

Cupido's gids voor managers

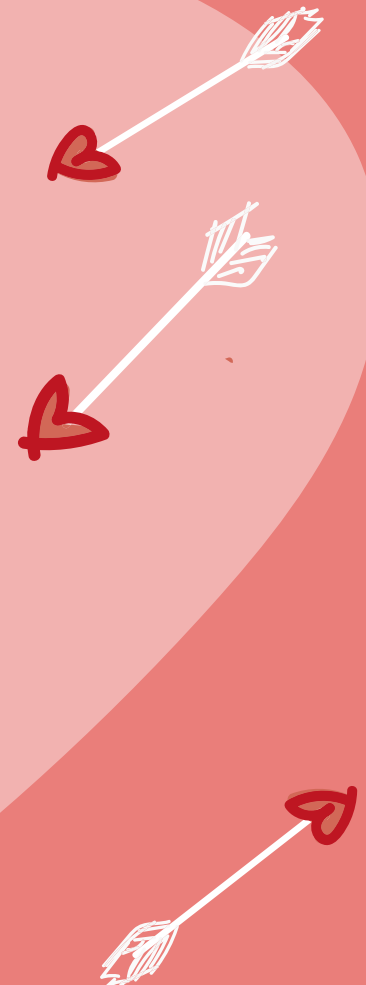


‘Hoe ze weer van
je gaan houden’



Inhoudsopgave

	Voorwoord	04
	Als de klacht groter wordt dan de liefde...	06
1	Je communiceert en luistert niet goed	
	Bouwen aan de kwaliteit van je relatie	10
	Bouwen aan de kwaliteit van je communicatie	14
2	Je maakt de werkplek onvoldoende psychologisch veilig	
	Psychologische veiligheid	18
	Urgentie en commitment	19
	Angstcultuur	20
	Impact van psychologische onveiligheid	23
	Werken aan vertrouwen	24
3	Je coacht je mensen niet en laat ze niet groeien	
	Hoe willen medewerkers groeien?	29
	Kijk uit voor je ego!	30
	Compassievol leiderschap	32
	What got you here, won't get you there	33
	Wees een leider, kill je ego!	34
	How can I help?	35
	Care to dare	37
	Hoe word je zelf een effectieve leider?	38
	En dan nu aan de slag!	39
4	Je hebt geen visie en bouwt te weinig aan de juiste cultuur	
	Visie	44
	Cultuur	46
	Diversiteit	50
	Nabrand	52
	Bronnen	53





Cupido's gids voor managers

 **Hoe ze weer van je
gaan houden**



Voorwoord

Steeds vaker krijgen we van organisaties de vraag:

‘Hoe houden we onze mensen binnen?’

Zeker in de huidige markt is het moeilijk om goede mensen te vinden. De vraag naar personeel is hoog en het aanbod laag. Wie ontevreden is in zijn baan, heeft morgen iets anders gevonden. Het is niet voor niets dat veel managers en directeurs aan het eind van de maand de spanning voelen oplopen.

Hoeveel zullen het er dit keer zijn? Wie krijg ik aan m'n bureau? En kan ik ze nog op een andere gedachte brengen?





Alle experts op dit gebied zeggen hetzelfde: 'Mensen verlaten niet de organisatie, maar de manager.' Je maakt zélf het verschil. Mensen geven soms honderd-en-een redenen voor hun vertrek, behalve de reden die ertoe doet. In onze trainingen voeren we vaak het échte gesprek met deze medewerkers. Vaak blijkt de uit balans geraakte relatie met de manager of directeur het echte pijnpunt.

Wij van Brout trainen leiders op dit gebied. We leren je hoe jouw mensen (weer) van jou gaan houden. Onze kennis, ervaringen en ons trainingsmateriaal hebben we gebundeld. Dit boekje, Cupido's gids voor managers, is daarvan het resultaat. Veel onderwerpen of adviezen zijn misschien al bekend gebied voor je. Sterker nog, daar ben je waarschijnlijk al mee aan de slag. We hopen dat er ook inzichten in staan waar je iets aan hebt en die je direct kunt toepassen in de praktijk.

In dit boek duiden we bewezen modellen en theorieën – we hoeven het wiel immers niet opnieuw uit te vinden. Daarnaast geven we je een kijkje in onze eigen keuken. We nemen je mee in onze manier van denken én doen. Met tekst, visuals en ondersteunend beeldmateriaal via QR-codes. Gewoon, omdat het ons blij maakt jou te helpen in je ontwikkeling. Het is onze missie dat mensen in organisaties zich goed voelen en daardoor het beste van zichzelf laten zien.

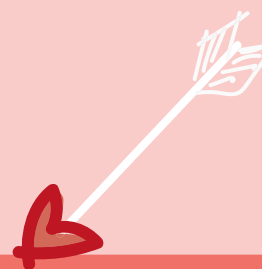
Sommige uitspraken zijn wat stellig opgeschreven. Dat is niet omdat we de wijsneus willen uithangen, maar omdat we zaken willen verhelderen.

Als we elke mits en maar benoemen, zakt de boodschap weg. We zijn trots om onze inzichten met je te delen! Ook willen we alle experts bedanken waar wij onze modellen en trainingen op baseren en alle Brouters die daar onze Brout stempel op hebben gedrukt.

We hopen dat Cupido raak schiet! Geniet van je inzichten en durf de consequenties onder ogen te zien.

Ton Keunen

p.s. Enne...ook bij deze loodgieter lekt de kraan wel eens. Mijn leiderschap wordt niet altijd zo ervaren zoals ik het bedoel. Dat mag je gerust een blinde vlek noemen. Ik spreek mijn eigen coach maandelijks om mij te spiegelen en me daarvan bewust te maken. Wil jij ook wat extra hulp? Mijn collega Brouters en ik zijn er voor je.



Als de klacht groter wordt dan de liefde, is de relatie voorbij

Het losse dopje van de tandpasta is nooit écht het probleem. Het is wel symbool geworden voor alles wat er misgaat. Na jarenlang aan je partner vragen om in het weekend minder te werken en vaker iets leuks te doen samen, gaan de irritaties, boosheid en teleurstellingen zich in banale zaken nestelen: in het niet terugdraaien van het dopje op de tube tandpasta. Voilà, de filter voor je ogen en oren is geboren. Iedere keer dat jij dat dopje naast de tube ziet liggen, denk jij: 'Ik word niet gehoord. Jij houdt geen rekening met mij. Jij bent een egoïst!' De situatie proberen te lijmen met een mooie armband, fijn weekendje weg of een donderdagavond-eten-we-altijd-samen-afspraak helpt dan niet meer. Het is te laat.



Als je boosheid, irritaties en teleurstellingen niet bespreekt, dan is dat het begin van het einde. Zo werkt dat privé, maar ook zakelijk. Uit onderzoek blijkt dat medewerkers stoppen bij een organisatie, omdat ze jou – de manager of het ‘hogere’ leiderschap – niet meer willen. Ze voelen zich niet (meer) gehoord of gewaardeerd en vinden dat er met hun behoeftes geen rekening wordt gehouden. Hierdoor raakt hun worklife uit balans en vinden ze jou of de directie visieloos, waardenloos en egoïstisch. In deze tijd van de ‘great resignation’ is dat iets om verder te onderzoeken, vind je niet? Stel jezelf eens de vraag: ‘Om welke reden gaan ze ooit bij mij weg?’ Als je de waarheid durft te erkennen, dan hebben wij een aantal mooie oplossingen voor je. Nu. Vóór het te laat is.

Onderzoeksbureau Gallup deed in 2022 onderzoek naar verloop in organisaties. CEO Jim Clifton vatte de conclusie als volgt samen: ‘Denk drie keer na wie je benoemt als manager!’ Benoem je de verkeerde manager, dan kost het je geld, mensen en innovatie. Niets lost die slechte beslissing op. Een hoger salaris niet, een bonus niet, een auto niet en meer autonomie ook niet. Mensen verlaten niet het bedrijf, maar hun managers of directeuren. Hoe dat komt? Dát lees je in dit boek. We onderscheiden vier cruciale redenen waarom medewerkers vroeg of laat bij je weggaan.

Ben je er klaar voor? Hier komen ze:

1. Je communiceert en luistert niet goed;
2. Je maakt de werkplek te weinig psychologisch veilig;
3. Je coacht je mensen niet en laat ze niet groeien;
4. Je hebt geen visie en bouwt te weinig aan de juiste cultuur.

Alsjeblieft.

Per hoofdstuk leggen we uit hoe het komt dat medewerkers dit zo ervaren. Waarom zijn ze boos, geïrriteerd of teleurgesteld? Waar komt dat vandaan? Wat ontbreekt er of gaat er mis? We geven je inzicht in je gedrag en communicatie als leider en de impact daarvan op jouw team en op medewerkers individueel. Daarnaast geven we je tips, tricks en tools om de kwaliteit van je relatie en de kwaliteit van de communicatie drastisch te verbeteren. Daarvan groei jij niet alleen zelf als leider; jouw medewerkers groeien hierdoor ook. Als zij weten, zien én ervaren dat jij aan jezelf werkt, dan voelen ze zich gehoord en staan ze open voor feedback. Voor het échte gesprek. En dan blijven ze misschien toch wél bij je. Het gevolg? Jij hoeft geen ander te zoeken om de functie te vervullen en je kunt groeien. Als leider én met je mooie organisatie.

‘Een effectieve, gezonde en transparante relatie tussen een manager en een medewerker is van cruciaal belang voor succesfactoren als werkgeluk, productiviteit, moreel en betrokkenheid. Maar een verbroken relatie, om welke reden dan ook, kan leiden tot wantrouwen, angst en ontevredenheid. Uit onderzoek dat dit jaar door CareerAddict werd gepubliceerd, bleek dat 79% slecht leiderschap beschouwt als dé factor bij de beslissing om te stoppen met een baan. Vier op de tien gingen zelfs zo ver om te zeggen dat ze zouden terugkeren naar hun oude baan als hun voormalige baas zou worden vervangen.’

1

Je communiceert en luistert niet goed



Over de hele wereld werken mensen. Onderzoek wijst uit dat mensen dat doen, omdat zij willen bijdragen aan betekenisvol werk en daarin vooruitgang willen boeken. Effectieve, transparante en waarderende communicatie is daarbij cruciaal. Als jij niet of niet genoeg of niet effectief communiceert, dan voelen mensen niet dat ze bijdragen of van waarde zijn. Het is dan ook niet gek dat medewerkers goede, open en effectieve communicatie het meest belangrijk vinden in de relatie met hun manager of directeur. Het staat met stip op 1.

Eén van de belangrijkste redenen waarom werknemers weggaan, is omdat ze zich niet gewaardeerd voelen. Bij jongere werknemers ligt dat aandeel het hoogst: 8 op de 10 millennials verlaten een organisatie als ze zich niet gehoord of gezien voelen. Gelukkig kun je daar iets aan doen. Als leider houd jij je immers vooral bezig met mensen en taken. Werken gaat vaak lekker als de kwaliteit van de relatie goed is. Taken (dingen opzetten en uitvoeren) bestaan bij de gratie van communicatie en conversatie. Je bespreekt zaken, spreekt dingen af, spreekt mensen aan en je geeft feedback: je spreekt je uit. Voor een goede relatie met je medewerker, moet je dus bouwen aan de kwaliteit van je relatie én aan de kwaliteit van je communicatie.

Voorbeelden van niet-effectieve communicatie:

- Niet luisteren
- Autobiografisch reageren
- Jezelf centraal stellen
- Alleen met taken bezig zijn en niet met mensen
- Snel uit je slof schieten
- Onduidelijk zijn over wat je wilt
- Bang zijn voor ruzie en daarom de confrontatie vermijden

Bouwen aan de kwaliteit van je relatie

De zeven werkwoorden

Esther Perel wijst zeven universele werkwoorden

toe aan een relatie: vragen, nemen, ontvangen, geven, delen, spelen en weigeren. Als je in de relatie met je medewerker één van deze werkwoorden te veel of te weinig inzet, loop je het risico dat de relatie verstoord raakt.

Een medewerker voelt zich niet gewaardeerd, gezien, gehoord of erkend.





Waar sta jij?

- Vraag jij wel eens aan je medewerker hoe het gaat of hoe hij of zij zich voelt? Vraag jij respectvol aan jouw medewerker wat jij nodig hebt, waardoor je de ruimte schept voor je medewerker om dat ook te doen?
 - Neem je de tijd voor je medewerker of doe je vaak gehaast? Ben je snel geïrriteerd als je medewerker een vraag wil stellen? Neem je de ideeën van je medewerker over of moet het per se op jouw manier?
 - Ontvang jij signalen van je medewerker? Sta je daarvoor open en kijk je écht goed? Als iemand zegt dat het goed gaat, zie je dat dan ook in zijn of haar gezicht? En zeg je dat dan?
 - Geef jij complimenten? Deel je je onzekerheden of emoties? Heb je het gevoel dat je, als manager, altijd sterk moet zijn? Geef jij jezelf?
 - Deel je verhalen of jouw visie? Deel je jezelf, jouw emoties, onzekerheden en twijfels?
 - Zie je het leven en je werk als een spel of neem je alles bloedserius? Is er ruimte voor plezier? Wordt er in jouw aanwezigheid wel eens gelachen? Verbind je je wel eens met je medewerker via competitie?
 - Zeg je tegen alles ja of trek je af en toe een grens? Weten ze waar ze met jou aan toe zijn? Zeg je wel eens nee tegen het hogere management en weiger je soms wel eens een opdracht? Of ben je van mening dat dat niet kan?
- Bij welk werkwoord voel jij je het meest comfortabel? En bij welke het minst? Wat is het effect hiervan op je jezelf, op jouw team en op een medewerker individueel? Wat zou je anders kunnen doen dat een positieve impact heeft op je relatie? Zou dat iets zijn om met je medewerker te bespreken, of gaan we nu te snel?

De kracht van empathie

Vind je het lastig om te begrijpen hoe je medewerker zich voelt? Ontgaan de emoties van je medewerker je? Goede kans dat je wat empathisch vermogen mist. Laten we beginnen met het goede nieuws: alle mensen – nou ja, behalve narcisten – hebben empathie! Het kan wel zo zijn dat je het (nog) niet effectief gebruikt. Zonde, want je medewerker zit er met smart op te wachten.

Wat is empathie?

Empathie is de vaardigheid te herkennen, begrijpen en waarderen hoe anderen zich voelen. Het is voor het ontwikkelen van een effectieve relatie met je medewerker cruciaal. Empathie vormt het hart van je werkrelatie met je medewerker. Het helpt je om beter te herkennen wanneer er 'iets aan de hand is' bij je medewerker. Dat is fijn, want als je kunt benoemen wat je ziet, voelt een medewerker zich gezien en dus belangrijk. Als je bijvoorbeeld ziet dat je medewerker gefrustreerd of geïrriteerd is, kun je vragen wat er aan de hand is. Heb je steeds een 'antenne' voor hoe je medewerkers zich voelen? Ben je betrokken bij hen en hou je rekening met hun gevoelens? Kun je je makkelijk voorstellen hoe zij zich voelen? Kun je eenvoudig de emotionele reactie van je medewerker plaatsen? Gefeliciteerd! Dan heb je waarschijnlijk een sterk ontwikkeld empathisch vermogen.

Te weinig empathie

Als je weinig empathie toont, dan vind je het waarschijnlijk moeilijk om 'in de schoenen van anderen' te gaan staan. Dat is vaak extra lastig wanneer je eigen kijk op een bepaald onderwerp heel anders is. Meestal blijf je dan op afstand. Dit gaat ten koste van het aangaan van een effectieve relatie met je

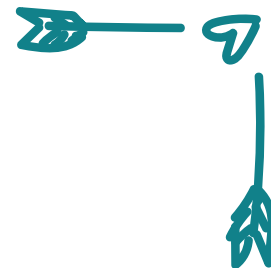
medewerker of team. Als je te weinig gebruik maakt van empathie, neem je beslissingen waarbij je eerder uitgaat van feiten dan van de gevoelens of reacties van je teamleden. Feitelijk heb je dan misschien gelijk, maar je hebt dan niet de buy in van je medewerker, omdat je zijn of haar gevoel hebt genegeerd. Over het algemeen vinden mensen dat niet fijn. Ja, daar hebben zij zelf ook wat in te doen, maar dát boek ben je nu niet aan het lezen. Het gaat er nu om wat jij kunt doen. Als jij te lang geen empathie toont, dan gaat het engagement van je medewerker eraan. Ook loop je het risico dat je de gedachten of emoties van anderen verkeerd leest, waardoor je niet adequaat of zelfs compleet verkeerd reageert. De emoties van anderen ontgaan je, waardoor je uit verbinding raakt met de ander.

Te veel empathie

Als je te hoog empathisch bent, dan ben je eigenlijk een soort emotionele spons. Je neigt ernaar om emoties zoals boosheid en angst té makkelijk op te pikken. Het gevolg is dat je niet meer in contact bent met je eigen gevoelens. En dat is ook niet echt bevorderlijk voor de relatie met je werknemer. Als je voornamelijk afgestemd bent op de emotie van de ander, dan loop je het risico dat je jezelf te weinig in acht neemt. Je kunt dan zelf overbelast of overprikkeld raken. Jouw eigen werk komt dan onder druk te staan, omdat je je aanpast, je onderdanig opstelt, 'please-gedrag' vertoont of jezelf volledig wegcijfert. Ook dan ben je uit relatie en kun je beticht worden van visieloosheid en van het ontbreken van daadkracht. Het is niet snel goed, hè?



VIDEO Brene Brown:
Power of empathy



Werken aan empathie

Welk inzicht krijg je op basis van het voorgaande? Hoe is het gesteld met jouw empathie? Heb je er te veel van of juist te weinig? En wat is de impact daarvan op je medewerkers? Je kunt jouw empathisch vermogen vergroten door actief te luisteren, te werken aan vertrouwen en te laten weten dat je de ander hebt gehoord (en geef alsjeblieft geen gratis tips).

Actief luisteren

Actief luisteren gaat over het teruggeven van wat je medewerker heeft gezegd, maar dan in jouw eigen woorden. Personen met veel empathie kunnen dit. Zélf als zij het niet eens zijn met wat de ander zegt. Luister dus meer dan dat je spreekt, of zoals Covey, beroemd om zijn zeven effectieve eigenschappen, het zegt: 'Eerst begrijpen, dan begrepen worden.' Actief en empathisch luisteren betekent óók dat je niet autobiografisch reageert. Dat je niet steeds over jezelf begint. Dat je de ander niet onderbreekt, maar laat uitpraten. Dus zet die radio op de achtergrond uit. En neem de tijd om te horen wat je medewerker écht zegt, in plaats van dat je al gaat nadenken over hoe je gaat reageren. Vraag door op wat hij of zij vertelt. En echt, geen gratis tips!

Werk aan vertrouwen

Vertrouwen vergroten doe je door je te verbinden op persoonlijk niveau. Deel jezelf. Deel persoonlijke verhalen. Deel je emoties. Als je je medewerkers persoonlijk kent, begrijp je beter wat hen raakt en beweegt. Hoe je dat doet? Vraag eens wat vaker naar persoonlijke onderwerpen, zoals kinderen, sport of actuele gebeurtenissen. En toon oprechte interesse, want anders wordt het een trucje en die werken niet.

Hoor de ander!

Wat zegt je medewerker écht? Vraag door naar wat er aan de hand is. Onderbreek je medewerker niet en kom ook niet meteen met oplossingen. Door eerst te luisteren, doorgrond en begrijp je het gevoel van de ander. Als je dit hebt gedaan en weet wat de ander bezighoudt, geef dat dan ook terug. Laat de ander weten dat je hem of haar hebt gehoord. Een zin als 'Ik hoor je' of 'Ik begrijp je' is vaak voldoende.



VIDEO Simon Sinek: Understanding empathy

Bouwen aan de kwaliteit van je communicatie

De kwaliteit van je relatie met je medewerker en de kwaliteit van de samenwerking wordt in hoge mate bepaald door de kwaliteit van de communicatie. Hoe beter we communiceren en luisteren, des te beter de relatie is en des te soepeler en efficiënter het contact gaat tussen jou en je medewerker. Kwalitatieve communicatie betekent niets anders dan dat je duidelijke taal spreekt naar je medewerker. Dat je weet dat ‘zenden’ alleen zin heeft als je teamlid echt aandacht heeft voor wat jij te zeggen hebt. En dat je iets constructiefs doet als je merkt dat hij of zij je niet begrijpt of redenen heeft om niet met aandacht naar je te luisteren.



VIDEO: Simon Sinek
If you don't understand
people, you don't
understand business

Actie is reactie

Hoe jij iets zegt, hard of zacht, je intonatie, het gevoel waarmee je woorden geladen zijn (boos, bedroefd, bang) of hoe je juist iets níét zegt... Het heeft een enorme impact op hoe jouw boodschap overkomt. En dus op wat het met jouw medewerker doet. Gevoelens en oordelen worden vaak opgeroepen door de wijze waarop jij verbaal en non-verbaal (!) communiceert. De kans is groot dat jouw medewerker aan de signalen die jij uitzendt, merkt dat iets jou irriteert of dat je hem of haar zelfs niet mag. Dit leidt tot negatieve gevoelens en oordelen die zijn weerslag hebben op jullie communicatie. Zo kom je in een negatieve spiraal die door beiden onbewust en onbedoeld wordt versterkt. Net zolang tot je medewerker de spiraal doorbreekt en zijn baan opzegt. Zoals we aan het begin van dit boek zeiden: mensen werken, omdat ze een betekenisvolle bijdrage willen leveren. Ze willen daarin vooruitgang boeken. Laten we eens kijken wat die medewerkers soms zeggen als ze dat gevoel van ‘een bijdrage zijn’ missen.





‘Wat wil ‘ie nou van me?’

Medewerkers die niet weten wat er van hen wordt verwacht, wantrouwen het management vaker, voelen zich vaker gefrustreerd en hebben minder controle over de manier waarop ze hun werk moeten doen.

Daarnaast voelen ze zich minder productief. Het zijn stuk voor stuk argumenten om je heil elders te (willen) zoeken. Voor jou als manager een goede reden om nog eens grondig na te gaan of jouw medewerker eigenlijk wel weet wat je precies van hem of haar verwacht.

‘Zij weet het echt altijd beter, ik hou mijn mond voortaan wel dicht.’

Als je erop uit bent om je medewerkers monddood te maken, heb dan altijd het laatste woord en haal koste wat kost je gelijk. Je geeft dan constant je mening en luistert vooral niet naar de mening van anderen. Veel managers hebben last van geldingsdrang. Sommige ‘leiders’ denken dat toegeven hun positie aantast en dat onfeilbaarheid een noodzakelijke eigenschap is. Maar er is geen enkele reden om je steeds te manifesteren. Geef je medewerkers de regie en ervaar dat je soms zelfs niet nodig bent. Voelt dat overbodig? Wen er maar aan. Hoe meer overbodig jij je voelt, des te meer regie er genomen wordt door je medewerkers. Zo worden ze autonoom en ontwikkelen ze zich.

‘Wat heb ik nou weer verkeerd gedaan? Doe ik ook wel eens iets goed?’

Wil je een totaal gestreste werknemer die met de dag onzekerder wordt en daardoor op een dag in een burn-out terecht komt en daarna vertrekt? Blijf dan uitsluitend negatief kritisch en geef geen complimenten. Om werkstress tegen te gaan is de houding van de manager cruciaal. Het geven van complimenten, positieve en constructieve feedback en autonomie is dé oplossing!

1. Je communiceert en luistert niet goed.

Check jezelf

Welk inzicht heb je gekregen? Wat voor baas ben jij en welke impact heeft dat op het team en op de medewerkers? Wat ervaren zij? Het lijken simpele vragen, maar stel ze eens écht. Ga het gesprek aan. We hebben een checklist voor je samengesteld die je hierbij kan helpen. Als je je hieraan houdt, zul je meteen een positieve verandering ervaren, zowel in het gesprek als bij je medewerker.

Welke van onderstaande is er voor jou te ontwikkelen?

- Gebruik heldere taal, afgestemd op de medewerker tegenover je;
- Spreek in korte zinnen;
- Sta niet alleen op ‘zenden’, maar schakel zo snel mogelijk over op ontvangen als de ander behoefte heeft om iets te zeggen of te vragen;
- Heb echte aandacht voor de medewerker;
- Laat je teamlid uitpraten;
- Stel vragen om je medewerker goed te begrijpen;
- Ga in op non-verbale signalen;
- Vat geregeld het gesprek samen om te checken of je je medewerker goed begrepen hebt;
- Als je werknemer het niet met je eens is, onderzoek je zijn/haar bezwaren in plaats van hem of haar te overtuigen dat jij gelijk hebt;
- Je medewerker bepaalt of hij (alsnog) jouw idee of mening overneemt. Zelfs als je leidinggevende bent, ga jij er niet over hoe je medewerker over zaken denkt.

***If you don't understand people,
you don't understand business***

2

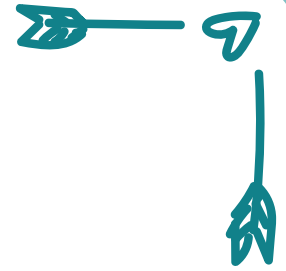
Je maakt de werkplek onvoldoende psychologisch veilig



Uitvindingen die ons leven makkelijker zouden moeten maken, hebben tal van negatieve bijeffecten. We moeten bijvoorbeeld hard rennen om bij te blijven. Dat geeft soms meer stress.

Door social media wordt schelden en lelijk doen tegen elkaar 'normaler', onze normen vervagen. Een structureel gebrek aan respect binnen organisaties kan leiden tot een angstcultuur. We lezen er daarom ook steeds meer over.





*De term ‘psychologische veiligheid’
hoor je tegenwoordig overal. De aandacht
voor dit thema komt niet uit de lucht vallen.
De tijdgeest is veranderd.*

Amy C. Edmondson van de Harvard Business School onderzocht de rol van psychologische veiligheid op de werkplek. Zij ontdekte dat een veilige cultuur leidt tot innovatie, snelle ontwikkeling van medewerkers, betere prestaties van teams en een lager verloop!



Toen Edmondson net begon als onderzoeker, was ze betrokken bij een onderzoek naar medische missers. De resultaten waren het omgekeerde van wat ze had verwacht: effectieve teams bleken méér fouten te maken dan slecht functionerende teams. Hoe was dat mogelijk? Na lang puzzelen ontdekte ze dat goed functionerende teams niet zozeer meer fouten maakten, maar dat zij eerder geneigd waren om fouten te rapporteren en met elkaar te bespreken. Om haar ‘per ongeluk’ ontdekking een naam te geven, gaf ze deze de term ‘psychologische veiligheid’: het gevoel om vrij met elkaar van gedachten te wisselen. Om vragen te stellen, ideeën te opperen, meningen te uiten én kritiek te geven.

*Een veilige cultuur:
‘Een cultuur waarin werknemers zich vrij voelen
om hun mening te geven, te experimenteren,
feedback te geven en hulp te vragen
(en fouten te maken).’*

Psychologische veiligheid

Wie zich psychologisch veilig voelt, voelt zich senang om dingen te zeggen. Wie dat gevoel mist, houdt liever zijn mond. Waarom? Uit angst. Want, anderen zouden kunnen denken dat je dom bent, omdat je de 'verkeerde' vragen stelt. Of misschien vinden ze je wel opdringerig wanneer je een nieuw idee oppert. En wat als een kritische opmerking direct als negatief wordt ontvangen? Niemand wil bestempeld worden als dom, opdringerig of negatief.

En daarom houden we vaak liever onze mond. De woorden die we hadden willen zeggen, slikken we in. We zwijgen, terwijl we eigenlijk zoveel te vertellen hebben. Dat is zonde en het maakt dat medewerkers minder 'werkgelukkig' worden en ontslag nemen.

Wanneer er weinig tot geen psychologische veiligheid is, regeert de angst. Bang voor de mening van anderen, zorgen ervoor dat je niets meer zegt. Je vermijdt confrontaties. Situaties die jouw zelfbeeld of het beeld dat anderen van jou hebben kunnen beschadigen, ga je liever uit de weg. Daarom zwijg je. Iemand uit onze trainingen was zo bang voor haar manager dat zij elke ochtend een kop koffie én een kop thee op haar bureau zette.

Gevraagd naar waarom ze dat deed zei ze: 'zo doe ik het in elk geval altijd goed'.

Je houdt je mening liever voor je of stelt die belangrijke vraag tijdens de meeting niet. Allemaal uit vrees om dom over te komen of het niet goed te doen. In een onveilige cultuur waarin kwetsbaarheid wordt afgestraft, zeg je immers liever niets dan iets doms. En je doet liever niets, dan dat je iets fout doet, toch?

Een psychologisch veilige werkplek is geen Sesamstraat. Het gaat er niet om dat we allemaal lief en aardig voor elkaar zijn en dat er geen ruzie, onenigheid, discussies of gedoe bestaat. Juist niet. Het is belangrijk dat al die dingen er juist wel zijn én dat dat oké is. Dat je wéét dat je je mening kunt geven zonder dat het automatisch negatieve gevolgen heeft. En dat je wéét dat er binnen je team of organisatie op de bal wordt gespeeld, niet op de man. Dit alles gebeurt in een context waarin verwachtingen en grenzen helder zijn. Je hoeft niet de hele dag met emoties bezig te zijn. Het gaat erom dat je als manager of directie een context creëert waarin medewerkers zich gewaardeerd voelen voor wat ze vinden, denken en zeggen. Want die veiligheid bevordert de innovatie, ontwikkeling en groei van medewerkers en de kwaliteit van het werk.



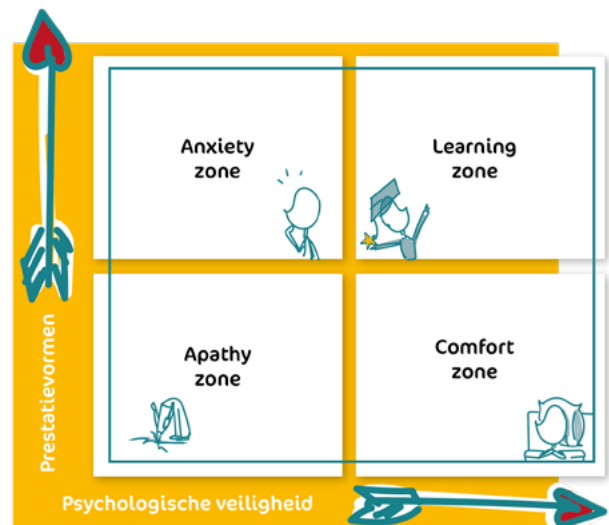
Urgentie en commitment

Om doelen te behalen in een zakelijke context is ook een gevoel van urgentie bij en commitment van medewerkers nodig. Heb je beide? Dan bevind je je volgens Edmondson in de zogenaamde 'learning zone'. Je hebt een context ontwikkeld waarin mensen urgentie voelen, gecommiteerd zijn aan kwalitatief hoogstaande doelen en het gevoel hebben dat hun stem en mening gewaardeerd wordt en belangrijk is. Problemen worden opgelost en uitdagingen worden aangegaan. Deze gouden combinatie laat jou, je medewerkers en je organisatie hoog vliegen! De liefde komt dan van twee kanten. Je zou kunnen zeggen dat jij en je medewerker het beste in elkaar naar boven halen.

Heb je binnen je team of organisatie geen psychologische veiligheid én ontbreekt het bij een medewerker aan urgentie en commitment, dan zit hij of zij in de zombie zone, de zogenaamde apathy zone. Je medewerker heeft geen hart voor de zaak of voor het werk, heeft weinig tot geen contact met andere medewerkers en voelt geen urgentie of commitment om goed werk af te leveren.

Heb je die psychologische veiligheid wel op orde, maar heerst er bij jouw medewerkers op geen enkele manier een urgentie of commitment? Dan bevinden zij zich in de alom bekende comfort zone. Lekker ontspannen je werk doen! Komt het vandaag niet af? Dan hebben we altijd morgen nog!

Als laatste – en dit is volgens Amy Edmondson de meest onheilspellende vorm – bestaat er dus ook een situatie waarin het commitment van je medewerkers en de mate waarin zij urgentie voelen om goed werk af te leveren hoog is, maar waarin het ontbreekt aan psychologische veiligheid. Dit noemt Edmondson de angstzone, de anxiety zone. Je medewerker is gecommiteerd aan haar of zijn werk én heeft hart voor de zaak. Toch kunnen beide zaken niet tot wasdom komen, omdat jij de mening van je medewerker niet waardeert, niet hoort of er zelfs niet eens naar vraagt. Je medewerker is té bang om iets te zeggen. Deze angst is funest voor het benutten van het volle potentieel van je medewerker en van het team. Het belemmert betrokkenheid en innovatie. Medewerkers die bang zijn, haken vroeg of laat af.



De angstcultuur

De mens maakt het soms zó moeilijk voor zichzelf. Dat we elkaar het licht in de ogen niet gunnen. Dat we dreigende taal uitslaan of juist opeens niets meer zeggen. Dat we boos worden, in plaats van dat we gewoon met elkaar praten en dat wat dwarszit uitspreken, vragen om verduidelijking, overleggen met elkaar of iets afstemmen. Dat we elkaar domineren en zó graag ons gelijk willen halen. Koste wat het kost.

Loopt iedereen bij jou op kantoor op zijn tenen over de gang? Praten mensen zacht? Fluistert iedereen? Houdt iedereen z'n kaken stijf op elkaar tijdens een vergadering? Verandert het onderwerp als Carla of Youssef binnenkomt? Voel je dat er wat is maar wordt er niet over gesproken?

We kunnen er lacherig over doen, maar er zijn meer organisaties waar angst heerst dan we denken. Ook anno 2022.



Zo creëer je een angstcultuur

Een angstcultuur of psychologische onveiligheid ontstaat als jij je macht effectief misbruikt, als jij je medewerkers intimideert en als je er een verborgen agenda op nahoudt. Stelselmatig maak je je schuldig aan de punten die we hieronder noemen. Welke van deze doe je al? Een beetje? Of misschien een beetje veel?

Geef géén complimenten

Medewerkers doen het goed op een complimentje. Ze horen graag dat ze het goed doen. In een tijd van presteren, targets en andere perfecties is een complimentje een welkome afwisseling. Wil je je medewerker onzeker maken? Stop dan direct met het uitdelen van complimenten. Zéker als ze erom vragen of ernaar vissen. Zeg in plaats daarvan: 'Maar joh, daar word je toch gewoon voor betaald?'

Wees keihard als iemand een fout maakt

Opbouwende kritiek? Dat is voor no-no's. We zijn op kantoor om te werken! Punt. Wees hard en meedogenloos als je medewerker een fout maakt. Dat gedrag kun je beter meteen afstraffen.





Als je werknemer een afspraak vergeet, zie dat dan als een fout. Maak je medewerker duidelijk dat hij of zij dat nooit meer moet doen. En als iemand dan begint te huilen – hoe heeft het zo ver kunnen komen binnen je organisatie dat gevoelens ineens belangrijk zijn? – kaken op elkaar en door!

Negeer

Negeren doen we allemaal. Vaker dan we denken. Ken je het gevoel? In de verte zie je hem of haar al lopen in de supermarkt. Zo ongeïnteresseerd mogelijk kijk je de andere kant op. Dat kan ook op je werk. Zeg niks, vermijd contact en doe alsof die ene medewerker er niet is. Je kunt deze tactiek versterken door tijdens de lunch tegen een paar andere medewerkers overdreven leuk en belangstellend te doen. De medewerkers die altijd overal wat van vinden, ontwijk je. Stellen ze je een vraag? Gewoon niet reageren. Dat is het makkelijkst.

Smeed bondjes

Een angstcultuur creëren doe je natuurlijk niet alleen. Gedraag je Trumpiaans! Smeed bondjes en zorg dat enkele medewerkers van je gaan houden. Zorg er ook voor dat je op de hoogte bent van al hun ins en outs. Tot in detail. Let op dat je de medewerkers die jou altijd steunen de beste baantjes geeft als dank voor hun loyaliteit. Wij versus zij werkt altijd. Verdeel en heers!

Roddel

Praat niet mét je medewerkers, maar óver je medewerkers. Heeft Peter al een mening over Els? Dit is je kans. Deel een blunder over haar, maak het flink smeug, maar breng het zogenaamd begripvol. Je krijgt wel sympathie, maar gooit ondertussen olie op het vuur.

Lieg

Om je eigen positie te versterken moet je soms liegen. Verzin dingen, maar zeg altijd dat je het van iemand anders hebt gehoord. Jij bent immers nóóit de bron. Nee, niet jij, maar een ándere medewerker heeft gezien dat Peter drie pakken printpapier heeft meegenomen. Dat heb je ‘van horen zeggen’. Verdraai de waarheid; deze is toch subjectief en is dus niet te achterhalen.

Dreig geregeld en vooral waar iedereen bij is

Als mensen hun onvervalste mening geven, snoer hen dan de mond. En doe dat vooral op een moment waarop iedereen het hoort. Stel daar een dreigement tegenover: ‘Hm, Stefan, ik weet niet of dit soort gebabbel nu echt bijdraagt aan jouw carrière. Je krijgt toch een tweede kind? En je gaat toch groter wonen? Ik kan mij voorstellen dat deze baan belangrijk voor je is?’

Versterk onzekerheid

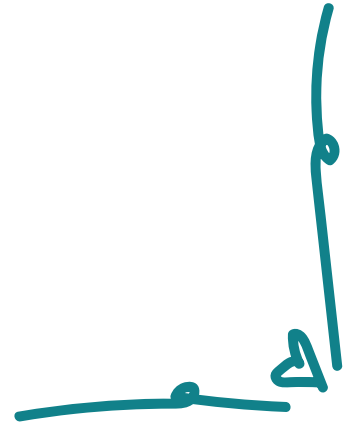
Laat medewerkers zo lang als mogelijk in onzekerheid over een op handen zijnde reorganisatie. Het is de ideale manier om iedereen totaal gestrest over de afdeling te laten lopen.

We overdrijven, dat realiseren we ons. Maar ondanks dat we bovengenoemde oorzaken van psychologische onveiligheid wat cynisch hebben omschreven, maken we ons er toch allemaal, in meer of mindere mate, schuldig aan. Als je de waarheid onder ogen durft te zien, moet je misschien erkennen dat je soms over medewerkers praat als ze er niet bij zijn, of dat je medewerkers langer in onzekerheid laat dan nodig is. Misschien doe je het onbewust, maar de gevolgen zijn er wel. Wees je dus bewust van de impact van jouw gedrag.

De impact van psychologische onveiligheid



Psychologische onveiligheid heeft altijd effect op de gehele bedrijfscultuur. Het kan leiden tot een cultuur van zwijgzaamheid. De ongeschreven regel is: 'Hier kun je beter je mond houden. Spreken is zilver, zwijgen is goud.' Met alle gevolgen van dien. Medewerkers geven bijvoorbeeld geen feedback meer. Niet aan jou of aan elkaar waardoor er grove fouten worden gemaakt.





Zo wilde de leiding van het Duitse Volkswagen AG 's werelds grootste automobiefabrikant worden. Managers die daar vraagtekens bij plaatsten, werden openlijk afgezekken. Er werd zelfs gedreigd met ontslag. Het gevolg? Sjoemelen werd de norm. De doelen moesten immers worden gehaald. Lukt het niet linksom, dan maar rechtsom. De zogenaamde 'Dieselgate' was een logisch gevolg. Dat kwam het bedrijf duur te staan.

Nóg erger is het voorbeeld van de crash tussen twee Boeing 747-vliegtuigen op de luchthaven van het Canarische eiland Tenerife in maart 1977. Hoewel andere factoren ook meespeelden (het was die dag mistig en één van de vliegtuigen had op een naburig vliegveld vertraging opgelopen), werd de ramp primair veroorzaakt door angst. De copiloot en de flight engineer van het KLM-vliegtuig durfden hun baas niet te overrulen toen hij de beslissing nam om zonder nadrukkelijke toestemming van de verkeersleiding op te stijgen. Het KLM-toestel klapte in volle vaart op een eveneens op de startbaan taxiënde vliegtuig van PanAm. De crash kostte 583 mensen het leven. Voor de vliegindustrie was het de aanleiding om de cultuur in de cockpit rigoureus aan te pakken.

Een ander effect van psychologische onveiligheid is dat je medewerkers acteurs worden. Net als in een relatie lijkt alles op het eerste oog goed te gaan, totdat ze opeens 'een pakje sigaretten gaan halen' en nooit meer terugkomen. Ze gaan vreemd, namelijk bij de concurrent werken. Of ze melden zich ziek. Dat laatste is vaak nog terecht ook: jouw slechte leiderschap kan leiden tot een hoog verzuim. Medewerkers worden overspannen of krijgen een burn-out doordat zij

constant op hun tenen lopen, geen autonomie ervaren en geen hulp durven vragen, maar wel voelen dat ze moeten leveren. Veel stress, weinig waardering: een desastreuze combinatie. In 2020 liet Gallup zien dat onder werknemers die zich uitspreken – als het goed gaat én als het niet goed gaat – de kans 59% kleiner is dat zij in het komende jaar een nieuwe baan of carrière zoeken.

Binnen de context van een angstcultuur of psychologische onveiligheid, is innovatie, groei en ontwikkeling tot een minimum beperkt. Innovatie ontstaat bij de gratie dat er fouten gemaakt mogen worden, dat iedereen naar elkaar luistert en dat er genoeg ruimte is om te experimenteren. Het behoeft geen verdere uitleg dat roddelen, dreigen en fouten hard afstraffen contra-innovatief werkt. Niemand durft meer out-of-the-box te denken, dus je organisatie komt tot stilstand. En daarmee je medewerker dus ook. Die wil dat niet en gaat elders werken.

Onderzoek van The Harris Poll toonde in 2021 aan dat een gebrek aan loopbaangroei en -ontwikkeling ook een belangrijke reden was waarom werknemers hun heil elders zochten. De remedie? Werk aan vertrouwen! Vertrouwen koop je niet, maar dat ontstaat (en verdwijnt trouwens ook) in de onderstroom. En voor het naar boven krijgen van de onderstroom is veiligheid nodig.

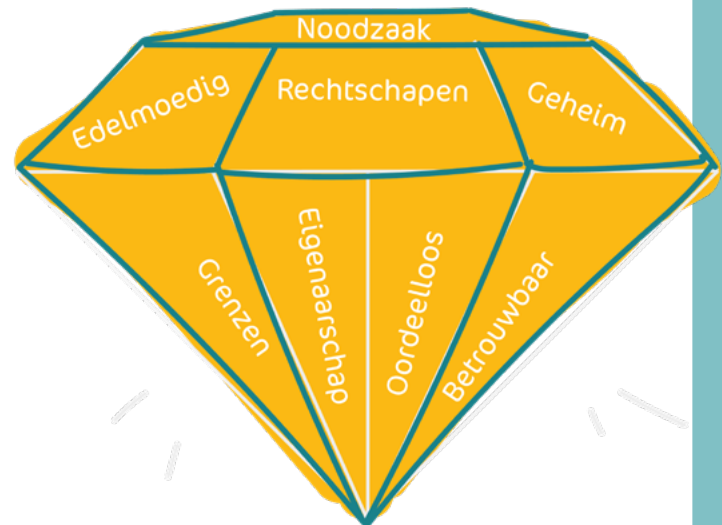
Werken aan vertrouwen

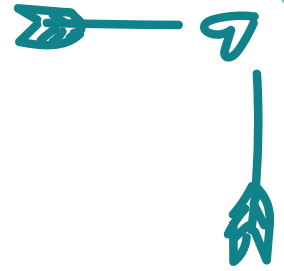
Het BRAVING-model van Brene Brown kan helpen om het échte gesprek met je medewerkers aan te gaan. Zo krijg je inzicht in waar de schoen wringt en wat je eraan kan doen. Vaak zit het wantrouwen of de angst in een klein hoekje en is het niet al te moeilijk om de relatie met je medewerker te herstellen. Soms is er te veel gebeurd en zul je, net als in relatietherapie, om hulp moeten vragen. Een goede coach, mediator of teamcoach is dan in staat de onderstroom naar boven te halen. Hij of zij kan ervoor zorgen dat jij en je medewerker(s) het échte gesprek gaan voeren, zodat er veiligheid en vertrouwen ontstaat.

Brene Brown heeft uit een enorme stortvloed aan data de essentie van vertrouwen teruggebracht tot zeven salamiplakjes. Zelf noemt ze het de anatomie van vertrouwen. Het model bestaat uit zeven onderdelen die bekend zijn onder het acroniem BRAVING: Boundaries, Reliability, Accountability, Vault, Integrity, Non-judgement en Generosity. Iemand vertrouwen, zo zegt Brown, is een 'braving thing to do.'

Bekijk de verschillende elementen en ga het gesprek eens aan met je medewerker. Waar zit het goed tussen jullie en waar kan het beter? Is er in het verleden ooit iets gebeurd dat een negatief effect had op dit bepaald element? Zo ja, wat dan? Welke verantwoordelijkheid kun jij daarvoor nemen? Wat hebben jullie van elkaar nodig? Door het gesprek aan te gaan, kun je het vertrouwen herstellen.

Trust





Boundaries – Grenzen

Grenzen aangeven verhoogt het vertrouwen dat medewerkers in jou hebben en vice versa. Bij duidelijke grenzen weet iedereen waar die aan toe is. Hoe zit dat met jou? Respecteer jij de grenzen van jouw medewerker? En wanneer je twijfelt over iemands grenzen, vraag je dan of dat wat jij wilt oké of akkoord is? Geef je ook je eigen grenzen duidelijk aan? Iemand die niet consequent is of die 'ja' zegt en 'nee' doet, bouwt geen vertrouwen op. Dat is zonde. Medewerkers willen juist graag duidelijkheid. Het geeft houvast en binnen grenzen kunnen zij veel zelfstandiger werken. Weet ook dat je medewerkers je juist waarderen vanwege je duidelijkheid. Ze zullen het niet altijd rechtstreeks tegen je zeggen, maar medewerkers vinden het doorgaans erg fijn om te weten wat er van ze wordt verwacht. Je kweekt er juist vertrouwen mee.

Reliability – Betrouwbaarheid

Betrouwbaar zijn betekent dat je doet wat je zegt. Niet één keer, maar altijd. Want vertrouwen komt te voet en gaat te paard! Doe alleen beloftes die je waar kunt maken. En kom die afspraken echt na. Lukt het een keer onverhoopt niet? Geef dat dan aan en zeg wanneer het wel lukt. Durf ook om 'nee' te zeggen als dat nodig is. Als je medewerker afspraken niet nakomt, spreek hem of haar daar dan op aan, maar veroordeel niet. Merk je dat je medewerker vaker toezeggingen doet die hij of zij niet nakomt? Bespreek dat dan. Geef aan dat het jouw vertrouwen in hem of haar beschadigt en zoek samen naar een oplossing.

Een ander belangrijk punt is dat jij je houdt aan de (soms ongeschreven) regels die heersen binnen de cultuur van je team of organisatie. Een ongeschreven regel kan zijn dat je nooit direct naast kantoor parkeert of dat je voor 9 uur binnen bent. Als jij deze regels zelf niet naleeft, dan kun je jouw medewerkers er niet op aanspreken. Dat zou hypocriet zijn en kost je juist het vertrouwen van je medewerkers.

Accountability – Verantwoordelijkheid

Als je je verantwoordelijkheid altijd neemt, dan is dat de verdubbelaar voor vertrouwen. De kern is dat je in staat bent om altijd te bedenken: 'Wat doe ik dat dit gebeurt? Wat is mijn aandeel? Wat heb ik gedaan dat niet effectief was?' Neem je verantwoordelijkheid voor situaties die zijn ontstaan en voor de fouten die je hebt gemaakt. Probeer ze niet te verbergen, maar erken ze. Bied je excuses aan en vraag hoe je het goed kunt maken. Ga er – net als bij jezelf – vanuit dat je medewerkers ook niet expres fouten maken. Geef de ander de kans om fouten te herstellen. En aanvaard zijn of haar oprechte excuses.

VAULT: Discretie

Neem het verhaal van Jan. Hij had een training gevolgd, daarin was afgesproken dat alles wat werd verteld binnen de groep zou blijven. Hij had ervaringen uit zijn jeugd gedeeld over zijn vader die alcoholist was en hem sloeg. Toen hij de volgende dag op kantoor naar de koffieautomaat liep, kwam zijn directeur, die niet bij de training was geweest, hem tegemoet lopen.

'Jan,' zei de directeur, 'ik wist niet dat jij zo'n vreselijke jeugd hebt gehad!' Je kunt je indenken dat Jan zijn vertrouwen in de mensen in de training, maar ook in de organisatie en in de directeur, op dat moment een onherstelbare deuk opliep. Het zal je niet verbazen dat Jan daar niet meer werkt.

Dat wat iemand je in vertrouwen vertelt, hou je voor je. En praat niet negatief over iemand die niet aanwezig is. Door te roddelen weet diegene met wie je aan het roddelen bent, dat jij ook over hem of haar roddelt met anderen. Dat is funest voor het vertrouwen dat je medewerkers in je hebben. Merk je dat er achter je rug om over jou gepraat wordt? Laat dan weten dat je sensitief genoeg bent om door te hebben dat de ander iets dwars zit. Geef aan dat je dat wilt bespreken én uitspreken. Je lost daarmee niet alleen dat ene probleem op, maar geeft ook het goede voorbeeld naar anderen toe.

Integrity – Integriteit

Over integriteit is Brene Brown heel duidelijk: doe wat goed of nodig is in plaats van dat je de weg van de minste weerstand kiest. Doe dat ook als dat niet leuk is, langer duurt of moeilijker is. Kiezen voor integriteit ligt vaak buiten je comfort zone en voelt dan ook ongemakkelijk. De impact ervan op je medewerker en op het vertrouwen dat hij of zij in je heeft of krijgt, is echter gigantisch. Laten zien waarvoor je staat vergt moed. 'Wie nergens voor staat, valt voor alles.' En dat is precies wat er gebeurt als je je laat leiden door angst. Door níét te kiezen voor de makkelijke weg, laat je zien welke normen en waarden je belangrijk vindt. Zo wek je vertrouwen. Stimuleer medewerkers om hetzelfde te doen.

Help ze door coaching om buiten hun comfort zone te treden. Zo ontwikkelen zij zich en bouwen ze aan zelfverzekerdheid. En laat dat nou twee belangrijke elementen zijn waardoor medewerkers lang(er) bij je blijven!

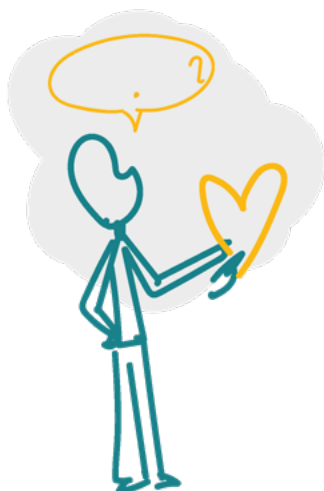


Non-judgement – Onbevooroordeeld zijn

Oordeel niet te snel over een ander. Treed mensen onbevooroordeeld tegemoet. Zeker wanneer iemand om hulp vraagt of zich anderszins kwetsbaar opstelt. Haal jouw eigenwaarde niet uit het geven van hulp. Op die manier zie je de hulpvrager (onbewust) als minderwaardig. Durf ook zelf om hulp te vragen. En voel je niet minderwaardig als je ergens hulp bij nodig hebt.

Generosity – Grootmoedigheid

Ga ervan uit dat de ander goede intenties heeft. Geef hem het voordeel van de twijfel. Krijg geen argwaan als iemand je iets geeft zonder dat je er iets voor hebt gedaan, maar prijs jezelf er gelukkig mee. Wanneer je meteen achterdochtig of jaloers wordt, zegt dat meer over jezelf dan over de ander. Mocht je van een collega vinden die zijn of haar werk niet goed doet, trek dan geen overhaaste conclusies. Stel open vragen om erachter te komen wat er aan de hand is. Het zou zomaar kunnen dat je verwachtingen niet reëel waren of dat er een goede verklaring voor is.



BRAVING is een effectief model om je eigen gedrag en het gedrag van je medewerker te spiegelen. Je kunt hiermee op een tactvolle manier ontdekken wat er écht speelt in de onderstroom. Zeggen dat je iemand niet vertrouwt, is een zware boodschap met enorme consequenties. Breng het gesprek daarom terug naar de essentie. Bespreek waar het binnen dat verlies aan vertrouwen echt over gaat en repareer de ontstane schade.



VIDEO: BRAVING Brene Brown

3

Het is inmiddels wel duidelijk toch?

Medewerkers komen (bijna) dagelijks met en voor je werken, omdat ze willen bijdragen aan betekenisvol werk. En omdat ze binnen dat werk vooruitgang willen boeken.

Je coacht je mensen niet en laat ze niet groeien

In de voorgaande hoofdstukken lieten we zien hoe medewerkers het gevoel kunnen krijgen dat ze niet bijdragen of niet (genoeg) gewaardeerd worden. Jouw rol daarin werd helder en je ontdekte waar dit gevoel uiteindelijk toe leidt: medewerkers verbreken de relatie en vertrekken. Vervolgens gaven we je tips, tricks en tools om het vuurtje wél brandend te houden. Dit hoofdstuk gaat over het verlangen van medewerkers om zich te ontwikkelen. Vooruitgang boeken betekent immers dat medewerkers steeds beter willen worden in wat ze doen en willen groeien in hun competenties.



Hoe willen medewerkers groeien?

Onderzoek (Mercer 2019) geeft aan dat werknemers willen werken voor een manager die hen faciliteert in hun loopbaanontwikkeling. Met andere woorden: als jij je medewerkers geen tijd en ruimte geeft om te leren, te ontwikkelen en te groeien, als jij je medewerkers geen fouten laat maken en als je ze geen promotiekansen biedt, dan gaan ze op zoek naar een plek waar ze dat wél kunnen en krijgen.



Laten we beginnen met de feiten. In het onderzoek van Mercer (2019) noemt één op de drie werknemers als reden voor vertrek dat ze niets nieuws leerden en niet beter werden in wat ze deden. Terwijl bijna alle van de 310 onderzochte organisaties in ontwikkeling hadden geïnvesteerd. Slechts 26% van de werknemers beoordeelde de aangeboden trainingen en cursussen als nuttig. De medewerkers bleken behoefte te hebben aan iets anders. Namelijk aan coaching van hun manager. Juist het ontbreken hieraan werd door de ondervraagden als een gemis ervaren.

Het gaat er dus niet alleen om dát je groei en ontwikkeling faciliteert, maar ook om wát je aan ontwikkeling en opleiding aanbiedt. Een juist jouw coachende managementstijl maakt het verschil in hoe je medewerkers ontwikkeling en groei ervaren. Het toeval wil dat coachen over de ander gaat; niet over jou. Tijd om jouw coachende vaardigheden eens onder de loep te nemen. Laat jij je medewerkers groeien of zit jouw ego je in de weg?

Kijk uit voor je ego!

Wie een reus wil zijn, verzamelt kabouters om zich heen. Het is dan natuurlijk belangrijk dat je die kabouters klein houdt, zodat jouw reuzenego groot blijft. Maar pas op: een opgeblazen ego is dé valkuil voor iedere leider. Hoe hoger je op de leiderschapsladder klimt, hoe meer je het risico loopt om een opgeblazen ego te krijgen. En als je eenmaal in jouw eigen bubbel zit, verlies je het contact met de mensen die je leidt en de cultuur waarvan je deel uitmaakt.

Enkele jaren geleden werden we door de directie van een groot Nederlands bedrijf gevraagd voor leiderschapsontwikkeling in de gehele organisatie. De directeur, die steevast zijn grote dure auto naast de deur parkeerde bij het bordje 'directie', was ook bij het traject betrokken. Hij zei tegen zijn twaalfkoppige managementteam: 'Ik weet zeker dat ik van jullie allemaal het grootste arbeidsethos heb.' Niemand zei wat. Au. Toen duidelijk werd dat de directeur echt niet openstond voor feedback, hebben we de opdracht teruggegeven. Inmiddels is, nu ruim twee jaar later, het hele MT opgestapt. Een dergelijk ego ontstaat niet in een dag. Als je hogerop komt, verwerf je meer macht. En dat heeft grote gevolgen.

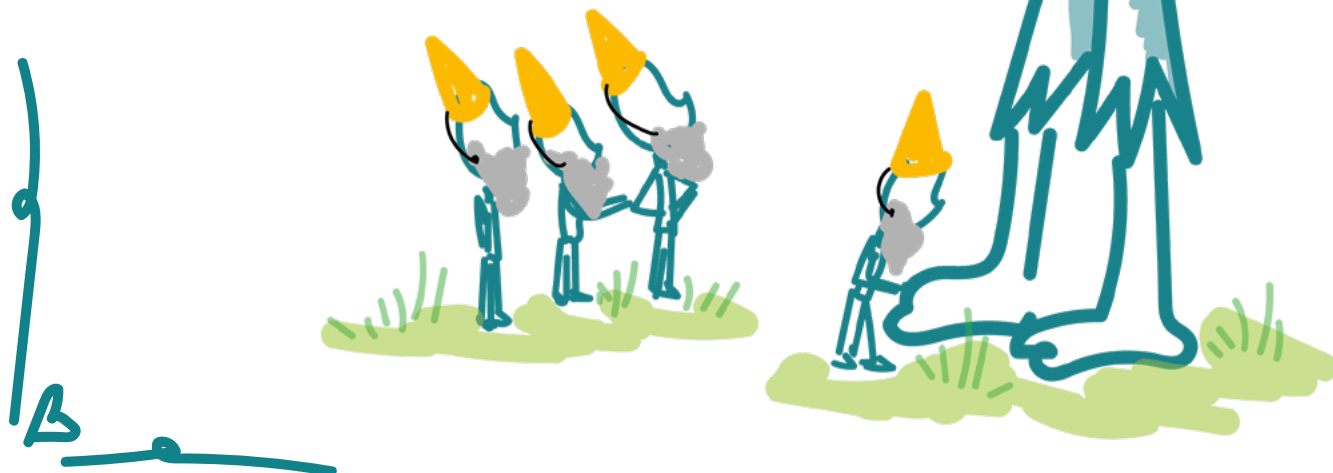
Medewerkers gaan je eerder bevestigen, geven je niets tot weinig meer terug, luisteren beter naar jou dan naar anderen, zijn het bijna altijd met je eens en lachen hard om je (flauwe?) grappen. Al die dingen kietelen je ego. Heerlijk! En door dat gekietel wordt het groter! Zonder dat je het merkt, gaat je ego op zoek naar nog meer kracht en macht. Je ego vernauwt je kijk op dingen en maakt je corrupt. Je loopt zelfs het risico om tégen je eigen waarden in te handelen. Opletten dus.

Jouw ego is zelf ook een target. Hoe groter het is, hoe eerder iemand het raakt. Een groot ego maakt je voorspelbaar en daardoor vatbaar voor manipulatie. Onbewust leren medewerkers om in te spelen op je ego. Ze ontdekken hoe ze moeten handelen of wat ze moeten zeggen om jou rustig of in goeden doen te krijgen. Je loopt daardoor het risico om beslissingen te nemen die op dat moment je ego strelen, maar die schadelijk zijn voor je medewerkers, je organisatie en (uiteindelijk) ook voor jou.

Hoe gek het ook klinkt: een opgeblazen ego houdt jou in feite dus klein. Wanneer jouw ego je vertelt dat je écht als enige verantwoordelijk bent voor het grote succes of dat je écht het grootste arbeidsethos hebt van iedereen, dan gaat het je corrumperen. Je ziet jouw aandeel niet in dingen die misgaan. En doordat je geen kritiek of feedback meer krijgt, ontwikkel je niet. Jij staat stil. En daardoor staan je medewerkers dat ook. En klap op de vuurpijl: ze vinden je irritant.



Omdat je ego bevestigd wil worden in zijn grootsheid, verzamelt hij kabouters om zich heen. Die kabouters moeten in vergelijking met jou vooral klein blijven. Door dit verschil beland je in een bubbel waarin je alleen ziet en hoort wat je wil zien en horen. Je verliest het contact met je organisatie. En die kabouter die jou een tijdje in stand heeft gehouden? Die gaat uiteindelijk op zoek naar een andere paddenstoel. Stel jezelf eens de volgende vragen: Waar zit jij de ontwikkeling van je mensen in de weg? En wat kun je eraan doen? Op de volgende bladzijden staan een paar inzichten en tips. Zorg ervoor dat jij de pagina's leest en niet je ego: die zegt waarschijnlijk toch 'geldt niet voor mij' of 'heb ik geen last van' of 'waar hebben ze het over'...



Compassievol leiderschap

Hougaard en Carter beschrijven in hun boek **Compassievol leiderschap dat het afscheid nemen van een te beschermend of opgeblazen ego een grote klus is. Het vergt moed en hoe kan het ook anders, onzelfzuchtigheid. Gelukkig is er een aantal manieren om je ego in toom te houden.**

Werk met medewerkers die je ego niet voeden

Huur slimme werknemers in waarvan je weet dat ze hun stem laten horen. Heb je deze wellicht al in dienst? Hoe kun je deze medewerker verder ontwikkelen, zodat hij of zij jou een spiegel blijft voorhouden? De hofnar was eeuwenlang belangrijk in het paleis om het reflectieve vermogen van de koning te vergroten. In het boek 'Gezocht: Hofnar' stelt Juri Hoedemakers dat je als leider een hofnar om je heen moet hebben: een medewerker die jou spiegelt. Respectvol, met humor, maar wél eerlijk. Jaknikkers zijn gevaarlijk. Want wie wijst jou dan op je fouten? Wie vertelt jou de onverbloemde waarheid? Voor de broodnodige reflectie heb je kritische mensen om je heen nodig. Wie is dat voor jou in jouw team of binnen je organisatie?

Wees nederig en dankbaar

Belangeloosheid en onzelfzuchtigheid worden gekenmerkt door nederigheid en dankbaarheid. Maak er een gewoonte van om aan het einde van de dag jezelf de vraag te stellen: wie hebben die dag tot een succes gemaakt? Ervaar bewust dat het succes van je onderneming niet alleen door jou komt. Dit helpt je om een intrinsiek gevoel van dankbaarheid te ontwikkelen. Tip: werken wordt voor medewerkers die hebben bijgedragen aan het succes nóg leuker als ze een (gemeend) bedankje van je ontvangen.

Heroverweeg privileges

Kijk eens opnieuw naar voordelen en privileges die bij je baan horen, zoals een gereserveerde parkeerplaats of een speciale pas voor de lift – die kreeg Cees 't Hart bij zijn aantreden als CEO van Carlsberg. Sommige van deze voordelen stellen je inderdaad in staat je werk beter en sneller te doen. Andere privileges zijn gewoon extraatjes om je status en macht en daarmee je ego te promoten. Welke van deze rechten kun je loslaten? Cees 't Hart leverde zijn speciale liftpas in elk geval snel in. Neem er een voorbeeld aan.



What got you here, won't get you there



Jim Collins spreekt in zijn boek *Good to Great* over vijf niveaus van leiderschap. Het hoogste niveau 5, de 'excellente leider', kenmerkt zich volgens Collins door een combinatie van persoonlijke bescheidenheid en professionele wil. Deze leiders zijn ambitieus, maar hun ambitie richt zich allereerst op het bedrijf, niet op henzelf.

Excellente leiders zijn volgens Collins niet egocentrisch. Zij zijn uit op lange-termijnsucces voor de organisatie. Ze danken het succes van het bedrijf aan de medewerkers, aan externe factoren en aan 'goed geluk'. Wanneer de resultaten slecht zijn, zoeken ze de oorzaak bij zichzelf. Ze handelen vaak onopvallend, kalm en vastberaden. Ze inspireren om anderen te motiveren. Ze houden niet van middelmatigheid en houden vast aan wat er nodig is om fantastische resultaten te behalen. Zij behouden hun focus. Daarnaast hanteren ze de drie succesfactoren binnen organisaties (gedisciplineerde medewerkers, gedisciplineerd denken en gedisciplineerd doen) én handelen ernaar. Het is belangrijk te beseffen dat niveau 5-leiderschap niet alleen draait om nederigheid en bescheidenheid. Het gaat ook om vastberadenheid: De toewijding om te doen wat nodig is voor het bedrijf. Deze leiders zijn fanatiek en hebben een onbedwingbare behoefte aan resultaten.

Sterk aan dit leiderschap is dat zij het zogenoemde 'raam-en-spiegel-principe' hanteren. Ze kijken uit het raam om te zien aan wie ze de eer kunnen geven als alles goed gaat. Bij de vraag wie er verantwoordelijk is voor resultaten die tegenvallen of uitblijven, kijken ze in de spiegel. Ze stellen zichzelf dan de vraag: wat doe ik dat dit gebeurt? Excellente leiders staan bovendien open over alles. Dus ook open over wat niet goed gaat. Ze houden geen informatie achter voor medewerkers. Ook werken ze niet met speciale motivatieprogramma's. Ze zorgen er 'gewoon' voor dat er geen demotivatie plaats vindt. Makkelijk gezegd, maar hoe doen ze dat dan?

- Eerst wie, dan wat. Zorg eerst voor de juiste mensen en daarna pas voor de strategie. Haal de juiste mensen aan boord en haal de verkeerde eraf.
- Volg de 'Stockdale paradox.' Het is goed om te geloven dat je zult winnen, maar negeer de realiteit niet. Blijf kijken naar de feiten!
- Werk aan het 'breakthrough' vliegwiel. Blijf je organisatie aanjagen en houd je ogen op de bal. Alleen met consistente inspanning ga je uiteindelijk vliegen.
- Volg het 'egelprincipe.' Focus je op de volgende drie vragen: Waarin kan de organisatie de beste van de wereld worden? Wat is je economische motor? En wat is de gedeelde passie van je medewerkers? Tackel al het andere.

Wees een leider, kill je ego!

Je geeft vooral leiding aan jezelf. Door jezelf te leiden, kun je ruimte geven aan de initiatieven van anderen. En juist in samenspel komen mooie dingen tot stand. Volgens prof. dr. Jaap Boonstra, hoogleraar organisatieverandering en leiderschap, is aan leiders-oude-stijl geen behoefte meer, dus begin maar met het intomen van je eigen ego.

Boonstra stelt dat je als leider over drie eigenschappen moet beschikken: nieuwsgierigheid, optimisme en toewijding. Nieuwsgierigheid helpt om onbevangen naar de wereld te kijken. Je kunt hierdoor dingen anders zien en soms zelfs vóórzien. Belangstelling tonen in anderen, in wat hen beweegt en je oordeel daarover uitstellen, is essentieel. Als tweede eigenschap noemt hij optimisme. Volgens Boonstra kun je anderen niet meekrijgen in een toekomst waar je zelf niet in gelooft. Tot slot noemt hij toewijding aan klanten en de maatschappij, niet aan aandeelhouders of aan jezelf. Hij vertelt:

'Vijf jaar geleden wilde het merendeel van mijn studenten nog werken bij een groot adviesbureau, een groot accountantskantoor of een bank. Vandaag is die bank helemaal weggezaakt. Nog slechts een enkeling wil naar een groot adviesbureau of accountantsbureau. De meeste studenten willen werken bij een organisatie die betekenis voor de maatschappij heeft. En bij voorkeur sluit die betekenis aan bij hun eigen waarden, anders gaan ze een deurtje verder.'

Organisaties die op zoek zijn naar krachtige leiders moeten zich van Boonstra nog maar eens achter de oren krabben. Zo'n krachtige leider heb je volgens hem eigenlijk alleen nodig in tijden van crises en onzekerheid. Hij legt uit: 'Krachtige leiders ontnemen het initiatief en de verantwoordelijkheid van anderen. Ze hebben vaak een groot ego waardoor machts-misbruik op de loer ligt. Dus leidinggeven is óók: je ego intomen, zodat anderen hun rol kunnen pakken en bij kunnen dragen aan de gemeenschap.'

Volgens Boonstra is het leren openstaan voor anderen een belangrijke eerste stap. 'Ontwikkel sensitiviteit voor wat er gaande is. Dan kun je verbinding maken en mensen uitnodigen initiatief te nemen. En tot slot: geef leiding aan jezelf. Leer jezelf kennen. Weet wat je zwakke kanten zijn en compenseer die met de sterktes van anderen. Blijf nieuwsgierig, optimistisch, toegewijd. En ja, dan moet je soms op je handen durven zitten en dingen laten gebeuren.' Dat is niet voor iedereen weggelegd, realiseert Boonstra zich: 'Leidinggeven aan anderen is hartstikke moeilijk. Het vergt onderhoud, maar dat is ook hartstikke leuk.'



How can I help?

De dokter uit de Netflix-serie New Amsterdam, Max Goodwin, gespeeld door Ryan Eggold, is een prototype dienend leider. 'How can I help?' is de gevleugelde uitspraak waarmee hij de mensen in zijn ziekenhuis ontwikkelt en op één lijn krijgt achter zijn visie.

De serie volgt de beproevingen van medisch directeur, Dr. Max Goodwin, een gepassioneerde arts, die de manier waarop een van de oudste openbare ziekenhuizen in Amerika zijn patiënten behandelt, wil veranderen. Goodwin is vastbesloten om het verwaarloosde ziekenhuis te hervormen door de bureaucratie de nek om te draaien, om zo de beste zorg aan patiënten te kunnen bieden. Hij toont daarmee het belang en (nog belangrijker!) de impact aan van goed leiderschap én van leiderschapscommunicatie. We delen vijf lessen die we van hem kunnen leren.

1. Het is jouw taak als leider om je mensen te helpen

In de pilot-aflevering loopt dr. Goodwin de aula van het ziekenhuis binnen. Hij stelt zichzelf voor aan het personeel en zegt: 'Hoe kan ik helpen? Weet dat ik voor jullie werk, zodat jullie voor jullie patiënten kunnen werken.' De vraag wordt kenmerkend voor hem en zijn leiderschapsstijl in de hele serie. Het doet denken aan een citaat van Simon Sinek:



'Als leider heb je niet de leiding. Je bent verantwoordelijk voor degenen onder je hoede.'

2. Wees moedig en challenge de status quo

De eerste beslissing van Dr. Goodwin is om de hele afdeling hartchirurgie te ontslaan. Zijn motivatie? De afdeling plaatst facturering boven zorg en dat staat haaks op zijn visie. Zijn beslissing, die in eerste instantie als vreselijk, schadelijk en controversieel wordt ontvangen, blijkt later gunstig voor zowel het ziekenhuis als voor zijn patiënten. Voordat hij de vergadering beëindigt, zegt hij:

'Weet je, we hebben allemaal het gevoel dat het systeem te groot is om te veranderen, maar raad eens? Wij zijn het systeem en we moeten veranderen. Dus zeg me wat je nodig hebt, wat je patiënten nodig hebben en het kan me niet schelen of de behandeling niet verzekerd is. Het maakt me niet uit of het bestuur het niet wil; Dan komen we maar in de problemen. Laten we weer dokter zijn!'

3. Wees niet bang om je handen vuil te maken

Gedurende de hele serie vraagt men voortdurend aan dr. Goodwin waarom hij verpleegkleding draagt en geen pak. Zijn reactie: 'Omdat het mijn taak is om mensen te helpen. Dat gaat niet in een pak'.

4. Wees zichtbaar en ga naar de plekken waar je mensen werken

Zorg dat jouw mensen je zien. Als dat tijdens een ochtendteamvergadering is of bij de wisseling van diensten, dan is dat prima. Wees zichtbaar en ga in gesprek. Zeg 'hallo', vraag aan je medewerkers hoe ze zich voelen of vraag waar ze zich zorgen over maken.

5. Vertrouw erop dat je mensen geweldig werk leveren

Als je mensen hebt aangenomen voor een bepaalde taak, vertrouw er dan op dat ze dat werk ook zullen doen. Het is je rol om hen duidelijkheid, feedback, herkenning, context en zicht op het grotere geheel te geven. Het is niet je taak om elke beweging of elk detail te volgen.

***Blijf dus moedig in je keuzes en beslissingen;
de cultuur van je organisatie hangt ervan af!***



Care to dare

Secure Based Leadership is een leiderschapstijl die het beste in mensen naar boven haalt. De kern is dat je je medewerkers actief uitnodigt om te experimenteren en fouten te maken, zodat zij lef en veerkracht ontwikkelen en leren sociaal te verbinden. Deze vorm van leiderschap draagt gegarandeerd bij aan de motivatie en zelfstandigheid van je medewerkers binnen jouw organisatie.

IMD-professor George Kohlrieser beschrijft in zijn boek *Care to Dare* (2012) hoe leidinggevendenden meer bereiken door enerzijds een gevoel van bescherming, veiligheid en zorg (care) aan te bieden, en anderzijds inspireren om lef te ontwikkelen, te exploreren, risico's te nemen en uitdaging te zoeken (dare). Kohlriesers boodschap voor leiders: 'Streef naar een optimale balans tussen caring, de zorgende kant, en daring, de uitdagende kant'.

Het ontbreken van een balans tussen caring en daring is snel zichtbaar in leiderschap en samenwerking van en binnen teams. Een leider die blijft ondersteunen (caring) zonder uit te dagen (daring) is overbezorgd. Het is de vader die zijn kind lange tijd niet zelfstandig durft te laten fietsen. Door te veel te beschermen wordt een gezonde ontwikkeling geremd. Andersom leidt aansporen tot presteren (daring) zonder steun te bieden (caring) juist tot angst om te falen of te mislukken. Als deze balans ontbreekt, gedijen je medewerkers niet in de organisatie. Ze missen dan een zogenaamde secure base.

'Streef naar een optimale balans tussen caring, de zorgende kant, en daring, de uitdagende kant'.



Hoe word je zelf een effectieve leider?

Grote leiders zijn bescheiden en zien nieuwe kansen. Ze delen een overtuigend doel met hun mensen. Ze creëren een veilige psychologische ruimte om uitdagingen en frustraties te bespreken. Ze bevorderen het nemen van (gecalculeerde) risico's en het doen van experimenten. Ze ondersteunen hun medewerkers. En ze tonen moed om te gaan staan voor hun medewerkers en hun ideeën.

Hoe word je nou een Max Goodwin, een level 5-leader, een dienend leider of een Jaap Boonstra? En hoe breng je meer care of dare in je leiderschap? Wat je ook bent of wordt: de gemene deler is dat het niet om jou gaat, maar om je medewerker. Zorg ervoor dat je medewerker wordt gehoord én dat ook als zodanig ervaart. Het gaat om zijn of haar veiligheid, groei en ontwikkeling. Onthoud dat het succes van de organisatie of van medewerkers veel zegt over jou, maar alles over al die medewerkers. Vraag hoe het gaat of hoe je ze kunt helpen. Haal mensen uit hun comfort zone en daag ze uit. Maak tijd en ruimte vrij om te ontwikkelen. Geef ze autonomie en laat ze fouten maken. Inspireer medewerkers om het beste uit zichzelf te halen. En houd altijd in je achterhoofd: je medewerkers zijn volwassen mensen, dus behandel ze ook zo!



VIDEO: Patty McCord Netflix



En dan nu... ...aan de slag!

Al die leiderschapsgoeroes weten het natuurlijk allemaal beter, maar het is een stuk lastiger dan dat het klinkt. Jij moet 't allemaal toch maar doen. Daarom geven we je een aantal tips.

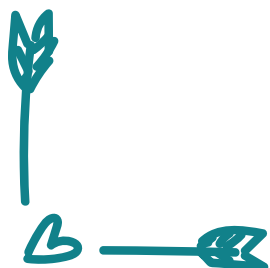
Het begint ermee dat je je medewerker helpt met het onderkennen van wat er nou echt speelt. Meestal geldt: niets is wat het lijkt. Medewerkers zijn net mensen, dus als problemen of uitdagingen zich voordoen, zullen veel medewerkers (bewust of onbewust) ontkennen dat ze een probleem hebben. Ze blijven liever in de comfort zone.

Dat is onwerkbaar als er ontegenzeggelijk wél een probleem is. Help je medewerker dit in te zien door de juiste vragen te stellen. De vraag waarom helpt. Geef geen gratis tips en zeker geen antwoord op de vraag. Wees nieuwsgierig en sta open voor elk antwoord.

Als de medewerker durft te erkennen dat er misschien wel een uitdagingje ligt, bijvoorbeeld dat ook hij of zij meer verbinding met zijn of haar collega's moet zoeken, dan kan het zijn dat hij of zij anderen de schuld geeft van zijn of haar ineffectieve gedrag. Dat is niet heel erg effectief, dus vraag door.

'Ik wil wel maar ze vragen mij nooit mee naar de lunch.' Dit soort zinnen vragen om een goed gesprek, vooral omdat je medewerkers niet snel met de echte reden komen.

Smoesjes en uitvluchten verzinnen om er niet aan te hoeven is ook een belangrijk signaal. Bijvoorbeeld: 'Ik ga de paper van mijn opleiding echt schrijven, maar pas na Pasen, want dan is de nieuwe collectie gereed'. Een veelgehoorde uitvlucht is ook: 'Dat ga ik zeker een keer doen maar niet nu.' Ook hier helpt doorvragen om erachter te komen wat er daadwerkelijk speelt. Geloof me, het gaat hier echt om iets anders.



De laatste fase van blijven hangen in de comfort zone is dat je medewerker hoopt dat het ooit beter wordt en afwacht tot het zover is. 'Ik heb een schema gemaakt, dus ik hoop dat iedereen zich eraan houdt en dat het deze keer beter gaat'. Hier mag je zeker de confrontatie opzoeken. Maar, let op, veroordeel je medewerker niet. Er is altijd een echte reden waarom dingen niet worden opgepakt, niet worden afgemaakt, worden vergeten of tot drie keer toe verkeerd zijn gegaan. Er is altijd een echte reden waarom het proces niet gevolgd wordt of een medewerker geïrriteerd wegloopt of boos wordt. Hoe beter je de echte reden in kaart hebt, des te duurzamer de oplossing! Zeker voor je medewerker. Weten wat er echt aan de hand is, geeft power, focus en energie. En dat is precies wat je medewerker nodig heeft voor zijn of haar ontwikkeling.

Help je je medewerker bij zijn of haar ontwikkeling?

Doe dat dan vanuit een volwassen rol. Wees geen mama, macho of mol! Ben je een 'mamamanager', dan neem je taken over van je medewerker. Niet doen! Als 'machomanager' vertel je hoe iemand het moet doen waardoor je medewerker juist passiever wordt. Jij weet het zo goed, dat hij of zij minder gaat doen. Als molmanager zie je wat beter kan of anders moet, maar ga je het gesprek niet aan, omdat je geen zin in gedoe hebt. Je laat het lekker gaan wetende dat het absoluut nog een keer recht in je gezicht terugkomt.

Een prettig hulpmiddel om je medewerker effectief te begeleiden en te ontwikkelen is het zogenaamde GROW-model. GROW is een acroniem dat staat voor: goals, reality, options en will. **Goals** zijn de doelen die je medewerker wil realiseren. **Reality** is dat wat er nu speelt in de context van de medewerker. **Options** zijn de mogelijkheden die de medewerker heeft of kan creëren en de obstakels die tegenwerken om zijn of haar doel te realiseren. **Will** gaat over dat wat je medewerker op basis van de voorgaande stappen gaat doen en kiest.

Zoals je hiervoor al gelezen hebt, is het stellen van vragen essentieel als je je medewerker wilt ontwikkelen en wilt coachen. Daarom hebben we per stap in het GROW-model vragen voor je bedacht die jou helpen je medewerker te coachen. Daarbij houden we altijd de drie I's van Brout aan: **inzicht**, **impact** en **invloed**.

Geef jouw medewerker inzicht in zijn of haar gedrag (wat doet hij of zij wel of niet), laat hem of haar de impact ervan op hem/haar zelf, op anderen en op het team en de organisatie ervaren of voelen, en coach je medewerker in wat hij of zij kan doen (invloed) om de situatie positief te veranderen.



Voorbeeldvragen over doelen (goals)

Uitdagende vragen

- Wat zou voor jou een geweldig resultaat zijn?
- Van welk doel word je echt blij?
- Wat is voor jou een inspirerend doel waar je veel energie van krijgt?

Concretiserende vragen

- Hoe ziet het er concreet uit als je je doel hebt bereikt?
- Binnen welke tijd wil je je doel gerealiseerd hebben?
- Is je doel haalbaar?

Activerende vragen

- Welke opties kies je om te gaan uitvoeren?
- Wat ga je concreet doen en wanneer?
- Wie ga je informeren over je acties?
- Wat ga je morgen doen?
- Wanneer ben je klaar met deze actie?
- Wat merken anderen hiervan?

Vragen over commitment

- Geef een cijfer tussen 0 en 10 voor je commitment aan je acties.
- Wat is er nodig om er een 10 van te maken?
- Welk 'smoesje' ga je voor jezelf bedenken om je acties niet uit te voeren?
- Ben je bereid om risico te lopen?
- Van wie heb je welke hulp nodig om je acties uit te voeren?

Voorbeeldvragen over bereidheid (will)

Voorbeeldvragen over de context (reality)

Vragen op de bovenstroom

- Hoe ziet je huidige gedrag eruit?
- Wat is het effect van je gedrag op anderen?
- Welk resultaat bereik je met je gedrag?
- Hoe reageren anderen op jouw gedrag?

Vragen op de onderstroom

- Hoe voel je je in de huidige situatie?
- Welke gedachten en overtuigingen bepalen je huidige gedrag?
- Hoeveel passie en energie ervaar je in de huidige situatie?

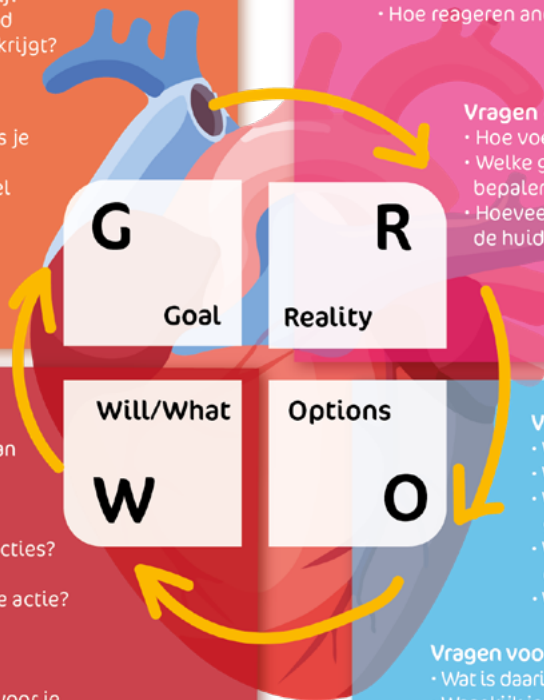
Vragen voor verkennen opties

- Welke ideeën heb je nog meer?
- Wat zouden anderen je aanraden?
- Wat heeft je in het verleden geholpen?
- Wat doen anderen om een dergelijk doel te bereiken?
- Wie kun je om advies vragen?

Vragen voor onderzoeken obstakels

- Wat is daarin het moeilijkst voor jou?
- Waar kijk je het meest tegenop?
- Welke gedachten of overtuigingen kunnen je helpen?
- Waar ben je bang voor?
- Bij wie ga je steun vragen?

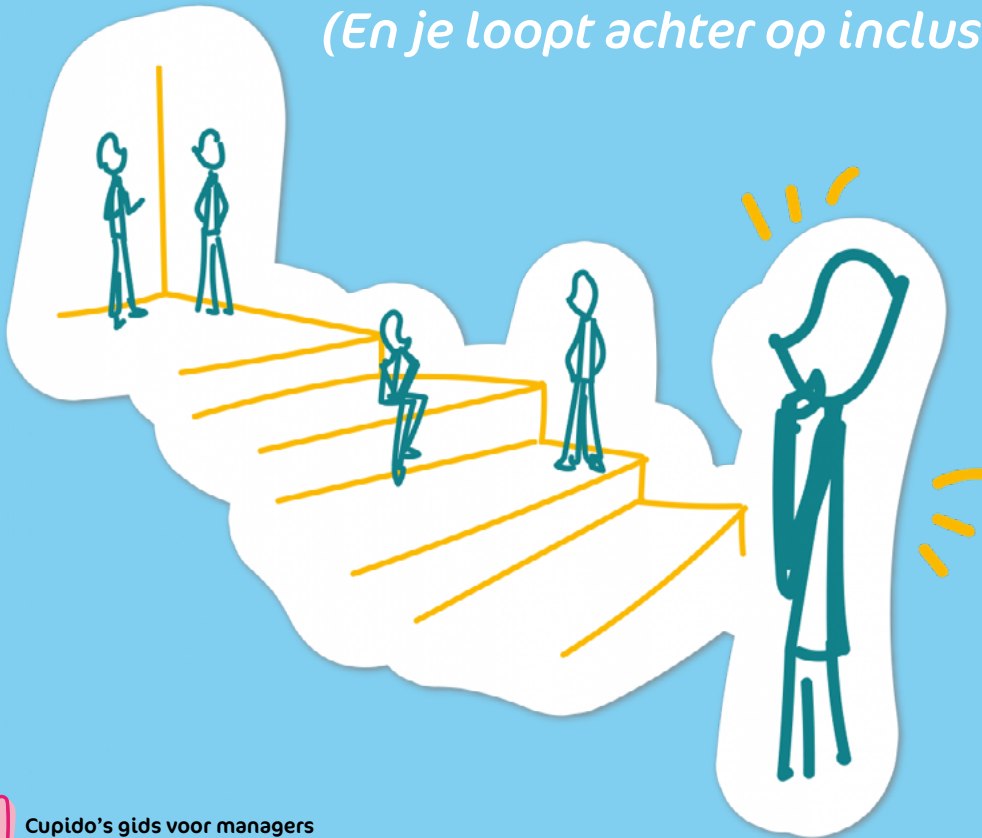
Voorbeeldvragen over opties & obstakels (options)



4

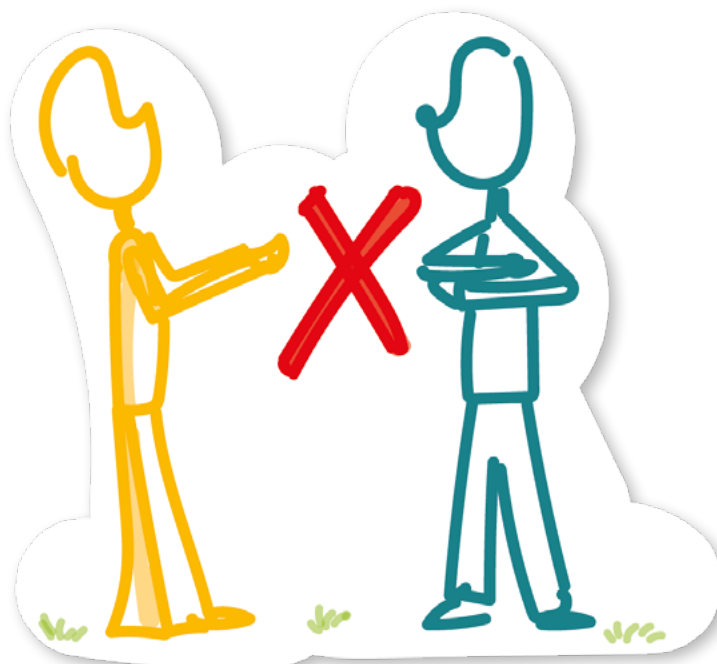
Je hebt geen visie en bouwt te weinig aan de juiste cultuur

(En je loopt achter op inclusie en diversiteit!)



Steeds meer willen mensen bijdragen aan 'het goede'. Vooral millennials worden gedreven door purpose. Ze willen iets goeds voor elkaar krijgen en bijdragen aan een betere, mooiere en fijnere wereld. Jouw visie is daarom van levensbelang. Het is de motor van jouw organisatie en geeft aan waar medewerkers een bijdrage aan leveren. Ontbreekt een visie? Dan verbinden medewerkers zich moeilijk of niet met jou of met je organisatie. Weinig verbinding betekent weinig betrokkenheid.

Dat medewerkers in hun werk steeds meer waarde hechten aan een visie, komt mede doordat banen tegenwoordig voor het oprapen liggen. Als je kunt kiezen om te werken met leuke mensen met soortgelijke waarden als jij, waarom zou je dat dan niet doen? De factor cultuur is steeds meer doorslaggevend in de keuze voor een werkgever. En jij als manager of directeur hebt de grootste invloed op die cultuur. Jij bepaalt immers 'hoe de dingen bij jou gaan.' Dus bouw aan die sterke cultuur! En let op dat je diversiteit en inclusie niet vergeet. Het onderwaarden hiervan kan je ondergang worden.



Visie

Het hebben en communiceren van een duidelijke visie ('waar gaan we naartoe' en 'waarom') hangt in organisaties vaak samen met goede prestaties. Organisaties waarin een duidelijke visie ontbreekt, doen het gemiddeld minder goed. Een visie is de missie, de droom of het doel die de manager, leider of eigenaar heeft voor de toekomst van het bedrijf. Het bepaalt welke keuzes worden gemaakt. Een heldere visie geeft medewerkers een duidelijk en gezamenlijk doel. Dit zorgt voor betrokkenheid, energie en verbinding.

Een groot deel van de kleinere bedrijven heeft geen duidelijke visie. Daar voert een hands-on, vaak directieve, stijl van leidinggeven de boventoon. Een mogelijke verklaring die onderzoekers hiervoor geven, is de veelheid aan rollen die directeur-eigenaren op zich nemen vanwege hun beperkingen in geld en aantal medewerkers.

Bedrijven die een duidelijke visie hebben én deze communiceren, presteren over het geheel genomen beter. Ze scoren onder andere hoger op financiële prestaties, medewerkerstevredenheid, klanttevredenheid en productiviteit. En ja hoor, het verloop is lager.

Wanneer de visie door managers en medewerkers effectief wordt (uit)gedragen, is een positief effect op de gehele organisatie nóg groter. Medewerkers die langer in dienst blijven, hebben op hun beurt een positieve invloed op het financiële resultaat. Er hoeft niet te worden geïnvesteerd in het vinden en inwerken van nieuwe mensen. Daarnaast hebben lang zittende managers en medewerkers een beter begrip van de organisatie en haar klanten en zijn daardoor effectiever (en vaak sneller).

De missie en de visie van je organisatie motiveert je medewerkers. 'Dáár doen we het allemaal voor!' In het jaarlijkse onderzoeksrapport 'State of the Global workplace' van Gallup wordt gesteld dat betrokken medewerkers zeldzaam zijn. Wereldwijd zou maar 13% van de medewerkers écht betrokken zijn bij hun organisatie. Deze lage betrokkenheid moet je soms herkennen. Vaak mis je als manager of eigenaar betrokkenheid als je jezelf vragen stelt over je medewerkers die beginnen met 'waarom'. Bijvoorbeeld: 'Waarom zien ze niet dat het licht nog aan is? Waarom vullen zij de koffiebonen niet een keer vanuit zichzelf aan? Waarom lossen ze dit zelf niet gewoon op? Waarom meldt zij zich ziek? Als je verkouden bent kun je toch gewoon werken?'

Het gaat om verbinding

In dit soort gevallen ontbreekt vaak een verbindende factor tussen je medewerkers en de organisatie. En meestal ben jij dat. Als er geen verbinding is met de visie van de organisatie, de manager, andere teamgenoten of de doelstellingen, dan wordt het een flinke uitdaging om medewerkers betrokken te krijgen. Als je hierin investeert, bouw je aan teams én aan medewerkers die bereid zijn om voor de organisatie te gaan. Wij zien dit bij Brout keer op keer gebeuren



als mensen in of na onze trainingen of coaching (weer) écht met elkaar in gesprek gaan. Dan wordt ineens weer duidelijk wat en waarom iedereen bijdraagt en wat de organisatie en de medewerkers bindt.

Managers en leiders zouden hun mensen écht moeten kennen. Weten wie hun mensen werkelijk zijn en niet alleen wat ze doen. De capaciteiten van medewerkers gaan echt veel verder dan hun taak- of functie-omschrijving. Iedere interactie heeft de potentie om bij te dragen aan betrokkenheid en inzet. Hoe klein dat gesprek ook is. Wees geïnteresseerd in je medewerker. Wat drijft hem of haar? Hoe zit hij of zij erin? Waar staat je medewerker voor? Welke waarden drijft hem? Waar gelooft zij in?

Hoe jij omgaat met je medewerker heeft een grote impact op de mate van betrokkenheid van jouw medewerker en daardoor op zijn of haar team en op de hele organisatie. Zorg er dus voor dat jij en je medewerker elkaar kennen. Verbind je medewerker en je team aan jouw visie. Als je medewerker niet begrijpt of weet hoe zijn of haar dagelijkse taken bijdragen aan jouw doelstellingen, dan is het bijna onmogelijk om geïnteresseerd te blijven in het werk. Hoe zou je het zelf vinden als je de hele dag iets doet, terwijl je niet precies weet waarom je het doet? Mensen die bakstenen leggen, blijven geïnspireerd als ze weten welk gebouw ze aan het maken zijn. Neem dus genoeg tijd voor het waarom!

Verbind jouw team aan jou als leider

Mensen werken niet voor organisaties, ze werken voor en met andere mensen dus ook voor en met jou. Betrekken maakt betrokken! Als jij onzichtbaar of negatief bent, verliezen medewerkers interesse. Ze kunnen zich dan niet verbinden!

Als jij je medewerkers niet inspireert of oprecht aandacht aan ze geeft, niet naar ze luistert en geen persoonlijke interesse toont, blijft verbinding uit. Vergelijk het maar eens met een relatie die uit is gegaan. Misschien speelde er wel hetzelfde?

Verbind teamleden aan elkaar

Investeer in de verbinding tussen je teamleden. Zorg dat je medewerkers elkaar kennen en vertrouwen. Ook onderlinge verbinding draagt bij aan betrokkenheid. Een destructieve cultuur zorgt voor minder (of geen) betrokkenheid en leegloop. Zorg voor wederzijds respect door verschillen te benoemen, te herkennen en te erkennen.

Verbind jouw team aan de doelstellingen

Eén van de belangrijkste zaken is het regelmatig delen van financiële informatie van en over het bedrijf. Je medewerkers willen weten waaraan ze bijdragen of hebben bijgedragen. Wees transparant en open over hoe het gaat. Deel informatie en benadruk het verband tussen de inspanning van het team enerzijds en de resultaten anderzijds.

Als je je afvraagt waarom jouw medewerkers niet betrokken zijn, kijk dan hoe jouw leiderschap (niet) bijdraagt aan verbinding. Verbinding met jou, de visie, elkaar en de organisatie. Of vraag het eens aan een medewerker. Jouw medewerkers zijn volwassen mensen die precies weten hoe jouw gedrag wel en vooral niet effectief is. Laat je medewerkers je helpen!



Cultuur

Uit onderzoek onder 2.000 werknemers door wervingsbureau Hays in 2022 blijkt dat bijna de helft op zoek is naar een nieuwe baan. De belangrijkste reden om van baan te wisselen? De bedrijfscultuur.

Salaries alleen is allang niet meer genoeg. Eigenlijk weten we dat al best lang. Een hoger salaris is één keer leuk, namelijk de eerste keer dat het gestort wordt op je bankrekening. Daarna is het normaal geworden. Lage voldoening, lage impact. Wat opvalt is dat werknemers bereid zijn concessies te doen aan hun basissalaris om de juiste match te vinden. Een sterke cultuur is één van die concessies! Cultuur is het verzamelwoord van de heersende waarden binnen jouw team of organisatie.

De samenleving verandert snel. Een behoudende organisatiestructuur houdt die veranderingen en innovaties niet bij. Een wendbare en weerbare organisatie kan dat wél! Wat vraagt een dergelijke veranderende context van jouw leiderschap? Hoe willen jouw medewerkers tegenwoordig dat jij leidinggeeft? Door te sturen vanuit waarden en zo te bouwen aan een effectieve en toekomstbestendige cultuur.

Vroeger waren organisaties gebouwd op het zogenaamde transactiedenken: 'Ik geef jou loon in ruil voor arbeidskracht en ik controleer of je je werk doet. Je hoeft niet na te denken of te beslissen, want daar hebben we het management voor.'

Tegenwoordig is werk ook een manier om je zo goed mogelijk te kunnen ontwikkelen, om verbonden te zijn en om het gevoel te hebben dat je iets doet dat ertoe doet. We herhalen het nog maar eens: mensen werken omdat zij een bijdrage willen leveren aan betekenisvol werk en daarin vooruitgang willen boeken. Mensen willen groeien.

Daniel Pink laat in zijn boek *Drive* zien dat intrinsieke motivatie tegenwoordig draait om 'Autonomy (autonomie), Mastery (meesterschap) and Purpose (doel en bedoeling)'. Dat vraagt van jou een ander soort management en leiderschap. In deze nieuwe tijd word jij als manager de verbinder, de integrator, de facilitator en de coach van medewerkers die zelf problemen oplossen en resultaten bereiken.

VIDEO Daniel Pink
puzzle of motivation



De magneet en het kompas

Frederic Laloux (*Reinventing Organizations*) heeft ooit gezegd dat jij als leider het meest efficiënt stuurt 'met een magneet en een kompas'. De magneet moet aantrekken. Waar gaan we heen? Naar welke fantastische plek en wat willen we bereiken? Wat is onze missie? En waarom doen we wat we doen? Maar een magneet alleen is niet genoeg. Daarnaast gebruik je een kompas: een set heldere en duidelijke waarden van jou en de organisatie. Het is het anker waarop mensen wel of niet met je meegaan.



Als je beschikt over een magneet en een kompas, gaan je medewerkers als 'vanzelf' handelen, namelijk vanuit eigenaarschap, verantwoordelijkheid en enthousiasme. Ze zetten daarvoor graag al hun talenten in. De magneet geeft dus de richting en het doel aan. Het beantwoordt de vraag: 'Waar gaan we heen?' Het kompas benadrukt de waarden waarop het systeem koerst. Het beantwoordt de vraag: 'Waar houden we aan vast?'

Waarden binnen een organisatie, land of medewerkers zijn sterk. Ze zijn een fundament en een bindmiddel. Het gaat mis wanneer jij of je medewerkers vergeten wat die waarden zijn. Of als de waarden van jou en van je medewerkers niet overeenkomen. Dan gaat er veel energie verloren. Barrett, een Amerikaanse organisatie psycholoog, noemt dit 'entropie'. Hij bedoelt daarmee dat bij entropie veel energie in je team of organisatie weglekt aan non-arbeid, zoals gedoe, roddelen, ruzie, toiletrevoluties, onduidelijkheid, onethisch gedrag, enzovoort. Het kan écht faliekant misgaan. Kijk maar naar Talpa.



Leiden vanuit waarden

Daartegenover staat gelukkig dat een flinke set overeenkomende waarden juist zorgt voor meer energie, richting, motivatie en het gevoel een nuttige bijdrage te leveren. De gedeelde waarden vormen een gemeenschappelijk basis van waaruit mensen werken. Hoe sterk medewerkers ook kunnen verschillen in opvatting en persoonlijkheid: wanneer zij dezelfde professionele waarden aanhouden als kompas en weten wat zij willen bereiken, dan kunnen zij met elkaar waarschijnlijk veel meer tot stand brengen dan nu het geval is. Ook gaan jouw medewerkers steeds vaker zelf keuzes maken. Een bijkomend voordeel is dat jij minder hoeft te managen. Lekker toch?

Het werkt dan ook om medewerkers te verbinden en te leiden vanuit waarden. Jouw eerste stap is om je eigen onbewuste waarden en drijfveren te ontdekken. Pas als je weet wat jouw gedrag bepaalt, kun je jouw medewerkers helpen bij hun ontwikkeling. En pas als jij snapt hoe jij waardenvol invulling kunt geven aan jouw rol, word je écht effectief. Wees je dus bewust van je eigen waarden. En wees je ervan bewust hoe deze onzichtbare waarden ten grondslag liggen aan jouw zichtbare leiderschapsgedrag en welke invloed dat heeft op je medewerkers, team en organisatie. Onthoud: als jij wantrouwen als waarde meebrengt, ontwikkel je een wantrouwende organisatie!



Waar sta jij?

Hoe sluiten jouw waarden aan op de waarden van het bedrijf? En hoe sluiten de waarden van jouw medewerkers daarop aan? Ben jij een cultuurdrager? Zijn jouw medewerkers het levend voorbeeld van waar de organisatie voor staat? Voelen ze zich thuis? Reflecteer eens op hoe het is gesteld met jouw kompas en je magneet. Hoe trek jij medewerkers aan? Geef jij leiding vanuit je waarden? En ken je de waarden van je medewerkers? Beleg eens een bijeenkomst over waarden waarin anderen dan jijzelf aan het woord zijn. Bespreek eens met je medewerkers wat voor hen waardevol is in het leven en hoe jij daaraan kunt bijdragen.

Voorkom culturele entropie

De organisatie waarin je werkt, heeft een cultuur. Misschien is het een positieve cultuur, maar misschien ook niet. Wellicht zou je graag dingen anders zien. Hoe je het ook wendt of keert: die cultuur is er. De medewerkers weten het, jij weet het en waarschijnlijk weten je klanten het ook. De cultuur bepaalt hoe jouw organisatie opereert, hoe jij medewerkers behandelt en hoe jullie intern conflicten oplossen.

Een positieve cultuur is volgens Barrett een cultuur waar de waarden van de organisatie zijn afgestemd op de persoonlijke waarden van haar leiders, managers en medewerkers. Een positieve cultuur resulteert in zeer betrokken gedrag waarbij leiders en werknemers verantwoordelijk worden gehouden voor de resultaten en hard werken om de missie van het bedrijf te volbrengen. Daartegenover staat, zoals al eerder genoemd, zogenaamde 'culturele entropie'. Hoge entropie betekent dat werknemers heel veel tijd verspillen aan onnodige of niet-productieve activiteiten.

Alle disfuncties binnen een organisatie ontstaan als gevolg van beperkende overtuigingen en het op angst gebaseerde gedrag van leiders en managers. Van jou dus. En jouw medewerkers leren snel. Ze leren niet van wat ze in het personeelshandboek lezen, maar van hoe ze door jou zijn getraind om te reageren. Als vragen van medewerkers door jou worden beantwoord met vijandigheid of commando's om het zelf op te zoeken, stoppen je medewerkers met het stellen van vragen. Als het nemen van initiatief en innovatie met controle wordt beantwoord, dan zullen je medewerkers stoppen met fouten maken en dus ook met dingen proberen. En als de culturele entropie te veel wordt, dan verlaten ze je. Het is dus kostbaar. Je werknemersbetrokkenheid en -tevredenheid gaan eraan als de entropie te hoog is. Het leidt tot een hoger ziekteverzuim, een hoger verloop en een verminderd vermogen om te innoveren en creatief te zijn.

Jij als leider of als manager bent een belangrijke factor daarin. Als dingen niet lukken of als jij in een van je beperkende overtuigingen schiet, dan loop je het risico dat je op angst gebaseerd gedrag gaat vertonen. Dat kan gaan om de angst om je baan te verliezen of de angst dat je niet goed genoeg bent. Deze angsten resulteren in 100% disfunctioneel gedrag zoals controle, manipulatie, verwijten en interne concurrentie. Wanneer jij je op deze manier gedraagt, zet dit de toon voor het handelen van medewerkers: ze worden bang, slaan dicht, worden boos of gaan weg.



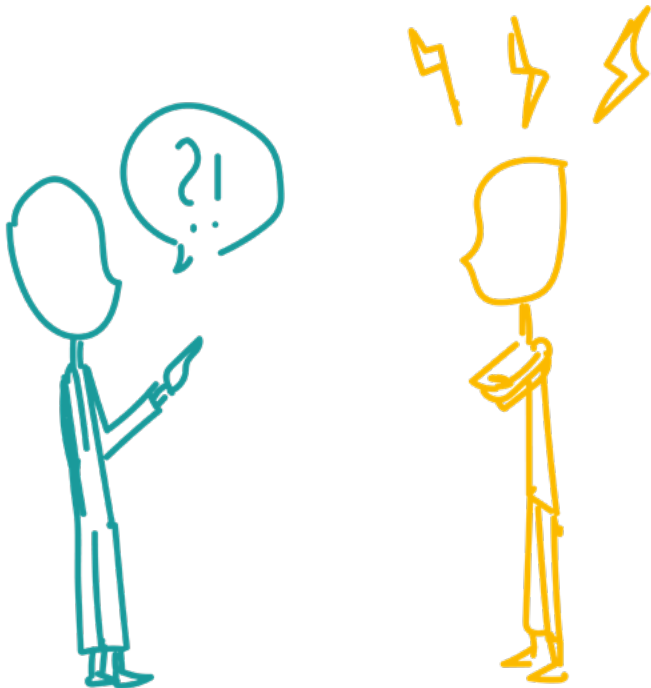
VIDEO Richard Barrett:
The importance of Values



Aan welk disfunctioneel gedrag maak jij je (wel eens) schuldig?

Overmatige controle

Dit is hét symptoom van handelen vanuit angst. Je bent bang dat je medewerkers falen en dat het afstraalt op jou. Ben jij een manager die altijd het woord voert? Doe jij al de presentaties, omdat niemand het beter kan dan jij? En check je altijd alles tot in detail? Voor jouw medewerkers hét signaal dat je ze niet vertrouwt. Het gevolg is dat je medewerkers juist aan zichzelf gaan twifelen en faalangst ontwikkelen. Ze zijn minder geneigd om initiatief te nemen en te innoveren. Een effectieve leider begrijpt dat mensen leren door te doen. En dat fouten maken menselijk is. Vraag: accepteer jij van jezelf dat je fouten maakt?



Beschuldigen en klagen

Dit zijn twee symptomen die met elkaar verbonden zijn. Je beschuldigt wanneer je een mislukking aan iets of iemand toewijst, zonder zelf daarvoor de verantwoordelijkheid te nemen. Klagen is iets soortgelijks, alleen geef je dan niemand openlijk de schuld. Het is vaak een verborgen schuldspel. 'Ik had de doelen kunnen bereiken als marketing zijn werk had gedaan.' Je zegt niet letterlijk dat de fout door marketing komt, maar impliceert het wel. De oplossing? Laat je angst om niet goed genoeg te zijn los, zodat je verantwoordelijkheid kunt nemen over het resultaat. Je medewerkers zullen na verloop van tijd hetzelfde gaan doen. Ze zullen met oplossingen komen om het resultaat te verbeteren als er iets is misgegaan.

Gekibbel en conflicten

Komt dit veel voor in je team? Dan is er een hoge culturele entropie en een gebrek aan leiderschap. Blijkbaar lukt het je als leider niet om conflicten effectief op te lossen. Je laat het gaan of je reageert ineffectief. Zaken verdwijnen in de onderstroom als je ze niet benoemt en behandelt. Zoals Deep Democracy zegt: visjes worden snoeken en snoeken worden haaien! Op een gegeven moment is de entropie zo hoog en gaat er zoveel energie op aan gedoe, dat je echt hulp moet zoeken.



Super chickens Margaret Heffernan

Diversiteit

Uit een rapport van Deloitte blijkt dat 72% van de werknemers in de Verenigde Staten hun huidige werkgever zou verlaten voor een meer inclusieve organisatie. We leven in een superdiverse maatschappij.

Zowel qua herkomst, culturele achtergrond, moedertaal als godsdienst is de samenleving in de afgelopen decennia sterk veranderd. Niet alleen tussen, maar ook binnen bevolkingsgroepen zijn de onderlinge verschillen groter geworden. Deze 'superdiversiteit' is voor veel organisaties een uitdaging, en biedt tegelijk kansen.



In hoeverre draagt diversiteit nu echt aantoonbaar bij aan betere resultaten. Is die diversiteit en inclusie nu écht nodig? Deze vraag wordt volgens Jitske Kramer vooral gesteld door de gangbare meerderheid. In Nederland betekent dit: accentloos Nederlands-sprekend, wit, hoogopgeleid en man uit de midden- of hogere klasse. Ze zien het probleem niet zo: 'Het gaat toch goed?', 'Het gaat toch om kwaliteit?' en 'Wie echt wil, kan echt wel bereiken wat hij of zij wil. Op termijn zal het heus vanzelf wel meer divers worden allemaal.' Deze groep heeft het, om allerlei redenen, volgens het boek *Jam Cultures*, faliekant mis. Jitske Kramer geeft ons vier redenen. Welke herken jij voor jezelf? En welke voor jouw organisatie?

1) De wereld is divers

De wereld wordt steeds kleiner. Globalisering is een gegeven. We hebben internet en kunnen alle uithoeken van de wereld bereiken. We vliegen, migreren, veranderen vaker van baan en werken met meerdere generaties in een team. En met elkaar hebben we veel complexe informatie te verwerken die verschillende vaardigheden vereisen. Denkers, doeners, vernieuwers, Willie Wortels, superspecialisten én verbinders. Wie alleen in de eigen kleine groep blijft en blijft zoeken, zet zichzelf op een flinke achterstand.



2) Uitsluiting is oneerlijk

Dat Ahmed minder kans heeft op een baan dan Jeroen, is simpelweg niet eerlijk. Dat mannen bij een gelijke functie meer verdienen dan vrouwen is best idioot. Dat mooie mensen eerder worden aangenomen is stuitend. En dat iemand met een lichamelijke beperking (soms letterlijk) niet voorbij de voordeur komt, blijft schokkend. Zo zijn er nog honderd voorbeelden te noemen. Mensen gaan inclusie vaak pas echt belangrijk vinden, als ze uitsluiting aan den lijve hebben meegemaakt. De geslaagde witte man die denkt dat achterstelling van andere culturen op de arbeidsmarkt lichtelijk overdreven is, gelooft het pas echt als zijn eigen dochter met een Marokkaanse man trouwt en met vooroordelen te maken krijgt. Leeftijdsciscriminatie wordt opeens levensecht als hij vanwege zijn leeftijd voor een functie wordt gepasseerd en de organisatie hem niet meer capabel acht voor een bepaalde functie.

3) Diversiteit is een middel, niet het doel

Het is de aloude discussie: het gaat toch gewoon om kwaliteit? Jazeker. Maar wie bepaalt wat kwaliteit is? Nieuwkomers of medewerkers uit andere culturen, nemen andere dingen mee dan de gangbare meerderheid. Misschien geen groot Nederlands netwerk bijvoorbeeld. Maar wellicht wél andere netwerken. Zijn die misschien zelfs van grotere waarde? Diversiteit mag nooit een doel op zich zijn. Niemand wil immers worden aangenomen op basis van afkomst of op basis van het zijn van een zogenaamde minderheid. Deze medewerkers zullen namelijk ook zo weer uitstromen. Diversiteit moet geen speeltje van HR worden die afgesproken quota moet halen. Het is niet óf diversiteit óf kwaliteit. Diversiteit moet samengaan met kiezen voor kwaliteit en aandacht voor inclusie.

4) Diversiteit geeft meer kwaliteit

Tot slot toont onderzoek na onderzoek aan dat een grotere diversiteit aan inzichten, invalshoeken en netwerken zorgt voor meer kwaliteit. Zo heeft EU-onderzoek uit 2010 aangetoond dat meer vrouwen in topfuncties zorgt voor meer economische groei. De Harvard Business Review concludeerde in 2018 dat de financiële resultaten van investeringsteams met een diverse achtergrond aanzienlijk beter zijn dan die van homogene teams. En onderzoek van het Amerikaanse National Bureau of Economic Research toonde in 2018 aan dat in complexe vakgebieden, zoals rechten, medicijnen, wetenschap en management, een positief verband bestaat tussen de kwaliteit van de producten en diensten en de diversiteit van de betrokken professionals.

Alleen voor strikte routinewerkzaamheden is diversiteit vanuit de taakgerichte gedachte niet altijd de beste oplossing. Maar in hoeveel banen gaat het om louter routinewerk? Het is daarom belangrijk dat de overtuiging dat diversiteit waardevol is, onderdeel wordt van de cultuur. Het zorgt voor een synergie die duurzamer is dan puur het streven naar een afspiegeling van de maatschappij. Diversiteit is dan geen HR-dingetje of politiek moetje meer. Leiders en teams voelen zélf de behoefte aan meer diversiteit.

~ Jitske Kramer ~



Jij als Cupido



Niemand kan een meer directe en positieve impact op medewerkers hebben dan jij. Om je team en medewerkers te ondersteunen, is het aan te raden om je meest voorkomende effectieve en ineffectieve gedachten en gedragingen eens goed onder de loep te nemen. Ontwikkel jezelf. Leer hoe je mensen het best kunt leiden in deze nieuwe wereld van werk. Als jij jezelf en jouw managers uitrust met sterke leiderschapsvaardigheden, zoals het opbouwen en ontwikkelen van relaties, erkenning, empathie en sociale verbinding, dan ervaart de hele organisatie het fantastische effect hiervan. Je medewerkers voelen zich thuis in de organisatie en hoeven niet per se iets anders. Ze gaan niet op zoek naar een ander, omdat ze blij zijn met jou. Ze voelen zich geïnspireerd en betrokken, omdat ze groeien. Dit komt doordat jij ze naar grote hoogte stuwt en directe feedback geeft. Ze volgen je, omdat jouw doel helder is. En dat doel is ook nog eens goed voor de wereld. En dus blijven ze bij jou, omdat je het beste in ze naar boven brengt. Voor henzelf, maar ook voor de wereld. Because you bring out their best. En dat is uiteindelijk wat liefde is toch? Dat je bij de ander het beste naar boven haalt!

Veel geluk samen!



Bronnen

- Predictive Index: onderzoek onder 2000 werknemers
- Amy Edmondson, the fearless organization
- Management Impact, 13 februari 2020
- De Steven, 1-1 coaching
- MIT Sloan management review
- Hougard & Carter 'Compassievol leiderschap'
- Juri Hoedemakers, 'Gezocht: hofnar'
- Good to Great, Jim Collins
- MT Sprout, Wiete Willem Mulder
- MT Sprout, Roos Vonk
- Veranderen als samenspel, Jaap Boonstra
- HP de Tijd, Hans Wilmots
- Jam cultures, Jitske Kramer
- NoNonse 4-M model
- MT Sprout, Jean-Paul Stijnen
- Frederic Laloux, Reinventing Organizations

Met dank aan:

- Tekst: Ton Keunen
- Tekstredactie: Melanie van de Linden | Docx.nl
- Schaduwlezen: Floor Vermij | Dura Vermeer
Monica Keunen | Brout
- Illustraties: Guusje Slagter
- Vormgeving: Neeske Weber
- Drukwerk: Van de Water Print & Sign



brout
leadership



zandpad 42

3601 na maarssen



www.brout.nl



goingbrout@brout.nl



085-902 5551

Medewerkers stoppen bij een organisatie, omdat ze jou – de manager of het 'hogere' leiderschap – niet meer leuk vinden.

Ze voelen zich niet (meer) gehoord of gewaardeerd en vinden dat er met hun behoeftes geen rekening wordt gehouden. Hierdoor raakt hun worklife uit balans en vinden ze jou of de directie visieloos, waarden-loos en egoïstisch. De liefde is over.

In deze tijd van de 'great resignation' voor jou best handig om dat verder te onderzoeken. Stel jezelf eens de vraag: 'Om welke reden gaan ze ooit bij mij weg?' Als je de waarheid onder ogen durft te zien, lees dan dit boek. Daar staat in wat je kunt doen zodat ze weer van je gaan houden. En ook wat je niet moet doen zodat ze blijven.

Cupido's gids voor managers: voor jou van Brout.

With love.

brout
leadership

