Leidmotief

inclusief gratis e-book

Bij aankoop van deze uitgave stelt Boom uitgevers Amsterdam gratis de e-bookversie beschikbaar, zodat je de inhoud van het boek overal kunt raadplegen, of dat nu op papier is of digitaal of een combinatie van beide. Je kunt je gratis e-book ophalen via **www.businezz.nl/gratis_e-book.** Hiervoor heb je de unieke code nodig die je op deze pagina vindt.

Meer coachingsboeken lezen?

Als abonnee van Coachlink.nl heb je online toegang tot ruim 160 boeken over coaching en persoonlijke ontwikkeling.

Probeer Coachlink een maand lang **gratis.** Dé online kennisbank voor topcoaches.

Coachlink
www.coachlink.nl

Leidmotief

Handboek leiderschap en persoonlijke ontwikkeling

Tjeerd Bartlema

Boom

Voorwoord

Bijna 30 jaar geleden hadden mijn vader, Jacques van Harte, en Marijke Lingsma de onstuitbare drive om een bedrijf te beginnen waar mensen met hart en ziel bezig zijn om andere mensen te helpen om weer andere mensen aan te sturen, te beïnvloeden, te leiden, te inspireren, te begrenzen en te verbinden. De programma's werden geschreven, klanten werden gezocht, en zo was een trainingsbureau geboren.

Wat een prachtig vak is dat! Zowel het ondernemen als het trainen bleek ook bij mij in het bloed te zitten, dus inmiddels heb ik ook al enige jaren mogen werken met diezelfde bevlogen mensen en diezelfde fantastische deelnemers.

Voor die deelnemers heb ik diep respect. Het is me wat, met jezelf geconfronteerd worden. Aangesproken worden op de manier waarop jij dingen doet en of dat wel het gewenste resultaat oplevert. Uit je comfortzone en hup: in de interactie met je medecursisten. Laat maar zien hoe jij jezelf leidt en hoe jij leiderschap laat zien!

En wat heerlijk om dat leerproces mee te maken. Om te kunnen helpen, ondersteunen en uitdagen. En om te genieten van de inzichten, de kwartjes die vallen en de prachtige feedback die zo veel krachtiger is wanneer die wordt gegeven door je lotgenoten in de training. Onafhankelijk, eerlijk en oprecht.

Ik geniet van die interactie, maar ik besef ook dat zonder kader, zonder structuur en zonder theoretische basis het vaak niet verder komt dan 'gelul in de ruimte'. Dat kader is nodig als kapstok, als inspiratie en als anker om ook vooral met de benen op de grond te blijven. Als denker (zie hoofdstuk Voorkeursstijlen) heb ik dat zelf ook echt nodig. Ik moet snappen wat ik aan het doen ben. Ik moet mijn ervaringen en observaties kunnen plaatsen in een model of theorie. Ik moet de deelnemers kunnen uitleggen hoe de verbanden en de logica eruitzien.

Dit boek is voor mij als een fotoalbum vol dierbare herinneringen. Er is vaak geen absolute waarheid, maar wel een (bijna eindeloze) hoeveelheid manieren om de werkelijkheid te benaderen en te begrijpen. Elk model doet me denken aan een voorval of een specifieke deelnemer. Aan een doorbraak in een leerproces of juist een frustrerend moment waarin je dacht het allemaal al op een rijtje te hebben, maar nieuwe inzichten je dwongen om dat beeld toch weer bij te stellen en je 'zekerheden' ter discussie te stellen.

Ik hou van dit vak en ik hou van deze modellen en theorieën. En ook ik heb de onstuitbare drive om anderen te vertellen hoe die brillen op de werkelijkheid eruitzien en hoe mooi ze kunnen helpen om grip te krijgen op je eigen gedrag en dat van een ander. Tjeerd: dankjewel dat je de kennis en ervaring die in al die jaren zijn opgebouwd zo helder en overzichtelijk in een actueel perspectief hebt neergezet. Ik wens je als lezer veel leesplezier en vergeet vooral niet om naar aanleiding van de opgedane kennis en inzichten het gesprek (de interactie!) aan te gaan met mensen om je heen, want zo komt de kennis ook nog los van papier en krijgt het de diepgang die het verdient.

Vincent van Harte,
Directeur Van Harte & Lingsma

Leren leiden
leren volgen

Inhoud

Inleiding 11

Effectieve communicatie

1 Communicatie 17
2 Feedback 29
3 Kwalitatieve besluitvorming: structuur en proces 37

Visies op leren

4 Leren en ontwikkelen 51
5 Voorkeursstijlen en leren als cyclisch proces 61
6 Kernkwaliteiten 73
7 Creativiteit en innovatie 81

Persoonlijk leiderschap

8 Cirkel van Acht 95
9 RET / Anders denken, anders doen 101
10 Stressmanagement en energie 117

Leidinggeven als taak

11 Situationeel leidinggeven 137
12 Managementrollen 149
13 Presenteren 165
14 Timemanagement 173
15 Projectmanagement in ontwikkeling 185

Leiderschap en interactie

16 Themagecentreerde Interactie (TGI) en Generatief Leiderschap 199
17 Tweegesprekken 209
18 Teambuilding en groepsontwikkeling 227

De krachten in balans houden

19 Macht en invloed 237
20 Roos van Leary 251
21 Onderhandelen 259
22 Conflicthantering en mediation 275

Dankwoord 283
Literatuurlijst 284

Inleiding

Leidmotief is het handboek voor iedereen die als leidinggevende, professional of zzp'er zijn weg moet banen door de organisatielandschappen van vandaag. Deze selectie van elementaire, bewezen en praktische kennis helpt je daarbij.

Dat de uitdagingen in onze tijd steeds toenemen, is het grote cliché dat we met elkaar herkauwen. Waar of niet, in alle organisaties speelt de vraag hoe het beter kan.

Daar een creatief en constructief antwoord op geven is goed voor je ontwikkeling, goed voor je loopbaan, goed voor de organisatie en goed voor anderen. Dat geeft meteen meer zin aan het werkend bestaan.

Leidmotief bevat relevante antwoorden op hoe het beter kan. Het boek is onderverdeeld in 6 delen die, in volgorde gelezen, aansluiten bij de ontwikkelweg die je met behulp van dit boek kunt maken.
Elk hoofdstuk is echter afzonderlijk een geheel en de indeling in hoofdthema's maakt het gemakkelijk om dit boek ook als organisatiereisgids te gebruiken.

De 6 hoofdthema's zijn:
1. Effectieve communicatie
2. Visies op leren
3. Persoonlijk leiderschap
4. Leidinggeven als taak
5. Leiderschap en interactie
6. De krachten in balans houden

Welke toegevoegde waarde leveren deze delen?
1. Effectieve communicatie toepassen zorgt meteen al voor een enorme sprong in effectiviteit en invloed.
2. Inzicht in leer- en ontwikkelprocessen is nodig om gedragsverandering duurzaam en zinvol te maken.
3. Persoonlijk leiderschap is nodig om jezelf te kunnen sturen en autonoom te blijven. Door los te komen van niet-functionele automatismen blijf je gezond en energiek.

4. De taak van leidinggeven maakt duidelijk wat je te doen staat als leidinggevende. Als je geneigd bent, zoals zovelen, om vanuit de inhoud te blijven sturen, dan word je door de toepassing van deze kennis een adequate leidinggevende.
5. Leiderschap en interactie laten zien hoe je ontwikkeling en autonomie van anderen kunt versterken. Door te sturen op de kwaliteit van interactie ontstaat er meer betrokkenheid, vertrouwen en persoonlijk leiderschap.
6. Goed om kunnen gaan met macht, weerstand en verschillende belangen is essentieel om uit te groeien tot een gewaardeerde, invloedrijke en gerespecteerde collega. De relatie met anderen is de bedding voor de inhoudelijke kant van je werk.

Waarom is dit boek geschreven en welke plek neemt het in in het uitgebreide vakgebied van management- en persoonlijke effectiviteitliteratuur?

Het vakgebied management en leiderschap groeit snel. Hoeveel soorten leiderschap hebben we nog nodig? De vergelijking met de overvloed aan producten in supermarkten dient zich aan.

In organisaties is echter zelden behoefte aan een nieuwe theorie. Er is behoefte aan het zinvol toepassen en integreren van de bestaande en bewezen kennis om producten, dienstverlening, zorg, onderwijs en bestuur te verbeteren.

Ik ben een boekenveelvraat. Als er een nieuw boek is op het gebied van leiderschap, filosofie, organisatiekunde of psychologie, dan wil ik altijd weten wat erin staat. Is de heilige graal dan nu eindelijk gevonden?
Kan het beter, kan ik mijn werk beter doen, kunnen we de wereld verbeteren, kunnen we organisaties beter laten werken, kunnen we gelukkiger zijn, is de welvaart beter te verdelen?

Want in mij zit die ongelofelijke drang om de wereld te verbeteren. Zo nodig doe ik 't zelf, in mijn gedachten dan. Zoals Michael Stipe, één van mijn helden, zong in 'World Leader Pretend'. Want er zijn vele dingen waar het mij aan ontbreekt om dat voor elkaar te krijgen. Ik heb geen ambitie om het land te regeren, ik hecht te veel aan mijn eigen comfortabele leven om actie te voeren. Ik heb niet het charisma van de grote leiders. Is die drijfveer sowieso wel oprecht, vraag je je misschien af. Oogst de auteur niet gewoon graag veel waardering en erkenning?

Aan mijn persoonlijke queeste heb ik een nuttige invulling gegeven in mijn werk als trainer en adviseur. Daardoor heb ik een goed en doorleefd inzicht gekregen in thema's rondom communicatie, autonomie en verbinding, persoonlijk leiderschap en leidinggeven, interactie in groepen, performance en innovatie in organisaties.

Dit boek is gemaakt voor leidinggevenden en professionals die zelf meer grip willen hebben op hun loopbaan en ontwikkeling. We hebben goede leidinggevenden en professionals nodig. Dat zijn mensen die niet bang zijn om fouten te maken en te erkennen, die het leiderschap van anderen erkennen en bevorderen, die gewoon het voorbeeld willen geven, die in contact staan met de realiteit en die aan dialoog de voorkeur geven boven het uitvaardigen van marsroutes.

Mensen hebben wel sturing en richting nodig, maar als dat kan met behoud van autonomie, kunnen organisaties veel sterker worden omdat het collectief denkvermogen vergroot wordt. Het versterken van de autonomie en daarmee het vermogen van mensen om zelf antwoorden te vinden is voor organisaties van nu belangrijk. Het is juist nodig om dit in verbinding en interactie met anderen te doen. Wij leven allang niet meer in het IK-tijdperk.

Tjeerd Bartlema, 2014

Je zei me
waar het op stond.
Nu ik wist
waar het was,
besloot ik het
met je te delen.
Eerlijk, want
je sprak me aan.

Effectieve communicatie

1—Communicatie

Goede samenwerking vraagt om goede communicatie. Het klinkt zo eenvoudig, maar helaas gaat er in de praktijk nogal eens wat mis als mensen met elkaar communiceren. Steeds meer werken we op verschillende locaties, in wisselende teams in een context van internationalisering. Tegelijkertijd is er steeds minder tijd voor 'live' contact. We mailen, bellen, tweeten, skypen, sturen presentaties en krijgen ook veel informatie van anderen te verwerken. Het overbrengen én selecteren van de juiste informatie is essentieel.

In 't kort

Het Latijnse woord 'communis' maakt deel uit van het woord communicatie. Het betekent gemeenschappelijk. Het Latijnse werkwoord 'communicare' betekent gemeenschappelijk delen. Communicatie is de uitwisseling van symbolische informatie, die plaatsvindt tussen mensen die zich bewust zijn van elkaars aanwezigheid, onmiddellijk of gemedieerd (kranten, mail, sms, enz.). Deze informatie wordt deels bewust, deels onbewust gegeven, ontvangen en geïnterpreteerd (Frank Oomkes).

Achtergrond

Lichaamstaal is oeroud, ouder dan de mens. Verbale communicatie ontwikkelde zich veel later in de tijd. In de neocortex, de evolutionair jongste laag van het brein, vindt de bewuste verwerking van informatie plaats die ons in staat stelt om rationeel te redeneren. In vergelijking met andere zoogdieren is deze laag bij de mens het meest ontwikkeld.
De verwerking van non-verbale communicatie vindt plaats in oudere, meer instinctmatige delen van de hersenen. Te weten het reptielenbrein, verantwoordelijk voor onze primaire overleving en het zoogdierenbrein, de evolutionair oudere laag onder de neocortex. Deze laag regelt veel onbewuste processen, zoals onze emoties, onze persoonlijkheid en een deel van ons geheugen. De impact van non-verbale communicatie wordt door ons allen chronisch onderschat.

Het was niet voor niets dat Darwin, de beroemde evolutionair bioloog, zijn observaties van lichaamstaal vastlegde in *The expression of emotions in man and animal*. Freud, een tijdgenoot, gebruikte als eerste lichaamstaal om zijn patiënten te begrijpen. Hij stelde dat alle gedrag betekenis heeft. Toen Watzlawick in de jaren `70 van de vorige eeuw stelde dat alle gedrag communicatie is, bedoelde hij hetzelfde. Je kunt niet niet communiceren.

Vanaf de jaren `50 is er veel onderzoek gedaan naar de impact van non-verbale communicatie. Volgens onderzoekers vindt 70 tot 80% van onze communicatie via de lichaamstaal plaats. Dat cijfer is hoger bij het overbrengen van onze gevoelens. Daarvan wordt 7% door woorden, 38% door de klank van de stem en 55% door de gezichtsuitdrukking bepaald (Mehrabian 1971). Argyle (1972) toonde aan dat het effect van non-verbale signalen vijf keer zo sterk is als dat van verbale. Woorden zijn niet zo geloofwaardig, vooral niet als ze in tegenspraak zijn met ons gedrag. Wat gelooft u, als iemand keihard schreeuwt: 'IK BEN NIET BOOS!'? De non-verbale boodschap wordt doorgaans gezien als de ware.

De mens heeft feitelijk twee talen, lichaamstaal en woordentaal. Het eerste noemen we analoge, het tweede digitale taal. Analoge taal is beeldend en bevat onderdelen van wat wordt uitgedrukt. Digitale taal bestaat uit symbolen, is abstract, bevat een grammatica en moet worden geleerd en is alleen verstaanbaar voor wie hetzelfde geleerd heeft. Analoge taal is onlogisch en niet zo abstract. Er zijn geen uitdrukkingen voor verleden, heden en toekomst. En ze is contextueel. Tranen kunnen verdriet laten zien of blijdschap. Lichaamstaal beeldt de relatie tussen mensen beter uit dan woorden kunnen. De kennis en het begrip van non-verbale communicatie is een essentiële vaardigheid als je beroepshalve met mensen omgaat. Tegelijkertijd ontbreekt in onze tijd vaak de fysieke aanwezigheid omdat we veel overleggen en communiceren via skype, mail en sociale media. Dat maakt een juiste interpretatie van de informatie op zijn minst uitdagend.

Wat kan effectieve communicatie je opleveren?

Communicatie is zo'n fundamenteel sociaal proces, dat de functie en reikwijdte ervan pas duidelijk lijkt te worden als het ontbreekt. Niet kunnen communiceren of beperkt worden in je communicatie raakt aan je existentie. In de werkcontext vergroot je door een goede en effectieve communicatie je invloed op andere mensen. Dat heeft tegelijkertijd ook een sterk effect op je zelfvertrouwen. Kennis en vaardigheden helpen om je communicatie te verbeteren. Maar het is belangrijk te weten wat het effect is dat je hebt op andere mensen. Het is meer regel dan uitzondering dat we niet zeker weten of onze boodschap zo begrepen wordt als we die bedoelen.

Dit wordt ook wel duidelijk gemaakt met behulp van de volgende formule:

E = K x A
Effectiviteit van je boodschap = Kwaliteit van die boodschap x Acceptatie van die boodschap.

Hoe werkt het?

1. Effectief communiceren

Effectief communiceren betekent dat je in je communicatie bewust werkt aan meerdere niveaus. Je communiceert, maar onderzoekt tegelijk actief welke resultaten je communicatie oplevert. Zo nodig stuur je je boodschap of de manier waarop je communiceert bij. De volgende, fundamentele eigenschappen (axioma's) van communicatie zijn daarbij goed om je te realiseren:

Alle gedrag is communicatie

Communicatie bestaat niet alleen uit de woorden die je gebruikt, maar ook uit de rest van je gedrag. Anderen kennen aan jouw gedrag een betekenis toe. De som van wat je zegt, hoe je je gedraagt en hoe je eruitziet, bepaalt welk effect je zult hebben.

Niet communiceren bestaat niet

Als je niets zegt tijdens een vergadering, kun je toch een duidelijke boodschap uitzenden – bewust of onbewust. Zelfs als je niet aanwezig bent bij een meeting of lang wacht met reageren op een mailtje, zullen anderen daaraan een betekenis toekennen. Van veel aspecten van communicatie waarmee je anderen beïnvloedt, ben je je totaal niet bewust.

Het betrekkingsniveau definieert het inhoudsniveau: de 30/70- of 80/20-regel

Het effect van je communicatie wordt voor 30% bepaald door **wat** je zegt: de inhoud. Een veel groter effect (70%) heb je door de **manier waarop** je je uitdrukt en gedraagt. Het gaat hier overigens niet om exacte percentages, maar om de boodschap: het is de toon die de muziek maakt. Problemen ontstaan waar het betrekkingsniveau (het HOE) niet strookt met het inhoudsniveau (het WAT). Weliswaar kunnen we met woorden gemakkelijk misleiden, op betrekkingsniveau wordt dat meestal snel doorzien.

Het verloop van de communicatie is symmetrisch of complementair

Als mensen symmetrisch communiceren, gedragen ze zich als het ware in spiegelbeeld. Complimenten geven we terug, maar scheldwoorden ook. Hierin uit zich het streven naar gelijkheid. Complementaire communicatie berust op verschil. In de werkomgeving ontstaat dat vaak in hiërarchische relaties.

In symmetrische relaties komt het gemakkelijk tot meningsverschillen. Conflicten worden uitgevochten. In complementaire relaties blijven conflicten vaak lang verborgen.

2. Non-verbale communicatie

Gesproken woorden gaan altijd gepaard met *non-verbale communicatie.* Denk bijvoorbeeld aan:

Gezichtsuitdrukking/oogcontact: Je gezicht spreekt boekdelen over sympathie, vijandigheid, verbazing, vreugde, verdriet, irritatie, enzovoort.
Gebaren en andere lichaamsbewegingen: Als je spreekt, beweeg je voortdurend handen, lichaam en hoofd. Al die bewegingen zijn signalen tussen zender en ontvanger.
Lichaamshouding: Je houding vertelt zonder woorden wat er in je hoofd omgaat.
Lichaamscontact: met een warme omhelzing geef je een andere boodschap af dan met een handdruk.
Ruimte tussen de personen: door het innemen van een bepaalde afstand tot iemand geef je letterlijk aan hoe 'close' je je met die persoon voelt.
Stem: door variatie in intonatie en stemvolume kun je dezelfde boodschap een heel andere lading meegeven.
Kleding/uiterlijke verzorging/attributen: ook door je keuze hierin kun je je boodschap versterken en meer aandacht krijgen van je ontvanger(s).

Congruentie

Duidelijke congruentie ontstaat als je verbaal en non-verbaal gedrag in overeenstemming weet te brengen (congruentie). Je moet je er dus als zender steeds bewust van zijn dat je met je non-verbale communicatie óók een boodschap uitzendt. En als ontvanger is het belangrijk je steeds te realiseren dat je net zo goed op het *non-verbale* aspect reageert. Dat vergt wat oefening, maar het komt effectieve communicatie (en daarmee betere samenwerking) gegarandeerd ten goede.

3. Communicatieproces

Om verder in te kunnen gaan op de effectiviteit van communicatie is het gebruikelijk een onderscheid te maken tussen de zender, de boodschap en de ontvanger. Dit onderscheid is kunstmatig. Communicatie is tenslotte een wederkerig proces, een constante wisselwerking: als ik praat en jij luistert, geef je mij een reactie op wat ik vertel, door aankijken, knikken, lachen, enzovoort. Er is geen begin of eind aan communicatie; wel een voortdurend op elkaar reageren waarbij we *tegelijk zender en ontvanger* zijn. Zowel de zender als de ontvanger zijn verantwoordelijk voor het overdragen van de informatie.

ZENDER

Van de zender wordt verwacht dat hij de gegevens op zodanige wijze ordent en presenteert, dat de ontvanger hem kan volgen. De volgende zaken kunnen daaraan bijdragen:

- **Doel bepalen**
  Focus op de vraag 'Wat wil ik bereiken?'
  Alleen kennis/informatie overbrengen? Houding en/of gedrag veranderen? Iemand van mening doen veranderen?

- **Hoofd- en bijzaken bepalen**
  Vanuit je doelstelling leid je af wat hoofd- en bijzaken zijn. Sluit aan bij de ontvanger; wat weet hij al en wat wil hij weten? Zijn jouw hoofdzaken voor hem misschien bijzaken?
  Geef ook niet te veel details. Het is meestal niet nodig dat de ontvanger (direct) alles weet wat jij weet. Bovendien hebben de meeste mensen een beperkt vermogen om zich te concentreren en informatie in zich op te nemen.

- **Feiten en meningen scheiden**
  Onderken voor jezelf wat de 'objectieve' informatie is en waar de 'subjectieve' kleuring begint. Beperk je tot de feiten, of verzeker jezelf ervan dat de ontvanger het verschil doorheeft.

- **Actief aandacht geven**
  Stel je open voor alle aspecten van het communiceren. Let op je non-verbale communicatie en sta regelmatig stil bij of/hoe je boodschap overkomt. Controleer of de ontvanger niet wordt afgeleid door de omgeving (ruis) of door dingen die hij aan zijn hoofd heeft.

BOODSCHAP (verbaal én non-verbaal)

Iedere boodschap kent vier aspecten: inhoud, expressie, relatie en verzoek. Hierbij bepaalt de inhoud 30% van het effect van je boodschap (het verbale digitale stuk).
De andere drie aspecten zijn samen bepalend voor de resterende 70% (het non-verbale, analoge stuk).

- **Inhoud**
  De boodschap verwijst naar bepaalde feiten, verschijnselen of gebeurtenissen. Je communicatie wordt effectiever door:
  - begrijpelijke taal
  - logische samenhang