NIEUWSGIERIG LEIDERSCHAP

EERSTE HULP BIJ GEDOE OP JE WERK



LOEKIE CORNELISSEN

NIEUWSGIERIG LEIDERSCHAP

EERSTE HULP BIJ GEDOE
OP JE WERK

LOEKIE CORNELISSEN

Dit boek draag ik op aan Anne Luka en Sterre Lieke.
Jullie liefde, vertrouwen en steun hebben mij de afgelopen jaren geholpen om de moeder te worden die ik nu ben. De vrouw, de coach, de leider.
Dankzij jullie dagelijkse spiegelbeeld blijf ik groeien.
Ik geniet ervan hoe jullie nu op eigen benen staan.
Vrij én verbonden!



INHOUD

Voorwoord 9

Inleiding 13

1 Ontdek waarom er altijd gedoe is 17

2 Kijk nieuwsgierig naar gedoe 43

3 Wees nieuwsgierig naar de leider in jezelf, naar IK 65

4 Ga moedig om met gedoe 95

5 Leid gedoe in goede banen 123

6 Creëer een veerkrachtige organisatie 153

Hoe nu verder? 175

Over de auteur 177

Nawoord 179

Inspiratie 181

VOORWOORD

'Zeg nooit nooit!'

Toen mijn nicht Anne mij, veertien jaar geleden, vroeg wanneer ik een boek ging schrijven was mijn stellige antwoord: NOOIT. Ik hield niet van schrijven en daarbij: wat had ik toe te voegen aan al die honderden leiderschapsboeken die er al zijn? Als leergierige leiderschapscoach en organisatiepsycholoog had ik een uitgebreide boekenkast en daar kon ik altijd wel iets uit pakken voor mijn klanten. Of ik wist hen te vertellen naar welke podcast ze konden luisteren of welk filmpje ze konden bekijken.

Maar steeds vaker greep ik mis. Dan had ik iets besproken met iemand en besefte ik dat het op deze manier nog nergens stond. Natuurlijk bleef ik verwijzen naar de boeken van Brené Brown, Stephen Covey, Robert Greenleaf, Daniel Ofman en Ken Blanchard. Of naar boeken met een systemische twist op het gebied van leefstijlleiderschap, emotieleer of ondernemerschap. Maar het begon wel te kriebelen. Ik denk dat Anne's zaadje in vruchtbare aarde geland was, want ik begon langzaamaan steeds meer te schrijven. Eerst een klein kaartje voor een klant, later werden dat A4'tjes en ineens, ongeveer een jaar geleden, sprak ik het uit: 'Ik ga een boek schrijven!' Over de logica van emoties en verhalen op de werkvloer. Gebaseerd op de vele verhalen die ik elke dag hoor in mijn coachkamer en daarbuiten. Honderden mensen namen mij in vertrouwen tijdens hun leiderschapsreis

en dat gaf mij het vertrouwen dat ook ik een extra stap kon zetten. Dankzij hen vond ik de moed om dit nieuwe avontuur aan te gaan en een duik te nemen in de schrijverswereld. Wat een spannend pad.

Een van de belangrijkste leiderschapslessen die ik mensen altijd leer is: 'Word je eigen leider, je eigen moeder of vader en je eigen beste vriendin! Help jezelf moedig voorwaarts, in de richting van je eigen dromen.' En wat moest ik hierin zelf ook nog veel leren. Maar ik deed het. Met vallen en opstaan en zeker niet alleen. Er was altijd wel iemand die me kon helpen. Ook hierin groeide ik: in het vragen en aannemen van hulp.

Het leven is verschrikkeleuk zeg ik vaak: eerst schrikken en daarna leerzaam, waardoor je het leuk zou kunnen noemen. Dat heb ik zelf ook weer ervaren. Regelmatig herkende ik mezelf in Petra, de hoofdpersoon in dit boek. Als verse en ambitieuze directeur dacht ze aanvankelijk het wel even te fixen bij EKO, haar organisatie. Maar al snel leert ze om juist vanuit deze rol een stap terug te doen, de samenwerking op te zoeken en te achterhalen wat ze nou eigenlijk écht belangrijk vindt. Precies de vraag die mij tijdens dit boek ook steeds bekroop: wat wil ik echt vertellen en voor wie?

Uiteindelijk weet ik het: ik schreef dit boek voor jou! Ambitieus mens, geïnspireerd door leiderschap. Iemand met oprechte doelen en ambities, iemand die verschil wil maken, commitment voelt. En ik wil je vertellen dat je ervoor moet gaan, dat je je niet mag laten ontmoedigen door gedoe of ego's. Wees nieuwsgierig, daarin zit je leiderschap, want zo krijg je toegang tot een rijke

bron van informatie. In die zin schreef ik het dus ook voor mezelf. Ik hoorde mezelf steeds vaker zeggen: 'Ik heb mijn eigen stem gevonden.' Overigens ook net zo vaak: 'Mijn eigen tekst resoneert niet bij mij!' Ik realiseer me dat dat ook vaak gezegd wordt over leiderschap: 'Vind je eigen stem.' En al doende ervaarde ik hoe krachtig dat voelt!

Nu kan ik volmondig zeggen: 'IK HOU VAN SCHRIJVEN!' Ik heb me zo vaak dankbaar en trots gevoeld dat ik degene ben die deze zinnen zit te typen en dat ik degene ben die jou op dit moment mag inspireren om jezelf serieus te nemen. Om het gevecht met je ego te staken en je eigen stem te vinden. Ik geloof oprecht dat de wereld, en zeker ook organisaties, een heel stuk leuker, eerlijker, gezonder en rechtsvaardiger worden als wij hier allemaal voor durven gaan. Met dit boek en de boeken die nog gaan volgen, hoop ik hieraan mijn steentje bij te dragen.

Loekie

INLEIDING

Het boek *Nieuwsgierig Leiderschap* leest als een roman. De hoofdpersoon Petra is nog niet zo lang geleden begonnen als algemeen directeur en van de illusie dat ze haar baan wel even zal 'fixen' is niet veel meer over. Gedoe overvalt haar. Petra laat je zien hoe je hiermee om kunt gaan. Dat vraagt nieuwgierigheid, moed en een dienende houding. En zo is het boek ook opgebouwd:

In hoofdstuk 1 leg ik uit wat er zo logisch is aan gedoe. En waarom het vaak van kwaad tot erger gaat. Grootste bottleneck is namelijk de focus op 'de' oorzaak of 'de' schuldige. In dit hoofdstuk leer je breder kijken, naar de systemen die eraan ten grondslag liggen.

Hoofdstuk 2 zoomt in op de natuurlijke kracht van nieuwsgierigheid. Het normale menselijke verlangen van mensen om meer te willen weten, te groeien en hun horizon te verbreden. Waarom hebben we dat afgeleerd en waarom is het nog steeds een van de fundamentele vaardigheden van leiderschap?

In hoofdstuk 3 ga je aan de slag met je nieuwsgierigheid. In de eerste plaats naar jezelf, je eigen ego. We stappen uit de strijd, maar blazen je ego ook niet op. We onderzoeken de logica van jouw ego en je leert hoe je het voortaan als kompas kunt gebruiken. Als je er op de juiste manier mee omgaat, leer je jezelf, jouw IK, steeds beter kennen.

In hoofdstuk 4 gaan we daar een stap verder mee: je komt tevoorschijn met je IK! Daar is moed voor nodig en commitment. Wilskracht, daadkracht en veerkracht. Hoe kun je jezelf en de mensen om je heen uitdagen om meer van zichzelf te laten zien, zodat er meer en betere resultaten gehaald worden?

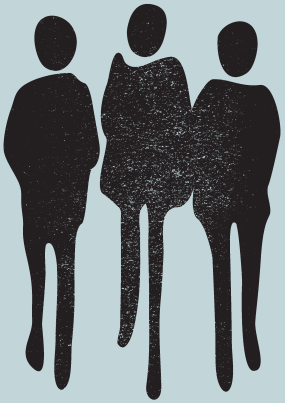
In hoofdstuk 5 stap je pas echt in je leiderschap; in de rol, de functie. Vanuit jouw plek in de organisatie. We staan stil bij de kracht van 'ranking'. Hoe kun je spelen met macht? Niet als vies woord, maar juist als kracht. Hoe zeg je de dingen die jij echt belangrijk vindt en hoe inspireer je anderen? Via voorbeeldgedrag maak je meer impact dan je ooit bedacht had.

In hoofdstuk 6 brengen we alles samen naar het totale organisatieplaatje. Hoe kun je vanuit jouw leiderschap iedereen in je organisatie laten aanhaken? Hoe creëer je een veerkrachtige cultuur, waar mensen niet meer saboteren of zich verschuilen achter een harnas, maar eerlijk en imperfect durven zeggen wat zij denken, voelen en vinden? Een omgeving waarin mensen elkaar bijstaan om te groeien. Omdat de groei van de een niet de ondergang van de ander betekent, maar juist andersom: als jij groeit, kunnen de mensen om jou heen dat ook.

Ik ben van plan om drie boeken te schrijven. De volgende zoomen in op MOEDIG en dienend leiderschap. Het ene kan namelijk volgens mij niet zonder het andere.

HOOFDSTUK 1

ONTDEK WAAROM ER ALTIJD GEDOE IS



‘Dus als ik je goed begrijp, had je eigenlijk verwacht dat jij wel even een einde zou maken aan het gedoe binnen EKO?’

Voor me zit Petra, een gespierde, indrukwekkende vrouw. Goed verzorgd, met een vrolijke blouse, strakke spijkerbroek en een heldere, zelfverzekerde blik in haar ogen. Ze komt over als iemand die precies weet wat ze doet. Maar als ik naar haar woorden luister, is dat niet wat ze op dit moment voelt. Ze knikt: ‘Ja, eigenlijk wel. Naïef hè! Iedereen had zoveel vertrouwen in me. Ik zelf ook. Ik vond het wel spannend, maar ik geloofde wel dat ik het zou fixen. Dat ik van EKO een fijne, inspirerende plek zou maken. Zo moeilijk kan dat toch niet zijn, dacht ik. Daarom heb ik ‘ja’ gezegd. Maar ik twijfel nu of ik daar wel goed aan gedaan heb. Of ik niet toch te onervaren of eenzijdig ben. Het gaat in elk geval geen haar beter dan onder mijn voorganger.’ De glans in haar ogen is ineens verdwenen.

Petra is sinds een half jaar algemeen directeur bij EKO, een technisch projectbureau met verschillende vestigingen in Nederland. Haar voorganger Dirk was niet bepaald geliefd bij zijn collega’s. Hij had meer oog voor cijfers en winst dan voor de mensen. Hij wilde altijd gelijk krijgen en dat kon leiden tot stevige discussies. Daarom werd hij door veel collega’s gemeden, maar niet door Petra. Zij vond hem wel een uitdaging. Ze had geleerd om de dingen zo te verwoorden dat hij meende dat hij ze zelf bedacht had, waarna hij zei

wat zij belangrijk vond. Daarnaast haalde Dirk mooie projecten binnen, waardoor hij ervoor zorgde dat EKO financieel gezond bleef. Dus ondanks het gedoe dat hij veroorzaakte, had Petra oprecht respect voor hem gevoeld. Op die manier was zij jarenlang de brug geweest tussen hem en de operatie. Maar ze was niet verrast dat de aandeelhouders hem op een dag ontslagen hadden. Daarvoor had ze iets te veel geruzie gehoord op de gang. En eigenlijk was het ook geen verrassing dat daarna iedereen naar haar wees om hem op te volgen. Ze had zijn rol immers al jaren aan de zijlijn ingevuld.
'Maar het valt je tegen dus? Het gedoe is nog niet voorbij?', vervolg ik het gesprek. Ze knikt. 'Het voelt soms echt als falen. Ik realiseer me wat voor luxe positie ik had als manager Operatie, de afgelopen zeven jaar. Ik kon me vooral bezighouden met de inhoud en techniek. Daar weet ik veel van, daarop heb ik een visie. Natuurlijk was daar ook wel eens gedoe, maar dan wist ik meteen wat er moest gebeuren. Ik zorgde ervoor dat we allemaal weer de juiste kant op gingen en dan kon iedereen weer verder. Bij Operatie is er meer eensgezindheid. Nu word ik geconfronteerd met problemen die ik echt niet begrijp. Het lijkt alsof er op zoveel plekken gedoe is in de organisatie. Hoe meer ik mijn best doe om het te fixen, hoe meer gedoe er komt', legt ze uit. 'Er is onrust op de financiële administratie, omdat ze het niet eens zijn met het nieuwe digitale systeem. Daarvoor hebben ze zelfs de vertrouwenspersoon ingeschakeld. Verder hoorde

ik dat er mensen boos zijn over het afschaffen van de vrijdagmiddagborrel, terwijl daar bijna niemand heenging. En nu is er ook nog ruzie ontstaan binnen mijn Management Team. Carlo, manager Commercie, en Jolanda, mijn opvolger bij Operatie, liggen behoorlijk met elkaar overhoop. En ze hopen allebei dat ik ze gelijk ga geven.' Petra haalt haar schouders op. 'Ik weet niet meer waar ik moet beginnen. Het lijkt wel of het gedoe hier tussen de muren zit.'

Gedoe

Ik voel met Petra mee. Ik heb dit soort verhalen de afgelopen 25 jaar heel vaak gehoord in mijn coachpraktijk. Leiders die enthousiast en vol goede moed het stokje overnemen van een voorganger. Voortvarend gaan ze aan de slag en ineens komen ze tot stilstand. Ze hebben een diep verlangen om de organisatie in goede banen te leiden, zodat het een inspirerende, winstgevende, uitdagende plek wordt of blijft, waar medewerkers graag zijn en een zinvolle bijdrage leveren. Een plek waar klanten tevreden zijn over de producten of diensten, waardoor ze zeer waarschijnlijk terugkomen of reclame voor je gaan maken. Maar 'iets' blokkeert dit. In plaats van energie en inspiratie ontstaat er op steeds meer plekken gedoe. Er is geroddel, geruzie, mensen werken elkaar tegen, het ziekteverzuim neemt ineens toe of klanten lopen weg. Het kan je enorm overvallen en de illusie bestaat dat je het allemaal had kunnen voorkomen, maar het is de vraag of dat zo is. Gedoe kent heel verschillende oorzaken en die kun je niet allemaal voorzien. Oorzaken ín mensen, afdelingen of processen.

Het is vaak een logisch samenspel van factoren, dat er subtiel ingeslopen is.

Als mensen met elkaar samenwerken komt er een grote hoeveelheid aan kennis, ervaring, unieke inzichten en dromen samen. Ieder individu brengt een uniek pakket aan wijsheid en energie mee en heeft daarmee het vermogen om bij te dragen. Dat vermogen kun je uitdrukken in termen van tijd, geld en energie. Dit is het unieke potentieel, de IK, waarmee iemand van waarde kan zijn voor je organisatie. Je wilt dit potentieel natuurlijk het liefst benutten, maar zo vanzelfsprekend is dat niet. Het is best een kwetsbaar proces om dit in te brengen. Onbewust scannen we onze omgeving, op zoek naar signalen die aangeven of het veilig is om dit te doen. Is het veilig, dan stroomt het. Voelt het onveilig, dan houden we ons in en passen we ons aan. Dat roept wel allerlei emoties, gedachten en overtuigingen op, maar ook die proberen we vaak te verbergen. Tot we op een plek komen waar het wel veilig voelt en dan gaan we er verhalen over vertellen. Soms deel je die met collega's, bijvoorbeeld in je eigen team of thuis. Soms alleen maar in jezelf. Jouw potentieel raakt dus nooit verloren, maar het kan dus wel ver verstopt raken.

Zodra er openlijk gedoe ontstaat, is dat dus eigenlijk een goed teken. Hoe gek dat ook klinkt. Het betekent dat verhalen en emoties naar de oppervlakte komen en jij je eigen organisatie beter kunt leren kennen. Als je het negeert, wordt het alleen maar erger. Daar was Petra inmiddels ook wel achter. Eigenlijk hoef je er dus niet van te schrikken, zie het als een logisch en normaal symptoom. Een richtingaanwijzer die laat zien dat er iets geheeld wil worden. Dat het tijd is om blokkades op te heffen en

verder te groeien. Als dit aan de oppervlakte komt, betekent het eigenlijk dat er ruimte is om potentieel te gaan gebruiken. Als daar aandacht aan besteed wordt, kan het weer stromen, kunnen mensen elkaar verrijken en kan een organisatie zich ontwikkelen. Dát is de kracht van samenwerking.

Maar vergeet niet dat de wijsheid en energie onderdrukt waren met een reden, dus vaak zitten die niet-gehoorde verhalen ook boordevol emotionele lading. Als jij de verhalen naar de oppervlakte weet te krijgen, komen ook al die emoties naar boven. Dat kan behoorlijk schrikken zijn, ook voor degene die de verhalen deelt. Deze schrik kan weer twee kanten opgaan: het maakt nieuwsgierig of geeft een gevoel van onveiligheid. En dat werkt niet voor iedereen hetzelfde. Dus als jij nieuwsgierig wordt en een ander zich onveilig voelt, dan geeft dat gedoe. Of de ander wil het liefst alles met je delen, maar jij weet niet wat je ermee moet; gedoe. In die zin is samenwerking echt een subtiel samenspel tussen mensen. Het heeft de potentie om elkaar te verrijken, maar het kan ook heel snel een andere kant opgaan en dan duikt iedereen achter een harnas en weet je niet meer wat je echt aan elkaar hebt. De blame-game ligt dan op de loer, de zoektocht naar 'de' schuldige. En voor je het weet, houden mensen hun mond weer of werken ze elkaar zelfs tegen.

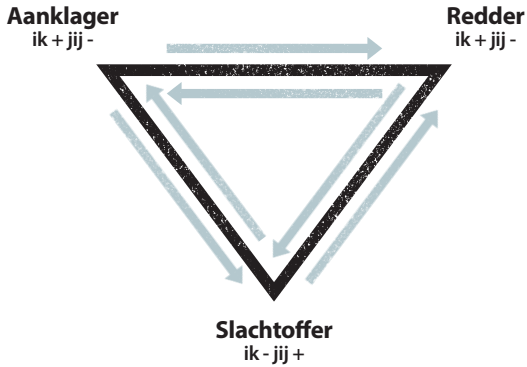
Emoties en verhalen over ik, wij, het

Potentieel raakt dus verstopt in emoties en verhalen, die laten zien hoe het ergens gaat. Positieve verhalen laten meestal zien dat het lekker loopt. Negatieve verhalen duiden op een verstoorde energiebalans. Tijd, geld en/of energie worden

dan niet goed verdeeld. Dat geeft gevoelens van frustratie of onzekerheid en mensen gaan elkaar de schuld geven. Dit is een natuurlijk fenomeen. Volgens Brené Brown werkt dat heel subtiel en voor vrijwel iedereen hetzelfde:

1. Jij wordt geraakt in een gevoel van kwetsbaarheid: 'Ik ben/weet/kan niet goed genoeg', en daarom 'hoor ik er niet helemaal bij'.
2. Vervolgens besluit je hier niet eerlijk over te zijn, omdat 'ze' dan slechter over je gaan denken of het zelfs misschien tegen je gebruiken.
3. Daarna realiseer je je dat niemand eerlijk is, dus waarom zou jij het doen?
4. Dat besef maakt je boos, want waarom is hier niemand eerlijk? Iedereen heeft toch problemen!
5. Waarna je het helemaal omkeert en je het gevoel krijgt: 'Het komt door hen en hun problemen dat ik me zo gedraag. Het is hun fout en zij proberen mij de schuld te geven!'
6. Om tot slot te beseffen dat jij eigenlijk veel beter bent dan zij

Deze ommezwaai, eigenlijk is het een plottwist, lijkt je te verlossen van je kwetsbaarheid, maar dat duurt meestal maar kort. Waar je jezelf eerst schuldig voelde, kun je dat gevoel nu op een ander projecteren. Maar daardoor is het gevoel natuurlijk niet weg. Voor je het weet, komt er weer een volgende trigger en zo kom je terecht in een proces waarin jij jezelf soms beter en soms minder voelt dan een ander. Erik Karpman noemt dit de 'dramadriehoek'. Een soort rollenspel, een drama dus, waarin mensen heen en weer gaan tussen drie rollen: aanklager, slachtoffer en redder. Een oneindig spel, waarbij er continu strijd is over 'het gelijk'. Dat kost veel energie en kent geen winnaars.



Dramadriehoek, Stephen Karpman

Dit gedoe vinden je hersens maar ingewikkeld, het kost ongelofelijk veel energie. Ons oerinstinct is er altijd mee bezig om te onderzoeken: 'Mag ik er zijn?' en 'Mag ik erbij horen?' Twee heel basale menselijke drijfveren. Pas als dat veilig voelt, kun je vrij groeien en ontwikkelen tot iets waarvan je nu nog geen weet hebt. Tot die tijd zoeken je hersenen naar manieren om het gevoel van ongemak te fixen en blijven ze schuiven met 'de' schuld. De blame-game. Verhalen beginnen afwisselend met
… 'Omdat ik…'
… 'Omdat jij/zij/hij…'
… 'Omdat het…'

Bewust of onbewust willen je hersenen weten wie 'de' oorzaak of 'de' schuld heeft van het gedoe. Dat is ook hun functie. Ze zijn er in eerste instantie voor ontwikkeld om je te helpen overleven, dus ze willen geen energie verspillen. Een lek moet zo snel mogelijk gedicht worden. Het maakt ze dan ook niet uit of de verhalen die jij jezelf vertelt waar zijn of niet. Als ze maar aannemelijk klinken. Dan kunnen zij verder en beginnen met zoeken naar een oplossing. Dit werkte prima in de oudheid toen problemen

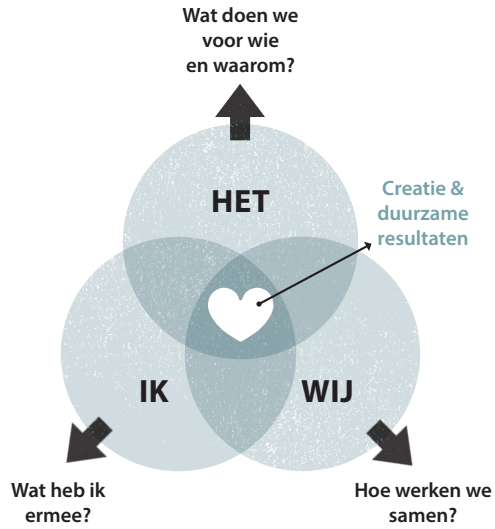
eenvoudiger waren: 'Vriend of vijand? Veilig of onveilig? Goed of fout?' Maar in de huidige tijd, waarin het allemaal wat complexer en minder rechtlijnig is, moet je breder leren kijken. De oplossing in het ene domein creëert meestal weer een probleem in het volgende. Een organisatie is een systeem vol minisystemen, die elkaar continu beïnvloeden.

Drie systemen: HET, WIJ, IK

Volgens het woordenboek is een systeem 'een doelmatig samenhangend geheel van bij elkaar horende elementen en hun onderdelen'. Een systeem heeft dus een functie en bestaat uit losse elementen die elkaar beïnvloeden. In een organisatie werken drie verschillende systemen continu op elkaar in:

1. Het HET-systeem, het organisatiesysteem. Een systeem van mensen en middelen die samen vol doelen en dromen zijn. Er is een bestaansgrond en een bestaansrecht. Een reden dat de organisatie ooit is ontstaan en een logica dat het er nog steeds is.
2. Het WIJ-systeem, het groepssysteem. Een systeem van mensen die samenwerken, die samen HET kunnen waarmaken. Iedereen heeft een uniek verhaal en neemt net wat anders mee. Verschillen zijn er om elkaar te helpen, verrijken, liften of spiegelen.
3. Het IK-systeem, het individu. Alle kennis, ervaring, unieke inzichten en dromen die een persoon meebrengt. Een uniek pakket aan wijsheid en energie, dat zich uit in emoties, gedachten en overtuigingen.

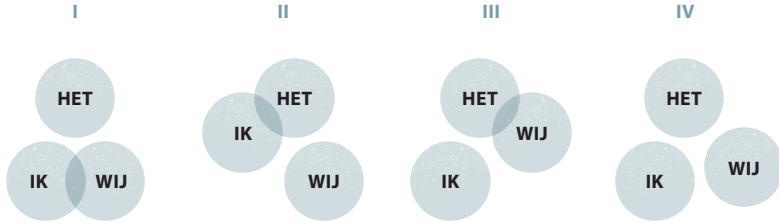
Dus als er gevoelens van onveiligheid zijn of er is frustratie, dan kan dit veroorzaakt worden in alle drie de systemen. In het HET-systeem kan er onduidelijkheid zijn over bestaansrecht, op WIJ-niveau kan het zijn dat er meer strijd is dan inspiratie en op IK-niveau is iemand misschien onzeker over zichzelf. Een trigger in het ene systeem veroorzaakt vaak direct een trigger in het andere systeem. Als je te snel met een oplossing komt, kun je de boel opnieuw blokkeren en sla je onbedoeld de plank mis. Je kunt deze drie systemen beter zien als noodzakelijke brillen, waarmee je de realiteit bekijkt. Zo dwing je jezelf om breder te kijken. Door elke bril zie je iets anders. En hoe meer aandacht je iets geeft, hoe meer potentieel je aanraakt en hoe meer energie er gaat stromen. Eigenlijk kun je zeggen: daar waar IK, WIJ en HET samenkomen, zit het goud van een organisatie.



Geïnspireerd naar het ikwijhet-model van Daniel Ofman

Volgens Daniel Ofman is organisatieleiderschap hetzelfde als integraal leiderschap: leiderschap vanuit een breed perspectief. Dus hoe meer IK me verbonden voel met HET en hoe meer IK tevoorschijn kom met al mijn wijsheid en energie, hoe beter HET wordt. Hetzelfde geldt voor WIJ: als IK het gevoel heb dat ik in de samenwerking mezelf mag zijn, dan verrijk ik daarmee de anderen. En tot slot: als de manier waarop we samenwerken en de onderwerpen die we bespreken aansluiten bij de doelen die we samen hebben, bij HET, dan kan HET hierdoor groeien. Hoe groter de overlap tussen de bollen, hoe creatiever mensen worden en hoe duurzamer de resultaten.

De drie systemen (weergegeven als bollen in de tekening hieronder) hoeven natuurlijk niet 100% samen te vallen, dat kan ook niet. Iedereen heeft ook een IK buiten de organisatie en er gebeuren ook dingen tussen mensen die niets met het werk te maken hebben. Maar er moet wel overlap zijn. Ontbreekt die op een of meer punten, dan krijg je zeker weten gedoe:



Je ziet dan bijvoorbeeld dat mensen wel iets met elkaar hebben, maar niets met HET (I). Dat komt nogal eens voor bij ondersteunende diensten die nauwelijks bij de dagelijkse operatie betrokken worden. Je ziet dan dat de mensen meer oog hebben voor elkaar, de sfeer of hun eigen afdeling, dan

voor de ambities van de organisatie. Of mensen hebben wel iets met HET, maar niet met hun collega's (II). Dit kom je tegen bij kennisexperts, maar ook bij leiders. Die hebben dan minder interesse in de samenwerking, maar zijn vooral gericht op hun vak of op de organisatiedoelen. Ook zijn er systemen waarbij de groepsdruk om HET samen te bereiken zo hoog is, dat er weinig ruimte is voor IK (III). Dit kom je soms tegen in de zorg, het onderwijs of op straat. En tot slot is er natuurlijk de variant dat iemand helemaal niets heeft met HET en WIJ. En misschien ook wel niet met IK. Dat iemand gewoon salaris nodig heeft om te overleven.

‘Om Petra beter te begrijpen in haar leiderschapsuitdagingen vind ik het fijn om wat breder inzicht te krijgen in de systemen waarmee zij te maken heeft. Dus ik loop naar de flap-over en teken de drie bollen. Ik begin met vragen naar HET. Ik had ook kunnen starten bij IK en WIJ, maar als organisatiepsycholoog begin ik het liefst bij het grotere plaatje, waardoor ik haar ook meteen kan aanspreken op haar organisatieleiderschap. Petra legt me uit dat EKO als missie heeft om bij te dragen aan een duurzame en gezonde wereld. De organisatie voert vernieuwende onderhoudsprojecten uit bij hoog- en middenspanningsinstallaties.

‘Wat heb jij met die **HET**?’, wil ik daarna weten. Want een HET kan nog zo mooi klinken, maar als IK er niets mee heb, dan gaat het niet gebeuren. Petra vertelt me vol passie over haar technische achtergrond en de twintig jaar die zij inmiddels in de branche werkt.

‘Er is de afgelopen jaren zoveel veranderd.

Ik heb me altijd afgevraagd of het niet anders of beter kon. Natuurlijker. Eerst stond ik daar voor mijn gevoel alleen in, maar ik voel me steeds minder een roepende in de woestijn. Iedereen maakt zich nu zorgen over de transitie. Ruud is echt een visionair als het gaat om oplossingen bedenken. Hij is al jaren mijn inspiratiebron. Daarom werk ik hier. Maar…', Petra kijkt bedenkelijk: 'Ik vraag me wel af hoe slim het van hem was om zijn broer Ron tien jaar geleden medeaandeelhouder te maken.' Petra praat me bij over een stukje historie van de organisatie: Ruud had er financieel best een puinhoop van gemaakt, dus had hij zijn commerciële broer erbij gehaald. Die zag volop kansen, stelde Dirk aan als directeur en zo is de focus verschoven van inhoud naar winst. Van mensen naar cijfers. Door de groei van de organisatie is het hoofdkantoor behoorlijk uitgedijd en zijn er steeds meer diensten centraal geregeld. Sommige mensen ervaren hierdoor minder vrijheid, minder autonomie en voelen zich zelfs betutteld. En de mensen van het hoofdkantoor raken geïrriteerd door de weerstand vanuit de operatie voor hun goed uitgewerkte plannen. Techneuten worden intern gezien als inflexibel en dwars. Van de cowboyachtige familiecultuur is weinig meer over. De vrijdagmiddagborrel was een laatste strohalm.

'En hoe is het met de **WIJ** in bijvoorbeeld het MT?'

'Dat is ook best ingewikkeld', geeft Petra toe. 'Ik heb de afgelopen maanden de hele missie, visie en strategie opnieuw uitgewerkt. Daar

staat nu echt iets goeds. Maar helaas wordt het zo niet ontvangen. Voor Carlo, onze manager Commercie, is het niet commercieel genoeg, Jacques, manager Ondersteuning, maakt zich druk over de administratieve impact en of de IT-systemen het aankunnen. Daniëlle, HR-manager, legt te veel nadruk op de arbeidsrechtelijke regeltjes. Ik vind dat ze te weinig begaan zijn met de inhoud, met ons vak. De enige die mij goed kan volgen is Jolanda, mijn opvolger bij Operatie. En Ruud natuurlijk. Zij snappen de branche en de langetermijnkansen die we nu moeten grijpen voor EKO.'

En dan maken we de overstap naar **IK**. In welke mate heeft Petra het gevoel dat zij zelf tot haar recht komt in haar huidige functie binnen EKO? Ze vertelt me hoe verbonden ze zich voelt met technische mensen en projecten binnen en buiten EKO. Mensen uit een ander vakgebied vindt ze lastiger. Daar komt ze in haar huidige baan steeds meer achter. In haar vorige baan kon ze hen meer vermijden. We staan ook nog even stil bij de onzekerheid waarmee ze bij mij gekomen is. Het telefoontje van de vertrouwenspersoon had blijkbaar de doorslag gegeven. Ze liep vast op het gevoel dat ze faalde en twijfelde plotseling over bijna alles in haar leven. Zelfs over haar moederschap en partnerschap. Sporten kwam er steeds minder van en sinds twee weken sliep ze ook slecht. Toen ze vorige week weer een afspraak afzegde met haar beste vriendin, sprak die haar streng toe. Of het wel goed met haar ging en of ze niet te veel in haar eentje aan het ploeteren was.

> Ze adviseerde Petra om een leiderschapscoach te zoeken, die haar kon helpen om van een afstand naar de situatie te kijken. En toen besefte ze pas dat ze echt aan een nieuw vak begonnen was. Dat organisatieleiderschap best een complexe uitdaging is. Zeker als je het niet gewend bent. Je moet anders leren kijken, meer loslaten en tegelijkertijd de vinger aan de pols houden. Het kan heel kwetsbaar en alleen voelen. Zeker als je enthousiast en ambitieus bent. Er wordt continu op je gelet en als er dan iets misgaat, kun je je behoorlijk ontgoocheld voelen. Schuldig zelfs, in Petra's geval. Ze had bijna de huisarts gebeld, want door haar onzekerheid en slapeloosheid dacht ze dat ze misschien vervroegd in de overgang gekomen was. Natuurlijk is het aannemelijk dat hormonen hier ook een rol spelen. Petra is net 41, maar toch is het maar de vraag of de huisarts op dit moment de juiste expertise heeft om haar te helpen. Onzekerheid is geen ziekte, maar een symptoom. Het maakt vooral zichtbaar dat je afgescheiden raakt van het gehele systeem en de verbinding moet gaan herstellen. Dat je moet gaan investeren in WIJ-systemen. Andere mensen erbij moet gaan betrekken.

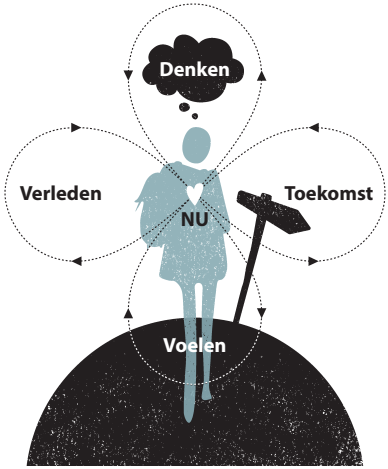
Een organisatiesysteem is dus eigenlijk een groot systeem vol met minisysteempjes en alles werkt op elkaar in. Elke systeemverandering heeft onherroeplijk impact op de andere systeempjes en in de meeste gevallen geeft dat gedoe. Dat is het lot van iedere organisatieleider. Tot je daar de lol of uitdaging van

in gaat zien. Als je gedoe gaat zien als een symptoom, dan kun je er ook mee gaan spelen. Je kunt het zelfs gaan zien als een spel met oneindig veel mogelijkheden. Vanuit jouw positie mag je kaders bepalen, grenzen stellen, tijd, geld en energie verdelen. Je hebt nogal wat knoppen waaraan jij kunt draaien om het geheel te laten groeien en excelleren. Het vraagt afstemming en uitwisseling. Het is een spel dat je niet in je eentje kunt spelen. Iedereen in het systeem doet mee en heeft impact. Hoe meer aandacht en erkennning er zijn voor het samenspel en ieders rol daarbij, hoe meer de energie vrij kan stromen.

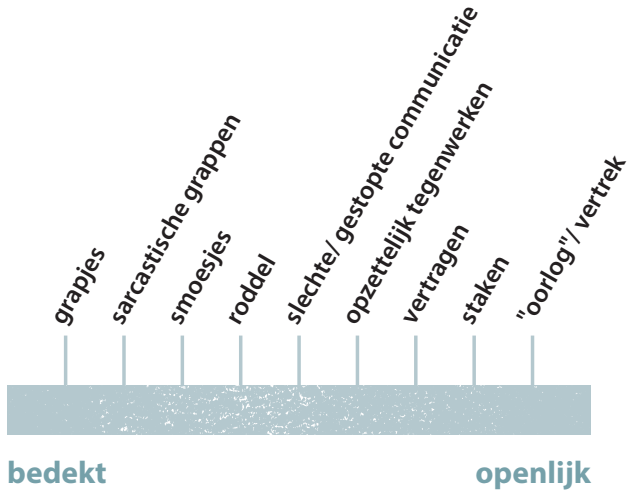
Levende systemen

Verhalen en emoties zijn dus, naast cijfers, je belangrijkste sturingsinformatie als organisatieleider. Het blijft gek dat zoveel mensen het bagatelliseren. Organisaties zijn levende systemen. Ze zijn altijd in ontwikkeling en vol potentieel om groter te worden en zich te ontwikkelen tot iets nieuws, sterkers, beters. En soms zelfs echt compleet te veranderen of transformeren. Systemen willen progressie, vooruitgang. Als de energie ergens stagneert, heeft dat grote gevolgen voor de groei en ontwikkeling. Het systeem kan er door vervormen. Het doel van een levend systeem is: **LEVEN!**

1. Over-leven, voorkomen dat het doodgaat
2. Be-leven: groeien en ontwikkelen en
3. Voor(t)-leven: bijdragen aan co-creatie of pro-creatie (voortplanten): iets nieuws ontwikkelen samen met andere systemen.



Voor een organisatiesysteem is dat eigenlijk niet anders. In levende systemen krijgt overleven altijd de prioriteit – dus meer energie – dan groeien en ontwikkelen of voortplanten. Dat is logisch, want als je voortbestaan in gevaar is, heeft groeien of voortplanten weinig zin. In organisatiesystemen, maar ook in teams en projecten, kunnen mensen dus heel gek gaan doen als ze het gevoel krijgen dat hun baan of hun eigen ontwikkeling op de tocht staat. Dan is er een natuurlijke eerste neiging om te overleven. Er zijn dan allemaal manieren om de ontwikkeling te saboteren. Dat begint vaak met een grapje, maar zodra de humor sarcastischer wordt, weet je dat er iets speelt. Daarna komen de smoesjes, het geroddel en dat gaat door tot openlijk geruzie of vertrek. Myrna Lewis werkte een sabotagelijn uit, waarmee je kunt zien in hoeverre mensen in jouw omgeving nog werken vanuit hun innerlijke kracht, hun eigen potentieel, of vanuit bescherming!



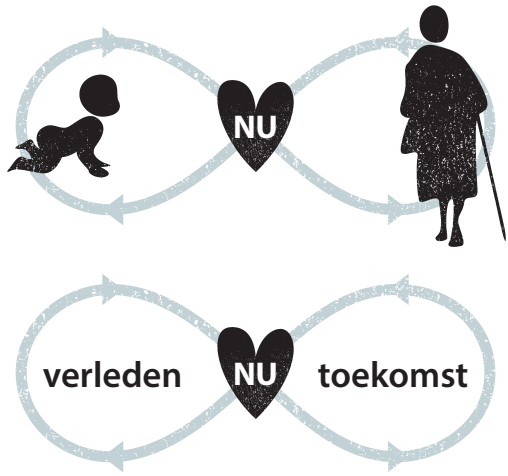
Sabotagelijn: Myrna Lewis

Als mensen zich wel veilig voelen, dan is er meer energie beschikbaar voor ontwikkeling en creatiekracht. Zodra geblokkeerde of verstopte energie weer aangeraakt wordt of bevrijd van de blokkades, gaat de energie weer stromen en volgt haar natuurlijke weg.

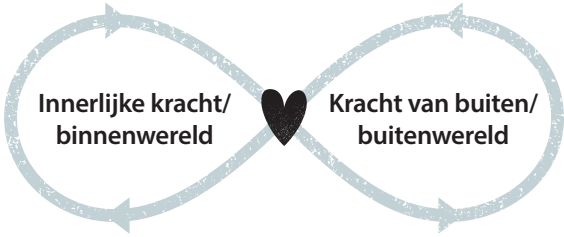
Ik kan dit heel simpel uitleggen aan de hand van het voorbeeld van een eikel. Dat kleine bolletje heeft het potentieel (de energie in zich) om een eikenboom te worden. Dat is geen sprookje, dat is oprecht natuurgeweld. Uit zo'n eikel kan een boom groeien, net als een rups een vlinder kan worden, een rozenbottel een rozenstruik en een kikkervis een kikker. Dat heeft de natuur gewoon zo bedacht. Als die eikel voldoende licht, lucht, ruimte en water krijgt, dan groeit het en op een dag barst het open en komt er heel voorzichtig een worteltje of stengeltje tevoorschijn. Haal je de eikel uit zijn natuurlijke omgeving, omdat je het bijvoorbeeld op een herfststukje legt, dan stopt de groei.

De eikel krijgt onvoldoende voeding en verzwakt. Open jij hem omdat je de groei wilt versnellen, dan is de kans groot dat de vrucht sterft. Leg je het eikeltje echter in de diepvries en haal je het er jaren later uit om het dan alsnog in de volle grond te stoppen, dan is de kans groot dat hij gewoon begint te groeien. Het potentieel is bewaard gebleven. Hoe groot een boom wordt, valt nooit te voorspellen. Dat is afhankelijk van een heleboel factoren, maar dát er een boom in die eikel zit, dat staat vast. En een volgroeide eikenboom heeft zelf ook weer het potentieel om duizenden nieuwe eikels voort te brengen en waardoor er nieuwe eikenbomen kunnen gaan groeien.

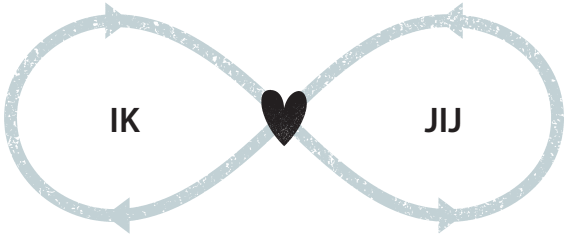
In een organisatie heb je te maken met menselijke systemen en die werken net zo. Ook wij groeien in interactie met onze omgeving. We zijn ontstaan door de interactie van twee mensen waaruit een bevruchte eicel ontstond. Die eicel bevatte een ongekende levenskracht, die ervoor zorgde dat het een baby werd.



Die levenskracht ging vervolgens dwars door alle hindernissen heen en zorgde ervoor dat het lichaam groeide, met allerlei organen en innerlijke systemen. Daar heb je niets voor hoeven doen. Dat systeem groeide vanzelf. Daarnaast kreeg het energie uit de buitenwereld, via voedsel of andere mensen. Hoe veiliger en groter de ruimte, hoe soepeler de groei. In interactie met die buitenwereld groeide en ontwikkelde het lichaam zich steeds verder en zo ben je uniek geworden.

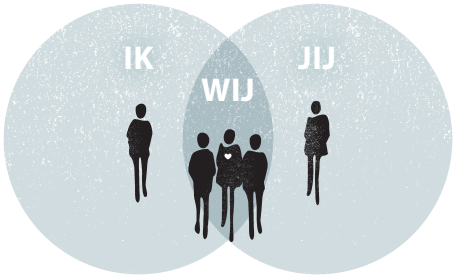


Een uniek **IK-systeem**, dat ook weer invloed heeft op anderen. Er is dus een stroom tussen binnen- en buitenwereld en een stroom tussen IK en anderen: IK en JIJ. Hoe vrijer IK zich kan ontwikkelen, hoe groter de kans dat IK zich ontwikkelt tot de kunstenaar, zanger, schrijver, spreker, advocaat, techneut, psycholoog, bioloog of postbode die er al die tijd al in zat.



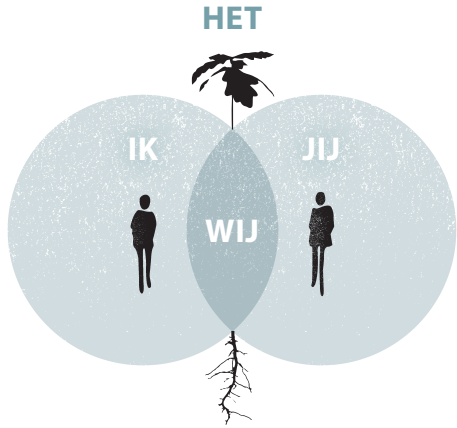
Groeien gaat dus ook niet over jezelf veranderen, maar juist over het WORDEN van jezelf. Uitpakken en ontdekken hoe jij je

ontwikkelt. En vanuit jouw ontwikkeling ontstaat het potentieel om anderen te verrijken. Met jouw kennis en ervaring.
Dat noemen we het **WIJ-systeem**. Een systeem waarin verschillende mensen elkaar raken in positieve of negatieve zin met verhalen of gedrag. Ze zetten elkaar aan tot actie, of juist niet. Mensen worden heen en weer geslingerd tussen Autonomie (A) verBondenheid (B) en Competentie-ontwikkeling (C) – ook wel groei. Dit zijn onze meest aangetoonde menselijke drijfveren. **IK wil erbij horen en IK wil mezelf zijn en IK wil groeien**.



Als je binnen WIJ het gevoel krijgt dat je er niet bij mag horen, of niet jezelf mag zijn en je ook niet mag veranderen, dan stagneert het. Dan ontstaat er geruzie of geroddel. Mensen houden zich in, verstoppen zichzelf of gaan alleen nog maar voor zichzelf zorgen. Dan is er dus gedoe! Een goed functionerend WIJ-systeem heeft ook altijd iets dat hen bindt, een HET. Daarom zeggen we altijd: WIJ bestaat eigenlijk uit: IK, JIJ en HET! Als dit systeem echt lekker loopt, kan het zich transformeren van een groep individuen naar een hecht team van mensen die samen ongekende resultaten boeken. Een groep mensen die verrassende producten of diensten bedenken en ontwikkelen, die ze ieder voor zich nooit bedacht zouden hebben.

In dit systeem ontstaat de kans om je te ontwikkelen **van schepsel**, geboren uit de schepping van je ouders en de omgeving waarin je geboren bent, **naar schepper**. Iemand met een creatieve scheppende kracht, die kan bijdragen aan het veranderen van de huidige situatie. Dit noemen we ook wel synergie. Een proces waarbij 1+1 beduidend meer is dan 2. En zo creëer je samen een heel nieuw systeem, een eigen **HET-systeem**, dat de WIJ overstijgt. HET kan een organisatie worden, een team of project. Het bestaat uit mensen die er bewust voor kiezen om hun krachten te bundelen om samen een doel te bereiken. Dit systeem is minder afhankelijk van de verschillende individuen, want het is een eigen systeem geworden. Het heeft een eigen doel, een lonkend perspectief waar mensen zich aan committeren. Dit kun je vertalen naar taken, rollen, afspraken.



Als dit systeem goed in elkaar zit, dan worden er bergen verzet en kunnen er zelfs maatschappijen getransformeerd worden. Stagneert het ergens, dan vallen de resultaten tegen, worden verandering en creativiteit tegengewerkt en zullen er uiteindelijk ook mensen uitvallen. Dat is nu min of meer aan de hand bij Petra en EKO.

Gedoe in het ene systeem veroorzaakt dus gedoe in het andere systeem. Daarom kan organisatieverandering zoveel energie kosten. Mensen maken zich dan zorgen dat de hoeveelheid tijd, geld en energie die het kost niet in lijn is met hetgeen het opbrengt. En dat willen ze dan zo snel mogelijk fixen. Maar 'Life is Brutiful', zegt de Amerikaanse Glennon Doyle, 'brute' en 'beautiful' tegelijkertijd. De dingen gaan nou eenmaal niet altijd zoals jij vindt dat het 'zou moeten' zijn. Het leven gooit er soms een gevorderden-lesje tussendoor. Alsof het wil uitzoeken hoe ver jouw commitment aan je eigen groei gaat of hoe groot jouw bijdrage is. Het is **ver-schrik-ke-leuk**. Je kunt leren van de schrik die jij ervaart. Het gedoe omzetten in goud, áls je kiest voor leiderschap. Durf je dat aan te gaan? Zonder garanties dat het lukt? Het alternatief is kiezen voor lijderschap of bleadership. Doorploeteren op de huidige voet.

> Die keuze wil Petra zeker niet maken. Zij is enorm gecommitteerd aan haar baan en ziet nu pas in dat ze die te veel had ingestoken als een project. 'Iets' dat je kunt fixen. Maar door ernaar te kijken als een levend systeem ontstaat er meer rust. Meer ruimte om haar collega's te vragen naar hun visie, dromen en verwachtingen. Petra is geprikkeld in haar nieuwsgierigheid. Ze heeft nu eigenlijk nog meer vragen dan toen ze kwam, maar ze raakt er minder van in de war. Ze wil weten wat er nou precies gebeurd is op die Financiële Administratie? Waarom gingen zij naar de vertrouwenspersoon? Waarom levert de afschaf van de borrel zoveel reuring op? En vooral: wat speelt er in het MT? Hoe kan het dat Petra zich daar beter thuis voelde toen ze

teamlid was en minder nu ze de leider is? Wat is daar gebeurd?

Ze krijgt huiswerk om te onderzoeken waar en wanneer ze zich wel lekker voelt in haar rol. Waar en wanneer de onzekerheden optreden. Maar ook om te onderzoeken waar ze 'ja' op heeft gezegd toen ze haar directeursbaan aanvaardde. Waar verheugde zij zich op in haar rol als directeur? En wat maakt ze daarvan inmiddels al waar en wat nog niet?

Hoe zit dat bij jou?

Laten we beginnen met een nieuwsgierig onderzoekje:

- Wat is voor jou de kern van jouw baan? Waar heb je 'ja' tegen gezegd en doe je dat nu ook?
- Hoe zit het met jouw **IK**? Kun jij je kwaliteiten, kennis en ervaringen kwijt in je werk?
- Met welke **WIJ**'s heb jij te maken? Hoe verloopt de samenwerking in jouw ogen? Dagen jullie elkaar uit om te groeien? Mogen verschillen bestaan? Gebruik je die om samen tot het beste resultaat te komen? Is er nieuwsgierigheid naar elkaar of juist oordeel, strijd en drama? Is er inspiratie en energie of zit je vast in de blame-game?
- Heb je duidelijk voor ogen wat de missie, het bestaansrecht van jouw organisatie is? Of je team of project (**HET**)?

Zit je nu in gedoe? Onderzoek dan:

- Waar in jouw organisatie of team speelt het zich af? Wie zijn erbij betrokken?
- Welke verhalen vertel jij jezelf daarover? Zijn dat IK-, WIJ- of HET-verhalen?
- Breid de verhalen die je al kent uit met de minder bekende verhalen: construeer alle IK-, WIJ- en HET-verhalen die je kunt bedenken. Zo rek je je geest een beetje op, dus:
    - Wat gebeurt er in jou (IK)? Wat denk, voel, vind en doe jij in deze situatie?
    - Wat gebeurt er in de samenwerking (WIJ)? Met wie werk je goed samen, met wie niet? Wat gebeurt daar? Waarin raakt die ander jou als het gaat over

    * A: autonomie, voel je je vrij om jezelf te zijn?
    * B: verbondenheid: heb je het gevoel dat je er voor die ander bijhoort?
    * C: competentie-ontwikkeling & creatie: voel jij je vrij om te groeien of ontwikkelen? Is er ruimte om nieuwe dingen te bedenken of uitproberen?
- Wat gebeurt er in HET? Is er een gezamenlijk lonkend perspectief?

HOE NU VERDER?

Hopelijk heb je wat geleerd over gedoe en leiderschap met dit boek. Ben je geïnspireerd en uitgedaagd om op te staan en tevoorschijn te komen. Juist op momenten die ertoe doen. En hopelijk heb je ook onthouden: 'Je moet het wel zelf doen, maar niet alleen!' Wees nieuwsgierig naar de mensen om je heen, laat hen jou spiegelen en confronteren. Vind mensen die je kunnen liften in je groei of op een andere manier kunnen helpen.

En mocht jij soms niet weten wie je bellen kunt, dan zijn wij er. Neem een kijkje op onze website: **www.lacolibri.nl** en vind daar onze mogelijkheden om je bij te staan. Je vindt er volop inspiratie, tips, onlinetrainingen en informatie over onze leiderschapsleerweg 'MOEDIG leiden'. Tijdens deze leerweg ga je vijf keer twee dagen samen met andere leiders aan de slag met jouw eigen leiderschap. Er zijn gastsprekers, fysieke workshops, groepsgesprekken en ruim voldoende reflectietijd. 'Een cadeautje aan jezelf', horen wij vaak terug. Je bouwt er actief aan een nieuw netwerk van groeipartners.

Wil je aan de slag met je team, afdeling of organisatie? Plan dan een gratis verkenningsgesprek. Samen onderzoeken we wat voor jullie nu de handigste volgende stap is.

Contact

LOEKAN - Loekie Cornelissen

www.loekan.nl
info@loekan.nl

Volg Loekie op LinkedIn

www.linkedin.com/in/loekie-cornelissen

www.instagram.com/loekan.nl

www.facebook.com/loekan.nl

OVER DE AUTEUR



Loekie Cornelissen is geboren in Brabant in 1973. Ze groeide op in Schaijk en woont sinds haar studietijd in Utrecht. In 1997 rondde ze daar de studie sociale- en organisatiepsychologie af. Sindsdien leert ze nog elke dag. Via gesprekken, boeken, lezingen en cursussen. Ze maakte kennis met vele bruikbare leiderschapsstromingen: strategisch, situationeel, dienend, visionair, integraal, systemisch, natuurlijk, duurzaam, authentiek, leefstijl, nieuwsgierig, verbindend, diep democratisch, hartgericht, antropologisch en moedig leiderschap. Elke ontmoeting brengt nieuwe inzichten over de manier waarop ziel & zakelijkheid met elkaar verbonden zijn. Zaken die ze vroeger zweverig vond, vindt ze inmiddels heel normaal. Zaken die ze vroeger kil en afstandelijk vond, ziet ze nu als noodzaak.

Vanuit haar eenmanszaak LOEKAN gaf ze leiderschapstrainingen en begeleidde ze teams voor organisaties als Tzorg, Aidsfonds SOA AidsNederland, BlueBricks, NIMD, Kadaster, Koninklijke Marechaussee, Diakonessenhuis Utrecht, Philips, KLM, UMC, The New Crew, Limoonworks en vele andere. Daarnaast staat ze leiders 1-op-1 bij in hun dagelijkse uitdagingen op het gebied van samenwerking, gedoe en leiderschap. Op 22/2/22 is ze samen met haar nicht, Anne Cornelissen, begonnen met een nieuw bedrijf: LAColibri. Samen kunnen ze meer organisaties in veel bredere zin dienen. En zo ontwikkelt ze door in haar eigen leiderschap.

NAWOORD

Wat heb ik veel geleerd van het schrijven van dit boek. 'Het schreef zichzelf', hoor je mensen vaker zeggen. Ik vond dat altijd zo vaag klinken. Tot ik het afgelopen half jaar bijna elke nacht geteisterd werd door nieuwe inzichten, verrassende zinnen en bizarre plottwists: 'Dit hoort in hoofdstuk 4!' 'O nee, toch in hoofdstuk 5.' Om de volgende nacht te beseffen dat het toch beter in hoofdstuk 3 past. Nu het klaar is, ga ik genieten van de rustige nachten die volgen. Het fundament ligt er.

Ik had dit boek nooit kunnen schrijven zonder de steun van mijn schrijfcoach Silvie Kamphuis. Vanaf het moment dat ik besloot te gaan schrijven stond ze me bij. Zelfs als ik maanden niets van me liet horen. Haar vertrouwen en steun en kritische blik waren goud voor me. Net als de dagelijkse steun van Anne, Nanja en Anne-Marie, voor mij zijn jullie het fundament van Team LAColibri. Ook wil ik mijn ouders, Jos en Josje Cornelissen, bedanken voor alle levenslessen, de levensvreugde en de veerkracht. Mijn broer Has en mijn zus Suzan, die mij al een leven lang spiegelen en steunen. Toen Suus nog leefde, maakte ze mijn website en zei ze tijdens een goed gesprek vaak: 'Dit hadden we op moeten nemen zus!' Zij leerde mij mijn eigen stem kennen, gaf er kleur en beelden aan. Ook gaat er speciale dank naar Daisy Goddijn. Net op tijd ontmoette ik jou in de Female Leaders Club, waarvan wij allebei lid zijn en zo kon jij me door de donkere dagen heen duwen. Jij gaf me het zetje en de tip: 'Laat het nú aan je klanten lezen.' Braaf

als ik ben volgde ik je advies en daarom ligt dit boek nu hier. Mark Vermeulen en Ronald van Steennis, wat was ik blij en opgelucht met jullie reacties en feedback. Voor mensen als jullie heb ik het geschreven. Fijn dat jullie jezelf en onze leiderschapsreis herkenden. En daarmee wil ik ook alle andere mensen bedanken die ik de afgelopen 25 jaar mocht coachen en begeleiden. Wat heb ik veel geleerd van jullie kracht en kwetsbaarheid. Jullie eerlijke verhalen en moedige stappen.

En ik wil jou bedanken, als lezer. Dat je de tijd en moeite nam om dit boek tot je te nemen. Ik hoop dat je er inspiratie uithaalt, dat je her en der een hoekje omgevouwen hebt, een regel onderstreepte of ergens een post-it plakte. Stuur me gerust een mailtje om me te vertellen wat dit boek je bracht: **loekie@lacolibri.nl**.

INSPIRATIE

De afgelopen jaren las ik veel. En al die boeken hebben mij bewust en onbewust gevoed en droegen bij aan de totstandkoming van dit boek. De belangrijkste boeken op dat vlak zijn:

Moedig leiderschap:

- Brown, B (2012). *De kracht van kwetsbaarheid*. New York, US: Gotham
- Brown, B (2013). *De moed van imperfectie*. Amsterdam, NL: AW Bruna Uitgevers
- Brown, B (2018). *Durf te leiden*. Amsterdam, NL: AW Bruna Uitgevers

Dienend leiderschap:

- Blanchard, K. Zigarma P (1985). *Situationeel leiderschap II en de one minute manager*. Amsterdam, NL: Business Contact
- Blanchard, K., Bowles, S. (2006) *Maak een fan van je klant*. Amsterdam, NL: Business contact
- Greenleaf, R.K (1991). *The servant as a leader.* Indianapolis: The Greenleaf Center.
- Greenleaf, R.K (1996). *On becoming a servant leader.* San Francisco, US: josseybass.
- Greenleaf, R.K (1998). *Servant leadership*. US: Paulist press
- Greenleaf, R.K (1998). *The power of servant leadership*. San Francisco, US: Berrett-Koehler publishers.

- Greenleaf, R.K (2002). *The servant within*. US: Paulist press
- Nuijten, I. (2021). *Dienend leiderschap.* Amsterdam, NL: Boom uitgevers.

Organisatie psychologie & leiderschap:

- Blekkingh, B. (2006). *Authentiek leiderschap*. Den Haag, NL: Sdu uitgevers
- Covey, S.R (1989). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap.* New York, US: Simon & Schuster.
- Covey, S.R (2004). *De 8e eigenschap*. Groningen, NL: LINE UP boek en media.
- Grant, A. (2021). *Weten wat je niet weet.* Amsterdam, NL: AW Bruna Uitgevers
- Hart, W. (2012). *Verdraaide organisaties.* Deventer, NL: Vakmedianet.
- Jaworski, J. (2000). *Synchroniciteit*. San Fransisco, US: Berrett-Koehler Publishers.
- Kampen, J. (2014). *Verwaarloosde organisaties*. Amsterdam, NL: Boom Uitgevers.
- Ofman, D. (1992, 2006). *Bezieling en kwaliteit in organisaties.* Utrecht, NL: Kosmos- Z&K
- Scharmer O. (2013). *Leiden vanuit de toekomst.* Zeist, NL: Christofoor.
- Sinek, S. (2009). *Begin met het waarom.* Amsterdam, NL: Business contact
- Sinek, S. (2014). *Een voor allen, allen voor een.* Amsterdam, NL: Business contact
- Sinek, S. (2017). *Vind je waarom*. Amsterdam, NL: Business contact

- Sinek, S. (2019). *Het oneindige spel.* Amsterdam, NL: Business contact
- Smit, C. (2003). *Alles wat je aandacht geeft groeit*. Amsterdam, NL: Reed Business Information.
- Vandendriessche, F. (2006). *Leidinggeven zonder bevelen.* Schiedam, NL: Lannoo NV

Deep democracy & antropologie:

- Braun, D. & Kramer, J. Braun (2015) *De Corporate tribe*. Deventer, NL: Vakmedianet.
- Braun, D. & Kramer, J. Braun (2018) *Building tribes*. Deventer, NL: Vakmedianet.
- Braun, B. (2020) *Tribaal kantoorgedoe*. Amsterdam, NL: Management Impact
- Harari, Y.N. (2012). *Sapiens.* Londen, UK: Harvill Secker.
- Kramer, J. (2014) *Deep democracy*. Zaltbommel, NL: uitgeverij Thema
- Kramer, J. (2024) *Tricky tijden*. Zaltbommel, NL: uitgeverij Thema
- Weijers, F. (2021). *Now we're talking.* Nijmegen, NL: Newtone. Designing you.
- Weijers, F. (2022). *Conflict en polarisatie*. Nijmegen, NL: Newtone. Designing you.
- Weijers, F. (2024). *Leidinggeven met deep democracy.* Nijmegen, NL: Newtone. Designing you.

Veerkracht en Leefstijl:

- Bommerez (2007/2020) *Minder moeten meer flow*. Almere, NL: Multilibris.

- Brown, B (2015). *Sterker dan ooit.* Amsterdam, NL: AW Bruna Uitgevers.
- Byron, K (2003). *Vier vragen die je leven veranderen*. Utrecht, NL: Het Spectrum
- Dubbers, M. (2018). *Eet meer energie.* Utrecht/Antwerpen, NL: Kosmos uitgevers.
- Dweck, C.S (2008). *Mindset.* New York, US: Ballantine Books
- Frankl, V. (1985). *Man's search for meaning.* New York, US: Washington Square Press
- Johnson, S. Blanchard, K. (1998). *Wie heeft mijn kaas gepikt?* Amsterdam, NL: business Contact.
- Leth, R. de (2012). *OERsterk*. Heemskerk, NL: uitgeverij de Leth
- Leth, R. de (2014). *OERsterk leven.* Heemskerk, NL: uitgeverij de Leth
- Pollak, K. (2009). *Kiezen voor geluk.* Amsterdam, NL: AW Bruna Uitgevers
- Sandberg, S & Grant, A. (2019) *Option B*. Amsterdam, NL: AW Bruna Uitgevers

Emoties, gedachten en overtuigingen:

- Bosch, I. (2000) *De herontdekking van het ware zelf.* Amsterdam, NL: Atlas Contact
- Bosch, I. (2003) *Illusies.* Amsterdam, NL: Atlas Contact
- Bosch, I. (2007) *De onschuldige gevangene.* Amsterdam, NL: Atlas Contact
- Brown, B (2021). *Atlas of the heart.* New York, US: Penguin Random House .

- David, S. (2016). *Emotionele flexibiliteit.* Amsterdam, NL: Meulenhoff boekerij bv
- Helleman, V. (2014). *Moeiteloos jezelf zijn.* Etten-Leur, NL: Vera Helleman
- Helleman, V. (2017). *De emotie encyclopedie.* Etten-Leur, NL: Vera Helleman
- Lipton, B. (2005). *De biologie van de overtuiging.* Deventer, NL: Ankh-Hermes bv
- Miller, A. (1979). *Het drama van het begaafde kind*. Houten, NL: Van Holkema & Warendorf/unieboek bv
- Palmer, A. (2014). *Durf te vragen en verrijk je leven*. Amsterdam, NL: AW Bruna Uitgevers

Systemisch leiderschap:

- Veenbaas W. (1994). *Op verhaal komen*. Utrecht, NL: Scheffers
- Hellinger, B. (2002). *De kunst van helpen.* Groningen, NL: Het Noorderlicht.
- Hellinger, B. (2005). *Hart tegen hard*. Haarlem, NL: Altamira-Brecht.
- Ruppert, F. (2010). *Symbiose en autonomie*. Eeserveen, uitgeverij Akasha
- Ruppert, F. (2012). *Bevrijding van trauma, angst en onmacht.* Eeserveen, uitgeverij Akasha
- Stam. J.J. (2009). *Het verbindende veld*. Avenhorn, NL: Het Noorderlicht.
- Stam. J.J. (2012). *Vleugels voor verandering*. Zutphen, NL: Koninklijke Wohrmann
- Stam J.J & Hoogenboom B. (2017). *Tegen de stroom mee.* Avenhorn, NL: Het Noorderlicht.

- Veenbaas W. (1999). *De reiziger en zijn gids.* Utrecht, NL: Phoenix opleidingen
- Veenbaas W. (2002). *Vonken van verlangen*. Utrecht, NL: Phoenix opleidingen
- Veenbaas W. (2006). *De maskermaker.* Utrecht, NL: Phoenix opleidingen

Gedragsverandering:

- Clear, J. (2018). *Elementaire gewoontes.* Amsterdam, NL: AW Bruna Uitgevers
- Judith, A. (2013). *The global heart awakens.* San Rafeal: Shift books.
- Knoope, M. (1998). *De creatiespiraal*. Nijmegen, NL: KIC
- Tiggelaar, B. (2018). *De ladder.* Soest, NL: Tyler Roland Press bv
- Visser, C. & Schludt Bodien, G. (2005). *Doen wat werkt.* Alphen a/d Rijn, NL: Kluwer
- Visser, C. & Schludt Bodien, G. (2013). *Progressiegericht werken.* Driebergen, NL: JIT, Justintimebooks.

Diversiteit, gelijkheid en inclusie:

- Beck, D.E. & Cowan, C.C. (1996). *Spiral dynamics.* Malden: Blackwell Publishing.
- Bouchallikht, K. & Papaikonomou, Z. (2021). *De inclusieparadox*. Amsterdam, NL: Amsterdam Univesity Press.

Teamontwikkeling:

- Belbin, M. (1993). *Teamrollen op het werk.* Den Haag, NL: Academic Service.

- Brown, B (2018). *Verlangen naar verbinding.* Amsterdam, NL: AW Bruna Uitgevers.
- Lencioni, P. (2002). *De 5 frustraties van teamwork*. Amsterdam, NL: Business Contact
- Pollak, K. (2012). *Leren van de mensen in je leven*. Utrecht, NL: AW Bruna Uitgevers
- Stam, J.J. (2022). *Teams, a love story.* Avenhorn, NL: Het Noorderlicht.

Nieuwsgierig Leiderschap
Eerste hulp bij gedoe op je werk

ISBN/EAN boek: 978-94-93355-58-3
ISBN/EAN e-book: 978-94-93355-59-0
NUR-code: 600

Copyright © Loekie Cornelissen 2024
Eerste druk

Redactie: Miram Jans, Expertboek
Vormgeving: Daisy Goddijn, Expertboek
Illustraties: Anne-Marie Vervenne
Foto auteur: Iris Planting
Uitgever: Expertboek (www.expertboek.com)

BELANGRIJKE NOOT VOOR DE LEZER
De intellectuele eigendoms- en auteursrechten © van de inhoud en omslag van dit boek berusten bij de auteur. Kleine citaten met expliciete bronvermelding zijn toegestaan. Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op een andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever of auteur.

Website auteur: www.LAColibri.nl
Website uitgever: www.expertboek.com

DISCLAIMER
De auteur heeft zich ingespannen interessante informatie te verschaffen. Daarbij heeft zij gestreefd naar juistheid en volledigheid van deze informatie, maar kan dit niet garanderen. De informatie is uitsluitend illustratief bedoeld; toepassing hiervan verschilt uiteraard per praktijksituatie. De auteur wijst iedere aansprakelijkheid af voor schade als gevolg van onjuiste of ontbrekende informatie als gevolg van interpretaties van het boek. De lezer is verantwoordelijk voor de beoordeling van de bruikbaarheid van de informatie in de vertaalslag naar de eigen, persoonlijke situatie.

DUURZAME WIJSHEID
Expertboek levert graag een bijdrage aan een beter klimaat. Daarom laten we ook voor dit boek bomen planten in zowel Nederland als het buitenland. Zo dragen we bij aan duurzame wijsheid.

NIEUWSGIERIG LEIDERSCHAP

'Dus als ik je goed begrijp, had je eigenlijk verwacht dat jij wel even een einde zou maken aan het gedoe binnen je organisatie?'

Voor me zit Petra, een gespierde, indrukwekkende vrouw. Een half jaar geleden nam ze het stokje over als algemeen directeur. Ze komt over als iemand die precies weet wat ze doet. Maar als ik naar haar woorden luister, is dat niet wat ze op dit moment voelt. Ze knikt: 'Ja, eigenlijk wel. Is dat naïef?'

Dit boek leest als een roman. De hoofdpersoon Petra is nog niet zo lang geleden begonnen als algemeen directeur. Ze dacht aanvankelijk 'het wel even te fixen' bij haar organisatie. Van die illusie is niet veel meer over. Gedoe overvalt haar.

In dit boek neemt Loekie je, aan de hand van het verhaal van Petra, mee in de logica van gedoe op je werk. Je ontdekt wat het nut van gedoe is en krijgt handvatten om hiermee op een moedige manier om te gaan. Je leert hoe je oprechte nieuwsgierigheid inzet als tegengif voor negativiteit; met een open geest, een open hart en de wil om te leren.

Bundel de krachten van jou en je collega's, en werk toe naar gezamenlijke dromen. Creëer een teamcultuur waar verschillen worden benut en collega's elkaar aanvullen. Zoek niet naar 'de schuldige' of 'rotte appel', maar verleg je focus naar 'wat en hoe kan het wel?', zodat iedereen de kans krijgt om echt zichzelf te worden. Dat is de kracht van samenwerken als team.

Ervaar je gedoe op je werk of in je team? Toon dan nieuwsgierig leiderschap en lees dit boek. Je hebt altijd invloed, ook als je niet zelf de leidinggevende bent.

Loekie Cornelissen is organisatie- en sociaal psycholoog. Als leiderschapscoach begeleidde zij de afgelopen 25 jaar honderden leiders en hun teams naar betere samenwerking en resultaten. Samen met haar nicht, Anne Cornelissen, richtte zij het organisatieontwikkelingsbureau LAColibri op. Samen helpen ze organisaties bij het creëren van een volwassen werkomgeving op alle niveaus.



LOEKAN
Leiderschap

EXPERTBOEK

9 789493 355583