



Het idee om het boek *Gezag* van Mark van Vught en Max Wildschut te bespreken kwam bij me op toen ik de aankondiging zag van de 'Dag van het Toezicht' op 29 mei. Het thema van die dag is 'Onder het vergrootglas. Transparante samenleving'. Mark van Vught zal daar spreken vanuit de metafoer van het dierenrijk.

Eerlijk is eerlijk, ik begon met een hele lage verwachting te lezen in *Gezag*. Alweer een boek waarin dierengedrag met dat van mensen wordt vergeleken en waar we van kunnen leren, dacht ik. *Oerdriften op de werkuloer* van Bram Buunk was een paar jaar geleden ook al zo'n hype-hit. Mijn verwachting was oude wijn in nieuwe zakken. En ja hoor: ook van Vught en Wildschut maken het onderscheid tussen leiders en managers dat we uit heel veel managementliteratuur al kennen. Het was dus even doorbijten. Maar het boek kreeg me te pakken, door de beeldende en herkenbare verhaalstijl. Het verhaal van Bokito die een trouwe bezoeker aan zijn kooi in de dierentuin in Rotterdam hevig te grazen neemt, wordt in dit boek van boeiende achtergrondinformatie voorzien. En dat zet aan tot denken over leiderschap. In dit boek komen verschillende aspecten van leiderschap aan bod, maar ook hoe je jezelf als leider kunt verbeteren.

De 7 leidende principes voor gezag

De auteurs baseren zich op de Evolutionaire leiderschapstheorie (ELT), dat is de theorie die beschrijft hoe het leiderschap is geëvolueerd en hoe het brein reageert op zowel leiders als volgers. In deze theorie worden 7 essentiële principes onderscheiden. Er wordt gesteld dat als je

Bokito en natuurlijk leiderschap

Door: Maria Jongsma

die principes volgt, je als leider minder naar machtsmiddelen hoeft te grijpen en mensen je vanzelf gaan volgen. Per principe worden onderliggende mechanismen uitgelegd en tips en trucs gegeven. De principes zijn:

- Ken je uitdaging (hoe krijg je gezag in moderne organisaties?)
- Vind je niche (doe waar je sterk in bent)
- Leef je in (begrijp wat er leeft bij ondergeschikten)
- Dien de groep (maak het succes van de groep je eerste prioriteit)
- Ken je moment (weet wanneer op te treden en wanneer niet)
- Gedraag je (maak integriteit je hoogste prioriteit)
- Ontwikkel je (blijf leren en jezelf verbeteren)

Het is natuurlijk niet zo dat je simpelweg de richtlijnen volgt en dat je DAN opeens gezag hebt. Maar wel kan je de richtlijnen leren toepassen en gaandeweg meer gezag ontwikkelen.

Dominantie versus gezag

De leider is geliefd of op zijn minst gewaardeerd en gerespecteerd. Volgelingen ondersteunen hem of haar actief en er is sprake van openheid en vertrouwen. De leider heeft het gevoel dat hij kan vertrouwen op zijn ondergeschikten, wat ook hem weer rust en vertrouwen geeft. Macht creëert een heel ander type relatie. Wanneer iemand macht over je heeft, zit je in een kwetsbare situatie. De persoon met de macht kan (en zal vaak) misbruik maken van zijn of haar positie. De natuurlijke reactie op dominantie is daarom angst en wantrouwen, emoties die we ook niet zelden op de werkvloer zien. Leiderschap is in die zin iets totaal anders dan dominantie. Leiderschap komt voort uit samenwerking en gaat over het belang van de groep. Dominantie komt voort uit fysiek overwicht en gaat over het belang van het individu (het dominante dier). De auteurs geven aan dat voor duurzame relaties en voor een effectieve organisatie gezag meer oplevert dan dominantie en macht.

Effectieve organisaties

Jim Collins (bekend van managementbestsellers als *Good to Great* en *Great by Choice*) onderzocht de

verschillen tussen organisaties die het goed doen en organisaties die het uitzonderlijk goed doen.

In *Great by Choice* beschrijft hij organisaties die het ten minste tien keer beter deden dan vergelijkbare organisaties, ook in tijden van crisis. Een van de conclusies uit dit onderzoek was dat deze organisaties nooit de typisch masculiene leiders hadden die veel risico namen. Het waren vooral leiders die doordacht, methodisch en met kennis van zaken te werk gingen.

Een opmerkelijke uitkomst van het onderzoek van Intermediair en de Rijksuniversiteit Groningen was dat de beoordeling van leidinggevend anders was dan het ideaalbeeld. De deelnemers aan het onderzoek beoordeelden hun leidinggevend op de mate van masculiniteit en gaven een algemeen waarderingscijfer. De masculiene leiders scoorden een mager zesje terwijl de feminiene leiders een dikke zeven scoorden. Dus terwijl de hoogopgeleide professionals hun ideale leider beschreven als masculien, ging hun voorkeur in de praktijk uit naar een meer feminiene leider.

Dit is een conclusie uit onderzoek die leiders in kinderopvangland aan het denken kan zetten. Het devies van Van Vught en Wildschut is: 'Belangrijk is dat je jezelf niet dominant, hooghartig of arrogant opstelt. Het alternatief is echter niet onderdanigheid of een timide houding. Je kracht maakt je relevant als leider, je bescheidenheid geeft je gezag.'

Wat is jouw niche?

Een boeiend hoofdstuk vond ik de beschrijving van het zoeken naar jouw niche: wat voor soort leider ben jij? En in welke situatie is dat type leiderschap effectief? De volgende typering worden beschreven met de situaties waarin ze goed gedijen:

- *De krijger* – in tijden van crisis en strijd
- *De manager* – in complexe situaties
- *De scout* – in veranderende omstandigheden
- *De diplomaat* – bij vele externe relaties
- *De arbiter* – bij interne spanningen
- *De leraar* – bij ontwikkeling van mensen

In iedere organisatie komen wel verschillende aspecten voor, maar de typen worden wel zodanig gepresenteerd dat het je inzicht vergroot in

Ga Vreemd



Gesignaleerd door: Petra van der Wilt

In *Ga vreemd* beschrijft Rob Adams het belang van innoveren als je onderscheidend wilt zijn. Het boek bestaat uit drie delen. Het eerste deel geeft antwoord op de vraag waarom veel gemiddeld is. Daarbij wordt niet alleen het gevaar van te sterke interne gerichtheid onderstreept, maar ook de bestaande regels binnen een branche ter discussie gesteld. Het tweede deel gaat in op wat we verstaan onder innovatie, op welke verschillende niveaus we kunnen innoveren en welke stappen er te onderscheiden zijn in het innovatieproces. Deel drie gaat over branchemarking en innovatie. Het heeft ook een kort stappenplan waardoor het niet alleen een inspirerend, maar ook heel praktisch boek wordt. Omdat de essentie van ideeëncreatie zit in het creëren van de juiste ideeën en niet in zo veel mogelijk geeltjes overhouden aan het eind van de dag, is

het advies om *niet* te brainstormen. Wat je dan wel moet doen? Bepaal je strategische canvas en zoek naar best practices bij andere branches. Kortom: ga vreemd! Om dat te ondersteunen staat het hele boek vol met inspirerende, soms eenvoudige, soms zeer bijzondere praktijkvoorbeelden. Het boek sluit af met wijze lessen, dingen die we nooit meer moeten doen en dingen die we altijd moeten doen. Hoewel deze beide rijtjes op het eerste gezicht, net als de titel van dit boek, misschien opmerkelijke adviezen lijken, zijn ze het proberen waard!

Ga vreemd | Rob Adams | 2014 | Bruna Lev. | ISBN: 97 890 2299 66 76

het type organisatie waar jij werkt en het leiderschap dat er nodig is.

Reflectie en leren

Het boek is niet alleen een opsomming van mooie verhalen, maar geeft ook mensen met een meer doenerige leerstijl de kans om er echt iets van te leren. In elk hoofdstuk staan een aantal reflectievragen die kunnen helpen de verbinding te maken tussen theorie en praktijk. Een voorbeeld:

Deze reflectie kun je gebruiken om een beeld te krijgen van hoe gezag eruitziet. Ga voor jezelf terug in de tijd en schrijf de namen van maximaal vijf van deze leidinggevendens op. Dat kunnen leiders op je werk zijn, bij je sportteam of op de scholen waarop je hebt gezeten. Welke van deze leiders voldeed aan de volgende vier kenmerken:

- als ik zelf een leidinggevende had mogen kiezen, had ik voor hem of haar gekozen;
- ik heb veel respect voor deze persoon,
- de leidinggevende had een duidelijke toegevoegde waarde voor mij in mijn werk;
- ik was gemotiveerd om mijn best te doen voor hem of haar.

Elk kenmerk is één streepje en daar score je de leiders mee die jij hebt meegemaakt; vervolgens heb je een levendig beeld als er in het boek gesproken wordt over 4-S en 0-S leiders.

Elk hoofdstuk kent reflectiemomenten, uitstapjes naar wetenschappelijk onderzoek, beschrijving van de theorie en beeldende verhalen. De combinatie van deze elementen maakt het prettig leesbaar. Voor managers en leiders die niet een heel coachingstraject in willen gaan, maar wel aan zelfreflectie willen doen, is dit beslist een aanrader.

En ik ben nieuwsgierig geworden naar wat Mark van Vught te vertellen heeft en ga graag naar hem luisteren op de Dag van het Toezicht. In de agenda van deze BBMP vindt u meer informatie.

Maria Jongasma is partner in Vyuoj. Contact via m.jongasma@vyuoj.nl.

Gezag | Mark van Vught, Max Wildschut | 2014 | Bruna Lev. | ISBN: 978 94 005 0195 9

Verboden voor klanten!



Gesignaleerd door: Petra van der Wilt.

In *Verboden voor Klanten; Wij houden van fans* wordt beschreven hoe je van klanten fans maakt. De auteurs stellen zich natuurlijk ook de vraag waarom we eigenlijk liever fans dan klanten zouden moeten willen hebben. En als je dan leest dat fans loyaal, minder prijsgevoelig en zeer goede reclame-instrumenten zijn, dan is de positieve energie die het hebben van fans geeft bijna ondergeschikt. Het boek beschrijft aan de hand van drie B's – Beleving, Betekenis en Bevlogenheid – hoe je fans kunt krijgen. In de kantlijn van het boek wordt verwezen naar filmpjes op Youtube ter ondersteuning of als achtergrondinformatie. Ook inmiddels voor veel managers bekende begrippen zoals *the Golden Circle* en waardengedreven leiderschap worden aangehaald. In het boek

staan praktijkvoorbeelden die met niet al te veel fantasie zo te vertalen zijn naar de kinderopvangbranche. En hoewel de voorbeelden soms op de lachspieren werken, geven sommige pijnlijk weer wat er allemaal fout kan gaan. De auteurs beschrijven niet alleen wat er fout kan gaan, maar ook wat er allemaal gewonnen kan worden als je als organisatie je ontwikkelt van 'klantvriendelijk en klantgericht' via 'klantbeleving' naar 'van betekenis zijn' voor een klant. Zo wordt ook het belang van bevlogen medewerkers kort gekwantificeerd met een ziekteverzuimcijfer, netto winstpercentage en klanttevredenheidspercentage. Omdat het boek duidelijk met bevlogenheid is geschreven, komt tijdens het lezen de aanstekelijke positieve energie je tegemoet. Alleen dat al maakt het boek een aanrader.

Verboden voor klanten; Wij houden van fans. | Jessica van Wingerden, Wim Schuurmans | 2014 | Pearson Educatie | ISBN 978 90 4303 205 6.