

Leiderschap en Succes Factoren Modelleren



Mislukking en Succes

zijn twee kanten

van dezelfde medaille!

Inhoud

Inhoud	1
Leiderschap: authentiek en visionair	2
Modelleren van Succes Factoren	5
Mindset.	8
Een groei mindset	12
De MindsetMap als routeplanner	13
De Cirkel van Succes	15
Innovatie en veerkracht ontwikkelen.	19
Crisis overleven.	22
Neurologische Niveau's.	25
Oefening: Belangrijkste succes factoren	28
Bonus: De structuur achter geluk.	31
Literatuur:	33

Leiderschap: authentiek en visionair

Welkom bij dit e-book over **Leiderschap** en **Succes Factoren Modelleren**.

Het geeft je antwoord op de volgende vragen:

- Wat vraagt deze tijd van onzekerheid van een leider?
- Wat is het 'geheim' van duurzaam succesvolle organisaties?
- Hoe zorg je voor groei?
- Hoe ga je om met een crisis?
- Hoe zorg je voor innovatie & veerkracht?
- Met welke praktische 'tools' maak jij het verschil?

Naast antwoorden op deze vragen geeft het e-book geeft ook een goede indruk van de opleiding Leiderschap in Organisaties. Een verdiepende opleiding waarin het ontwikkelen van authentiek en visionair leiderschap centraal staat.



Leiderschap komt van het oude Engelse woord "Lithan" wat zoveel betekent als "**to go**". Volgens het woordenboek Merriam-Webster betekent leiderschap "*to guide on a way, especially by going in advance*". Een leider geeft het voorbeeld met woorden én met daden.

Met **authentiek** wordt bedoeld dat je jezelf bent en kunt leiden zonder het op de macht te hoeven spelen. Je bent het voorbeeld dat anderen willen volgen. Als leider creëer je een **visie** waar anderen graag een bijdrage aan willen leveren. Zodat medewerkers **intrinsieke motivatie** ervaren en zich vol enthousiasme inzetten om de missie en de visie van de organisatie te realiseren.

De succesvolle trainer **Robert Dilts** is voor mij een belangrijke leermeester én bron van inspiratie. Zijn werk staat hier centraal. Robert heeft de afgelopen veertig jaar vele ondernemingen van over de hele wereld begeleid om succesvol te zijn. Van kleine startups tot grote organisaties zoals Microsoft, Google, Apple en Fiat. Profit en non-profit organisaties inclusief succesvolle projecten in de gezondheidszorg.

Het is begonnen met **Succes Factoren Modelleren** oftewel

‘wat is het verschil dat het verschil maakt’.

Het zijn deze kritische factoren die het verschil maken tussen falen en succes. Eén van die factoren is dat leiders schakelen van ‘de invloed van macht’ naar ‘de macht van invloed’.



Daarna ontwikkelde hij vanuit een holistische visie ‘**generatieve coaching**’ & ‘**generatieve consulting**’. Een inclusieve werkwijze. Waarbij het creëren van een ontspannen stemming – flow - steeds de basis staat voor verandering en innovatie. Met gebruikmaking van meervoudige intelligentie worden **intenties** gecreëerd die richting geven. Waarna in- en externe **hulpbronnen** worden aangeboord die nodig zijn voor **duurzame verandering**.

In nieuwe situaties - zoals bijvoorbeeld tijdens de Covid crisis – is het niet mogelijk om alles in concrete (SMART) doelen vast te leggen. Je bepaalt een richting (visie), gaat op weg, leert van de feedback, overwint obstakels en ontwikkelt zo bijvoorbeeld een vaccin om de crisis te hanteren.

Deze werkwijze levert heldere kaders op om veranderprocessen te begeleiden en **bewust** te sturen op succes. Waarbij afhankelijk van de situatie specifiek aandacht wordt gegeven aan:

- **schaalbare groei,**
- **innovatie & veerkracht** of
- **het overleven van een crisis.**



Naast Succes Factoren Modelleren wordt in de opleiding gebruik gemaakt van NLP, Mindset Maps en de geheimen van non-verbale communicatie. Speciaal voor leiders die meer **impact** willen hebben. De NLP onderdelen die horen bij een internationaal gecertificeerde NLP opleiding worden aangereikt als gereedschap ten dienste van jouw leiderschap. Aangevuld met de onderdelen **Waarden** en Meta programma's - filters om informatie te verwerken - uit de NLP Master Practitioner.

Deze praktisch toepasbare onderdelen uit de opleiding leren je **hoe** je jouw leiderschap vorm geeft. De **structuur achter succes** wordt duidelijk, leerbaar en overdraagbaar. Zodat je jouw invloed en geloofwaardigheid als leider vergroot en medewerkers graag met je mee willen op weg naar het **realiseren van missie en visie**.

CONGRUENCY
BUILDS
CREDIBILITY

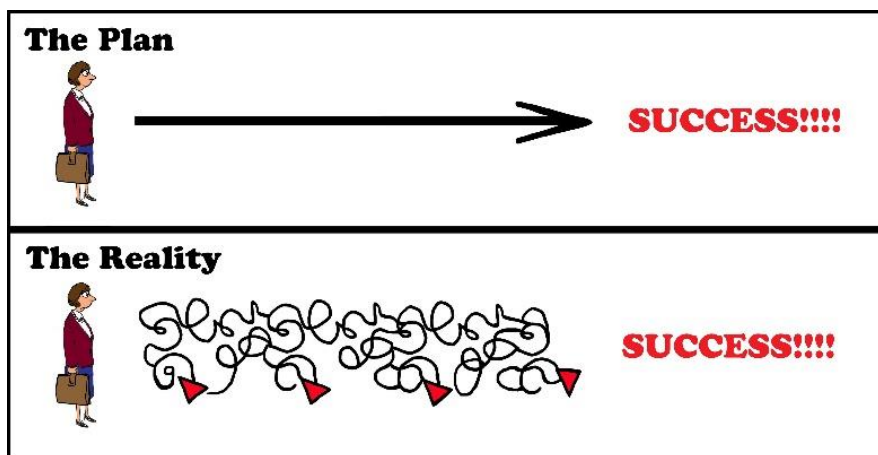
Bewustwording van de structuur maakt dat succesvol gedrag **leerbaar en overdraagbaar** wordt. Daarnaast leren we van mislukkingen omdat het contrast nodig is om de kritische factoren te herkennen. In feite zijn mislukking en succes twee kanten van dezelfde medaille. Tenminste, als wordt geleerd van de mislukking én wordt bijgestuurd op weg naar succes.

Veel succesvolle ondernemers zijn in eerste instantie niet bezig met het verdienen van geld. **Leidend** is hun **passie** en de daaruit voortvloeiende **visie**. Zo wilde **Steve Jobs** 'geavanceerde technologie eenvoudig maken voor mensen'. Geld is daarbij een hulpbron. Het is belangrijk om te geloven in wat je doet. Om nog even bij Steve Jobs te blijven:

*De mensen die gek genoeg zijn om te denken dat ze de wereld kunnen veranderen,
zijn degenen die het doen.*

Wat veel mensen nog wel eens uit het oog verliezen is dat succesvolle mensen lang niet altijd starten met succes. **Walt Disney** werd tijdens zijn eerste baan al snel ontslagen. En één van zijn eerste lange speelfilms, Fantasia, werd in 1940 een grote flop. Achteraf wordt deze film als een klassieker en een mijlpaal in de animatie geschiedenis beschouwd.

Een belangrijke vraag is: "**hoe ga je om met falen?**" Als je een mislukking als (persoonlijk) falen beschouwd dan ben je een verliezer. Als je een mislukking beschouwt als een ervaring waarvan je kunt leren en de feedback neemt om er wijzer van te worden dan ben je een winnaar. Zo handelt ook een **succesvolle ondernemer**.



Mislukking is succes in ontwikkeling.

Een andere belangrijke factor die bijdraagt aan succes is **samenwerking**. Bazen en 'control freaks' zijn meestal beperkt in hun succes. Ze zijn vaak bang voor verlies en proberen te behouden wat ze hebben in plaats van open te staan voor **nieuwe mogelijkheden**.

Succesvolle ondernemers zijn goed in het opbouwen en onderhouden van **relaties**. Ze hebben vaak een ondersteunende partner, gebruiken een coach of consultant om mee te sparren en zijn onderdeel van verschillende **netwerken** zoals bijvoorbeeld een 'master mind' groep.

Wat is de kracht van **delen**? Hoe ontstaat **synergie**?

Als ik jou een Euro geef en jij geeft mij 2 muntjes van 50 Euro cent

Dan gaan we allebei naar huis met een Euro

Als wij elkaar ontmoeten en allebei één idee uitwisselen

Dan gaan we allebei naar huis met twee ideeën

*vrij naar **Thomas Jefferson**.*

Deze uitspraak van Thomas Jefferson geeft uitdrukking aan het enorme potentieel van modelleren en ideeën uitwisselen. Dat kan met collega's of tijdens intervisie, een master mind of een opleidingsgroep. Succesvolle ondernemers willen niet iets van jouw taartpunt afsnoepen. Ze zijn er juist op uit om samen de taart voor iedereen groter te maken. **Win-win**.

Een belangrijke factor voor succes is **in actie** komen. Een perfect plan bestaat niet. Je hebt nooit de garantie dat iets gaat werken. Het is van belang dat je durft te starten en bereid bent om **risico's** te nemen. Zo vergroot je de kans om te slagen. Als je leert van 'mislukkingen' en in verbinding blijft met jouw drijfveren dan zal je – met ondersteuning van de mensen om je heen – vroeger of later slagen.

Succes is een proces en vraagt **continue inspanning**. Het vraagt jouw **energie** om mensen in beweging te krijgen.

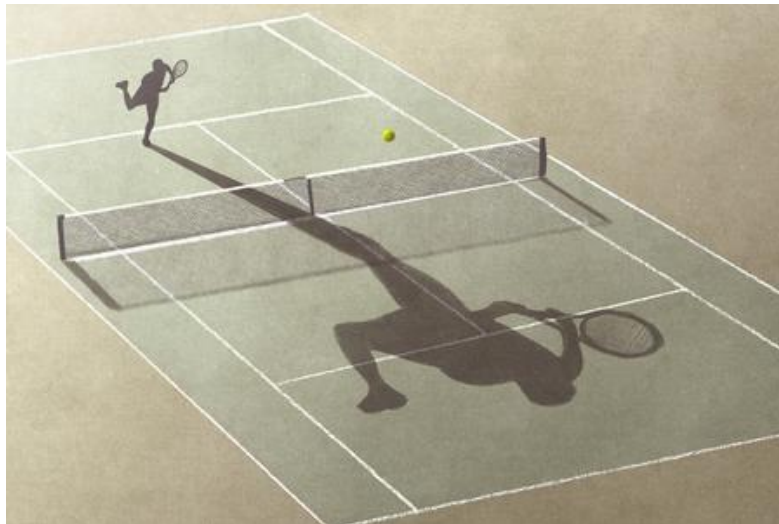


De bepalende factor voor actie is

Mindset.

Onze mindset wordt ook wel de 'inner game' genoemd. Het is een term die al in 1974 is bedacht door de tennisser **Timothy Gallway**. Op een gegeven moment merkte hij dat zijn spel zich niet meer verbeterde ondanks de vele uren van hard werken op de tennis baan. Totdat hij aan **mindfulness** ging doen. Zijn hoofd en lichaam kwam tot rust en ineens maakte hij een sprong vooruit in zijn ontwikkeling. Zo kwam het boek 'the inner game of tennis' tot stand met het concept van de 'inner game vs outer game'.

Veel sporten worden niet voor niets ook wel een 'mind game' genoemd. Wellicht herken je zelf ook voorbeelden uit jouw leven waarin je jezelf uit de flow van een spel hebt gehaald door **negatieve gedachten**. Een treffend voorbeeld is de voormalig Wimbledon kampioen John McEnroe. Op YouTube te zien: John McEnroe's epic Wimbledon meltdown 'You cannot be serious'.



Natuurlijk speelt de 'inner game' niet alleen bij tennis. Zo verscheen er ook een boek over de **kritische factoren** bij het werken **in organisaties**. De positieve resultaten van het sturen op de 'inner game' zijn verbluffend. Goed om als leider voor ogen te houden.

Beperkingen in de leider die beperken de hele organisatie!

Veel mensen leggen zichzelf onbewust **beperkingen** op. Mensen kunnen vaak veel meer dan ze denken dat ze kunnen. Als ze zich maar niet laten leiden door **angst en twijfel** over zichzelf. De vraag rijst hoe we zo kunnen omgaan met de angst van onze overlevingsmechanismen dat de mogelijkheid ontstaat om weer in verbinding te komen met onze **passie**. Zodat de energie weer gaat stromen en **creativiteit** vrij spel krijgt.

Geïnspireerd door de 'inner game' heeft Robert Dilts de modellen '**CRASH & COACH state**' ontwikkeld. Om bewustwording te creëren én de mogelijkheid te geven om stemming te leren sturen. Mindset is in het Engels ook 'set your mind'. Bewustwording geeft keuze.

Het model van de **CRASH stemming** kun je vergelijken met dashboard lampjes van een auto. Zodra er een lampje gaat branden dan word je alert en is het tijd om **bewust** bij te sturen. Als de stress oploopt dan herken je de volgende **CRASH kenmerken**:

Contractie - gespannen - stress

Reactie - passief - brandjes blussen

Analyserende verlamming - herhalende gedachten - piekeren

Separatie - terugtrekken - afsluiten

Hartezeer - oude gevoelens van gekwetstheid

De kunst is om deze kenmerken steeds sneller bij jezelf te leren herkennen. Wat zijn jouw **kwetsbare punten**? Zodat je voorkomt dat je bijvoorbeeld de CRASH laat oplopen tot 9 op een schaal van 1-10. Hoe eerder je het herkent des te makkelijker is het om te schakelen naar een staat van ontspanning.

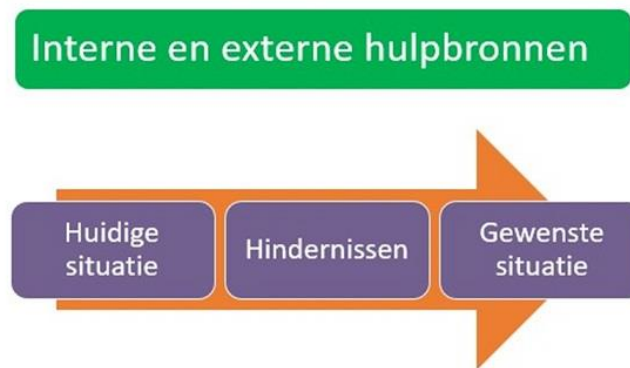
De ervaring leert dat naarmate de CRASH stemming oploopt tegelijkertijd de creativiteit afneemt. Met als uitschieter een 'black-out'. Als je gestrestst en reactief bent dan zie je weinig tot geen oplossingen voor problemen. Stel je eens voor dat je ontspannen en nieuwsgierig bent met een open houding. Dan komen er vele mogelijkheden bij je op om problemen duurzaam op te lossen.

Want een **crisis** is op zichzelf geen probleem. In het Chinees betekent crisis zowel een bedreiging als een kans. In een CRASH stemming is de crisis een **bedreiging**. In een COACH stemming is de crisis een **kans** voor een duurzame verandering ten goede. Dus alle reden om de COACH stemming te leren inzetten als een hulpmiddel om succesvol te zijn.



Deze COACH stemming is een stemming die ieder mens in zijn leven al eerder heeft ervaren. Misschien noem jij het anders. Bijvoorbeeld mindfulness of **flow**. Het zijn de momenten waarop de dingen **moeiteloos** gaan zonder dat je erover hoeft na te denken. Het gaat op soupllesse en kost je weinig energie. Omdat lichaam en geest samenvallen.

Het is een stemming die het voor jou mogelijk maakt om iets geheel nieuws te creëren. Waarbij je intern in **harmonie** bent met jezelf en optimaal gebruik maakt van alle interne- en externe **hulpbronnen** die tot jouw beschikking staan.



Op 'reis' heb je dus hulpbronnen nodig. Verder zijn er vroeg of laat ook dingen die anders lopen dan verwacht, meevallers en tegenslagen. De kunst is om creatief met hindernissen om te gaan. De COACH stemming is daarbij je beste vriend.

Het woord COACH is een acroniem dat staat voor:

Centreren - geaard - aanwezig in je lijf

Open houding - het is zoals het is - open voor mogelijkheden

Aanwezig - bewust-zijn - snel signalen oppikken

Contact met jezelf - visie - hulpbronnen - omgeving

Holding - zijn met wat is - faciliteer ruimte voor verandering

Natuurlijk ben je niet de hele dag door in een COACH state. De vraag is of je herkent wanneer je eruit bent en hoe je jezelf weer kunt herpakken. Alsof je even uit je evenwicht bent en dat **evenwicht** weer herstelt.

Welke manieren heb je om goed bij jezelf te blijven? Even adem halen of een blokje om lopen? Brengt bepaalde muziek je tot rust of ga je even mediteren? Feit is dat ons lichaam altijd in het nu is. En onze geest nogal eens afdwaalt naar of het verleden of de toekomst. Dan kan heel waardevol zijn én je maakt alleen het verschil op het moment dat zowel je **lichaam en geest** in het hier en **nu** zijn.

Het verschil tussen een CRASH of een COACH stemming is van grote invloed op onze acties en de resultaten die we boeken.



Voldoening – Bijdrage – Innovatie – Winstgevendheid - Groei

Behalve door jouw huidige stemming wordt jouw mindset bepaald door o.a. intenties, identiteit, waarden, overtuigingen en vaardigheden. Door bewustwording ben je in staat om deze mindset te veranderen.

In het dagelijks leven **identificeren** veel mensen zich met een bepaalde mindset of een specifieke rol. Je kent vast wel voorbeelden van mensen die zeggen: “zo ben ik nou eenmaal” of “dat zit in mijn karakter”. Of iemand labelt zichzelf als bruggenbouwer, ontwikkelaar, waarnemer, planner, doener, afmaker of

Komen er nog meer **persoonlijkheid-types** in gedachten?

Het gevaar van een **gefixeerde mindset** is dat je niet **flexibel** kunt zijn. Toename van stress betekent meestal een afname van flexibiliteit. Mensen vallen terug in oude patronen die niet meer werken. De kunst is dan om bewust te **ontspannen**. Zodat het natuurlijke vermogen om ‘out of the box’ te denken en **creatief** te zijn weer beschikbaar komt.

Teamwork



Gelukkig zijn veel mensen regelmatig wel flexibel én het wordt nog mooier als je bewust leert kiezen welke mindset **effectief** is om een specifiek resultaat te behalen. Waarbij je als team ook nog eens samen kunt afstemmen ‘wie doet wat’ omdat mensen juist vanuit hun diversiteit elkaar kunnen aanvullen en versterken. De route naar **synergie** ligt open!

Een groei mindset

De bekende psycholoog **Carol Dweck** heeft onderzoek gedaan naar de invloed van 'hoe' mensen denken op hun vermogens, persoonlijkheid en ontwikkeling. Ze maakt daarbij een onderscheid tussen een 'fixed mindset' en een 'growth mindset'.

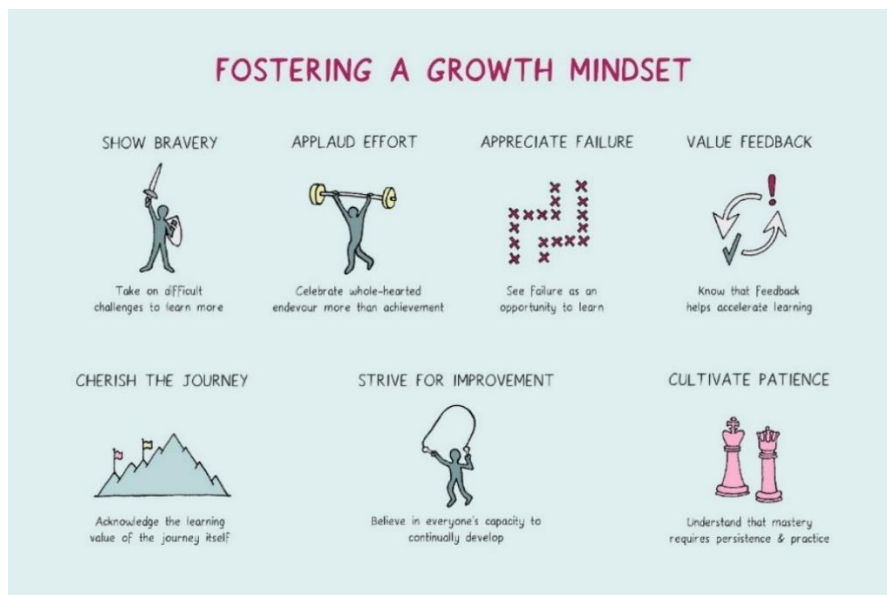


Inmiddels maken veel organisaties over de hele wereld gebruik van haar gedachtengoed om motivatie en groei te stimuleren. Volgens een studie van **Willis Towers Watson** is het positieve resultaat van een **cultuur** waarin een **groei mindset** wordt bevorderd enorm.

Voordelen van een groei mindset zijn onder andere:

- 47% van de werknemers zijn geneigd om hun collega's als betrouwbaar te zien én
- 34% ervaart een sterker gevoel van eigendom en toewijding aan de organisatie.

In een tijd waarin veel organisaties te maken hebben met ervaringen van onveiligheid op de werkvloer en 'meer eigenaarschap' wordt gevraagd zijn dit hele waardevolle resultaten.

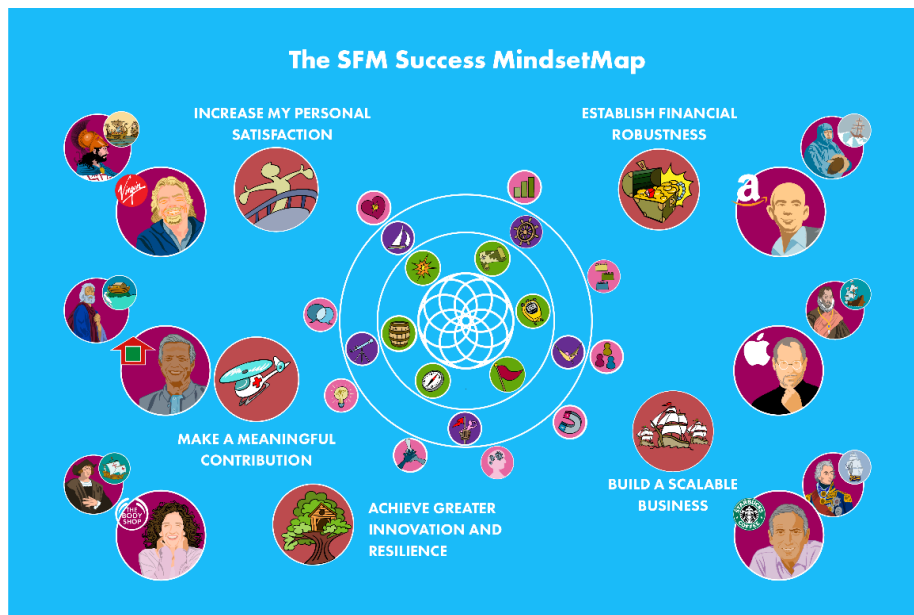


De MindsetMap als routeplanner

Voort bordurend op het concept van de groei mindset hebben Robert Dilts en Mickey Feher de **MindsetMap** ontwikkeld. Het is een **gedragsprofiel** dat is gebaseerd op onderzoek onder ruim 1.000 leiders en organisaties die duurzaam succesvol zijn.

De vraag was natuurlijk wederom: 'wat is **het verschil** dat het verschil maakt'? Wat maakt dat leiders in specifieke situaties effectief zijn? Welke mindset gebruiken zij in de context waarin ze op dat moment opereren? Want opschalen vraagt iets anders dan een crisis managen. En draagvlak voor innovatie creëren in een tijd dat het goed gaat is weer een hele andere 'tak van sport'.

Zo is de mindset onderzocht van onder andere: Steve Jobs (Apple), Anita Roddick (Body Shop), Jeff Bazos (Amazon), Howard Shultz (Starbucks), Muhammad Yunus (Grameen bank - micro krediet), Elon Musk (Tesla) en Richard Branson (Virgin).



Op basis van het onderzoek is de MindsetMap ontwikkelt waarmee jouw huidige mindset wordt vergeleken met de mindset van duurzaam succesvolle leiders. Wat zijn de overeenkomsten en de verschillen? Wat zijn jouw sterke punten én waar liggen de mogelijkheden voor groei?

Bovendien wordt een koppeling gemaakt met wat voor jou op dit moment belangrijk is om op te focussen. Daar kom ik zo bij de Cirkel van Succes op terug.

Bij een mindset worden **3 niveaus** onderscheiden:

1. **Meta Mindset** – het grote plaatje waarop succesvolle leiders sturen (Passie, Visie, Missie, Ambitie en Rol)
2. **Macro Mindset** – de vaardigheden die nodig zijn voor succes (energie ‘managen’, focus, eerlijke en continue feedback, mogelijkheden opsporen, effectief omgaan met risico’s & tegenslag en de balans bewaken).
3. **Micro Mindset** – de dagelijkse acties die voor de gewenste resultaten zorgen (verbinden met je passie, ontwikkelen van het team, ontwikkelen van producten en diensten, open dialoog met klanten, een duurzame infrastructuur ontwikkelen, investeringen en hulpbronnen aantrekken, win-win partnerschap creëren, synergie tot stand brengen).



In veel organisaties wordt gebruik gemaakt van **profielen** zoals FFM (the Big Five), MBTI, DISC, Insights Discovery en Gallup StrengthsFinder. Deze profielen brengen karaktereigenschappen, persoonlijkheidskenmerken en talenten in kaart. Je zou kunnen zeggen dat ze informatie geven over de **huidige mindset** van iemand. Waarbij het nog een groot verschil maakt of iemand veel stress ervaart of juist heel ontspannen is.

Wat een MindsetMap toevoegt is dat het laat zien welk gedrag nodig is om de missie en visie te realiseren. Het geeft het **contrast** weer tussen de **huidige situatie** en de **gewenste situatie**. Zodat gericht kan worden bijgestuurd om succesvol en duurzaam te veranderen.

In feite is de MindsetMap te vergelijken met een GPS systeem. Zo heb je de **regie** in handen!

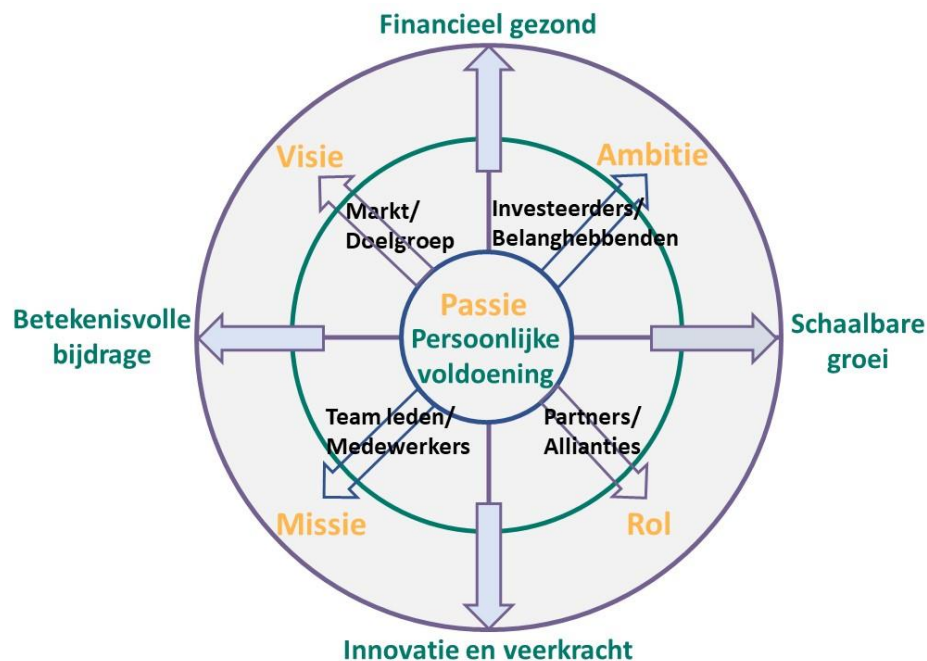


De Cirkel van Succes

Succesvolle leiders sturen op **vijf resultaat gebieden** en deze vormen samen de

Cirkel van Succes:

- persoonlijke voldoening
- betekenisvolle bijdrage
- innovatie en veerkracht
- schaalbare groei en
- financieel gezond



Alles begint met **passie** want dat geeft de energie om mensen in beweging te krijgen én door te pakken bij tegenslag. Bovendien is passie belangrijk omdat het mensen het vertrouwen geeft dat je gaat slagen.

Het leven van jouw passie leidt tot **persoonlijke voldoening**.

Passion is the expression of “wanting to live life to the full”,

Richard Branson.

De passie wordt in de toekomst uitgedrukt in een **visie**. Wat heeft de organisatie de doelgroep te bieden? Hoe maakt het realiseren van de visie de wereld een stukje beter? Het

vraagt vooruit kijken, anticiperen op continue verandering en het ontwikkelen van nieuwe scenario's.

All succesful people, men and women, are big dreamers. They imagine what their future world could be, ideal in every respect, and then they work every day toward their distant vision, that goal or purpose,

Brian Tracy

De **missie** geeft aan wat de organisatie en de individuele medewerkers bijdragen om de visie te realiseren. Wat is er uniek aan wat je doet? Wat zijn jouw bijzondere kwaliteiten waarmee je het verschil maakt?



Het realiseren van missie en visie levert een **betekenisvolle bijdrage** op.

To organize the world's information and make it accessible and useful to everyone,

Google

Naast de medewerkers van de organisatie zijn er ook **externe partners** die kwaliteiten en hulpbronnen toevoegen om de visie te realiseren. Zo heeft ieder zijn **rol**. De functie die iemand inneemt in een specifieke situatie. Met het gedrag en de capaciteiten die daarvoor nodig zijn.

Goed samenspel tussen medewerkers en partners zijn de bron voor **innovatie en veerkracht**.

You must be the change you want to see in the world,

Mahatma Gandhi

Het is ook van belang dat ieders **ambitie** wordt gerealiseerd. Ambities zijn **concreet** en meetbaar. Innerlijke motivatie leidt tot gerichte actie. Wat wil jij of een medewerker voor zichzelf bereiken? Naast zijn of haar bijdragen aan anderen. Wat is een goede '**return of investment**' voor een investeerder? Een belanghebbende kan ook de partner van een medewerker zijn die graag wil dat er een gezonde **balans** is tussen werk en privé.

Don't limit yourself. Many people limit themselves to what they think they can do. You can go as far as your mind lets you. What you believe, remember, you can achieve,

Mary Kay Ash

Het effectief vervullen van ieders rol en het realiseren van ambitie leidt tot **schaalbare groei**.

En de cirkel is rond als de ambitie **in balans** is met de visie. Want dat leidt tot voldoende inkomsten zodat de organisatie **financieel gezond** is.



Voor het realiseren van een **duurzame organisatie** is het van belang dat **passie, visie, missie, rol en ambitie** helder en goed op elkaar **afgestemd** zijn.

De volgende stap is om te onderkennen welke **kwaliteiten** nodig zijn bij leiders en medewerkers om de gewenste resultaten te behalen. Uit het onderzoek naar **succesvolle leiders** komen een aantal kwaliteiten naar voren die voor hen van essentieel belang zijn om te slagen. Voor de 5 belangrijkste resultaat gebieden zijn de volgende kwaliteiten **essentieel**:

- systeem denken
- patronen herkennen
- relaties opbouwen
- emotionele intelligentie
- strategisch denken
- inspireren en beïnvloeden
- communicatieve vaardigheden,
- presentatie vaardigheden en
- het faciliteren van medewerkers.



Waarbij de focus op **schaalbare groei, innovatie & veerkracht ontwikkelen** of **crisis overleven** andere specifieke kwaliteiten van de leider op de voorgrond zet.

Een bekende quote van **Stephen Covey** is: “begin met het einde voor ogen”.



Op basis van gewenste resultaten kun je **omgekeerd plannen** welke acties én welke **passende mindset** nodig zijn om te slagen. In de wetenschap dat de kwaliteiten van succesvolle leiders voor jou beschikbaar zijn als hulpbron. Om ook de kwaliteiten van medewerkers te laten renderen is het belangrijk dat de leider de **voorwaarden** creëert waardoor individuele teamleden kunnen groeien naar een **echt team**.

Uit onderzoek komen deze **kritische succes factoren** naar voren:

1. Vertrouwen/acceptatie - psychologische veiligheid (COACH stemming)
2. Zorg/interesse - sociale sensitiviteit
3. Respect/verantwoordelijkheid - gelijkwaardige bijdrage aan het team
4. Bijdrage/betekenis - helder wat een taak bijdraagt aan anderen.

Weerstand wordt vaak onbewust door leiders zelf gecreëerd. Het faciliteren van deze randvoorwaarden is een waardevolle investering die zich dubbel en dwars uitbetaald.



En wat als morgen alles anders is.....

Innovatie en veerkracht ontwikkelen.

Lees jij ook wel eens over het **leren leven** in een 'VUCA' wereld?

VUCA is een acroniem voor:

- Volatility
- Uncertainty
- Complexity
- Ambiguity

Deze 4 elementen van VUCA beschrijven de context waar organisaties en hun leiders mee 'moeten' omgaan. Het vraagt **specifieke vaardigheden** en gedrag om een team of organisatie door deze woelige tijd te loodsen. Het vraagt continu **anticiperen** op de snel veranderende omgeving om relevant te blijven voor de toekomst.

Al jaren wordt gesproken over het feit dat verandering de enige constante is. Feit is dat verandering bij veel mensen **angst** oproept. Met als gevolg dat overlevingsmechanismen zorgen voor **weerstand**. Mensen schieten in patronen van vechten, vluchten of bevriezen. Veel mensen hebben behoefte aan duidelijkheid en dan pas kunnen ze ontspannen.

Probleem is dat in een VUCA wereld die **duidelijkheid** lang niet altijd is te geven. Leren omgaan met onzekerheid is dus het motto. Daar hebben leiders in organisaties een belangrijke rol in. Hoe zorg jij ervoor dat medewerkers **vertrouwen** hebben in jou en de organisatie? Zodat ze bereid zijn om samen te innoveren en veerkracht te ontwikkelen!

Alle bedrijven willen innovatie. Alleen weten leiders vaak niet 'hoe'!



Het begeleiden van een transitie proces vraagt een **pro-actieve houding**. Het creëren van **draagvlak** om te veranderen is juist lastig als het op dit moment nog goed gaat.

Medewerkers hoor je dan zeggen: 'we maken toch winst' en 'de klanten zijn toch tevreden'.

Dus waarom zouden we veranderen?

Als er sprake is van een crisis is iedereen er wel van doordrongen dat er iets 'moet' gebeuren. Het **risico** van niet tijdig innoveren en veerkracht ontwikkelen is dat je vroeger of later vanzelf in een **crisis** terecht komt. En dan is het soms al te laat om te overleven.

Houdt de zaag scherp,

Stephen Covey

Het is dus de kunst om een crisis zoveel mogelijk voor te zijn. Het vraagt van mensen om steeds opnieuw uit hun **comfort zone** te stappen in het onbekende. Een **lerende organisatie** te creëren waarin de talenten van mensen en de dienstverlening continu verder wordt ontwikkeld.

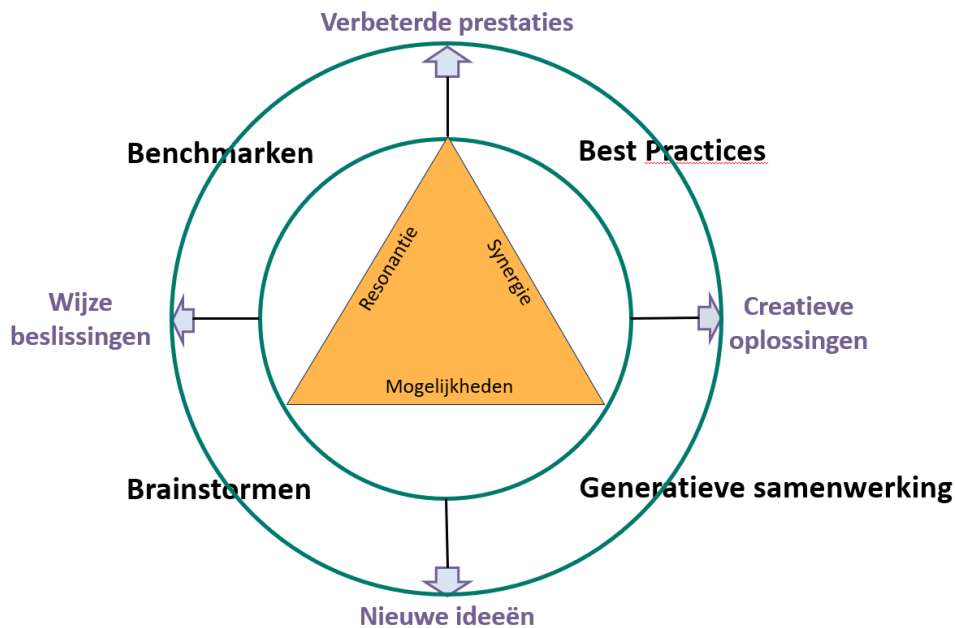


Om te **innoveren** kun je medewerkers en teams aanmoedigen om:

- Continu aan **benchmarken** te doen zodat je bedrijfsprocessen blijft verbeteren en de concurrentie overtreft
- Gebruik '**best practices**' en zorg dat succesvolle strategieën met elkaar worden gedeeld
- **Brainstorm** regelmatig om nieuwe ideeën op te doen. Gebruik hierbij zowel woorden, beelden, metaforen als beweging. Want vanuit het denken is het alleen meer van hetzelfde. In die zin is 'out of the box' juist niet denken.
- Zorg voor **open ruimtes** waar mensen elkaar kunnen **ontmoeten** en nieuwe dingen kunnen **co-creëren**. Veel nieuwe uitvindingen worden gedaan door medewerkers die de ruimte krijgen om een deel van hun tijd anders te besteden dan aan hun reguliere taken.

Het is een **rol** van de leider om deze activiteiten te **faciliteren**. Je bent op zoek naar:

- **Resonantie** – waar hebben we iets gemeenschappelijks als het gaat over passie, visie, waarden en overtuigingen?
- **Synergie** – waarin verschillen wij én hoe kunnen we dat gebruiken om elkaar aan te vullen en te versterken?
- **Mogelijkheden** – wat voor nieuwe ideeën en oplossingen kunnen we hierdoor samen ontwikkelen. Dat is waar de **magie** ontstaat!

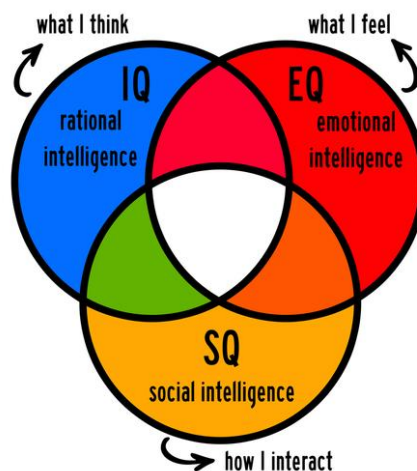


Het faciliteren van deze activiteiten zal de volgende **resultaten** opleveren:

- Het aantal **nieuwe ideeën** zal toenemen
- Het aantal **creatieve oplossingen** zal ook navenant toenemen
- De beslissingen die worden genomen zijn wijzer en van **hogere kwaliteit**
- De **verbeterde prestaties** zijn daar een logisch gevolg van.

Om dit proces te faciliteren vraagt het van de leider dat hij kennis heeft van **groepsdynamiek**. Zich goed kan **inleven** in zijn of haar medewerkers. Zorgen dat **informatie** wordt gedeeld en beschikbaar is op de plekken waar het nodig is. Het is van belang om mensen te **inspireren** zodat ze willen bijdragen aan innovatie. Gedeelde visie en waarden zorgen voor **intrinsieke motivatie**, meer **verbinding** en **open communicatie**.

Het is een kunst om mensen mee te nemen in verschillende perspectieven en ze te leiden naar de 'nieuwe droom'. Het gebruik van **inlevingsvermogen**, 'storytelling' en **non-verbale communicatie** zijn daarbij krachtige hulpmiddelen.



Als je niet tijdig innoveert dan is de kans reëel dat je vroeger of later bezig bent met „.....“

Crisis overleven.

In tijden van **verandering en crisis** verandert de omgeving zo snel dat authentiek en visionair leiderschap nodig is om teams en organisaties succesvol te laten zijn. De recente Covid crisis is daarvan een dramatisch bewijs geweest.

De bekende oneliner *'als je doet wat je altijd al deed, dan krijg je wat je altijd al kreeg'*, gaat in de huidige tijd niet meer op. Als je doet wat je altijd al deed dan word je **ingehaald** door de **concurrentie** of door de tijd. Met als gevolg dat je minder krijgt dan je altijd al kreeg. Of zelfs als organisatie met het voortbestaan wordt bedreigd.

Zo was de Free Record shop ooit een florerend bedrijf. Het is failliet gegaan omdat het onvoldoende heeft ingespeeld op de (technologische) veranderingen in de omgeving. **Tijdige innovatie** draagt eraan bij dat een organisatie toekomst bestendig is.

Veranderen in een crisis situatie is voor veel mensen extra **spannend**. Stap dan maar eens uit je **comfort zone**. Het kan ook nog eens oude ervaringen oproepen waardoor mensen **angst** ervaren. Wat als ik dit niet kan? Kan ik wel voldoen aan wat er in de toekomst van mij wordt gevraagd? Het gaat allemaal zo snel. Word ik misschien overbodig en verlies ik mijn baan?

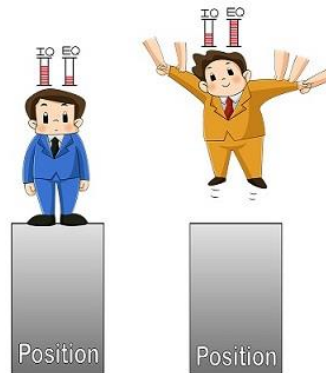


Het is menselijk dat de aandacht van medewerkers bij **veranderingen en crisis** vooral gaat richting **dreigend gevaar**. Want het ego van de mens is op overleven ingericht.

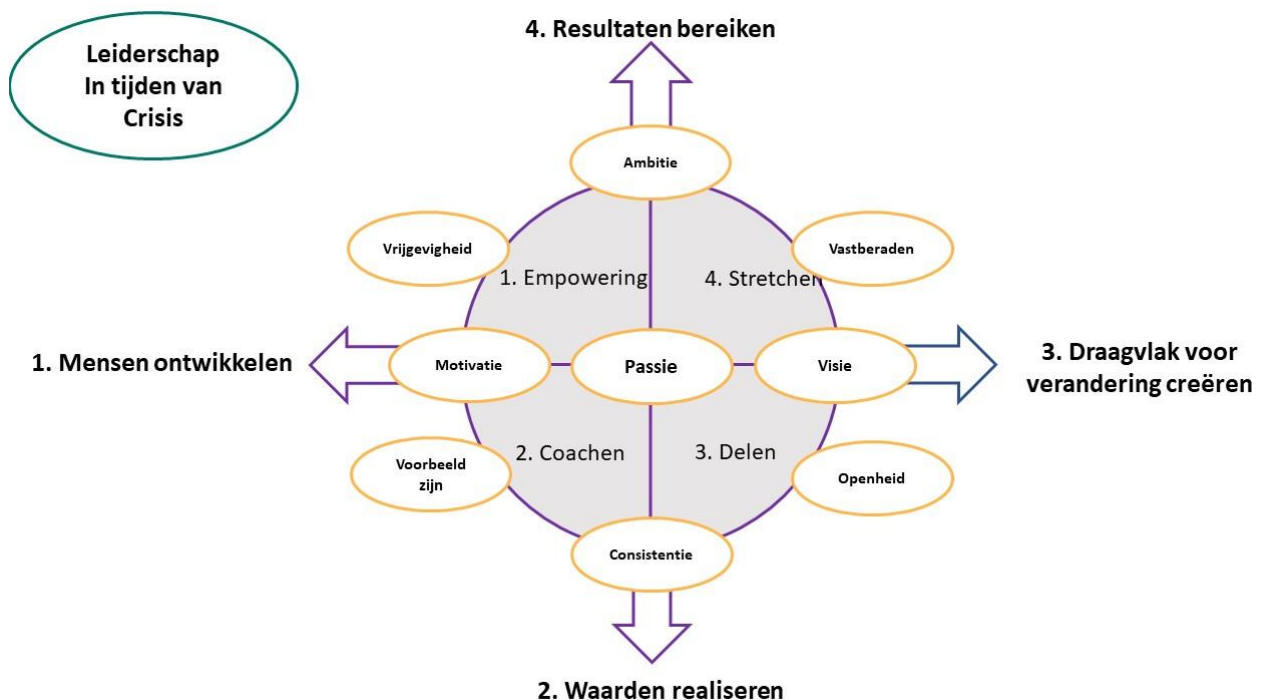
De overlevingsstrategieën vechten, vluchten en bevriezen worden zichtbaar in **symptomen** zoals rationaliseren, praten over in plaats van doen, ieder voor zich, passiviteit, wandelgang gesprekken en weerstand. Herken je de CRASH stemming? De positieve intentie van het vasthouden aan het oude vertrouwde is **overleven**.

Het gevaar is dat een organisatie daardoor achterop raakt ten opzichte van de concurrentie. Naast gevaren zijn er ook altijd **mogelijkheden**. In een tijd van 'survival of the fittest' vraagt het leiderschap om een organisatie flexibel door opeenvolgende veranderingen te loodsen. **Continue verandering** vraagt dat mensen **leren ontspannen in de verandering** en hun creativiteit en hun kwaliteiten in kunnen zetten ten dienste van de verandering.

Een **veel gemaakte fout** is dat leiders in tijden van crisis beginnen met **druk zetten** op het veranderen. Hierdoor gaat de stress factor omhoog en dat activeert juist de overlevingsmechanismen. De opdracht voor leiders is om bij crisis situaties eerst te zorgen voor **empowerment** en **coaching**. Het vraagt onder meer **emotionele intelligentie** en het bewaken van de **waarden** van de organisatie.



Zodat medewerkers leren **leven met onzekerheid**. Kunnen **ontspannen** in de verandering omdat ze **vertrouwen** hebben in de leider en zijn of haar koers. Zo kunnen medewerkers hun kwaliteiten optimaal inzetten en wordt generatieve samenwerking mogelijk. **Synergie** leidt tot $1 + 1 = 3$ of meer.



Als de basis staat dan komt er ruimte om **draagvlak voor verandering** te creëren en wordt het mogelijk **gewenste resultaten** te bereiken.

Kwaliteiten die van een leider gevraagd worden om dit hele proces in goede banen te leiden zijn: vrijgevigheid, motiveren, zelf het goede voorbeeld geven, consistentie, openheid, visie hebben en uitdragen, vastberadenheid en ambitie.



Flexibel zijn vraagt een goede **voorbereiding** zodat je mogelijkheden die zich aandienen tijdig herkent en weet hoe je van deze mogelijkheden gebruik kunt maken.

Succes is geen toeval doch dwing je af door klaar te zijn voor de toekomst. Dat is een continu proces waarin je de gehele opleiding door wordt 'gevoed'. Je ontwikkelt vaardigheden die zijn gemodelleerd van succesvolle leiders. Je wordt je bewust van de belangrijkste aandachtsgebieden als je wil:

- a. groeien met jouw team of organisatie,
- b. innoveren & veerkracht ontwikkelen of
- c. overleven in tijden van crises.

Zodat jij een team of organisatie succesvol door een fase van verandering kunt **gidsen**.

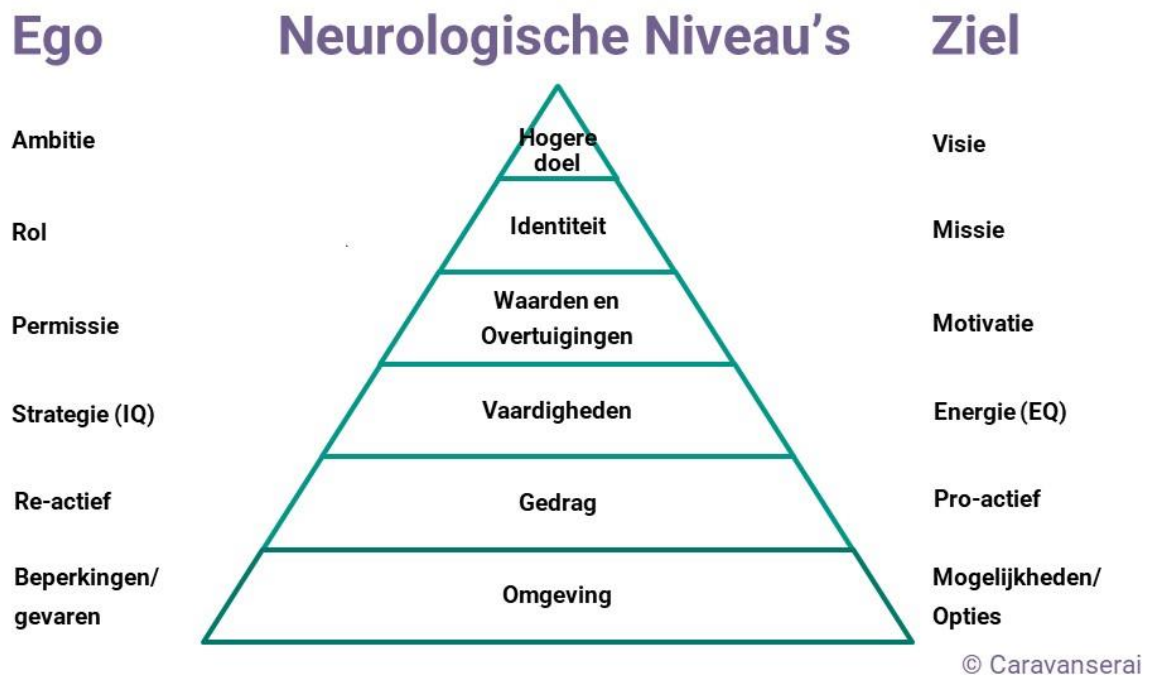


Een praktisch model om je verder op weg te helpen om gericht te sturen op succes is het door Robert Dilts ontwikkelde model van de

Neurologische Niveau's.

Het is een gelaagd model dat je zowel kan betrekken op een individu, een project, een team of een hele organisatie. In het navolgende model wordt ook een onderscheid gemaakt tussen het 'Ego' en de 'Ziel'. Twee kanten die elkaar nodig hebben om succesvol te ondernemen.

De kunst is om deze twee kanten met elkaar te **verbinden** en er een goede **balans** in te vinden. Zodat de organisatie een gezonde winst maakt en duurzaam bijdraagt aan de omgeving van de doelgroep.



Iedere organisatie is werkzaam in een bepaalde **omgeving**. Dat kan heel lokaal zijn of (inter)nationaal. De omgeving biedt zowel **kansen** als **bedreigingen** en die kunnen afhankelijk van het tijdsbeeld wisselend zijn.

Leiderschap op basis van macht zorgt ervoor dat angst in organisaties sneller toeneemt. Druk uitoefenen werkt averechts. Onzorgvuldig met mensen omgaan zorgt ervoor dat de **stress** toeneemt en het energie niveau en de creativiteit juist afneemt.

Het ego van mensen schiet onbewust in werking en heeft de neiging om **re-actief** te reageren op veranderingen. De uitingsvorm kan zijn vechten, vluchten of bevriezen. Uit mijn eigen ervaring als leidinggevende weet ik hoe medewerkers vaak houvast zoeken in het 'oude' terwijl het nieuwe juist zo nodig is.

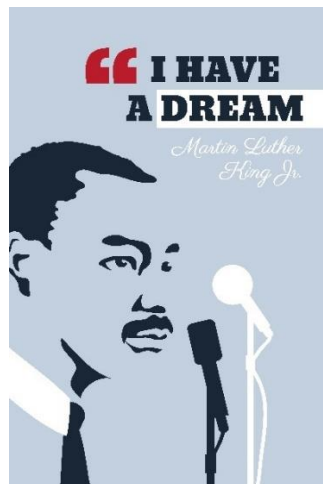


"He refuses to change the lightbulb until we change management style."

De strategie van **'hakken in het zand'** is op overleven gericht. Ik hoor het een van mijn medewerkers nog zeggen: "eerst maar die duidelijkheid, dan kijken we wel verder". Tja, en duidelijkheid is wat er in tijden van crisis aan ontbreekt. We moeten beslissingen nemen op basis van beperkte informatie.

Het ego van mensen vindt veranderingen dus spannend. Is er straks wel een plek voor mij? En welke plek dan? Kan ik aan de nieuwe functie eisen voldoen? Of kom ik op een plek waar ik mij niet thuis voel waardoor ook mijn eigen ambitie in het geding komt.

De kunst is om bij veranderingen mensen een beeld te schetsen van een toekomst waar medewerkers graag bij willen horen. Het voorbeeld van **Martin Luther King**: 'I have a dream' wordt ook wel het 'belofde land' model genoemd. In plaats van de invloed van macht maakt de verbindende leider gebruik van de macht van invloed. Daarbij is **congruentie** een kritische succesfactor om geloofwaardig over te komen.



Het boeiende is dat aan de kant van **de ziel** de mens houdt van veranderingen. Volgens de hoogleraar onderwijswetenschapper **Rob Martens** bloeien in een psychologisch **veilige omgeving** spel en intrinsieke motivatie als vanzelf op. Het is onze natuur om te groeien en te bloeien.

Het is van belang dat mensen voldoende veiligheid ervaren om te **experimenteren** met nieuw gedrag. Als het veilig genoeg is dan zijn mensen creatief en vol met (levens)energie.

Pro-actief gedrag is te herkennen aan de initiatieven die mensen nemen om bij te dragen aan ontwikkeling. Ook tijdens vergaderingen nemen ze actief deel.

De motivatie komt van binnenuit. De persoonlijke **waarden** van een medewerker sluiten voldoende aan bij de waarden van de organisatie. Op persoonlijke en op organisatie niveau is er een **heldere missie**. Waar staan we voor? Een missie is letterlijk de opdracht die iemand op zich neemt om de visie en het hogere doel te realiseren.



Een onderzoek van **Daniel Pink** heeft veel inzicht gegeven in wat mensen nou echt motiveert. Hij komt op **3 kritische succes factoren**:

- **autonomie** – meer vrijheid hebben om zelf beslissingen te kunnen nemen
- **meesterschap** – medewerkers willen zich verder kunnen ontwikkelen
- **doelgerichtheid** – duidelijkheid over wat een resultaat bijdraagt aan anderen (collega's, de organisatie of klanten).

Diverse bedrijven – waaronder Google en Apple – geven medewerkers tijd om een deel van hun werktijd zelf te besteden aan wat zij belangrijk vinden niet zijnde hun vaste taken. Het resultaat is dat veel innovatie juist in die tijd wordt gerealiseerd.

Graag wil ik je uitnodigen om een oefening te doen. Je kunt dit zelf doen of samen met andere leden van een (project) team. Aan de hand van deze Neurologische Niveaus kun je zelf het **contrast** in beeld brengen tussen een succesvolle en een niet succesvolle organisatie. En om wat eenvoudiger te beginnen kun je dit op kleinere schaal al doen door wel of niet succesvolle projecten te **evalueren** aan de hand van de volgende vragen die zijn gekoppeld aan de Neurologische Niveaus.

Je gaat ontdekken wat:

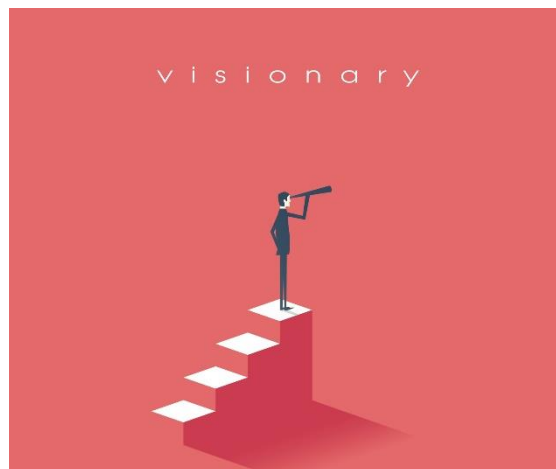
“het verschil is dat het verschil maakt”.

Hier kom je achter door aan de hand van de navolgende vragen te reflecteren op twee projecten. Eén succesvol en één niet succesvol project.

Oefening: Belangrijkste succes factoren

Welke rol heeft visie (bijdrage aan het grotere geheel zoals de in of externe klant) gespeeld?

- Was er een visie?
- Hoe duidelijk was de visie?
- Hoe is de visie gecommuniceerd aan de teamleden?
- Was er draagvlak onder de teamleden voor deze visie?



Welke rol heeft identiteit gespeeld?

- Was er een gevoel van identiteit (wij of juist eilandjes) in het team?
- Was er een duidelijk product/doel?
- Was er in team sprake van een heldere rolverdeling?
- Was er sprake van een heldere missie/ambitie op persoonlijk niveau en op team niveau?
- Wat was het symbool voor succes of voor falen in dit team?

Welke rol hebben waarden en overtuigingen gespeeld?

- Wat waren de waarden gekoppeld aan het succes?
- Wat was belangrijk? Bijvoorbeeld kwaliteit, samenwerking etc.
- Wat was belangrijk voor de teamleden?
- Waren deze waarden ook aanwezig bij niet succes?
- Wat waren de belangrijkste overtuigingen bij de succes ervaring?
- Welke overtuigingen waren anders in de niet succes ervaring?

- Waren er andere of beperkende overtuigingen in de niet succes ervaring?
- Welke motivatie hadden de team leden?
- Ervaarde de teamleden permissie om het beste uit zichzelf te halen? Waarom of waarom niet?



“What if we don’t change at all ...
and something magical just happens?”

Welke vaardigheden speelden een sleutelrol?

- Welke vaardigheden en kwaliteiten waren aanwezig?
- Welke vaardigheden bepaalden het succes?
- Welke belangrijke vaardigheden ontbraken bij niet succes

Welk gedrag was bepalend?

- Wat was kenmerkend gedrag van de teamleden die bepalend waren voor succes dan wel niet succes?
- Hoe behandelden de teamleden elkaar?
- Wat deden ze wel of juist niet?
- Wat was het verschil dat het verschil maakte? Bij voorbeeld: flexibiliteit of starheid.

Hoe bepalend was de omgeving?

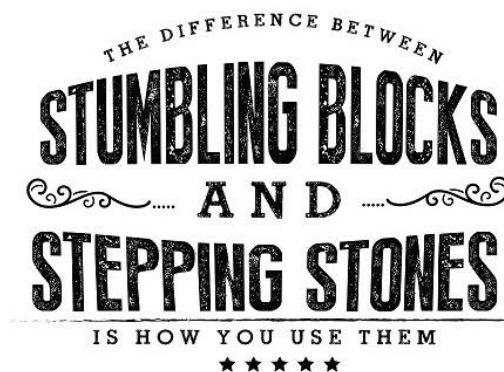
- Hoe was de omgeving? Welke kansen en bedreigingen speelden er?
- Hoe gingen teamleden om met deze kansen en bedreigingen?
- Welke cultuur is er gecreëerd?

Bonus: De structuur achter geluk.

Het uitgangspunt bij modelleren herhaal ik nog maar eens. **Ervaring** heeft **structuur**. Mensen kunnen zichzelf verliezen in de inhoud. Een onophoudelijke stroom van gedachten en woorden. Of doorhollen naar het volgende doel. De volgende ervaring. Zonder te leren van eerdere ervaringen. Wat een verspilling van **hulpbronnen**!

Wijsheid ontstaat achteraf. Door de tijd te nemen om te **reflecteren**. Een lerende organisatie vraagt om tijd te durven nemen om stil te staan. Juist als het druk is. Zodat geleerd kan worden van de **feedback**. Waardoor gericht kan worden bijgestuurd om doelen in de toekomst makkelijker te realiseren. Zo wordt feedback omgezet in feedforward. En komt het realiseren van de visie binnen handbereik.

Ongeacht de situatie in de omgeving waarin een organisatie actief is doen zich altijd **kansen** en **bedreigingen** voor. De kunst is om als organisatie 'fit for the future' te zijn. Het is een continu proces. Om ervoor te zorgen dat mensen letterlijk en figuurlijk fit zijn. Sturen op balans werk-privé van jouw medewerkers. Zorgen dat de organisatie de kennis en ervaring ontwikkeld die nodig zijn om flexibel om te kunnen gaan met veranderingen. Een ambitie te hebben die zorgt voor een gezonde financiële basis en een visie te hebben die ervoor zorgt dat de doelgroep graag zaken met jouw organisatie wil blijven doen.



De hoogleraar **Richard Wiseman** heeft onderzoek gedaan naar wat hij noemt: “**the luck factor**”. Uit zijn onderzoek blijkt dat geluk meestal **geen toeval** is. Incidenteel treft iemand een lot uit de loterij. Maar hoe groot is de kans dat je daadwerkelijk de Postcodeloterij wint? Voor de meeste mensen geldt dat de kans op een goed inkomen veel groter is als ze veel tijd en energie stoppen in een opleiding en een passende baan vinden.

Uit het onderzoek blijkt dat:

- gedachten het geluk in het leven van mensen creëren
- mensen met positieve gedachten de kans vergroten dat ze geluk ervaren in hun leven
- 82% van de mensen die geluk ervaren bereid zijn om er hard voor te werken
- mensen met negatieve gedachten hun eigen onfortuin creëren en
- 80% van de mensen die geen geluk ervaren dat wijten aan het lot.

Nou kun je in het leven soms echt vette **pech** hebben. En de vraag is steeds: “wat kan ik – gegeven de omstandigheden – doen? Waar ligt **mijn invloed**? Wat is het verschil dat het verschil maakt tussen wel of geen geluk ervaren? Zo was en ben ik nog steeds erg onder de indruk hoe de ruim 2 jaar geleden overleden snowboardster **Bibi Mentel** met haar lot is omgegaan. En hoe ze als **bron van inspiratie** een verschil heeft gemaakt in het leven van vele andere mensen. En nog doet via de door haar in het leven geroepen stichting.

Stel jouw bedrijf zit in een crisis en er doet zich ook een nieuwe mogelijkheid voor. Maar daar is de organisatie **niet op voorbereid**. Medewerkers hebben bijvoorbeeld de afgelopen jaren geen opleidingen gevolgd om mee te gaan met nieuwe ontwikkelingen. Of er is veel **onderstroom** omdat er weinig aandacht is geweest voor een psychologische veilige werkomgeving. Zelfs al herken je de kans je kunt hem niet pakken want de mindset voor succes is niet voorhanden.

Stel jouw bedrijf heeft zich wel goed voorbereid op toekomstige ontwikkelingen. Er is sprake van een **lerende organisatie** en jullie zijn klaar om nieuwe mogelijkheden aan te pakken. Probleem is dat er niemand is die **alert** is op de **mogelijkheden** zodat ze niet worden herkend. Ook dat is dan dikke pech. Want dan mis je de kans die er wel degelijk is.

Geluk ontstaat als je en **voorbereid** bent én open staat voor de mogelijkheden die de wereld te bieden heeft. Open staan betekent **bewust sturen** op de ‘inner game’, een positieve mindset inclusief de ontwikkeling van competenties. Alert zijn op de ontwikkelingen die gaande zijn of eraan zitten te komen. Zodat je de kansen die zich aandienen ook daadwerkelijk met beide handen kunt aangrijpen. **Geluk creëer je zelf!**

Of om nogmaals met Thomas Jefferson te spreken:

Ik heb al mijn succes aan geluk te danken.

Het interessante is dat hoe harder ik werk, hoe meer geluk ik heb.



Literatuur:

- Succes Factor Modeling, Next Generation Entrepreneurs – Robert Dilts
- Generative Collaboration, Releasing the Creative Power of Collective Intelligence – Robert Dilts
- Conscious Leadership and Resilience, Orchestrating Innovation and Fitness for the Future – Robert Dilts
- Generative Consulting: tools for Creativity, Consciousness and Collective Transformation – Robert Dilts, Kathrin Wyss, Colette Normandeau, Elisabeth Falcone and Jean-Francois Thiriet
- The Power of Mindset Change – Robert Dilts and Mickey Feher
- Generative Coaching 1: the Journey of Creative and Sustainable Change – Robert Dilts & Stephen Gilligan
- Generative Coaching 2: Enriching the Steps to Creative and Sustainable Change – Robert Dilts & Stephen Gilligan
- Generative Coaching 3: Multiple Levels of Creating Success – Robert Dilts & Stephen Gilligan
- NLP 2, the next generation – Robert Dilts and Judith Delozier
- From Coach to Awakener – Robert Dilts