogelijk te maken voor de mensheid.

Dit is het ambitieuze missiestatement van SpaceX, een van de bedrijven van techondernemer Elon Musk. SpaceX realiseert momenteel de ene na de andere nieuwe ruimtevaartontwikkeling, zoals het op aarde laten landen van raketten om die vervolgens weer te hergebruiken.

Maar hoe snel de ontwikkelingen ook gaan, toch gelden in de ruimtevaart nog steeds vier fundamentele principes die ooit in de zeventiende eeuw door Isaac Newton zijn geïntroduceerd: gewicht, opwaartse kracht, stuwkracht en slepende kracht.

Het werkt als volgt.

De opwaartse kracht moet groter zijn dan het gewicht, anders kom je niet omhoog. En de stuwkracht moet groter zijn dan de slepende kracht, anders kom je niet vooruit. Dit is ook vandaag de dag nog steeds de essentie van

raketten de lucht inschieten. Als je zoals Musk raketten de lucht in wilt sturen en weer veilig wilt laten landen, dan zul je deze principes, de essentie van vliegen, volledig moeten doorgronden en beheersen. De ontwerpen en de gebruikte technieken van een raket veranderen, maar de vier principes van Newton blijven gelden. Ook voor Elon Musk.

In leiderschap werkt het niet veel anders. Ook in leiderschap zijn er essenties. En wanneer je je leiderschapontwikkeling wilt versnellen, moet je je richten op het volledig doorgronden en beheersen van deze essenties.

Naast de essenties van leiderschap zijn er ook, zoals ik ze graag noem, de expressies van leiderschap. Dit zijn verschillende manieren waarop je de essenties in de praktijk kunt brengen. Verderop in deze versneller meer over de expressies van leiderschap. We beginnen met kijken naar de essenties van leiderschap.

De essentie van leiderschap

Gefrustreerd door alle verschillende definities en theorieën over leiderschap die ik de afgelopen vijftien jaar ben tegengekomen, ben ik op zoek gegaan naar de fundamentele principes van leiderschap. Naar de essentie van leiderschap. Ik bestudeerde de belangrijkste wetenschappelijke theorieën, vervolgens de belangrijkste leiderschapsboeken en -artikelen en tot slot voerde ik gesprekken met leidinggevendenden uit de praktijk. Waar is er overlap? Waar is er onderscheid? Hebben we hier te maken met de essentie van leiderschap of met een expressie van leiderschap?

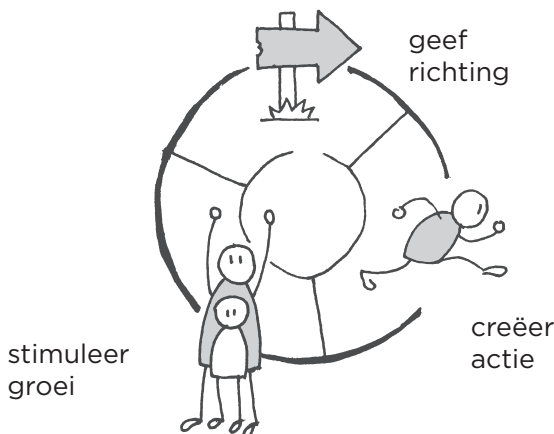
Het resultaat is een verrassend eenvoudig model. Het model dat ik heb ontwikkeld, is zelfs zo eenvoudig dat het gewoon op de achterkant van een bier-viltje past. Ik leg het eerst kort uit en ga er vervolgens wat uitgebreider op in.

In het kort. De essentie van leidinggeven bestaat uit drie aspecten: richting, actie en groei. Leiders helpen mensen om van punt A naar punt B te komen. Door duidelijk bepaald te hebben wat het beginpunt en het eindpunt is, kan een leider *richting* geven. Vervolgens moet de leider de organisatie

De essentie van leidinggeven bestaat uit drie aspecten: richting, actie en groei

ook daadwerkelijk van A naar B krijgen. Dit vergt enorme hoeveelheden *actie*. En ten slotte zorgt de leider ervoor dat, wanneer punt B wordt bereikt, zowel de mensen als de organisatie *groeï* hebben doorgemaakt. Ze hebben onderweg veel geleerd en zich ontwikkeld. Zo zorg je ervoor dat je straks niet blijft hangen op punt B, maar door kunt naar punt C.

Laten we de richting, actie en groei nu eens wat meer in detail bekijken.



Richting-actie-groeimodel, Joël Aerts.

Richting

Visie hoort bij leiderschap net zoals ritme bij muziek hoort. De visie van Bill Gates was: een computer in ieder huis. En die van Martin Luther King: dat zijn vier kinderen op een dag in een land zouden leven waar ze niet zouden worden beoordeeld op hun huidskleur, maar op hun karakter. Visie draait om een duidelijk beeld hebben van waar je naartoe gaat.

Leiderschapsonderzoekers James Kouzes en Barry Posner vroegen duizenden medewerkers welke kwaliteiten zij verlangden van hun leiders. Steevast op één staat eerlijkheid. En op nummer twee ... inderdaad: visie. Vervolgens vroegen Kouzer en Posner ook welke kwaliteiten medewerkers verlangden in hun collega's. Op nummer één: weer eerlijkheid. Maar visie was nergens meer te bekennen. Volgers vragen visie van hun leidinggevende, en niet van hun collega's.

Leiderschap begint bij een visie. Je krijgt immers geen mensen mee, tenzij ze weten waar je ze mee naartoe wilt nemen. Wanneer je aan iemand vraagt: ‘Ga je mee?’ volgt altijd de wedervraag: ‘Waar naartoe?’ Probeer het maar eens uit!

Heb je geen visie, dan ben je niet aan het leiden, maar aan het rondhangen

Op die vraag zul je een antwoord moeten hebben. Heb je geen visie, dan ben je niet aan het leiden, maar aan het rondhangen. Als leider moet je kiezen. Elke vorm van actie is zinloos wanneer je geen richting hebt gekozen.

Maar ook wanneer je de visie hebt bepaald, ben je er nog niet. Je zult die visie moeten vertalen naar het hier-en-nu. Naar de keuzes die je elke dag maakt. Ben Tiggelaar geeft in zijn boek *Dit wordt jouw jaar!* een mooi voorbeeld van hoe richting geven in de praktijk werkt. Een vliegtuigmonteur vraagt aan Ben hoeveel procent van de tijd hij denkt dat een vliegtuig echt op koers ligt tijdens een vlucht van Amsterdam naar New York. Ben gokt 90 procent. Klinkt logisch, je moet uiteindelijk toch op je bestemming uitkomen. Het juiste antwoord blijkt echter minder dan 10 procent van de tijd te zijn.

Hè? Maar dan kom je toch nooit op je bestemming aan?

Het werkt zo. Telkens wanneer het vliegtuig te ver van zijn koers afwijkt, stuurt de automatische piloot het vliegtuig een tikje naar links of een tikje naar rechts. Feitelijk zigzagt het vliegtuig dus naar zijn bestemming toe. Wat geldt voor een vliegtuig, geldt ook voor jou. Om bij je visie uit te komen, moet je continu je positie bepalen en bijsturen. Steeds kijk je waar je nu bent en of je nog de goede kant opgaat. Oftewel, je moet continu richting geven. Zo zigzagt ook jij langzamerhand naar je bestemming toe.

Richting geven is dus eigenlijk niets anders dan het vertalen van je visie naar het hier-en-nu. Welke keuzes moet je nu maken om uiteindelijk je visie te realiseren, om uiteindelijk op je plek van bestemming terecht te komen? Het is een kwestie van steeds bijsturen!

Hoe leiders richting geven

- 1 Missie en waarden beschermen
 - 2 Aansprekende visie en strategie bepalen
 - 3 Belangrijke besluiten nemen en prioriteiten stellen
 - 4 Verandering en innovatie aanmoedigen en ondersteunen
-

Actie

Afspraak is afspraak! Ik hoor het mezelf regelmatig zeggen. Maar in de praktijk is afspraak helemaal geen afspraak. Ik heb zelfs moeite om me aan de afspraken te houden die ik met mezelf maak. Wat gezonder eten. Meer sporten. Geen e-mail in bed. Dat soort dingen.

Als het al zo ingewikkeld is om je aan je eigen afspraken te houden, hoeveel lastiger is het dan wel niet om medewerkers, collega's of klanten aan hun afspraken te houden? Actie. Het klinkt zo eenvoudig. Maar dat is het niet. Wat eenvoudig lijkt, is vaak juist ontzettend moeilijk.

Menselijk gedrag veranderen is ontzettend lastig. Je hoeft alleen maar te kijken naar al die goede voornemens die op 8 januari alweer gesneuveld zijn. Een organisatie mag dan uit afdelingen en teams bestaan, maar vergis je niet: uiteindelijk bestaan die teams uit mensen. Mensen die het, net als jij en ik, moeilijk vinden om hun gedrag te veranderen.

In 1999 verscheen er in het tijdschrift *Fortune* een inmiddels beroemd geworden artikel. Organisatieadviseur Ram Charan en journalist Geoffrey Colvin beschrijven onder de nieuwsgierig makende titel *Why CEO's fail!* waarom directeuren falen. Charan en Colvin komen na het bestuderen van het functioneren van tientallen directeuren tot de conclusie dat ongeveer 70 procent van de CEO's niet wordt ontslagen omdat de visie of strategie verkeerd is, maar omdat ze het gewoonweg niet gedaan krijgen. Ze krijgen het niet voor elkaar om hun visie uit te voeren. Ze hebben een actieprobleem.

In de psychologie wordt dit ook wel de *intention-behavior gap* genoemd. Of tewel: er zit vaak een gat tussen mooie plannen en het daadwerkelijk uitvoeren.

ren. Luiheid of dommigheid is meestal niet de reden dat dingen niet van de grond komen. Zo werkten de CEO's die Charan en Colvin bestudeerden standaard zeventig uur per week en waren de meesten afgestudeerd aan Harvard. Niet de domsten dus.

Leiderschapsexpert Warren Bennis zegt het zo: 'Leiderschap is het vermogen om visie te vertalen naar realiteit.' Dat is waar het bij actie allemaal om draait. Succes behaal je niet door alleen maar over visie te praten. Je zult consequent iedere dag acties moeten ondernemen die je dichterbij het bereiken van je visie brengen. En dat is misschien wel de grootste uitdaging voor een leider.

Hoe leiders actie stimuleren

- 1 Motiveren en inspireren tot actie
- 2 Sleutelactiviteiten starten, stoppen, versnellen
- 3 Problemen oplossen en hindernissen uit de weg ruimen
- 4 Resultaatstandaarden bepalen en doelen stellen

Groei

'Zou je willen dat jouw medewerkers en organisatie door jouw leiderschap een stuk beter, sterker en gezonder worden?' Deze vraag stelt leiderschapsexpert Kenneth Blanchard tijdens zijn seminars regelmatig aan zijn publiek. Het antwoord is natuurlijk altijd een volmondig ja. Maar vervolgens vraagt Blanchard aan zijn publiek of ze hier dan ook een plan voor hebben. En dan blijkt dat 90 procent hier nog nooit over heeft nagedacht. Ze zijn vaak zo druk met het geven van richting en het stimuleren van actie, dat het ontwikkelen van de organisatie en haar medewerkers er al snel bij inschiet.

Organisatieonderzoeker Jim Collins deed begin jaren negentig van de vorige eeuw onderzoek naar bedrijven die gedurende een heel lange periode, onder verschillende leiders, veel beter presteerden dan hun concurrenten. Hij schreef er het boek *Gebouwd voor de toekomst* over. Wat deden de leiders van deze organisaties anders? Ze richtten zich niet op het product dat ze verkochten of de dienst die ze aanboden, maar legden zich volledig toe op het bouwen van 'de ultieme organisatie'. Daar waren ze voortdurend mee bezig.

Want wanneer je een ultieme organisatie bouwt, zo redeneren ze, kan die het ultieme product bedenken en verkopen. Zelfs wanneer jij als leider alweer aan je volgende klus begint.

Wat geldt voor een organisatie, geldt ook voor haar medewerkers. Wanneer je je als leider focust op het ontwikkelen van je medewerkers, dan zijn zij voor je het weet in staat om goede producten en diensten te bedenken. Medewerkers zijn geen onderbrekingen in jouw werk, ze zijn je werk.

Harvey Firestone, oprichter van autobandenbedrijf Firestone en een goede vriend van Henry Ford en Thomas Edison, zei het aan het begin van de vorige eeuw zo: 'De groei en ontwikkeling van mensen is de hoogste roeping van leiderschap.' Honderd jaar later is dit nog steeds de hoogste roeping, maar het is inmiddels ook de hoogste tijd. Nog veel te vaak bungelt de ontwikkeling van de medewerkers ergens onder aan een to-dolijstje. Herkenbaar?

'De groei en ontwikkeling van mensen is de hoogste roeping van leiderschap.'
Harvey Firestone, oprichter
Firestone banden

Laten we even terugblikken. Je staat op punt A. Het eerste wat je nu nodig hebt is een punt B, je visie. Je hebt die visie nodig zodat je straks in de dagelijkse praktijk telkens de juiste richting weet te bepalen.

Maar het kennen van een punt B zorgt er nog niet voor dat je er ook komt. Resultaten boek je niet zomaar. Daar heb je ontzettend veel actie voor nodig. En dat is hard en slim werken.

Maar zelfs wanneer je bij punt B komt, ben je er eigenlijk nog niet. Je wilt dat, in het proces van het bepalen en bereiken van punt B, de organisatie en haar medewerkers zijn gegroeid. Inclusief jijzelf. Zodat je straks ook klaar bent om door te gaan naar punt C, D en E. Het hele alfabet staat tot je beschikking. Dit is de essentie van leiderschap. Geef richting, creëer actie, stimuleer groei. En dit is dus ook waar je je in je leiderschapsontwikkeling primair op moet richten.

Hoe leiders groei faciliteren

- 1 Werken aan gezonde relaties en cultuur
 - 2 Continu ontwikkelen van teams en mensen
 - 3 Stimuleren van samenwerking op en tussen alle niveaus
 - 4 Taken en mensen in lijn brengen met de doelen van de organisatie
-

Het richting-actie-groei-model heb ik voor je op een rijtje gezet in bijlage 1.

OPDRACHT

Essentietijd

Als leider houd je je met van alles bezig. Lang niet altijd met de juiste dingen. Hoeveel tijd besteed je aan de essentie? Maak een optelsom zoals hieronder en vul in jouw optelsom de percentages in van je totale werktijd.

Richting	_____ %
Actie	_____ %
Groei	_____ %
Overige zaken	_____ %

Totaal	100 %
---------------	--------------

De expressies van leiderschap

Ik zei het al eerder in deze versneller. Naast de essentie van leiderschap zijn er de expressies van leiderschap. Zo noem ik de verschillende manieren waarop je de essentie in de praktijk kunt brengen.

Ik geef je een paar praktijkvoorbeelden om het verschil tussen essentie en expressie duidelijk te maken.

- Als leidinggevende zul je richting moeten geven door het neerzetten van een visie (essentie). Zo'n visie kun je in je eentje op de hei bedenken of je kunt al je medewerkers erbij betrekken en deze visie samen ontwikkelen (expressies). Het kan allebei en het kan op nog honderd verschillende manieren.

- Als leidinggevende zul je actie moeten creëren (essentie). Je kunt dit doen door nauw betrokken te zijn bij elke stap van het proces. Maar je kunt het ook doen door slechts de doelen te formuleren en mensen vrij te laten in hoe ze deze doelen bereiken (expressies). Of op weer een andere wijze.
- Als leidinggevende zul je groei moeten stimuleren (essentie). Dit kun je doen door medewerkers het diepe in te gooien, maar je kunt het ook doen door medewerkers stap voor stap te begeleiden: van het warme pie-renbadje naar het grote koude bad (expressies). Er zijn tal van manieren waarop je groei kunt stimuleren.

De essentie van leiderschap draait om het ‘wat’ van leiderschap en blijft bestaan, net zoals de vier fundamentele principes van vliegen. Het ‘wat’ van leiderschap is richting geven, actie creëren en groei stimuleren.

De expressies van leiderschap draaien om het ‘hoe’ van leiderschap. Deze veranderen door de tijd heen en kunnen sterk verschillen, afhankelijk van de kwaliteiten van jezelf en je medewerkers en van de context waarin je je bevindt. Dát je het doet, heeft alles met de essentie te maken, hoe je het doet, heeft te maken met de expressie.

essentie	expressies
wat	hoe
tijdloos	tijdelijk
contextloos	contextgevoelig
onpersoonlijk	persoonlijk

Essentie-versus-expressiemodel, Joël Aerts.

OPDRACHT

Expressies vernieuwen

Noteer de antwoorden op de volgende vragen.

- 1 Welke expressies van leiderschap zie jij in jouw organisatie die toe zijn aan vernieuwing? Welke expressies zou je ervoor in de plaats willen zien?
- 2 Welke expressie van je eigen leiderschap is toe aan vernieuwing? Welke expressie zou ervoor in de plaats kunnen komen?

Waar het misgaat

Ik zie het vaak misgaan als leidinggevendenden gaan vasthouden aan expressies in plaats van aan de essentie. Of zoals de Amerikaanse honkballer Vernon Law zei: ‘Sommige mensen zijn zo druk met het leren van de trucjes van het vak, dat ze het vak zelf nooit leren.’ Iets waar ik zelf ook schuldig aan

‘Sommige mensen zijn zo druk met het leren van de trucjes van het vak, dat ze het vak zelf nooit leren.’

Vernon Law, voormalig Amerikaans honkballer

ben geweest en soms nog weleens ben. Leidinggevendenden gaan bijvoorbeeld heilig geloven in hun methode van visieontwikkeling of in hun manier van het ontwikkelen van medewerkers en passen deze overal op eenzelfde manier toe. Een kansloze missie. Wat werkt in de ene organisatie werkt niet zomaar in de andere organisatie. Wat werkt in

het ene team werkt niet zomaar in het andere team. En wat werkt bij de ene medewerker werkt niet zomaar bij de volgende. Bij elke uitdaging van een leider zijn er zoveel variabelen dat er evenzoveel oplossingen zijn. De expressies kunnen wisselen, maar de essentie blijft.

Ik weet nog goed dat ik het tweede team dat ik leidde, ditmaal naar Kenia, in eerste instantie op exact dezelfde manier aanstuurde als mijn eerste team. Het werkte voor geen meter. De teamleden, de samenstelling en de context waren volledig anders. En ik bleef veel te lang vasthouden aan mijn favoriete expressies. Een harde les.

Goede leiders focussen op het doorgronden en beheersen van de essentie van leiderschap en ze kiezen vervolgens een passende expressie, rekening houdend met wie ze zelf zijn als leider en met wat de volgers en de context van hen vragen.

Geweldig in de basis

Laatst keek ik naar de voorbeschouwing van een belangrijke Champions League-wedstrijd van Barcelona. De spelers hadden net een aantal sprintoefeningen afgerond en begonnen aan een rondo. Ik stuitte bijna van de bank door wat ik zag. Negen Barcelonaspelers in een cirkel met een diameter van nog geen acht meter, die de bal snel heen en weer spelen. Ondertussen staan twee andere spelers in het midden. Zij proberen de bal af te pakken. De negen spelers spelen de bal in minder dan twintig seconden meer dan

dertig keer foutloos naar een medespeler toe. Ik heb het teruggekeken en twee keer nageteld! De twee spelers in het midden hadden geen schijn van kans.

De rondo staat symbool voor de essentie van het tiki-takavoetbal waarmee Barcelona zo succesvol is. Daarom blijven ze rondo's oefenen. Iedere dag weer. Ze willen niet gewoon goed zijn in de essentie, maar ze willen er geweldig in zijn. En doordat ze geweldig zijn in de essentie, kunnen ze tijdens een wedstrijd binnen een fractie van een seconde een andere oplossing bedenken als dat nodig is. Ze hebben zich ontwikkeld in de essentie en variëren continu in de expressie.

Wat geldt voor de spelers van Barcelona, geldt ook voor jou en mij in onze leiderschapsontwikkeling. Als je je leiderschap effectief wilt ontwikkelen, moet je stevig vasthouden aan de essentie en juist losjes experimenteren met de expressies. Het doel is niet om oké te zijn in de basisvaardigheden – die direct te maken hebben met de essentie – en dan snel door te gaan naar andere vaardigheden. Nee, het doel is om geweldig te zijn in die basisvaardigheden.

Er is geen grotere zonde dan goed worden in de dingen die er niet toe doen. Focus je op de essentie van leiderschap en word daar geweldig in. En varieer en experimenteer er vervolgens op los met de expressies van leiderschap.

VERSNELLER 2

Focus op de essentie, experimenteer met de expressies

Samenvatting

- De essentie van leiderschap is richting, actie, groei.
- De essentie blijft, expressies veranderen.
- Focus je in je ontwikkeling op de essentie, word daar geweldig in.
- Experimenteer met de expressies die passen bij jou, je volgers en de context.

Nieuwsgierig naar de rest van het boek?

**Bestel hem nu op www.managementboek.nl
of bij je favoriete (online)boekhandel**

VERSNELLER 1

Verzamel en verbind leermomenten

VERSNELLER 2

Focus op de essentie, experimenteer met de expressies

VERSNELLER 3

Leer jezelf kennen, jezelf zijn en jezelf vergeten

VERSNELLER 4

Ontwikkel je sterke punten en fix je fatale gebreken

VERSNELLER 5

Zet in op je voorkeursstijl, maar blijf flexibel

VERSNELLER 6

Leer de spelregels en herschrijf ze vervolgens

VERSNELLER 7

Oefen bewust en versla je eigen talent

VERSNELLER 8

Verzamel sneller, vaker en betere feedback

VERSNELLER 9

Durf te vragen

VERSNELLER 10

Ontwikkel en steel inspiratie

VERSNELLER 11

Kies ervaringen die écht tellen

VERSNELLER 12

Verleg je focus van presteren naar leren

VERSNELLER 13

Reflecteer. Van ervaring zelf leer je niets

VERSNELLER 14

Haal het beste uit anderen, zo haal je het beste uit jezelf

Ontwikkel je leiderschap

- Hoe kun je je leiderschap het beste ontwikkelen?
- Welke aanpak werkt echt en waar moet je op letten?
- Hoe help je anderen bij het ontwikkelen van hun leiderschap?

Leiderschap is geen doel op zich. Het is slechts een middel. Een middel om het verschil te maken in je eigen leven, in je organisatie en in de wereld om je heen. Daarom is het waardevol om je leiderschap te ontwikkelen. Bij jezelf en bij anderen.

Ontwikkel je leiderschap is je persoonlijke gids bij het versnellen van jouw leiderschapsontwikkeling én die van anderen.

Inspirerend, motiverend en ontnuchterend praktisch!

'Filosofen over leiderschap is één ding. In de praktijk handen en voeten geven aan je eigen leiderschapsontwikkeling, dat is het echte werk. En dat is waar dit boek je bij gaat helpen. Beloofd.'

- Ben Tiggelaar, schrijver, spreker, gedragswetenschapper, bekend van onder meer *Dromen Durven Doen* en 'MBA in één dag'

'Een helder, praktisch en inspirerend boek over leiderschapsontwikkeling! Hiermee houd je niet alleen de zaag scherp, maar leer je de hele gereedschapskist te onderhouden en maximaal te benutten!'

- Gabriël G. Anthonio, bijzonder hoogleraar in de Sociologie van Leiderschap, Organisaties en Duurzaamheid aan de Rijksuniversiteit Groningen en voorzitter Raad van Bestuur Verslavingszorg Noord-Nederland

'Joël heeft "wat echt werkt" in de praktijk van leiderschapsontwikkeling kernachtig, praktisch en inspirerend bij elkaar gebracht. Hét startpunt voor het ontwikkelen van krachtig leiderschap!'

- Ingrid van Tienen, adjunct-directeur ORMIT en expert in talent- en leiderschapsontwikkeling

