

zorg
van de
zaak

Begingids voor
gevorderden

Positief leiderschap



Laat jouw team uitblinken door positief leiderschap

Inhoudsopgave

Inleiding

Nieuwe tijden vragen om nieuw leiderschap	3
---	---

Het begin

Voordat we beginnen	4
---------------------------	---

Aan de slag

Tip 1: Durf in de spiegel te kijken	6
Tip 2: Laat je medewerkers floreren	9
Tip 3: Bouw aan vertrouwen	12
Tip 4: Stop hier nu nog mee	17
Tip 5: Vind het positivisme in jezelf	18
Tip 6: Geef het goede voorbeeld	20

Nieuwe tijden vragen om nieuw leiderschap

Van 'in control zijn' naar 'mogelijk maken'

De wereld verandert snel en voor organisaties nemen de onvoorspelbaarheid en het tempo van de verandering sterk toe. Dit stelt heel andere eisen aan het leiderschap en aan leiders dan voorheen.

Wat zijn dan die bepalende kwaliteiten voor de leiders van morgen? Of eigenlijk al van vandaag. Om de complexiteit van vandaag de dag bij te houden is leren, adapteren, innoveren, omgaan met snelheid, dynamiek en onzekerheid van cruciaal belang.

Waar de oude norm is dat je 'in control' moest zijn als leider, is de nieuwe werkelijkheid dat je als leider niet meer op alles greep kunt hebben. De kunst is hoe je daar effectief en intelligent mee omgaat. De leider van vandaag de dag moet de kracht, expertise en het gezamenlijke innovatief en probleemoplossend vermogen van alle medewerkers vrijspelen en benutten.

Het gaat om gedeeld leiderschap. Van aansturen naar mogelijk maken. Van middelen verschaffen naar zin en betekenis creëren. Van macht naar samenspel.

Voordat we beginnen

Wat is positief leiderschap?

Jij bent CEO of manager van een team. En zoals een goed leider betaamt, heb je een duidelijke visie en geef je daar richting aan. Je neemt beslissingen, geeft instructies en zorgt dat medewerkers weten wat er van hen verwacht wordt. Je enthousiasmeert ze. Voert frequent 1-op-1 gesprekken met je medewerkers, zodat je ook weet je wat er speelt op de werkvloer en thuis. En zorgt dat zij betrokken blijven bij de organisatie. Het team loopt op rolletjes, zagezegd. Ja, jij bent lekker bezig. Je zou het zeker positief noemen. Dus is dat dan zagezegd positief leiderschap?

Nee, dat is het niet. Natuurlijk zorg je als manager ervoor dat het werk wordt gedaan. Dat de taken worden uitgevoerd, je de kwaliteit bewaakt en resultaten behaalt. Dat is de boel lekker managen.

Bij positief leiderschap gaat het dan ook niet alleen over jouw kwaliteiten en eigenschappen, zoals kunnen organiseren, inspireren en aansturen.

“Managen is de tent runnen. Leiderschap is de ander versterken.”

Een positieve leider beseft dat de meeste medewerkers meer dan 50% van de wakkere dag besteden op de (digitale) werkvloer. Het doet er dus toe hoe het er daaraan toe gaat en waar het naartoe gaat. Voor iedere medewerker. En ook voor het thuisfront.

Beïnvloeden van emoties & welbevinden

Want hoe fijn is het als al die hardwerkende mensen aan het einde van de dag voldaan thuiskomen. Met plezier over de belevenissen van de dag vertellen, daar zelfs een post over plaatsen op LinkedIn en energie over hebben om met hun familie en vrienden door te brengen. Dáár wil de positieve leider aan bijdragen. Het draait dan ook om hoe jij de interactie met en tussen medewerkers en teams stimuleert.

Door open communicatie te stimuleren en teams actief te ondersteunen, bevorderen leiders groei en ontwikkeling binnen de organisatie. Deze leiderschapsstijl kan worden samengevat als het beïnvloeden van positieve emoties, waardoor medewerkers gemotiveerd worden om uit te blinken in hun werk.

Betere resultaten

En wees gerust. Je doet dit niet alléén voor blijde medewerkers. Positief leiderschap draagt bij aan betere prestaties, grotere tevredenheid, creativiteit en betrokkenheid bij de organisatie.

“Blijde medewerkers presteren beter!”

Wie dit als geen ander weet, is (voormalig) CEO Jim Mallozzi van het Amerikaanse bedrijf Predential Real Estate. Hij implementeerde zo’n 12 jaar geleden de principes van positief leiderschap al. Het bedrijf ging daardoor binnen één jaar van 70 miljoen dollar in het rood, naar een positief resultaat van 20 miljoen dollar. Do we need to say more?

Blijvende impact

Het zit namelijk zo. Een positieve leider inspireert en motiveert de medewerkers om vanuit waarden gemeenschappelijk doelen te bereiken. En is in staat om de mensen samen te brengen. Die leider zet het belang van de mensen en de organisatie voorop, haalt het beste in de mensen naar boven, is bescheiden, transparant, dienend en reflecteert ook geregeld op zijn of haar eigen gedrag.

De positieve leider die vertrouwen opbouwt en inspireert, kan een organisatie of een team transformeren. Een positieve leider versterkt anderen, laat medewerkers optimaal presteren en zorgt dat iedereen de beste versie van zichzelf kan worden. Zo zorgt die positieve leider ervoor dat de impact van het leiderschap blijvend is. Ook als deze op een dag de organisatie verlaat.

Tip 1: Durf in de spiegel te kijken

Reflecteer en ontwikkel jezelf of vraag eens om hulp

'Ken Uzelve', is het oude motto van de Griekse wijsbegeerte. Het staat nog steeds in marmer te fonkelen in goudkleurige letters boven de ingang van de tempel van Apollo in Athene. Het is ook ons startpunt voor positief leiderschap. Want natuurlijk krijg je tips over hoe je dit aanpakt richting je team of organisatie, maar het begint bij jou. Ken jij jezelf wel echt?

Voorheen waren we van mening dat een leider alles moest kunnen. Maar de alles-kunner bestaat niet. Je bent geen superheld. Ook als leider mag je erkennen dat je in bepaalde vaardigheden minder goed bent. 'Ken Uzelve', dus. Weet wie je bent, wat je al kan en wat je nog te ontwikkelen hebt. De positieve leider heeft een sterk zelf- en sociaal emotioneel bewustzijn en is een kei in zelf- en relatiemanagement.

Maar wat heb je nodig om een goede leider te zijn? En bezit jij daar dan voldoende van? Er bestaan vele lijstjes met eigenschappen en kwaliteiten die een goed leider zou moeten bezitten. Handige inspiratie, maar belangrijker is om voor jezelf te bepalen welke eigenschappen jij belangrijk vindt. Of je nu net manager bent, of al een ervaren CEO.

Welke kwaliteiten heb je nodig voor jouw rol? En hoe goed 'scoor' je dan?

Vraag ook eens collega's of en hoe zij bepaalde kwaliteiten bij jou terugzien. Bepaal welke kwaliteiten jij extra belangrijk vindt en of je die voldoende toont op de werkvloer. Want als leider wil je authentiek zijn, maar het is ook belangrijk om vaardigheden te ontwikkelen die horen bij leidinggeven. Zoals actief luisteren, goed delegeren of daadkrachtige beslissingen nemen.

Jouw mindset maakt het verschil

Je hoeft als positieve leider niet in alles het beste meisje of jongetje van de klas te zijn. Dat was vroeger misschien zo. Zolang je denkt in mogelijkheden, een groei-mindset hebt en wanneer nodig hulp durf te vragen, ben jij lekker op weg.

Een positieve leider inspireert anderen door het gedrag wat hij of zij laat zien. Dus weet wat jouw leiderschapstalenten zijn en waar je nog in kan en zou willen groeien. Wees daarover ook transparant naar het team en de organisatie en zet je verbeterwens om in actie. Bepaal wat jij nodig hebt om te groeien in je rol.

En vergeet niet; ook als leider mag je om hulp vragen.

Denk jezelf groots en groei gericht

Door je te richten op wat er voor jou toe doet, lever je meer inspanningen om je doelen te bereiken. Het helpt als je je ideale toekomst visualiseert. Richt je daarbij op drie domeinen: carrière, persoonlijke groei en sociaal leven.

Zo geef je je eigen groeipad richting

1. Formuleer per domein drie realistische, haalbare en concrete doelen, vaardigheden en/of wensen die je over vijf jaar hoopt te hebben gerealiseerd.
2. Schrijf vervolgens een opstel van maximaal een half A4tje waarin je al je wensen op de drie domeinen langs laat komen.
3. Visualiseer in de dagen daarna telkens één domein. Sluit je ogen en verbeeld hoe je carrière eruitziet over vijf jaar. De volgende dag, visualiseer je een ander domein, bijvoorbeeld je persoonlijke groei. En de dag erna je sociale leven.
4. Bepaal per domein welke eventuele hulpbronnen je nodig hebt om je groei te realiseren.



Kwaliteiten van een positieve leider

- Authenticiteit
- Nieuwsgierigheid
- Analytisch vermogen
- Creativiteit
- Aanpassingsvermogen
- Respect
- Effectieve communicatie skills
- Eerlijk en integer
- Lef
- Veerkracht
- Empathisch vermogen
- Oplossingsgericht
- Luistert actief
- Goed in delegeren
- Neemt verantwoordelijkheid
- Beslisvaardig
- Zelfvertrouwen
- Inspireren teamleden

-
-
-
-

1. Bepaal wat jij belangrijk vindt als leider
Selecteer niet meer dan tien kwaliteiten.
2. **Deel dit met min. 5 personen uit je team**
Vraag ze om punten te geven (1, 2 of 3)
over jouw kwaliteiten als leider.
1: matig (dus verbeteren)
2: voldoende (verder ontwikkelen)
3: goed (meer doen en voor doen)
3. **Tel alles op en bekijk wat opvalt**
Leg de resultaten ook naast je eigen
eerste lijstje.
4. **Koppel dit terug aan jouw team**
Geef aan waar je mee aan de slag gaat en
wat je daarbij van je teamleden nodig hebt
om jezelf te ontwikkelen.

Je zet daarmee de toon en enthousiasmeert je medewerkers om te zorgen dat ook zij daadwerkelijk in de spiegel durven te kijken. Door aan de slag te gaan met het vergroten van emotionele intelligentie (EQ) bij managers en medewerkers onderscheid je je als bedrijf. Het draagt bij aan meer betrokkenheid.

Tip 2: Laat je medewerkers floreren

Klavertje vier van positief leiderschap

Met de onderstaande vier stappen zet je een stevig kader neer waarin je medewerkers prettig samenwerken, optimaal presteren en werken aan duurzame loopbanen. En zorg je dat ze nog beter worden in hun werk. Hierdoor floreren je medewerkers. Zelfs onder steeds veranderende omstandigheden.

1. **Creëer een cultuur van vertrouwen, empowerment en welzijn**

- Creëer een omgeving waarin medewerkers zich gesteund voelen om risico's te nemen, nieuwe ideeën te verkennen en elkaar en zichzelf uitnodigen, stimuleren en uitdagen. Dit vereist het opbouwen van vertrouwen, het geven van autonomie en het aanmoedigen van zelfleiderschap binnen teams. Lees op [pagina 12](#) hoe je dat doet, vertrouwen opbouwen.
- Als leider heb jij een belang bij het welzijn van je mensen. Dus maak het heel bewust onderdeel van je cultuur. Bevorder goede werkgewoontes, stimuleer beweging tijdens de werkdag, zorg voor ontspanmomenten. En durf het gesprek te voeren over stresssignalen, en hoe je medewerkers hiermee omgaan.

2. **Faciliteer ruimte voor reflectie, zelfreflectie en welzijnstraining**

- Stimuleer medewerkers om regelmatig tijd vrij te maken voor zelfreflectie en creatief denken door bijvoorbeeld korte pauzes in te lassen of reflectieve oefeningen aan te moedigen.
- Moedig het gebruik aan van offline middelen zoals notitieboekjes of dagboeken om gedachten en ideeën vast te leggen en te verkennen.
- Ontwikkel een vitale cultuur waarin vitaliteit, gezondheid en leren & ontwikkelen centraal staan. Niet alleen individueel maar ook juist in de verbinding met team en organisatie. Stel middelen ter beschikking voor medewerkers om hun vitaliteit en gezondheid te ondersteunen, zoals toegang tot mentale gezondheidsbronnen en ondersteunende programma's.

- Creëer een cultuur van leren en ontwikkelen op de werkplek of buiten de werkplek via peersupport groepen, trainingen, cursussen. Het ondersteunen van persoonlijke ontwikkeling en welzijn draagt bij aan een gezonde en veerkrachtige werkcultuur. Lees er meer over in onze.
- Bied trainingen of workshops aan over stressmanagement, vergroten van veerkracht en welzijn. En geef daarbij het goede voorbeeld. Met enkel het aanbieden van trainingen ben je er nog niet. Bespreek actief met je medewerkers in 1-op-1 gesprekken wat het aanbod is, of er nog iets interessants bij zit. En start zelf ook met een training. Nee, daar heb je waarschijnlijk geen tijd voor met je volle agenda. En tóch is het belangrijk. Voor jou, omdat jouw welzijn evengoed belangrijk is. En omdat je er zo volop over kan praten met je medewerkers. Als jij het doet, doen zij het ook.
- 3. **Stimuleer open communicatie en voer het echte gesprek**
 - Wees je bewust van de behoeften van jouw teamleden en geef het goede voorbeeld in het respecteren van elkaars persoonlijke grenzen. Voer open gesprekken over de behoeften van teamleden en het belang van respecteren van elkaars grenzen. Begin bij jezelf. Geef aan waar jouw grenzen liggen. Door een cultuur van open communicatie te bevorderen, kunnen teams effectief samenwerken en floreren.
 - Moedig de dialoog aan met en in jouw team waarbij het eigenbelang van medewerkers en het belang van het team in gezamenlijkheid wordt besproken.
 - Durf het echte gesprek te voeren waarbij je je eigen kwetsbaarheid toont. Om zo een veilige omgeving te creëren voor de kwetsbaarheid van jouw medewerkers.

Open communicatie?

Je denkt dat er een open communicatiestructuur is binnen jouw team en organisatie. Jouw deur staat immers altijd open! Ervaren jouw medewerkers dat ook zo? Vinden zij dat er daadwerkelijk een open cultuur is waarin ze zich veilig genoeg voelen om zich uit te spreken, of een confrontatie aan durven te gaan? Kortom: waar kwetsbaarheid getoond kan worden.

Bekijk de checklist en bepaal hoe jouw medewerkers de bedrijfscultuur ervaren. Hoeveel punten beantwoord jij met 'ja'? Kijk onderaan de checklist voor de uitslag!

- Ik moedig mijn teamleden aan om actief deel te nemen aan discussies en vergaderingen.
- Ik respecteer verschillende perspectieven en meningen en neem deze mee in de besluitvorming.
- Binnen het team luisteren we actief en met aandacht naar elkaar.
- Het maken van fouten wordt bij ons gezien als een leerproces.
- Succesverhalen en uitdagingen delen we openlijk en bespreken we binnen het team.
- Ik plan op regelmatige basis één-op-één-gesprekken tussen mij en mijn medewerker.

Vervolg zie volgende pagina

- Medewerkers kunnen op eigen initiatief een gesprek met mij inplannen.
- Medewerkers voelen zich vrij om privé- of werkproblemen met mij als leidinggevende te bespreken.
- Kaart een medewerker een probleem of zorg bij mij aan, dan vraag ik wat de medewerker van mij nodig heeft hierin.
- Persoonlijke informatie die een medewerker met mij deelt, behandel ik altijd vertrouwelijk.

Hoeveel keer heb jij 'ja' geantwoord?

- >8: Je bent goed op weg! Gebruik deze checklist periodiek om de openheid van communicatie binnen je team te beoordelen.
- 6-7: Vraag om feedback van medewerkers om te begrijpen hoe zij de communicatie ervaren en waar verbeteringen nodig zijn.
- <6: Stel verbeterplannen op en neem concrete stappen om de communicatie open te houden zoals training en ondersteuning aan leidinggevenden en medewerkers om communicatievaardigheden en het begrip van sociale veiligheid te versterken.

4. Bevorder een gebalanceerd gebruik van technologie en offline interacties

- Moedig medewerkers aan om bewust om te gaan met hun technologiegebruik door regelmatig pauzes te nemen van digitale apparaten en sociale media.
- Organiseer regelmatig face-to-face bijeenkomsten en teambuildingactiviteiten om de sociale interactie te bevorderen en de banden tussen teamleden te versterken.
- Moedig het gebruik van persoonlijke communicatiemiddelen aan, zoals directe gesprekken of telefonische vergaderingen, in plaats van uitsluitend te vertrouwen op e-mail of chat-apps.
- Implementeer technologievrije zones of tijden in de werkplekomgeving om de concentratie en focus te bevorderen.
- Stel richtlijnen op voor het gebruik van technologische tools en communiceer duidelijk wat wel en niet acceptabel is op de werkplek.

Door deze tips toe te passen, creëer je als positieve leider een omgeving waarin je jouw medewerkers aanmoedigt om bewust om te gaan met technologie, ruimte te maken voor reflectie en zelfreflectie, en aandacht te besteden aan hun vitaliteit, gezondheid en groei. Je ondersteunt ze om de betere versie van zichzelf te worden. En bouwt aan een ijzersterk team.

Door het samen te doen, zorg je voor een gezonder, creatiever en productiever werkklimaat waarin alle medewerkers optimaal kunnen presteren.



Heb je de smaak van zelfreflectie te pakken? Laat je medewerkers beoordelen in hoeverre de elementen van dit klavertje vier aanwezig zijn binnen het team.

Wat doe je genoeg, waar kan het team aan werken, waar ben jij als leider bij nodig en waar kun je nu het beste op investeren? Bespreek de uitkomsten en ga er als leider én als team mee aan de slag.

Tip 3: Bouw aan vertrouwen

Alles staat of valt met vertrouwen. Met zelfvertrouwen. En met vertrouwen in de ander. Vertrouwen is nodig. Het is de basis voor bijna alles wat we doen. Zonder onderling vertrouwen werkt het stroef. Eigenlijk werkt het dan helemaal niet. Vertrouwen is dan ook het belangrijkste 'goed' dat we als mensen hebben. En wat je als leider kan inzetten.

En toch is het ook een beetje ongrijpbaar. Wat maakt dat we de ander vertrouwen? Dat we vriendschappen voor het leven aangaan en met iemand trouwen. Dat we ons verdiende geld toevertrouwen aan een bank. En dat we erop vertrouwen dat papier of digitaal geld ingewisseld kan worden voor goederen en diensten. Of dat we erop vertrouwen dat een getekende overeenkomst bekrachtigt dat we eigenaar van een huis zijn geworden.

Vertrouwen. Daar drijft al ons handelen op. En over het algemeen hebben we dus voldoende vertrouwen in elkaar, in bedrijven, in systemen en in instituties om samenwerkingsovereenkomsten te sluiten. En wanneer het eens misgaat, en ons vertrouwen wordt geschaad, dan hebben we weer voldoende vertrouwen in instituties om recht te doen.

“Vertrouwen komt te voet, maar gaat te paard.”

Vertrouwen geven, zorgt voor positieve energie die nodig is om beweging en verandering te realiseren. Investeren in vertrouwen is niet alleen belangrijk, het is noodzakelijk. Maar hoe bouw of herstel je als leidinggevende aan een cultuur van vertrouwen?

Het vraagt om drie elementen:

- Wees authentiek en consistent
- Toon empathie
- Onderbouw je ideeën

Wees authentiek en consistent

Als manager-zijn een rol is die je speelt, voelen je medewerkers dat haarfijn aan. En ook als de rol wél vertrouwd voelt, kan je nog steeds niet authentiek zijn. Bijvoorbeeld doordat je afspraken niet altijd nakomt, je te weinig transparant bent of doordat je wel de 'verplichte' belangstelling toont, maar met je hoofd er niet bij bent. Maar vaker sijpelt het vertrouwen weg, omdat je niet authentiek bent en je niet of zelden je eigen kwetsbaarheid laat zien. En dat heb je misschien zelf niet eens direct door. Door je tegendraadse mening niet uit te spreken.

Door negatieve emoties te verbergen. Of door je net iets anders te gedragen om in de smaak te vallen bij hoger management, ben je niet wie je bent. Je past je aan, stopt een stuk van jezelf weg. Ben je op het werk een ander persoonlijkheid dan thuis bij familie en vrienden? Vraag je dan eens af waarom je jezelf deels afschermt voor je medewerkers. Wat levert je dat op?

Tegen het stereotype in

En ja, daar hoort ook direct een nuance van begrip bij. In theorie klinkt jezelf zijn op het werk heel aardig, maar er kunnen redenen zijn waarom je sommige 'waarheden' van jezelf achterhoudt. Bijvoorbeeld doordat je je bewust bent van mogelijke vooroordelen en daardoor anders handelt. Onderzoek in 2022 naar stereotype beeld binnen verschillende organisaties in Nederland laat zien dat mensen vrouwen als warmer beoordelen dan mannen en heteroseksuelen als competentere dan niet-heteroseksuelen. Ook mensen met een migratieachtergrond worden als minder competent gezien.

Authenticiteit bestaat uit drie elementen:

- Je kent jezelf. Je bent je bewust van je gevoelens, emoties, waarden en normen. Je kent je goede kanten en minder goede kanten.
- Je bent trouw aan jezelf. Je kent je normen en waarden én gedraagt je zo.
- Je laat je niet te veel beïnvloeden door anderen. Natuurlijk kun je de mening van een ander vragen, maar je durft je eigen pad te kiezen.

Benieuwd hoe jij scoort op deze gebieden? Bij [deze test](#) beantwoord je 12 stellingen en zie je per gebied je score en dus verbeterpotentieel.

Wanneer medewerkers van de vrouwelijke leider warmte verwachten, kan het lastiger worden om óók boosheid te tonen zonder weggezet te worden als 'te emotioneel'. Onderzoeker Dr. Félice van Nunspeet zegt hierover: "De gemeten verschillen zijn subtiel, maar de effecten zijn reëel. Ze hebben invloed op de verwachtingen die we hebben van collega's, maar ook op de rolverdeling binnen de organisatie."

Inclusieve omgeving

Soms is een beetje zelfcensuur dus best begrijpelijk, of op bepaalde momenten zelfs nodig. Maar als niet-authentiek zijn voor jou een strategie is geworden, dan werkt het tegen je. Je medewerkers voelen namelijk dat je de waarheid achterhoudt of niet helemaal oprecht bent. Zij zullen zich ook niet open en kwetsbaar opstellen naar jou toe, of naar elkaar. En wanneer we onszelf niet kunnen zijn, dan betalen we uiteindelijk allemaal de prijs. In een inclusieve omgeving waar authenticiteit – dus ieders eigenheid – kan floreren, hebben we namelijk uiteindelijk allemaal betere groeikansen.

Bouwen aan vertrouwen en aan een open cultuur, begint dus altijd bij jou. Dus leider: laat jezelf zien. Ja, ook als het wat minder lekker gaat. Breng je gevoel onder woorden, deel jouw uitdagingen of stressmomenten, zodat je mensen raakt. En daarmee spoor je de ander aan om hetzelfde te doen en vergroot je het vertrouwen én de veiligheid binnen je team. Als jij als leider je unieke zelf laat zien, toont waarin je verschilt van je collega's en ruimte creëert voor deze verschillen in je team, dan heb je een onverslaanbaar voordeel gecreëerd. Want door de kracht van de diversiteit van je team te omarmen, kun je deze benutten.

“Alleen ga je sneller,
samen kom je verder.”

Toon empathie

Wanneer mensen het idee hebben dat je meer om jezelf geeft dan om anderen, vertrouwen ze je vaak onvoldoende als leider. Soms gaat dat ongemerkt. Veel analytisch ingestelde

leiders die continu willen verbeteren, worstelen met het tonen van empathie. Ze zijn vaak ongeduldig als medewerkers niet zo snel nieuwe informatie verwerken en/of minder gemotiveerd zijn. Vooral omdat ze zelf snel nieuwe kennis opnemen en altijd aan staan.

Empathie vs. sympathie

Empathie en sympathie tonen, het lijkt op elkaar maar het is niet hetzelfde. Empathie vraagt om in contact staan met jezelf. Met jouw emoties, om zo de verbinding aan te gaan met de emoties en ervaring van de ander. Bij sympathie toon je medeleven, zonder daarbij echt te verplaatsen in de ander.

Empathie kent vier elementen:

- Je kunnen inleven in het perspectief van de ander
- Je eigen gedachten, aannames en voordelen opzijzetten om het perspectief van de ander te zien
- De emoties van een ander herkennen en begrijpen, door in contact te staan met je eigen gevoelens
- Het valideren van iemands gevoelens door dit uit te spreken

Empathie tonen betekent niet dat je alles maar door de vingers zit. Dat je oneindig begrip moet tonen voor de medewerker die keer op keer dezelfde fout maakt. Het betekent wel dat je

“Empathy fuels connection.”

– Bréne Brown

probeert te begrijpen waarom de fout keer op keer gebeurt. Je bent bereid om te luisteren, te begeleiden en te ondersteunen. Empathie houdt in dat je de emoties en perspectieven van anderen erkent en respecteert, maar ook dat je duidelijke grenzen stelt en constructieve feedback geeft om de situatie te verbeteren. Het is een balans tussen begrip en helderheid, waarbij empathie wordt gebruikt als een krachtig hulpmiddel om relaties te versterken en problemen op te lossen. Door empathie te tonen laat je zien dat je geeft om je medewerkers.

Niet gezien of gehoord worden werkt demotiverend en verbreekt het vertrouwen. Het is daarom belangrijk om de verbinding om te zoeken met je medewerkers. Door interesse te tonen in wat hen beweegt, wat hen energie geeft. Niet alleen op het werk, ook privé. En door die interesse niet alleen te tonen tijdens een 1 op 1 of een kort gesprek bij het koffie- automaat. Ook tijdens de vergadering, misschien wel juist dan.

Echt aanwezig tijdens vergadering

Wees je bewust van het effect van jouw gedrag in een groep, en speciaal wanneer iemand anders het woord heeft. Laat je niet afleiden door de notificaties van je mail, whatsappberichten of zacht rinkelende mobiel, wanneer je in gesprek bent of deelneemt aan een bijeenkomst.

Voorbeeld: Bij een kick-off van een project voelen de meeste deelnemers zich erg betrokken, maar zodra jij op je telefoon gaat kijken en je je laat afleiden zodra er een discussie plaatsvindt, dan verliest ook de rest zijn interesse. Jij zet de toon met jouw gedrag. Jij bent hun voorbeeld.

Dus leg al je devices weg, want iedereen weet dat je geen aantekeningen maakt en hun goede ideeën vastlegt. Laat ze in de tas liggen en zet ze op stil. Je zult verbaasd zijn hoe groot de verandering is in de interactie en de ruimte die het creëert om het vertrouwen te herstellen en te vergroten. En neem dan de verantwoordelijkheid; breng de discussie voorwaarts, vraag anderen gericht om ook hun kennis in te brengen. Zo verrijk je je kennis en kom je tot nieuwe inzichten.

Onderbouw je ideeën

Wanneer mensen jouw ideeën en bijbehorende argumenten vaak vinden en twijfelen of ze wel uitvoerbaar zijn, dan merk je hun scepsis. Ze vertrouwen je logica niet. Dus ja, waarom zouden ze je dan wel het roer toevertrouwen? Wanneer je voelt dat jouw mensen aan je twijfelen vanwege jouw ideeën, oordeel en/of argumenten, maak dan gebruik van data. Zo onderbouw je je ideeën. En laat je bevragen zonder defensief te worden.

Het helpt bovendien wanneer je alleen onderwerpen en argumenten inbrengt waarvan je weet dat ze waar zijn, zonder enige twijfel. En dan – dit is het moeilijkste – stop daar. Waarom? Dat leggen we graag uit aan de hand van de werkwijze van de buitengewone Amerikaanse basketbalspeler Larry Bird.

Blijf binnen je mogelijkheden

Basketbalspeler Larry Bird gooide tijdens wedstrijden alleen richting het net, wanneer hij zeker wist dat hij zou gaan scoren. Zo niet, dan speelde hij een andere speler de bal toe. Daardoor was hij anders dan de andere spelers. Bird liet de kansen voor het team namelijk niet door zijn ego en adrenaline vertroebelen. Door eindeloos te oefenen en de speelkansen keer op keer in te schatten, kon hij ook in het heetst van de strijd tijdens het spel exact bepalen wat hij het beste kon doen in het team. Zelf scoren of de bal toespelen naar een teamlid, zodat deze een punt kon maken.

Als een goed onderbouwde argumentatie dus jouw struikelblok is bij het opbouwen of herstellen van vertrouwen, neem dan een voorbeeld aan Bird en leer om binnen je eigen mogelijkheden te spelen. En geef ruimte aan anderen, als zij over de juiste kennis beschikken.

Wanneer je meer ervaren bent, kun je vervolgens verder experimenteren en uitbreiden wat je al weet. Gedurende je leerweg leer je van anderen. Hun inzichten brengen jou weer waardevolle kennis en data. Om ze te kunnen benutten, is het belangrijk dat je ook eerlijk kan erkennen dat je niet alle antwoorden weet. Veel leiders vinden dat lastig.

Houd het eenvoudig

En dan nog een tip tot slot om het vertrouwen te vergroten. Houd dat wat je wilt vertellen (je verhaal, je idee, je visie) eenvoudig. Je kan je verhaal op twee manieren toelichten. De eerste manier is je publiek meenemen op een soort van reis met wendingen en een context. Een verhaal met dramatische elementen om de spanning hoog te houden. Tot je bij de clou komt. Goede verhalenvertellers benutten deze vaste structuur. Je luisteraars kunnen het idee dan voor zich zien. Maar let op: dat is best wel lastig om goed te doen. Het kan zomaar zijn dat je jezelf in het verhaal verliest.

De tweede manier is beter: Begin bij je visie. Bij je idee. Maak gelijk jouw punt in het begin en onderbouw het stapsgewijs op basis van data en feiten en hoe het kan worden gerealiseerd. Minder spannend, maar wel effectief.



Tip 4: Stop hier nu nog mee

Mensen gaan meestal niet op zoek naar een andere werkgever vanwege de inhoud van hun baan, maar vanwege hun leidinggevende. Als je je mensen wil behouden, loop dan als leider niet in deze vier valkuilen.

Sturen op korte termijnresultaten

Als je je te veel richt op de korte termijnresultaten en -doelen, gaat dat ten koste van de lange termijnontwikkeling en tevredenheid van medewerkers. En stimuleer je onbedoeld een cultuur van overwerken en burn-outs. Kijk dus verder de toekomst in. Begin vandaag door je medewerkers te ondersteunen bij een duurzame en evenwichtige carrièreplanning.

Rigide beleid en regels die nergens op slaan

Uiteraard moeten er regels zijn binnen een organisatie, maar het beleid en de procedures moeten wel helpend zijn en je medewerkers niet tegenwerken. Regels die nergens op slaan en die je als medewerker toch moet volgen, hebben een demotiverend effect. Wees dus niet rigide en inflexibel, want dan negeer je individuele capaciteiten, interesses en doelen van je mensen. En verminder je de motivatie en betrokkenheid van je medewerkers.

Overmatige controle en micro-management Als leider wil je graag alles weten. Maar let op dat je niet je medewerkers gaat micro-managen.

Overmatige controle werkt verstikkend.

Het zorgt voor een gebrek aan autonomie en creativiteit binnen het team. Bovendien geeft micro-management je medewerkers het gevoel dat je ze niet vertrouwt. Een goede reden voor je mensen om snel op zoek te gaan naar ander werk.

Onvoldoende communiceren

Professioneel en tegelijkertijd menselijk zijn is een essentiële combinatie voor een positieve leider. Dit zijn de leiders die empathisch zijn, prestaties van medewerkers niet ongemerkt voorbij laten gaan en ze uitdagen, ook wanneer dit pijn doet. Leiders die onverschillig zijn of lijken, die niet persoonlijk betrokken zijn, zullen medewerkers niet aan zich binden en ook niet stimuleren om actief te werken aan hun duurzame carrière.

Tip 5: Vind het positivisme in jezelf

Is het glas halfvol of halfleeg bij jou? Een echte tobber en pessimist zal nooit een optimist worden. Maar: een positieve houding is volgens psychologen wel te trainen. Twee oefeningen om hiermee aan de slag te gaan.

Oefening 1: Verander je verhaal

Stel, je bent betrokken bij een project. Daar gaat iets mis, jij als manager voelt je verantwoordelijk en gaat aan de slag met de oplossing. Met welk gevoel pak jij dit dan aan?

Optimistische en positieve leiders zien tegenslagen als een lastige klus, als iets tijdelijks en als iets specifiek. Het heeft niets met henzelf te maken. De zwaarmoedige leiders onder ons daarentegen wijten mislukkingen aan zichzelf. Zij hebben het idee dat een tegenslag onveranderlijk is en dat het zich op alle terreinen afspeelt. Herken je dit verhaal ook bij jezelf? Deze oefening kan daarbij helpen.

Stap 1

Neem een werksituatie in gedachten waarbij je tegenslag ervaarde. Onderzoek hoe je naar die situatie kijkt door de volgende vragen te beantwoorden:

- Wie of wat is de oorzaak?
- Hoe vaak is het al eerder gebeurd?
- In welke situaties is dit?

Stap 2

Schrijf vervolgens op hoe een positief leider, een optimist, volgens jou op de vragen zou reageren. Je hoeft niet gelijk dit verhaal te geloven, maar het geeft je wel een andere kijk op zaken. Als je de oefening wat vaker doet, leer je de tegenslag beter los te laten.

Oefening 2: Hou een positief werkdagboek bij

Door op te schrijven wat er allemaal wel goed gaat op het werk, in je team en wat daarin jouw bijdrage is geweest, kun je een positievere houding bevorderen.

Schrijf dus aan het eind van elke werkdag minimaal drie positieve gebeurtenissen op. Bijvoorbeeld iets waar je trots op bent geweest of wat een geluksmomentje was. En schrijf erachter wat jouw bijdrage eraan was. Doe dit voor minimaal een periode van een maand. En kijk halverwege wat het je al heeft opgeleverd.



Pessimistisch of optimist?

Nieuwsgierig of je wel echt zo optimistisch bent als je denkt?

Wetenschappers meten dat aan de hand van de Life Orientation Test-Revised. (LOT-R). Je kan deze test [hier](#) ook zelf doen. De test bestaat uit tien stellingen waarop je een antwoord moet geven. Je ziet daarna direct je score.

Tip 6: Geef het goede voorbeeld

Grote leiders inspireren niet alleen door hun sterke quotes, maar ook door hun daden. De meeste leiders zeggen dat een goede werk-privé balans ertoe doet en dat het belangrijk is voor hun medewerkers, maar echt grote leiders laten hun daden voor zich spreken. Het is beter om zelf te laten zien wat voor gedrag je verwacht, dan dat je dat enkel in woorden uitdraagt.

Toon daarom als leidinggevende dat ook jij werkt aan een gezonde balans tussen je werk en privéleven. Ook jij mag gerust in het weekend digitaal detoxen en je aandacht besteden aan andere zaken. Spring op de fiets naar het werk, zoals Rutte dat ook deed. Of loop na het werk nog even een rondje hard door het park, de velden of het bos. En vertel ook aan je team waarom jij die momenten gewoon nodig hebt om in balans te blijven. En wat het jou oplevert. Zo laat je zien dat jouw eigen welzijn ertoe doet. Dan pas ervaren je medewerkers daadwerkelijk dat ook hun

persoonlijk welzijn centraal moet staan, om beter te kunnen presteren op het werk.

Kortom: walk the talk. Je creëert daardoor sneller het gewenste positieve werkklimaat. Jouw gedrag zal zich dan als een olievlek verspreiden door de organisatie. Goed voorbeeld doet immers volgen.

“Walk the talk.”

zorg van
de zaak

Postbus 30514
3503 AH Utrecht
www.zorgvandezaak.nl
info@zorgvandezaak.nl