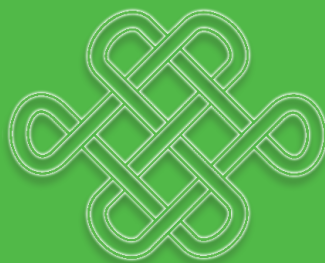


Authentieke leiders **Echte** *leiders*

Koos Groenewoud & Sylvia Main



183 Tips, inzichten en ervaringen over het nieuwe leiderschap

Met bijdragen van en over Marshall Goldsmith, Servant-Leadership, Jan Gunnarsson & Olle Blohm, Henno Janmaat, Kristi LeBlanc, Hanneke van Gompel en Koos Groenewoud

Idee, Initiatiefnemer en Inspirator

Koos Groenewoud

Koos.Groenewoud@AAA-TFM.nl – www.AAA-TFM.nl

<http://nl.linkedin.com/in/koosgroenewoud>

Vertaling, redactie en research

Sylvia Main

s.c.e.main@hetnet.nl – <http://nl.linkedin.com/in/sylviamain>

Vormgeving en DTP

Monique Giling

info@mgo-studio.nl – www.mgo-studio.nl

Drukwerk

Direct Marketing Clement (DMC)

www.dmcgoedidee.nl

Eerste druk november 2011

ISBN/EAN 978-90-9026470-7

Deze bundel is auteursrechtelijk beschermd.

Alle bijdragen in dit boekje zijn gebruikt met toestemming van de auteurs/organisatie.

Verder hebben we onze uiterste best gedaan om alle bronnen zo zorgvuldig mogelijk weer te geven. Als iemand zich hierdoor tekort gedaan voelt, dan is dat zonder opzet gebeurd en bieden wij hiervoor onze oprechte excuses aan.

Authentieke leiders **Echte leiders**

Koos Groenewoud & Sylvia Main



183 Tips, inzichten en ervaringen
over het nieuwe leiderschap

Met bijdragen van en over Marshall Goldsmith, Servant-Leadership, Jan Gunnarsson & Olle Blohm, Henno Janmaat, Kristi LeBlanc, Hanneke van Gompel en Koos Groenewoud

Wat anderen zeggen...

Eerst intern beginnen om zo extern te kunnen winnen

Duidelijk is dat als je iets wil, als je een ingewikkelde verandering wil doorvoeren of als je een moeilijk besluit moet nemen, dat daar mensen voor nodig zijn met lef en durf. Mensen die moedig zijn, die stevig zijn, die authentiek zijn en die zichzelf ter discussie durven stellen. Maar die hun status niet ontlennen aan hun plaats in het organogram! Geen leider als held dus, maar meer een leider als gastheer. Die het eigen ego weet te overstijgen. Die het algemeen belang op de eerste plaats zet. Dus die met respect samenwerkt met zijn of haar mensen. Maar die wel out-of-the-box wil en durft te denken. En die soms ook tegengas geeft. Die aanspreekt en aangesproken wil worden. Die stuurt op vertrouwen, op creativiteit en inzet van anderen door zelf als eerste dat vertrouwen te geven. Mensen dus die ergens voor staan – domweg omdat ze daarin geloven – en dat ook met flair weten te presenteren en uit te dragen. En keer op keer overigens! Want een echte leider is authentiek en transparant. De burger, de afnemer of de werknemer ziet immers in één oogopslag of iemand echt is of niet. Of iemand deugt of niet. En zonder echtheid kan niemand een goede leider zijn.

Laten we ons dus realiseren dat een doeltreffend leider zijn mensen het vertrouwen geeft dat hij hen goed leidt, maar dat een groot leider zijn mensen het vertrouwen geeft in hun eigen kunnen! Ik wens u veel leesplezier. En pak die dingen op uit dit boekje die écht bij u passen.

Dirk-Jan de Bruijn, directielid ICTU, verandermanager Algemene Bestuursdienst, auteur van onder andere 'En nú @nders!'

183 Pareltsjes

Koos Groenewoud heb ik jaren geleden leren kennen toen hij als betrokken en enthousiaste districtmanager voor een grote cateringorganisatie mijn pad kruiste. Hij was toen een facilitaire dienstverlener pur sang maar langzaam maar zeker zag ik zijn interesse verschuiven naar coaching en mensgerichte leiderschapsvormen. Het gaat hem eigenlijk altijd om mensen.

Dit boekje is een verzameling van 183 pareltjes van inspirerende mensen. Het lezen ervan is genieten waarbij reacties als instemmend knikken, (glim) lachen of hoofdschuddend omslaan maar lastig onderdrukt kunnen worden. In de overtuiging dat iedere lezer hier herkenning en inspiratie aan zal beleven wens ik jullie veel leesplezier!

O ja, mijn favoriet? 'Wat gij niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet'. Dit is wat mij betreft toch de basis van alle omgangsvormen.

*Marco Noort,
Sr. facility manager Ernst & Young*

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Proloog | 21 |
| Voorwoord | 25 |
| Inleiding | 33 |
| Marshall Goldsmith | |
| ■ <i>Inleiding</i> | 39 |
| ■ <i>20 slechte gewoonten van leiders</i> | 41 |
| Servant Leadership – Robert K. Greenleaf | |
| ■ <i>Inleiding</i> | 49 |
| ■ <i>10 uitgangspunten</i> | 51 |
| Jan Gunnarsson & Olle Blohm | |
| ■ <i>Inleiding</i> | 57 |
| ■ <i>27 beloftes van ‘the welcoming leader’</i> | 61 |
| Henno Janmaat | |
| ■ <i>Inleiding</i> | 69 |
| ■ <i>16 tips uit de praktijk</i> | 73 |
| Kristi LeBlanc | |
| ■ <i>Inleiding</i> | 79 |
| ■ <i>85 manieren om je leven ECHT lichter te maken</i> | 83 |
| Hanneke van Gompel | |
| ■ <i>Inleiding</i> | 95 |
| ■ <i>7 gouden inzichten</i> | 99 |

| | |
|---|-----|
| Koos Groenewoud | |
| ■ 18 aanbevelingen | 103 |
| Nawoord | 119 |
| Aanbevolen boeken | 123 |
| Bijlage: Gedeelte van de Special Leiderschap 2011 | |
| <i>Een aantal eerder gepubliceerde artikelen</i> | |
| ■ Inleiding | 129 |
| ■ Index | 131 |
| De eindeloze knoop | |
| <i>Afbeelding voorkant</i> | 159 |

Voorwoord

'Wat kan ik voor je doen?' vroeg de wijze man.

'Tja, ik wil graag weten hoe ik moet leven?'

'Oh, gewoon doen wat je doen moet! Maar wie ben je?'

'Ik ben van alles: zoon en vader, harde werker, slim...'

'Dat is heel wat, maar wie wil je worden?'

'Gewoon mezelf! Leven!!'

'Prima, maar wat kom je dan doen?'

In onzekere tijden zie je de roep ontstaan naar leiderschap. Enerzijds om te vernieuwen, anderzijds om te beschermen en te behouden wat goed is. Men zoekt een 'sterke' persoon of een groep die richting en veiligheid geeft. Echter, de zoektocht naar leiderschap in de ander is het ontkennen en niet waarderen van de kracht en vertrouwen in persoonlijk weten en leiderschap. Iedereen kan *zelf* een bron zijn voor beweging en leiderschap. Wie een pasgeborene in de ogen kijkt ziet geen onwetend kind, maar wijsheid en een overlevering...

De vier levensfasen

Ons leven verloopt in fasen. Ik maak hier een indeling van vier maal 21 jaren. De eerste 21 jaren van ons leven – de eerste fase – steken wij en onze opvoeders toch vooral energie in 'groei en wording'. Tenminste, als dat kan en we ons niet druk hoeven te maken over veiligheid, voldoende voedsel en schoon water, want dan komt deze ontwikkeling onder

ons individueel en in onze sociale netwerken binnen de samenlevingen als geheel. De aarde met ons als bewoners ondergaat voorspoed en tegenslag. Ook de aarde als ‘mens’ beschouwd, dus als levend organisme, groeit door deze lessen.

Het collectief bewustzijn – ons weten – wordt steeds zichtbaarder. Onze sociale netwerken krijgen verdieping en betekenis en we verbinden ons daadwerkelijk op zoek naar duurzame vernieuwing. Onzekerheid is van alle tijden, evenals de zekerheid van leven. Het is telkens een keuze om onzekerheid met compassie te omarmen als een kans of uitdaging en om leider, mentor en coach te worden voor eerst jezelf en daarna voor anderen.

Het leven is geen kookcursus. Je moet in elke fase het ‘hoe te leven?’ zelf doen en ervaren. Deze bundel geeft je ruim voldoende ingrediënten om naar vermogen een plan te maken met als doel completer en beter te worden. Iedereen kan immers groeien! De eerdergenoemde dimensies (fysiek, mentaal, emotioneel en spiritueel) komen ruim aan bod en zijn voor jou een uitnodiging deze in balans te ontwikkelen.

Veel leesplezier, geluk en succes toegewenst!

Bussum, september 2011

Kees van Kaam

Kees van Kaam MBA is organisatieadviseur, coach, duurzaam leiderschap expert en verbonden aan STRATCH-Creating Corporate Vitality – www.stratch.nl.

Contact: kees.van.kaam@stratch.nl

Meer informatie: <http://nl.linkedin.com/in/keesvankaam>

Inleiding

Mijn passie is Leiderschap, het gaat bij mij om Mensen en Klanten – volgens Jos Burgers (auteur van *Hondenbrokken – Ofwel, waar worden klanten écht gelukkig van?*) overigens ook vaak mensen...! In 2008 was ik te gast bij een college van John Kotter, Harvard professor, de meest prominente veranderingsgoeroe van de wereld en auteur van *Onze ijsberg smelt – succesvol veranderen in moeilijke omstandigheden* (met Holger Rathgeber) en *A sense of urgency*. Ik ging er van uit, dat hij zou spreken over de 8 stappen in verandermanagement. Van ‘a sense of urgency’ tot ‘stick to it’, het bekliven. Nee, John Kotter sprak voornamelijk over mensen, teamspirit, leiderschap en empowerment. Een fantastische dag!

Daarvoor heb ik negen colleges Authentiek Leiderschap gevolgd bij Focus Conferences, ook het feest der (h)erkenning. U begrijpt het al, Leiderschap is mijn PASSIE! Reden om me te gaan richten op dit thema. Mijn ogen gaan er van glimmen. Gelukkig ben ik niet de enige. Kijk maar eens naar onderstaande trends:

- Het Nieuwe Werken vraagt om een andere wijze van aansturing
- Meer dan 100 toekomstige leiders hebben via de Young Bilderberg Conferentie meegewerkt aan het *Handvest nieuw leiderschap*
- Op verschillende niveaus zijn mensen bezig met de zoektocht naar ‘Nieuw Leiderschap’
- De roep om *menselijke* leiders in plaats van ‘*power leaders*’ wordt steeds luider

Wie is Marshall Goldsmith?

Marshall Goldsmith is een expert die topmensen helpt betere leiders te worden. Hij werkte met meer dan 120 CEO's en hun managementteams. Tien jaar lang was hij lid van de Raad van Bestuur van de Peter Drucker Foundation.

In November 2009 werd hij door *The (London) Times* en *Forbes* genoemd als één van 's werelds 15 meest invloedrijke denkers als het gaat om het bedrijfsleven. De American Management Association heeft Dr. Goldsmith genoteerd als één van de 50 grote denkers en leiders die het denken over leidinggeven hebben beïnvloed in de laatste 80 jaar. Zijn boeken zijn al in 30 talen vertaald. Hij schrijft blogs voor *Harvard Business*, *BusinessWeek*, en *The Huffington Post*.

Goldsmith richt zich voornamelijk op het *positief en blijvend veranderen van gedrag*, zodat succesvolle leiders nog succesvoller worden. Voor hun zelf, voor hun mensen en voor hun teams.

Motivatie van Marshall Goldsmith om mee te werken:

'I am more than happy to be a part of this worthwhile effort. The thoughtful guidelines will not only help leaders become better – they will help the leaders key stakeholders have better lives!'



Servant Leadership

Servant Leadership is een praktisch concept voor het daadkrachtig en duurzaam ontwikkelen van *echt* leiderschap (authentic leadership). Servant Leadership krijgt steeds meer aandacht, zowel in Nederland als internationaal. Het is dan ook niet de zoveelste nieuwe hype, maar een leiderschapsstijl die past bij de behoefte van onze tijd. Namelijk: het samen ontwikkelen van een duurzame organisatie en maatschappij.

De Stichting Greenleaf Center voor Servant Leadership in Nederland is de officiële vertegenwoordiger van het Greenleaf Center for Servant Leadership in Amerika. Het doel in één zin: Servant Leadership *het* leiderschapsmodel voor de 21ste eeuw te laten worden.

Bron: Koos Groenewoud, www.gcsf.eu.

Voor meer informatie: www.gcsf.eu

www.greenleaf.org

The welcoming leader; the art of creating hostmanship

DOOR JAN GUNNARSSON EN OLLE BLOHM



In vervolg op het boek *Hostmanship* beschrijft het boek *The Welcoming Leader* de kunst om gastvrije bedrijven en locaties te creëren. Een boek over dienstbaar leiderschap voor mensen die geïnspireerd zijn geraakt door de ideeën over Hostmanship en de betekenis daarvan voor daadwerkelijk en duurzaam succes.

Het boek is geschreven door Jan Gunnarsson en Olle Blohm en staat vol verhalen uit de dagelijkse praktijk, met concrete suggesties voor iedereen die een hoog niveau van Hostmanship wil ontwikkelen.

Het boek besteedt aandacht aan het volgende:

- Leiderschap: wat is dat eigenlijk?
- De drie taken van een leidinggevende

BIJLAGE:

Gedeelte van de Special Leiderschap 2011

EEN AANTAL EERDER GEPUBLICEEERDE ARTIKELEN...

INDEX

- Authentiek Leiderschap, warm bad of koude douche 133
Koos Groenewoud, artikel FMI, 11.2008

- Leiders gezocht m/v 137
Wim Kooyman, Facility Management Magazine (FMM), 11.2010

- Hostmanship 139
Koos Groenewoud & Alexander de Vries,
Facto Mediabase, 02.2011

- Facilitaire dienstverlening en Servant Leadership 147
Koos Groenewoud & Dr. Inge Nuijten, Facto Mediabase, 04.2011

- The Leaders Code / De Leiderschapscode 155
Research Koos Groenewoud, translation Ron Brouwer, thanks to
Mrs. Pauline van der Meer Mohr, september 2009

In 6 maanden tijd een succesvollere leider, een plezieriger partner en een gezonder, gelukkiger mens?

Dat kan... met de 183 tips, inzichten en ervaringen van:

- Marshall Goldsmith: 20 slechte gewoonten van leiders
- Servant Leadership: de 10 uitgangspunten van Dienend Leiderschap
- Jan Gunnarsson & Olle Blohm: 27 beloftes van 'The Welcoming Leader'
- Henno Janmaat: 16 tips uit de praktijk van een Nieuwe Leider
- Kristi LeBlanc: 85 manieren om je leven ECHT lichter te maken
- Hanneke van Gompel: de 7 gouden inzichten van een zakenvrouw
- Koos Groenewoud: 18 aanbevelingen uit eigen ervaring

Authentieke leiders hebben bepaalde kwaliteiten en eigenschappen gemeen. In deze bundel staan een aantal belangrijke inzichten en ervaringen over dit nieuwe leiderschap bij elkaar in een overzichtelijke samenvatting. Gemeenschappelijk hierin is de menselijke factor. Naast ambitie, kennis en kwaliteiten lijken de persoonlijke kwaliteiten van een leider immers een steeds grotere rol te gaan spelen in deze wereld van verandering...

En... met deze bundel ben je ook snel op de hoogte van de nieuwste trends op het gebied van Leiderschap!

I am more than happy to be a part of this worthwhile effort. The thoughtful guidelines will not only help leaders become better - they will help the leaders key stakeholders have better lives!

Marshall Goldsmith

Great work! Since my mission in life is 'a world where people feel expected and welcome'. I am truly thankful and honoured to contribute to this inspiring booklet. I hope it will find it's way to all involved in the important role as leaders.

Jan Gunnarsson

Het lezen van dit boek is een beloning voor de interesse in het moeilijke vak van leider, dat ook met veel plezier eigen gemaakt kan worden.

Prof.dr. Jan Chr. van Dalen

Ik kan u van harte aanbevelen om uw voordeel te doen met de vele praktische adviezen die worden aangereikt om zo nog beter te worden in uw rol als leider.

Jos Burgers

