

FEED~~BACK~~ FORWARD IN LEIDERSCHAP

Het ultieme **werkboek**
voor jou als leiding-
gevende, om met nog
meer succes (team)
doelen te realiseren



Muriel Schrikkema
Marco Schreurs



FEED ~~BACK~~ FORWARD IN LEIDERSCHAP

Dit boek is de perfecte gids voor het continu verbeteren van je leiderschap. Het boek heeft me positief geprikkeld en daagt uit. Zowel wat mijn eigen leiderschap betreft, als in de aansturing van mijn teams en onze organisatie.

JANNEKE HERMES – CFO, NV Nederlandse Gasunie

As a high performance leader you should create trust and foster a positive mindset within your team and organization. In 'Feedforward in Leadership' Muriel Schrikkema and Marco Schreurs offer you the necessary knowledge and insights to reflect on how to do this. This book will be an inspiration to you and to others you are leading.

GEORGE KOHLRIESER – IMD Distinguished Professor of Leadership and Organizational Behavior and bestselling author

Ik geloof enorm in de balans tussen caring en daring kwaliteiten inbrengen en het belang van (zelf)reflectie. In het bedrijfsleven miste ik soms de caring kant, zelfreflectie en het contact maken. In het onderwijs mis ik soms de meer daring en resultaatgerichte kant. Dit boek brengt beide bij elkaar. Dat maakt het een positief, leerzaam en bijzonder waardevol boek.

KARIN MELISSEN – Locatie Directeur, Godelindeschool Naarden

Self-awareness and team-awareness are essential in realizing goals and ambitions. This book offers inspiration, tips and practical exercises and is a must-read book for leaders on all levels. Put it into practice, and it will bring your team focus and positive energy.

DR. TASHA EURICH – New York Times best-selling author, *Insight and Bankable Leadership*

“Als team en leidinggevende doorontwikkelen doe je niet alleen, dat is een proces dat je samen moet doen. Je moet je kwetsbaar op durven stellen en openstaan voor meningen van anderen. Maar hoe doe je dat als leidinggevende op een veilige manier? Hoe onderbouw je het en creëer je draagvlak op korte én lange termijn? Dit boek is een sterke combinatie van theorie en praktijk en helpt je in dat proces. Het geeft je de juiste tools en inzichten waardoor het effectief behalen van doelen een gezamenlijke dagelijkse activiteit wordt. Een mooi, soms lastig proces. Maar uiteindelijk een proces dat veel voldoening, resultaat en fun geeft. Voor de organisatie, de leidinggevende en de individuele medewerkers.

MICHAEL JANSEN – Head of FX Sales Europe, Global Reach Group

“Behaviours change culture, not the other way around. If you as a leader apply self-reflection and team-reflection you are able to understand what culture you create now and have the dialogue about what culture you would like to create together. ‘Feedforward in Leadership’ helps you to do that by reflecting on your common ambition and goals, ensuring commitment from all people involved and starting sustainable actions for lasting success.

DR. LEANDRO HERRERO – best-selling author, speaker,
CEO of The Chalfont Project and Executive Fellow
at the Drucker School of Management

“Een praktisch en inspirerend werkboek dat de leidinggevende van nu helpt om het beste uit zichzelf en het eigen team te halen. De afwisseling tussen onderzoek, theorie en reflectie zorgt voor nieuwe inzichten en draagt bij aan het behalen van doelen en het verbeteren van prestaties.

MARLON WOUDESTRA – Director HR, Continu

*Leadership builds up, not down.
It is active, not passive,
Leadership brings a smile, not a frown.*

*Leadership gives credit, not blame.
It casts vision, not doubt,
Leadership drives change, not same.*

*Leadership adds value, not clutter.
It sees causes, not symptoms,
Leadership ignites passion, not a sputter.*

*Leadership helps you swim, not drown.
It is inspiring, not expiring,
Leadership is a verb, not a noun.*

LEE COLAN¹

FEED ~~BACK~~ FORWARD IN LEIDERSCHAP

HET ULTIEME WERKBOEK
VOOR JOU ALS LEIDINGGEVENDE,
OM MET NOG MEER SUCCES
(TEAM)DOELEN TE REALISEREN

MURIEL SCHRIKKEMA
MARCO SCHREURS

VANDUUREN
MANAGEMENT

PERSOONLIJKE KORTINGSCODE

Hieronder vind je een unieke code die gekoppeld is aan jouw boek. Wanneer je bij aanschaf van de, ook in dit boek beschreven, feedforward analyse™ deze unieke code aan ons doorgeeft, *ontvang je de winkelprijs van dit boek volledig als korting retour!* Neem voor vragen contact op met Marco Schreurs (schreurs@hpocenter.com).

Jouw persoonlijke code is: MAN-1258-9

Met deze code is het ook mogelijk je boek te registreren bij de uitgever Van Duuren Management. Registreer vandaag nog en krijg gratis toegang tot de discussiefora op de website van Van Duuren Media. Bovendien maak je kans op gratis boeken en ontvang je tweemaandelijks een speciale nieuwsbrief over de nieuwste managementboeken, met:

- 📖 Extra informatie
- 📖 Wetenswaardigheden
- 📖 Nuttige links.

Om te registreren:

- 📖 Ga naar www.vanduurenmedia.nl
- 📖 Klik op Registreer!

INHOUD

INLEIDING	10
INTERMEZZO: De 360° breinvriendelijke feedforward analyse™	15
1 WAT IS JOUW REDEN OM NOG BETER TE WILLEN WORDEN?	21
1.1 Het is goed zo, we doen het al jaren zo	22
1.2 Werk-bevlogen maar minder organisatie-bevlogen	24
1.3 Ja roepen en nee doen	26
1.4 Mensen spreken elkaar niet écht aan	29
1.5 Druk, druk, druk	32
1.6 We zien elkaar nauwelijks	34
INTERMEZZO: Leidinggeven op afstand vraagt ook om leiderschap	36
2 REFLECTIE – HET FUNDAMENT VAN SUCCESVOL LEIDERSCHAP	41
2.1 Waarom zou je reflecteren?	42
INTERMEZZO: De zelfreflectieweek van Bill Gates	48
2.2 Waar kun je concreet op reflecteren?	51
2.3 Hoe zet jij jezelf en je team op de foto?	68
INTERMEZZO: Hoe zie jij jezelf?	75
2.4 Hoe besmettelijk ben jij?	78
2.5 Van fundament naar doelen	82
INTERMEZZO: Lessen uit Benin	84

3	DOELEN – WAT WIL JIJ MET JE TEAM BEREIKEN?	89
3.1	Metselt je organisatie bakstenen of bouwt zij een kathedraal?	92
3.2	Wat is jullie ‘one big team-thing’?	99
3.3	Hoe maakt jouw team het verschil vanuit diverse rollen en projecten?	106
3.4	Hoe adem jij als leidinggevende zelf de doelen uit?	114
INTERMEZZO: Slechts 10 procent van de leidinggevendenden besteedt zijn tijd effectief		120
3.5	Van doelen naar commitment	122
4	COMMITMENT – IN HOEVERRE KRIJG JIJ JEZELF EN ANDEREN MEE?	125
4.1	Wat heeft invloed op (jouw) commitment?	128
4.2	Zoals de waard is ...	132
4.3	... vertrouw jij je gasten?	137
4.4	Leer jij voldoende van ook de afwijkende meningen en kwaliteiten?	147
INTERMEZZO: Wat jij te winnen hebt bij meer diversiteit		154
4.5	In hoeverre is commitment ‘jouw pakkie-an’?	156
4.6	Hoe stimuleer je commitment?	157
4.7	Van commitment naar actie	180

5	ACTIE – VAN WOORDEN NAAR DADEN	183
5.1	Hoe kun je samen met je team in actie komen en experimenteren?	185
5.2	Hoe openlijk struikel, faal en leer jij van fouten?	190
5.3	‘Not yet’ als alternatief voor ‘fout’	194
	INTERMEZZO: Twaalf manieren om een growth mindset te ontwikkelen	196
5.4	Hoe stimuleer je een feedforward aanspreekcultuur?	197
	INTERMEZZO: Van beoordelingsgesprek naar feedforward-gesprek	213
5.5	Verbeteren op basis van monitoren, coachen en intervisie	215
5.6	Wat doe je als iemand echt niet wil?	221
5.7	Hoe creëer je nieuwe gewoontes?	227
5.8	Met deze brandstof nu feedforward in jouw leiderschap!	233
	TOT SLOT	236
	Bijlage 1	
	DE FEEDFORWARD ANALYSE™	239
	Bijlage 2	
	FEEDFORWARD IN LEIDERSCHAP IN DE PRAKTIJK	241
	Dankwoord	244
	Over de auteurs	246
	Noten	249

INLEIDING

Als leidinggevende heb je met je teamleden een 'klus te klaren'. Samen willen jullie specifieke doelen behalen. Ambities nastreven. Kwaliteit leveren. Strategisch en financieel. En het liefst door jou effectief aangestuurd en gefaciliteerd. Of je dat nou vanuit fysieke aanwezigheid doet of op afstand, je wilt iedereen optimaal laten bijdragen vanuit zijn of haar rol, functie en kwaliteiten. Dit is ook precies wat wetenschappelijk en praktijkonderzoek naar dé succesfactor voor **high performance leiderschap** bevestigt: *succesvolle leidinggevendenden zijn erop gericht samen te leren steeds beter te worden in het realiseren van gemeenschappelijke doelen*. De leidinggevende vormt hierin de bepalende factor. Door een positieve voorbeeldrol stimuleert en faciliteert hij het team optimaal. Hoe doe je dat concreet? Wat geef je wel aandacht en wat minder? We merken dat er steeds meer behoefte is aan een soort overzicht, aan gerichte input om nog beter leiding te kunnen geven en waaraan jij je als leidinggevende kunt meten.

Feedforward in leiderschap is letterlijk vertaald: eten geven om vooruit te gaan in je leiderschap, oftewel steeds beter inzicht krijgen in de vraag hoe jij als leidinggevende nog succesvoller kunt worden. Daarbij is regelmatig zelf in de spiegel kijken belangrijk. **Wat doe je al goed als leidinggevende? Wat kan er nog beter? En hoe dan?** Je ontdekt andere wegen om je doelen te bereiken, door bijvoorbeeld ook de wat minder makkelijke (en minder comfortabele) vragen aan te gaan.

Dit werkboek biedt je een overzicht hoe je kunt focussen op de juiste aandachtspunten, hoe je deze bespreekbaar maakt en naar acties doorvertaalt, zodat je de beoogde teamdoelen nog beter – en daadwerkelijk

– realiseert. Dit boek geeft je naast overzicht ook positieve energie. **Feedforward** figuurlijk vertaald: je ontdekt wat je al goed doet én hoe je je positieve invloed kunt aanwenden om je doelen met nog meer succes te behalen en/of aan te scherpen!

Ongeacht de sector of de organisatiegrootte is het niet altijd even makkelijk het beste uit jezelf en je team(s) te blijven halen, ook niet wanneer je wel degelijk weet waar je aandacht aan zou moeten besteden. Bij veel leidinggevenden die we begeleiden, merken we dat het bijvoorbeeld lastig is de juiste focus op de lange termijn vol te houden. De praktijk blijkt vaak weerbarstig, vol met afleidingen, om intenties daadwerkelijk te realiseren. Je kunt het vergelijken met een dieet: je weet dat je je eetpatroon moet veranderen, dat je meer moet bewegen, meer water moet drinken, enzovoort. Maar in werkelijkheid word je regelmatig verleid hiervan af te wijken. En door de geringe resultaten die je pogingen opleveren op de (middel)lange termijn, geef je misschien op. Weten dat je op dieet moet... maakt nog niet dat je afvalt.

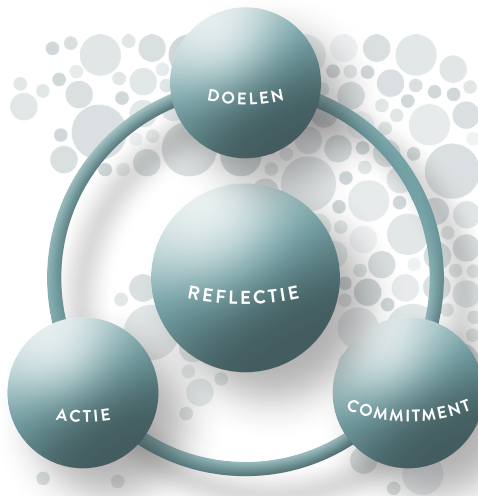
Dit boek geeft je daarom, naast de belangrijkste aandachtspunten om samen met je team doelen daadwerkelijk te realiseren, ook praktische handvatten om concrete acties op de lange termijn vol te houden. Toonaangevende (wetenschappelijke) onderzoeksresultaten, inspirerende praktijkvoorbeelden, reflectievragen, actiepunten en praktische tips helpen je om op een meer feedforward manier leiding te geven aan je team en organisatie. Het boek ondersteunt je om concreet te bepalen welke kwaliteiten jij als leidinggevende al goed inzet én wat er nog beter kan en hoe dan. Er gaat gelukkig al veel goed. Welke focus ga jij specifiek aanbrengen in de aansturing van je team om als leidinggevende nog beter te worden?

OPBOUW VAN HET BOEK

In hoofdstuk 1 beschrijven we enkele redenen die maken dat het samenwerken aan gemeenschappelijke doelen nog niet altijd tot optimale resultaten leidt. Welke redenen zie jij bij jezelf en je team? In hoofdstuk 2 beschrijven we hoe je effectiever naar jezelf en je team kijkt, om steeds beter te worden in het behalen van teamdoelen. Bewuster kijken naar je eigen gedrag, kwaliteiten en onderliggende overtuigingen en aannames en naar datgene wat er leeft in je team, geeft meer zicht op de intenties

rond wat je beter wilt doen. Ook kijken we hoe je daar tot nu toe vorm aan geeft, hoe je soms jezelf aan het saboteren bent om de intentie ook echt werkelijkheid te laten worden. Door met alternatief gedrag te experimenteren en aannames te testen in verschillende situaties blijk je in staat om overtuigingen wat los te laten en effectiever gedrag te vertonen. Diverse studies en talloze boeken bevestigen: **reflectie** vormt het fundament om te leren steeds beter te worden in het realiseren van doelen en dit vormt dan ook het fundament van dit boek. Reflecteren is echter niet voor iedereen eenvoudig. Je moet er wel wat voor doen. Leiderschap is een actief werkwoord.

Wetenschappelijk onderzoek en veelvuldige toepassing hiervan in de praktijk leerde ons de afgelopen ruim twintig jaar de drie belangrijkste ingrediënten voor teamsucces om bewust op te reflecteren:



Doelen: sta expliciet stil bij wat je wilt bereiken en bij de kwaliteiten die nodig zijn om deze doelen met elkaar te realiseren.

In hoofdstuk 3 ontdek je voor welke klus jij staat met je team. De enige reden om 'samen te leren steeds beter te worden' is dat jullie een gemeenschappelijk doel willen bereiken. Je krijgt inzicht in de belangrijkste kwaliteiten die je nodig hebt om doelen te formuleren en deze samen door te vertalen naar verantwoordelijkheden, rollen, kwaliteiten en concreet gedrag.

🦋 Commitment: onderzoek of alle betrokkenen de doelen ook écht willen en of ze die sámen willen bereiken.

In hoofdstuk 4 ligt de nadruk op het belang van het onderzoeken en expliciet bespreken van het commitment om (samen) bij te dragen aan de gemeenschappelijke doelen. Zonder commitment houden jullie het niet lang vol. Ook ontdek je in dit hoofdstuk de belangrijkste kwaliteiten die je daarvoor nodig hebt. Je ziet hoe onder andere het voeren van regelmatige tweerichtingsdialogen jou als leidinggevende helpt je mensen (blijvend) mee te nemen.

🦋 Actie: wees je bewust van en bespreek de acties die genomen worden (of zijn) om de doelen te realiseren. Onderzoek of er nog alternatieve acties denkbaar zijn. Spreek elkaar daar positief op aan.

In hoofdstuk 5 bespreken we de noodzaak om actie te ondernemen, wil je je doelen daadwerkelijk realiseren. We laten zien hoe je van mooie woorden naar daadwerkelijke daden komt. Ook leer je elkaar effectief aanspreken op acties, zodat jullie continu samen blijven leren steeds beter te worden.

Al jaren vragen we leidinggevendenden op deze drie aandachtspunten te reflecteren wanneer beoogde resultaten niet optimaal gerealiseerd worden en zij zoeken naar hun eigen aandeel daarin. Zij geven aan dat het hen helpt om concreet te achterhalen wat ze al goed doen, wat ze beter kunnen doen en hoe dan. Voor de ene leidinggevende zijn de aandachtspunten bekender dan voor de andere. Het overzicht dat we aanbieden in dit boek, verschaft ook jou een spiegel op basis waarvan je je leiderschap positief kunt aanscherpen. Focus je vooral op die aandachtspunten die je effectiever gaan maken.

Zo werkte het ook voor onszelf. Het tot stand brengen van dit boek ging namelijk niet vanzelf. Muriel begon alleen met schrijven. Om het boek ook daadwerkelijk te kunnen voltooien, had zij Marco nodig. 'Ik heb constant moeten reflecteren op het doel, mijn commitment en genomen acties rond het schrijven van dit boek. Dit leerde mij dat ik Marco moest betrekken, dat ik niet langer in mijn eentje hoefde te stoeien met de al geschreven en de nog te formuleren woorden en zinnen. Niet alleen leverde Marco input rond high performance en feedforward, op basis van

zijn ervaringen met het schrijven van managementboeken hielp hij mij ook het letterlijke schrijfproces af te ronden. En dat maakt dat het boek nu daadwerkelijk voor je ligt.'

WERKBOEK EN/OF INSPIRATIE. WAT KIES JE?

Zoals eerder aangegeven: leiderschap is een werkwoord. In het boek vind je reflectievragen en actiepunten met ruimte om aantekeningen te maken. Gebruik die ruimte ook, lees terug, pas aan én pas vooral toe. Dat helpt jou om je eigen leiderschap te onderzoeken en tevens om de vertaling te maken naar je eigen team en situatie. Want als je de informatie die je leert niet toepast, ben je na zes dagen al 75 procent vergeten!²

Leg al je gedachten en ideeën vast over hoe je als leidinggevende positief en concreet het verschil maakt én nog meer het verschil wilt maken. Dat helpt bij het daadwerkelijk toepassen van je nieuwe inzichten. Niets is verplicht uiteraard. Wij vinden het al fijn dat je op basis van *Feedforward in leiderschap* wilt werken aan het behalen van meer positieve resultaten. Dit werkboek geeft je daarom geen kritische feedback op wat je niet goed doet. Het geeft je feedforward: dé brandstof om jouw leiderschap te verbeteren en jullie doelen nog succesvoller te realiseren.

We maken in dit boek gebruik van 'hij' waar 'hij' of 'zij' gelezen kan worden en datzelfde geldt voor 'zijn' in plaats van 'zijn' of 'haar'. Daarnaast hebben we het over jou als leidinggevende in relatie tot je team. Dat kan je managementteam, directie of eigen team of afdeling zijn. Het is het team waarvan jij de leidinggevende bent en dat jij fysiek, virtueel of in hybride vorm aanstuurt en faciliteert. Kies zelf binnen welk onderdeel van je organisatie je de door jou opgedane inzichten actief wilt toepassen. Als je daarbij aantekeningen maakt en actiepunten opschrijft (dus actief en bewust reflecteert) en een aantal ook daadwerkelijk vormgeeft, is de kans groter dat je nog effectiever wordt.

We wensen je veel inzichten, inspiratie, succes en vooral plezier toe!

INTERMEZZO

DE 360° BREINVRIENDELIJKE FEEDFORWARD ANALYSE™

Dit werkboek biedt een spiegel voor je leiderschap: wat doe je al goed en wat kan beter in het succesvol realiseren van (team)doelen? Veel organisaties gebruiken 360° feedbacktools om leidinggevend en medewerkers te beoordelen op prestaties. Deze tot nog toe veelgebruikte tools leiden vaak niet tot het gewenste effect. De nadruk ligt op wat er niet goed gaat, en dat terwijl het menselijk brein het lastig vindt om op basis van die kritiek in een lerende beweging te komen en het ook echt beter te gaan doen.

We hebben daarom een andere tool ontwikkeld: de 360° breinvriendelijke **feedforward analyse™**. Deze legt in eerste instantie de nadruk op wat juist wel goed gaat. De feedforward analyse™ is gebaseerd op de belangrijkste 48 kwaliteiten die aan de basis van high performance leiderschap liggen. In een overzichtelijke rapportage zie je eerst welke positieve kwaliteiten een individu en/of een team krijgt toebedeeld, van zichzelf en de omgeving. Ga je deze vervolgens hardop uitspreken en waarderen, dan ontstaat zowel positieve energie als een lerende houding om verder te ontwikkelen en nog beter te worden, met als uitgangspunt een meer excellente rolinvulling of verbeterd functioneren als team. Daarvoor geeft de rapportage ook concrete handvatten.













We richten ons in de feedforward-rapportage dus op de top 10 van kwaliteiten die al veelvuldig worden ingezet en benut. Voor de ontwikkelpunten en verbeteruggestie(s) richten we ons vervolgens op de kwaliteiten die wat minder zichtbaar of frequent worden ingezet, maar wel al gezien worden bij het individu of het team. We proberen niet van een 4 een 8 te maken, maar gaan op zoek naar de kwaliteiten die wel degelijk gezien worden en die mogelijk nog meer of zichtbaarder ingezet mogen worden. De kwaliteiten die niet of nauwelijks worden gezien, vergeten we. We benutten wat er al wel is! Er worden afspraken gemaakt om bepaalde kwaliteiten op sommige momenten wat zichtbaarder in te zetten, zodat vervolgens kan worden geëxperimenteerd met effectiever functioneren. Wanneer het individuen of teams lukt hun ontwikkeldoel centraal te blijven stellen, zien we in

een her-meting op de feedforward analyse™ (meestal na één jaar) een verschuiving in de kwaliteiten. Dit bevestigt de gewenste doorge-
maakte ontwikkeling van een individu en/of team.

Bij de totstandkoming van dit boek hebben 1.116 leidinggevend en één
medewerker (in totaal 14.891 respondenten) deelgenomen aan de
feedforward analyse™. Door het boek heen kom je de 48 kwaliteiten
uit de analyse regelmatig tegen. Welke kwaliteiten kun je zichtbaar
inzetten om wat te bereiken? Wat doe je al goed? En waar mag jij meer
of andere aandacht aan geven? In bijlage 1 beschrijven we hoe je de
feedforward analyse™ kunt toepassen op individueel, team- en orga-
nisatieniveau.

REFLECTIE

De tabel bevat in willekeurige volgorde de 48 kwaliteiten die zijn
opgenomen in de feedforward analyse™. Als je geen feedforward-rap-
portage hebt, kun je wellicht hier de kwaliteiten onderstrepen waar-
van je zelf denkt dat deze jouw top 10 vormen. Bedenk wel dat in de
feedforward analyse™ iedere kwaliteit een concrete gedragsdefinitie
kent, dus dat is genuanceerder selecteren dan in de weergegeven lijst.
Daarnaast kan bijna niemand zijn of haar kwaliteiten 100 procent goed
inschatten. Vraag daarom ook collega's en relaties wat de kwaliteiten
zijn die jij volgens hen zichtbaar inzet.

-  Accepteert fouten van anderen
-  Begrijpt besluitvorming en de context van de organisatie
-  Betrekt anderen
-  Coacht
-  Communiqueert duidelijk
-  Deelt kennis
-  Delegeert naar kracht
-  Doet wat hij/zij zegt en zegt wat hij/zij doet
-  Formuleert en handelt in lijn met de gemeenschappelijke waarden
-  Geeft feedback
-  Heeft een brede belangstelling
-  Heeft een langetermijnvisie en -strategie

- ☞ Heeft focus
- ☞ Heeft gevoel voor timing
- ☞ Heeft humor
- ☞ Heeft passie/positieve ambities
- ☞ Is bereid risico's te nemen
- ☞ Is bescheiden
- ☞ Is besluitvaardig
- ☞ Is creatief
- ☞ Is efficiënt
- ☞ Is flexibel
- ☞ Is gedisciplineerd
- ☞ Is gericht op de nabije omgeving
- ☞ Is gericht op diversiteit
- ☞ Is gericht op resultaat
- ☞ Is klantgedreven
- ☞ Is mensgericht en stelt vragen
- ☞ Is optimistisch
- ☞ Is proactief
- ☞ Is stressbestendig
- ☞ Is te vertrouwen/eerlijk
- ☞ Is veerkrachtig
- ☞ Is zelfbewust
- ☞ Is zelfverzekerd
- ☞ Mobiliseert mensen
- ☞ Monitort
- ☞ Motiveert en inspireert
- ☞ Ontvangt feedback
- ☞ Relatieveert
- ☞ Stelt collectief belang voorop
- ☞ Stimuleert verbinding en samenwerking
- ☞ Toont daadkracht
- ☞ Toont eigenaarschap
- ☞ Toont leervermogen
- ☞ Toont waardering
- ☞ Verbetert continu
- ☞ Voert een dialoog

“Toen ik de feedforward-rapportage kreeg, was ik eigenlijk heel verbaasd. Ik had zelf bijvoorbeeld ‘stimuleert verbinding en samenwerking’ op nummer 2 gezet, terwijl mijn respondenten die eigenschap pas op nummer 40 hadden geplaatst. Zo zie je maar: je hebt een bepaald beeld van jezelf en dat blijkt uiteindelijk heel anders te zijn bij anderen. Dat stemt tot nadenken. Soms wil je iets heel graag zijn, maar ben je het in wezen niet echt, of laat je het in ieder geval blijikbaar niet expliciet zien.

RENÉ VAN KLAVEREN – *Directeur Hands on ICT*

Ben jij de gemiddelde leidinggevende?

Hoewel jij natuurlijk niet de gemiddelde leidinggevende bent, kunnen we zonder je gezien of ontmoet te hebben toch al veel over jou zeggen. We weten namelijk uit de honderden leidinggevenen die de feedforward analyse™ hebben gedaan, dat ook jij vele kwaliteiten bezit. Het gaat om effectieve kwaliteiten, omdat ze bijdragen aan het succes van jouw team en organisatie. Van alle deelnemers is er niet één bij wie geen enkele kwaliteit is geselecteerd. Iedereen bezit dus kwaliteiten en dat is ook logisch. Wat opvalt, is dat van de in totaal 48 kwaliteiten er gemiddeld 41 worden toegewezen aan de individuele leidinggevende. Dit zijn kwaliteiten die in meer of mindere mate al worden gezien bij leidinggevenen. Ook jij zet dus al kwaliteiten in die essentieel zijn voor het succesvol uitoefenen van jouw rol en functie.

Hieronder zie je de gemiddelde top 10-kwaliteiten* van specifiek de 426 Nederlandse leidinggevenen (geselecteerd door 6.133 respondenten) die hebben deelgenomen aan de feedforward analyse™. Jouw persoonlijke top 10 van kwaliteiten zal ongetwijfeld afwijken, maar er kan ook best een overlap zijn:

- 1 Is te vertrouwen/eerlijk
- 2 Toont eigenaarschap
- 3 Is mensgericht en stelt vragen

* Er zijn geen grote verschillen in de top 10 wanneer we deze uitsplitsen naar leidinggevenen per sector (profit-, non-profit- en overheidsorganisaties). Ook het functieniveau van de leidinggevenen heeft geen grote invloed op deze top 10.

- 4 Is gericht op resultaat
- 5 Heeft passie/positieve ambitie
- 6 Doet wat hij/zij zegt en zegt wat hij/zij doet
- 7 Heeft humor
- 8 Heeft focus
- 9 Toont daadkracht
- 10 Is zelfverzekerd

Prachtige kwaliteiten! Wat betekent dit nu voor jou als leidinggevende die ongeveer dezelfde kwaliteiten met nadruk zichtbaar inzet? Je zou kunnen zeggen: een mens- en resultaatgedreven leidinggevende, die verantwoordelijkheid neemt en daadkracht toont op luchtige en zelfverzekerde wijze en die zeer vertrouwd wordt door zijn omgeving. Op het oog is dit een prachtig profiel, met kwaliteiten die zichtbaar worden ingezet om een team te ondersteunen in het realiseren van optimale resultaten. Maar is dit profiel nu goed of niet? Wie of wat bepaalt dat?

Een feedforward-profiel is nooit goed of fout. Wil je het beste uit jezelf halen, dan zijn idealiter bepaalde combinaties van kwaliteiten belangrijk vanuit jouw rol als leidinggevende binnen de context waar jij werkzaam bent. De kwaliteiten die jij dient te laten zien om jouw (gewenste) rol en/of functie succesvol uit te oefenen, vormen **jouw persoonlijke meetlat**. Hier leg je de feedforward-rapportage die je terugkrijgt naast. Alleen dan kun je constateren welke kwaliteiten je al zichtbaar inzet en welke je in bepaalde situaties bewuster meer, dan wel anders, mag inzetten.

Jouw persoonlijke meetlat onderzoek je in hoofdstuk 1 en bepaal je in paragraaf 2.3. Hoe je daar positief op reflecteert en naar handelt (met welke kwaliteiten draag je al effectief bij én wat kan nog effectiever?), ontdek je in de hoofdstukken 3, 4 en 5.

1 WAT IS JOUW REDEN OM NOG BETER TE WILLEN WORDEN?

Samen steeds beter worden in het realiseren van jullie gemeenschappelijke doelen is best lastig. In de praktijk komen we allerlei redenen tegen waarom dit (nog) niet optimaal lukt. Daardoor worden niet alleen de doelen niet altijd succesvol behaald, maar wordt er evenmin echt effectief met elkaar samengewerkt en halen mensen niet het beste uit zichzelf en hun collega's. We willen je in dit eerste hoofdstuk graag uitnodigen om bewust te kijken naar de bewegingen die je team maakt en naar je eigen bewegingen. We noemen een paar voorbeelden. Welke redenen herken jij en zie je terug in je eigen team? En welke redenen zijn er volgens jou nog meer die maken dat het samenwerken aan jullie gemeenschappelijke doelen nog niet optimaal verloopt?

Mogelijk vind je het een wat sombere start van dit boek om eerst te onderzoeken wat jou en je team nog tegenhoudt in het optimaal realiseren van de (team)doelen. Sterke leiders hebben echter de moed om zichzelf daarmee te confronteren. Wanneer ze vervolgens naar positieve oplossingen toe werken, weten ze zo met zekerheid aandacht te besteden aan de juiste zaken. Misschien ben je dit boek juist uit nieuwsgierigheid gaan lezen. Jij en je team doen het eigenlijk best goed én je wilt nog beter worden. Een mooi uitgangspunt om vanuit die nieuwsgierigheid ook verder te lezen en bewuster eerst naar jezelf en je team te kijken.

1.1 HET IS GOED ZO, WE DOEN HET AL JAREN ZO

Wij mensen werken vanuit automatische en vaste patronen en kwaliteiten. We vinden het best lastig om zaken anders te doen, terwijl een nieuwe visie, reorganisatie of de omstandigheden dat soms wel van ons vragen. 'Het gaat toch goed zo?' of 'we doen het al jaren zo!' zijn veelgehoorde uitspraken. Vaak staan automatische gedragspatronen, die ons op dit punt hebben gebracht, verandering of verbetering in de weg. Zeker als het spannend wordt of de druk groot, zijn we geneigd nog steviger onze (onbewuste) patronen te herhalen – zowel op individueel als teamniveau.

Leren om beter te worden en actief en bewust te kijken naar wat je goed doet en wat er nog anders moet, is dus best uitdagend. 'Als je blijft doen wat je altijd deed, krijg je wat je altijd kreeg,' aldus Albert Einstein. En Einstein had er nog meer: 'Je kunt een probleem niet oplossen met de denkwijze die het heeft veroorzaakt.' Het is lastig om mensen die 'we doen het al jaren zo en blijven dat ook zo doen' roepen (of dit stiekem denken), mee te krijgen in de nodige veranderingen in werkwijze. Zeker als ook jij als leidinggevende zaken op je oude vertrouwde manier wilt blijven aanpakken.

Bekijk nu met behulp van de volgende reflectievragen waar jij en je team het comfort van het volgen van oude patronen aanhouden en waar jullie bereid zijn je comfortzone te verlaten.



The outside world can push you into Day 2 if you won't or can't embrace powerful trends quickly. If you fight them, you're probably fighting the future. Embrace them and you have a tailwind.

JEFF BEZOS – oprichter Amazon Day 1 philosophy

REFLECTIE

- Draagt jouw manier van leidinggeven nog steeds voldoende bij aan de beoogde doelen?
- Is de manier waarop jullie nu samenwerken de beste werkwijze om ook in de toekomst de doelen succesvol te realiseren?

- Wat zie je jezelf doen? Hoe graag blijf jij binnen je comfortzone en doe je wat je altijd al deed?
- Hoe zie je dat op individueel niveau binnen je team? Welke teamleden blijven graag binnen hun comfortzone en doen (te graag) wat ze altijd deden? Misschien omdat ze nog maar een paar maanden of jaren 'moeten'? Of omdat dat hun de meeste veiligheid, zekerheid en misschien soms ook het meeste gemak geeft?

- In hoeverre maak je de aanwezige automatische patronen die je ziet bespreekbaar met je team?

1.2 WERK-BEVLOGEN MAAR MINDER ORGANISATIE-BEVLOGEN

Veel mensen werken niet aan gemeenschappelijke resultaten, maar volgen een eigen koers. Collega André de Waal, academisch directeur van het HPO Center, noemt het: *wel werk-bevlogen maar minder organisatie-bevlogen*. Met andere woorden: mensen zijn wel bevlogen over hun werk als controller, leraar, verpleegkundige, directeur, beleidsmedewerker, teamleider et cetera. Maar of ze dit nu binnen jouw organisatie doen of bij de burens, dat maakt hun vaak niet uit. Meer dan een kwart van de werknemers heeft geen idee wat de doelstellingen van hun organisatie nu zijn en hoe ze daaraan kunnen bijdragen.³ Slechts 40 procent van de millennials voelt zich sterk verbonden met de missie van hun organisatie.⁴ Meer dan de helft van de werknemers kan de visie van de eigen organisatie niet opnoemen. En bijna de helft kan de waarden van de eigen organisatie niet herhalen. Maar liefst 68 procent van alle medewerkers voelt zich niet betrokken bij de eigen werkgever.⁵ Dit zijn schokkende cijfers, maar wellicht wel herkenbaar voor jou?

Wanneer medewerkers zich niet verbonden voelen met de **missie en visie van de organisatie**, kan deze ook niet worden doorvertaald naar het eigen team en de eigen rol. Medewerkers zijn dan losgekoppeld van het hogere doel en meer gericht op de eigen discipline. Het gevolg kan zijn dat ze zich van hun werkgever vervreemden en zich terugtrekken op

hun eigen eiland. Deze medewerkers hebben misschien wel werk-bevlogenheid, maar zeker geen organisatie-bevlogenheid. En dat zie je terug in de resultaten. Ze werken vooral hard aan het realiseren van de eigen individuele doelen. In de volgende hoofdstukken noemen we mogelijkheden om jezelf en je medewerkers meer bevlogen te krijgen voor de team- en organisatie-doelen.

We nodigen je uit eerlijk te kijken naar de bevlogenheid in jouw team en bij jezelf. Gebruik daarvoor de onderstaande reflectievragen.

REFLECTIE

- In welke mate ben jij werk- en/of organisatie-bevlogen? Ben je vooral werk-bevlogen en kun je je werk in principe in allerlei soorten organisaties uitoefenen zolang je maar kunt leidinggeven? Of ben je vooral organisatie-bevlogen en wil je als leidinggevende met name positieve invloed hebben op je team om deze organisatie beter te maken?

.....

.....

.....

.....

- Hoeveel leden van jouw team zijn werk-bevlogen en minder organisatie-bevlogen?

.....

.....

.....

.....

- Welke mogelijkheden zie je om de werk- en organisatie-bevlogenheid meer expliciet bespreekbaar te maken met je team?

1.3 JA ROEPEN EN NEE DOEN

Mogelijk hebben jij en/of je teamleden wel degelijk helder voor ogen welke doelen jullie willen realiseren. Ook geeft ieder van jullie aan hier echt voor te willen gaan. En tóch bereiken jullie niet de gewenste resultaten. Herken je dat? En weet je waar dat aan ligt?

Dit kan komen doordat het soms om 'vage' beoogde doelen gaat. De doelen zijn te abstract en niet direct concreet te vertalen naar acties. Voorbeeld: 'Ik wil dat we elkaar effectiever aanspreken.' Wat is dat dan? Wat moet ieder teamlid doen om optimaal bij te dragen aan de actie 'effectiever aanspreken'? Voor jou als leidinggevende is het belangrijk dat jullie dit samen vaststellen en dat je het gesprek hierover stimuleert. Bijvoorbeeld: 'We spreken alleen over een ander waar diegene bij is.' Of: 'We geven elkaar aan het einde van een gesprek of meeting altijd even kort terug wat die ander al goed doet in zijn bijdrage aan een bepaald project en wat hij mogelijk nog beter kan doen.' Of: 'We brengen onze eigen mening in én bevragen de ander op zijn mening en we luisteren daarnaar.' Het bespreekbaar maken van de beoogde doelen doorvertaald naar het gewenste concrete gedrag kan mensen helpen ook echt in actie te komen.

Daarnaast is het belangrijk om het gedrag dat mensen tot nu toe laten zien inzichtelijk te krijgen, ook wanneer dat het gewenste gedrag ondermijnt. Hoe kan het dat ze ja roepen, maar nee doen? Bijvoorbeeld: ze roddelen bij het koffiezetapparaat in de pauze. Ze geven wel kritiek en

nooit een compliment. Ze schreeuwen hard wanneer het gaat om hun eigen mening en luisteren niet echt naar die van een ander. Zo ontstaat het besef dat ze één voet op het gas hebben staan: 'We willen elkaar graag effectiever aanspreken' en de andere voet op de rem: 'We laten gedrag zien dat het realiseren van de intentie ondermijnt'. Ze worden zich bewust van de wijze waarop ze zichzelf saboteren.

We horen leidinggevendens weleens zeggen: 'Ik wil het eigenaarschap stimuleren bij mijn teamleden.' Ze hebben dan hun ene voet duidelijk op het gaspedaal. Wanneer hun teamleden vervolgens naar hen toe komen met een probleem of vraag en ze deze voor hen oplossen, staat de andere voet duidelijk op de rem.

Kijk nu bewust, met behulp van de volgende reflectievragen, waar jij en je team JA tegen roepen maar NEE doen.

REFLECTIE

- Waar heb jij als leidinggevende je ene voet nog op het gaspedaal staan en de andere voet op de rem? Noteer concrete voorbeelden.

Volg de volgende stappen om sabotagegedrag op te sporen:

- 1 Noteer in kolom 1 welk doel je wilt bereiken en welk gedrag daar concreet voor nodig is.
- 2 Noteer in kolom 2 welk gedrag je tot nog toe daadwerkelijk laat zien: welk gedrag draagt bij aan het doel? Welk gedrag ondermijnt je doel?
- 3 Bekijk kolom 1 en 2 en realiseer je hoe je jezelf aan het saboteren bent door je ene voet op het gaspedaal te hebben en de andere voet op de rem. Welke zorg voel je wanneer je volledig het gedrag in kolom 1 zou laten zien? Dus welke onbewuste overtuiging saboteert jou om het gewenste gedrag te laten zien? Noteer je zorg en overtuiging in kolom 3.

Hoe je vervolgens toch je doel kunt realiseren, bespreken we in par. 2.2.

Doel/gewenst concreet gedrag	Werkelijk gedrag/gedrag dat bijdraagt aan het doel en gedrag dat het doel ondermijnt	Zorg/(on)bewuste overtuiging

- En als je naar je team kijkt? Waar roepen je teamleden JA tegen, maar doen ze NEE?

.....

.....

.....

.....

- In hoeverre maak je het zelf-sabotagegedrag al bespreekbaar? Reflecteer jij al op de vraag wie in je team de ene voet op het gaspedaal heeft en de andere op de rem?

.....

.....

.....

.....

1.4 MENSEN SPREKEN ELKAAR NIET ÉCHT AAN

We gaan wat verder in op het zojuist genoemde voorbeeld: 'We spreken elkaar niet écht aan.' Dit is al jaren een van de meest gehoorde opmerkingen van klanten: 'Hoe zorgen we nou dat we elkaar meer en effectiever gaan aanspreken?' Cursussen rond feedback geven en ontvangen zijn niet aan te slepen. Waarschijnlijk ben jij met je collega's ook al op een 'tips & tops'-achtige training geweest of ga je binnenkort.

En dat is niet voor niks. Van feedback geven en ontvangen kun je leren en word je (samen) steeds beter. Misschien speelt bij jou in je organisatie dat je een einde wilt maken aan dat geroddel bij het koffiezetapparaat. Je wilt dat jullie mét elkaar praten in plaats van over elkaar. Of je beseft dat de veelgeprezen familiecultuur ook snel kan uitmonden in het verschijnsel dat jullie te lief zijn voor elkaar en dat het daarom best lastig is kritiek te uiten. Terwijl mensen kritiek nodig hebben om te kunnen leren beter te worden. Wanneer er bij jullie wel feedback wordt gegeven, merk je dat dat eerder verwijdering dan toenadering teweegbrengt. Al deze signalen maken dat velen naarstig op zoek zijn naar een feedbackformule die wel werkt.

Die feedbackformule is er en die beschrijven we in hoofdstuk 5. Deze is echter alleen succesvol wanneer jullie daarnaast met elkaar aandacht besteden aan de andere belangrijke factoren die mede de aanspreekcultuur in het team bepalen: in relatie tot wat geven jullie elkaar feedback? Hoe veilig is het om kritiek te uiten? En wat is er nodig om ook echt te kunnen leren van de feedback? Dat doen mensen niet altijd optimaal, omdat ze niet altijd zicht hebben op die andere factoren, of het een hoop gedoe vinden om daarvoor de hele teamcultuur onder de loep te nemen. Enkele uitspraken die een signaal vormen dat mensen elkaar niet echt aanspreken zijn:

- ☞ 'Ik weet eigenlijk helemaal niet waarop we elkaar dienen aan te spreken.'
- ☞ 'Het gaat toch goed? Waarom zou je elkaar dan aanspreken? Dat betekent alleen maar onrust en dat er zaken moeten verbeteren...'
- ☞ 'Ze doen toch niets met mijn feedback.'
- ☞ 'Als ik collega's ga aanspreken... dan gaan ze mij ook aanspreken. En ik ben juist zo lekker bezig op mijn manier. Laat ieder zich gewoon met zijn eigen zaken bemoeien.'

- 🦋 'Hij doet toch zijn best.'
- 🦋 'Ik zeg wel niks, want dat geeft een hoop gedoe.'
- 🦋 'Elkaar aanspreken, feedback geven, zorgt vaak voor veel emoties...'

Mensen hebben feedback van elkaar echter wel nodig. Maar liefst 87 procent van alle millennials geeft aan dat ze zich in hun functie graag verder ontwikkelen en feedback willen ontvangen. Maar slechts een derde krijgt daadwerkelijk de feedback die ze nodig hebben om zich te verbeteren.⁶

Een beter inzicht in de vraag hoe jullie met elkaar een **effectieve (feedback)cultuur** creëren, is dus veel waard – niet alleen voor de positieve persoonlijke ontwikkeling, maar ook voor de ontwikkeling van je team en voor de organisatorische en financiële resultaten. In dit boek delen we graag met je hoe je met feedforward in plaats van met kritische feedback kunt zorgen voor groei en ontwikkeling van jezelf en je team. Onderzoek op basis van de volgende reflectievragen in hoeverre jij en je teamleden elkaar al optimaal aanspreken.

REFLECTIE

- In hoeverre maak je bespreekbaar met je teamleden dat het geven van feedback aan elkaar essentieel is wanneer jullie willen leren samen steeds beter te worden? Rank jezelf op de volgende lijn:



- Hoe spreken jij en je teamleden elkaar tot nog toe aan?
- Hebben eerder bezochte feedbacktrainingen echt geholpen? Of is het tijd voor een andere aanpak?
- Wat zijn binnen jouw team redenen om elkaar geen feedback te geven?
- Hoe geef jij feedback aan anderen?
- Bedenk drie manieren om een effectieve feedbackcultuur binnen jouw team verder te stimuleren.

A large rectangular box with a thin blue border, containing 15 horizontal dotted lines for writing.

“ Om ons bedrijf, RTL, succesvol te laten blijven, hebben we onze visie en strategie aangescherpt en in kaart gebracht welke aspecten van onze cultuur aandacht nodig hadden. Er moest een open en transparante feedbackcultuur komen, waarbinnen iedereen goed geïnformeerd is over wat we moeten doen en hoe we het moeten doen. Of: hoe we het beter kunnen doen. Binnen RTL hebben we vooral een familiecultuur, met als sterke punten dat we voor elkaar zorgen en lief zijn voor elkaar. Maar af en toe moeten we ook duidelijk kunnen zeggen waar het op staat. Zeker als we bepaalde doelen willen verwezenlijken en willen ontwikkelen. We winnen alleen als we de scherpte opzoeken, zeg maar. Daarom zijn we gaan zoeken naar manieren om die feedbackcultuur verder uit te bouwen.

HETTY BIRKHOFF, Hoofd St Jansdal Academie (voormalig manager Learning & Development, RTL Nederland)

1.5 DRUK, DRUK, DRUK

‘Daar kan ik ze nu niet mee belasten, ze hebben het erg druk.’ Het is een veelgehoorde uitspraak van leidinggevendenden. En het is wellicht ook druk. Soms zijn het echter (onbewuste) excuses omdat de aandacht niet naar de juiste zaken uitgaat. Het kan ook zijn dat aangeven dat je druk bent iets zegt over hoe goed of succesvol je bent. Ben je niet druk, dan heb je óf te weinig werk óf er gaat iets niet goed op je afdeling, zo is de aanname. Regelmatig komen we tijdens onderzoeken naar de HPO-status (High Performance Organisatie) van een organisatie te veel projecten, verbetertrajecten et cetera tegen. Te veel nieuwe projecten worden opgestart, terwijl oude nog niet zijn afgerond, laat staan geëvalueerd. Er is dus ook nog niet van geleerd. Ook zien we dat veel van die projecten niet of nauwelijks bijdragen aan echt betere prestaties van de organisatie.

Misschien ken je uit jouw organisatie wel het voorbeeld van een ICT-gerelateerd project. Een nieuw CRM-pakket of ERP-systeem implementeren maakt heel veel mensen druk, druk, druk. Toch is nog nooit een organisatie klantgerichter geworden van het implementeren van nieuwe software alleen. Relatief meer tijd zou moeten gaan naar het verhogen van klantgericht gedrag: de vraag van de klant als uitgangspunt nemen en die centraal stellen in gedrag. Maar daarvoor is helaas geen tijd meer. We zien dan ook dat veel van deze projecten niet bijdragen aan de gemeenschappelijke ambitie en doelstellingen.

Reflecteer eens op de lopende projecten. Dragen deze allemaal optimaal bij aan de gemeenschappelijke doelen? Zo niet, durf je om die reden ook delen ervan te schrappen? We realiseren ons dat het best om ‘heilige huisjes’ kan gaan. Schrappen geeft echter wel lucht en ruimte om te leren verbeteren en te werken aan de echt essentiële zaken. Laat drukte geen excuus zijn om te onderzoeken waar jullie nou eigenlijk zo druk mee zijn. Houd ook jezelf die spiegel voor, door bijvoorbeeld antwoord te geven op de volgende reflectievragen.

REFLECTIE

- Wie roepen er het hardst 'druk, druk, druk' in jouw team? Hoe vaak roep jij dit ook zelf?

- Hoeveel projecten en verbetertrajecten lopen op dit moment tegelijkertijd binnen jouw team? Hoeveel daarvan dragen direct bij aan het realiseren van jullie gemeenschappelijke doelen? Waar zou je 'lucht' kunnen creëren door projecten te schrappen of versimpelen?

- Hoe goed zijn jullie wanneer het gaat om het afronden van projecten, het opschrijven en delen van de waardevolle lessen, zodat nieuwe projecten beter, soepeler en sneller gaan?
