

Masterclass Leiderschap

Karin Zwanikken



HAAGSCH
COLLEGE
MAGAZINE



Beste bezoeker van het Haagsch College

Welkom bij de Masterclass Leiderschap waarin Karin Zwanikken je in twee avonden leert meer uit je leiderschapskwaliteiten te halen.

Eenvoudig vertellen wat er moet gebeuren is er niet meer bij voor de baas. De moderne organisatie vraagt om een coachende leider. Dat maakt leidinggeven geen simpele opgave.

Mensen vragen om een inspirerende baas die hen uitdaagt. Hoe haalt je het beste uit een team en hoe kan je bijdragen aan de groei van je collega's?

Non-nonsense en direct, met de meetbare aanpak van Karin ben je in staat om in korte tijd het verschil te maken. Door praktische instrumenten kun je de lessen van de Masterclass gelijk blijvend toepassen op de werkvloer.

Op de eerste avond leert Karin je de leider in jezelf te ontdekken en aan te scherpen. Wat zijn je sterke punten en hoe weet je het meeste uit je leiderschapskwaliteiten te halen? Door tot je persoonlijke kern te komen, lukt het beter om het potentieel uit anderen te halen.

De tweede avond gaat over wat vaak gezien wordt als een belemmering in leiderschap, maar wat je ook kan helpen: je ego. Kun je jouw ego inzetten om dingen voor elkaar te krijgen? En hoe doe je dat? Met herkenbare voorbeelden en praktische tips leert Karin hoe je als leider ego kunt gebruiken.

Karin Zwanikken is partner van het bedrijf Authentiek Leiderschap. Ze coacht individuen in leiderschap en verzorgt workshops en trainingen. Ook doceert ze op de Nyenrode Business Universiteit. Karins doel is om mensen zichzelf te laten ontdekken en ontwikkelen zodat ze in hun kracht komen te staan.

De initiatiefnemers van het Haagsch College,

Freek Ewals en Vincent Rietbergen



HAAGSCH COLLEGE

HET GROTE PRINSJESDAG COLLEGE



19 sept. 2016 @ Nieuwspoort
Reserveer nu: haagschcollege.nl

REPRO- VAN DE KAMP



Berenschot

De ander succesvol maken, je eigen graf graven?

Karin Zwanikken
is coach bij Authentiek Leiderschap

Je bent een succesvol leider en hebt al mooie stappen gemaakt in je carrière. Je wordt vanuit je expertise door vele mensen gevraagd projecten te leiden, stukken voor te bereiden, adviezen te schrijven en je geniet enorm. En dan ineens realiseer je je dat jouw briljant geschreven stukken de ander succesvol maken, hij daarmee hoge ogen gooit en hij daarmee scoort binnen directies, Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen. Hmm, wat vind je daarvan? Je betrapt je op een stemmetje dat zegt: “Ja, hallo, dit heb ik gedaan, en dan pronk jij met de veren”.



Hij succesvol, jij succesvol

Best lastig. Zeker als je het idee hebt dat de ander minder competent is maar toch die plek hoger in de organisatie heeft. Ga je dan vechten voor je eigen erkenning of kun je ervan genieten dat hij door jouw bijdrage groeit? Wat je mogelijk blokkeert is de overtuiging dat als je blijft geven, het ten koste gaat van je eigen succes. En hier zit waarschijnlijk ook de oplossing. De ander in zijn kracht zetten hoeft niet ten koste te gaan van je eigen succes.

ik ben o.k. jij bent niet o.k.	ik ben niet o.k. jij bent o.k.
ik ben o.k. jij bent o.k.	ik ben niet o.k. jij bent niet o.k.

Dat is genieten, ik ben ok!

Als dit je echt lukt, zul je zien dat het rust geeft. Dat je je minder afhankelijk voelt van de ander omdat je gelooft in je eigen kracht, je bent niet bezig met erkenning te zoeken maar weet dat je ok bent. Sterker nog uit onderzoek blijkt dat je als leider het gelukkigst wordt als je een ander ziet groeien omdat jij hen het beste van jezelf hebt meegegeven. Gewoon lekker doorgaan dus.

OM DE GEWENSTE CULTUUR TE ONTWIKKELEN, HEEFT U INZICHT IN GEDRAG NODIG

Cultuur veranderen is geen peulenschil

Een gewenste organisatiecultuur draagt bij aan de missie en de strategie van de organisatie. Om een gewenste cultuur te ontwikkelen, heeft u inzicht nodig in het gedrag van uw medewerkers. Sturen op cultuur betekent namelijk sturen op gedrag. Medewerkers laten echter niet per se het gewenste gedrag zien omdat u het heeft gedefinieerd. U moet uw aanpak op verschillende gebieden richten om tot een verandering te komen.

Cultuur is te definiëren als ‘de manier waarop medewerkers zich gedragen in een specifieke omgeving voortkomend uit de geaccepteerde waarden en de daarbij horende normen of gedragsregels’. Een gewenste organisatiecultuur draagt bij aan de missie en de strategie van een organisatie. Een goede cultuur is daarom belangrijk voor de opbrengsten van uw organisatie, de betrokkenheid van uw medewerkers en de klanttevredenheid.

Inzicht

Trajecten voor cultuurontwikkeling blijken echter vaak geldverslindend te zijn en zelden het gewenste resultaat op te leveren. Na een enthousiaste start verdwijnt de animo al snel en gaat men weer over tot ‘de orde van de dag’. Het traject dooft uit als een nachtkaaars en u bent een frustratie rijker, want het gedrag moet nog steeds veranderen. Wat moet u doen om de cultuur binnen uw organisatie wel gericht te ontwikkelen? Sturen op cultuur betekent sturen op gedrag. Om gedragsverandering te realiseren, is het noodzakelijk dat u enige kennis heeft

over ‘waarom mensen zich gedragen, zoals ze zich gedragen’. Het Zevenschillenmodel (zie infographic hieronder) kan hierbij van pas komen.

Iedere schil in het model staat voor een ander aspect dat invloed heeft op gedrag:

- **Authenticiteit:** beschrijft de missie van de medewerker. Een missie is een beschrijving van wat een medewerker kan bijdragen aan de organisatie en aan bijvoorbeeld uw klanten, leveranciers en relaties. Het vormt de belangrijkste voedingsbodem voor inspiratie.

- **Waarde:** hier worden maximaal drie principes beschreven waaruit het gewenste handelen van de medewerker voortkomt zoals een no-nonsense-mentaliteit, integriteit en eigen verantwoordelijkheid.
- **Ego's:** hoe een medewerker zich positioneert (gewenst en niet gewenst). Voorbeelden zijn: adviserend, aardig, krachtig en zelfstandig.
- **Norm:** de gedragsregels waaraan een medewerker zich houdt. Normen zijn zowel de vertaling van de missie en waarden, als de beschrijving van regels uit de omgeving (gedicteerd). Een belangrijk onderscheid zijn de zichtbare normen (posters, competentieprofielen) en de verborgen normen zoals: ‘je kunt maar beter geen fouten toegeven, want dat is slecht voor je carrière’.
- **Vaardigheden:** de kennis en kunde die een medewerker nodig heeft om zijn werk goed te kunnen doen. Bijvoorbeeld: projectmanagement of feedback geven en ontvangen.

Het Zevenschillenmodel

In dit model heeft elke medewerker zeven schillen, die samen zijn gedrag bepalen.

- **Omgeving,** zijn waarneming
- **Gedrag,** wat hij doet
- **Vaardigheid,** zijn kennis en kunde
- **Norm,** de geldende gedragsregels
- **Ego,** hoe hij zich positioneert
- **Waarden,** waar hij voor staat
- **Authenticiteit,** zijn missie

Voor een **cultuurverandering** moet u door alle schillen heen.



Tips om van een gedragsontwikkelingstraject een succes te maken

Een aantal andere voorwaarden voor een geslaagd cultuurprogramma:

- Voer de cultuurverandering top-down door. Begin bij de directie en ga pas over naar een volgende managementlaag als u vaststelt dat de directie het gewenste voorbeeldgedrag vertoont. Zo voert u de verandering stapsgewijs door in de verschillende lagen binnen de organisatie totdat uw medewerkers aan de beurt zijn. Voordat het echter zo ver is, is het cruciaal dat u eerst zelf het goede voorbeeld geeft!

- Betrek uw medewerkers bij het definiëren van de gewenste cultuur, maak hen ambassadeurs en formuleer de definitie van de gewenste cultuur zo laagdrempelig, concreet en praktisch mogelijk. Zo vergroot u het draagvlak en de betrokkenheid voor het doorvoeren van de verandering en vergroot u de kans dat de definitie tot de verbeelding van de medewerkers spreekt.
- Maak de cultuurontwikkeling meetbaar (bijvoorbeeld door het voorbeeld-gedrag binnen het team een rapportcijfer te

geven) zodat het verzoek tot een gedragsverandering niet vrijblijvend is.

- Formuleer maximaal drie waarden. Een vierde waarde zullen uw medewerkers zich niet herinneren waardoor deze verloren gaat in de implementatie.
- Organiseer feedbacksessies waarin u de implementatie van de gewenste cultuur evalueert en eventuele verbeterpunten formuleert. Begin met deze feedbacksessie binnen het management van uw organisatie. Het voorbeeldgedrag start immers hier.

- Gedrag: het gedrag van een medewerker dat u waarneemt, dus dat wat een medewerker doet.
- Omgeving: hoe een medewerker zijn omgeving waarneemt.

Om cultuur te ontwikkelen moet u zich op alle zeven schillen richten. U zult binnen uw organisatie dus geen cultuurverandering teweeg brengen door uw medewerkers alleen een vaardigheidstraining te geven.

Drijfveer

Heeft u de gewenste cultuur voor uw organisatie goed beschreven en opgenomen in de missie, waarden en normen van uw organisatie, dan biedt dit nog geen garantie dat uw medewerkers ook daadwerkelijk het gewenste gedrag vertonen. Een mens denkt namelijk bewust en onbewust in opbrengsten. U neemt iets waar, u maakt een inschatting van de consequenties daarvan voor uzelf en u maakt een afweging welk gedrag u het meeste oplevert (normeren). Vanuit dit 'opbrengsten denken' zijn er twee drijfveren voor gedrag: creatie en angst. Creatie beschrijft het verlangen naar een gewenste situatie, bijvoorbeeld tevreden klanten of betere kwaliteit van besluitvorming. Angst beschrijft het voorkomen van een negatieve situatie, bijvoorbeeld imago-schade, verlies van status en ontslag. Een kenmerkend verschil tussen angst en creatie is dat angst veel sneller aanzet

tot gedrag dan creatie. Angst is dus een effectief middel om het urgentiebesef te verhogen ('als we nu niet iets gaan doen dan loopt het fout af met onze organisatie en met de medewerkers'). Angst werkt echter maar voor korte duur, kost veel energie en is het niet inspirerend. Medewerkers die te lang in een angstcultuur leven, gaan apathisch gedrag vertonen waardoor de ontwikkeling in hun gedrag uiteindelijk helemaal tot stilstand komt. De drijfveer creatie daarentegen inspireert en genereert energie wat leidt tot betrokkenheid en goede resultaten. Als de missie, waarden en normen (dit zijn de creatiedrijfveren) zijn beschreven en medewerkers zich er niet naar gedragen, zijn angstdrijfveren dus leidend in gedrag. Medewerkers schatten in dat het gewenste gedrag te veel risico's met zich meebrengt, ontwikkelen angst en verto-

nen daardoor niet het gewenste gedrag. De angsten die de groei van een organisatie belemmeren heten 'verborgen blokkerende normen' en vindt u in het Zevenschillenmodel terug op de normenschil. Verborgen blokkerende normen bestaan in iedere organisatie en zijn de grootste stoorzenders voor cultuurprogramma's. Het is dus belangrijk dat u de angsten boven tafel krijgt en ze niet afkeurt maar in goede banen leidt. Uw afkeuring zal er namelijk voor zorgen dat de angsten weer onder de tafel verdwijnen, wat u verhindert ze weg te nemen.

Inventarisatie

Hoewel een cultuurprogramma aandacht voor alle schillen moet hebben om succesvol te zijn, is de normenschil de belangrijkste. Hier vindt het 'gevecht' plaats tussen de creatiegerichte normen en de verborgen blokkerende normen. Een goed cultuurtraject moet daarom altijd beginnen met een inventarisatie van beide normen. Het is belangrijk dat u beide soorten normen herkent. Daarnaast is het natuurlijk van belang dat u zelf het goede voorbeeld geeft door het gewenste gedrag te laten zien.

Bas Blekkingh, dga van Authentiek Leiderschap BV, docent Authentiek Leiderschap aan de Nyenrode Universiteit en auteur van het boek 'Authentiek Leiderschap, ontdek en leef je missie', www.authentiekleiderschap.nl

Verborgen blokkades

Voorbeelden van 'verborgen blokkerende normen' zijn:

- 'Je kunt elkaar maar beter niet aanspreken, want daar komt ruzie van'.
- 'Je kunt maar beter niet samenwerken, want dat gaat ten koste van je individuele prestaties'.
- 'Je kunt maar beter niet constructief kritisch zijn naar de leidinggevende, want dat schaadt je carrière'.



*Het Grote Vluchtelingen College van Paul Scheffer
Perscentrum Nieuwspoor
Foto's: Freek van den Bergh*



*Het Grote NAVO College van Christ Klep
Perscentrum Nieuwspoor
Foto's: Freek van den Bergh*



*Het Robot College van Mathijs Bouman
Koninklijke Schouwburg
Foto's: Freek van den Bergh*



*Het Grote BREXIT College van Arend Jan Boekstijn
WTC Den Haag
Foto's: Cashmira Hoogenraad*

HAAGSCH COLLEGE

**SCIENCE COLLEGE:
CHRISTIAAN HUYGENS**



10 okt. 2016 @ Korzo Theater
Reserveer nu: haagschcollege.nl

REPRO- VAN DE KAMP



KORZO Berenschot

Leren of afleren?

Bas Blekkingh
www.authentiekleiderschap.nl

Wat ons opvalt is dat we bij 'Authentiek Leiderschap' leiders meestal geen nieuwe dingen aanleren, maar oude dingen afleren. Dit vergt uitleg.

Stel, je wilt als HR professional je invloedssfeer vergroten en dat betekent dat je je naar businesspartners wat steviger moet neerzetten. Dan kun je een training volgen om beter te presenteren, steviger feedback te geven, slimmer te onderhandelen etc.. Vooral doen. Het kan je vertrouwen vergroten. Toch zien we vaak dat jij als leider deze vaardigheden al in huis hebt, alleen dat iets je tegenhoudt deze vaardigheden toe te passen. En dat is vaak angst. Angst voor afwijzing, angst om niet serieus genomen te worden, angst om niet aardig gevonden te worden. Eigenlijk angst om uit de groep te liggen. En die angsten zijn terecht. Het is gewoon akelig als je dat overkomt. Maar door die angst ga je (vaak onbewust) gedrag vertonen dat je vroeger hielp: beetje wegduiken, beetje aardig doen, beetje paternaliseren etc. om maar niet afgekeurd te worden. Prima, alleen je vertoont niet het authentieke gedrag wat je eigenlijk zou willen vertonen. Gedrag dat juist wel perfect en stevig zou zijn in die specifieke situatie. Stel jezelf dan maar eens de vraag:

Wat zou ik in deze situatie doen als ik mijn mooiste/beste zelf zou zijn en het goed met die ander(en) zou voorhebben?

Doe dat serieus. Ik weet bijna zeker dat je dan op erg effectief en uiterst vaardig gedrag zou uitkomen. Alleen dat er misschien een oud stemmetje oppopt dat zegt dat je dat maar beter niet kan doen, omdat het gevaarlijk is (angst).

Wat je af te leren hebt? Dat oude stemmetje automatisch te volgen. Je weet niet half hoe goed en vaardig je al bent. Ontwikkel alleen wat lef dat te laten zien, ook als het spannend wordt.

Veel geluk!

HAAGSCH COLLEGE

MASTERCLASS AMERIKAANSE VERKIEZINGEN



10, 17 & 24 okt. @ Nieuwspoort
Reserveer nu: haagschcollege.nl

REPRO- VAN DE KAMP



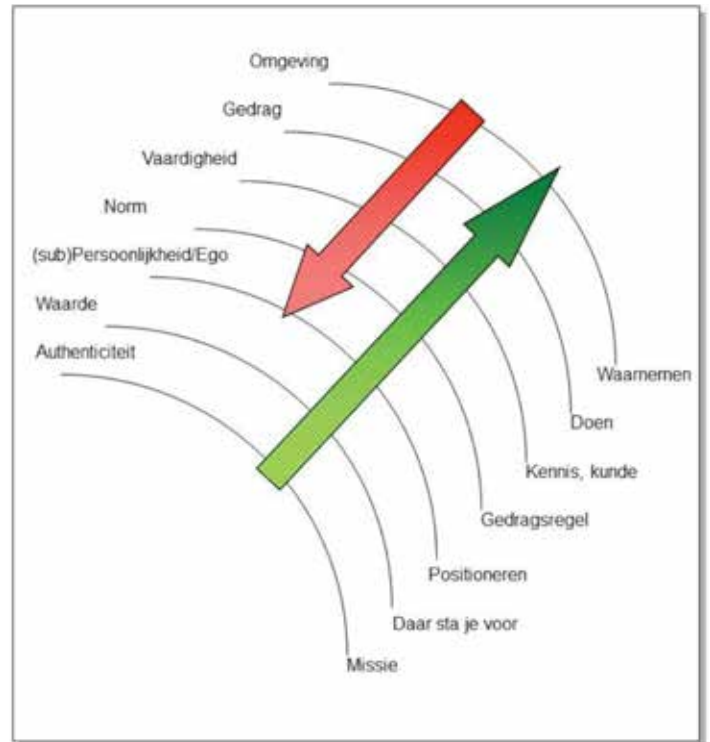
Berenschot

De Nieuwe Leider is een Authentieke Leider

Je hoeft de krant maar open te slaan of op NU.nl te kijken of je leest berichten over leiders en het vertrouwen dat Nederland in haar leiders heeft. Men is het nep gedoe helemaal beu. Het verlangen naar Authenticiteit is groot. De Nieuwe Leider is daarom een Authentieke Leider.

Het 7-schillenmodel van Authentiek Leiderschap

Leg je issue op de juiste schil.



Maar wat is dat eigenlijk de Authentiek Leider? Volgens van Dale is authentiek 'echtheid en daardoor betrouwbaarheid'. Volgens de filosofie van Authentiek Leiderschap, het zgn. 7 schillen model is de Nieuwe leider iemand die er plezier uit haalt als hij anderen kan laten groeien. Die zijn eigen positie iets minder belangrijk vindt dan de doorsnee aanvoerder. Iemand die weet wat zijn missie is, een langetermijnvisie heeft en liever de voorkeur geeft aan het woord 'creatie' dan aan 'angst'.

Het 7-schillenmodel van Authentiek Leiderschap is een in de praktijk getoetst model en werd door Bas Blekkingh ontwikkeld. Het gaat er vanuit dat elk mens uit 7 schillen bestaat. De verkenningstocht van buiten naar binnen, brengt je uiteindelijk naar je kern, je authenticiteit. Wat is je diepste drijfveer, welke missie schuilt er achter al die schillen? Als je je eigen kern eenmaal gevonden hebt, is het mogelijk om een reis van binnen naar buiten te maken. Je missie stuurt dan je gedrag, je probleemstellingen krijgen een andere lading. Met

dit model kun je problemen in kaart brengen en oplossen. Je leert je ego's doorgronden en je ontdekt en doorleeft je missie waarmee je invulling kunt geven aan jouw Leiderschap. Je leert bovendien andere mensen helpen dezelfde stappen te maken. Het resultaat is dat je door deze inzichten de mogelijkheid hebt om gelukkiger en succesvoller te leven. We maken een reisje langs de 7 schillen.

De omgevingsschil, alles is perceptie.

De omgevingsschil is de buitenste schil van het model. Er gebeuren verschillende dingen in je omgeving. En jij neemt deze waar. Jij neemt alleen die aspecten waar die voor jou belangrijk zijn. Selectieve perceptie helpt je om zaken te filteren die je niet nodig hebt. Je neemt daardoor veel zaken niet waar die er wel zijn. Jij kijkt naar de werkelijkheid met een soort bril. Je hersenen zoeken constant bevestiging van het beeld dat al in je hoofd zit. Dat is op zich een mooi mechanisme dat je beschermt tegen een overload aan informatie. Maar er zit ook een nadeel aan. Het is slechts jouw perceptie van de werkelijkheid. Er gebeurt nog veel meer maar dat neem je niet waar. Als leider is het daarom je taak je bewust te zijn van je eigen selectieve perceptie en je filters soms bewust open te zetten voor het beeld van anderen.

Probleemstellingen die op de omgevingsschil plaatsvinden, beschrijven een problematische omgeving. Mijn baas is directief, mijn medewerkers luisteren niet, de economie zit tegen, de bloemkool is op. Het zijn allemaal zaken waar je niet zo veel aan kunt doen. Interessant voor jou als leider is te analyseren of je een probleem misschien iets te zwart-wit definieert en of de emoties die je erbij ervaart wel terecht zijn. Kijk eens of je het probleem kunt herdefiniëren vanuit jou zelf. Hoe kan ik omgaan met een probleem in mijn omgeving? Zo kom je aan het stuur van je eigen waarneming en uiteindelijk ook van je gedrag. Dat is namelijk het enige waar je wel invloed op hebt. En dat brengt ons bij de volgende schil.

De gedragsschil, alles heeft een opbrengst

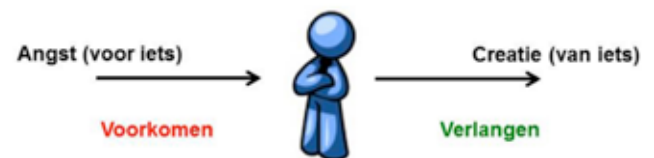
De reis langs de schillen voert je nu wat verder naar binnen, naar je binnen wereld. In deze wereld zitten je ervaringen opgeslagen van hoe je in het verleden met bepaalde situaties bent omgegaan. Je hebt een rugzak vol verhalen waaruit je afleidt wie je bent. Hierin zit je zelfbeeld opgeslagen. Telkens als er iets in je omgeving gebeurt koppelt je de nieuwe situatie terug aan deze verhalen, je eerdere ervaringen. Je kiest vervolgens het gedrag dat je ogenschijnlijk de hoogste opbrengst oplevert. Dit proces gebeurt in fracties van secondes en meestal doe je dit onbewust.

Er zijn verschillende opbrengsten die we met ons gedrag

proberen te verkrijgen: niet dood gaan, geen fysieke pijn, instant pleasure, niet falen, het bewijs krijgen dat je er toe doet. En wat blijkt, een onderzoek dat we in samenwerking met Nyenrode onder leiders in Nederland hebben gedaan, toont aan dat wij als leiders het meest gelukkig worden als we het bewijs krijgen dat we er toe doen. Hoe kun je nu het bewijs krijgen dat je er toe doet? Dat bewijs kun je ontvangen, iemand geeft je zomaar een compliment en daarmee het bewijs dat je er toe doet. Je kunt het nemen, door jezelf een bepaalde houding aan te nemen dwing je een bepaalde positie in je omgeving af. Hoe dit in zijn werk gaat laat zich verklaren op de egoschil. Maar je kunt ook het bewijs dat je er toe doet ervaren op een wijze die de basis vormt van je authenticiteitsschil. De binnenste schil die je later uitgelegd krijgt.

Het belangrijkste om de gedragsschil te begrijpen, is dat je beseft dat je als je gedrag wilt veranderen, je dat pas kunt doen als je de opbrengsten van het oude gedrag begrijpt. Je zult je gedrag namelijk pas veranderen als je nieuwe gedrag meer oplevert.

Ons gedrag wordt aangestuurd door twee diepere drijfveren: angst (iets voorkomen) en creatie (iets realiseren). Dit heet consequentiedenken. We proberen de consequenties in te schatten en op basis daarvan vertonen we bepaald gedrag. Authentiek Leiderschap is jezelf en anderen kunnen leiden vanuit de creatie drijfveer. Dit betekent niet dat je je angst-drijfveer moet ontkennen of negeren. Angst is namelijk een prachtig mechanisme. Het beschermt je tegen iets negatiefs. Het nadeel van angst is alleen dat het kort werkt, bovendien verlamt het op den duur. Wat helpt is een visie van waar je



naar toe wilt werken. Je maakt hiermee direct op een positieve manier gebruik van je selectieve perceptie omdat je met dit beeld voor ogen naar je eigen werkelijkheid kijkt. Alles wat je nodig hebt om je visie te verwezenlijken valt je hierdoor meer op. Je creëert zo je positieve selffulfilling prophecy. Je kunt helaas ook je negatieve selffulfilling prophecy creëren, doordat je je gedrag laat leiden door angst. Realiseer je dat jij altijd de keuze maakt, voor angst of voor creatie. Jij bent verantwoordelijk, en dat is precies waar Authentiek Leiderschap over gaat. Op de gedragsschil kun je jezelf de vraag stellen wat ga ik doen om weer gelukkig te zijn? Je hebt vier keuzes. Je kunt klagen, accepteren, weggaan of

aanpakken. Elke keuze is ok, zolang je de consequenties ervan maar aanvaardt.

De vaardighedenschil, kennis en kunde is niet voldoende om leiderschapsissues op te lossen

Als je een probleem hebt gedefinieerd in je omgevingsschil, besluit je vervolgens op de gedragsschil wat je gaat doen om dit probleem aan te pakken. Op de vaardighedenschil kun je de volgende vraag stellen: Hoe kan ik mijn omgeving beïnvloeden, zodat er een oplossing komt? De kunst hierbij is om de oplossing vanuit een positieve intentie te vinden. Als leider wil je je omgeving op een hoger plan brengen. Je vaardigheden kunnen je helpen om dit te doen. In het boek 'Authentiek Leiderschap' zijn er een aantal vaardigheden beschreven die je hierbij kunt helpen. Vaak zoeken bedrijven de oplossing van een probleem op deze schil door medewerkers diverse trainingen aan te bieden. De vraag is of de problemen hiermee ook echt opgelost worden. Men weet vaak wel wat er moet gebeuren en ook nog wel hoe men het moet doen, en toch gebeurt het niet. Het probleem ligt dan vaak een laagje dieper. Dat brengt ons bij de volgende schil.

De normenschil. Jouw do's and don'ts bepalen je gedrag. Iedereen heeft zo zijn eigen normen. Normen sturen ons gedrag. Deze gedragsregels hanteren we als een soort meetlat waarlangs we constant de gebeurtenissen in onze omgeving leggen. We maken hierbij een onderscheid tussen interne normen en externe normen. Externe normen worden door je omgeving opgelegd. Interne normen komen voort uit je waarden. Sommige van deze normen stimuleren je. Ze moedigen je aan om bepaald gedrag te vertonen. Andere normen blokkeren je juist, ze remmen je om bepaald gedrag te laten zien. Bijvoorbeeld: je zit als deelnemer van een workshop in een zaal van 300 mensen, degene die een lezing geeft, stelt een vraag aan de zaal en je besluit je mond te houden. Waarschijnlijk is onbewust de angst langsgekomen iets gek te zeggen. De blokkerende norm die je op dat moment hanteert is: Je kunt maar beter je mond houden, anders zeg je iets gek (en lig je buiten de groep). Vaak ben je je niet bewust van je blokkerende normen. Als je weet wat je moet doen en ook weet hoe je iets moet doen en het niet doet, dan is er waarschijnlijk een norm die je blokkeert. Het is interessant voor jou als leider om zowel je stimulerende- als je blokkerende normen te onderzoeken. Je kunt daarna makkelijker bepalen welke norm je leidend laat zijn in je gedrag. De vraag die je je op deze schil stelt is: Hoe hanteer ik mijn normen zodanig dat ik het probleem in mijn omgeving kan oplossen? Maar er zijn meer mechanismen die je kunnen blokkeren.

De egoschil, prima om te hebben, niet in doorschieten

Er zijn meerdere consequenties die wij van nature proberen te voorkomen; de belangrijkste drie negatieve consequenties die we willen vermijden zijn dood, pijn en buiten de groep vallen. Binnen leiderschap komen we dood en pijn minder tegen. Leiderschapsissues gaan vaak over "buiten de groep vallen". Door ons zorgen te maken over onze positie in de groep roepen we automatisch onze succesvolle overlevingsmechanisme op. Onze Ego's. Je kunt ze ook sub persoonlijkheden van jezelf noemen. Ego's zijn goede overlevingsstrategieën op. Je moet er alleen op letten dat je er niet te ver in doorschiet, want dan ontstaat het tegenovergestelde effect. Al op het schoolplein hebben we meerdere ego's ontwikkeld waar we altijd op terug kunnen vallen.

Voorbeeld: een kind wordt gepest op het schoolplein. Dit voelt niet comfortabel en het kind probeert zich hierin staande te houden. Je zult zien dat elk kind hier andere overlevingsmechanisme voor heeft. De een begint om zich heen te meppen, de ander gaat stil in een hoekje zitten, de derde gaat klikken bij de juf, de vierde wordt vriendjes met de pester. Welke strategie het kind ook kiest, het doel is dat het pesten stopt. Als het kind een aantal keren succes heeft met zijn overlevingsmechanisme wordt het met de loop der tijd een succesvol beschermingsmechanisme dat het kind onbewust weet op te roepen.

Maar er zit ook een gevaar in. Als je teveel je Ego inzet, dan gaat het op den duur tegen je werken. Helaas gebeurt dit vaak onbewust. Precies datgene wat je wilde voorkomen, gebeurt, je angst komt uit. En het erge is, door je eigen gedrag heb je het nog uitgelokt ook. Uit angst niet je positie in de groep te verliezen ga je bijvoorbeeld je ego 'de Aardige' inzetten. Dat werkt, maar als je dat teveel doet, word je een slijmbal en lig je alsnog uit de groep. Dat overkomt iedereen wel eens, alleen herken je dat vaak niet bij jezelf. Maar anderen doen dat wel. Ze krijgen last van je en jij krijgt er zelf ook last van. Je bereikt niet wat je wilt en je bereikt zelfs het tegendeel. Je creëert zo je eigen negatieve selffulfilling prophecy.

De opbrengst van een ego is er toe doen, of voorkomen dat je er niet toe doet. Je wordt daarmee wel afhankelijk van de ander. Want zij bepalen of je jouw positie krijgt of behoudt. Ego's helpen je dus van korte duur. Het inzetten van ego's gebeurt vaak onbewust en kan je veel energie kosten. Zolang ze je helpen is er niets aan de hand, maar als je er last van krijgt, dan zijn de kosten hoger dan de opbrengst en dan zul je ze aan willen pakken. Je kunt jezelf dan de vraag stellen welke Ego's moet ik loslaten of inzetten om het probleem met mijn omgeving op te lossen zodat ik gelukkig wordt? De

kunst is je Ego's te onderkennen en ze niet of heel bewust in te zetten. Je missie en je waarden kunnen je daar goed bij helpen.

De waardenschil, kies er drie en laat ze leidend zijn in je leiderschap

Waarden zijn echt iets anders dan normen. Een waarde is een basis voor je normen, het is datgene waar je voor staat. Als je naar verschillende mensen, maar ook naar verschillende culturen en religies kijkt, delen we eigenlijk allemaal dezelfde waarden. Daar zit vaak het conflict niet in. Niemand zal tegen een waarde als respect of integriteit zijn. Waar we wel over van inzicht verschillen is hoe we invulling geven aan die waarden vanuit ons gedrag. We verschillen dus van mening over de gedragsregels, de normen. Veel problemen kunnen opgelost worden als er eerst overeenstemming is op de waardenschil, daarna kun je met elkaar kijken hoe je deze invulling gaat geven door met elkaar normen te definiëren. De probleemstelling op deze schil is: Hoe ziet mijn gedrag naar mijn omgeving eruit als ik mijn waarden leidend laat zijn in mijn gedrag. Dit is een voorwaarde voor Authentiek Leiderschap. Weten waar je voor staat, stelt je in staat van binnen naar buiten te leven.

De Authenticiteitsschil, hier ligt je diepste wens om mooie dingen te creëren

Dit brengt ons bij de diepste schil, de Authenticiteitsschil. De

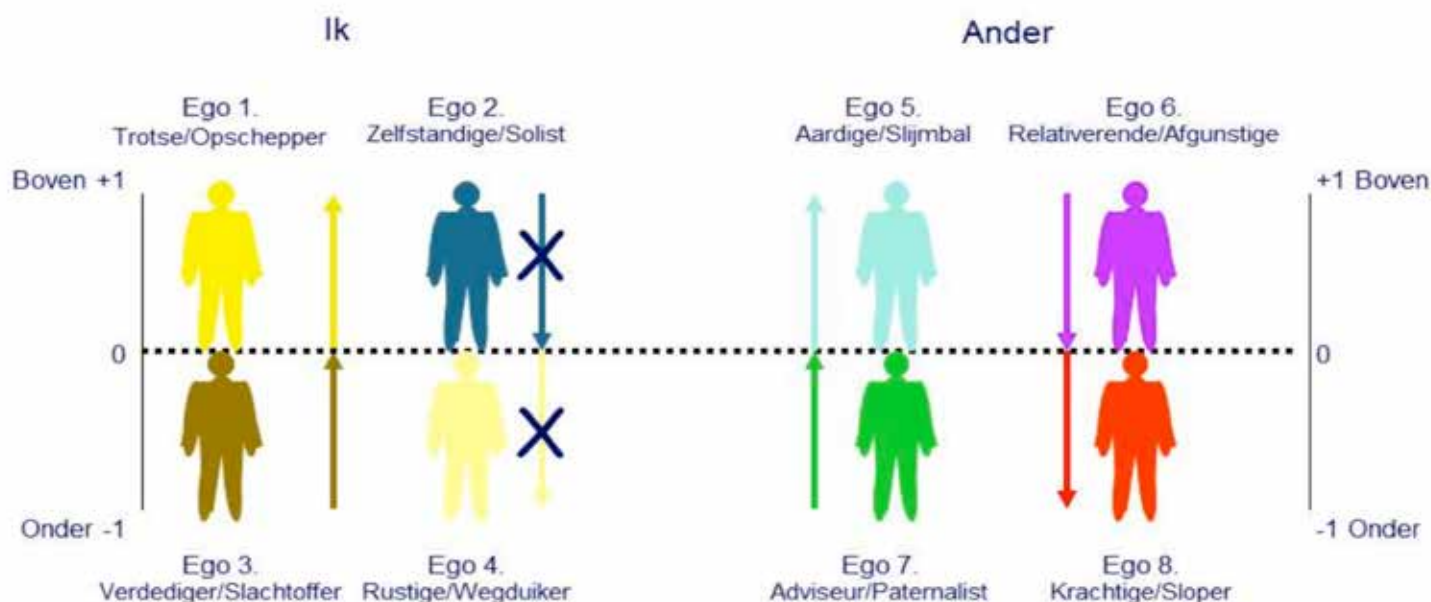
bron waaruit alles ontstaat, het gedrag dat uit je 'echte' ik voortkomt, niet uit je ego. Bij authentiek gedrag is je missie leidend. Je wilt het beste van jezelf aan je omgeving meegeven, dat wil iedereen. Wat je precies te geven of te creëren hebt, vind je in je missie. De vraag die je op deze schil beantwoordt is: Wat wil ik mijn omgeving meegeven als ik mijn missie leidend laat zijn? Hoe breng ik mijn omgeving op een hoger plan als ik het beste uit mezelf haal?

Iemand die zichzelf en anderen helpt groeien, zal gelukkiger en succesvoller zijn dan iemand die alleen maar zichzelf helpt groeien. Deze mechanismen gelden voor zowel individuen als organisaties. In een omgeving waar je je veilig voelt zijn ego's niet nodig. Echtheid en oprechtheid zijn daarbij van cruciaal belang. Jouw intentie maakt of er sprake is van authentiek gedrag. Is je positie leidend of is je missie leidend? Laat je je leiden door angst of door creatie? Allebei de keuzes zijn ok, als je je er maar bewust van bent. Wat je hierin kan helpen is bij je positieve intentie te blijven en deze naar je omgeving uit te spreken.

Nooit meer Ego's? Tuurlijk wel

Betekent dit dat je als leider nooit meer zal doorschieten in je Ego's? Natuurlijk zou dat fantastisch zijn: een leider die altijd vanuit zijn creatiedrijfveer kan handelen: vrij van ego's en vanuit volledige authenticiteit. Egoloos leiderschap is een utopie. Onze selectieve perceptie zal ons regelmatig doen

De 8 ego's



geloven dat onze omgeving onveilig is. Onze blokkerende normen wakkeren onze angst aan. Dan poppen Ego's op. En als je er dan ook nog eens in door schiet, raken mensen op den duur het zicht op dat mooie stuk van jou kwijt.

De Authentieke leider heeft de verantwoordelijkheid zijn eigen Ego's onder controle te krijgen. Het is bovendien aan jou om oog te houden voor de drijfveren achter iemands gedrag. Kun je door het ego gedrag van de ander heen kijken? Ieder mens heeft iets moois, het verlangen te creëren. Aan jou de uitdaging dat te blijven zien, het naar boven te halen en de ander datgene te geven wat nodig is om dit te laten groeien. Nieuwe leiders kennen hun missie. Ze weten wat ze willen creëren en leven ernaar. Bij ieder besluit dat ze nemen, zijn ze in staat terug te grijpen naar deze missie. Ze genieten ervan om getuige te zijn van hun creatie. Het zien van je uiteindelijke creatie geeft je als nieuwe leider het bewijs dat je ertoe doet, het geeft je erkenning. En misschien nog wel veel belangrijker de praktijk toont aan dat leiders die leven vanuit hun missie, iets op een hoger plan zetten, de hoogste geluk beleving hebben en het succes is dan een logisch gevolg. Dat gunnen we jou ook.

Zelf aan de slag? Volg ons of werk met ons samen

Wil je ook aan de slag met je eigen Authenticiteit?

Je bent van harte welkom in een van onze workshops. Daarnaast kun je de hele theorie teruglezen in het boek 'Authentiek Leiderschap' van Bas Blekkingh. Op www.authentiek-leiderschap.nl vind je meer informatie over ons en ons bedrijf.

Authentiek Leiderschap B.V.

Authentiek Leiderschap B.V. is een bureau voor leiderschap-ontwikkeling. Met korte impactvolle interventies ontsluiten en verbinden wij de verborgen authentieke kracht van mensen, teams en organisaties. Waardoor zij gelukkiger en succesvoller worden. Dat doen we vanuit een eigen beproefd no-nonsense concept en een heilig geloof in de mooiheid van mensen en het geloof in dat ze het zelf kunnen.

We baseren ons werk op een eigen ontwikkelde diepgaande filosofie die bewijsbare resultaten oplevert. Onze no-nonsense aanpak werkt verbindend en aanstekelijk binnen organisaties. Bovendien maken wij het ontwikkelen van een cultuur en van leiderschap meetbaar. Wij geven onze klanten instrumenten in handen waardoor zij zelf aan het stuur komen te staan van hun ontwikkeling. De trajecten die wij bieden hebben een hoge impact en zijn kort van duur. Hierdoor bieden wij kwalitatief hoogwaardige diensten voor een eerlijke prijs. Er werken inspirerende mensen bij Authentiek Leiderschap die zelf jarenlange management ervaring hebben opgedaan

in het bedrijfsleven. Authentiek Leiderschap is een professioneel bedrijf dat wars is van zweverigheid, maar niet bang is om diep te gaan. Authentiek Leiderschap haalt het mooiste van mensen, teams en organisaties naar boven.

Karin Zwanikken is partner van het bedrijf Authentiek Leiderschap Karin doceert 'Authentiek leiderschap' als parttime docent op de universiteit Nyenrode. Zij coacht het hoger segment leidinggevend en begeleidt organisaties naar een meer authentieke cultuur. Haar manier van aanpak kenmerkt zich door een no-nonsense benadering. Haar missie is: mensen en organisaties gelukkiger en succesvoller maken.



Ben jij een young professional en woon of werk je in Den Haag? Dan wordt het tijd dat je YoungTheHague leert kennen!

YoungTheHague verbindt & inspireert

YoungTheHague is hét stadsbrede netwerk waar overheid en bedrijfsleven samenkomen: een netwerk voor alle young professionals in Den Haag. Dankzij YoungTheHague kunnen young professionals contacten opdoen buiten hun eigen organisatie en een 'kijkje over de schutting' nemen.

Benieuwd welke YoungTheHague evenementen eraan komen of wil je zelf actief worden? Check de agenda en vacatures op www.youngthehague.nl!



Geen lidmaatschap

Je hoeft geen lid te zijn van YoungTheHague om deel te nemen aan de activiteiten. Sterker nog: er bestaat geen officieel lidmaatschap. Per activiteit kun je je aanmelden.



Benieuwd naar YoungTheHague evenementen of wil je zelf actief worden binnen YoungTheHague? Check de agenda en vacatures op www.youngthehague.nl!

Volg YoungTheHague ook op social media:



“Het leuke van YoungTheHague is dat je op een snelle en informele manier met veel nieuwe mensen in contact komt. Je kunt makkelijk in je eentje aanwaaien bij een evenement.”



DE WERELD IN BEELDEN



pa picture alliance
A company of the dpa Group

Beeld is in de wereld waarin wij leven steeds bepalender. We denken steeds meer in beelden. We communiceren steeds meer in beelden. Beelden lijken onze nieuwe woorden. dpa picture alliance is een beeldbank met meer dan 25 miljoen foto's. Dagelijks stromen er honderden nieuwe foto's binnen. Foto's van nu en foto's van toen. Van over de hele wereld, met als specialisatie Duitsland. www.picture-alliance.com. Voor uw communicatie en publicaties.

Contact voor Nederland: Edouard van Arem | Strandhuis Communicatie

www.picture-alliance.com | 06 46 13 33 91 | foto@strandhuis-communicatie.nl

This image shows a full page of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a template for handwriting practice or general writing. There are no margins, text, or other markings on the page.

EEN ADAPTIEVE ORGANISATIE VERGT EEN LERENDE LEIDER

Draagt uw leiderschap bij aan een innovatieve werkomgeving?



Steeds meer en andere producten en diensten leveren in een hoger tempo en met continue kwaliteit. Dat stelt organisaties voor de uitdaging hun producten en diensten doorlopend te verbeteren en vernieuwen. Het betekent ook dat ze adaptiever moeten zijn. Anders leren omgaan met vraagstukken, veranderingen, vernieuwingen en onzekerheden. Wellicht producten en diensten laten vallen. In actie durven komen en experimenteren met nieuwe samenwerkingsverbanden, nieuwe diensten en andere vormen van toegevoegde waarde.

Uit onderzoek blijkt de mindset van leidinggevers in hoge mate bepalend voor het adaptief vermogen van een organisatie. De denkrichting aan de top beïnvloedt het denken en handelen in alle andere lagen van de organisatie. Veel organisaties belonen bijvoorbeeld efficiency, 'first time right' en beheersbaarheid. Gedrag dat is gericht op bewijs en zekerheid – niet op experimenteren of nieuwe dingen uitproberen. Dat terwijl innovatie juist floreert door van fouten te leren, medewerkers te verbinden en met elkaar het wiel uit te vinden!

Adaptieve organisaties vragen daarmee om een nieuwe visie op leiderschap, waarbij het lerend vermogen van de leider centraal staat. In de visie

van Berenschot is *lerend leiderschap* het ter discussie durven stellen van gedrag dat wellicht al jaren in uiteenlopende situaties wordt toegepast. Reflecteren op wat de continu veranderende context vraagt van u als leidinggevende – omdat u een cruciale rol hebt bij het inrichten van een adaptieve organisatie. Bijvoorbeeld nieuwe ideeën laten ontstaan door het stimuleren van afdelingsoverstijgende samenwerking en innovatie aanwakkeren door meer, potentieel briljante, mislukkingen toe te laten. Een spannende exercitie, maar wel één met direct resultaat. Lerend leiderschap maakt 'stretchen', reflecteren, samenwerken, verbinden en grenzen verleggen vanzelfsprekend voor u als leidinggevende – en via u voor de gehele organisatie.

Bent u benieuwd in hoeverre het leiderschap in uw organisatie bijdraagt aan een innovatieve werkomgeving? Maak dan gebruik van de Berenschot Innovatiescan. Deze geeft u concrete handvatten voor het versterken van innovatief werkgedrag van uw medewerkers in de dagelijkse praktijk. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Mirjam Boxen, senior consultant Leiderschap en Organisatieontwikkeling via m.boxen@berenschot.nl/06 13 66 16 29.

Berenschot

[illegible]

[illegible]

[illegible]

THE

TAILOR / MATES

WE MADE IT

WE'RE NOT HERE TO SELL SUITS,
WE'RE HERE TO SHARE OUR PASSION

DE MAATPAKKEN SPECIALIST VAN NEDERLAND.
100% TAILOR-MADE V.A. €499,-.
KOM LANGS IN ONZE FLAGSHIP STORE OF
MAAK EEN AFSPRAAK THUIS OF OP KANTOOR.



www.thetailormates.nl

E: tailor@thetailormates.nl T: 020 77 43700



This image shows a full page of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a template for handwriting practice or general writing. There are no margins, text, or other markings on the page.

[illegible]

[illegible]

[illegible]

17 SEPTEMBER

40UP

DE 40 GEPAASSEERD? NOU ÉN! ER MAG GEDANST WORDEN!

14 OKTOBER

**JANIS JOPLINS
ORIGINAL BAND**

BIG BROTHER AND THE HOLDING COMPANY

ALLE JOPLIN KLASSIEKERS GEZONGEN DOOR EILEEN HUMPHREYS, AANGEVULD MET ANDER IJZERSTERK
MATERIAAL VAN BIG BROTHER AND THE HOLDING COMPANY.

21 OKTOBER

ED STRUIJLAART

LEKKERE FEELGOOD POP VAN DEZE HAAGSE ZANGER.

25 OKTOBER

REMY VAN KESTEREN

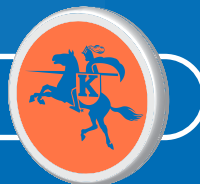
DE BEKENDSTE HARPIST HEEFT MAAR ÉÉN MISSIE: PRACHTIGE VERHALEN VERTELLEN.

**PAARD
VAN
TROJE**

**PRINSEGRACHT 12 DEN HAAG
WWW.PAARD.NL**

TROTSE PARTNER VAN HET HAAGSCH COLLEGE

REPRO- VAN DE KAMP



PAPIER | DIGITAAL | 3D

WEGAstraat 40, DEN HAAG | TELEFOON: 070-3476464

WWW.REPROVANDEKAMP.NL