

**NIEU  
WE  
LEI  
DERS  
GEVONDEN**

DE ESSENTIE EN DAGELIJKSE PRAKTIJK VAN HET NIEUWE LEIDERSCHAP

A photograph of two young boys with blonde hair building a sandcastle on a beach. The boy on the left is kneeling and leaning forward, while the boy on the right is sitting and working on the sand. They are both shirtless and wearing colorful swim trunks. The background shows the ocean and a cloudy sky.

**NIEU  
WE  
LEI  
DERS  
GEVONDEN**

DE ESSENTIE EN DAGELIJKSE PRAKTIJK VAN HET NIEUWE LEIDERSCHAP

TICA PEEMAN EN VELE ANDEREN ©2011

## INHOUDSOPGAVE

# DEEL 1 DE ESSENTIE VAN NIEUW LEIDERSCHAP

VOORWOORD	8
INLEIDING	10
1 VAN TAYLOR NAAR 'TAILOR MADE'	12
2 VAN STUREN OP INHOUD NAAR STUREN OP VISIE EN RESULTATEN	16
3 VAN ADVISEREN NAAR COACHEN	20
4 VAN ANGST NAAR VERTROUWEN	24
5 VAN TEGENSTANDER NAAR VOORBEELD	28
6 VAN IMAGO NAAR AUTHENTICITEIT	32
7 VAN IK NAAR WIJ; VAN VERGELIJKEN NAAR VERBINDEN	36
8 VAN DOMINANT NAAR BESCHEIDEN	40
9 VAN AFWEZIG NAAR AANWEZIG	44
10 VAN COMMANDEREN NAAR COMMUNICEREN	48
11 VAN NEGATIEF NAAR POSITIEF (SAMEN MET ONNO HAMBURGER)	52
12 VAN SPECIALISTISCH NAAR HOLISTISCH	56
13 VAN WINSTGEDREVEN NAAR WAARDENGEDREVEN	62
14 VAN ONGENAAKBAAR NAAR KWETSBAAR	66
15 VAN VEEL NAAR WEINIG MANAGERS, VAN WEINIG NAAR VEEL LEIDERSCHAP	70



## DEEL 2 NIEUWE LEIDERS IN DE PRAKTIJK

NANNE BATELAAN 136



MENNO LANTING 128



ELS POLHUIJS 118



GWEN MELCHERTS 110



NATASJA BOVEE 102



REINT BOS 94



RAYMON GEURTS 86



ROLAND HAMMEETEMAN 78



# VOORWOORD

Op een mooi moment zat ik in Frankrijk aan de ontbijttafel met mijn jongens Zep (6) en Bodi (5) na te denken over het voorwoord voor dit boek. Ik bedacht dat juist zij, met hun pure kijk op de wereld, misschien wel het beste iets over leiderschap konden zeggen.

Het volgende korte en bijzondere gesprek volgde:

*“Wat is een leider, weten jullie dat?”*

Zep: “Je hebt leiders in het museum. En van soldaten. En van bouwvakkers.”

Bodi: “Dat is iemand die de weg voor mensen wijst.”

*“En wat vinden die mensen daarvan?”*

Bodi (na een lange stilte): “Dankbaar.”

*“Weten jullie nog meer over leiders?”*

Bodi: “Een leider maakt dingen.”

Zep: “Nee, Bodi, dat doen bouwvakkers.”

*“En wat zijn volgers?”*

Zep: “Die volgen de leider natuurlijk!”

*“Waarom?”*

Bodi: “Omdat ze dan de weg weten.”

Dit boek is voor hen en alle andere Nieuwe Leiders die deze wereld mooier willen maken. Door anderen te inspireren, vertrouwen te geven en... de weg te wijzen.

Ik wens je veel lees- en kijkplezier toe.

**TICA, OKTOBER 2011**

## “ER KOMT NOOIT MEER EEN TIJD DAT WE ALLES KUNNEN OVERZIEN.”

MENNO LANTING

De wereld is razendsnel aan het veranderen. Traditionele hiërarchische organisaties zijn te traag om te kunnen inspelen op de snelle wereld waarin we leven. We stellen steeds veranderende eisen aan onze omgeving en aan ons werk. We willen ons verbinden, we willen geïnspireerd worden en we willen ons bed uitkomen voor iets wat bijdraagt aan deze wonderlijke wereld. Werk is méér dan alleen werk geworden. We willen organisaties waarin we ons thuisvoelen, waarin we onszelf kunnen zijn en waaraan we onze bijdrage kunnen leveren. Een plek die ons uitdaagt ons potentieel te laten zien. Zo’n plek vraagt om ander leiderschap. Leiderschap dat ons faciliteert om onszelf te laten zien en dat ons groot maakt.

Oud leiderschap, gebaseerd op planning, controle, status en macht doet dat niet. Sterker nog, het maakt weinig gebruik van ons potentieel en ondermijnt ons commitment. Het is tijd voor ander leiderschap. We noemen het dienend leiderschap, coachend leiderschap, authentiek leiderschap of Nieuw Leiderschap. We praten en lezen er veel over. Het probleem echter is, dat we het nog te weinig dóen!

Ik vind het een mooi moment om dit te veranderen. Dit boek heb ik geschreven om eenvoudig uit de doeken te doen wat de essentie en het bijbehorende gedrag van Nieuw Leiderschap zijn. Omdat ik het Nieuwe Leiderschap heel dichtbij wil brengen, is het mijn opzet met dit boek leiders te inspireren tot een omslag. Enerzijds door daarover helder en praktisch te schrijven en anderzijds door voorbeelden van Nieuwe Leiders te tonen en hen aan het woord te laten.

Leidinggeven is prachtig, omdat je daarmee mensen boven zichzelf kan doen uitstijgen. Daarover gaat het Nieuwe Leiderschap. In mijn ogen is Nieuw Leiderschap essentieel om met elkaar bijzondere, mooie organisaties te bouwen. En dat is een erebaan.

Om de inhoud van een aantal hoofdstukken te toetsen, stuurde ik ze lang voordat het boek klaar was de wereld in via mijn blog, een LinkedIn groep en Twitter. De reacties hielpen me de hoofdstukken bij te schaven en te achterhalen welke thema’s leven. Naast mijn eigen gedachten over Nieuw Leiderschap wil ik duidelijk maken hoe zogenaamde ‘Nieuwe Leiders’ functioneren. Wie zijn ze, wat doen ze de hele dag, wat valt op aan hun gedrag? Op Twitter plaatste ik oproepen voor voorbeelden van Nieuwe Leiders in Nederland. Ik kreeg veel reacties. Vervolgens selecteerde ik acht mensen die ik een dag mocht volgen. Gewoon zitten, observeren en noteren wat ze doen dus. Mijn observaties vulde ik aan met hun eigen ideeën over de verschillende facetten van hun leiderschap.

Ik stelde een mooie verzameling Nieuwe Leiders samen: vrouwen, mannen, verschillende leeftijden, verschillende branches, profit, non-profit, verschillende posities. Deze verzameling is niet representatief voor alle Nieuwe Leiders en uiteraard zeker niet uitputtend. Ik wil een beeld geven van Nieuwe Leiders in actie, zodat het Nieuwe Leiderschap tot leven komt. Ten slotte heb ik de Nieuwe Leiders naast elkaar gezet, vergeleken met mijn eigen ideeën en ik heb beschreven wat mij daarin als rode draad is opgevallen.



# VAN TAYLOR NAAR TAILOR MADE

In de 20ste eeuw kenden we sterk hiërarchische, Tayloriaanse organisaties waarin, grofweg gesteld, hersenen en spieren van elkaar gescheiden waren. Het denkwerk gebeurde bovenin de organisatie, het uitvoerende werk onderin. Denk aan Charlie Chaplin in de film 'Modern Times' (1936!) en je hebt een aardig beeld. Dit model paste bij het idee van een maakbare, voorspelbare wereld en de gedachte dat we organisaties konden indelen als machines. Een machine die zo efficiënt mogelijk moest draaien.

De wereld van nu is echter niet meer zo maakbaar en voorspelbaar en daardoor niet te vatten in bijvoorbeeld excel-sheets, hoewel dat nog steeds vol overgave wordt geprobeerd. Matthieu Weggeman spreekt in dit verband onder andere van spreadsheetfundamentalisme ☺. Het hiërarchische organisatiemodel is gewoonweg niet meer het juiste kader om maatwerk en innovatieve oplossingen te leveren en om goed in te kunnen spelen op veranderingen. En juist deze zaken worden steeds belangrijker. Sterker nog: Innovatie, flexibiliteit, aanpassingsvermogen en creatieve herdefinitie van markten en kansen vormen in deze tijd de basis van concurrentievoordeel (Dess & Picken, 2000). Ondanks deze vaststelling zien we het hiërarchische organisatiemodel nog altijd om ons heen en blijft dit het dominante organisatiemodel. Het 'harkjes-denken' zit er blijkbaar goed in!

Ondertussen is evenwel helder geworden dat resultaten die worden behaald in een omgeving waarin vertrouwen en zelforganisatie aan de basis liggen, veel beter zijn dan resultaten die eerder werden behaald in een systeem van regels, procedures en hiërarchie (Dess & Picken, 2000). In TheHOW Report (2011) van LRN wordt dit nog duidelijker. Deze Amerikaanse organisatie onderzocht een groot aantal organisaties en trof maar weinig zelfsturende en waardengedreven organisaties aan. Toch lieten juist deze zelfsturende organisaties veel betere resultaten zien dan de traditionele hiërarchische organisaties. Ze stonden vijf keer vaker open voor nieuwe ideeën, rapporteerden een negen keer hogere klanttevredenheid en hun werknemers waren er twee keer zo vaak van overtuigd dat hun bedrijf een goede reputatie had. Het is dus niet zo gek dat er nu in sneltreinvaart meer aandacht komt voor organisaties, waardoor we meer 'tailor made' kunnen gaan werken. Voorbeelden zijn de organisatie van Raymon Geurts (blz 86), Finext en Buurtzorg Nederland.

Macht en invloed in 21ste-eeuwse organisaties horen simpelweg niet ergens bovenin een organisatie te zitten; deze moeten (terug) naar de medewerkers. In de continu veranderende concurrentieomgeving van nu raken organisaties steeds meer aangewezen op de kennis, vaardigheden, ervaring en het beoordelingsvermogen van hun medewerkers. Die medewerkers moeten de ruimte krijgen om naar eigen inzicht in te spelen op wat nodig is.

Dat betekent veel voor het leiderschap! De Nieuwe Leiders moeten hun collega's die ruimte durven geven. Een uitdagende ruimte met heldere kaders en een inspirerende koers. In dit eerste deel beschrijf ik de overgang van het oude naar het nieuwe leiderschap, in alle facetten en met veel voorbeelden.