

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	11
<b>Inleiding</b>	15
We gedragen ons niet altijd consistent	17
10 Terugkerende inconsistenties in gedrag	18
<b>1 Wat is geloofwaardigheid?</b>	23
Wat zijn de essentiële kenmerken van geloofwaardigheid?	23
Waarom wordt geloofwaardigheid steeds belangrijker?	27
Maar... waarom is het dan toch zo moeilijk om geloofwaardig te zijn?	33
<b>2 De 7 steunpilaren van geloofwaardigheid en de geloofwaardigheidsbalans</b>	43
Steunpilaar 1: Visie	47
Steunpilaar 2: Vakmanschap	49
Steunpilaar 3: Vermogen tot verbinding	50
Steunpilaar 4: Impulsvermogen	51
Steunpilaar 5: Integriteit	53
Steunpilaar 6: Resultaat	54

Steunpilaar 7: Reflectie	55
De waarde van drijfveren versus steunpilaren	57
De geloofwaardigheidsbalans	60
10 Inconsistenties waarmee je je geloofwaardigheid ondermijnt	65
<b>3 Slecht onderscheid tussen noodzaak en urgentie</b>	69
Wat gaat hier mis?	71
Redeneer vanuit het WAAROM	72
Wat is het effect op de geloofwaardigheidsbalans?	78
<b>4 Loze beloftes doen</b>	83
Wat gaat hier mis?	84
Vier valkuilen van (loze) beloftes doen	87
Wat is het effect op de geloofwaardigheidsbalans?	90
<b>5 Niet-realistische doelen stellen</b>	95
Wat gaat hier mis?	96
Realistische doelen stellen betekent: keuzes maken	97
Wat gaat hier mis?	98
Wat is het effect op de geloofwaardigheidsbalans?	99
<b>6 Schijndemocratie creëren</b>	103
Wat gaat hier mis?	104
Vier voorwaarden voor succesvol meedenken	108
Wat is het effect op de geloofwaardigheidsbalans?	111
<b>7 Gebrek aan transparantie</b>	115
Wat gaat hier mis?	116
Waarom zijn we niet transparant?	117

Belangrijke keuzes op de vier aspecten van transparantie	120
Wat is het effect op de geloofwaardigheidsbalans?	128
<b>8 Langs elkaar heen praten</b>	131
Wat gaat hier mis?	132
De taal van de manager versus de taal van de werkvloer	133
Wat is het effect op de geloofwaardigheidsbalans?	140
<b>9 Te veel ruimte geven</b>	143
Wat gaat hier mis?	144
Zoek de balans tussen directief leidinggeven en ruimte geven	145
Wat is het effect op de geloofwaardigheidsbalans?	148
<b>10 Het gevoel mag er niet zijn</b>	153
Wat gaat hier mis?	154
Wie reageert er irrationeel: de medewerker of leidinggevende?	155
Drie belangrijke inzichten uit de praktijk	158
Wat is het effect op de geloofwaardigheidsbalans?	160
<b>11 Gebrek aan reciprociteit</b>	165
Wat gaat hier mis?	166
Wat voor de werkvloer geldt, moet ook voor jou gelden	168
Wat maakt het mechanisme van reciprociteit dan toch zo lastig?	169
Wat is het effect op de geloofwaardigheidsbalans?	171

<b>12 Besluiteloosheid</b>	175
Wat gaat hier mis?	177
Drie belangrijke oorzaken van besluiteloosheid	177
Zo doorbreek je een patroon van besluiteloosheid	182
Wat is het effect op de geloofwaardigheidsbalans?	184
<b>Literatuur</b>	187
<b>Index</b>	191

# Voorwoord

Het schrijven van dit boek is een avontuur geweest, waarvan het resultaat nu voor je ligt. Kort na het verschijnen van mijn eerste boek *Je ziet het niet vanzelf!* werd ik mij bewust van het belang van het thema Geloofwaardigheid. Toch heeft het nog een paar jaar geduurd voordat ik de moed had gevonden om het thema uit te diepen en uit te werken tot dit boek.

Wat mij heeft geholpen over de drempel te komen, is de interesse in het thema Geloofwaardigheid bij mijn collega Tjitskse Poelsma. Vanuit onze gemeenschappelijke fascinatie zijn we samen aan de slag gegaan. Creatie komt door interactie en ik kan met volle overtuiging zeggen dat zonder de inbreng van Tjitske dit boek er niet alleen niet gelegen zou hebben, maar dat het ook niet zo goed zou zijn als het nu geworden is. Daarom uit de grond van mijn hart: Tjitske, enorm bedankt!

Woorden van dank wil ik verder geven aan alle anderen die op hun manier een bijdrage hebben geleverd aan deze publicatie.

Zo zijn daar in de eerste plaats de collega's van de afdeling Organisatieontwikkeling van de dienst szw van de Gemeente Den Haag die mij ondersteund hebben bij dit schrijfavontuur.

Verder wil ik ook Ina Boer bedanken van uitgeverij Van Duuren Management, dat ze het opnieuw aangedurfd heeft met mij het avontuur aan te gaan. En ook Carlie van Tongeren die mij geholpen heeft de laatste loodjes te volbrengen en die daarna redactioneel de puntjes op de i heeft gezet.

Dankbaar ben ik ook voor de opmerkingen en suggesties van de lezers van het eerste uur: Anneke Smeets, Janine van Niel en Richard Groen. Mede dankzij hun suggesties lukte het een goede richting te kiezen voor dit boek.

Tot slot, maar zeker niet in de minste plaats, wil ik het thuisfront (Jacqueline, Victor en Katja) bedanken. Voor alle steun, vertrouwen, liefde, inspiratie en begrip!

Marc Dortu

Delft, maart 2018





REFLECTIE

IMPULS  
VERMOGEN

resultaat

INTEGRITEIT

VISIE

VERMOGEN  
TOT  
VERBINDEN

VAKMANSCHAP



# Inleiding

‘Wij zijn ambivalent over leiderschap. Aan de ene kant willen we dat leiders het voortouw nemen, daadkracht tonen en “voor de troepen uitlopen”. We klagen over leiders in de politiek en in organisaties met te weinig visie en daadkracht. Tegelijkertijd moeten leiders democratisch zijn, empathie tonen en zichzelf vooral niet te veel op de borst kloppen. Arrogantie of hoge bonussen wordt niet getolereerd.’

Bovenstaande intrigerende passage komt uit het boek *The Corporate Tribe* van Daniella Braun en Jiske Kramer en geeft duidelijk weer dat wij van goede leiders in de huidige tijd een bijna paradoxale mix aan eigenschappen verwachten. Hoe kun je als leider nu aan al die verwachtingen voldoen? Of is er toch een cruciale waarde van leiderschap te bepalen?

Er is al veel over leiderschap en eigenschappen van succesvolle leiders geschreven, maar over een van de belangrijkste elementen van goed leiderschap lees je nauwelijks: geloofwaardigheid. Dat is des te opvallender, omdat juist die geloofwaardigheid

zwaarder weegt dan welke andere leiderschapskwaliteit dan ook en in onze huidige maatschappij steeds relevanter wordt. Leiders moeten meer dan ooit het leiderschap verdienen.

Je hoeft de krant maar open te slaan om het belang van geloofwaardigheid te zien. Bij bedrijven, in de politiek en zelfs in de sport. Denk aan de sjoemelsoftware in dieselauto's, die voor het eerst aan het licht kwam bij Volkswagen. Dat riep direct ethische vragen op: wist de top hiervan, en de toezichhoudende instanties? Het directe effect is een afbreuk in het vertrouwen van mensen in dieselauto's in het algemeen of in een bepaald merk in het bijzonder. Of neem het historische stemmenverlies van de PvdA in de Tweede Kamerverkiezingen van 2017. Hoewel Nederland er post-crisis toch weer behoorlijk goed voor stond, werd het deze partij en haar achtereenvolgende leiders Diederik Samson en Lodewijk Asscher flink aangerekend dat zij medeverantwoordelijkheid hadden genomen voor een 'rechts' beleid. Dat 'rechtse' beleid deed flink af aan de geloofwaardigheid van een 'linkse' partij en de leiders daarvan. Of wat te denken van het continue dopinggebruik binnen de wielrensport en – meer recent – het grootschalige dopingschandaal bij Russische topsporters? Dat dopinggebruik straalt vervolgens af op de geloofwaardigheid van alle wielrenners en Russische atleten, ook degenen die geen middelen gebruiken. Maar het gaat verder: leiders van betrokken instituten als de Wielervedicatie, de Atletiekfederatie, Dopingagentschappen en zelfs het Internationaal Olympisch Comité hebben het nodige uit te leggen en slagen daar maar zeer summier in.

Letterlijk houdt geloofwaardigheid in of jij het waard bent om geloofd te worden. Met andere woorden: kloppen je daadwer-

kelijke acties met je boodschap? Als dat niet zo is, zoals bovengenoemde voorbeelden goed illustreren, ben je het dus niet waard om geloofd te worden door je klanten, door je medewerkers, door je kiezers, etc. Zij zijn er niet langer meer van overtuigd dat organisaties en hun leiders het beste met hen voor hebben of in staat zijn een adequate oplossing te bieden voor de vraagstukken van nu en de toekomst. Het directe gevolg van het verlies aan geloofwaardigheid is dat mensen hun vertrouwen verliezen in de organisatie en/of de leider en hetgeen de organisatie vertegenwoordigt. Met als gevolg daar weer van, dat ze besluiten een ander te volgen zodra ze daar de keuze voor hebben.

Wat deze voorbeelden ook duidelijk laten zien, is hoe kwetsbaar je als leider bent als je geloofwaardigheid eenmaal wankeelt. De inhoudelijke boodschap raakt ondergesneeuwd en je wordt met een flinke dosis achterdocht beoordeeld, hoe goed je het ook bedoelt. Twijfel aan je geloofwaardigheid kan een inspirerende en goede visie snel om zeep helpen. Je kunt nog zulke goede intenties hebben, geweldige idealen of ronkende ideeën, op het moment dat mensen jou niet meer geloven, zullen ze er niet meer achter staan.

En dan blijft er niet zo gek veel meer over. Want een leider bestaat bij de gratie van zijn 'volgers'. Wat bepaalt of mensen bereid zijn iemand als leider te volgen? Wat is de meest cruciale factor die volgbereidheid van mensen vergroot of verkleint? Dat is geloofwaardigheid!

### **We gedragen ons niet altijd consistent**

Het is mijn doel om je door het lezen van dit boek bewust te maken van het belang en de werking van geloofwaardigheid

in de praktijk. Maar daar houdt het niet op: ik reik je ook een handelingsperspectief aan hoe je kunt bouwen aan je eigen geloofwaardigheid.

Primair gaat dit boek over de geloofwaardigheid van leiders in organisaties. Het richt zich in eerste instantie op mensen die vanuit hun rol functioneel of inhoudelijk leidinggeven, zoals directeuren, managers, projectmanagers, organisatieadviseurs en veranderprofessionals. In het boek wordt hiervoor steeds het woord 'leider' gebruikt. Maar geloofwaardigheid gaat natuurlijk vooral over *persoonlijk* leiderschap en dat is van belang in elk type relatie.

Het boek is geschreven vanuit het mensbeeld dat de overgrote meerderheid van de mensen elke dag uit bed stapt om op heldhaftige en oprechte wijze het beste ervan te maken in hun werk en leven. Maar omdat we ook allemaal menselijk en dus van nature imperfect zijn, zijn goede intenties geen garantie voor succes. Ondanks goede bedoelingen verprutsen we onderweg nog weleens wat, voor het grootste deel onbewust en onbedoeld. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een belofte die we doen vanuit oprechte intentie – 'ja, laten we weer een keer bijpraten' – maar die we niet nakomen, omdat onze agenda nu eenmaal altijd volledig volgepland staat met 'belangrijker' zaken. Hoe klein of onbeduidend een dergelijke belofte ook kan klinken, het gevolg is wel dat mensen je in de praktijk ervaren als iemand die je niet altijd op zijn woord moet geloven.

## **10 Terugkerende inconsistenties in gedrag**

In mijn dagelijkse praktijk als veranderkundige zie ik veelvuldig hoe in wezen bekwame mensen onhandig kunnen zijn in soci-

ale interactie en daardoor minder effectief zijn in hetgeen ze willen bereiken. Leaders die ander gedrag vertonen dan volgers van hen verwachten, waardoor ze hun eigen geloofwaardigheid aantasten, met alle gevolgen van dien. In de loop der jaren ben ik gekomen tot een tiental terugkerende inconsistenties:

1. Slecht onderscheid tussen noodzaak en urgentie.
2. Loze beloftes doen.
3. Niet-realistische doelen stellen.
4. Schijndemocratie creëren.
5. Gebrek aan transparantie.
6. Langs elkaar heen praten.
7. Te veel ruimte geven.
8. Het gevoel mag er niet zijn.
9. Gebrek aan reciprociteit.
10. Besluiteloosheid.

Deze 10 inconsistenties van geloofwaardig leiderschap vormen de ruggengraat van dit boek. Aan de hand van deze inconsistenties zal ik laten zien hoe leiders vaak onbewust hun eigen geloofwaardigheid ondermijnen en wat de risico's daarvan zijn.

Om inzicht te krijgen in het belang en de werking van geloofwaardigheid, gaan we eerst in op de thema's Geloofwaardigheid en de Geloofwaardigheidsbalans. Daarbij komen vragen aan bod als: Wat is geloofwaardigheid en waarom wordt het steeds belangrijker? Wat zijn de essentiële ingrediënten van geloofwaardigheid: de 7 steunpilaren die samen de geloofwaardigheidsbalans vormen? En hoe komt het dat leiders dan tóch gedrag vertonen waarmee ze hun eigen geloofwaardigheid ondermijnen?

Met deze kennis worden de 10 inconsistenties van geloofwaardig leiderschap vervolgens per hoofdstuk uitgewerkt. Bij elke inconsistentie laat ik aan de hand van praktijkvoorbeelden zien wat de risico's van bepaald gedrag kunnen zijn, hoe je ze kunt signaleren én reik ik praktische handvatten aan om te bouwen aan je eigen geloofwaardigheid.







# 1

## Wat is geloofwaardigheid?

*Je kunt alle feiten en cijfers op een rijtje hebben, alle bewijzen, alle steun die je je kunt wensen, maar als je geen vertrouwen afdwingt ben je nergens.*

– NIALL FITZGERALD, VOORMALIG BESTUURSVORZITTER VAN UNILEVER.

Wat is geloofwaardigheid en wanneer ben je nou een geloofwaardig leider? Letterlijk vertaald betekent ‘geloofwaardig’: het waard zijn om geloofd te worden. Het houdt in dat je zoveel krediet hebt opgebouwd, dat iemand vrijwillig de keuze maakt om je te geloven en te vertrouwen. En dat iemand dit óók doet als hij of zij niet zelf kan checken of het klopt.

### **Wat zijn de essentiële kenmerken van geloofwaardigheid?**

Geloofwaardigheid draait in de eerste plaats om consistentie tussen woorden en daden. Oftewel doen wat je zegt en zeggen wat je doet. Je bent geloofwaardig als jouw mensen jou ook echt zien doen wat je hebt beloofd of toegezegd. Anderen kunnen immers niet in jouw hoofd kijken en beoordelen jou op je daden, niet op je intenties. Of je geloofwaardig bent, bepaalt de ander, niet jijzelf. Ja, logisch zul je nu denken. En toch gaat het

hier vaak mis. Want helaas beoordelen we onszelf nog te vaak op onze intenties en niet op ons gedrag.

### **Mijn deur staat (toch niet) altijd open**

Een manager heeft de intentie om bereikbaar en benaderbaar te zijn voor zijn medewerkers. Hij zegt dan ook telkens: 'Mijn deur staat altijd open'. In de praktijk zit zijn agenda echter volledig volgeboekt en is hij feitelijk onbereikbaar. Dit is wat zijn medewerkers in de praktijk ervaren en dat maakt zijn uitspraak over de deur die altijd openstaat ongeloofwaardig – ondanks zijn oprechte intentie.

Consistentie is hét doorslaggevende criterium waarop mensen jou en je geloofwaardigheid beoordelen. Het principe van consistentie geldt in elke leider-volger relatie, en is met name van belang in situaties waarin je aan medewerkers vraagt om mee te gaan in een verandering. Zeker als die verandering ingrijpende consequenties heeft voor henzelf, zoals een reorganisatie. Niets ondermijnt verandering meer dan gedrag van leidinggevendenden dat niet overeenstemt met hun verbale communicatie. Want medewerkers worden niet meteen gestimuleerd om te doen wat de leider zegt, maar vooral door wat de leider (voor)doet. Wanneer mensen zien dat jij als leider een bepaalde norm of waarde heel belangrijk vindt, dan groeit ook bij hen het respect voor die norm. Voorbeeldgedrag is dus cruciaal!

### **Vitale directeur**

Bij een middelgroot accountantskantoor werd een vitaliteitscampagne gevoerd, die mensen aan moest zetten tot vitaler gedrag: meer bewegen, gezonder eten, etc. De

directeur toonde zich een warm pleitbezorger van dit gedachtegoed en liet het niet alleen bij woorden. Hij kwam vanaf de start van de campagne elke dag met de fiets naar kantoor (weer of geen weer), hij nam stelselmatig de trap in plaats van de lift, maakte actief gebruik van de massagestoel die ter beschikking gesteld was door de gemeente, en ga zo maar door. Hij bleef dat gedrag ook consequent tonen, zelfs jaren nadat de campagne was afgelopen.

Helaas zie je regelmatig dat organisatievisies worden geschreven met prachtige leidende principes, maar dat leiders zichzelf vervolgens buiten de foto plaatsen. Dat zij verwachten dat hun medewerkers gedrag vertonen in lijn met die visie, maar dat zij zichzelf hier niet aan hoeven te houden. Maar het heet niet voor niets visie: het is iets wat je moet kunnen zien. Het moet dus omgezet worden in daden.

Consistentie betekent ook een zekere duurzaamheid in je beoog. Niet in jaar X de ene lijn verkondigen en in jaar Y een lijn die daar diametraal tegenover staat. Zo zag ik een welzijnsorganisatie vol verve afkondigen dat 'kwaliteit van dienstverlening de absoluut hoogste prioriteit' had en nog binnen een jaar de draai maken naar 'gewoon goed is wel goed genoeg'. Medewerkers wisten niet meer waar ze aan toe waren en dus deed iedereen maar wat hem of haar goeddunkte.

### ***Zonder authenticiteit verlies je aan geloofwaardigheid***

Naast consistentie is authenticiteit van essentieel belang voor je geloofwaardigheid als leider. Wanneer je gedrag vertoont dat niet dicht bij jezelf ligt, zullen mensen daar onherroepelijk doorheen prikken. Je kunt nog alle theorieën uit management-

boeken beheersen en daarnaar handelen, maar als je vergeet hoe je zelf in elkaar zit, wat je persoonlijk goed- of afkeurt, jouw eigen emoties, dan verlies je aan authenticiteit en uiteindelijk aan geloofwaardigheid. Vooral op momenten van hoge(-re) spanning wordt al gauw duidelijk dat je opvattingen bedacht en aangeleerd zijn. De keuzes die je op stressmomenten maakt komen namelijk ‘uit het hart’ en laten een duidelijke incongruentie zien met de keuzes die je normaliter maakt ‘vanuit het hoofd’.

### **Kantoor in een cel**

Gabriel Anthonio werd eind jaren negentig van de vorige eeuw directeur van de Dr. S. van Mesdagkliniek – een tbs-kliniek die op dat moment in crisis zat. Er vonden suïcides en ontsnappingen plaats, de vorige directeur was gegijzeld geweest en het ziekteverzuim van het personeel lag op maar liefst 14 procent. Anthonio ging aan de slag en gaf leiding aan een vijf jaar durend verandertraject, waarmee de Mesdagkliniek de crisis meer dan te boven kwam. Anthonio deed dat vanuit een visie op organisatieverandering, waarbij humane waarden een heel belangrijke rol speelden. Hij was er ten diepste van overtuigd dat je de mens op de eerste plaats als mens moet aanspreken. Hij pleitte voor het afbreken van piramideorganisaties vol vervreemding en bureaucratie, en die te vervangen door een horizontale gemeenschap gebaseerd op vertrouwen en medemenselijkheid, op basis van mensen die het oprecht met elkaar menen. Op basis van die overtuigingen kwam Anthonio met een gedurfde aanpak, die behoorlijk controversieel was en afweek van de heersende opvattingen. Zo was een van zijn eerste acties het afkondigen van een opendeurenbeleid in de kliniek. Zijn eigen kantoor richtte hij in in een cel midden in de kliniek. Patiënten die het vijf jaar goed deden liepen met een sleutel op zak. Hij liet de muren van de kliniek verven door de patiënten. Dit alles tot verwondering en soms ook verbijstering van zijn omgeving.

Het verhaal van hoogleraar en spreker Anthonio oogst steevast grote bewondering. Wat zijn verhaal indrukwekkend en geloofwaardig maakt is niet alleen de kracht van zijn visie op leiderschap, maar vooral de consequente wijze waarop hij daar zelf invulling aan geeft. Zowel in zijn professionele leven als in zijn privéleven (Anthonio vertelt in zijn verhalen ook over de manier waarop hij en zijn vrouw invulling geven aan het ouderschap van hun gehandicapte zoon). Die consequentheid maakt indruk, omdat voelbaar is hoe vreselijk moeilijk dat op momenten is. Het getuigt van een haast intimiderende kracht om niet de weg van de minste weerstand te kiezen, maar vol te houden tegen de stroom in. Dat in combinatie met de moed om op authentieke manier zichzelf kwetsbaar op te stellen en open te stellen voor anderen, maakt hem een geloofwaardig leider en zorgt ervoor dat mensen zich ook tegenover hem kwetsbaar op durven stellen.

### **Waarom wordt geloofwaardigheid steeds belangrijker?**

De wereld om ons heen is in een snel tempo aan het veranderen. Veel van de uitdagingen waar we nu voor staan, hebben te maken met de overgang van het industriële tijdperk naar het netwerktimeperk. In korte tijd is de koers verlegd van lineair, top-down, centraal en gestructureerd naar dynamisch, organisch, decentraal en transparant. Door het toenemende belang van samenwerken in ketens of netwerken en cocreatie, verschuift binnen organisaties de nadruk van verticale structuren naar (wisselende) horizontale netwerken, met collega's, partners en klanten.

Dit merken we ook in de organisaties waarin we werken: de complexiteit van ons werk, onze werkprocessen en de structu-

ren nemen toe. Deze ontwikkelingen maken dat het speelveld waarbinnen we ons als medewerkers en leidinggevendenden bewegen lastiger te overzien en te begrijpen is. Van medewerkers wordt steeds vaker verwacht dat ze zelf afwegingen maken en maatwerk leveren, en dat ze daarbij ook over de grens van hun eigen functie of afdeling heen kijken. Een klant die naar een telecombedrijf belt omdat hij een storing heeft aan zowel internet als telefoon, zal geen genoegen meer nemen met het antwoord dat de medewerker 'alleen van de afdeling internet is'.

***Leiderschap niet meer op basis van macht maar vanuit toegevoegde waarde***

Deze verandering in organiseren heeft gevolgen voor de manier waarop we met elkaar (samen)werken, waarop we ons verbinden aan organisaties en dus ook voor de manier van sturen en leiden. Het wordt steeds lastiger om organisaties aan te sturen op basis van hiërarchie en beheersing. Leiders kunnen niet langer vanuit hun formele positie of eenduidige procedures richting geven. Medewerkers verwachten iets anders van hun leiders; zij raken niet meer betrokken bij een organisatie door grootschalige communicatie over de organisatiewaarden. Zij raken pas meer betrokken als het gaat over waarden die ook voor hen belangrijk zijn. Leiders spelen een belangrijke rol in het bij elkaar brengen van die waarden. Het kan gaan over grote veranderingen die plaatsvinden in een organisatie waar de leider zijn medewerkers in moet meenemen, zoals een reorganisatie. Maar het kan ook iets kleins zijn, zoals meegaan in de nieuwe manier van vergaderen tijdens het teamoverleg, of meteen aannemen dat iets waar is omdat je iemand vertrouwt en hem de benodigde capaciteiten toedicht.

Organisaties worden ook afhankelijker van de kennis en kunde van medewerkers die – binnen gestelde kaders – autonoom hun afwegingen maken en handelen. Kennis van zaken, vakmanschap en het benutten van professionele ruimte worden daarmee belangrijker dan regels, voorschriften en procedures. Leiderschap vindt veel meer plaats vanuit toegevoegde waarde, de bijdrage die je als persoon kunt bieden aan een opgave, gebruikmakend van de slimme professionals in het netwerk. Als leidinggevende zit je toegevoegde waarde dan ook in de mate waarin je de professional de mogelijkheid biedt om zijn of haar werk goed te doen. In plaats van sturend wordt je rol meer voorwaardenscheppend: veiligheid bieden, begeleiden, faciliteren, ondersteunen, coachen.

Deze verschuiving in denken over organiseren manifesteert zich op de volgende wijze:

**Van:**

- Hiërarchische lijnen
- Directieve aansturing
- Gelaagd
- Control
- Regels/voorschriften/procedures
- Volgen
- Kennis bij weinigen
- De leider bepaalt

**Naar:**

- Horizontale samenwerking
- Coachende sturing
- Plat
- Vertrouwen
- Vakmanschap/professionaliteit
- Autonomie
- Kennis bij iedereen
- Zelforganisatie

***Leiders moeten meer dan ooit het leiderschap verdienen***

Voor leiders betekent dit niet alleen dat ze meer moeten vertrouwen op de professionaliteit van hun mensen. Het betekent ook dat ze meer en meer te maken krijgen met medewerkers die zelf bepalen of en in welke mate ze bereid zijn de leider nog

te volgen. Ze maken veelal deel uit van meerdere netwerken en maken keuzes op basis van hun eigen belangen en afwegingen. Afdwingen op basis van macht zal steeds minder effectief zijn. Geloofwaardigheid wordt daarmee des te belangrijker. Leiders moeten meer dan ooit het leiderschap verdienen.

Geloofwaardigheid maakt dat medewerkers er vanuit vrijheid en vertrouwen voor zullen kiezen een leider te volgen. Een medewerker die onzeker is in zijn veranderende context zal willen vertrouwen op zijn leider. In *Iedereen CEO* schetst Menno Lanting dit heel treffend: 'Wanneer medewerkers zich collectief identificeren met een door de leider gesteld doel, is de kans groter dat ze er zelf eigenaarschap op zullen nemen. Daarbij is het van belang, dat de medewerkers de vrijheid en het vertrouwen voelen om zich uit vrije wil al dan niet achter de leider te scharen.'

Geloofwaardigheid weegt veel zwaarder in het overtuigen en meekrijgen van mensen dan welke andere leiderschapskwaliteit dan ook. Want alles wat je zegt of doet kan verkeerd geïnterpreteerd worden als je niet geloofwaardig bent. Mensen kunnen al snel denken dat je een dubbele agenda hebt, dat je er zelf niet in gelooft of dat je niet weet waar je het over hebt.

### **Veel ideeën, (te) veel gedoe**

Een aantal jaar geleden was ik als veranderadviseur betrokken bij een Lean-traject in een grote gemeente in Nederland. Alle medewerkers werden opgeroepen met ideeën voor verbeteringen binnen de organisatie te komen. Aan die oproep werd ruim gehoor gegeven en er werden veel ideeën ingediend. Maar in plaats van daar open mee om te gaan en de medewerkers ruimte te geven de ideeën uit te proberen, werden veel