

Turning vision into reality by taking people where they ought to be

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Mijn visie op Leiderschap	4
Be real	5
Be kind	6
Be great	7
Be grateful	8
To lead others, you must first lead yourself	10
Nawoord	14

Voorwoord

Ik heb in de afgelopen jaren diverse rollen bekleed waar leiderschap richting teams en individuen een belangrijke hoeksteen is. Daarnaast is persoonlijk leiderschap altijd een onderdeel geweest in hoe ik probeer succesvol te zijn. Al tijden speel ik met het idee om mijn visie op leiderschap op papier te zetten. Een goede definitie van leiderschap die simpel te begrijpen is én de volledige lading dekt, heb ik nog niet gevonden. Geen enkele definitie raakt alle elementen die ik nodig vind. Geen enkele definitie voelt juist. De belemmerende gedachte die mij in de weg zat om mijn eigen visie op papier te zetten was grofweg: 'wat heb jij nu voor nieuws te brengen'. Tegelijkertijd is het mijn visie, het is mijn verhaal. Niks hiervan is volledig zelf bedacht, het is een poging om alles wat ik heb gelezen, gedaan en geleerd samen te brengen. Het is mijn vertaling van hoe ik probeer leiderschap te omarmen voor mijn eigen leven en voor de mensen om mij heen.



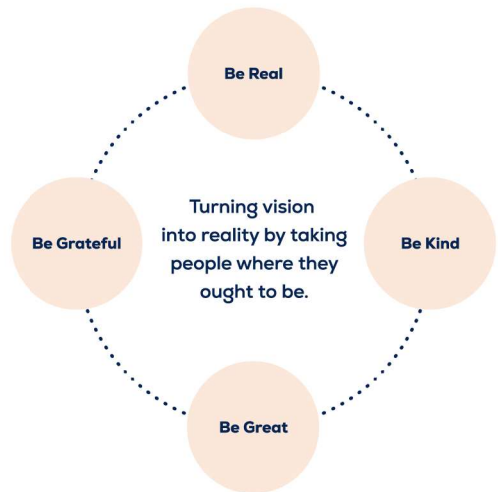
Bjorn van den Einden is operational lead en Agile coach bij Prowareness (b.vandeneinden@prowareness.nl) & Professional Scrum Trainer (PST) bij Scrum.org

Mijn visie op leiderschap

Een goede leiderschap definitie moet in mijn ogen de volgende componenten hebben: richting geven, verandering creëren, hulp bieden, voorbeeldgedrag tonen, mensen meenemen, uitdagen en corrigeren. Na talloze boeken lezen en seminars volgen en diverse iteraties van divergeren en convergeren voelt het alsof ik tot de kern ben geraakt.

Turning vision into reality by taking people where they ought to be

Een oneliner is altijd mooi, maar het geeft geen antwoord op de vraag HOE? Hoe pas je dit toe? Hoe doe je dit nu? Onder dit statement liggen een aantal fundamentele grondhoudingen die mij helpen dit structureel toe te passen. Uiteindelijk ben ik tot 4 kernprincipes gekomen die die grondhoudingen samenvatten. Wat mij heeft geholpen om deze principes vorm te geven, is de gedachte over wat ik mijn zoontjes wil bijbrengen. Wat wil ik dat zij meenemen van hun vader? Wat is mijn nalatenschap? De 4 leefregels die daaruit voort zijn gekomen, zijn mijn 4 principes voor leiderschap. Dit is hoe ik probeer leiderschap te tonen.



Be real

wees open, eerlijk en moedig – neem jezelf niet te serieus

Dit principe start met openheid als tweerichtingsverkeer: open zijn en open staan voor. Dit betekent geen verborgen agenda's, maar duidelijkheid creëren over doelstellingen en belangen. De dialoog aangaan over organisatiedoelstellingen, klant belangen en individuele belangen, zodat de afwegingen gemaakt kunnen worden op basis van het totaalplaatje. Geen informatie horden en achterhouden maar delen. Niet óver mensen praten, maar mét mensen praten. Het betekent ook open staan voor andere perspectieven. Niet alleen je mond open doen, maar nog meer je ogen en oren open houden. Oprecht en actief luisteren naar de mensen om je heen. De bereidheid tonen je eigen mening en perspectief bij te stellen op basis van nieuwe inzichten en kritische feedback. Open staan om eerst de ander te begrijpen voordat je begrepen wilt worden. Een besef dat je zelf niet alle wijsheid in pacht hebt én dat je samen betere oplossingen vindt.

Dit principe gaat ook over eerlijkheid. Eerlijk zijn gaat hand in hand met openheid. Eerlijk zijn over waar je voor staat, je principes en jouw standpunt. Eerlijk zijn over jouw kwaliteiten en die van anderen. Eerlijk zijn over je belemmeringen, bedenkingen, worstelingen en als je het niet weet. Eerlijk zijn als je het ergens niet mee eens bent. Het betekent het achterste van je tong laten zien. Het gaat dus over je uitspreken. Ben eerlijk als je ergens voor staat én als je iets vind van de ander zijn/haar mening of gedrag. Eerlijkheid duurt het lang en bouwt vertrouwen, juist als eerlijkheid oncomfortabel is.

Openheid en eerlijkheid vergen moed. Het vergt moed om te delen dat je iets niet weet en daarom om hulp vraagt. Het vergt moed om kritische feedback te geven en te omarmen. Het vergt moed om naar je gevoel te luisteren en je kwetsbaar op te stellen om het gevoel van anderen te begrijpen. Het vergt moed om onzekerheid te omarmen. Spring in het diepe en onderneem actie. Spreek je uit ook als dit lastig is. Grijp in als de situatie daarom vraagt. Stel kaders en geef richting als dit nodig is. Hak knopen door wanneer het jouw verantwoordelijkheid is. Trek de grens als dit nodig is. Draai er geen doekjes omheen, maar ga direct de interactie aan. Do the hard thing, if it is the right thing.

Als je congruent open, eerlijk en moedig bent, bouw je écht karakter. Jij bent echter ook een mens, je bent feilbaar, je maakt fouten. Dat is OK en sterker nog dat maakt je juist écht. Dus neem jezelf niet al te serieus. Voor mij hoort bij jezelf niet te serieus nemen een gezonde dosis humor. Humor om met anderen te lachen en om jezelf te lachen. Relatieveer op gepaste tijden en zet wat je doet in [...]

... perspectief. Hoe serieuzer je jezelf neemt, hoe krampachtiger dit principe kan voelen. Laat jezelf zien, als persoon, als vader, als partner, als vriend. Je bent niet je functie, maar je bent iemand met een leven waar in je werkt. Probeer niet perfect te zijn maar vooral écht.

Be kind

toon respect, begrip en compassie – wees behulpzaam

Respect is how you treat everyone (R Branson). You have to give respect to get respect (RJ Risch). Respect yourself and others will respect you (Confucius). Leiderschap draait om karakter. Het draait om wie je bent wanneer niemand kijkt. Het draait om hoe je mensen behandelt die niets voor jou kunnen doen. Je dient respect te verdienen, door het te geven en niet door het te vragen.

Dit principe gaat over begrijpen boven begrepen worden. Je hoeft het niet overal mee eens te zijn of dingen blind te accepteren. Het begint echter bij je verplaatsen in het perspectief van de ander. Het is eenvoudig om te oordelen en snel conclusies te trekken. Jezelf in andermans denken verdiepen en hem of haar echt doorgronden kost geduld en moeite. Actief luisteren, je eigen overtuigingen en denkbeelden aan de kant zetten en geduld tonen zijn voorwaardelijk om tot de kern te komen.

Bij begrip hoort compassie. Het draait niet alleen om rationeel bevatten wat de ander bedoelt, maar ook om inleven over hoe die ander zich voelt. Compassie maakt dienstbaar en nederig, en zet aan tot actie om anderen te helpen. Het vergt kwetsbaarheid omdat je je moet open stellen en zorgt daarmee voor authenticiteit. Echte relaties en wederzijdse connectie zijn het fundament om iets voor een ander te kunnen betekenen.

Die drive om anderen te helpen, behulpzaam te zijn, leidt tot dienend leiderschap. Doen wat je kunt doen om anderen te helpen groeien. Doen wat je kunt om mensen te helpen hun problemen te tackelen en te overwinnen. Behulpzaamheid uit zich in vele kleine acties. Het zit in iedere interactie met een ander. Elke kleine actie kan enorm veel betekenen voor die persoon. Je kunt niet altijd iedereen helpen, maar je kunt altijd iemand helpen.

Soms vergt het ook iemand beschermen. Iemand in bescherming nemen omdat ze de impact van hun handelen niet overzien of het risico van een situatie niet kunnen inschatten. Iemand in bescherming nemen tegen druk vanuit externe factoren of de druk die zij zichzelf opleggen. Mensen zijn [...]

... geen kleine kinderen, maar iedereen heeft soms iemand nodig die grenzen stelt of een grens bewaakt.

Soms vergt het ook iemand beschermen. Iemand in bescherming nemen omdat ze de impact van hun handelen niet overzien of het risico van een situatie niet kunnen inschatten. Iemand in bescherming nemen tegen druk vanuit externe factoren of de druk die zij zichzelf opleggen. Mensen zijn geen kleine kinderen, maar iedereen heeft soms iemand nodig die grenzen stelt of een grens bewaakt.

Al deze interacties en houdingen zijn gebouwd op een beginsel van gelijkwaardigheid. Iedereen is uniek en daarom dien je mensen als individu dusdanig te behandelen. Tegelijkertijd is iedereen gelijk. Onafhankelijk van rol, positie, overtuiging of afkomst zijn we allemaal mens. Niemand is beter dan de ander omdat hij/zij een betere opleiding heeft of uit een beter milieu komt.

Als ik deze zaken opsom, lijkt het bijna alsof ik een moraalridder ben. Enerzijds is dat misschien waar, ik ben wel principieel. Anderzijds is dit slechts 1 van 4 principes. Tevens betekent respect tonen niet per se alles accepteren, begrip tonen betekent niet het overal mee eens zijn, compassie tonen staat niet gelijk aan meegaan in een ieders problemen en behulpzaam uit zich soms ook in harde interventies.

Be great

blijf dromen, groeien en leren – toon eigenaarschap in alles wat je doet

Dit principe start bij eigenaarschap. Proactief je verantwoordelijkheid nemen over alles wat je doet. Je kunt niet alles controleren, je kunt niet alles beïnvloeden. Je kunt wel altijd in de spiegel kijken en op zoek gaan naar jouw bijdrage in een situatie. Wat kun je zelf doen, veranderen of leren. Het cliché is waar: verandering begint bij jezelf.

To be great means to dream big. Vaak ben je zelf de bottleneck in je ontwikkeling. Je kunt niet groots genoeg dromen. Jij bepaalt de richting. Als jij denkt dat je ergens nooit kunt komen, zal dat ook zeker niet gebeuren. Niet alles is haalbaar en zeker niet alles is makkelijk, maar doe jezelf niet te kort om het niet te proberen. Het gaat daarmee over het zien van potentie en kansen, boven het denken in [...]

... belemmeringen.

Om naar die droom toe te bewegen, zul je moeten groeien en leren. De droom wordt pas bereikbaar als je deze gaat afpellen. Als je die droom gaat vertalen naar concrete doelen en als die die doelen kleiner en haalbaarder gaat maken. Als je een plan hebt om er naartoe te bewegen. Als je een structuur inbouwt om te reflecteren en bij te sturen. Dit betekent dus jezelf continu blijven ontwikkelen. Leaders are learners. Nieuwe kennis en vaardigheden zijn nodig om effectief te blijven én helemaal als je die droom wilt bereiken. Ben niet bang voor fouten, maar gebruik het als voeding om te verbeteren.

Als je jezelf continu blijft verbeteren en eigenaarschap pakt, kan resultaat niet uitblijven. Een betere versie van jezelf, leidt tot betere resultaten. Zorg dat je scherp hebt wat die resultaten zijn. Maak het concreet. Maak het meetbaar. De beste brandstof voor vooruitgang is tastbaar resultaat. Je wilt streven naar excellentie. Het gaat niet om beter zijn dan anderen, maar wel de beste versie van jezelf te worden.

Bovenal begint dit pad naar greatness altijd in het heden. Het moment voor actie is altijd nu. Met het beste doel alleen is nog nooit iemand de beste geworden. Het komt neer op wat je dag in, dag uit doet om daar te komen. Het gaat over de volgende stap die je zet, het volgende besluit dat je neemt. Je komt alleen ergens door te gaan bewegen. Dus onderneem actie. Start met lopen en blijf lopen tot je er bent.

Be grateful

ben dankbaar en mindful – geluk is de weg niet het doel

Het vorige principe –be great- gaat over jezelf ontwikkelen en de beste versie van jezelf worden. Het gaat over groots dromen en continu op zoek gaan naar de volgende stap. Hier kun je jezelf ook in verliezen. Voor sommige mensen is het nooit genoeg. We zijn altijd weer op zoek naar de volgende overwinning en de volgende uitdaging. We willen altijd meer, meer geld, meer verantwoordelijkheid, meer dingen. Dit streven naar meer moet niet gelijk staan aan je definitie van geluk. Geluk is niet daarbuiten, geluk zit van binnen. Daarom vergt goed leiderschap dat het streven naar greatness gepaard gaat met voldoening in het nu. Geluk is de weg en niet het doel. Als je gelukkig bent, goed in je vel en geest zit – sta je echt in je kracht.

Het vorige principe –be great- gaat over jezelf ontwikkelen en de beste versie van jezelf worden. Het gaat over groots dromen en continu op zoek gaan naar de volgende stap. Hier kun je jezelf ook in verliezen. Voor sommige mensen is het nooit genoeg. We zijn altijd weer op zoek naar de volgende overwinning en de volgende uitdaging. We willen altijd meer, meer geld, meer verantwoordelijkheid, meer dingen. Dit streven naar meer moet niet gelijk staan aan je definitie van geluk. Geluk is niet daarbuiten, geluk zit van binnen. Daarom vergt goed leiderschap dat het streven naar greatness gepaard gaat met voldoening in het nu. Geluk is de weg en niet het doel. Als je gelukkig bent, goed in je vel en geest zit – sta je echt in je kracht.

Ben dankbaar voor wat je hebt. Ben dankbaar voor alles wat je heeft gevormd tot wie je nu bent. Ben dankbaar voor wat je hebt kunnen doen voor anderen. Ben dankbaar voor de mensen in je leven. Door te waarderen wat je al hebt en wie je bent op dit moment, zorg je voor een stabiele basis om op terug te vallen. Je maakt jezelf minder afhankelijk van de grillen in de wereld om je heen. Het houdt je met beide benen op de grond en met je hoofd in het nu.

Goede doelstellingen geven richting aan je leven, maar je wilt niet afhankelijk zijn voor het behalen van die doelstellingen om je gelukkig te voelen. Ga op zoek naar voldoening in de kleine dingen die je doet. De stappen die je dagelijks zet en de kleine basale overwinningen. De hulp die je biedt of geboden krijgt. De impact die je maakt in een enkel gesprek, in één interactie, op iemand in je leven.

Probeer zo veel mogelijk in het hier en nu te zijn. Observeer en ben je bewust van wat er op dit moment gebeurt. We maken ons vaak erg druk over dingen die mogelijk gaan gebeuren of we blijven peinen over wat we anders hadden kunnen doen of moeten doen. We oordelen over wat we fout hebben gedaan en zijn bang voor wat er fout kan gaan. Reflecteren is goed, voordenen ook. Blijvend zorgen maken over dingen buiten onze invloedssfeer, dingen die we niet kunnen veranderen helpt nooit. What we do today is what matters most.

Becoming the best 'me' for the benefit of 'we'

Leiderschap begint bij jezelf. Zoals eerder geschreven is leiderschap voornamelijk karakter. Natuurlijk zijn de juiste competenties belangrijk, maar dat is de kers op de taart. Je hebt een stabiele basis nodig. Je moet weten waar je krachten en valkuilen liggen, om effectief anderen te leiden. Het vergt dus allereerst de beste versie van jezelf.

Leading yourself

You can't lead others, if you can't lead yourself. Leiderschap gaat over het realiseren van een betere toekomst. Dat begint met je eigen visie en een helder beeld waar jij naartoe wilt. Als jij niet weet waar jij heen wilt, waar breng je anderen dan naartoe? Ben de persoon en de verandering die je wilt zien in de wereld. Geef het juiste voorbeeld. Als jij niet authentiek bent, waarom zouden anderen je dan volgen?

Mijn vier principes - be real, be kind, be great, be grateful - gaan in dit kader over naar binnen kijken. Er zijn twee grondhoudingen hoe ik dit doe. De eerste is **Extreme Ownership**: proactief je verantwoordelijkheid pakken over alles wat gebeurt in het leven. Kijk altijd in de spiegel wat jouw aandeel is, wat jij anders had kunnen doen, wat jij kunt doen om iets te voorkomen. Geef het juiste voorbeeld, zodat anderen dit volgen.

De tweede is **Beautiful state**: zet jezelf in een staat van zijn waarin je de mooie dingen van het leven ziet. Zorg dat je mentaal en fysiek fit bent. Let op je houding, je taalgebruik, je emotionele reacties en je overtuigingen. Je bent altijd effectiever wanneer je in een positieve grondhouding hebt.

Leading others

Ondanks dat leiderschap bij jezelf begint, draait leiderschap niet om jou. Het is wat je dóet voor anderen, niet de positie die je in een team of organisatie hebt verkregen. Het is wat je doet als niemand kijkt, wat je doet voor mensen die niets voor jou kunnen doen. Hoe help jij mensen [...]

... succesvol te zijn, de beste versie van zichzelf te worden?

Ook voor leading others zijn de 4 principes de basis in hoe je acteert met een naar anderen. Er zijn twee grondhoudingen die ik hier nastreef.

De eerste is **Ubuntu**: een humanistische filosofie uit zuidelijk Afrika dat vrij vertaald betekent "Ik ben omdat wij zijn". Een mens is alleen een mens door de connectie met anderen. Als jij wilt, win ik. Als jij lijdt, lijdt ik ook. Ik kan alleen de beste zijn, als ik jou help de beste te worden.

De tweede is **Radical Candor**: De juiste balans vinden van persoonlijke betrokkenheid en directe feedback. Het gaat over een eerlijke en veilige omgeving creëren gericht op betere prestaties. Laat zien dat je feedback goed ontvangt en er iets mee doet. Ben niet bang om specifieke, oprechte kritiek te uiten ook wanneer dit oncomfortabel is.

Leading an organization

Het leiden van een organisatie gaat over de resultaten van het hele systeem. Visie en succes gaan over het geheel en dus alle mensen in de organisatie. Het heeft daarmee niet alleen een relatie met elk individu, maar ook met hoe die individuen samenwerken binnen de context van een organisatie.

In deze context zijn de 4 principes wederom de hoekstenen. De eerdergenoemde grondhoudingen versterken elkaar en zijn nog steeds nodig bij het leiden van een organisatie. Omdat een organisatie echter een complex systeem is, komen er nog enkele facetten bij die in mijn ogen nodig zijn om effectief leiding te geven aan een organisatie. Voor mij wordt dit het best uiteengezet in **the serving leader** van Ken Jennings, met de volgende 5 grondhoudingen.

Run to great purpose: zorg voor een duidelijke visie waar mensen in geloven en die mensen voelen - zodat iedereen er echt voor wil gaan. Vorm haalbare doelstellingen die richting geven en motiveren om de wedstrijd te willen winnen.

Uplend the pyramid: leiders zijn er om te dienen. In een organisatie vergt dit vaak een shift in hoe we een organisatie besturen. Delegeer zo goed mogelijk de verantwoordelijkheden in een organisatie en zorg dat een ieder zo goed mogelijk hun doelstellingen kunnen bereiken.

Build on strengths: ga op zoek naar de kracht van elk individu en team. Kijk waar je organisatie goed in is. Resultaten worden vele malen beter als je leunt op de kracht van je organisatie dan wanneer je probeert te werken aan de zwaktes.

Raise the bar: blijf zelf streven naar excellentie en doe dit ook voor anderen. Verleg grenzen, zoek de stretch, zorg voor een focus op continu verbeteren en neem geen genoegen met een voldoende.

Blaze the trail: je kunt geen excellentie eisen en dan verwachten dat het lukt. Dan begint het echte werk om alles te doen wat je kunt om anderen te helpen slagen. Neem belemmeringen weg, ondersteun en intervier waar nodig.

Nawoord

Het voelt noodzakelijk om te melden, dat ik altijd probeer deze principes altijd na te streven. Met nadruk op probeer. Dat betekent inherent dat het niet altijd lukt. Net als ieder mens ben ik ook verre van perfect. Streven naar excellentie is een weg van vallen en opstaan. Doordat ik scherp heb hoe ik leiderschap wil uiten, weet ik ook wanneer dit niet lukt. De principes zijn zowel de wortels om met beide benen op de grond te blijven, het touw om mijn weg terug te vinden én de vleugels om mee te vliegen.

Hopelijk helpt deze uiteenzetting van mijn visie op leiderschap jou om over je eigen leiderschap na te denken. Mijn principes zijn niet per se jouw principes. Mijn leefregels zijn niet per se jouw leefregels. Mijn nalatenschap is niet jouw nalatenschap. Ga op zoek naar hoe jij leiderschap tot uiting brengt. Het zou mooi zijn als mijn principes helpen om die van jou te vinden.



Bjorn van den Einden

b.vandeneinden@prowareness.nl

Bronnen

Ik heb nog veel meer boeken, papers, video's en blogs gebruikt als input. Ik vergeet ongetwijfeld bronnen, waarvoor mijn excuses. Deze lijst geeft in elk geval een beeld van mijn inspiratie en hopelijk biedt het handvatten voor jouw eigen zoektocht als leider.

The Serving Leader; Ken Jennings

Leadership; Brian Tracy

Good to Great; Jim Collings

Principles: life and work; Ray Dalio

The leader who had no title; Robin Sharma

Trust works; Ken Blanchard

Servant Leadership in action; Ken Blanchard

The power of vulnerability; Brené Brown

The fearless organization; Amy C Edmondson

Extreme ownership; Jocko Willink

Radical Candor; Kim Scott

Beautiful state – inspired by Tony Robbins

Ubuntu – inspired by Desmond Tutu



Brassersplein 1
2612 CT, Delft
The Netherlands

+31 15 241 18 00
info@prowareness.nl

www.scrum.nl
www.prowareness.nl