



zijn als leider

HARTGER WASSINK

Met dit boek wil ik ideeën die je hebt over organisatie, leiderschap en samenwerken door elkaar schudden en binnenstebuiten keren.

Zolang je over 'de organisatie' blijft praten, hou je het buiten jezelf. Zolang je samenwerken blijft zien als vooral iets dat je medewerkers moeten doen, hoef je niet na te denken over hoe samenwerking er bij jou zelf eigenlijk uitziet. Zolang je over leiderschap blijft praten, als een kenmerk dat je hebt, iets dat je bij wijze van spreken koopt met een opleiding of het aannemen van een functietitel, hoef je niet te kijken naar wat je nu zelf eigenlijk doet.

Mensen doen niet wat jij zegt, maar ze doen na wat jij je ze voordoet. Dus zul je moeten kijken naar hoe jij bent, in alle kleine contacten en ontmoetingen die je hebt. Niet in het algemeen, maar in het hier en nu. Niet omdat je dan succesvol wordt, maar omdat je dan van betekenis zult zijn.

Hartger Wassink (1971) is opgeleid als organisatiepsycholoog aan de Radboud Universiteit Nijmegen (1995). In 2004 promoveerde hij aan dezelfde universiteit. Daarna werkte hij in wisselende combinaties als adviseur en onderzoeker. Sinds 2018 werkt hij als zelfstandig adviseur met zijn bureau De Professionele Dialoog. Zijn drijfveer is om leidinggevend (van teamleider tot toezichthouder) inspiratie en voldoening te laten ervaren in hun werk, en rolmodellen te laten zijn in het aangaan van de professionele dialoog. Dat doet hij door het geven van advies, het verzorgen van gastcolleges en workshops en het schrijven van boeken, artikelen en blogs. Als het even kan, brengt hij tijd door op de racefiets, wat voor hem de ideale manier is om tegelijkertijd er te zijn en er niet te zijn.

ISBN 9789078876366



9 789078 876366



zijn als leider

HARTGER WASSINK



Uitgeverij Kloosterhof

Napoleonsweg 128a

6086 AJ Neer

W. www.kloosterhof.nl

E. info@kloosterhof.nl

Vormgeving: Annemieke Peeters

ISBN: 9 789078 876366

NUR: 808

1^e druk

November 2022

© Copyright 2022, Kloosterhof Neer BV

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vervoelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijke verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatie- of andere werken (artikel 16 Auteurswet 1912), in welke vorm dan ook, dient men zich tot de uitgever te wenden. Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur(s), noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

Inhoud

Over dit boek	4
1. Het gaat niet over jou – of misschien toch	9
2. Wat is leiderschap?	13
3. De donut en het innerlijk kompas	19
4. Dé organisatie bestaat niet	27
5. Wat een verhaal	31
6. De valkuil van de stofzuiger	37
7. Macht en betekenis	41
8. Als je niet weet waar het over gaat, dan gaat het over geld	49
9. Van lijnen naar cirkels	57
10. Over de bijna-onmogelijkheid om te veranderen	65
11. Dialoog en ruimte	73
12. Respons en moed, en hoe anderen te veranderen	79
Epiloog	84
Hoe dan?	86

Over dit boek

Over dit boek

Die ® in de titel is om je aan het denken te zetten. De pretentie die eruit spreekt, verwijst naar mijn hoop dat ik een boek heb geschreven over goed leidinggeven, dat door zoveel mogelijk mensen ter harte genomen zal worden. Ik heb het om die reden zo dun mogelijk gemaakt. Ik denk dat je het in een avond kunt uitlezen.

De titel is ook ironisch bedoeld. Verwacht in dit boek niet de compleet nieuwe managementtheorie die andere boeken wel eens pretenderen te brengen. Wat ik schrijf is allemaal al bekend. De boodschap van het boek is vrij simpel, alhoewel niet eenvoudig.

De kern is als volgt. Het gaat erom dat je 'er' bent. Kortweg: ® (lees hardop). Dat is alles.

Maar zoals gezegd, dat is niet eenvoudig.

Want vaak zijn we er niet, ook al zijn we er wel. Daarmee bedoel ik: we zijn er misschien wel in fysieke zin, maar met onze aandacht zijn we ergens anders. In ieder geval niet bij de ander, voor wie je er bent—of althans zou moeten zijn. Wat vraagt die ander van ons? Wat staat ons te doen, vanuit de verantwoordelijkheid die we voor de ander hebben? En zijn we ons bewust van waar we zijn? Letterlijk: deze ruimte, dit gebouw, deze plek op aarde, op dit moment. Welke verantwoordelijkheid ervaren we voor die omgeving, en hoe draagt het werk dat je doet, en dit contact met die ander, daar aan bij?

Om goed leiding te geven, gaat niet zozeer om *wat* we zijn, of *wie* we zijn. Het gaat misschien wel vooral om *waar* we zijn, en *hoe* we zijn. Die vier woorden: wat, wie, waar en hoe, geven een simpel en krachtig houvast als je wilt reflecteren op je leiderschap.

De vraag 'wat ben je' is makkelijk te beantwoorden. Je hebt ongetwijfeld een functie, die op het bordje bij je werkkamer staat, of die je ingevuld hebt op je LinkedIn-profiel. De vraag 'wie ben je?' gaat ook nog wel.

Belangrijker dan wat of wie, is *hoe* je bent. Ofwel: op welke manier je je

verhoudt tot anderen, hoe je samenwerkt en communiceert. Daar gaat aan vooraf dat je weet *waar* je bent. Ben je er helemaal, in het contact met de ander, niet alleen lijfelijk, maar ook met je aandacht, je hart en je ziel? Ben je je bewust van de omgeving, waarin jullie je bevinden, en de manier waarop jullie samen verbonden zijn met de wereld die jullie omringt? En wat doe je, met wat zich vervolgens in dat contact aandient?

Daarover gaat dit boek.

Dit boek heb ik geschreven, omdat ik een simpel boek miste dat de complexiteit van leidinggevendens niet uit de weg gaat. De eerste managementboeken begon ik te lezen begin jaren '90, tijdens mijn studie Arbeids- en Organisationspsychologie. En vanaf dat ik in 2003 begon te werken als adviseur rond de thema's leiderschap en bestuur & toezicht heb ik vele leiders gezien, gesproken en geobserveerd.

Het contrast tussen wat ik lees, en wat ik in de praktijk zie, is soms groot. Veel boeken spiegelen een bepaald ideaal qua gedrag of houding voor, die je moet aannemen, of de soort organisatie die je zou moeten creëren. Met als onderliggend idee dat jij en je organisatie dan succesvol zullen worden: de beste, de grootste, de rijkste, de slimste, enz.

Maar de wereld is niet ideaal. De ideale mens en de ideale organisatie bestaan niet. En gek genoeg is succes voor de meesten van ons helemaal niet zo belangrijk. Althans niet in smalle zin: niet iedereen hoeft nummer 1 te worden. Wel vind iedereen het belangrijk om zich verbonden te voelen. Om erkenning te krijgen, gezien te worden, voldoening te krijgen uit het idee dat je van betekenis bent voor anderen.

Dat idee van succes heeft niet te maken met 'winnen', de beste zijn, maar met het goed hebben met elkaar, je verbonden voelen in de gezamenlijke 'bedoeling' van de organisatie.

En gek genoeg zijn mensen daarin uiteindelijk weer heel voorspelbaar. We weten het eigenlijk wel, wat we moeten doen om het goed te hebben met elkaar, om samen wat te bereiken, om van betekenis te zijn voor anderen. We moeten er zijn voor elkaar. We weten het, en toch maken leiders vaak keuzes waarmee ze wegraken van die kern. Terwijl het niemands bedoeling was, gebeurt het toch.

Dat vind ik jammer, dat zo'n eenvoudige kern, die we allemaal wel kennen, toch telkens weer kwijtraken. Ook al willen we ons verbonden voelen, toch be- en veroordelen we anderen voortdurend. Waarmee we die anderen afwijzen. Ook al willen we anderen vertrouwen, toch zijn leiders geneigd allerlei structuren op te leggen en details te controleren, die juist dat vertrouwen ondermijnen.

Ik denk dat maar weinig leiders dat met opzet doen. Ze weten alleen niet zo goed hoe ze dat soort reflexen moeten onderdrukken. Ik heb nog niet zoveel boeken gezien, die houvast bieden in deze paradox. Dat gat heb ik met dit boek willen opvullen.

Dit boek is een dubbel-boek. Je kunt van twee kanten beginnen met lezen. Aan deze kant krijg je het theoretische verhaal. In korte hoofdstukken heb ik zo samenhangend mogelijk opgeschreven, wat ik denk dat leiderschap is, en hoe het 'werkt'. En hoewel ik het opgeschreven heb, pretendeer ik niet dat het mijn originele gedachten zijn. Verreweg het meeste heb ik ook weer ergens anders gelezen en ik sta, zoals het cliché luidt, op de schouders van reuzen. Bij ieder hoofdstuk geef ik mijn bronnen weer. Sommige bronnen hebben betrekking op meerdere hoofdstukken, en wordt dan alleen de eerste keer vermeld. De meeste boeken en artikelen heb ik in het Engels gelezen en om die reden als Engelstalige bron vermeld. Van veel boeken zijn ook Nederlandse vertalingen beschikbaar, dus als dat je voorkeur heeft, loont het de moeite die even op te zoeken.

Als je het boek omdraait, en aan de andere kant begint, krijg je handreikingen om in de dagelijkse praktijk aan de slag te gaan met de ideeën uit dit boek. Hoe kun je er voor zorgen dat je 'er' steeds bent als leider? Dat kun je doen door, als het maar enigszins kan, ruimte te maken voor de dialoog. Ik heb een serie werkvormen verzameld, waarmee je in je organisatie in dialoog met elkaar kunt gaan. Om die reden heet de andere kant van dit boek 'Leider zijn in dialoog'.



Leider zijn in dialoog

praktijkboek

HARTGER WASSINK

Klinkt goed, 'dialoog'. Dat willen wel allemaal wel. Zeker leiders. Maar hoe doe je dat nu eigenlijk? Het is niet vanzelfsprekend. Voor een dialoog is zorgvuldigheid nodig, en houvast in een structuur. Bovenal is er een houding van openheid nodig, die je als leider voorleeft.

In dit boek breng ik een serie werkvormen bij elkaar, waarin je als leider met je team (en met jezelf) in dialoog kunt gaan. Maar let op, het geheim zit niet in de recepten die ik hier geef. Het geheim zit in de manier waarop je ze je eigen maakt. Daarvoor is het belangrijk dat jij 'er' bent, aanwezig bent in hoe je de werkvorm inzet.

En over er zijn, gaat de andere helft van dit boek.

Hartger Wassink (1971) is opgeleid als organisatiepsycholoog aan de Radboud Universiteit Nijmegen (1995). In 2004 promoveerde hij aan dezelfde universiteit. Daarna werkte hij in wisselende combinaties als adviseur en onderzoeker. Sinds 2018 werkt hij als zelfstandig adviseur met zijn bureau De Professionele Dialoog. Zijn drijfveer is om leidinggevend (van teamleider tot toezichthouder) inspiratie en voldoening te laten ervaren in hun werk, en rolmodellen te laten zijn in het aangaan van de professionele dialoog. Dat doet hij door het geven van advies, het verzorgen van gastcolleges en workshops en het schrijven van boeken, artikelen en blogs. Als het even kan, brengt hij tijd door op de racefiets, wat voor hem de ideale manier is om tegelijkertijd er te zijn en er niet te zijn.

ISBN 9789078876366



9 789078 876366



Leider zijn in dialoog
praktijkboek

HARTGER WASSINK

Inhoud

Inleiding	4
Deel 1: Persoon	17
1.1 Jezelf beter leren kennen als leider	18
• Op de koffie komen	19
• Persoonlijke Notities	22
• Buiten jezelf treden	25
• Zelfschets	28
1.2 Elkaar beter leren kennen als team	31
• More than one story	31
• Mijn gebruiksaanwijzing	33
• De landkaart	36
• Anekdote	39
• Cadeauvraag	42
Deel 2: De organisatie	45
2.1 De organisatie in verbinding met de buitenwereld	46
• Careholders	47
• Zeven generaties	51
• Why tell me why	54
• Van lijnen naar cirkels	56
2.2 De organisatie in verbinding met zichzelf	60
• De junior	60
• Ideeënsynthese	63
• Wandelenderwijs	66
• Werkkringen	69

Deel 3: Interacties	72
3.1 Alternatieve vormen van overleg	73
• De lege ruimte	73
• Rituelen	76
• Luisteren op niveau	79
• Kapittelen	82
• High five	85
• Rolverwachtingen	87
3.2 Omgaan met dilemma's en problemen	90
• Knoop in je buik	90
• Perspectiefwisseling	93
• Leef je uit!	96
• Innerlijke dialoog	99

Inleiding