

# Inhoud

<i>Voorwoord</i>	11
<i>Voorwoord bij de Nederlandstalige editie</i>	15
Inleiding	19
<b>Hoofdstuk 1.</b> Een groeimindset cultiveren	29
<b>Hoofdstuk 2.</b> Onze onverschrokken roeping vinden	47
<b>Hoofdstuk 3.</b> Groeien door uitdaging – je krokodillen door uilen laten temmen	72
<b>Hoofdstuk 4.</b> Leren van onze zeven angstfamilies – vrienden worden met zeven krokodillen	98
<b>Hoofdstuk 5.</b> Onszelf in balans brengen	136
<b>Hoofdstuk 6.</b> Waarheidsonderzoek naar onze krokodillenwortels	156
<b>Hoofdstuk 7.</b> Train je uilen in gesprek met anderen	180
<b>Hoofdstuk 8.</b> Anderen helpen groeien – een-op-eencoaching	202
<b>Hoofdstuk 9.</b> De uil worden die we zijn – meerdere mensen coachen	231
Epiloog – Wat is je prioriteit?	263
Dank	267
Bijlage 1. Meditatieoefening: Drie Werkelijkheden (om zelf op te nemen)	271
Bijlage 2. Meditatieoefening: Drie Werkelijkheden (om zelf te lezen)	273
Bijlage 3. Groeileiderschap: samenvattingswerkblad	277
<i>Bibliografie</i>	283
<i>Over de auteur</i>	285
<i>Contact</i>	287

# Voorwoord

*God heeft ons niet een geest van lafhartigheid gegeven, maar een geest van kracht, liefde en bezonnenheid.*

– Timoteüs 1:7

In de managementliteratuur vind je veel beschrijvingen van leiderschap met succesformules om de markt te begrijpen, teams samen te stellen, middelen te benutten en groei te stimuleren. Meestal ligt de nadruk op de eigenschappen die een leider nodig heeft en op de omgevingsfactoren waarbinnen deze moeten worden gebruikt. Hylke Faber levert een cruciale bijdrage aan deze discussie. Hij verlegt onze focus naar de oorzaak van de uitdagingen waar leiders voor staan, die tevens de oorzaak is van de menselijke gesteldheid op een dieper niveau: angst en de destabiliserende effecten daarvan. *Tem de krokodil* is veel meer dan een verhandeling over de rol die angst speelt bij leiderschapsproblemen, want het schetst een weg naar authenticiteit die leiders en hun organisaties alleen maar voordelen biedt.

Ik ontmoette Hylke voor het eerst toen hij met mijn leiderschapsteam bij Microsoft werkte. Toen ik bij het bedrijf kwam werken had ik als buitenstaander al snel in de gaten dat mijn team zich niet krachtig voelde en naar binnen gericht was. Het presteerde ondermaats omdat de teamleden bang waren om fouten te maken of niet serieus genomen te worden. Samen begonnen we onze angsten te verkennen. Daarvoor maakten we gebruik van een circumplex-model om vast te stellen welke agressieve, passieve en constructieve factoren er speelden op ons hoofdkantoor en op andere locaties. Aan de hand van de resultaten konden we een nulmeting opstellen van belangrijke passief-agressieve culturele kenmerken die constructief gedrag belemmerden. Belangrijker was echter dat we erin slaagden om angst te beschouwen als een

essentiële uitdaging voor het leiderschap, in een omgeving die niet gewend was om over angst te praten. Toen we eenmaal onze krokodillen hadden benoemd, konden we een plan bedenken om ze te temmen. Op deze manier ontwikkelden we samen een stappenplan om ons van angst te bevrijden en konden we de energie die we eerder besteedden aan interne problemen inzetten voor een externe strijd met onze concurrenten. Samen met Hylke schetsten we de weg naar authenticiteit en persoonlijke groei die nodig waren om onze teamgeest te hervormen. Zo werden we ook een voorbeeld voor andere teams binnen Microsoft.

Theoloog Herbert McCabe schreef in zijn verhandeling 'Why Go to Church': 'De bron van al onze zonden is angst: een diepgewortelde angst dat wij niets zijn, en waardoor we ons verplicht voelen om iets van ons leven te maken, om een positief beeld van onszelf te scheppen dat we kunnen aanbidden, om in onszelf te kunnen geloven – dat wil zeggen in het fantasiebeeld van onszelf.' Leaders in allerlei bedrijfstakken en bij publieke instellingen zijn geneigd leiding te geven vanuit dat fantasiebeeld. De posities die wij bekleden en hoe zij van invloed zijn op ons dagelijks bestaan sporen ons aan om ons imago te blijven schaven. In werkelijkheid echter geven we vaak leiding vanuit dat imago, en zijn we niet in staat om onderscheid te maken tussen 'wat we doen' en 'wie we zijn'. *Tem de krokodil* biedt ons allen een gespiegeld pad naar ons ware zelf en onze waarheid als leider: alleen als we authentiek en oprecht zijn kunnen we de wereld om ons heen transformeren. Met gelijke doses inspiratie (*waarom* we onze angsten onder ogen moeten zien), richting (*waarop* we ons moeten richten) en instructie (*hoe* we een authentieke omgeving voor onszelf en onze teams kunnen inrichten) biedt *Tem de krokodil* ons de zeldzame mogelijkheid om onszelf in een veilige context te *zien* en te *bevrijden* als leiders. Pas als we dat hebben gedaan kunnen we de vele leiderschapstoelen en -methoden die in dit boek en andere literatuur voorhanden zijn volledig omarmen en inzetten.

Hylke heeft mij persoonlijk bijgebracht wat het betekent om *fierce*, *fearless* en *forgiving* te zijn, met inzichten over hoe ik mijn krokodillen kon temmen en leiding kon geven aan een iconische maar tegelijkertijd complexe internationale organisatie in een periode van grote veranderingen. Ik wil je aanmoedigen om alles wat in dit boek behandeld wordt te lezen,

in je op te nemen en te analyseren op weg naar authentiek handelen en leidinggeven aan onbevreesde teams.

Toni Townes-Whitley  
Corporate Vice President, Worldwide Industry  
Microsoft Corporation  
*Januari 2018*

# Inleiding

*'Het leven van elk mens is een weg naar zichzelf.'*

– Hermann Hesse

## Authentiek of geleend leiderschap?

Wie ben ik nu echt? Dit is misschien wel de belangrijkste vraag die we ooit zullen stellen. Zeg eens eerlijk, waar kijk je het eerst naar als je een foto ziet van familie en vrienden waar jij ook op staat? Geef het maar toe, je kijkt het eerst naar jezelf. Onze hersenen zijn zo geprogrammeerd dat we meteen naar onszelf kijken. We willen onszelf beter leren kennen.

Hoe beter we onszelf kennen, hoe beter we begrijpen wat ons zo goed maakt en welke mentale blokkades we hebben opgeworpen. Hoe beter we onszelf kennen, hoe beter we ons kunnen aanpassen en hoe minder angst we zullen ervaren als we leren op onszelf te vertrouwen, wat er ook om ons heen gebeurt. Ons ware zelf wordt niet bepaald door omstandigheden. Boven de toegangspoort naar het orakel van Delphi stonden de woorden: 'Ken uzelf'. Dit devies hielp duizenden mensen in het oude Griekenland hun grootste uitdagingen aan te gaan.

Wat gebeurt er als we niet ingaan op de vraag: Wie ben ik? Dan leiden we onbewust misschien wel een leven op basis van geleende ideeën over onszelf, zoals: 'Ik moet veilig, geliefd, productief, bijzonder zijn en controle hebben.' Deze overtuigingen hebben we misschien overgenomen van familie, vrienden, collega's, onze cultuur of andere bronnen van geconditioneerd gedrag. Onze geleende ideeën helpen ons wellicht enige tijd een bevredigend leven te leiden... totdat ze dat niet meer doen. Als je je focust op een bepaald idee, zal dat je uiteindelijk beperken. Als je je te sterk richt op veiligheid kan dat leiden tot een leven vol angst; als je te

graag wil dat mensen je aardig vinden, kan dat tot gevolg hebben dat je je eigen idealen verloochent; de drang om te excelleren kan ervoor zorgen dat je te veel druk op jezelf en anderen legt; als je overal controle op wil uitoefenen, raak je geïsoleerd en word je star; en de behoefte om bijzonder te zijn kan leiden tot arrogantie en een aanmatigende houding tegenover onszelf en anderen. Willen we onszelf en de mensen om wie wij geven leiden op basis van geleende ideeën? Of willen we leven en leiden vanuit een basis van onszelf zijn, ongeacht wat anderen ons hebben bijgebracht?

Het kan onvermijdelijk lijken dat we ons leven leiden op basis van geleende ideeën. We krijgen waarden mee van de mensen die in onze eerste levensfase voor ons zorgen. Vervolgens gaan we naar school en leren we hoe we ons moeten gedragen in de buitenwereld. Daarna krijgen we een baan en worden we beïnvloed door de heersende organisatiecultuur. Intussen worden we er continu in reclames op gewezen hoe we ons leven moeten leiden. Als we ons daar niet van bewust zijn, voltrekt ons hele leven zich volgens de ideeën van anderen. Dat is het slechte nieuws.

## **Groeileiderschap – krokodillen onder de invloed van de uil brengen**

Er is echter ook heel veel goed nieuws. In plaats van leven op basis van geleende waarden kunnen we ervoor kiezen om ons leven en leiderschap te benaderen vanuit een ander perspectief en ze zien als een groot avontuur, waarbij we ontdekken wie we echt zijn en leven vanuit een basis die steeds authentiekter wordt. We spreken dan van Groeileiders. Groeileiders zien in elke situatie een gelegenheid om iets over zichzelf te ontdekken en een kans om een zinvolle bijdrage te leveren en te excelleren. Het woord 'leiderschap' is afgeleid van het Middelenegse woord 'leith', dat letterlijk 'sterven' betekent. Wanneer we ons toelagen op Groeileiderschap, zijn we bereid om die overtuigingen te laten sterven, te laten gaan, die niet onszelf maar onze geleende identiteit vertegenwoordigen. Bovendien willen we toe groeien naar een situatie waarin we elke dag onszelf zijn en vanuit die basis dienstbaar zijn, zo goed als we kunnen.

Waarom houden we vast aan onze geleende zelf, aan perfect, geliefd, de allerbeste, in controle en bijzonder zijn, zelfs wanneer dit ons beperkt? In dit boek gaan we dieper op deze vraag in. Kort gezegd komt het erop neer dat deze beperkende innerlijke dynamiek is gebaseerd op angst. Een

deel van ons zenuwstelsel, ons primitieve reptielenbrein, produceert veel angst, wat leidt tot geremdheid in onze gedachten en ons gedrag. Dit noemen we onze krokodillen. Zo bekeken moeten we om onze authentieke zelf te ontwikkelen onze angsten beheersen, ofwel onze innerlijke krokodillen temmen en ze onder de bescherming, de *aegis*, van onze wijze invloeden brengen. Deze noemen we onze uilen.

Op ons pad naar groei zullen we onze krokodillen temmen en onze uilen ontwikkelen, terwijl we een eindeloze bron van vervulling, vernieuwing en verbinding zullen aanboren. Toen onderzoeksbureau Gallup duizenden managers vroeg hoe zij hun meest talentvolle medewerkers wisten te behouden, ontdekten ze dat de helft van de bepalende factoren te maken had met een cultuur waarin leren en zelfontplooiing werden gestimuleerd. We houden van leren – en wanneer we van onszelf ons belangrijkste studieonderwerp maken, zullen we gegarandeerd ons hele leven dingen blijven ontdekken. Zelfontdekking motiveert. Zelfontdekking is geen bestemming, maar een nooit eindigende reis. We zijn nooit klaar met het ontdekken van onszelf en hoe we van daaruit dienstbaar kunnen zijn.

## Maak kennis met de vraag ‘Hoe groei ik?’

We passen Groeileiderschap toe door continu nieuwsgierig te blijven naar deze vraag: *Wie of wat is op dit moment verantwoordelijk voor mijn gedrag: mijn geleende, op angst gebaseerde manier van denken of mijn authentieke, verstandige zelf?* Met andere woorden: *Naar wie luister ik nu, de uil of de krokodil?* Om deze vragen te benaderen als een reis kunnen we er nog een vraag aan toevoegen: *Hoe groei ik?* Deze vraag kan het gevoel oproepen dat je continu aan het ontdekken bent en gefascineerd blijft.

De vraag ‘Hoe groeien we?’ is anders dan een andere veelgestelde vraag: ‘Hoe gaat het met je?’ Deze vraag beantwoorden we vaak met ‘goed’, ‘druk’, ‘fantastisch’ of misschien doen we er wel het zwijgen toe. De vraag ‘Hoe gaat het met je?’ heeft voor de meesten van ons nog maar weinig echte betekenis.

Merk op wat er gebeurt als je jezelf de vraag stelt: ‘Hoe groei ik?’ Hoe groei ik nu ik minder toegeef aan mijn angstige krokodillendwang? Hoe groei ik nu ik meer handel vanuit mijn verstandige uil, ook al voel ik me daar op dit moment nog niet prettig bij? Hoe groeit mijn wijsheid wanneer ik een actuele uitdaging bekijk door de ogen van de uil in plaats van

toe te geven aan mijn door angst ingegeven reacties? Hoe groei ik wanneer ik denk aan de persoon die ik zou willen zijn, terwijl ik minder word belemmerd door mijn krokodillengedachten? In het begin zul je waarschijnlijk merken dat je op deze vragen geen antwoord hebt. Als je deze vragen geduldig en nieuwsgierig benadert, vind je misschien je eerste klompjes kennis. Wanneer je jezelf de tijd gunt om bij deze vragen te zijn, kom je wellicht uit bij onvermoede bronnen van fascinatie en inspiratie.

## De voordelen van Groeileiderschap

Mezelf telkens opnieuw de vraag stellen ‘Hoe groei ik?’ heeft mij enorm veel voldoening gebracht. Het heeft mij in de gelegenheid gesteld om steeds meer te ontdekken wat er echt is aan mezelf en aan mijn wereld, zonder te oordelen of spijt te hebben. Door mezelf de vraag te stellen ‘Hoe groei ik?’ zie ik het leven nu als een continu Groeiproces. De vraag brengt ook een enorme vergevingsgezindheid voor onze fouten met zich mee. Ik maak me niet langer druk om mijn bestemming. Doordat ik weet dat er groei is, oordeel ik minder vaak over mezelf. Als ik een vergissing bega of iets doe waarvoor ik mezelf vroeger zou hebben bestraft, blijf ik daar niet te lang bij stilstaan. Ik trek daar een les uit en ga verder. Ik houd me niet meer krampachtig aan dingen vast. Een andere manier om naar vergeving te kijken is je realiseren dat wanneer je jezelf vergeeft, je weigert om aan de pijn uit het verleden vast te houden. Wanneer ik fouten uit het verleden loslaat, ben ik veel meer in het huidige moment aanwezig en kan ik daar – nu – al mijn aandacht op vestigen.

‘Hoe groei je?’ We hebben ontdekt dat deze vraag te allen tijde een leidraad en kracht biedt. Wanneer we leiders en hun teams vragen om na te denken over de vraag ‘Hoe groei je?’ verandert er iets. Ze krijgen meer energie en komen met nieuwe ideeën om uitdagingen aan te pakken. Wanneer we bij een uitdaging simpelweg de vraag stellen ‘Hoe groei ik?’, krijgen we ideeën die voorheen nog niet zijn geopperd. Moeilijke feedback geven wordt zo een oefening in nederige perspectieven delen, eerlijk en zorgvuldig, ongeacht de uitkomst van het gesprek. Naar een hoog doel toewerken wordt zo een teamoefening, waarbij iedereen het beste van zichzelf geeft en de teamleden nader tot elkaar komen, terwijl ze belemmerende overtuigingen die het doel onhaalbaar leken te maken betwisten. Zo wordt ook stressmanagement een oefening in duidelijk nee



leren zeggen tegen wat ons niet langer helpt en een overtuigend ja tegen wat wel helpt. Groeileiderschap opent onze ogen tot voorheen verborgen bronnen in onszelf en anderen. Naarmate we ons bewuster worden van wie we werkelijk zijn, ontdekken we steeds meer van onze innerlijke rijkdom.

Heb je weleens zo'n vergadering bijgewoond waar mensen weliswaar veel praatten, maar er geen echte gesprekken plaatsvonden? Misschien zeiden ze wel wat er van hen werd verwacht, maar niet de waarheid. Wie was er nou eigenlijk aan het woord, hun wijze uil of hun defensieve krokodil? Waarschijnlijk was het een gesprek tussen krokodillen. Wanneer we onszelf echt willen leren kennen, ontdekken we hoe we contact kunnen leggen met anderen vanuit die authentieke basis – de uil. We leggen dan veel meer van ons ware zelf in de gesprekken die we voeren. We zijn niet alleen een spreekbuis, we zijn ook echt aanwezig. Als we inderdaad meer aanwezig zijn, zal dat anderen stimuleren om dat ook te zijn. In de workshops die ik begeleid, vragen we vaak aan de leider van een groep om op een openhartige manier zijn eigen wensen en angsten voor de bijeenkomst op tafel te leggen. Stel je eens een vergadering voor waarbij de managers openlijk hun wensen en angsten zouden delen. Zou dat jou niet uitnodigen ook opener te zijn? In een sfeer van openheid, waarin mensen hun geleende krokodillenmaskers afzetten, verlopen gesprekken veel soepeler. In plaats van ons zorgen te maken over de vraag hoe we overkomen, richten we ons op de waarheid rondom de discussiepunten. Zo zorgen hete hangijzers niet langer voor spanning, omdat ze door alle aanwezigen worden besproken en geanalyseerd en kansen worden om van elkaar te leren en een diepere band op te bouwen. Een gedeelde houding van innerlijke nieuwsgierigheid naar wie wij echt zijn, buiten onze geleende identiteit, zorgt ervoor dat we ons verbonden voelen met elkaar en met waar echt over moet worden gesproken. Groeileiderschap helpt ons om veel dieper in contact te komen met onszelf en anderen.

## **Echte groei verkiezen boven resultaat behalen**

Er zijn ten minste twee manieren waarop we ons Groeiproces kunnen benaderen: we kunnen groeien om een bepaalde bestemming die we in gedachten hebben te bereiken en ons daarbij uitsluitend op het resultaat richten, en we kunnen de groei zelf als ons doel zien en afwachten waar

die ons brengt. Als we kiezen voor groei met een vaste bestemming, beperken we onze eigen groei doordat we de resultaten beoordelen op basis van wat we al weten, onze geleende ideeën. Als we kiezen voor groei zonder vooropgezet plan als een kompas voor ons leven, ontdekken we wellicht dat we ons openstellen voor eindeloze fascinatie, inspiratie, creativiteit en kracht.

Als ik naar mezelf en anderen kijk, zie ik dat velen van ons niet kiezen voor groei zonder een gewenst resultaat maar een leven leiden volgens het concept dat groei gekoppeld is aan resultaten. We maken onszelf continu wijs dat we het willen 'maken', dat we resultaten willen behalen, goedkeuring van anderen willen krijgen, antwoorden op vragen willen hebben en onze bestemming willen bereiken. We lijken een wereld te hebben gecreëerd waarin we worden aangespoord om altijd maar meer te willen hebben. Vaak belemmert dit onze groei naar wie we werkelijk zijn. Wanneer ik stop voor een rood licht, zie ik om mij heen allemaal mensen die hun telefoon pakken en bekruipt me het verlangen dat ook te doen. Ik vraag me weleens af hoeveel voldoening we halen uit die mails, sms'jes en apps op onze telefoon. Richten we ons zo sterk op krijgen wat we denken dat we willen, zoals een sms'je van een vriend, een mail van onze baas, een goeie score in een spelletje, een like op Facebook of een nieuwe volger op Instagram, dat we vergeten wat we echt belangrijk vinden, namelijk voldoening op de lange termijn?

Als we compleet geobsedeerd blijven met meer moeten hebben, kan dat leiden tot minachting voor ons ecosysteem, met als gevolg ecologische rampen. Het kan ook leiden tot een steeds grotere economische kloof – 'ik krijg steeds meer en jij steeds minder' – en toenemende sociale spanningen, omdat verschillende groepen mensen elkaar beschuldigen, om hun eigen geleende wereldvisies en levenswijzen te bevestigen. Onze resultaatgerichte mindset, een concept dat we allemaal van onze voorouders hebben overgenomen, heeft wellicht zijn langste tijd gehad.

Velen van ons hebben het gevoel dat we aan het eind van een tijdperk zijn gekomen. We maken ons zorgen over de wereld die we achterlaten voor onze kinderen en kleinkinderen. Het is een wereld vol politieke, sociale, economische en milieuproblemen. Niet eerder is bij zo veel mensen een psychologische aandoening geconstateerd, waaronder depressie en angst. Bedrijven besteden enorm veel geld aan psychologische behandelingen en ondersteuning van hun medewerkers. Volgens onderzoeksbureau Gallup voelt in de Verenigde Staten slechts dertig procent van de