
Inleiding

*Daar sta je dan, met een
nieuw boek over leiderschap
in de hand. Snel even lezen
waar het precies over gaat.*

Kennelijk dwarrelt dit onderwerp door je hoofd en zoekt het een plek om te landen.

Het kan ook zijn dat je geen concrete aanleiding hebt om naar je eigen leiderschapsontwikkeling te kijken. Je bent succesvol en alles gaat crescendo. Misschien heb je dit boek gekregen of viel je oog er toevallig op. Ik zou zeggen: blijf 'on board', want ik heb dit boek vooral voor leiders zoals jij geschreven.

Er zijn ook leiders die dit boek bewust ter hand hebben genomen, omdat zij vinden dat het tijd wordt om hun leiderschap te gaan uitbreiden of verder te ontwikkelen. Wellicht heb je praktische vragen, bijvoorbeeld over welke nieuwe vormen van leiderschap het beste werken en ben je op zoek naar concrete antwoorden om nog beter te worden dan je al bent als leider.

Of misschien behoor je tot een van die leiders die geloven dat hun leiderschap écht verschil kan maken en ben je daarom op zoek naar nieuwe wegen en oplossingen.

Het is mijn vak om leiders te coachen en te adviseren. Om je duidelijker te maken waar leiders mee te kampen hebben, geef ik je een aantal quotes van mijn cliënten.

1. David, CEO: 'Ik merk dat m'n team naar me luistert omdat ik de baas ben en minder omdat ik hen motiveer/inspireer. Daar baal ik van. Ik wil impact hebben om wat ik ben als leider en niet omdat ik de leider ben!'

2. James, CFO: 'Ik denk wat veel in omzet, winst, marges en presteren, zodat ik niet meer goed weet wanneer goed goed genoeg is. Voor mezelf en m'n team. Er ontstaat afstand, omdat ik mezelf steeds meer opsluit in een harnas.'

3. Jaap, COO: 'Als ik naar mijn peers kijk, die absolute toppers zijn, denk ik weleens: "ik onderscheid me te weinig van de rest".'

4. Annemieke, Sales Director: 'Ik betrap mezelf erop dat ik delegeren lastig vind. Ik neem werk over van m'n direct reports, omdat ik dan zeker weet dat het goed gebeurt en ik schiet ook te vaak in de control modus bij m'n team. Het irriteert anderen, is niet motiverend en het stoort mij ook.'

5. Bart, VP R&D: 'Ik blus brandjes op hoog niveau. Als ik zie dat er iets moet gebeuren, krijg ik een onbedwingbare drang om het direct op te lossen.'

6. Lydia, CCO: 'Wat is er straks na deze job? Wat is plan B?'

7. Jack, Senior HR manager: 'Ik voel te veel spanning op m'n werk. Ik ben vaak geïrriteerd of stressig en ik maak me steeds vaker zorgen.'

8. Dana, CEO: 'Mijn partner zegt dat m'n werk de prioriteit in m'n leven is in plaats van een prioriteit. Ik ben er te weinig voor m'n partner.'

Dit boek geeft antwoord op al die vragen en nog veel meer. Het geeft je inzichten en oplossingen!

Dit boek is geschreven voor leiders in alle soorten en maten. Natuurlijk zijn er gradaties in leiderschap, maar uiteindelijk zijn de principes van leiderschap, zoals ik ze zie, overal hetzelfde.

Dus al die succesvolle leiders die ergens ver weg in zichzelf soms een stemmetje horen, dat zegt: 'Misschien zou je iets meer dit of dat moeten gaan doen als leider,' adviseer ik om eens te starten met dit boek. Want uiteindelijk wil ook jij nog beter en effectiever worden. En niet onbelangrijk: deze inzichten werken ook in je privésituatie, want er is geen scheiding tussen werkgedrag en privégedrag. Dat is de bonus bij dit boek. Als je happy en betrokken bent op je werk en goed presteert als inspirerende leider, ben je dat thuis ook. Zo simpel is het.

Leiderschap is minder complex dan het lijkt. Echter, een belangrijke serieuze horde die je

moet nemen, ben jezelf. Je persoonlijkheid en gedrag zijn hier een bepalende factor. Waarschijnlijk denk je dat je precies weet hoe je je gedraagt als het om leiderschap gaat. Mijn ervaring leert dat dit regelmatig niet klopt. Iedere dag lezen we over leiders die met hun gedrag uit de bocht vliegen. En veel erger: zelden lezen we over leiders die eigenlijk ongelukkig zijn in hun leiderschap en steeds minder effectief zijn. Hoe komt dit nu? Ook op deze vraag geeft dit boek antwoorden en oplossingen.

Ik vind het tijd om het thema 'leiderschap' nu eens écht praktisch en grondig aan te pakken. Positief welteverstaan, want ik geloof dat mensen in staat zijn om bepaalde aspecten van zichzelf positief en duurzaam te veranderen. Sterker nog, ik zie het dagelijks in mijn executive coachingspraktijk. Wat je van mij krijgt? Mijn eerlijke en duidelijke visie op leiderschap en het Ego en gedrag van leiders en de manieren waarop je je leiderschap kunt verbeteren.

Je denkt nu misschien: hoe kan hij deze ambities waarmaken? Dat is eigenlijk heel eenvoudig. Ik heb als directeur en bestuurder vele jaren in grote organisaties gewerkt en weet als geen ander hoe dat voelt en waar je tegenaan loopt. Veel van de leiders die ik adviseer op het gebied van leiderschap of die ik coach vroegen of zij, wat we bespraken, ergens konden nalezen. Aan mijn ontkennende

antwoord hierop moest maar eens verandering komen, bedacht ik me. Uiteindelijk ben ik, als ervaringsdeskundige én therapeut, specialist op het gebied van gedragsverandering bij leiders. Die combinatie van praktijk én kennis hebben mij doen besluiten om dit boek te schrijven.

Ik wil je dus graag helpen om nog beter te worden dan je al bent. Sterker: mijn doel is om leiders te helpen om nog beter te worden in hun werk én in hun privéleven.

In dit boek help ik je om jezelf beter te leren kennen. Als je begrijpt hoe de dingen bij jou werken dan valt het kwartje. Inzicht geeft herkenning en levert de energie en passie om je leiderschap te laten groeien.

Dit boek is opgebouwd uit vijf delen.

- **Deel 1** behandelt de psychologie die bij leiderschap een cruciale rol speelt. Het doel is om je meer inzicht te geven in je eigen persoonlijkheid als leider en die van degenen aan wie je leiding geeft. Hierdoor ga je jezelf en anderen beter begrijpen en word je effectiever.
- **Deel 2** behandelt de Ego-types. Zij zijn de belichaming van je gedrag. Door je gedrag een gezicht en een naam te geven ontstaat een herkenningspunt dat bewustzijn vergroot.

- **Deel 3** behandelt de vraag wat je persoonlijke verhaal is als leider. Dat gaat over de leider die je nu bent. In deel 2 heb je belangrijke psychologische kennis over leiderschap gekregen. Dit kun je in deel 3 gaan gebruiken om je eigen 'leiderschapsverhaal' te maken. Dit maakt je bewuster en vergroot je imago, omdat het je laat zien en voelen wat je heeft gemaakt tot wie je nu bent.

- **Deel 4** behandelt leiderschap in de praktijk, waarbij ik de drie *key steps: areas en styles* van leiderschap uiteenzet. Het is op alle leiders van toepassing in hun dagelijkse praktijk.

- **Deel 5** behandelt oplossingen. Daarbij komt de ultieme vorm van leiderschap aan bod: significant leiderschap. Dit wordt uitgevoerd door de Master. Hij is de *Multi Faced* Leider die in de specifieke situatie steeds het juiste gezicht laat zien.

Veel hoofdstukken eindigen met een paar opdrachten. Deze opdrachten helpen en ondersteunen je bij het toepassen van wat je gelezen hebt. Het zijn interessante opdrachten die je uitdagen en zinvol zijn om te doen. Maak ze en je zult zien dat het werkt.

Ik wens je heel veel plezier en succes!

Leo Versluys

Hoofdstuk 2

Dit boek in de praktijk

Ik wil je aan de hand van een praktijkvoorbeeld uitleggen wat ik in dit boek ga behandelen. Want niets is duidelijker dan een case waarmee je vooraf een totaalbeeld krijgt voorgeschoteld. Laten we eens naar het voorbeeld van Olivier gaan kijken.

Olivier is een sales directeur bij een Mid Cap-organisatie met circa 6000 employees. Hij kwam bij mij op verzoek van de CEO. Zo gaat dat vaak bij de leiders die ik coach: 'Ik weet eigenlijk niet goed waarom ik hier zit, maar mijn baas vond het een goed idee om bij je langs te gaan.' Regelmatig zeggen cliënten daar nog achteraan: 'Maar met mij is niets mis hoor' en ze denken dan: 'want ik ben heel succesvol als leider.'

Ik ben eraan gewend. In tegenstelling tot bijvoorbeeld de USA wordt in ons land coaching vaak als een brevet van onvermogen gezien.

Ik vraag dan aan de betreffende leider of er iets mis met je moet zijn om gecoacht te worden. Topatleten, maar bijvoorbeeld ook schaakmeesters, hebben coaches die hun ontwikkeling stimuleren, zodat ze steeds beter worden. Dit is een keiharde noodzaak om aan de top te kunnen blijven.

Natuurlijk geldt dit ook voor leiders in non-profit- en profitorganisaties. Leiderschap is topsport, dus leiders hebben ook een coach nodig. Dat is wat ik doe, zeg ik dan: mijn passie is om jou nóg beter te maken dan je al bent.

Ook met dit boek help ik je om nog beter te worden als leider. Allereerst door je nieuwe inzichten te laten krijgen over jezelf (deel 1, 2, 3 en 5) en vervolgens door je kennis en visie op leiderschap te geven die je misschien nog niet kent of toepast (hoofdstuk 1 en deel 4) Hoe meer inzicht, hoe meer bewustzijn en hoe minder ineffectief gedrag, des te meer je steeds het juiste leiderschap en leiderschapsgedrag laat zien waar een bepaalde situatie of persoon om vraagt en hoe onderscheidender en signifikanter je wordt (hoofdstuk 20).

Maar nu terug naar Olivier. Ik vroeg hem welke leiderschapsstijlen (hoofdstuk 13) hij meestal gebruikt en of hij bewust kan switchen van stijl als de situatie daar om vraagt. Hij zei: 'Ik ben vrij dominant als leider

en ik wil graag gelijk hebben en bereiken wat ik in m'n hoofd heb.' 'Mooi,' zei ik, 'en als je na een zware, lastige dag op het werk thuiskomt bij de kinderen die indiaantje willen spelen, druk zijn en aandacht willen of je partner begint enthousiast te vertellen, naar welke stijl switch je dan?' 'Euhh, ik geloof dat ik dan ook best dominant blijf.' 'Maar de rol van leider is anders dan die van vader of partner,' zei ik.

'Dus switchen tussen rollen gaat daar niet altijd zoals je misschien zou willen. Hoe kijkt je vrouw daar tegenaan? Vraag je haar dat wel eens?' 'Nee, eigenlijk niet,' gaf hij aan. 'En je team, hoe kijken die tegen je aan en je baas de CEO? Weet je wat die belangrijke stakeholders van jou zakelijk en privé (want er is naar mijn mening geen scheiding tussen werk- en privégedrag) van jou nodig hebben, zodat ze je waarderen en succesvol vinden?'

Olivier kon hier geen duidelijk antwoord op geven. Bijvoorbeeld met zijn baas, de CEO, sprak hij ieder jaar targets af. Vooral financieel. Ik vroeg Olivier welk gedrag hij daarbij moest laten zien als leider. 'Ik neem aan dat de CEO niet blij is als je alle financiële targets haalt, maar je hele team wegloopt, omdat ze je een eikel vinden. Uiteindelijk kost dat de organisatie veel meer.' Ik vroeg ook aan Olivier of zijn targets verbonden zijn met de doelen en strategie van de organisatie. 'En vertaal jij je targets en benodigd gedrag door naar targets voor jouw managementteam?'

Laat je ze zien wat jouw targets zijn?' Olivier gaf aan dit allemaal niet te doen en dacht op dit vlak van leiderschap nog wel wat winst te kunnen behalen.

Toen vroeg ik Olivier om zichzelf in een paar zinnen als leider neer te zetten. Dat was lastig voor hem. Hij bleef (zoals veel leiders) steken in algemeenheden over persoonlijke kwaliteiten (deel 2). Toen ik vroeg wat zijn persoonlijke verhaal rondom zijn leiderschap was, bleef het helemaal stil. 'Wat heeft dat met mij als leider te maken?' vroeg hij. 'Alles,' zei ik. 'Door jouw leiderschap te verpakken in een verhaal dat aansluit bij belangrijke aspecten uit je leven die aansluiten op het heden, krijg je als leider meer imago, uitstraling voor anderen. Een 'compelling story' zeggen de Engelsen zo mooi. Je gaat je als leider met je verhaal onderscheiden in beoordelingen, ontwikkelkansen/promoties, op de arbeidsmarkt en naar je team, peers en leiding. Je wordt een mens achter de leider en dat wil iedereen graag zien' (deel 3).

Ik vertelde Olivier dat ons Ego vaak alles in het werk stelt om te voorkomen dat de mens in onszelf zichtbaar wordt. Het voelt soms onwennig en griezelig om als leider achter die façade van de baas zijn, succes, status en invloed vandaan te komen (deel 1 en 4). Dat is jammer want als je dat wél doet ga je je juist onderscheiden van vele anderen (hoofdstuk 20). 'Wat bedoel je dan met de mens

achter de leider?’ vroeg hij. ‘Jij geeft aan dat je vrij dominant bent; wat bedoel je daarmee?’ vroeg ik hem. ‘Nou, ik wil graag winnen.’ ‘Oké, dus je bent competitief en dat gedrag laat je vaak zien. In mijn termen hebben we dan één belangrijk gezicht (Ego-type) van jouw Ego in beeld gebracht: de Winnaar (in een large, dus dominante versie).

Als je je ervan bewust bent dat het gedrag dat bij je dominante Winnaar hoort anderen kan overschaduwen en domineren, kun je leren om het veel specifiekere te gaan inzetten op een wijze die bij een externe situatie past. Als je in een pitch met een prospect zit, wil je winnen. Jouw Winnaar zal een inspirator zijn voor jezelf en je team, maar je vrouw of je kinderen hoeven die Winnaar thuis wat minder te zien.

Of in een gesprek met je belangrijkste klant over wat zij van jullie service vinden, kan het zeer aanmatigend zijn als jij steeds de dominante Winnaar laat zien in je gedrag. Die zijn op dat moment misschien benieuwd naar een meer verbindend of empathisch deel van jouw Ego. Of een Ego-type dat bijvoorbeeld beter kan luisteren dan de Winnaar.

Door steeds beter en natuurlijker te switchen in benodigde Ego-types en hun gedrag word je veel effectiever als leider én als mens. Je bent, zoals in dit voorbeeld, niet meer alleen en overal die Winnaar, maar je boort ook al die andere kwaliteiten aan in jouw Ego. Je bent een Multi Faced Leider geworden die echt significant is in zijn leiderschap (deel 5).’

Laten we nu eerst eens gaan bekijken hoe ons Ego werkt.

Hoofdstuk 6

De VIPs onder de Ego-types

Van de vele unieke Ego-types die het stadion van ons Ego kunnen vullen, zijn er een paar die een speciale plek krijgen. Ik noem ze de VIPs. Dit zijn Ego-types die in de basis altijd in ons Ego voorkomen en die zeker bij leiders een grote rol in hun leven spelen. Als VIPs dominant (large of extra large) aanwezig zijn in een Ego worden ze vaak zo vervelend dat we er last van krijgen. Niet om wat ze willen of zijn, maar omdat ze zo overheersend zijn geworden. Laten we deze belangrijke Ego-types eens nader gaan bekijken.

HOOFD, HART EN LICHAAM

Hiervoor heb je kunnen lezen dat het denken, voelen en doen de belangrijke bronnen zijn waaruit iedere leider put. Via de Denk-junk (hoofd), de Actie-junk (doen) en de Emotie-junk (voelen) wordt dit zichtbaar in het gedrag van de leider. Daarom zullen we hen eerst wat nader gaan beschouwen.

DENKEN, ACTIE EN GEVOEL IN DE PRAKTIJK

Grote misverstanden, ruzies, irritaties en fouten ontstaan vaak in de beleving en het verkeerd interpreteren van 'gevoel'. Zonder in stereotypen te willen vervallen, beleeft de doorsnee techneut de wereld anders dan een accountmanager. Dus Ego-types bepalen het gezicht van de leider. Ze gedragen zich op een bepaalde wijze, ze communiceren op een bepaalde manier en dit kunnen mensen verschillend beleven. Een leider die in staat is om deze Ego-types bij zichzelf te reguleren

en hiermee zijn omgang met anderen in een context effectief te maken, heeft een enorme stap gemaakt. Dus heb je als Ego-type een dominante Denk-junk dan kun je leren om deze dominantie, als de situatie daarom vraagt, iets terug te schroeven om de andere twee belangrijke kwaliteiten, voelen en actie, meer te benadrukken. Een leider met een dominante Denk-junk zal wat meer moeite hebben om verbinding te maken met zijn team, contact te maken met zichzelf en anderen. Hij zal de neiging hebben om te wikken en te wegen in structuren en de *dirty* details. Kortom, iedere leider moet een goede balans vinden tussen hoofd, hart en lichaam en afhankelijk van de situatie het juiste Ego-type inzetten. In deel 5 leer je hoe je dat kunt doen.

TEST DE GRADATIE VAN JE VIP EGO-TYPES

Inzicht geeft je een kijk op de juiste dingen. Het creëert bewustzijn, dat nodig is voor significantie in leiderschap. De test aan het einde van dit hoofdstuk is bedoeld om je meer inzicht te geven in waar je leiderschapsbronnen liggen en hoe ze in de praktijk zichtbaar worden door middel van je gedrag. Elk Ego-type heeft voor- en nadelen. Door beter te leren begrijpen welke Ego-types bij jou aan het werk zijn en waarom, word je nog beter als leider.

EEN OVERZICHT VAN DE BELANGRIJKE EGO-TYPES BIJ LEIDERSCHAP

Een VIP Ego-type bevat voor een groot deel die ene specifieke energie. Zo bevat de Actie-junk bijvoorbeeld, veel Actie-energie. Naast de drie genoemde basis Ego-types kennen we duizenden afgeleide Ego-types. Afgeleide Ego-types die (heel) dicht tegen de VIP-types aanzitten en die we regelmatig zien bij leiders, zie je in het overzicht hieronder. Zij hebben vaak een grotere diversiteit aan energieën in zich dan de VIP Ego-types. Deze afgeleide Ego-types worden in hoofdstuk 7 besproken.

VIP Ego-type	Vaak voorkomende afgeleide Ego-types bij leiders
1. De Actie-junk	De Rebel, de Winnaar, de Motivator, de Human Leader, Mr. Big Mouth
2. De Denk-junk	De Afstandelijke Presteerder, de Mentor, de Micro Leider, de Criticus
3. De Emotie-junk	De Positivo, Mr. Nice Guy, de Onzekere Leider, de Kameleon, de Perfectionist

Hieronder gaan we de VIP Ego-types beschouwen. Per Ego-type volgt een korte beschrijvende tekst. Daarna volgt een psychologische verklaring over wat dit type drijft en waarom, waarna we de voor- en nadelen gaan bekijken van het betreffende Ego-type in de praktijk.

Aan het eind van dit hoofdstuk vind je een oefening. Omdat deze oefening over reflectie gaat en mijn ervaring leert dat dit soms lastig kan zijn, eindig ik de behandeling van ieder Ego-type alvast met een pre-opdracht. Ik adviseer je om deze te maken. Nadat je de informatie van ieder Ego-type tot je hebt genomen kun je de korte vragen eronder beantwoorden. Aan het einde van het hoofdstuk zal ik je antwoorden toelichten.

MOTTO:

'Mijn wil is wet'

Mr. Big Mouth

Ook dit Ego-type komt vaak voor bij leiders. Zo vaak, dat ik er hier extra aandacht aan besteed.

Mr. Big Mouth ontstaat uit het DNA van de Actie-junk. Echter daar waar deze nog reflectie op zichzelf heeft en een bepaalde sensitiviteit voelt, is Mr. Big Mouth in een andere richting doorgeschoten. Hij is onzekerder (onbewust) en heeft daardoor nog meer waardering en erkenning nodig in zijn dagelijkse leven.

Mr. Big Mouth is een super autonome leider die zijn zaakjes perfect voor elkaar heeft. Niemand kan hem met succes boycotten, want hij zorgt ervoor dat dit niet lukt. Hoe? Door vooruit te denken, door zich niet te laten verrassen. Je zou hem hierdoor ook wat achterdochtig kunnen noemen. Maar dat doet niets af aan zijn onuitputtelijke drive. Dit alles maakt hem een veel gezien Ego-type in leiderschapsposities.

Wat wil dit Ego-type:

Altijd de baas spelen en zijn wil doorvoeren.

Waarom:

Hij heeft een aversie tegen falen en wil, door resultaat te laten zien en erkenning en waardering (succes), zichzelf steeds 'oppoetsen'. Gekwetst worden is zijn ergste nachtmerrie. Emoties zijn een groot risico voor kwetsing. Hij vermijdt dus emotie en gevoel.

Nadeel:

Hij vraagt heel veel van zichzelf en vaak ook van anderen. Mensen kunnen hem wat streng en stijfjes vinden. Hij kan moeilijk een fout toegeven, want dat gaat ten koste van het perfecte imago dat hij nastreeft. Sommigen vinden hem emotioneel.

Door zich niet echt open te stellen voor z'n omgeving mist hij de kwaliteit om echt contact met mensen te maken en ze voor zich te winnen. Zijn soms briljante acties dwingen veel respect af, maar 'ze' gaan niet voor hem door het vuur.

Voordeel:

Hij is de ultieme leider die succesvol is, omdat hij vanuit een onbewuste diepgewortelde angst zijn wil en doelen najaagt en vaak realiseert.

Dit Ego-type vindt dat hij een aantal primaire rechten heeft. Zelfs in medium versie is hij al dominant. Dat komt in al zijn gedrag terug. Allereerst in het constant uiten van zijn mening. En vervolgens in de eis dat anderen naar hem luisteren. 'Omdat ik het waard ben,' denkt dit Ego-type. Hijzelf is overigens wat minder bedreven in luisteren. Hij heeft een ongeëvenaard zelfvertrouwen en als hij zijn zinnen op iets heeft gezet, gebeurt het ook. Hoe? Door met zijn kracht de omgeving te beïnvloeden (soms manipulatief) en controle uit te oefenen over het proces.

Er is een enorme drang naar leiderschap bij dit Ego-type, omdat dit hem een schijnzekerheid geeft: als ik de baas ben, overleef ik alles. De behoefte aan leidinggeven ontstaat vanuit een verkeerd onbewust perspectief. Namelijk overleven. Vanuit angst leiden, want dat is het, is voor leiderschap nooit de goede weg.

PAST MR. BIG MOUTH IN HET LEGER?

Als we vanuit het bedrijfsleven naar leiderschap kijken, kunnen we veel leren van de sport. Maar ook van militair leiderschap. Laten we eens beginnen met leiderschap in het leger. Als je het over dit Ego-type hebt, krijg je beelden van de kortgeknipte hard schreeuwende sergeant die zijn peloton drilt. Maar er is zoveel meer. Denk eens aan Charles de Gaulle. Een militair leider die door de Fransen in 2005 is uitgeroepen tot grootste Fransman aller tijden. Een man met een visie, stevig, maar nooit dictatoriaal. Te allen tijde maakte hij zichzelf ondergeschikt aan het nationaal belang van Frankrijk, zoals

EGO-TYPES IN HET SPECTRUM VAN DE ACTIE-JUNK

een leider zich ondergeschikt hoort te maken. De beroemde generaal en voormalig president van de Verenigde Staten Dwight Eisenhower gebruikte de volgende metafoer bij leiderschap. Hij legde een ketting op tafel en vroeg aan zijn toehoorders waar de ketting zou vallen als hij hem van de tafel zou duwen. Allerlei verschillende antwoorden volgden. Men kon dus niet goed voorspellen waar de ketting zou vallen. Toen stond hij op, pakte de ketting vast en liep door de ruimte met de ketting achter zich aan. Hij vroeg: 'Waar gaat de ketting heen als ik eraan trek?' Iedereen zag dat de ketting de leider volgde.

De *commanding* stijl is dus direct de grote valkuil van dit Ego-type. Mr. Big Mouth leidt alleen op pure wilskracht. Hij duwt alleen. Er is vaak geen *connecting* (verbindende) leiderschapsstijl. Ik zal hier uitgebreid op ingaan in deel 4. Dit is een grote beperking bij leiderschap, want leiderschap vraagt om leiders die in verschillende situaties andere stijlen effectief kunnen hanteren.

HET WAAROM ACHTER MR. BIG MOUTH

De vraag is waarom dit Ego-type zo handelt. Deze ultieme vorm van *commandingleiderschap* ontstaat doordat dit Ego-type zich niet kan overgeven, kan loslaten en constante controle wil houden. De kracht van dit Ego-type is zijn wil. Hiermee verzet hij zich constant tegen 'go with the flow'. Mr. Big Mouth is in een vroege levensperiode ontstaan, doordat ouders op een bepaalde wijze omgingen met hun kind.

Mr. Big Mouth miste support van ouders en moest al vroeg op eigen benen staan. Het kind heeft niet echt een veilige basis ervaren. Of hij is overstelpt met grandioosheid. De 'Prins' van vader en moeder die nooit heeft leren omgaan met zijn eigen zwakheden en beperkingen. Onze 'Prins' kan alles! Hij is letterlijk de wereld 'ingepushed'. Het overgeven aan emotie, zwakheid, en het leven zelf heeft hij nooit geleerd.

Ik ken twee leiders die als tweeling zijn opgegroeid bij dezelfde ouders. Jose is directrice van een eigen grote onderneming. Je zou haar Ms. Big Mouth kunnen noemen. Maar een large versie. Dit Ego-type geeft haar een onuitputtelijke energie. Alles draait om Jose. Behalve de wilskracht en het nadrukkelijk naar de hand willen zetten van een situatie, moeilijk kunnen luisteren en empathie tonen heeft ze een enorme kwaliteit. Ze doet wat ze belooft. En ze staat er altijd voor jou door dik en dun.

Ook hier: afspraken niet nakomen wordt als falen, dus als verlies, gezien dat koste wat kost vermeden moet worden. Jose 'sleurt' haar leiderschap en zichzelf constant mee aan de eisen die ze aan haar direct reports stelt. Ze doen het nooit goed genoeg, dus er is altijd kritiek. Verder is Jose met zichzelf bezig, dus positieve feedback geven aan anderen is aan haar niet besteed. Jose heeft een large versie van Ms. Big Mouth. Mijn punt is dat de zus van Jose totaal anders is en andere Ego-types heeft. Verschillende kinderen van dezelfde ouders ervaren dus op eigen wijze de opvoeding en kunnen dus ook verschillende Ego-types ontwikkelen.

Terug naar Mr. Big Mouth. Vanaf de buitenkant lijkt hij sterk en precies te weten wat hij wil. Van binnen heeft Mr. Big Mouth weinig zelfvertrouwen en is hij onzeker. Bang om te falen. Daarom zijn delegeren en loslaten voor hem lastig. Hij bemoeit zich overal mee, is achterdochtig en houdt constant de touwtjes in handen. Hij denkt zwart-wit en niet in nuances. Zwakheid tonen is een pijnpunt en staat gelijk aan verliezen en wilskracht is winnen. Hierdoor moet hij in iedere situatie de overtreffende trap zijn. Hierin gaat hij ver (soms manipulatief), want verliezen staat gelijk aan een alles verzengende interne angst. 'Als ik mijn leiderschap loslaat of oprecht empathie toon, voel ik me klein en ben ik een kwetsbare prooi geworden.' Hij heeft emoties verdrongen. 'Zelfs als ik je één vinger van dit alles geef, ben ik bang dat je mijn hele hand, of liever gezegd alles van mij pakt. Dat ik vernederd word. Daarom heb ik zoveel power en daarom wil ik altijd winnen en de beste zijn.'

Mr. Big Mouth heeft het psychologisch gezien niet gemakkelijk. Hij heeft constant erkenning nodig en hij leeft intern met een gevoel van twijfel over zichzelf. Ergens weet hij dat zijn buitenkant een dunne façade is die ieder moment kan instorten. Vandaar die constante wilskracht en energie om dat te voorkomen. Zijn Emotie-energie is op een zeer laag peil aanwezig en de Denk-energie is ruim aanwezig en zorgt onder andere voor de beheersing en controle. De Actie-energie is, zoals je waarschijnlijk al verwacht had, heel hoog.

DE EXTRA LARGE VERSIE VAN MR. BIG MOUTH

Alles wat hierboven is genoemd komt bij dit Ego-type in een extra large versie nog sterker naar voren. In de extra large versie is dit Ego-type vaak manipulatief en genadeloos. In een echte relatie staan met deze versie is onmogelijk.

PRE-OPDRACHT

Wat vind je van dit Ego-type?

1. Dit Ego-type irriteert mij	Ja/Nee
2. Dit Ego-type raakt me	Ja/Nee En zo ja hoe dan? Vind je het aansprekend/grappig/beschamend/beangstigend/triest?
3. Dit Ego-type herken ik bij anderen.	Ja/Nee En zo ja bij wie?

MOTTO:

'Big Brother is watching you'



De Micro Leider

'Na mijn promotie begon het. Ik wilde grip houden op de situatie en begon mensen opdrachten te geven. Daarna ging ik ze frequent controleren. Zo vaak dat mijn collega's me een controlfreak gingen noemen. Ik kon niet meer goed de juiste prioriteiten stellen en hield me op een gegeven moment overal mee bezig. Hierdoor was ik dag en nacht aan het werk en kreeg steeds meer stress. Los daarvan merkte ik dat het niet opleverde wat ik wilde. Mijn direct reports ergerden zich aan mij en mijn leiderschapsstijl. In plaats van dat ik mensen motiveerde als leider, demotiveerde ik hen juist. Toen heb ik een executive coach opgezocht en die vertelde mij dat dit een van de meest voorkomende issues bij leiderschap is.'

Wat wil dit Ego-type:

Alles, maar dan ook alles onder controle houden.

Waarom:

Hij heeft een aversie tegen falen en wil, door middel van controle grip houden op zo veel mogelijk en voorkomen dat zijn lagere zelfvertrouwen een deuk op loopt. Hij heeft een vertrouwens-issue, waardoor hij anderen niet vertrouwt, maar eigenlijk vooral zichzelf niet.

Nadeel:

Het grote gevaar bij de Micro Leider is dat zijn negatieve impact wordt onderschat. Maar niets is minder waar. Een dominante Micro Leider slaat vernieuwing, initiatief, motivatie bij medewerkers dood. Hij kan Zombie Leiderschap veroorzaken waaruit middelmatigheid en stagnatie voortkomt.

Voordeel:

Er zijn geen voordelen die opwegen tegen de negatieve impact van dit leiderschapsgedrag.

Micro Leaders hebben minder zelfvertrouwen dan de Afstandelijke Presteerder.

Die laatste neigt ook naar controle, maar meer in een 'normaal' perspectief van *checks & balances*. De Micro Leider slaat door in de checks. Hij heeft veel meer Emotie-energie dan de Afstandelijke Presteerder en minder zelfvertrouwen. Hierdoor kan hij zichzelf behoorlijk opblazen. Hij laat vaak een autoritaire attitude zien, maar dat is de buitenkant die je ziet en die wordt veroorzaakt door de aanwezige Actie-energie. Binnenin de Micro Leider speelt gebrek aan vertrouwen, dat begint in zichzelf en overslaat naar anderen.

De negatieve impact van Micro Leaders in organisaties is groot. Gelukkig is dit relatief eenvoudig op te lossen. Met executive coaching kan het vertrouwens-issue opgelost worden. Als de leider 'micro' gaat leiden, omdat hij in zijn nieuwe rol aan de zekerheden blijft vasthouden vanuit een vorige positie, bijvoorbeeld als specialist, is dit ook op te lossen. De Micro Leider moet leren om 'uit de identificatie (zie deel 1) te stappen' met zijn oude functionele rol en een nieuwe identificatie te vinden die hem past in zijn nieuwe rol als leider. Voor deze switch is eerst zelfvertrouwen nodig. En dat kun je ontwikkelen.

PRE-OPDRACHT

Wat vind je van dit Ego-type?

1. Dit Ego-type irriteert mij	Ja/Nee
2. Dit Ego-type raakt me	Ja/Nee En zo ja hoe dan? Vind je het aansprekend/ grappig/beschamend/ beangstigend/triest?
3. Dit Ego-type herken ik bij anderen.	Ja/Nee En zo ja bij wie?

Hoofdstuk 17

Het probleem is juist een oplossing

Je weet inmiddels dat meer dan 95 procent van ons gedrag onbewust is. Hier kun je gebruik van maken als je als leider impact wilt hebben of verbinding wilt maken met anderen. Zoals ik in hoofdstuk 8 heb toegelicht, zijn mensen in positieve zin gevoelig voor een verhalende vorm van communiceren. Je speelt in op de onbewuste werking van onze hersenen. Maar onze hersenen zijn ook verslaafd aan problemen, omdat problemen zo bedreigend zijn. Ook van dit gegeven kun je gebruik maken.

Hersenen zijn geprogrammeerd om te overleven en om jou te beschermen: constant, automatisch, onbewust en niet te stoppen. Wij zijn dus allemaal Probleem-junks. In die situaties staan we op scherp. Let maar eens op hoe vaak series beginnen met een probleem. Een onverklaarbare moord of een ander probleem. We zitten aan de buis gekluisterd. Hierdoor dus. Doe daar als leider je voordeel mee. Dat kun je doen door niet te beginnen met oplossingen. Juist de kracht van een probleem benadrukken is vaak de oplossing.

Hoe? Door het uit te vergroten. In hoofdstuk 3 zagen we dat mensen een aversie hebben tegen verliezen. Daarom vinden ze het zo fijn om over hun problemen te praten. Problemen met het team, op de afdeling, samenwerking, levertijden, problemen bij klanten, problemen uit de kranten die er vol mee staan. Vaak heb je als leider de neiging om deze fase helemaal

over te slaan. Je wilt het oplossen en snel door naar het volgende punt.

Als jij met een *connecting* stijl (hoofdstuk 13) stilstaat bij een probleem van medewerkers ontstaat een *sense of urgency*. *Let's do it now!* En verbinding, want jij bent als leider degene die het allemaal in gang heeft gezet, die het begrijpt en aanvoelt.

Dus problemen zijn voor jou als leider ook een kans om contact te maken om vandaaruit samen je doelen te bereiken.

Let wel op dat het geen kunstje is wat je doet. Integriteit van jou als leider blijft ook hier cruciaal.

We zijn inmiddels aanbeland bij de Master, de *Multi Faced* Leider. Het succes van je leiderschap wordt bepaald door de mate waarin jij je Ego, zowel intern als extern beheerst. Laten we nu eens gaan kijken wie dat allemaal bewust regelt in ons Ego.