



D/2021/45/251 – ISBN 978 94 014 7801 4 – NUR 808, 800

Vormgeving omslag en binnenwerk: Gert Degrande | De Witlofcompagnie

© Frans van de Ven & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2021.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimedialdivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag veeelvoudigd worden en/of
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Vaartkom 41 bus 01.02
3000 Leuven
België
www.lannoocampus.be

Postbus 23202
1100 DS Amsterdam
Nederland
www.lannoocampus.nl



Iedereen kan leiden

Frans van de Ven | *Persoonlijk leiderschap
in organisaties*

**Lannoo
Campus**



► *inhoudsopgave*

ENSÛ	7
VOORWOORD	13
WAAROM DIT PRAKTIJKBOEK?	17
VOOR WIE IS DIT PRAKTIJKBOEK BESTEMD?	21
Voor jou	21
Voor jou als hiërarchisch leidinggevende	23
Voor jou als personeelsverantwoordelijke	25
Voor jou als CEO	28
HOE IS DIT PRAKTIJKBOEK TOT STAND GEKOMEN?	31
HOE GA JE MET DIT PRAKTIJKBOEK AAN DE SLAG?	35
WAT IS LEIDERSCHAP?	39
DE ORGANISATIECONTEXT	43
VUCA wereld	43
Meer met minder	45
De schaarste aan talent	46
THE LEADERSHIP CONNECTION	49
Mijn definitie van leiderschap	49



BASISPRINCIPE 1 – POSITIEVE CONNECTIE	55
Introductie	55
Vertrouwen	57
Respect	66
Erkenning	74
Autonomie	82
Zingeving	89
Daden spreken luider dan woorden	94
Conclusie	95
BASISPRINCIPE 2 – AUTHENTIEK MAATWERK	97
Authenticiteit	97
Meerdere versies van jezelf	97
Zelfmonitoring	98
Zelfinzicht	99
Positieve beïnvloeding	146
THE LEADERSHIP CONNECTION IN ACTIE	159
Welke leider wil jij zijn?	159
Je Actieplan Authentiek Maatwerk	172
Je Actieplan Positieve Connectie	182
Conclusie	195
EEN WOORD VAN DANK	196
OVER DE AUTEUR	198
LITERATUURLIJST	199



ENSŌ

Het symbool op de cover van dit boek is een *ensō*. *Ensō* is Japans voor cirkel. Het met de hand tekenen van een *ensō* wordt gezien als een belangrijke meditatieoefening in het zenboeddhisme, waarbij de geest volledig in het moment is.



円相
Ensō
円相

Volgens Audrey Yoshiko Seo, auteur van *Ensō: Zen Circles of Enlightenment (Ensō: Zencirkels van verlichting)*, zijn *ensō* 'symbolen van onder andere persoonlijke ontwikkeling, realiteit en verlichting. Ogenschijnlijk perfect in hun continuïteit, balans en gevoel van volledigheid, en toch vaak onregelmatig in uitvoering, zijn *ensō* tegelijk de meest eenvoudige en de meest complexe vorm. Ze lijken weinig ruimte te laten voor variatie, en toch zijn in de handen van zenmeesters de variëteiten van persoonlijke expressie eindeloos.'

Ensō vertegenwoordigt perfect waar dit boek en mijn visie op leiderschap voor staan. Een praktijkboek, gebaseerd op de dagelijkse realiteit. Geen voorgekauwde methodologie, maar een leidraad bij de ontwikkeling van je eigen vorm van leiderschap. Fundamenteel eenvoudige principes die je op je eigen, authentieke en unieke manier moet toepassen.

Iedereen kan leiden

De ensō-cirkel kan gesloten zijn, of open zoals op de cover van dit boek. Een open cirkel is onvolledig, waardoor beweging en ontwikkeling mogelijk is. Zenbeoefenaars brengen het idee van de open cirkel in verband met wabi-sabi, een wereldbeeld gericht op de acceptatie van vergankelijkheid en imperfectie. De zeven dimensies van wabi-sabi zijn: *fukinsei* (asymmetrie en imperfectie), *kanso* (eenvoud), *koko* (soberheid), *shizen* (natuurlijkheid), *yugen* (subtiliteit), *datsuzoku* (vrijheid) en *seijaku* (rust). Deze principes zijn te vinden in de natuur, maar ook in het menselijk karakter en gedrag. Het komt er volgens deze visie op neer opnieuw contact te maken met deze principes. Dat doen we ook in de leiderschapsvisie van *Iedereen kan leiden*.

不均齊

Fukinsei

asymmetrie en imperfectie.

De natuur is niet symmetrisch, noch perfect. Zo bestaat er ook geen perfecte, allesomvattende vorm van leiderschap. Leiderschap is menselijk en persoonlijk, en dus steeds uniek en van nature nooit perfect. Fukinsei betekent de starheid loslaten en de schoonheid van volmaakt onvolmaakt zijn omarmen, zodat anderen kunnen deelnemen aan het creatieproces om te evolueren naar iets echt innovatiefs en unieks. In *Iedereen kan leiden* kijken we naar onze sterke en minder sterke kanten en brengen zo het beste in onszelf en anderen naar boven. Dat is onze innovatieve en unieke manier van leiden.

簡素

Kanso *eenvoud.*

Dingen worden op een duidelijke, eenvoudige, natuurlijke manier uitgedrukt. Kanso herinnert ons eraan om niet in termen van decoratie te denken, maar in termen van helderheid, een soort helderheid die kan worden bereikt door weglating of uitsluiting van het niet-essentiële. Simpel is beter, minder is meer! Zo brengt *Iedereen kan leiden* leiderschap terug naar de essentie. Twee eenvoudige basisprincipes, pragmatische en praktisch toepasbaar. Helder toegelicht aan de hand van voorbeelden en oefeningen.

考古

Koko *soberheid.*

Legt de nadruk op soberheid, ontdaan van het overtollige. Het doel is om iets te presenteren dat een gevoel van focus en helderheid geeft. Koko betekent ook dat de persoonlijkheid en het karakter van de kunstenaar in zijn werk zichtbaar worden. *Iedereen kan leiden* gaat weg van complexe, opgelegde modellen en theorieën. Mijn leiderschapsvisie biedt iedereen de kans om zijn leiderschap persoonlijk in te vullen.

自然

Shizen *natuurlijkheid.*

Een afwezigheid van pretentie of kunstmatigheid, volledige creatieve intentie, ongedwongen. Het doel van shizen is om een evenwicht te vinden tussen 'van de natuur' zijn en je er toch van te onderscheiden. Natuurlijk gedrag dat wordt gezien als zijnde zonder pretentie of kunstgrepen, terwijl het toch is afgestemd op de impact en resultaten die je wilt bereiken. Zo speelt in *Iedereen kan leiden* authenticiteit en Authentiek Maatwerk een belangrijke rol. Je vertrekt van 'je natuur' en je past je, waar nodig, bewust en oprecht aan de context aan.

幽玄

Yugen *subtiliteit.*

Meer laten zien door minder te laten zien. De zenvisie is, simpel gezegd, dat je de kracht van suggestie wilt oproepen; laat iets over aan de verbeelding van je kijker. Als je dit boek leest, zul je een beroep moeten doen op je eigen verbeelding om vorm te geven aan je eigen leiderschapsstijl. Het boek geeft je principes en inzichten, maar de uiteindelijke invulling ligt bij jou. Jij bepaalt zelf hoe, waar en wanneer je wilt leiden.

脱俗

Datsuzoku *vrijheid.*

Ontsnap aan de dagelijkse routine of het gewone. Het gaat om het gevoel het gewone en conventionele te overstijgen. Het resultaat van datsuzoku is een aangename verrassing en onverwachte verbazing. Wanneer een versleten patroon wordt doorbroken, komen creativiteit en vindingrijkheid naar voren. Als je actief met dit boek aan de slag gaat, zul je vaak onbewuste, oude gewoontes leren herkennen en vervangen door nieuw, aangepast gedrag. Dat vraagt creativiteit en vindingrijkheid. Leiden betekent vrij en bewust kiezen voor de actie die jou het meest gepast lijkt in de gegeven context.

静寂

Seijaku *rust.*

Een gevoel van 'actieve rust' en stilte brengen in de dagdagelijkse hectiek. In staat van actieve stilte, rust en alleen-zijn vinden we de essentie van creatieve energie. In de hectische organisaties van vandaag is dit misschien wel het moeilijkste principe om toe te passen. In *Iedereen kan leiden* is stilte en actieve rust een cruciaal element om de context en je omgeving goed in te schatten en zo de meeste gepaste leiderschapsinterventie te kiezen. Tot slot wil ik je met dit boek laten 'stil'staan bij jezelf' om zo de beste versies van jezelf te ontdekken. Dat vraagt seijaku.



VOORWOORD

Je hebt geen **titel** nodig om een *leider* te zijn. anoniem

Iedereen leidt. Je woorden en daden hebben onvermijdelijk een invloed op de gevoelens en gedachten van anderen, hetgeen de woorden en daden van die anderen beïnvloedt. Die invloed is vaak onbewust, soms bewust. Dat brengt ons bij de essentie van dit boek. Stilstaan bij hoe jouw woorden en gedrag anderen beïnvloeden, hoe jij anderen leidt en kunt leiden. Alles begint bij zelfbewustzijn en zelfinzicht. Naarmate je meer zelfinzicht verwerft, kun je je invloed en je leiderschap bewust gebruiken om het beste in anderen naar boven te brengen. Dat doe je door te beginnen bij jezelf, het beste in jezelf naar boven te brengen. Dat is voor mij persoonlijk leiderschap, het beste in jezelf en anderen naar boven brengen.

Via dit boek wil ik duidelijk maken hoe persoonlijk leiderschap kan bijdragen aan zingeving, geluk en welzijn in de vorm van persoonlijke voldoening en mooie resultaten. Ik geloof erin dat alle medewerkers in een organisatie een positief verschil kunnen maken, voor zichzelf, voor hun collega's en voor de organisatie. Deze visie op leiderschap heb ik *The Leadership Connection* genoemd. Enerzijds omdat Positieve Connectie een basisprincipe is in mijn leiderschapsvisie, anderzijds omdat ik hoop verbinding te creëren tussen iedereen die deze visie op leiderschap genegen is. *The Leadership Connection* is een oproep om bewust om te gaan met de invloed die je hebt. Het is een oproep om het beste in jezelf en in anderen naar boven te brengen. Ik hoop dat dit boek je mag 'leiden' naar jouw persoonlijk leiderschap.

Iedereen kan leiden

Dus weer een boek over leiderschap, zul je misschien denken, er zijn er al zoveel! Dat klopt, het aantal boeken over leiderschap is haast niet te tellen. Maar veruit de meeste van die boeken gaan enkel over hiërarchisch leiderschap. Je hebt ondertussen al begrepen dat The Leadership Connection ook, en vooral, over persoonlijk leiderschap gaat. Ik spreek in dit boek alle medewerkers in de organisatie aan, niet enkel de hiërarchisch leidinggevenden. Persoonlijk leiderschap als basis voor alle andere vormen van leiderschap. The Leadership Connection gaat bovendien voorbij de modellen; het is een visie op leiderschap, een filosofie. Ik wil met The Leadership Connection terug naar de essentie van leiderschap. Ik ben op zoek gegaan naar de twee universele basisprincipes die het fundament vormen van goed leiderschap: Positieve Connectie en Authentiek Maatwerk. In dit boek geef ik je de nodige ingrediënten om te bouwen aan sterke, Positieve Connecties in je werk. Authentiek Maatwerk houdt dan weer in dat je je stijl, op je eigen manier, aanpast aan de context en situatie. Je gebruikt de verschillende leiderschapsstijlen die je eigen zijn om zo goed mogelijk in te spelen op de omstandigheden en de te bereiken resultaten.

Dit boek is in eerste instantie *experiencebased* en pas in tweede instantie *evidencebased*. De visie in dit boek is gebaseerd op mijn eigen ervaring en de ervaringen van alle mensen met wie ik de voorbije dertig jaar heb mogen samenwerken. Ik heb veel geleerd uit positieve voorbeelden en nog meer uit de minder positieve voorbeelden. *Iedereen kan leiden* is een praktijkboek. Dit neemt niet weg dat veel elementen van mijn visie wel degelijk ondersteund worden door wetenschappelijk onderzoek. Alleen de perfectie vind je niet in dit boek. Perfectie bestaat niet. Of zoals het ensō-symbool op de cover suggereert: het streven naar perfectie is al perfectie. Ik ben dan ook de eerste om toe te geven dat ik regelmatig zelf nog fouten maak in het toepassen van mijn eigen visie. Elke dag probeer ik te leren uit mijn fouten en een stapje voorwaarts te zetten in de goede richting. The Leadership Connection is een reis en geen bestemming.

De ontwikkeling en verspreiding van The Leadership Connection is mijn invulling van zingeving in mijn werk. Ik hoop dat The Leadership Connection een positief verschil kan maken voor jou en je organisatie. Ik zal een tevreden man zijn als je door het toepassen van de in dit boek beschreven basisprincipes en praktijken meer kunt inzetten op de win-wincombinatie van werkgeluk en resultaten in je

organisatie. Door naar leiderschap te kijken zoals ik het beschrijf in The Leadership Connection hoop ik bij te kunnen dragen aan een beweging die medewerkers en organisaties 'leidt' naar een actieve bijdrage aan de zingeving, het geluk en het welzijn in onze organisaties en in onze wereld. Ik wens je veel leesplezier en een boeiende reis op weg naar je eigen persoonlijk leiderschap.

Frans

► In dit boek gebruik ik veel voorbeelden. Ze zijn gebaseerd op mijn praktijkervaring, maar zijn volledig anoniem gemaakt. De meeste voorbeelden zijn bovendien gebaseerd op combinaties van situaties. Ze zijn realistisch, maar geen realiteit. Eventuele overeenkomsten met bestaande personen of organisaties zijn dan ook te beschouwen als louter toevallig.

In dit boek gebruik ik 'hij', 'zijn' en 'hem' als ik over personen spreek. Dat houdt het boek leesbaar. Maar ik wens er de nadruk op te leggen dat ik uitdrukkelijk iedereen aanspreek, mannen, vrouwen zowel als genderneutrale personen.

Tot slot raad ik je aan om te starten met lezen bij het begin van het boek. Het zal je nuttige en praktische informatie geven over onder andere het waarom van dit boek en leiderschap in de organisatiecontext van vandaag. Wil je evenwel onmiddellijk met de praktijk aan de slag gaan, dan raad ik je aan om te beginnen met het deel 'Basisprincipe 1 – Positieve Connectie'.



WAAROM DIT PRAKTIJKBOEK?

Leadership is
unlocking people's potential
to become *better*. Bill Bradley, former U.S. senator

The Leadership Connection brengt leiderschap terug naar de essentie: hoe breng je het beste in jezelf en in anderen naar boven? Dit praktijkboek toont je hoe jouw persoonlijk leiderschap kan leiden naar meer geluk en betere resultaten op het werk. Voor jou en voor de mensen met wie je samenwerkt.

Alle vormen van leiderschap beginnen voor mij bij persoonlijk leiderschap. Daar heb je geen team of hiërarchische verantwoordelijkheid voor nodig. Leiderschap is een proces van positieve invloed. Persoonlijk leiderschap begint bij doen waar je goed in bent en wat je graag doet. Zoals Luk Dewulf het zo mooi verwoordt in zijn boek *Ik kies voor mijn talent*. Het beste in jezelf naar boven brengen. Als je dat combineert met een Positieve Connectie met anderen, dan kom je bij persoonlijk leiderschap. Namelijk het beste in jezelf en anderen naar boven brengen. Denk maar eens aan het verschil tussen de receptionist(e) die iedereen 's morgens in stilte voorbij laat lopen en de receptionist(e) die iedereen met een hartelijke glimlach persoonlijk verwelkomt. Die laatste brengt het beste in zichzelf naar boven en zorgt voor een positieve impact die het beste in anderen naar boven brengt. Dat is leiderschap. Dat komt heel dicht bij wat Mahatma Gandhi zo mooi zei: 'Wees de verandering die je wilt zien in de wereld.'

Via dit boek wil ik je tonen hoe en waarom leiderschap, het beste in jezelf en anderen naar boven brengen, maximaal kan bijdragen aan jouw eigen werkgeluk, aan dat van je collega's en aan de doelstellingen van de organisatie. Het is een boek voor iedereen die in een organisatie actief is, als individuele medewerker of als leiding-

Iedereen kan leiden

gevende, als vaste of als tijdelijke medewerker, in loondienst of als vrijwilliger ... Iedereen kan onmiddellijk met dit boek aan de slag. In eerste instantie om je eigen werkgeluk te verbeteren. Maar je zult snel merken dat als jouw werkgeluk verbetert, je een positieve invloed zult hebben op je collega's en je directe omgeving. Dat is persoonlijk leiderschap. Heb je een hiërarchische positie, dan wordt het des te belangrijker om het beste in anderen naar boven te brengen. Je kunt dat doen door enkel op je hiërarchische 'rang en titel' terug te vallen of je kunt je leiderschap baseren op jezelf als persoon. Zo werken respect en erkenning veel krachtiger dan hiërarchische macht met straffen en belonen.

Van persoonlijk leiderschap en hiërarchisch leiderschap bestaan veel vormen. Kiezen voor de vorm van leiderschap die bij jou past, is cruciaal om werkgeluk te vinden en een positieve impact te hebben. Jammer genoeg loopt het daar vaak fout. Veel medewerkers in organisaties kiezen, meestal onbewust, voor een bepaalde invulling van hun job die niet is afgestemd op hun talenten, voorkeuren of persoonlijke stijl. Keuzes worden gemaakt op basis van waarden en overtuigingen die zijn opgelegd door de maatschappij, onze opvoeding, onze omgeving ... Waarden die niet noodzakelijk bijdragen aan ons (werk)geluk. Hoeveel technische experts stappen er bijvoorbeeld niet in een managementrol om te ontdekken dat de winst in salaris op geen enkele manier het verlies aan werkplezier compenseert? Hoeveel medewerkers denken niet dat ze nauwelijks impact hebben in hun organisatie? Hoeveel managers denken niet dat ze alle antwoorden moeten hebben? Dit heeft nefaste consequenties, niet alleen voor je eigen werkgeluk, maar ook voor de resultaten van de organisatie en het werkgeluk van je collega's. Dit boek wil je de wegen tonen die je kunt bewandelen in je leiderschap, om zo bewuste keuzes te maken over hoe je het beste in jezelf en anderen naar boven brengt.

'Welke leider wil je zijn?' is dan ook de basisvraag waarmee we in dit praktijkboek samen aan de slag gaan. Dat geldt voor persoonlijk leiderschap zowel als hiërarchisch leiderschap. Welke impact wil jij hebben binnen je organisatie? Welke bijdrage wil je leveren? Dit is een vraag naar zingeving en geluk. Hoe wil jij, via je werk in je organisatie, zin geven aan je leven en werkgeluk vinden? Samen zullen we ontdekken dat er ontelbare vormen van persoonlijk zowel als hiërarchisch leiderschap zijn. Iedereen heeft zijn eigen unieke talenten, voorkeuren en stijl. In dit

boek gaan we samen op zoek naar hoe jij op de beste manier je job invult, hoe jij een leider kunt en wilt zijn.

Het is mijn bedoeling om via dit praktijkboek jouw weg naar 'welke leider wil je zijn' te kunnen versnellen door de inzichten die ik heb mogen verzamelen in de loop van mijn professionele loopbaan. Ik wil je de basisprincipes en goede praktijken meegeven waarvan ik heb mogen ervaren, bij mezelf maar vooral bij alle mensen met wie ik heb mogen samenwerken, dat ze het beste in jezelf en anderen naar boven brengen. Ik wil je mogelijkheden en opportuniteiten laten ontdekken en je mogelijke valkuilen leren herkennen en vermijden. Door er een praktijkboek van te maken, heb ik geprobeerd ervoor te zorgen dat de inhoud zo herkenbaar mogelijk is. Geen abstracte, theoretische concepten, maar eenvoudige basisprincipes die je elke dag in de praktijk kunt toepassen. Alleen staat 'eenvoudig' niet gelijk met 'gemakkelijk'. De meest eenvoudige basisprincipes zijn soms de moeilijkste om consistent toe te passen. Zo bijvoorbeeld is bouwen op de – professionele – ambities, talenten en voorkeuren van je collega's gemakkelijker gezegd dan gedaan. Het vraagt om aandacht, interesse en tijd: schaarse goederen in deze drukke en jachtige tijden.

Tot slot is dit boek voor mij een weg terug naar de eenvoud en de essentie van leiderschap. Ik zie te veel dure, complexe theorie en leiderschapsmodellen die als zaligmakend worden geponeerd. Ik zie te veel organisaties die krampachtig proberen om hun mensen in een uniform leiderschapsmodel te duwen. Ik zie te veel menselijk potentieel dat onbenut blijft in organisaties. Ik zie te veel mensen hun eigenheid verliezen door stereotiepe opvattingen over leiderschap proberen toe te passen. Ik zie te veel mensen die ongelukkig zijn op hun werk. De beste versie in jezelf en anderen naar boven brengen, is voor mij de essentie van leiderschap. Zoals Leonardo da Vinci zei: 'Eenvoud is de ultieme verfijning.'

