

Frank Kwakman (red.)

**Van vakprofessional naar businesspartner
in het midden- en kleinbedrijf**

ONDERNEMEND ADVISEREN

Inhoud

Voorwoord	II
Introductie	13
DEEL 1 DE PROFESSIONAL ALS BEDRIJFSKUNDIGE	
1 Ondernemen	18
<i>Levenscyclus, groeistrategie en ondernemerschap</i>	
1.1 De dynamiek in een onderneming	18
1.2 Acht ontwikkelingsstrategieën	24
1.3 Managementuitdagingen: kruispunten en pijnpunten	27
1.4 Ondernemerschap in het midden- en kleinbedrijf	30
2 Marketing en sales	34
<i>Positionering, propositie en marktwerking</i>	
2.1 Kiezen voor klanten	34
2.2 Positionering en assortimentskeuze	39
2.3 Het draait om klantwaarde en merkwaarde	45
2.4 Hoe bereikt de organisatie de gekozen doelgroep(en)?	48
2.5 Welke rollen en taken behoren tot het verkoopproces?	49
<i>Pepperminds bouwt aan verdere groei</i>	
Interview Dorus van Zutphen	
3 Organisatieontwerp	56
<i>Structuur, governance en planning & control</i>	
3.1 Samenhang tussen structuur, governance en planning & control	56
3.2 Welke organisatiestructuren zijn denkbaar?	58
3.3 Hoe ontwikkelt u het juiste organisatieontwerp?	65
3.4 Hoe houdt u grip op de verwezenlijking van de strategische ambities?	70
3.5 Dynamiek bij verandering van structuur, governance en planning & control	73

4	Leiderschap	78
	<i>Medewerkers, teamvorming en talentontwikkeling</i>	
4.1	Hoe geeft u leiding aan medewerkers?	78
4.2	Leidinggeven aan teams en teamontwikkeling	82
4.3	Hoe geeft u leiding aan veranderingsprocessen?	87
4.4	Hoe ontwikkelt u zich tot een geloofwaardige leider?	91
	<i>Prestatieafspraken en persoonlijke aandacht</i>	96
	Interview Micha Willemse	
5	Familiebedrijven	98
	<i>Kenmerken, dynamiek en problematiek</i>	
5.1	Waarin verschilt een familiebedrijf van een niet-familiebedrijf?	98
5.2	Conflicten in familiebedrijven en hoe u deze kunt voorkomen	103
5.3	Het opvolgingsproces en de emoties die dat oproept	108
5.4	Het familiebedrijf verkopen	112
DEEL 2 DE PROFESSIONAL ALS ADVISEUR		
6	Adviseren	118
	<i>Identiteit, vak en persoonlijke ontwikkeling</i>	
6.1	Adviseur zijn, wat betekent dat voor u?	118
6.2	Wat vertelt u aan de opdrachtgever over uw adviesvak?	122
6.3	Kerncompetenties van een adviseur: uw mentale conditie	125
6.4	Hoe ontwikkelt u zich van expert tot een adviseur met een breed repertoire?	128
7	Adviesproces	134
	<i>Contract, fasering en resultaat</i>	
7.1	Wat wil uw klant bereiken?	134
7.2	Van contact naar contract	138
7.3	Van diagnose naar oplossingen	143
7.4	Implementatie, afronding en follow-up	146
	<i>In de stilte komt wijsheid naar boven</i>	150
	Interview Thierry Maes	

8	Adviesaanpak	152
	<i>Expert, regisseur en ontwikkelaar</i>	
8.1	Welke adviesrollen kunt u spelen?	152
8.2	Een adviesrol en bijbehorende aanpak kiezen	158
8.3	Hoe pakt uw keuze uit in de praktijk?	161
8.4	Andere adviseurs inschakelen	164
9	Trusted advisor	168
	<i>Contact, vertrouwen en samenwerking</i>	
9.1	Het eerste contact met de klant	168
9.2	Hoe u een gelijkwaardige relatie opbouwt	172
9.3	Wat verwacht uw gesprekspartner van een vertrouwensrelatie?	177
9.4	Principes voor een succesvolle samenwerking	179
	<i>Balanceren tussen kennis en gevoel</i>	182
	Interview Boan Kattenberg	
10	Interventies	184
	<i>Rapporten, teamwerk en individuele coaching</i>	
10.1	Een overtuigend adviesrapport schrijven	184
10.2	Werken met teams	188
10.3	Coaching van de opdrachtgever	193
10.4	Een uitvoerbaar project- of implementatieplan opleveren	197
 DEEL 3 DE PROFESSIONAL ALS ONDERNEMER		
11	Ondernemerschap	202
	<i>Marktgerichtheid, samenwerking en waardecreatie</i>	
11.1	Waarom ondernemerschap juist nu noodzakelijk is	202
11.2	Wat vraagt ondernemerschap van u?	204
11.3	Wat voor ondernemende professional bent u?	207
11.4	Vier strategieën om ondernemerschap in praktijk te brengen	213
	<i>‘Iedereen heeft de macht online zaken in gang te zetten’</i>	220
	Interview Robert Kroon	

12	Acquisitie	222
	<i>Talenten, plan de campagne en focus</i>	
12.1	Hoe u duidelijk maakt dat u een adviseur bent	222
12.2	Hoe laat u zien dat u kunt adviseren?	225
12.3	Vijf stappen in het acquisitieproces	229
12.4	Hoe brengt u focus aan?	235
13	Relatiebeheer	240
	<i>Klantenportfolio, loyaliteit en klantmanagement</i>	
13.1	Relatiebeheer in de keten van marketing en sales	240
13.2	Bestaande klanten versus nieuwe klanten	243
13.3	Het selecteren van strategische klanten	247
13.4	Vier strategieën om de relatie met klanten te versterken	249
13.5	Wat is goed relatiemanagement?	252
	<i>Altijd op zoek naar het grotere verhaal</i>	258
	Interview Richard van Eekelen	
14	Reputatie	260
	<i>Marktkennis, merkopbouw en zichtbaarheid</i>	
14.1	Kennis van de markt	260
14.2	Een krachtig merk opbouwen	262
14.3	Als professional zichtbaar zijn in de markt	267
14.4	Effectieve inzet van uw marketinginspanningen	272
15	Strategie	276
	<i>Toekomst, businessmodel en onderscheidend vermogen</i>	
15.1	Uw visie op de toekomst	276
15.2	De klant van morgen	280
15.3	Het businessmodel van de professional	283
15.4	Hoe u als professional het verschil maakt	287
	Over de auteurs	297

Ondernemend adviseren hoofdstuk 4

Freerk Wortelboer is zelfstandig gevestigd adviseur en trainer/coach. Klanten in profit- en non-profitorganisaties begeleidt hij bij professionaliseringsvraagstukken en in situaties waarin de samenwerking onder druk staat. Als kerndocent bij de Nederlandse School voor Onderwijsmanagement coacht hij schoolleiders in hun leiderschapontwikkeling.

4 Leiderschap

Medewerkers, teamvorming en talentontwikkeling

Ondernemerschap wordt vaak in één adem genoemd met leiderschap. De ondernemer is dan de visionaire leider die medewerkers inspireert om samen met hem deze visie te vertalen in concrete resultaten. Twee thema's staan centraal in deze opvatting van leiderschap: *inspirerende visie* en *met medewerkers*. De ondernemersvisie is uitgewerkt in hoofdstuk 2. In dit hoofdstuk staat het leidinggeven aan medewerkers centraal. Hoe krijgt u medewerkers mee in de realisatie van uw dromen? Hoe zorgt u ervoor dat zij optimaal tot hun recht komen zodat ze maximaal presteren? En wat betekent dit voor uw persoonlijke leiderschap: wat hebt u zelf nog te leren?

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de volgende vragen:

- Hoe geeft u leiding aan medewerkers?
- Hoe geeft u leiding aan samenwerking en teams?
- Hoe geeft u leiding aan veranderingsprocessen?
- Hoe ontwikkelt u zich tot een geloofwaardige leider?

Het is voor u als adviseur relevant om naar uw klant te kijken door een leiderschapsbril. Hoe goed is deze ondernemer in staat zijn mensen te sturen en begeleiden, samenwerking te bevorderen enzovoort? En wat zijn zijn persoonlijke sterkten en valkuilen die bijdragen aan het vraagstuk waaraan ik een bijdrage lever? Tegelijk slaat leiderschap ook op uzelf: hoe krijg ik als adviseur mensen mee, hoe geef ik leiding aan dit veranderproces en wat heb ik nog te leren? In dit hoofdstuk geef ik voorbeelden die zowel gelden voor de ondernemer als voor de adviseur.

4.1 HOE GEEFT U LEIDING AAN MEDEWERKERS?

Stelt u zich de volgende situatie voor:

Twee ondernemers zijn enkele jaren terug enthousiast gestart, ieder met zijn eigen bedrijf, A en B. Met een heldere visie op een vernieuwende bijdrage aan de markt en een gezonde dosis pragmatisme zijn ze energiek aan de slag gegaan. Al snel namen beiden een aantal goed gekwalificeerde mensen aan en de bedrijven groeiden voorspoedig. Nu, vijf jaar later, beginnen zich verschillen af te tekenen. Bedrijf A floreert, met fraaie resultaten, nieuwe producten, een goede sfeer en gemotiveerd personeel. Bedrijf B lijkt te stagneren in groei en resultaten. Er zijn nog geen wezenlijk nieuwe

producten ontwikkeld, de sfeer is matig en er is veel verloop onder het personeel. Wat zou hier aan de hand kunnen zijn?

Als we door een leiderschapsbril naar deze situatie kijken, dan is de interessante vraag: waarin verschillen deze leiders waar het gaat om de aansturing en begeleiding van hun medewerkers? Wat maakt dat het ene bedrijf innoveert en het andere niet? Hoe ontstaat het verschil in sfeer? Hoe heeft men voor elkaar gekregen dat het personeel gemotiveerd is of juist niet?

De boekenkast met publicaties over leiderschap is rijk gevuld en dagelijks verschijnen nieuwe lezenswaardige bijdragen. Een klassieker in deze literatuur is het model van situationeel leiderschap van Ken Blanchard (2007). Uitgangspunt is dat er niet één beste leiderschapsstijl is voor alle situaties met elk type medewerker, maar dat van de leider flexibiliteit gevraagd wordt in zijn leiderschapsstijl. Vraagt de ene situatie heldere instructies en sturing, op een ander moment moet hij kunnen loslaten en ruimte geven aan de initiatieven van zijn medewerkers. Blanchards tweede uitgangspunt is dat leiderschap ontwikkelingsgericht moet zijn: medewerkers begeleiden zodat zij hun potentie optimaal ontwikkelen en leren zelfstandig te functioneren. Deze uitgangspunten zijn de basis voor motivatie en de beste resultaten, aldus Blanchard. Zijn model biedt goede handvatten om het leiderschapsgedrag te begrijpen en waar nodig effectiever te maken. In deze paragraaf treft u een beschrijving van dit model.

Vier leiderschapsstijlen

Bij leiderschap gaat om het bereiken van resultaten samen met andere mensen. Dat betekent dat de leidinggevende twee typen gedrag moet inzetten: sturend en ondersteunend gedrag. Sturend gedrag is gericht op resultaten, de taken, kwaliteit en tijdige oplevering. Ondersteunend gedrag is gericht op het onderhouden en ondersteunen van relaties met en tussen medewerkers. Tabel 4.1 toont hoe dat eruitziet, vertaald in concrete activiteiten.

Sturend gedrag	Ondersteunend gedrag
<ul style="list-style-type: none"> • Eenzijdige communicatie • Instrueren, opdracht geven • Taken en verantwoordelijkheden omschrijven • Bepalen: wie doet wat, waar en hoe? • Initiëren, richting geven • Toezicht houden en controle uitoefenen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tweezijdige communicatie • Actief luisteren • Aanmoedigen, ondersteunen • Erkenning geven • Juiste voorwaarden scheppen om het werk te vergemakkelijken en te veraangamen • Interactie bevorderen

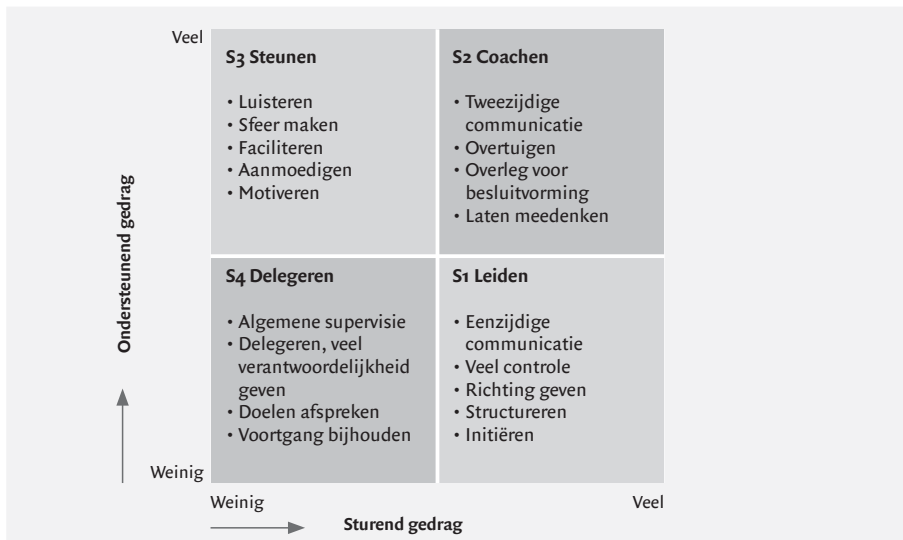
Tabel 4.1 Sturend en ondersteunend gedrag (bron: Blanchard, 2007)

Beide typen leiderschapsgedrag zijn van belang en ze worden in combinatie ingezet. Een leidinggevende kan een opdracht geven en vervolgens in discussie gaan met zijn medewerkers over de aanpak. Hij kan er ook voor kiezen om de medewerkers zelf over de aanpak te laten beslissen. Soms vraagt een situatie vooral een luisterend oor van de leidinggevende, bijvoorbeeld wanneer twee medewerkers onderling in conflict zijn geraakt. Het is dan maar de vraag of het helpt als de leidinggevende de conflict-

oplossing forceert in plaats van de kempfanen samen hun geschil te leren bijleggen. De leidinggevende zet sturend en ondersteunend gedrag allebei in. Op het ene moment ligt de nadruk meer op sturing, op een ander moment is ondersteunend gedrag meer gewenst. Ook zijn combinaties van veel sturing en ondersteuning en weinig sturing en ondersteuning aan de orde. Zo komt Blanchard tot een model met vier leiderschapsstijlen:

- Stijl 1 (S1): leiden. Er wordt vooral sturing gegeven en weinig ondersteuning.
- Stijl 2 (S2): coachen. Er is sprake van veel sturing en veel ondersteuning.
- Stijl 3 (S3): ondersteunen. Ondersteuning staat voorop, weinig sturing.
- Stijl 4 (S4): delegeren. Weinig sturing en een weinig ondersteuning.

Figuur 4.1 brengt dit in beeld.



Figuur 4.1 Stijlen van leidinggeven (bron: Blanchard, 2007)

De leider zet dus afhankelijk van de situatie een van de vier stijlen in. Belangrijke vraag is natuurlijk wat maakt dat de leidinggevende kiest voor S1, S2, S3 of S4. Deze vraag is niet eenduidig te beantwoorden. Blanchard noemt factoren als:

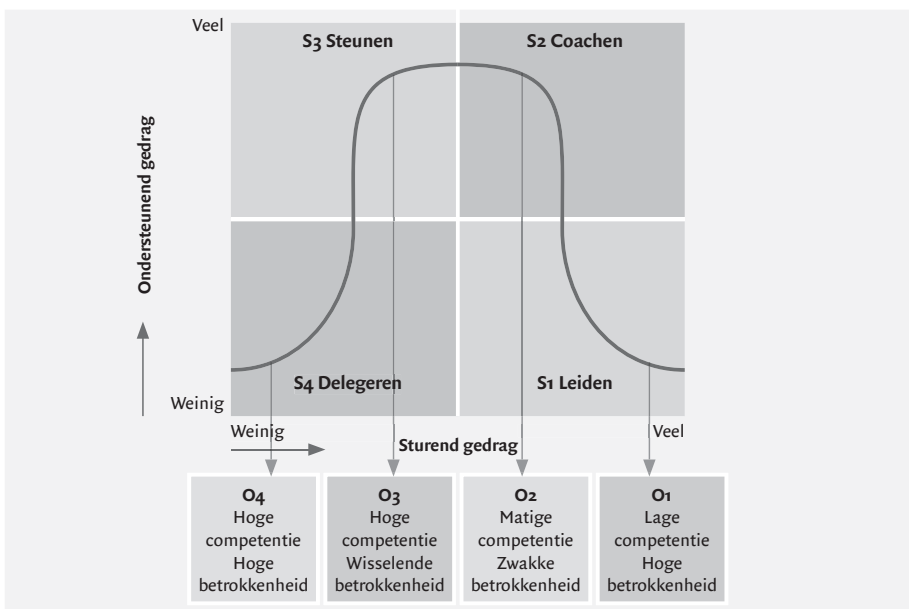
- *Stijl en verwachtingen van de leidinggevende.* Als hij veel belang hecht aan een uitvoering conform zijn precieze wensen is hij bijvoorbeeld meer geneigd tot sturen.
- *Tijdsdruk.* Een opdracht onder druk nodigt uit tot S1, zelf de leiding nemen, of S4, de opdracht aan een bekwame collega delegeren. S2 en S3 zijn stijlen die vaak meer tijd kosten.
- *Organisatieverandering.* Bij het initiëren van veranderingen zal de leidinggevende vaak meer sturen. In de implementatiefase is juist ondersteuning essentieel.
- *Capaciteiten en wensen van de medewerkers.* Een junior medewerker heeft meer sturing nodig, aan een ervaren medewerker delegeert men sneller.

Ontwikkelingsniveau medewerker als richtsnoer

Over deze laatste factor is Blanchard het meest uitgesproken. Hij maakt duidelijk hoe het ontwikkelingsniveau van de medewerker bepalend is voor de stijlkeuze van de leidinggevende. Hij onderscheidt vier ontwikkelingsniveaus van medewerkers. Het ontwikkelingsniveau is enerzijds bepaald door de competentie (kennis, opleiding en ervaring) en anderzijds door de betrokkenheid (motivatie, zelfvertrouwen).

- **Ontwikkelingsniveau 1 (O1):** lage competentie en hoge betrokkenheid. Dit niveau kenmerkt de nieuwe medewerker die enthousiast begint, maar de taak nog niet beheerst.
- **Ontwikkelingsniveau 2 (O2):** matige competentie, zwakke betrokkenheid. De medewerker krijgt enige ervaring maar bemerkt tegelijk hoe lastig zijn taak is. Er is sprake van veel onzekerheid.
- **Ontwikkelingsniveau 3 (O3):** hoge competentie, wisselende betrokkenheid. De medewerker is berekend op zijn taak. In sommige gevallen is hij nog onzeker. Voor senior medewerkers geldt dat zij gedemotiveerd geraakt kunnen zijn.
- **Ontwikkelingsniveau 4 (O4):** hoge competentie en hoge betrokkenheid. De medewerker is deskundig en gemotiveerd om zijn taak zelfstandig uit te voeren.

Als we de leiderschapsstijlen combineren met deze ontwikkelingsniveaus, ontstaat het volgende beeld van de best passende stijl bij elk van de ontwikkelingsniveaus (figuur 4.2). O1 vraagt om leiden, O2 heeft een coachende stijl, de ondersteunende stijl S3 past het best bij O3 en aan taakvolwassen O4-medewerkers kan men gerust taken delegeren (S4).



Figuur 4.2 Samenhang leiderschapsstijl en ontwikkelingsniveau medewerker (bron: Blanchard, 2007)

De effectieve leider stemt zijn gedrag dus af op het ontwikkelingsniveau van zijn medewerker. Dit inzicht is van groot belang bij de aansturing en begeleiding van medewerkers. Immers, heldere instructies en verwachtingen, begeleiding die aansluit bij hun ervaring, ruimte om zich te ontwikkelen en verantwoordelijkheden die passen bij hun senioriteit zijn bepalend voor de motivatie en effectiviteit van medewerkers. Een onervaren collega te weinig leiden kan daarbij net zo ineffectief zijn als een ervaren medewerker te veel op zijn vingers kijken. Overigens is deze indeling duidelijk taakgebonden. Een taakvolwassen medewerker (O4) aan wie de leidinggevende veel delegeert, komt in een nieuwe rol, bijvoorbeeld als teamleider, weer in de O1-groep, voor deze nieuwe taken.

Als we teruggaan naar de casus aan het begin van de paragraaf, kunt u als adviseur met een leiderschapsbril op vragen stellen als:

- Hoe staat het met de begeleiding van nieuwe medewerkers?
- Hoe worden medewerkers gestimuleerd om hun potentieel te ontwikkelen?
- In welke mate geeft de leidinggevende voldoende ruimte aan de ideeën en initiatieven van medewerkers?
- Heeft de leidinggevende voldoende oog voor de sfeer en onderlinge verhoudingen?

4.2 LEIDINGGEVEN AAN TEAMS EN TEAMONTWIKKELING

Laten we de twee bedrijven uit de casus nog eens nader bekijken.

In beide bedrijven werken medewerkers samen aan hun opdrachten. In bedrijf A valt op dat men samenwerkt in goede sfeer, waarbij ieder een herkenbare bijdrage levert aan het gemeenschappelijke product. De taken zijn goed verdeeld, in teambijeenkomsten wordt stevig gediscussieerd waarbij men onderlinge feedback niet schuwt, men springt voor elkaar in als iets mis dreigt te gaan. De leidinggevende hoeft zich weinig met het team te bemoeien.

In bedrijf B loopt het teamwork een stuk moeizamer. De leidinggevende moet alle zeilen bijzetten om de teamleden samen aan de opgave te laten werken. In het teamoverleg voert vooral hij het woord, teamleden reageren verdedigend als hij ze aanspreekt, ieder lijkt zich slechts te richten op zijn eigen taak. Problemen worden niet goed opgelost en er is een matte, weinig inspirerende sfeer.

Elke organisatie valt of staat bij de kwaliteit van de samenwerking. Een organisatie kan haar strategie, structuur, productiemiddelen enzovoort nog zo goed op orde hebben en met gekwalificeerde mensen werken, maar als collega's elkaar niet goed weten te vinden, er geen bereidheid is om elkaar aan te spreken, voor elkaar in te springen en iedereen werkt op zijn eigen eilandje, dan zal het resultaat onvermijdelijk tegenvallen. Het is dus van vitaal belang dat een leidinggevende niet alleen individueel mensen aanstuurt en begeleidt, maar dat hij ook in staat is de samenwerking te stimuleren en teams aan te sturen en te begeleiden. Patrick Lencioni (2009) heeft een

handzaam model ontwikkeld dat helpt om de kwaliteit van het teamwork te beoordelen en waar nodig te versterken.

De vijf frustraties van teamwork

Lencioni betoogt dat de meeste organisaties het teamwork niet goed van de grond krijgen doordat ze in een van de volgende valkuilen trappen, die hij *frustraties van teamwork* noemt.

1 Gebrek aan vertrouwen

Als de basis van vertrouwen in het team ontbreekt, zijn teamleden niet bereid om zich kwetsbaar op te stellen en durven zij niet in alle openheid hun fouten en zwakheden toe te geven.

2 Angst voor conflicten

Als er geen vertrouwen is in het team, durft men zich niet over te geven aan ongebreemde en heftige discussies over ideeën. Men voert versluierde gesprekken uit angst voor conflicten en creëert een kunstmatige harmonie.

3 Gebrek aan betrokkenheid

Als er over een besluit niet openlijk en stevig gediscussieerd is, waarbij ieders mening aan bod is gekomen, zal men zich doorgaans niet achter het besluit opstellen, hoewel men in het overleg wel overeenstemming veinst. Men handelt vervolgens niet naar de besluiten. Een signaal hiervoor is vaagheid in de afspraken.

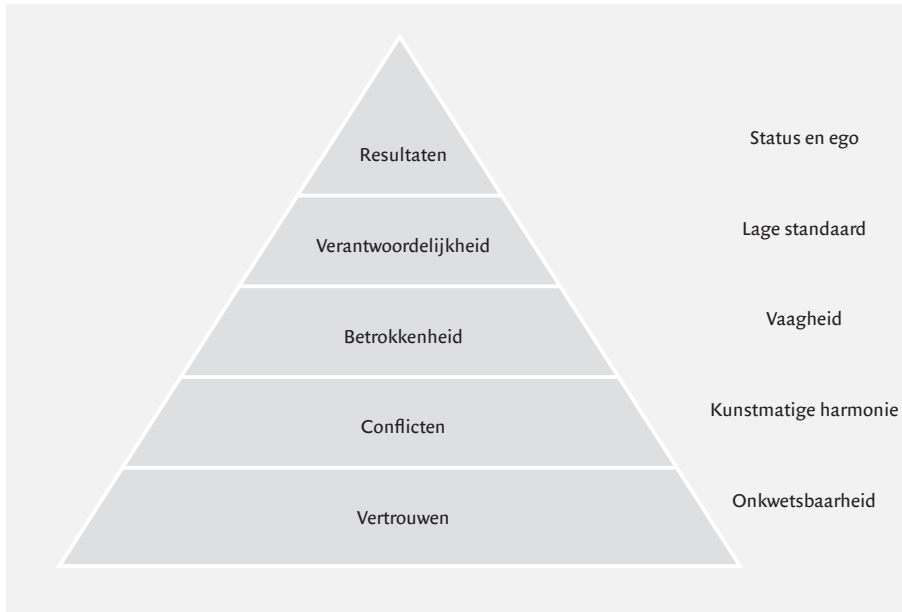
4 Verantwoordelijkheid vermijden

Wanneer teamleden het afgesproken plan niet van harte ondersteunen, zullen ze zich niet ten volle inzetten. Ook zullen ze collega's die zich niet aan afspraken houden, niet ter verantwoording roepen. In plaats van hoge eisen te stellen aan elkaars prestaties, vermijden de teamleden situaties waarin ze elkaar daarop moeten aanspreken en werkt het team met een lage standaard.

5 Te weinig aandacht voor gemeenschappelijke resultaten

Als teamleden geen verantwoording afleggen aan elkaar, ontstaat er een sfeer waarin eigen prioriteiten en individuele belangen (ego, status, erkenning) of afdelingsbelangen voorrang krijgen boven de doelstellingen van het team.

Het zijn onderling verbonden kwesties die met elkaar het teamfalen of het teamsucces bepalen. De kwaliteit van het teamwork gaat achteruit als ook maar één van de frustraties zich kan ontwikkelen. Figuur 4.3 brengt de vijf frustraties in beeld.



Figuur 4.3 De vijf frustraties van teamwork (bron: Lencioni, 2009)

Werken aan teamontwikkeling

Het is belangrijk om te beseffen dat een groepsproces dynamisch is en dat de vijf factoren elkaar sterk beïnvloeden. U kunt denken aan de volgende activiteiten om het teamwork te versterken.

Teamworkdiagnose

Het model van Lencioni biedt de mogelijkheid om, bij voorkeur met het hele team, te onderzoeken hoe het staat met het teamwork. Is het beoogde resultaat voor iedereen helder en acceptabel? Hoe discussiëren de teamleden? In welke mate stellen zij zich open voor elkaar? Samen met de teamleden deze factoren langslopen creëert een gemeenschappelijk beeld van de kwaliteit van het teamwork en geeft aangrijpingspunten voor verbetering.

Vertrouwen ontwikkelen

De bereidheid om zich open en kwetsbaar op te stellen, samen te leren en fouten toe te geven is een pittige opgave voor een teams. Goed functioneren op elk van de vijf thema's is daarvoor van belang. Is het team ervan overtuigd dat iedereen gaat voor het teamresultaat, komt iedereen afspraken na, spreken teamleden elkaar aan waar nodig, worden er successen gevierd? De basis voor vertrouwen wordt gelegd door elkaar als teamleden beter te leren kennen. Investeren in kennismaken, persoonlijke verhalen delen, elkaar informeren over ambities, dilemma's en zorgen zijn zaken die teams helpen om een vertrouwensbasis te leggen (Brown, 2013). Werken aan de hierna volgende thema's kan het vertrouwen verder versterken.

Conflicten leren aangaan

Als een team moet leren conflicten aan te gaan, is de eerste stap de erkenning dat conflicten productief kunnen zijn. Stevige discussies, flink van mening verschillen, hartstochtelijk debatteren over ideeën zijn kernvaardigheden voor het team. Het aanleren van dialoog- en debattechnieken, inhoud en persoon leren scheiden, goed luisteren naar elkaar en het grondig onderzoeken van verschillen van inzicht zijn hierin essentiële vaardigheden. Tal van werkvormen en methodieken hiervoor zijn te vinden in Dirkse-Hulscher en Talen (2007).

De leidinggevende helpt door op die momenten dat een discussie venijnig of anderszins onproductief wordt, dit te benoemen en met het team te verkennen hoe het gesprek productiever gevoerd kan worden. Kwetsbaarheid en respect voor persoonlijke gevoeligheden vragen hierin speciale aandacht en versterken het vertrouwen.

Betrokkenheid creëren

Het creëren van een gedragen besluit hangt sterk samen met de kwaliteit van het besluitvormingsproces (Hetebrij, 2011). Hebben alle betrokkenen het idee dat alle relevante informatie is meegewogen? Zijn alle meningen en argumenten voldoende verkend? Kwam iedereen goed aan bod? Zijn de verschillende belangen onderkend en diverse oplossingen onderzocht? En was het team en/of de leider in staat om de knoop door te hakken en met het team concrete afspraken te maken? Draagvlak voor een besluit betekent dat ook betrokkenen met een andere voorkeur bereid zijn om het besluit uit te voeren. Dat heeft alles te maken met het openlijk met elkaar afwegen van ieders belang en invalshoek.

Verantwoordelijkheid nemen

Na een besluit is het aan de teamleden om elkaar scherp te houden en elkaars bijdragen kritisch te volgen. Ieder draagt verantwoordelijkheid voor zijn eigen bijdrage én voor het geheel. Dat betekent dus ook elkaar constructief aanspreken op de kwaliteit van het werk. Dat aanspreken valt de meesten echter erg zwaar. Ze worstelen met vragen als: Hoe zorg ik ervoor dat mijn kritiek helder overkomt? Hoe voorkom ik dat die persoonlijk opgevat wordt? Hoe voorkom ik dat ik 'mijn eigen kindje' verdedig en me afsluit voor verbeteringsuggesties? Wat te doen als het emotioneel wordt? En geven we elkaar wel voldoende positieve feedback?

De kernvaardigheid is hier dus om op een constructieve wijze zo'n lastig gesprek te voeren. Patterson e.a. (2010) spreken in dit verband van *crucial conversations*: gesprekken die er echt toe doen. Ze beschrijven de natuurlijke neiging tot vluchten (het gesprek vermijden) of vechten (de strijd aangaan). De kunst is om met elkaar de dialoog aan te gaan, niet tegenover elkaar maar naast elkaar, en op een open manier te onderzoeken hoe ieder erin staat. Wat is jouw verhaal, wat zijn mijn verwachtingen? Wat waren de afspraken en hoe gaan we ermee verder?

Het zal duidelijk zijn dat het vermogen zo'n *crucial conversation* te voeren ook van grote waarde is als de conflicten venijnig dreigen te worden.

Teamresultaat vooropstellen

Teamleden zijn in staat om het teamresultaat voorop te stellen, zelfs als het deels conflicteert met hun eigen (afdelings)belang, als ze zich daadwerkelijk mede-eigenaar voelen van dat resultaat. Het proces waarmee de teamdoelstelling tot stand komt, is daarin van groot belang om draagvlak te krijgen, zoals hiervoor duidelijk werd. Checkvragen voor de haalbaarheid en draagvlak van dit resultaat zijn:

- Is het resultaat voldoende duidelijk voor iedereen?
- Is het doel uitdagend, inspirerend?
- Zijn de urgentie en de noodzaak van het beoogde doel helder?
- Is helder wat ieders bijdrage zal zijn?
- Is er overeenstemming over de wijze waarop het team aan het doel gaat werken?
- Herkennen teamleden de opbrengst voor henzelf?

Leiderschapstijlen en teamontwikkeling

Bieden de leiderschapstijlen nog houvast bij het leidinggeven aan teams? Blanchard stelt van wel. Hij sluit daarbij aan bij een teamontwikkelingsmodel van Tuckman (1965). Deze stelt dat groepen een viertal groeifasen doormaken, elk met specifieke karakteristieken.

1 Forming

In deze fase komt het team tot stand. De teamleden zijn afwachtend, men kijkt naar de leider voor het doel en instructie. Kennismaking staat centraal.

2 Storming

Teamleden raken vertrouwd met elkaar, leren zich uitspreken en durven steeds meer het conflict aan te gaan. Conflicterende wensen, botsende ego's en emotionele debatten ontstaan. *What's in it for me?*

3 Norming

Dit is het moment waarop de teamleden de dialoog voeren over hun samenwerking. Hoe willen we communiceren, hoe kunnen we onze samenwerking verbeteren, hoe nemen we besluiten, welke spelregels (normen) spreken we af?

4 Performing

De teamopdracht is duidelijk en geaccepteerd, de verhoudingen en spelregels zijn helder en de teamleden weten wat ze kunnen bijdragen. Men werkt nu aan de taak en het proces is geen punt meer van discussie.

In 1977 voegde Tuckman nog een vijfde fase toe aan het model: *adjourning*, afscheid nemen.

De vier leiderschapsstijlen sluiten goed aan op de vier ontwikkelingsfasen. In de *forming*-fase past S1: leiden. Het nieuwe team zoekt een doel en vraagt zich af wat men moet doen. De leider biedt veiligheid en duidelijkheid met een helder doel en een structuur en leidt het kennismakingsproces. In de *storming*-fase zet de leider S2, coachen, als stijl in. Hij geeft ruimte aan de inbreng van teamleden, maar stuurt ook door overtuigen en bemiddelen. Hij heeft nog een grote invloed op doel en aanpak. De *norming*-fase betekent een keerpunt: het team gaat met zichzelf aan de slag en de leider ondersteunt vooral nog het proces (S3, ondersteunen). Hij helpt het team de eigen aanpak te ontwikkelen. Als het team in de *performing*-fase komt, kan de leider afstand nemen en delegeren, S4. Hij bewaakt vooral het eindresultaat en ondersteunt het team met name in relatie tot de buitenwereld, als vertegenwoordiger die waar nodig het pad effent zodat het team zijn werk goed kan doen.

Als we terug gaan naar de casus aan het begin van de paragraaf, kunt u als adviseur met een team-ontwikkelingsbril op vragen stellen als:

- Hoe helder zijn de doelstellingen van de teams?
- Welke stijl hanteren de leidinggevendenden? Hoe sluiten die aan op het ontwikkelingsniveau van de teams?
- Wat is de kwaliteit van de discussies en besluitvorming?
- Hoe worden conflicten gehanteerd?
- Wat valt op in de sfeer en communicatie?

4.3 HOE GEEFT U LEIDING AAN VERANDERINGSPROCESSEN?

De ondernemer in bedrijf B realiseert zich dat het niet goed gaat en dat een verandering noodzakelijk is. Hij benadert een adviseur om hem te begeleiden in dit proces. Zijn vraag aan hem is: kun je me helpen om nieuw elan te brengen in mijn bedrijf? De bedrijfsresultaten lopen terug, de sfeer is niet optimaal en ik heb moeite om goede mensen vast te houden. Om een kans te maken is het belangrijk dat we innovatiever worden.

Om te bloeien in een dynamische omgeving wordt van organisaties verwacht dat ze flexibel inspelen op externe ontwikkelingen en dat ze nieuwe wegen in kunnen slaan. Dat kan gaan om kleinschalige verbeteringen, zoals de optimalisatie van een werkproces, maar soms is een fundamenteel vernieuwingsproces noodzakelijk, zoals een compleet nieuwe markt aanboren of de organisatie herstructureren. Veranderingen zijn onontkoombaar en sommige auteurs stellen dan ook wel dat, in aanvulling op de twee basisstijlen die Blanchard definieert, de leider ook een derde basisstijl moet beheersen: veranderen en ontwikkelen (Ekvall e.a., 1995).

Hoe kan een leidinggevende medewerkers betrekken bij en meekrijgen in een veranderproces? Twee vragen staan daarin centraal:

- 1 Wat is een goed verhaal om richting te geven aan het veranderproces?
- 2 Wat te doen als mensen niet mee willen in dit proces, als men weerstand toont?

De verandering richten

De ondernemer van bedrijf B heeft op dit moment een vaag idee: het moet anders. Maar met dit globale besef kan hij nog geen veranderproces op gang brengen. Wil hij met zijn medewerkers daadwerkelijk een nieuwe weg inslaan, dan zal hij met een goed verhaal moeten komen; een verhaal dat inhoudelijk overtuigt én zodanig inspireert dat zijn mensen erin meegaan. Een mooi hulpmiddel is daarbij een veranderredenering (Bennebroek Gravenhorst, 2008). Dat zijn vijf eenvoudige vragen die leiden tot een verhaal dat richting geeft aan de verandering en mensen erbij betreft en overtuigt van de noodzaak.

Waarom veranderen?	Gaat over de aanleiding voor veranderen. Die speelt zich af in het heden. Het antwoord geeft aan wat maakt dat veranderen nodig, wenselijk of zinvol is.
Wartoe veranderen?	Gaat over het doel, de koers of de richting van de verandering. Dan gaat het over de toekomst. Het antwoord geeft aan wat kan worden bereikt of wat wordt nagestreefd.
Wat veranderen?	Gaat over de wijzigingen die nodig zijn in de organisatie. Die komen tot stand in de tussenliggende periode. Het antwoord geeft aan wat er moet gebeuren om de gewenste situatie te bereiken.
Hoe veranderen?	Gaat over de aanpak en inrichting van het veranderingsproces. Dan gaat het om het traject van het heden naar de toekomst. Het antwoord geeft aan op welke manier de sturing en de realisatie plaatsvinden, in welke tijdsspanne en met welke interventies.
Wie veranderen?	Gaat over de mensen die erbij betrokken zijn, over hun beleving van de huidige situatie en hun toekomstige ambities. Het antwoord geeft aan wat de veranderingen voor hen persoonlijk betekenen en wie welke rol speelt.

Tabel 4.2 Vijf vragen om te komen tot een redenering voor veranderen (bron: Bennebroek Gravenhorst, 2008)

Een dergelijke veranderredenering kan de ondernemer zelf of samen met een adviseur opstellen. Sterker nog is om het verhaal te maken samen met een aantal sleutelfiguren uit het bedrijf. Zo creëert u betrokkenheid en eigenaarschap vanaf de start van het proces. Het voert hier te ver om uitgebreid in te gaan op de wijze waarop u het veranderingsproces verder ontwerpt en implementeert. In hoofdstuk 10 is aandacht voor de interventies die u als adviseur in dit proces kunt plegen. Een uitgebreide inleiding in veranderkunde vindt u bij De Caluwé en Vermaak (2006).

Omgaan met weerstand

Een aardige oneliner van Roy Blitzer (1994) schetst het beeld dat velen hebben van mensen in verandering: ‘The only person who likes change is a wet baby.’ De uitspraak prikkelt en raakt aan het gevoel van vele leidinggevendenden dat medewerkers niet mee willen en bang zijn voor veranderingen. Toch doet dit geen recht aan de wijze waarop de meeste medewerkers in een veranderproces staan. Ja, het klopt dat mensen

een weerzin hebben tegen ‘veranderd worden’. En dat menigeen niet meteen enthousiast is bij elke vernieuwing waar de baas mee aan komt zetten, zeker als de vorige verandering nog niet is afgerond. Aan de andere kant leert de ervaring dat mensen best bereid zijn om mee te werken aan de veranderingen als zij zelf invloed krijgen, en dat bezwaren serieus nemen een goede basis is voor het verbeteren van het veranderproces en het versterken van de betrokkenheid. Weerstand is een begrijpelijke reactie van medewerkers in veranderprocessen. De oude vertrouwde situatie wordt verlaten, wat gevoelens van verlies en soms boosheid oplevert, terwijl de nieuwe situatie nog niet helder is, wat onzekerheid oproept. Hoe de weerstand zich uit, kan per persoon overigens flink verschillen. U kunt denken aan vechtreacties en boosheid, vluchten in oude taken, ontkennen, afwachten en uitstellen – om er maar een paar te noemen.

Hoe kunt u nu omgaan met deze weliswaar begrijpelijke maar ook lastige houding? Metselaar e.a. (1996, 2011) beschrijven een instrument, de DINAMO, om de bronnen van weerstand in kaart te brengen. Dat geeft handvatten voor een passende reactie. Zij maken onderscheid tussen drie bronnen van weerstand: bronnen die te maken hebben met het *willen* meewerken, bronnen die te maken hebben met het gevoel te *moeten* meewerken en ten slotte bronnen die verwijzen naar *kunnen* meewerken.

Of mensen mee *willen* werken aan een veranderingsproces, heeft te maken met drie factoren:

- Wat zijn de gevolgen van de verandering voor de betrokkene? Hoe raakt de verandering hem in zijn werk, wat gaat er veranderen?
- Welke gevoelens spelen er bij de betrokkene? Is er sprake van boosheid, teleurstelling, verontwaardiging, onzekerheid?
- Wat is de gepercipieerde meerwaarde voor de organisatie? Is het de betrokkene voldoende duidelijk waarom er veranderd moet worden?

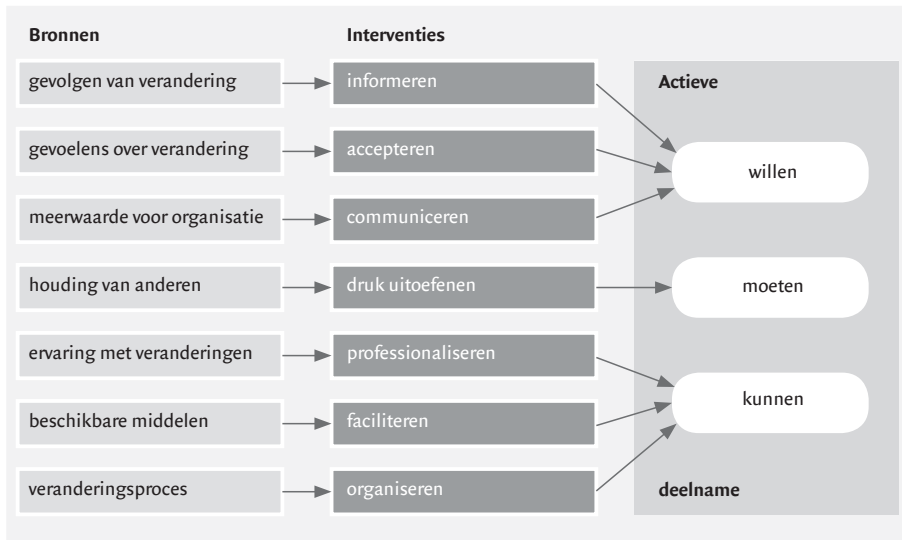
Medewerkers krijgen het gevoel wel mee te *moeten* werken als blijkt dat velen meegaan in het proces:

- Wat is de houding van anderen in deze verandering?

Ten slotte is er de vraag of de medewerkers wel *kunnen* meewerken aan de verandering. Dan gaat het om factoren als:

- Hoeveel ervaring heeft men met veranderen? Wat heeft men geleerd in eerdere trajecten dat men weer kan inzetten?
- Hoe staat het met de beschikbare tijd en middelen? Wordt men voldoende gefaciliteerd in het proces?
- Hoe wordt het veranderingsproces gestuurd? Is er een goed veranderplan, met passende interventies en goede supervisie?

Een goed begrip van de achtergrond van de weerstand helpt u om een passende reactie te geven. Interventies die passen bij willen-bronnen, zijn dan een goede veranderredenering presenteren, aandacht en begrip tonen voor de emoties en de veranderplannen concretiseren op medewerkersniveau. U geeft medewerkers het gevoel van onontkoombaarheid (moeten) door helderheid en gepaste druk of overtuigingskracht in uw argumenten. Medewerkers ondersteunen zodat zij ook mee kunnen werken vraagt een palet aan veranderkundige interventies: een goed gestructureerd en aangestuurd veranderproject, middelen beschikbaar stellen, scholingsactiviteiten en mensen inzetten op reeds beschikbare kwaliteiten. Figuur 4.4 brengt dit in beeld.



Figuur 4.4 De veranderbereidheid beïnvloeden (bron: Metselaar e.a., 1996)

De belangrijkste les is wel dat u weerstand serieus moet nemen zonder ervan te schrikken. En dat het de moeite waard is om goed te luisteren, want het is ook heel goed mogelijk dat er relevante bezwaren geuit worden die u behoeden voor fouten en mislukking. Van Oss e.a. (2008) stellen terecht dat organisaties ook bestaan bij de gratie van behoudende krachten. Deze maken de organisatie robuust en bestand tegen tal van externe ontwikkelingen en grillen van passerende (verander)managers. Een verfrissende blik als tegenhanger voor het beeld dat veranderingen per definitie goed en noodzakelijk zijn.

Wat zou onze ondernemer ontdekken als hij de veranderbereidheid onderzoekt?

- Zijn veranderredenering is nog verre van compleet. Hij heeft onvoldoende oog voor de emoties die spelen in het bedrijf.
- Zijn sturende, resultaatgerichte houding lijkt zijn medewerkers weinig ruimte te bieden om te leren en zich te ontwikkelen.
- Er is een doortimmerd veranderplan met interventies nodig om een omslag te kunnen maken.

4.4 HOE ONTWIKKELT U ZICH TOT EEN GELOOFWAARDIGE LEIDER?

De drie voorgaande paragrafen geven inzicht in leiderschap en bieden suggesties voor effectief handelen als leider. Het u eigen maken van deze kwaliteiten helpt u zonder twijfel uw effectiviteit als leider te vergroten. Er bestaat echter een groot risico. Hoe vaak komt het niet voor dat leiders ogenschijnlijk alle vaardigheden, modellen en theorieën goed toepassen en medewerkers toch zeggen: 'Ik geloof hem niet, het zijn managementtrucs die hij gebruikt. Hij is niet echt.' Hiermee raken we een essentiële kwestie: hoe zorgt u ervoor dat u geloofwaardig overkomt? Alleen dan zullen medewerkers u willen volgen, zich voor u willen inzetten, zich door u willen laten coachen.

Persoonlijk leiderschap

De basis hiervoor ligt in persoonlijk leiderschap. Om anderen te kunnen leiden, en te begrijpen hoe mensen functioneren en waar ze sturing of ondersteuning nodig hebben, moet u allereerst uzelf goed kennen. Wat zijn uw kwaliteiten, waar liggen uw valkuilen? Dat gaat veel verder dan uw vaardigheden. Weet u wat u werkelijk drijft, waar u tegen opziet, wanneer u in paniek raakt, hoe u omgaat met andere karakters? Het gaat erom dat u zelfkennis hebt en grip hebt op uzelf, uw werk, uw omgeving en uw leven. Veenbaas en Weisfelt (1997) omschrijven dit treffend: 'Wanneer de leider zijn persoonlijkheid optimaal weet te hanteren, spreken we van *persoonlijk leiderschap*.'

Persoonlijk leiderschap ontwikkelt u in de praktijk. Het gaat om de levenslessen die u oppikt terwijl u met vallen en opstaan uw taken steeds beter vervult. Wortelboer (2013) onderzocht de impact van *life events* op persoonlijk leiderschap van schoolleiders. De leiders uit dat onderzoek hadden indringende persoonlijke gebeurtenissen meegemaakt en dit had hun leiderschap aanzienlijk beïnvloed. Zij toonden meer compassie, waren beter in staat te coachen en stonden sterker; ze waren niet meer bang voor weerstand en onafhankelijker van de oordelen van anderen.

Brown (2013) betoogt dat krachtig leiderschap getoond wordt door diegenen die de moed hebben ook hun kwetsbare kant te laten zien. Dat zijn leiders die niet de veilige wegen bewandelen, maar stappen durven te zetten waarvan ze de uitkomst niet kennen. Dat roept onzekerheid en angst op, maar juist ook bewondering voor de moed. Juist die combinatie van moed en kwetsbaarheid maakt dat mensen zich graag met iemand verbinden, dat hij een geloofwaardige leider wordt die men graag volgt. De belangrijkste aanbeveling voor de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap is wel het leren reflecteren: met enige regelmaat nadenken over wat u hebt meegemaakt en wat u daarvan kunt leren. Een coach kan hierbij goede diensten leveren.

Zes pijlers van geloofwaardigheid

Lange (2004) biedt nog een ander boeiend perspectief op geloofwaardigheid. Hij onderzocht de geloofwaardigheid van bestuurders in verschillende sectoren. Zijn

eerste constatering is dat elke bestuurder, hoe ervaren ook, een beperkte periode van passendheid heeft. Veranderende omstandigheden stellen telkens andere eisen aan sleutelpersonen. Bij uzelf blijven en staan voor uw kwaliteiten, een kenmerk van persoonlijk leiderschap, maken het dus ook nodig om tijdig te stoppen. Lange formuleert zes pijlers van geloofwaardigheid.

1 *Wapenfeiten*

Wapenfeiten zijn een eerste graadmeter voor geloofwaardigheid. Wat heeft iemand gerealiseerd? Heeft hij goede financiële resultaten behaald, een geslaagde reorganisatie geleid, een ruziënd team weer tot samenwerking gebracht? Aansprekende prestaties leveren krediet op. Maar dat is nog geen immuniteit. Men zal ook letten op de 'kosten': Tegen welke prijs zijn die resultaten geboekt? Kwam hij zijn afspraken na? Enzovoort.

2 *De verstandhouding*

Hoe ziet de verstandhouding van de leider met zijn omgeving eruit? Als deze goed is, worden zijn oordelen, besluiten en handelingen positief benaderd. Men gaat ervan uit dat hij met kennis en kunde de opgaven van de organisatie oppakt. Men vertrouwt erop dat hij de juiste informatie verstrekt over de gang van zaken, ook als er problemen zijn. Bij slechte verhoudingen komt dit vertrouwen al snel onder vuur te liggen. Wellicht heeft hij nog enig krediet door goede resultaten, maar hij is kwetsbaar.

3 *Een brug slaan tussen verleden, heden en toekomst*

Leiders die in het verleden leven, handelen volgens beproefde werkwijzen en strategieën van vroeger. Dat levert weinig vertrouwen op bij nieuwe problemen. Omgekeerd zijn leiders die slechts spreken over grootse toekomstvisies en die daarbij het verleden van de organisatie negeren, ook niet in staat om mensen mee te krijgen. Een geloofwaardige leider verbindt het verleden en de toekomst. Hij heeft diepgaande kennis van de kernactiviteiten, van de kansen en problemen die zich voordoen en zicht op de emotionele onderstroom. Een toekomstvisie moet gebaseerd zijn op een trefzekere diagnose, praktisch zijn uitgewerkt en met oog voor de heersende opvattingen en emotionele beleving, juist ook als het gaat om een fundamentele transitie.

4 *Omgaan met macht en tegenmacht*

Leiders kunnen omgaan met macht en tegenmacht. Een goede besluitvorming vereist stevige discussies, oog voor belangen, het toelaten van twijfels en moed om knopen door te hakken. Staan voor een besluit en adequaat omgaan met de tegenstand die keuzes oproepen. Dit is een delicaat proces waarbij u werkt aan draagvlak, tegenargumenten serieus neemt en mensen nieuwe perspectieven biedt. Hetebrij (2011) en Metselaar et al. (1996) gaan hier uitgebreider op in.

5 Specifieke kwaliteiten in huis hebben

Welke persoonlijke kwaliteiten de leider nodig heeft, is afhankelijk van de opgave van de organisatie en de eisen van de omgeving. De ene organisatie heeft bijvoorbeeld een krachtige voorganger nodig, terwijl elders vooral een verbinder nodig is. Een derde team roept om inhoudelijk leiderschap, terwijl een wat ingeslapen team juist iemand zoekt die prikkelt en de conflicten aangaat. Het is daarbij goed u te realiseren dat wat nu werkt, over een tijd in een volgende fase van een veranderproces mogelijk niet meer past.

6 Integriteit

Hoe integer een leider overkomt, wordt bepaald door meerdere factoren. Daarbij gaat het in de eerste plaats om authenticiteit, echtheid, trouw blijven aan eigen waarden en overtuigingen. Een tweede factor is het omzetten van woorden in daden: kan men bouwen op wat de leider zegt? De derde factor is standvastigheid: zal de leider koers houden, of is iedere tegenvaller een reden om van de koers af te wijken? Consistentie en voorspelbaarheid worden sterk geassocieerd met integriteit. Ten vierde kijkt men hoe de leider omgaat met het handhaven van normen en of hij correctieve maatregelen durft te nemen. De belangrijkste factor is echter of de leider in de perceptie van anderen handelt in het belang van de organisatie, of dat hij het eigenbelang laat prevaleren. Als er over deze vijfde factor van integriteit twijfels rijzen, is het snel gedaan met de geloofwaardigheid van de leider.

Ter afronding nog een fraaie wijsheid over leiderschap: ‘Over echt grote leiders zeggen de mensen later: we hebben het zelf gedaan’ (Lao Tse, circa 600 v.Chr.).

Bronnen

- Bennebroek Gravenhorst, K. (2008), 'Een redenering voor veranderen'. M&O 3/4:232-244
- Blanchard, K. (2007), *Over leiderschap. Leid jezelf en anderen naar inspirerende prestaties*. Amsterdam: Pearson Benelux
- Blekking, Bas (2013), *Authentiek leiderschap. Ontdek en leef je missie*. Den Haag: Academic Service
- Blitzer, R. (1994), *Office Smarts*. [Z.p.]: Globe Pequot Press
- Brown, B. (2013). *De kracht van kwetsbaarheid. Heb de moed om niet perfect te zijn*. Utrecht: A.W. Bruna uitgevers
- Caluwé, L. de & H. Vermaak (2006), *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer
- Collins, Jim (2010), *Good to great. Waarom sommige bedrijven een sprong vooruit maken ... en andere niet*. Amsterdam: Business Contact
- Dirkse-Hulscher, S. & A. Talen (2007), *Het groot werkvormenboek*. Den Haag: Academic Service
- Ekvall, G. & J. Arvonen (1995), 'Effectiviteit van leiderschapsstijlen'. M&O Quarterly 3:40-61
- Es, Rob van (2008), *Veranderdiagnose. De onderstroom van organiseren*. Deventer: Kluwer
- Hetebrij, M. (2011), *Een goed besluit is het halve werk. Van politieke spelletjes tot excellente besluitvorming*. Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Lange, H. (2004), *Bestuurlijke geloofwaardigheid*. Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Lencioni, P. (2009), *De 5 frustraties van teamwork. Hoe zorg je ervoor dat samenwerken leuk blijft?* Amsterdam: Business Contact
- Lingsma, Marijke (2005), *Aan de slag met teamcoaching*. Baarn: Uitgeverij Boom Nelissen
- Metselaar, E., A. Cozijnsen & P. van Delft (2011), *Van weerstand naar veranderbereidheid*. Haarlem: Holland Business Publications
- Metselaar, E., J. van der Kolk & F. Wortelboer (1996), 'Werken aan veranderingsbereidheid. Weerstand tegen organisatieverandering in kaart gebracht en hanteerbaar gemaakt'. *Handboek Effectief Opleiden* 19:2-4
- Oss, L. van & J. van 't Hek (2008), *Onveranderbaarheid van organisaties*. Amstelveen: Lethe Publishers
- Patterson, K., J. Grenny, R. McMillan & A. Switler (2010), *Crucial Conversations. Vaardigheden voor gesprekken die er écht toe doen*. Alphen aan den Rijn: IMK Opleidingen
- Quinn, Robert (2006), *Diepgaande verandering. Ontdek de leider in jezelf*. Den Haag: Academic service
- Tuckman, B. (1965), 'Developmental sequence in small groups'. *Psychological Bulletin* 63 (6):384-99
- Veenbaas, W. & P. Weisfelt (1997), *Persoonlijk leiderschap*. Baarn: Uitgeverij H. Nelissen
- Vroemen, Martijn (2009), *Team op vleugels*. Deventer: Kluwer

- Weggeman, Mathieu (2008), *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Schiedam: Scriptum
- Wijchers, L. (2002), *Management testboek. Tools en instrumenten voor managers*. Haarlem: Holland Business Publications
- Wortelboer, F. (2013), *Niet meer bang! Een onderzoek naar de impact van life events op persoonlijk leiderschap van schoolleiders*. Amsterdam: NSO

Websites

- 123test.nl
- 12manage.com
- bit.ly/193cmgz (Brené Brown over de kracht van kwetsbaarheid)
- bit.ly/1fbH5Iv (Mathieu Weggeman over 'onzichtbaar leiderschap')

Kernbegrippen

Situationeel leiderschap, sturing, ondersteuning, samenwerking, teamontwikkeling, vertrouwen, conflicten, verantwoordelijkheid, verandering, veranderredenering, weerstand, persoonlijk leiderschap, geloofwaardigheid.