

Walter Broek

Intuïtief leiderschap

Waardevolle inzichten
voor effectieve actie



Uitgeverij Nelissen

Copyright: © Uitgeverij Nelissen, 2010
Omslag: Boekhorst design, Culemborg
ISBN: 978 90 244 1860 2
NUR: 808
1e druk: 2010

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

www.nelissen.nl

Uitgeverij Nelissen is onderdeel van Boom uitgevers Amsterdam

Inhoud

Inleiding: intuïtie en leiderschap 9

- 1 **Eerste inzicht: ik geef het goede voorbeeld 15**
 - Visioen 15
 - Dorpsregels 16
 - Niet altijd intuïtief 18
 - Resumerend 18

- 2 **Tweede inzicht: als leider maak ik afspraken die ik ook nakom 21**
 - Natuurlijk! Afspraak is afspraak 22
 - Inhoud, procedure, gevoel, interactie en het metaniveau 24
 - Tips voor afspraken met je baas en je medewerkers 25
 - Resumerend 26

- 3 **Derde inzicht: beschikbaar zijn voor je medewerkers 27**
 - Visioen 27
 - Een werkelijke situatie 28
 - Functioneringsregister 29
 - Resumerend 31
 - Functioneringsregister: het vastleggen van associaties 31
 - Gesprekken voeren in het kader van het functioneringsregister 34*

- 4 **Vierde inzicht: ik moet als leider wakker zijn. Ben ik er al, of juist net niet? 39**
 - Testen en uitproberen 39
 - Resumerend 41
 - Handvatten 43

- 5 **Vijfde inzicht: het is voor mij niet geoorloofd om alles te weten 45**
 - Waarom niet? 45
 - Hoe wel? 48
 - Resumerend 51

- 6 Zesde inzicht: ik ben altijd manager, niet altijd vanzelf leider 53**
Hoe verwerf je nu leiding? 54
Praktijksituatie 56
Wat willen ze nu eigenlijk allemaal van mij? 57
Vraag en kom dingen te weten. Kijk goed en je ziet van alles 57
- 7 Zevende inzicht: ik ben consequent 63**
Consequent zijn kan niet zonder dat je een nieuwsgierige aanleg hebt 65
Wat is er af, als het af is? 66
Resumerend 66
- 8 Achtste inzicht: laat je medewerkers scoren 69**
Belemmeringen tot scoren 69
Resumerend 72
Wat te doen? Bevorderend voor scoren 73
Kortom 75
- 9 Negende inzicht: ik werk met scenario's 77**
Een scenario: inventarisatie, uitgewerkt idee, visualisatie 77
Zo niet 77
Zo wel 77
Een scenario is een samengaan van rationaliteit en intuïtie 78
Scenario trainen groep nieuwe instromers 80
Nevendoelen 80
Wie 80
Beschreven verwachting 80
Associëren 80
Acties 80
Opstarten werving en selectie van een groep nieuwkomers 81
Nevendoel 81
Goedweerscenario 81
Slechtweerscenario 81
Associëren 82

Wie 82
Bekend 82
Onbekend 83
Valkuilen: het doen van aannames 83
Beschreven mogelijke situatie 84

10 Tiende inzicht: je bent leider en controleert 85

Waarom controleren? 85
Ander (gekleurd) voorbeeld 86
Controleren als mechanisme voor ontwikkeling en
ontplooiing 87
Wat moeten we dan? 87

11 Eind goed al goed: het begin 89

Aan de slag 89
Leuke dingen voor de mensen 90

Bijlage: opdrachten en oefeningen 93

Opdracht inzicht 1: het goede voorbeeld geven 93
Opdracht inzicht 2: afspraken maken volgens de afspraken-
matrix 93
Oefeningen inzicht 3: het spel van Al Capone en het maken van
een kleurenpalet van je medewerkers 94
Het spel van Al Capone: beschikbaar zijn 94
Maak een kleurenpalet van je medewerkers 95
Oefening inzicht 4: enkele praktische veronderstellingen die je
zelf kunt checken 95
Opdracht inzicht 5: zingevingdefinities 96
Oefening inzicht 6: de manager is niet altijd vanzelf leider 96
Leiding verwerven: een vraaggesprek
Oefening inzicht 7: inconsequenties opsporen 106
Opdracht inzicht 8: voorkomen of managen van blokkades 106
Oefening inzicht 9: schrijf een scenario 107
Oefening inzicht 10: helpen 108

Inleiding: intuïtie en leiderschap

Intuïtie is een bepaalde wakkerheid in soms kleine manifestaties, zonder een direct herkenbare functionele of rationele verschijningsvorm waarbij geweten wordt hoe daarin te handelen of te reageren en dat ook te durven.

Ik ben de baas, ik heb hier een rol te vervullen. Of: ik ben de baas, wat zoek ik hier eigenlijk? Het verschil tussen deze twee overtuigingen in leidinggeven is markant. Markant omdat het een scherpe en kritische kloof weergeeft tussen optimisme en realisme aan de ene kant en twijfel of onbestemde gevoelens aan de andere kant. Dit boekje is geschreven voor ervaren en aankomende leiders. Succesvolle aanpakken, uitgeknoebelde strategische verhandelingen die tot de pijlers van het succes leiden, en zeker niet in de laatste plaats een passende bedrijfseconomische aanpak als slagroom op de taart zult u in dit boekje niet aantreffen. Succesvol leidinggeven is volgens mij afzien, want je staat continu voor keuzes. De keuze tussen een hele reeks medailles die je alvast zou willen opspelden en het gemis daarvan, dat je misschien eerst moet aanvaarden.

Het verleden geeft geen garanties voor de toekomst. Maar: je weet of je een taak wel of niet aankan. Je intuïtie vertelt je dat. Doe het 'succesdenken' aan de kant en breng hiervoor in de plaats je vermogen om intuïtief leiding te geven. Maar wat is dat dan: intuïtie? Succesvol leidinggeven is vooral: *continu kritisch* met jezelf in gesprek zijn. Niet altijd volgens kant-en-klaar aangeleverde feiten of cijfers.

Intuïtie gaat over een mate van wakkerheid in soms kleine manifestaties, zonder een direct herkenbare functionele of rationele verschijningsvorm en dan weten hoe daarop te handelen of te reageren en dat ook durven.

Enkele (willekeurige) synoniemen voor intuïtie zijn: aanvoeling, inzicht zonder nadenken, ingeving, innerlijke aanschouwing, aandrift, gedachte, stroming, gevoelens, onmiddellijk begrip, vermogen tot aanvoelen, onmiddellijke redenering, feeling, instinct, voor gevoel, beweging, sensatie, stemming.

Is dit boekje geschreven voor mannen en vrouwen? Net als mannen vragen vrouwen zich af wat ze moeilijk vinden en welke bergachtige wegen ze bewandelen om de top te bereiken of een goede afdelingsbazin te zijn. Want ook vrouwen kennen toppen en dalen, dat is wel zeker, alleen hoe eenzaam ze soms zijn, daar weten de mannen niet altijd het fijne van. Mannen delen al geruime tijd hun ervaringen en inzichten in *the old boys network*. Natuurlijk zijn er vrouwennetwerken, maar als je in een door mannen gedomineerde werkomgeving in dat *old boys network* wilt deelnemen wacht je vaak een teleurstelling omdat mannen vrouwen nog al eens sec op hun vrouw-zijn beoordelen en niet op wat ze kunnen. Soms laten vrouwen dat ook zelf gebeuren. Je kan namelijk gewoon antwoord geven op zo'n typische mannenvraag als: jij hebt toch kinderen? Je antwoord is dan stevast: ja, klopt, en jij hebt ze ook geloof ik? Leuk hè? Maar soms is het behoorlijk knokken in een mannenomgeving. Het lijkt er wel eens op dat vrouwen het lastig vinden om hun successen te verzilveren. De vrouwen die ik sprak refereerden daaraan.

Intuïtief leiderschap overstijgt leiderschap van de seksen. Dan begrijp je als eerbiedwaardig leider dat je kunt verwachten dat gezag vanzelf komt als je maar intuïtief gaat leidinggeven en dat je gezag in mindere mate ontleend wordt aan je positie in een bepaald netwerk of dat je man of vrouw bent. Intuïtief leiderschap betekent luisteren, contact maken, weten, meebewegen. Wakker zijn in de ogenschijnlijk kleinste gedragingen, individueel en onderling. Je medewerkers vertrouwen je als rechtvaardig rechter en helper wanneer zij er onderling niet uit komen. Je doet je waarnemingen, in verbinding staand met je mensen en met jezelf. Zij vertrouwen je omdat je je openstelt en onafhankelijk oordeelt. Dit is de stroming. Je wilt werkelijk helpen vanuit een aandrang die je soms zelf nog niet helemaal begrijpt. Die onafhankelijkheid

zit besloten in de hierboven genoemde definitie van intuïtie. Die je helpt leiderschap in situaties te tonen, niet door alleen een directieve, rationele en min of meer dwingende verschijningsvorm, maar veel meer indirect meesturend en je tevens helpt daarin te durven bewegen. Zonder dat je 'het iets' dat je wakker maakte en je deed handelen al een plaats kunt geven. Dat 'iets' kan een lichte trilling zijn van een gevoelige snaar in je buik die je vertelt tot aandacht over te gaan. En die snaar gaat trillen omdat er een snaar trilt bij die ander. Intuïtie oordeelt of veroordeelt niet; zij vertelt datgene wat gewaar wordt en daar spring je op in. Dit is natuurlijk best lastig.

Je weet dat je op de goede weg zit, maar er zijn nog geen bewijzen of rationalisaties die bevestigen. Je gevoel vertelt je dat je beweegt in een haast onmerkbare kleine stroming of trilling en inzicht ontstaat gaandeweg omdat je je laat leiden door de sensatie van het ongrijpbare en de stemming of goedkeuring die dat oplevert. Daar heb je wel enige moed voor nodig. Zonder concreetheid heb je toch een onmiddellijk begrip dat je op het goede spoor zit. Dus ook zonder concreet feitenmateriaal. De moed bestaat erin dat als je gevraagd wordt verantwoording af te leggen je soms moet zeggen: ik weet dat ik op het goede spoor zit, maar ik kan het nog niet met cijfers staven. Je hebt ook enige moed nodig om het contact te leggen met een medewerker die zelf nog niet waarneemt wat jij al wel hebt waargenomen. Je intuïtie vertelt alleen wat zich manifesteert in het heden maar heeft geen rationele of voorspellende waarde. Pas achteraf krijg je de definitieve bevestiging of je intuïtie klopte. Ook om die reden heb je wel moed nodig om beslissingen te nemen vanuit intuïtie. Als je door reflectie leert niet meer te koersen op begrippen als zekerheid en onzekerheid en je durft je plaats of positie los te laten, dan kun je openstellen voor je intuïtieve kwaliteiten.

Het leukste van alles is dat, eenmaal begonnen, er geen weg meer terug is. Het werkt louterend en verschaft steeds meer wijsheid. Je geeft dan als leider zelf het goede voorbeeld. Je komt je afspraken na volgend uit een wakker optreden en je helpt vanuit de wetenschap (het weten, een aanvoeling, wat je werd verteld) dat de kleinste op het oog onbelangrijke boodschappen belangrijke sig-

nalen kunnen zijn. Straks zie je dat ook de kleinste puzzelstukjes op hun plaats vallen. Goed dat je er als leider dan aandacht aan hebt besteed. Je bent beschikbaar voor je mensen, maakt tijd voor hen en luistert naar hen.

Intuïtie betekent hier ook: luisteren naar wat niet hardop wordt gezegd! Mensen geven signalen af in hun houding en gedrag, zij vertellen hiermee veel. Je hebt een onderzoekende houding en neemt niets voor waar of onwaar aan. Sommige persoonlijke zaken (zoals de thuissituatie die echt privé is) laat je voor wat ze zijn. Je bent niet alleen leider, maar ook manager en je bent consequent. Met plezier laat je de medewerkers scoren met hun successen. Je werkt met hen aan verbeterscenario's. En last but not least: je controleert. Controle en contact maken wordt eenvoudiger omdat je wakker bent. Je ziet meer omdat je je richt op een bepaalde redeneertrant van je medewerker die je vertelt hoe zijn of haar gemoedstoestand is. Die vertelling of ingeving daar *nu* naar te luisteren is de intuïtie. Je maakt contact door er dan actief bij stil te staan.

Welnu, we zijn er wel uit! We weten voor wie dit boekje is geschreven. Het is geschreven voor mannen en vrouwen die het besluit hebben genomen om volwaardig intuïtief kritisch en menselijk leiding te gaan geven. Dit boekje is ook geschreven voor hen die de beslissing hebben genomen tot zelfreflectie en/of aan de vooravond staan voor een leidinggevende carrière. Je leert je open te stellen vanuit een innerlijke aanschouwing. Zonder waardeoordelen. Je reflecteert je handelen en denken op je vermogen tot aanvoelen en je aandrift om iets wel of niet te ondernemen omdat je weet dat je wel of geen feeling hebt met de ander. Intuïtie vertelt je een boodschap: heb ik wel of niet voldoende contact met en in mijzelf om beslissingen te nemen? Kortom: voor mensen die aan zichzelf willen werken en een goed leider willen zijn. Wat is goed? Ik weet het niet. De definitie van intuïtie in deze inleiding geeft je een handvat. We beginnen dus eerst met een gezonde portie onzekerheid: zal het mij lukken? Je intuïtie vertelt je dat het zo is. En op een gegeven moment zul je vooruitgang bemerken. Van wie ontvang je dat succes? Van je medewerkers, van jezelf, je baas of van je partner misschien? Dat lijkt

mij dan wel een goed moment om tot een oordeel te komen. Je hoeft het niet alleen te doen. Dit boekje beoogt niets anders dan een hulpmiddel te zijn. In het laatste hoofdstuk in dit boekje staat: *opdracht is opdracht*. Dit inzicht heeft te maken met jouw kritische kijk tegenover de door jou aanvaarde opdracht.

In de bijlage in dit boekje vind je enkele praktische en stimulerende oefeningen in leidinggeven.