

De leider. Dat zijn wij.

Leesexemplaar

Koen Marichal

de
LEIDER
dat
zijn **WIJ**

Over leiderschap in het alledaagse

P E L C K M A N S

INHOUD

Voorwoord	10
------------------	-----------

Welkom	12
---------------	-----------

1 Jezelf leiden	17
------------------------	-----------

Doen wat nodig is (niet alleen wat gevraagd wordt)	18
Wie kies jij als leider? Wie volg je?	20
Wie niet luistert, heeft het niet gehoord	
Wie niet kijkt, heeft het niet gezien	22
Weten waarover je spreekt	24
Inzicht vraagt toewijding	26
Het zinnetje 'ik weet het niet' is klein, maar	
vliegt op machtige vleugels	28
Laat de resultaten spreken	30
De hamvraag is of je het wilt kunnen	32
Plezier vinden in de discipline	34
Doe het werk op de plek waar je bent	36
Het politieke spel spelen	38
Privileges tonen zich niet in de spiegel	40
Goede beslissingen komen met zachtheid	42
Het is niet omdat je het goed bedoelde dat het goed is	44
Met sorry's kun je niet alles wegpoetsen	46
Vertrouwen verdienen je in het verleden	48
Het zijn scherven die geluk brengen	50
Geluk is het neveneffect van goed bezig zijn	52
Het werk doen, zonder je daarom bijzonder te voelen	54

2 Mensen leiden

57

Ik heb je nodig. Daar begint het mee	58
Goeiedag zeggen tegen de mensen	60
Elk gesprek doet ertoe	62
Empathie heeft alles te maken met het gevoel van de andere te erkennen	64
Geef een voorbeeld, niet hét voorbeeld	66
Telkens opnieuw: hoe kan ik er het beste van maken?	68
Werken aan vertrouwen is moeite doen voor de andere	70
Voorzichtig is oké	72
Blijven geven	74
Wees niet verrast als mensen zich niet fair behandeld voelen	76
Zachtmoedigheid komt met zelfvertrouwen	78
Rangordes doen ertoe	80
In elke relatie van belang is er goed, lelijk en risico op slecht	82
Hou je vijand te vriend	84
Geen oplossing verkopen aan je baas als die het probleem niet ziet	86
Money grabbing or love letters?	88
Mensen zichzelf ernstig laten nemen is een daad van liefde	90
Ik doe iets voor jou omdat ik je graag zie	92
Vertrouwen laten groeien door het te willen	94

3 Groepen leiden

97

Verschillen toelaten, niet onderdrukken	98
De groep voorop	100
Leiderschap is geen populariteitswedstrijd	102
Lidmaatschap komt voor leiderschap	104
Leiderschap is het werk van velen	106
Waar alles peis en vree is, wordt veel onder de mat geveegd	108
Eenheid smeed je	110
Mensen zijn geen appels	112
Beter regelmatig roeren in het potje dan wachten tot het stinkt	114
Fair play heeft regels nodig	116
Graaf niet zelf de kuil van beloftes om er dan in te vallen	118
Heb je een Pygmalion- of Golem-effect op de groep?	120
Meer bonobo, minder chimpansee	122
Leiderschap loopt fout als het te lang op een plaats blijft	124
Gedragenheid gaat boven volledigheid	126
Leiderschap is gedeeld, zoals in een jazzband	128
Elke groep heeft haar varkens, kippen en koeien	130
Macht is een drug	132
Plekken van mededogen	134

4 Veranderingen leiden

137

Doen creëert volgerschap	138
Goed-versus-goed, de last die leiders dragen	140
Werken in het geheel, niet ertegen	142
Word een positief geladen deeltje van het geheel	144
Veranderen is ploeteren, het liefst een beetje plezant	146
Mensen helpen zichzelf te overstijgen	148
'Kom en fiets met me mee, samen de weg kwijtraken'	150
Grenzen aan de bureaucratie	152
Momenten maken die ertoe doen	154
Het stille midden	156
Maak van de werkplek één grote oefenruimte	158
Clarity is kind	160
Neem het juiste formaat aan	162
Standpunten verzamelen, niet beslissingen opleggen	164
Wie op lange termijn werkt, krijgt op korte termijn klappen	166
Laat de lange termijn niet los om te scoren op korte termijn	168
Het hart beroeren	170
In verandering gaat het over regelen van hitte en timing	172
De wereld veranderen zonder moeite, door van jezelf de plek van moeite te maken	174

5 Het leven leiden

177

Je bent leider als je het blijft worden	178
Pijn kan louterend zijn	180
Vergeet niet wie er altijd is voor jou	182
De beker niet aan je voorbij laten gaan is hem ook tot de bodem leegdrinken	184
'Het is wat het is, zegt de liefde'	186
Er zijn hoogstens tijdelijke formules en nooit pasklare antwoorden in zaken die er echt toe doen	188
Je bent ook maar een mens	190
Van gekwetst naar kwetsbaar, van kwetsen naar in relatie blijven	192
Met goed genoeg raken we verder	194
'Volgens mij is maar 10% van de mensen in staat om vrij en verantwoordelijk in het leven te staan'	196
Welke wolf heeft de bovenhand?	198
'A heart is broken when you have to let go, and you can not'	200
Veerkracht komt niet uit de lucht gevallen	202
Een goede routine is een routine die je volhoudt	204
Niet het licht aan het einde van de tunnel zien, maar licht in de tunnel maken	206
Wat aandacht krijgt, groeit	208
Toekomst maak je door je relatie met je verleden te herschrijven	210
Ik? Een leider? Dat is niets voor mij	212
Door continu te verliezen hoef je niet te kiezen en is er veel te winnen	214

Hoe ben ik dan leider? Uitleiding	217
Dankwoord	222
Referenties	226



VOORWOORD

Ik ben dankbaar voor het privilege om Koen te hebben leren kennen en met hem te mogen samenwerken de voorbije 15 jaar. In al die jaren heb ik de diepte van zijn denken, de evolutie van zijn inzichten en zijn onwankelbare toewijding aan leiderschap gezien. Dit boek is een kristallisatie van die reis.

Dit boek is dan ook niet zomaar een verzameling van gedachten over hoe leiderschap in de dagelijkse praktijk gebracht kan worden. Het is een eerbetoon aan de reis van het leren, het groeien en het uiteindelijk steeds dieper begrijpen van wat het betekent om leiderschap op te nemen en ... – zoals Koen het op het einde van dit boek zo mooi verwoordt – leider te blijven worden.

De leider. Dat zijn wij is dan ook meer dan een boek. Het is een uitnodiging aan jou, de lezer, om deel te nemen aan een dialoog over leiderschap. Een dialoog die niet alleen gericht is op het behalen van successen, maar ook op het erkennen van onze kwetsbaarheden en het omarmen van de reis met al zijn onzekerheden.

Ik nodig je uit om met een open hart en geest dit boek te verkennen, te reflecteren op je eigen leiderschapsreis en de wijsheid die je onderweg verzamelt. Moge dit boek hierin een terugkerende gids zijn op je pad. Waarbij ik je de kracht van nederigheid en het dienstbare hart van Koen toewens om je weg steeds opnieuw te verlichten.

Jesse Segers

WELKOM

Leiderschap is overal en dagdagelijks. Als je goed kijkt. Tussen vrienden, in gezinnen, op de werkplek, op het sportveld, in de familie, in vrijwilligerswerk, op school, op straat. Leiderschap op duizend-en-een manieren en in duizend-en-een vormen. Je kunt het niet definiëren, maar we herkennen het wel als we het zien. Het gaat altijd over iemand die zich inzet, iets goeds doet voor de groep, of toch zeker die intentie heeft.

En toch nemen we het woord leiderschap niet gemakkelijk in de mond. We hebben er allerlei associaties mee. We denken bijvoorbeeld gemakkelijk aan mensen met macht of met veel invloed. Leiders zijn dan mensen die ontzag afdwingen. Of we denken aan degenen die geen of slecht leiderschap tonen terwijl we het wel van hen verwachten, bijvoorbeeld de leiders aan de top van organisaties of van de samenleving. Daar zijn we dan enthousiast of verontwaardigd over. Of we keren ons van hen af.

Door bij het woord leiderschap aan anderen te denken, leggen we het buiten onszelf. Leiderschap wordt iets dat we verwachten van anderen. Op die manier zijn we niet bezig met het leiderschap dat we zelf nemen of kunnen nemen. We blijven buiten schot. Leiderschap is dan het werk dat anderen te doen hebben. En doordat we kritisch zijn over het leiderschap van anderen, aarzelen we zelf ook om leiderschap te tonen: 'Ik weet niet of ik dat wel kan.' Doordat we het groter maken dan het is, geven we het uit handen.

De facto is iedereen op een bepaalde manier een leider. De conducteur die de sfeer bepaalt op de trein. De jongere die de overlast van een groep vrienden inperkt in het park. De dochter die het initiatief neemt om een familieraad te beleggen. De vrijwilliger die voorstellen doet om de werking van de organisatie te verbeteren. De leerkracht die meer doet dan lesgeven. De steward op de voetbaltribunes. De verpleegkundige die de moed vindt om de arts op een fout te wijzen.

Leiderschap is echt overal en op ontzettend veel manieren. Aarzelend, zelfzeker, enthousiast, kritisch, zelfbewust, veeleisend, nonchalant, stimulerend, helder, troebel, warm, streng, vrolijk, bedachtzaam ... En dit boek claimt dat als we met zijn allen het idee van leiderschap wat meer omarmen, het iets minder van anderen verwachten en het zelf meer opnemen, we dan met elkaar beter af zijn, het samen beter hebben.

Het boek claimt ook dat het gewoon deugd doet als mens om met leiderschap bezig te zijn. Leiderschap is je persoonlijk verantwoordelijk maken voor de uitkomsten van je leven, voor je impact. Dat belangrijk genoeg vinden om er bewust mee om te gaan, daar begint het mee. En daar gaandeweg ook waardigheid, geluk en moed in vinden als mens. Het staat niet zover af van een gevoel van aan het stuur te staan van je leven, van een roeping te vinden, van je eigen leven te 'leiden' en het niet alleen lijdzaam te ondergaan.

Wil je dus ontdekken wat het betekent om leiderschap te tonen, om de leiding te nemen over je leven en werk, hoe ook jij een leider bent, dan is dit boek iets voor jou. Het

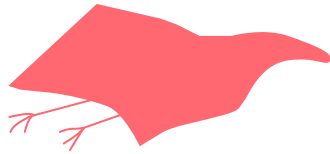
is een los samenhangend geheel van beschouwingen en uitspraken gebaseerd op 15 jaar ontwikkelen en onderzoeken van leiderschap. Het boek bestaat uit vijf delen: jezelf leiden, mensen leiden, groepen leiden, verandering leiden, het leven leiden.

Het boek is ook het resultaat van mijn eigen leven lang zoeken naar mijn eigen leiderschap, zoals ik het in de uitleiding schrijf. Ik ben niet toevallig in het leiderschapsvak terechtgekomen. Het is de zoektocht naar wat ik bewonderde in anderen en in mijzelf niet vond. Zo heeft ieder van ons het eigen leven te leiden en in het leiden van ons leven geven we vorm aan ons eigen leiderschap. Iedereen leider dus. De leider. Dat zijn wij. En mijn wens is dat dit boek bijdraagt tot het jouwe.

Koen Marichal

1

JEZELF LEIDEN



Leesvoorbeeld

Herinner je je die scène in *The Lord of the Rings*, wanneer Gandalf aanklopt bij Frodo. 'De wereld is in gevaar en heeft jou nodig', is zijn boodschap. Frodo spartelt tegen. 'Ik ben het niet.' Hij wil niet weg uit zijn dorp, gescheiden worden van vrienden en familie. Gandalf dringt aan. Frodo geeft toe. Bij het betreden van het bos kijkt hij over zijn schouder naar het dorp dat hij achterlaat ... Hij steekt de drempel over van het bekende naar het onbekende en op dat moment is er geen weg terug.

Leiderschap heeft te maken met 'geroepen worden', de drempel oversteken. En, zoals Gandalf, anderen ook 'roepen', uitnodigen tot leiderschap. Frodo vraagt drie vrienden mee. Zodra de drempel overschreden is, is er naast gevaar ook berusting en daardoor de mogelijkheid om te verbinden, om alles wat op je pad komt op te merken, te gebruiken en zo een gevoel te ontwikkelen van 'het universum werkt met mij, niet tegen mij'.

Dat vinden van de goede zaak is een rijpingsproces van tientallen jaren. Je hoeft je niet te haasten.

**Doen wat nodig is
(niet alleen wat
gevraagd wordt).**

Ik heb gewerkt voor een CIO van een groot bedrijf die op geen enkele manier voldeed aan het cliché van de sterke leider. Hij was niet dominant, nam geen duidelijke stellingen, gaf geen indrukwekkende speeches. Hij was eerder klein en mager en gekleed in te ruime maatpakken. Hij kreeg heel wat kritiek van medewerkers en interne klanten. Hij werd meewarig bekeken, als iemand die niet opkwam voor de belangen van IT, die geen knopen durfde door te hakken.

Je ziet het pas als je het doorhebt. Het duurde een tijd voor ik doorhad hoe hij in leiderschap stond met veel integriteit. Naar zijn gezin met vijf dochters. Naar zijn team en de vele interne geledingen. Naar de vele businessunits en het directieteam. Naar corporate IT en governance. Hij zag hoe onrechtvaardig en onhaalbaar de agenda gemaakt werd voor een materie die onwaarschijnlijk complex was, met de vele time & material contracten, externe partners, near- & offshoring van diensten, technologische evoluties. En toch bleef hij geduldig, vriendelijk, gediensig zelfs. En kreeg hij het gedaan dat zijn managementteam als een team functioneerde en niet als een leeuwenkuil, dat zijn mensen samenhorig werkten. Hij won geen schoonheidsprijzen, maar hield de boel wel samen.

Ik leerde gaandeweg zien hoe zijn leiderschap een template was voor het leiderschap dat in elke organisatie met complexiteit, onmogelijke verwachtingen, zware druk, nodig zou worden.

Wie kies jij als leider? Wie volg je?

Zelfzekerheid, dominantie, extraversie maken leiders niet noodzakelijk doeltreffend. We kiezen beter voor leiders op basis van merites, die een correct zelfbeeld hebben, het goed voorhebben met de groep, niet vervallen in wij-zij en dus hun ego in check houden.

Kijken om te zien en luisteren om te horen is met volle aandacht aanwezig zijn zonder te willen beïnvloeden, begrijpen of kwalificeren als mooi of lelijk, goed of fout.

Kijken om te zien en luisteren om te horen is eigen noden, verlangens, categorieën dempen. Het geeft voorrang aan openheid, het niet-weten.

Het is een discipline, vraagt oefenen en is dus finaal ook een kunst. Wie deze kunst beheerst, kan gemakkelijker het juiste doen.

**Wie niet luistert,
heeft het niet
gehoord. Wie niet
kijkt, heeft het
niet gezien.**