

DOWNLOAD BIJ  
MASTERCLASSREKS14  
SEP

FREEPUB BIJ ONDERSTAAND EVENT

MASTERCLASSREKS

# Resultaat- en mensgericht leidinggeven

## IN DEZE FREEPUB

Leidinggeven doe je zo - **Tanja Smid, Wanda Kraal**

Dynamisch organiseren met Holacracy - **Diederick Janse**

De 4 grootste valkuilen van managers - **Marjan Haselhoff**

Ken Blanchard over leiderschap - **Robert van der Bergh**

It's the energy, stupid - **Hans van der Loo**

# Inhoud

LEIDINGGEVEN DOE JE ZO	3
DYNAMISCH ORGANISEREN MET HOLACRACY	6
DE 4 GROOTSTE VALKUILEN VAN MANAGERS	9
KEN BLANCHARD'S VISIE OP LEIDERSCHAP	12
EFFECTIEF LEIDERSCHAPSGEDRAG	13
IT'S THE ENERGY, STUPID	14



# Leidinggeven doe je zo

**Tanja Smid en Wanda Kraal schreven met Leidinggeven doe je zo! een wegwijzer voor resultaat- én mensgerichte managers. Veel van de vaardigheden die je in dat vak nodig hebt, kun je leren. Maar je moet er ook de kans voor krijgen. 'De bedrijfsleiding zou managers best wat vaker en vooral ook eerder mogen betrekken bij de te varen koers.'**

Heeft een boek dat Leidinggeven doe je zo! heet nog wel reden van bestaan? Zijn er nog wel wetten en regels, do's en don'ts die altijd en overal gelden?

'In ons boek gaan we op die vraag niet echt in,' reageert Wanda Kraal, 'maar ik geloof inderdaad wel dat er een aantal universele dingen is. De belangrijkste eis die je aan leidinggevendenden stelt, is dat zij flexibel en wendbaar zijn. Juist

omdat organisaties en omstandigheden voortdurend aan verandering onderhevig zijn. Leidinggevendens moeten afhankelijk van het type organisatie, de cultuur, taak en persoon de juiste aanpak kiezen.'

'Iedere leidinggevende heeft een stijl waarin hij of zij bij voorkeur werkt', vult Tanja Smid aan, 'en dat is ook prima. Maar om in te kunnen spelen op verschillen in situaties en op verschillen tussen medewerkers moet je meerdere stijlen tot je beschikking hebben. Vaak hebben mensen het vak van leidinggeven geleerd in een situatie waarin het hele team veel fysiek aanwezig was, maar tegenwoordig moet je ook op afstand kunnen leidinggeven. En moet je kunnen omgaan met de technische hulpmiddelen die daarvoor zijn, bijvoorbeeld met kennissystemen om informatie te delen en met projectsoftware. Maar bottom line gaat het nog steeds om de interpersoonlijke kwaliteiten: hoe win je vertrouwen en hoe behoud je het, hoe leg je de verbinding en hoe houd je die in stand – in de context van een organisatie die resultaten moet boeken. Want goed contact met mensen is geen doel op zich.'

Niet voor niets kreeg het boek van Kraal en Smid de ondertitel Wegwijzer voor resultaat- én mensgericht leidinggeven mee. 'Dat verwijst naar een van de concurrerende waarden waarin Quinn de taak van de leidinggevende heeft proberen te vatten', verklaart Kraal. 'Wij zien dat als een spanningsveld, niet als een tegenstelling. Mensen hebben van nature een voorkeur voor het een of voor het ander, maar als leidinggevende moet je allebei kunnen. Uiteindelijk gaat het erom dat je op een plezierige manier resultaten boekt mét je mensen.'

*Bron: Managementboek Magazine Tekst: Pierre Spanninks*

## (HER)KEN UW MEDEWERKER

Een belangrijke eis aan de operationeel leidinggevende is tegenwoordig dat hij wendbaar en flexibel is. Kraal en Smid onderscheiden vier typen medewerkers waar verschillende stijlen van leidinggeven bij passen.

1. Het lerende type: de medewerker die nieuw is in de functie of aan een nieuwe klus begint en enthousiast is, maar (nog) niet voldoende kennis en vaardigheden heeft. Hierbij past een instruerende stijl.
2. Het vakvolwassen type: dit type medewerker heeft zin in zijn werk en heeft voldoende ervaring om het werk zelfstandig en goed uit te voeren. Bij zo'n medewerker past een delegerende stijl.
3. Het gedemotiveerde type: deze medewerker is om welke reden dan ook niet (meer) zo gemotiveerd om het werk te doen, maar levert nog wel redelijk tot goed werk af. Deze medewerker kun je het beste met een ondersteunende stijl benaderen.
4. Het disfunctionerende type: deze medewerker presteert onvoldoende en heeft geen zin om het werk te doen. Bij zo'n medewerker kun je het beste een confronterende stijl gebruiken.



# Dynamisch Organiseren met Holacracy

**Holacracy® is een nieuw besturingssysteem voor organisaties. Autoriteit wordt in Holacracy gedistribueerd in een organische structuur van cirkels en rollen. Spanningen en problemen worden niet onder het tapijt geveegd, maar dienen juist als brandstof voor de voortdurende ontwikkeling van de organisatie richting het doel. Wereldwijd neemt Holacracy aan bekendheid toe. Succesvolle bedrijven zoals Medium (geleid door Twitter co-founder Evan Williams) en Zappos werken met Holacracy. In Nederland zijn dat bijvoorbeeld Springest en Concept7.**

## **Spanning is brandstof**

In Holacracy is iedereen een sensor voor verschillen tussen wat er nu is, en

hoe het zou kunnen ('spanningen'). Wanneer er geen effectieve kanalen zijn om hier iets mee te doen, ontstaat er wrijving en frustratie. Holacracy schept de voorwaarden waarbinnen elke spanning, waar en door wie ook gevoeld, snel en betrouwbaar kan worden omgezet in helderheid en flow.

Dat gebeurt onder andere in effectieve overleggen, die elk een eigen ritme en spelregels hebben. In het werkoverleg ligt de focus bij het identificeren en wegnemen van blokkades, terwijl in het roloverleg de rollen en verantwoordelijkheden centraal staan. In tegenstelling tot functie-omschrijvingen zijn rollen in Holacracy dynamisch, waarbij één persoon meerdere rollen kan vervullen.

### **Impliciete expliciet maken**

Eén van de moeilijkste dingen aan samenwerken is het omgaan met verwachtingen. Of ze nu uitgesproken worden of niet, er zijn altijd verwachtingen over wie wat doet (of had moeten doen) en wie welke beslissingen mag nemen. In het roloverleg worden deze verwachtingen expliciet gemaakt en vastgelegd in heldere rollen en verantwoordelijkheden.

Deze rollen worden voortdurend bijgestuurd op basis van spanningen, zodat steeds duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. De persoon die de rol vervult heeft vervolgens niet alleen de verantwoordelijkheid, maar ook de autoriteit om redelijkerwijs alles te doen wat nodig is om de rol ten uitvoer te brengen. Dit komt de snelheid en flexibiliteit van de organisatie ten goede en biedt veel ruimte voor eigen initiatief en betrokkenheid.

### **Dynamisch sturen**

Dit 'bijsturen op basis van spanningen' is één van de uitgangspunten van dynamisch sturen: neem werkbaar besluiten en stuur continu bij op basis van de realiteit. Hierdoor ontstaat een natuurlijke structuur die voortdurend in ontwikkeling is, in plaats van een 'bedachte' structuur die steeds herzien moet worden (met als gevolg voortdurende 'reorganisaties').

Vergeleken met meer traditionele manieren van organiseren vraagt dynamisch organiseren met Holacracy niet minder, maar méér discipline. En

hoewel het distribueren van autoriteit uiteindelijk tot meer grip leidt, vraag het eerst om loslaten. Holacracy is niet slechts een 'update', maar een geheel nieuw besturingssysteem voor de organisatie. Maar wel één die een ongekend niveau van helderheid en flow mogelijk maakt.

*Bron: Energized.org, Diederick Janse*

## HOLACRACY IN EEN NOTENDOP

- Meer betrokkenheid en zelfsturing
- Kristalheldere verwachtingen
- Effectieve overleggen
- Transparantie
- Continue verbetering





# De vier grootste valkuilen van managers

**Wij mensen zijn van nature lui las ik de laatste tijd een aantal keer. Stel dat dit waar is; is dit dan goed of slecht nieuws vroeg ik me af. Misschien wel beide.**

Als ik naar mezelf kijk is het inderdaad beide. Gezien de feedback die ik wel eens krijg val ik in de categorie: actief, energiek, ijverig, planmatig en gedreven. Daar past het woord luiheid nou niet meteen bij. Toch zit er wel degelijk een luiheid in mij.

Het goede nieuws is dat die luiheid mijn redding is. Als ik met alles heel actief en gedreven zou zijn, kun je me in no time opvegen. Het is dus een zegen dat ik ook lui kan zijn. Ik noem dit mijn makkelijke en nonchalante kant. Dit manifesteert zich bijvoorbeeld in thuis de boel de boel te kunnen laten; ik heb geen enorme drang continue op te ruimen of stof te verwijderen. Verder probeer ik mijn kinderen zo veel mogelijk dingen zelf te laten doen.

Aan de andere kant werkt mijn luiheid zich ook wel eens tegen me. Dan blijven mijn to-do-lijstjes (ik ben een echt lijstjesmens) wel heel lang liggen. Ik kan me er soms niet toe zetten iets af te vinken. Tot grote ergernis van mezelf. Op zo'n moment is luiheid mijn valkuil. Het werkt tegen me en veroorzaakt energielekken.

Aangezien ik zo min mogelijk energielekken wil, ben ik me steeds bewuster geworden van mijn schaduwkanten. Mijn ervaring is dat bewust worden alleen niet voldoende is.

Ik merk dat het toegeven van mijn valkuilen cruciaal is. Pas dan ben ik gemotiveerd er aan te werken. En dat valt nog lang niet altijd mee. Het liefst stop ik mijn minder leuke kanten weg. Waarom? Omdat ik me een beetje schaam voor mijn luiheid en meer van dat soort kanten. Gelukkig heb ik inmiddels al vaak ervaren dat het helend is mijn schaduwkanten toe te geven en mogelijkheden te ontdekken effectiever gedrag te ontwikkelen. Twaalf jaar geleden had je me dit niet moeten vragen. Dan was ik schaamtevol onder een steen gedoken. Er zit dus schot in de zaak.

### **Wat zijn de vier grootste valkuilen van managers? Ik heb ze voor je hier onder op een rijtje gezet:**

#### **1. Controledrang**

Veel managers vinden het ongelofelijk lastig los te laten en dus vertrouwen en verantwoordelijkheid te geven aan medewerkers. Ze willen het liefst zoveel mogelijk zelf doen en hebben de neiging veelvuldig over de schouders van medewerkers heen te kijken (overigens zonder dat ze het vaak door hebben). Mensen worden hier lui van of raken geïrriteerd. Met als gevolg dat ze juist geen verantwoordelijkheid nemen (iets wat elke manager graag wil). Waarom? Omdat ze voelen dat ze geen 100% vertrouwen krijgen. Vertrouwen krijgen is een basiswaarde voor elk mens. Het zorgt er meestal voor dat medewerkers harder gaan lopen, meer initiatieven nemen en zich vast bijten in hun rol.

Bedenk zelf maar eens; hoe wil jij behandeld worden door jouw manager? Als echter blijkt dat een medewerker door het geven van vertrouwen niet floreert, is er iets anders aan de hand. Dan zit de persoon niet op de juiste plek of moet begeleid worden in het uitvoeren van taken.

## **2. Please-gedrag**

Oprah Winfrey heeft ooit gezegd: "We lijden massaal aan de disease to please." Dat onderschrijf ik volledig. Please-gedrag uit zich door niet de confrontatie aan te durven gaan. Of door moeilijk nee te kunnen zeggen. Je wilt de harmonie bewaren en hebt een hekel aan ruzie. Met als gevolg dat je te veel apen op je schouder neemt en daardoor te veel werkdruk ervaart. Je bent waarschijnlijk erg oplossingsgericht en wilt iedereen helpen door advies en tips te geven. Je lost echter problemen op die niet van jou zijn.

## **3. Perfectionisme**

Veel managers willen alles perfect doen. Leggen de lat enorm hoog, eisen veel van zichzelf en vaak ook van de ander. De verwachtingen over de prestaties van de ander zijn dan vaak te hoog en daar kun je als manager flink in teleurgesteld worden. Perfectionisten denken vaak dat hun manier de enige goede is en staan daardoor niet erg open voor andere manieren.

## **4. Ongeduld**

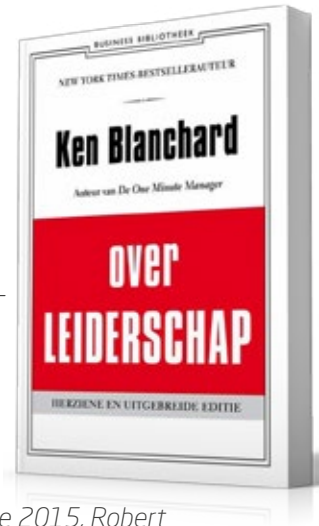
Dit uit zich vaak in sneller willen dan je team. Je wilt allerlei veranderingen doorvoeren maar je merkt dat je team een ander tempo heeft. En daar baal je van. Je vindt je mensen te traag en weet niet goed hoe je daar mee om moet gaan. Veel mensen die ongeduldig zijn kunnen hun irritaties vaak moeilijk verbergen, worden soms bot of aanvallend waardoor medewerkers angstig worden. Want ze voelen de irritatie uiteraard wel! Ze weten alleen niet goed wat ze hier mee moeten. Het kan verlammen en/of weerstand oproepen. Het leidt in ieder geval meestal niet tot een effectief gesprek.

*Bron: burokracht.nl, Marjan Haselhoff*

# Ken Blanchard over leiderschap

Toen ik zo'n tien jaar geleden in aanraking kwam met de leiderschapsconcepten van Ken Blanchard raakte ik gefascineerd door de helderheid, de pragmatiek en de eenvoud van zijn modellen en de taal die hij sprak. Een taal die mijn hart raakte. Ik vertelde hem persoonlijk tijdens een van de klantconferenties in San Diego dat ik zijn boeken gelezen had en dat ik ze geldig vond. Hij keek mij kort onderzoekend aan en zei toen met zachte en tegelijkertijd doordringende stem: 'Wat heb je ermee gedaan?' Ik stond perplex want diep in mijn hart wist ik dat hij gelijk had. Ik heb, wellicht net als u, vele boeken gelezen met prachtige tijdloze principes en waarheden over leiderschap en service. Maar in hoeverre heb ik me deze principes ook eigen gemaakt? Een confronterende, maar bovenal uitdagende en uitnodigende vraag om voor uzelf te onderzoeken. Ken Blanchard noemt dat ook wel 'op zoek gaan naar de leider in je' oftewel 'zelfleiderschap'. Jezelf kennen is de sleutel om een effectief leider te worden.

Ken Blanchard biedt u krachtige modellen die duidelijk maken wat leiderschap eigenlijk is, hoe het werkt en waar het toe dient. Het helpt u een stuk effectiever te worden in uw leiderschap. Ik ben van mening dat de wereld een doorbraak nodig heeft op het gebied van onze benaderingswijze omtrent leiderschap. Weg van alle traditie, gebaande wegen en overtuigingen die aangeven dat de leider centraal staat in onze organisatie. Ken Blanchard gaat juist uit van de onwaarschijnlijke kracht en potentie van medewerkers, om die vrij te maken en in te zetten ten behoeve van vitaliteit en resultaten van de organisatie.



*Bron: 'Ken Blanchard over leiderschap', herziene uitgave 2015, Robert van den Bergh, Blanchard International*

# Effectief leiderschapsgedrag van situatie tot situatie

De behoefte van medewerkers aan vertrouwen, binding, betrokkenheid en verantwoordelijkheid om te kunnen excelleren heeft deze vraag weer bovenaan de managementagenda geplaatst. Ook heeft de ontwikkeling van allerlei slimme technologische mogelijkheden bijgedragen aan het ook op grote schaal effectief en efficiënt organiseren hiervan. Toch tasten, op enkele believers na, veel managers nog in het duister als het gaat om goede alternatieven voor controle. Het veel gehoorde 'gewoon doen' is vaak nog veel te spannend en voor velen te naïef gedacht. Niet gek, want hoe controleer je door te vertrouwen? De theorie over Situationeel Leiderschap®II biedt hier handvatten.

Wat effectief leidinggeven is, verschilt volgens Blanchard van situatie tot situatie. Verschillende situaties vragen zodoende om een andere manier van leidinggeven. De 'situatie' duidt Blanchard door het onderscheid aan te brengen tussen mate van bekwaamheid en motivatie en zelfvertrouwen van medewerkers om effectief gedrag te vertonen. Het vermogen en de bereidheid van medewerkers kunnen vervolgens per activiteit verschillen en bepalen welke stijl van leidinggeven effectief is. Blanchard onderscheidt twee kenmerken van leidinggeven. Ten eerste de mate van ondersteuning (persoons- en relatiegericht) en ten tweede de mate van sturing (taakgericht en instructief). Met deze twee kenmerken zijn vier leiderschapsstijlen te vormen: leiden, begeleiden, steunen en delegeren. En dat allemaal in het kader van 'een partnership vormen met de medewerker'.

*Bron: 'Situationeel werken II en het nieuwe werken',  
Blanchard International Nederland*





# It's the energy, stupid!

**De strategie van Google is dat hun producten tien keer beter moeten zijn dan wat er op de markt bestaat. Hoe krijgen ze dat voor elkaar? Door in het wilde weg te bezuinigen, te reorganiseren en processen te stroomlijnen? Door medewerkers vette bonussen voor te houden? Niets van dit alles. Bij Google sturen ze op energie. Want nieuwe energie leidt tot betere prestaties.**

Ik wil het over Nederland hebben. Want in ons land doen we precies het tegenovergestelde als wat Google doet. We streven ernaar kampioen bezuinigen te zijn, we reorganiseren ons suf, en we gooien er de zoveelste procesverbetering tegenaan. Het resultaat daarvan laat zich in de Energiemonitor aflezen. Deze monitor is de eerste serieuze verkenning naar het energieniveau van Nederlandse werknemers. De uitkomsten ervan laten zien

dat het niet best gesteld met hun energie. Terwijl de tegenwind van de crisis harder waait dan ooit, is maar een op de vijf werknemers (19 procent) bereid om een extra tandje bij te zetten. Bijna twee op de vijf (38 procent) doet alsof zijn neus bloedt en gelooft het allemaal wel, terwijl een derde van de medewerkers (34 procent) zich een slag in de rondte werkt zonder dat dit tot betere prestaties leidt. Een op de tien medewerkers (9 procent) is helemaal afgehaakt. Het gevolg hiervan is dat ruim de helft van de menselijke energie (51 procent) uit organisaties weglekt. Nederlandse bedrijven en organisaties werken op halve kracht.

Wat veroorzaakt dit energieverlies? Het ligt niet aan het feit dat werknemers onvoldoende bevolgen of betrokken zouden zijn. Dat valt reuze mee. Nederlanders zijn hardwerkende en gepassioneerde mensen die het aardig met elkaar kunnen vinden. In weerwil van wat alle passiegoeroes ons doen geloven, ligt het echte probleem niet hier, maar op twee andere vlakken. Ten eerste kijken Nederlanders niet meer naar buiten. De deuren en ramen van organisaties zitten potdicht. Men richt zich op interne besognes. Slechts één op de tien werknemers geeft aan een scherp oog voor nieuwe trends en ontwikkelingen te hebben. Tja. Ten tweede hebben we geen ambities meer. Er zijn geen richtinggevende langetermijndoelen. En als die er wél zijn, wordt verzuimd om ze in concrete gedragsvoornemens te vertalen.

Dan de hamvraag: so what? Nou heel wat! Energiegroei of -verlies vertaalt zich direct in hogere dan wel lagere prestaties. Een voorbeeld: ruim 70 procent van de energieke werknemers zegt het beste uit zichzelf te willen halen. Bij de minder energieke collega's is dat slechts 25 procent. Wat moet je doen om te voorkomen dat je, net als de gemiddelde organisatie, slechts op halve kracht werkt? Meer aandacht aan je mensen geven! Daar is het namelijk slecht mee gesteld. De gemiddelde waardering voor het inlevingsvermogen van managers in werknemers is een matige 5,7. Laat je daarnaast inspireren door nieuwe mogelijkheden in je omgeving en durf het aan om forse ambities te stellen. Als je wilt weten hoe, ga eens langs bij Google. Daar hebben ze de succesformule van deze tijd allang gevonden: it's the energy, stupid!

*Bron: Column, Managementboek.nl Boekblog, Hans van der Loo*

Resultaat- en mensgericht

# LEIDINGGEVEN

**Kom naar deze masterclassreeks en ervaar:**

- Hoe je de teamproductiviteit kunt verhogen
- Dat je leidinggeven niet even zo maar doet
- Hoe je ineffectief gedrag omzet in productiviteit en succes
- Op welke manier je jouw leiderschap een boost geeft

**START 14 SEPTEMBER 2015**

## CEDEO-ERKEND

Managementboek heeft voor haar masterclasses, seminars en workshops de Cedeo-certificering ontvangen. De deelnemers aan het onderzoek hebben aangegeven de events van Managementboek kwalitatief hoog aan te slaan.





# Wie spreekt en waarover?

1

## Leidinggeven doe je zo - Tanja Smid

**Tanja Smid** is zelfstandig trainer/adviseur en is o.a. verbonden aan GITP. Zij heeft zelf meerdere jaren als leidinggevende gewerkt.



2

## Teamproductiviteit - Diederick Janse, Marco Bogers

**Diederick Janse** is Holocracy coach en medeoprichter van adviesbureau Energized  
**Marco Bogers** is trainer en oprichter van Work in Flow.



3

## Succesvol leidinggeven - Marjan Haselhoff

**Marjan Haselhoff** is eigenaar van BuroKracht. Daarnaast is ze o.a. podiumauteur bij Management Team en auteur van 'Hoe krijgen ze me zo gek?'



4

## Situationeel leiderschap - Robert van den Bergh

**Robert van den Bergh** is sinds 2006 directeur van Blanchard International en is gespecialiseerd in het geven van trainingen en coaching op het gebied van leiderschap volgens de principes van Blanchard.



5

## Energiek leiderschap - Hans van der Loo

**Hans van der Loo** werkte bij verschillende adviesbureaus (&Samhoud, Pentascope) en is nu zelfstandig werkzaam. Hij is o.a. auteur van de evergreens 'Kus de visie wakker' en 'We hebben er zin in!'

