



E-book /

LEIDERSCHAP SECRETS



**Leaders who
don't listen will
eventually be
surrounded by
people who have
nothing to say**

Een goed paard is nog geen goede ruiter

Als je een goede professional bent, wil dat nog niet zeggen dat je ook een goede leider bent.

Toen één van de beste voetballers van de wereld, Marco van Basten, aangaf om trainer te worden, sprak Co Adriaanse de legendarische woorden: 'Een goed paard is nog geen goede ruiter'.

Vele jaren later, nadat Van Basten bij diverse clubs trainer was geweest, gaf hij Adriaanse met terugwerkende kracht gelijk. Ondertussen is hij uit het trainersvak gestapt.

Je leest nu mijn e-book over mijn verzameling van leiderschap 'secrets'. Het is een verzameling uit de inspiratie die ik heb opgedaan tijdens mijn jarenlange ervaringen in het topvoetbal.

Het werken met trainers als Ronald Koeman, Co Adriaanse en Willem van Hanegem gaf mij bijzondere inzichten. Daarnaast kende ik veel leermomenten tijdens mijn leidinggevende functies, de positieve en negatieve ervaringen die bij leiderschap en het samenwerken binnen teams horen.

Met de secrets in dit e-book kun je meteen aan de slag als leidinggevende. Je creëert meer bewustzijn over gedrag binnen de teamleden en de noodzaak van resultaten wordt omarmd door teamspelers in plaats van alleen de eindverantwoordelijke.

inhoudsopgave



Wil je na het lezen meer weten over mijn geheimen? Neem dan contact met mij op of kijk op mijn website www.vanbaasnaarcoach.nl.

Jan van Halst

Leiderschap en teamontwikkeling trainer/coach

Van professional naar leider

Aandacht in communicatie

Een hoger tempo

Delegeren is reserveren

Ik heb je te pakken klootzak!

**Efficiency is de
dingen op de juiste
wijze doen.**

**Effectiviteit is de
juiste dingen doen.**

Van professional naar leider

Over leiderschap zijn duizenden studies en boeken verschenen. Het zou van zelfoverschatting getuigen als ik in dit e-book het ultieme ‘secret’ heb van leiderschap. Ik kan wel een model delen van Ken Blanchard, een zeer bekende Amerikaanse auteur, spreker en bedrijfsadviseur. In zijn boek ‘Groots door te Groeien’, beschrijft hij de 4 V’s die een leider zou moeten nastreven, om een sterke leider te zijn of te worden.

Aangezien ik ervan houd om te werken met duidelijke en beknopte modellen, wil ik deze 4 V’s hier delen.

1. Vergaar kennis

- Kennis over jezelf (wat is mijn kracht/zwakte, wat is mijn favoriete levensstijl, welke interesses heb ik, delegeer of coach ik liever).
- Kennis over het team waar je mee werkt (wat zijn hun dromen, hoe zien hun gezinnen eruit, hoe kijken ze tegen verandering aan).
- Kennis over de bedrijfstak waarin je werkt.

2. Vorm anderen

Inspireer en motiveer de mensen in jouw omgeving. Een krachtig middel is storytelling om jouw visie gedragen te krijgen binnen een team. Een verhaal vertellen zet een bevooroordeelde op een ander spoor, zodat ze niet nodeloos in discussie treden over feiten en concepten.



3. Verbreed je horizon

- Werk een dag bij een klant
- Zoek een mentor
- Klussen
- Loop mee met senior managers
- Neem deel aan open trainingen
- Et cetera.

4. Verkrijg de wijsheid

Wijsheid is het vermogen om je kennis, kunde en levenservaring op de juiste manier en op het juiste moment toe te passen.

Ingrediënten:

- Grondige zelfevaluatie
- Eerlijke feedback (gaat vaak over verleden)
- Advies (gaat vaak over toekomst)
- Tijd ('Als je denkt dat je er bent, begint het pas').

**Denk als een wijs
persoon, maar
communiceer in
de taal van gewone
mensen.**

Aandacht in communicatie

Een boodschap overbrengen aan of binnen jouw team is cruciaal om een koers vast te houden. Hoe houd je nu de aandacht vast, maar (nog veel belangrijker) hoe beklift jouw boodschap? De bekende communicatie expert Remco Claassen heeft hier een simpel model voor bedacht, het 3 E-model.

Er zijn 3 factoren die maken dat aandacht langer blijft hangen en dat mensen bereidwillig zijn om met jouw informatie iets te doen.

1. Educatie

Geef inhoud, maar niet teveel. Het menselijk brein kan op korte termijn maar ongeveer vijf dingen onthouden. Stop niet teveel inhoud in jouw boodschap, want de mensen zijn het bij de uitgang alweer vergeten. De valkuil van de zender is vaak dat hij wil laten zien hoeveel hij weet.

Veel weten en dit ook communiceren betekent nog niet dat je veel bereikt.

2. Entertainment

Maak het een beetje leuk! Humor is een niet te onderschatten aspect binnen communicatie. Dit betekent niet dat je constant de lolbroek uit moet hangen, maar bijvoorbeeld wat zelfspot in een boodschap kan nooit kwaad.

3. Empowerment

Empowerment betekent dat je als toehoorder het gevoel hebt dat het informatief en leuk was, maar vooral dat je er iets mee moet gaan doen! Verpak in jouw communicatie een boodschap of tip, zodat de toehoorder weg gaat met de energie om er ook iets mee te gaan doen, anders is de hele conversatie verloren tijd geweest.

Het gaat hier om de combinatie van deze aspecten. Als je twee aspecten toepast, maar er ééntje mist, dan valt de aandacht al weg.

Een goed functionerend team kan meer tot stand brengen dan individuen ooit in hun eentje zouden kunnen.

Dat is de kracht van teamwork.

Een hoger tempo

Als leidinggevende ben je steeds bezig om jouw team naar een hoger niveau te brengen. Helaas verzandt dat streven van de leider vaak in het zelf nóg harder gaan werken. Je wilt immers het goede voorbeeld geven. Het neveneffect is dan wel dat er dan weer nauwelijks tijd over blijft om leiding te geven. En begint het piekeren weer, als je na een dag hard werken eindelijk naar huis rijdt. Kortom, het begin van de vicieuze cirkel. Een manier om dit te doorbreken is een andere leiderschapsstijl;

De ‘One Minute Management’ stijl.

a) **Één minuut doelstellingen**

Dat betekent dat je met elke medewerker zijn of haar belangrijkste doelen bespreekt. Je laat die medewerker dit op één A4-tje opschrijven, zodat deze doelen altijd in één minuut door te nemen zijn.

b) **Één minuut complimenten**

Je vraagt aan jouw medewerker of je hem of haar meteen een compliment mag geven als jij ziet dat de medewerker goed bezig is met de doelstellingen. Gegarandeerde instemming natuurlijk.

c) **Één minuut bijsturen**

In hetzelfde gesprek spreek je af dat als de medewerker iets doet wat niet aansluit op de doelstellingen, dat jij als leidinggevende daar ook iets van zegt. De emotionele bankrekening is net gespekt, dus ook hier zal de medewerker positief in staan.

**Maak
leiderschap en
teamontwikkeling
niet te zwaar.
Dan is het niet meer
te tillen.**

Delegeren is reserveren

Na weer een dag leidinggeven rijd je naar huis. In plaats van ontspanning, begint dán vaak het malen in je hoofd.

‘Hoe krijg ik mijn team nou naar een hoger niveau?’

‘Hoe kan ik er nu voor zorgen dat het algehele tempo omhoog gaat en niet alles op mijn schouders terecht komt?’

‘Hoe gaat mijn team zich nu écht ontwikkelen?’

‘En hoe reserveer ik meer tijd voor het aansturen van mijn team?’

Om de ontwikkeling van de medewerkers en het tempo een boost te geven, kun je een algemene afspraak maken met je medewerkers:

‘Je mag je vragen blijven stellen, maar laten we afspreken dat je altijd het antwoord zelf al hebt bedacht’

Als leidinggevende zal je merken dat het aantal vragen drastisch vermindert. Medewerkers zullen zich realiseren dat ze vaak zelf de oplossingen wel kunnen bedenken. Mooi effect van deze afspraak is dat de zelfredzaamheid, de ontwikkeling én het verantwoordelijkheidsgevoel van de medewerkers toeneemt en de drukte voor de leidinggevende juist afneemt. En er meer tijd overblijft om jouw team de volgende stappen te laten nemen.



Onder de trainer Rob Baan verloren wij met FC Twente de eerste thuiswedstrijd in de competitie met 0-5 van Feyenoord. Er ontstond meteen paniek rondom de club. De pers, supporters en sponsors vroegen zich af wat dit seizoen moest brengen. De hele week was de stemming gespannen en ontstonden in de spelersgroep ook de eerste haarscheurtjes in het vertrouwen en de samenwerking.

De dag voor de volgende wedstrijd was er een tactische bespreking. Stipt om tien uur zat iedereen in de kleedkamer te wachten op de bespreking van de trainer. Toen hij binnenkwam sprak hij in alle rust de volgende woorden uit:

“Jongens, ik heb het volste vertrouwen in jullie, dus we spelen morgen in dezelfde opstelling als in de afgelopen verloren wedstrijd. Zelfs zoveel vertrouwen dat ik denk dat jullie zelf ook wel een idee hebben om de wedstrijd van morgen te winnen. Ik laat jullie nu alleen. Bespreken jullie met elkaar de tactiek maar, over een half uur komen drie spelers het plan in mijn kamer overleggen. Succes en tot zo”.

Verbouwereerd liet hij ons achter. Nog nooit meegemaakt. Na een paar minuten begonnen we met elkaar te overleggen, we maakten afspraken over balbezit, balverlies en standaard situaties. Je voelde de verantwoordelijkheid in de kleedkamer toenemen. Drie spelers, door de spelersgroep aangewezen, gingen na een half uur naar de trainer om het plan te delen. Rob Baan stelde nog wat vragen, maakte hier en daar een opmerking, maar was verder akkoord. Zo gingen we het doen.

De volgende dag wonnen we de uitwedstrijd tegen Willem 2 met 0-1. Mede door het delegerende leiderschap van Rob Baan.

**Bescheidenheid
betekent niet dat je
minder goed over
jezelf denkt.**

**Maar dat je minder
aan jezelf denkt.**

Ik heb je te pakken klootzak

Als leidinggevende heb je een enorme impact op jouw team. Onderzoek wijst uit dat meer dan de helft van de mensen vindt dat hun leidinggevende een demotiverend werkklimaat creëert.

Een belangrijk aspect hierin is dat leidinggevendenden hun medewerkers vaak achteraf op hun fouten wijzen. Medewerkers krijgen het gevoel dat er op ze gelet wordt en zodra ze een fout maken hier meteen op afgerekend worden. Het bijkomende gevolg is dat collega's deze stijl ook door gaan voeren naar elkaar, aangezien de leidinggevende hierin het voorbeeld heeft gegeven.

Dat is het einde van een team.

Als voetballer was ik een meester in de 'Ik heb je te pakken klootzak-stijl'. Ik was aanvoerder, enorm fanatiek en gedreven en wilde ook dat mijn ploeggenoten dezelfde instelling toonden.

Om ze daarin mee te nemen, zorgde ik dat ik er scherp op was als er fouten werden gemaakt. Dan sprong ik daar als een havik bovenop, schreeuwde op niet mis te verstane wijze wat er allemaal fout was gegaan en holde snel weer verder.

Ik was er helemaal van overtuigd dat ik de ware prof was en een voorbeeld voor mijn ploeggenoten.



Totdat ik mijn contract moest verlengen en de toenmalige trainer mij duidelijk maakte dat hij mij liever zag vertrekken. Nachten heb ik er niet van geslapen. Dit voelde zó oneerlijk. Waarom moest ik weg? Op aanraden van mijn vrouw ben ik uiteindelijk om uitleg gaan vragen.

Het antwoord van de trainer was duidelijk. Mijn manier van ‘coachen’ was slopend voor de ploeg. Want in een team wordt gewerkt en waar gewerkt wordt, worden fouten gemaakt. En er is niks irriteranter als iemand jou achteraf constant op jouw fouten wijst (nog los van mijn taalgebruik). Het leek er voor mijn collega’s bijna op dat ik wachtte tot ze een fout maakten, zodat ik ze lekker kon pakken (‘klootzak’).

Het werkte destructief en zonder dat ik het zelf door had, was ik uitgegroeid tot ‘de rotte appel in de ploeg’. Zelf had ik dat helemaal niet door, maar het werd me wel duidelijk dat ik moest veranderen.

Gelukkig kreeg ik nog een laatste kans, waarbij ik naast mijn taalgebruik een belangrijke verandering doormaakte. In plaats van reactief, ging ik proactief coachen. Meedenken met mijn ploeggenoten werd mijn specialiteit. Voordat er iets fout kon gaan waarschuwde ik ze al. En ik merkte dat mijn draagvlak binnen de ploeg positief veranderde. Sterker nog, mijn ploeggenoten gingen mij óók vooraf waarschuwen.

Het werd de rest van mijn carrière mijn grootste uitdaging. Als ik de I.H.J.T.P.K.-stijl binnen een ploeg om kon buigen naar een proactieve coachingsstijl, dan zorgde dat voor een superhecht elftal. Waar maar weinig andere ploegen van konden winnen.

**Het verschil tussen
een baas en een
leider:
Een baas zegt “Go!”**

**Een leider zegt
“Let’s go!”**

Tot zover mijn vijf ‘secrets’ over leiderschap

Beknopt en direct toepasbaar in de praktijk. Uiteraard is deze toepasbaarheid in de praktijk makkelijker gezegd dan gedaan. En ik begrijp dat deze beknopte weergave vragen oproept. Neem contact met mij op als je meer wilt weten, of kijk op mijn website www.vanbaasnaarcoach.nl.

Daarnaast kan er na het lezen van dit e-book ook een behoefte zijn ontstaan om met leiderschap of jouw team aan de slag te willen gaan.

Wie ben ik als leider?

Hoe kan ik met nog meer impact leiding geven?

Wat kan ik verbeteren als leidinggevende?

Je kunt mij altijd rechtstreeks mailen en een vrijblijvende offerte opvragen. Maar bovenal wens ik je veel succes met het ontwikkelen van jouw team of jouw leiderschap. Het is niet altijd makkelijk, soms zelfs frustrerend, maar altijd uitdagend.

Jan van Halst

jan@vanbaasnaarcoach.nl

inhoudsopgave

**DAAG
JEZELF
UIT**



van Baas naar Coach