

# SRA

## adviseur

Magazine voor de leden van SRA  
Voorjaar 2020 #1



BRANCHE & ADVIES

**MERLIJN PIETERSMA**

# TOERISTISCHE SECTOR: STAAN ALLE SEINEN OP GROEN?

PAGINA 4

SRA-VOORZITTER:  
SAMEN HET VERSCHIL  
MAKEN

PAGINA 12

LEIDERSCHAP MET  
IMPACT: DE SCHAAMTE  
VOORBIJ

PAGINA 24

HET WERELD-  
WIJDE NETWERK  
VAN INAA

# LEIDERSCHAP MET IMPACT: DE SCHAAMTE VOORBIJ

Het klassieke rationele top-down management past niet meer in deze tijd. Leiderschap is een belangrijk deel van management. Naast sturing en controle skills gaat het hier vooral over bewust beïnvloeden. 'Doe meer van wat werkt en stop met dingen die niet (meer) werken'. Wat we volgens topspreker Gabriël Anthonio nodig hebben, zijn managers die niet alleen leidinggeven vanuit het verstand, maar ook vanuit het hart, en daarbij gericht zijn op de kwaliteit van het contact.

**I**n de SRA-Masterclass Strategie 'Waardengedreven leiderschap met impact – Een reis binnendoor' van 21 november jongstleden laat Anthonio de deelnemers verhalenwijs de kunst van het leiderschap (her)ontdekken. Hij daagt de deelnemers uit een volgende stap te maken in hun eigen leiderschapsontwikkeling.

## ELKE DAG BIJLEREN

Prof. dr. Gabriël Anthonio is bestuurder van diverse zorginstellingen, bijzonder hoogleraar en lector en doet al meer dan vijftienvintig jaar onderzoek naar leiderschap. Toch leert hij hierover nog elke dag bij. Of in zijn woorden: 'Ik struikel elke dag naar voren'. "Voor mij gaat leiderschap van binnen naar buiten en ook weer van buiten naar binnen. Niet zelf aan het roer en lopen sleuren, maar met anderen co-creëren, dat proces begeleiden en ondersteunen, is het leiderschap van deze tijd. Zorg ervoor dat je zelf ook groeit en dat je omgeving meegroeit; dan heb je de meeste impact." Dat vraagt een zekere mate van kwetsbaarheid en zelfreflectie.

## VERANDERING

Zelfreflectie kun je leren, benadrukt Anthonio. Je komt bij hem niet weg met 'ik ben nu eenmaal zo'. De vraag is namelijk: wil je zo blijven? "Als we willen, kunnen we veranderen. Zelfs ons DNA heeft hierin niet het laatste woord, mensen blijken vaak grotere veranderingen door te kunnen maken. Helaas zijn daar vaak ingrijpende gebeurtenissen voor nodig. Wees dat voor. Je kunt jezelf stap voor stap ontwikkelen. Dat begint bij de erkenning dat je nog niet alles hebt begrepen." Anders gezegd: ga de schaamte voorbij en als je struikelt, ga dat met anderen delen. Daarmee begin je te leren en ontwikkel je leiderschap met steeds meer impact.

## ALS DE PLAAT BLIJFT HANGEN

Een goede manager is zich volgens Anthonio altijd bewust van zijn of haar invloed, reflecteert op zijn of haar beïnvloedingsstrategieën en investeert voortdurend in de kwaliteit van het contact met anderen. Het gaat nogal eens mis doordat leiders 'vastzitten in de groef van een langspeelplaat'. Ofwel: ze blijven doen waar ze goed in zijn, ook als dat niet meer werkt. Een manager is bijvoorbeeld heel goed in praten en redeneren. Als er een probleem is, gaat hij dus praten en redeneren. Zo denkt hij de mensen om hem heen te overtuigen. Er komt echter een moment dat anderen er moe van worden. Dan werkt het niet meer en loopt hij vast in zijn groef.

## OVERDRIJVING

Het interessante is, vervolgt Anthonio, dat wij steeds dieper in onze groef komen vast te

Gabriël  
Anthonio

zitten als de stress toeneemt. "Mensen denken vaak dat we in tijden van stress andere keuzes maken, maar dat is niet waar. Als de druk groter wordt, bijvoorbeeld bij een reorganisatie of verandering, zetten we nog sterker in op datgene waar we goed in zijn. We gaan nog meer van hetzelfde doen, terwijl het al niet meer werkt. We gaan nog harder praten, nog meer proberen te overtuigen. De ontsporing zit in de overdrijving, daardoor raak je uit je kracht. Je wordt een karikatuur van jezelf en dan heb je geen invloed meer."

**VARIËREN IN INSTRUMENTEN**

Wat helpt nu? Leiderschap gaat over kritisch reflecteren op je beïnvloedingsstrategieën, herhaalt Anthonio. "We zijn vaak veel te beperkt in de instrumenten die we inzetten. Als overtuigen niet meer werkt, moet je misschien eens oefenen in luisteren en goede vragen stellen. En ben je een luisteraar, ga dan eens oefenen in als eerste iets zeggen en meteen je punt maken. Je moet eens kijken naar de andere kant die je wellicht minder hebt ontwikkeld en uitproberen wat daar de impact van is. Je zult soms verbaasd zijn over de impact, de uitwerking op je omgeving als je het eens over een andere boeg gooit!"

**ZWITSERS ZAKMES**

Anthonio gebruikt in dit kader graag de metafoor van het Zwitserse zakmes. "We hebben altijd meer mogelijkheden om iets aan een situatie te veranderen, net zoals het zakmes meerdere tools heeft. Is het mes niet langer de juiste keuze, gebruik dan eens de pincet om ergernissen weg te nemen. Of de kurkentrekker om belemmeringen op te halen of de schaar voor praktische ingrepen. Varieer in je strategieën en methodes, ook als je die nog niet eerder hebt gebruikt. Op die manier kun je je verder ontwikkelen."

**ENERGIESLURPERS?**

Veel te druk om hiermee bezig te zijn? Dat vindt Anthonio geen steekhoudend argument. "Het klinkt plat, maar ik gun iedereen een fuck-it-list, in plaats van de bucketlist. Waar ga je morgen mee stoppen? Waar verlies je energie op, waar loop je op leeg? Al die werkgroepjes en dikke beleidsnotities, overal

een procedure voor bedenken, voortdurend communiceren via de mail; houd ermee op als je weet dat het niet werkt. In deze tijd van stress moeten wij naar minder in plaats van meer, zodat er ruimte is voor de kwaliteit van het contact."

**HET HIER EN NU**

Een goede leider kijkt niet alleen kritisch naar zichzelf, maar ook met een open blik om zich heen om steeds opnieuw te leren. Belangrijke lessen komen soms uit onverwachte hoek, weet Anthonio. Het leven praat terug! Via zijn meervoudig gehandicapte zoon bijvoorbeeld. Hij is in de twintig, maar functioneert cognitief op het niveau van een kind van drie. "Mijn zoon kan niet praten, maar als ik erg druk ben, legt hij soms zijn handen op mijn schouders en kijkt me alleen heel rustig aan. Of hij doet zijn vingers in zijn oren als hij mij te druk vindt doen. Hij zet me op zo'n moment letterlijk stil en de belangrijkste boodschap die hij afgeeft is: papa, er is maar één belangrijk moment in ons leven en dat is nu! Als jij voortdurend onderweg en gestrest bent, heb je geen werkelijk contact, tenminste niet op hartniveau. Dus wees meer in het nu."

**ECHT CONTACT**

Anthonio's zoon kent geen stigma's, denkt niet in hokjes en kijkt zonder vooroordelen. Een open en gemeende manier van communiceren die echt contact voortdurend mogelijk

“  
**Niet denken en  
 doen vanuit beelden  
 en vooroordelen,  
 maar vanuit de  
 menselijke maat.**  
 ”

maakt. Daar kunnen we van leren, vertelt Anthonio. Het leidt tot bijzondere ervaringen. Zoals laatst, toen hij met zijn zoon in een kringloopwinkel was. Zijn zoon wilde naar een gesluisde vrouw toe en haar hand vastpakken. Uit een reflex hield Anthonio hem tegen. "Ik dacht alleen: dat doe je niet, het is onfatsoenlijk om een moslima aan te raken. Ze kan het verkeerd opvatten." Maar zijn zoon deed het toch en de vrouw schoot vol. Wat bleek? Haar broertje was net overleden en ze voelde zijn handgebaar als troost, een gebaar van boven. "Prachtig toch? Ik had weer een wijze les geleerd. Je moet openstaan voor het hier en nu. Niet denken en doen vanuit beelden en vooroordelen, maar vanuit de menselijke maat. Het leven praat terug. Speel je daarop in, dan maak je echt de verbinding met de ander en heb je meer impact." ▀



**SRA-MASTERCLASS STRATEGIE**

Wilt u deelnemen aan de SRA-Masterclass Strategie? Deze bestaat uit een cyclus van vier bijeenkomsten per jaar waarin actuele onderwerpen vanuit een strategische invalshoek worden behandeld. Er is veel tijd en aandacht voor de vertaling naar de besturing van een kantoorpraktijk. Het programma van de nieuwe masterclass wordt momenteel samengesteld. Geïnteresseerd of vragen? Mail naar [masterclass@sra.nl](mailto:masterclass@sra.nl).