

# “Je bent pas een leider als mensen bereid zijn om je te volgen”

De wisselwerking tussen een leider en zijn team is van groot belang om een effectieve organisatie te vormen. Volgens Hans Heyda, trainer, coach en auteur op het gebied van leiderschap en eenheidsontwikkeling, is simpelweg een team vormen niet genoeg. Alleen een eenheid kan onder complexe en onzekere omstandigheden een uitdaging aan en écht efficiënt te werk gaan en impact creëren. Wat betekent dat precies en hoe zorg je als leider dat je team een eenheid wordt?



Hans Heyda is trainer, coach, interim- en procesleider. Hij schreef meerdere boeken over leiderschap en eenheidsontwikkeling, waarvan “Maak van je team een Eenheid!” het meest recent is (2018, met co-auteur Franke Jongsma). Tijdens zijn 18 jaar als officier in dienst van het Korps Mariniers diende Heyda in binnen- en buitenland, o.a. tijdens missies in Bosnië en Cambodja.

## “Maak gebruik van de collectieve wijsheid van de groep”

**W**at is precies de essentie van leiderschap? Heyda: “Dat is volgens mij dat je de collectieve wijsheid van de groep gebruikt en laat zien dat je consequent en congruent bent in gedrag. Dit betekent dat je datgene doet wat je zegt en andersom. Congruent gedrag houdt ook in dat je dicht bij jezelf blijft. Daar horen een goede zelfkennis en zelfinzicht bij en ook het van daaruit groeien in je ontwikkeling als leider, gebaseerd op wat goed is. Dat goede heeft drie dimensies: wat goed is voor jou, wat goed is voor de ander en wat goed is voor de situatie.”

### DE COLLECTIEVE WIJSHEID

Het gebruiken van de collectieve wijsheid van een groep is dus belangrijk. Wat verstaat Heyda precies onder dit begrip? “Wat vaak gebeurt als een bedrijf een visie maakt, is dat managers zich drie dagen opsluiten op de hei en daarna een visie presenteren. Dat heeft als nadeel dat het niet de visie is van de medewerkers want die zijn in het denk- en wordingsproces niet meegenomen. Dan bestaat de kans dat ze vrij snel in de weerstand schieten. Maak daarom gebruik van de collectieve wijsheid van de groep. Ga in gesprek met je mensen en haal naar boven wat daar leeft. Mijn ervaring is dat er voor 80% antwoorden uitkomen die ik zelf ook in mijn hoofd had. Alleen het zijn hun antwoorden, ze zijn gehoord en de kans dat ze daarna uit zichzelf harder lopen omdat er een gedeelde visie is, is groter dan wanneer ze met een opgelegde visie moeten werken.”

### LEIDERSCHAP ANNO NU

Er wordt vaak gezegd dat leiderschap anno nu belangrijker is dan ooit. Hoe denkt Heyda hierover? “Er komt door de krapte op de arbeidsmarkt volgens mij een tijd aan waarin medewerkers gaan kiezen voor welk bedrijf ze willen werken. Dan wordt leiderschap een heel belangrijke component. Op het moment dat je in een levensbedreigende situatie zit, zoals bij de mariniers, is dat allemaal nog explicieter. Dan kun je wel op de positie van een leider gaan zitten, maar je bent pas een leider als mensen bereid zijn om je te volgen. Natuurlijk, in tijden van crisis kies je voor zekerheid in een baan en neem je desnoods de grillen van een wispelturige leider of van een leider die je niet vertrouwt voor lief. Maar ik hoop echt dat door die krapte medewerkers nu zelf hun leiders gaan kiezen.”

### EENHEID: EEN MET JEZELF, DE ANDER EN DE OMGEVING

Wat is precies het verschil tussen een team en een eenheid? Om als team een eenheid te worden en te blijven, is het essentieel om de dialoog met elkaar aan te blijven gaan. Heyda: “Een eenheid zijn, betekent één zijn met jezelf en jezelf in je kracht zetten. Maar ook één zijn met de ander en dat je diens kwaliteiten en talenten gebruikt. Daarnaast één zijn met de omgeving. Je moet herkennen wat daar leeft en kijken hoe je daar het beste mee kunt omgaan zodat je datgene wat je qua visie wil bereiken, ook kunt realiseren.”



Bij het vormen van een eenheid speelt de leider een belangrijke rol. “Op het niveau van een eenheid ben je bereid om wat wij noemen het spel van leiden en volgen te spelen. Dus op het moment dat er iets moet gebeuren wat jouw talent is, dan geef ik je de ruimte. Op het moment dat ik iets moet doen wat niet zozeer mijn talent is dan hoop ik dat je mij ondersteunt. Als je dat goed van elkaar weet en je weet dat spel van leiden en volgen goed te spelen met elkaar, ja dat is goud waard.”

#### DE INTENTIE MOET GOED ZIJN

Om tot een eenheid te komen, is het daarom belangrijk om gevoelens uit te spreken en niet te snel te oordelen over een ander. In de praktijk gaat het daar volgens Heyda nog wel eens fout. “Als er iets fout gaat, zie je dat we vaak de neiging hebben om iemand gelijk aan te spreken. Dan zeggen we vaak: ‘Kijk eens hoe goed ik ben in leiderschap, ik zeg tenminste waar het op staat’. In ons boek vertellen we juist dat aanspreken de laatste stap in het proces is. Op het moment dat er iets speelt tussen ons, spreek ik het uit. Dat is de eerste stap. Daarna gaan we het bespreken, we gaan onderzoeken wat er aan de hand is. Hoe sta jij hierin, hoe sta ik erin, moeten we hier iets mee? Als dat laatste het geval is, ga je afspraken maken. Afspreken is de derde stap. Pas op het moment dat iemand zich niet aan een afspraak houdt, kun je die persoon er alsnog op aanspreken.”

Aanspreken impliceert volgens Heyda namelijk dat je een oordeel uitspreekt. Als je zaken uitspreekt, dan ga je met elkaar in op wat je ziet gebeuren en vraag je naar achterliggende redenen. “Het is vragen, vragen, vragen. Als je dan het gezamenlijke beeld hebt,

kun je er iets over afspreken, maar vaak is uitspreken en bespreken al voldoende. Overigens denk ik dat als de intentie van iemand goed is en je wilt investeren in de groei van de ander, je er wel uit komt met elkaar. Ik heb als leider in het verleden best wel domme fouten gemaakt. Alleen mijn intentie was goed. Daardoor werden mijn fouten me vergeven. Als de intentie niet goed is, heb je een probleem.”

#### WAARDERENDE DIVERSITEIT

Hoe ga je als organisatie nu te werk wanneer je wil innoveren of verandering teweeg wil brengen? Welke mensen moeten in zo'n team zitten dat kan uitgroeien tot een eenheid? “De grootste fout die je kan maken, is alleen aanjagers zetten in een team dat voor verandering moet zorgen. Zet alsjeblieft ook een of meerdere achterblijvers of het tegengeluid erin. Zij zorgen ervoor dat je als organisatie realistisch blijft en ook de mensen meeneemt die wat minder hard rennen.”

Een team moet dus een divers geheel zijn van mensen. Heyda en Franke Jongsma hanteren daarvoor het begrip waarderende diversiteit. Wat houdt dat in? “In teams wordt vaak gekeken naar wat de ander niet kan of doet. Wij draaien het om, kijken naar wat de ander wél kan en wat zijn kwaliteiten zijn. Er is veel geschreven over dat diversiteit een van de succesfactoren is van het goed functioneren van teams. Ik heb echter veel teams gezien die heel divers waren, maar niet samenwerkten. Je moet de diversiteit dus wel werkbaar maken! Dat doe je door te kijken naar wie die ander is en wat hij kan en weet. Niet door hoge, onuitgesproken verwachtingen te hebben over wat iemand niet kan en anders zou moeten doen. Maak gebruik van elkaars sterkten.”

**“Om tot een eenheid te komen, is het belangrijk om gevoelens uit te spreken en niet te snel te oordelen”**

