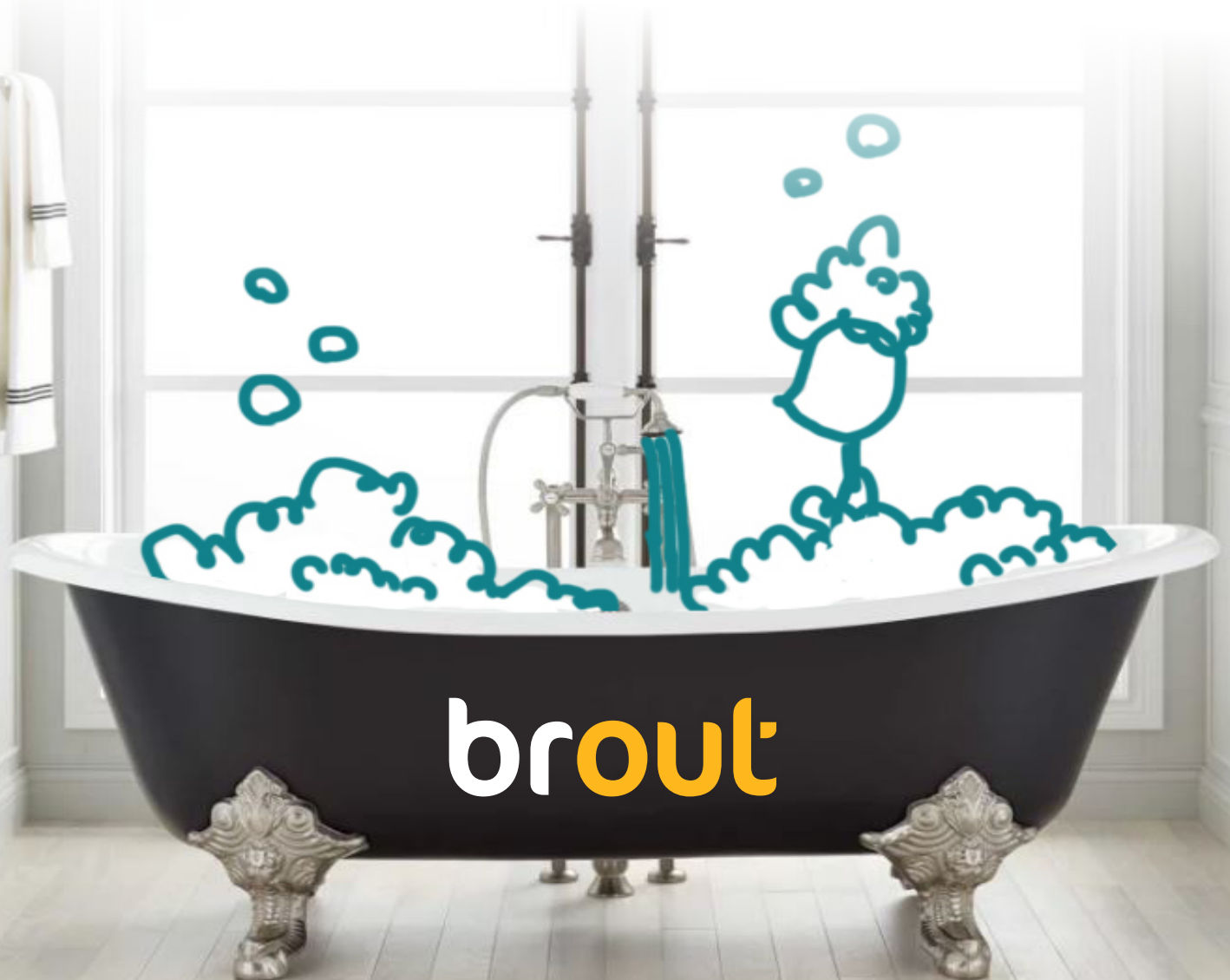


# Durf jij je *EGO* weg te zepen?

**Goed feedback geven en 9  
andere superkrachten voor  
succesvolle leiders**



**brout**

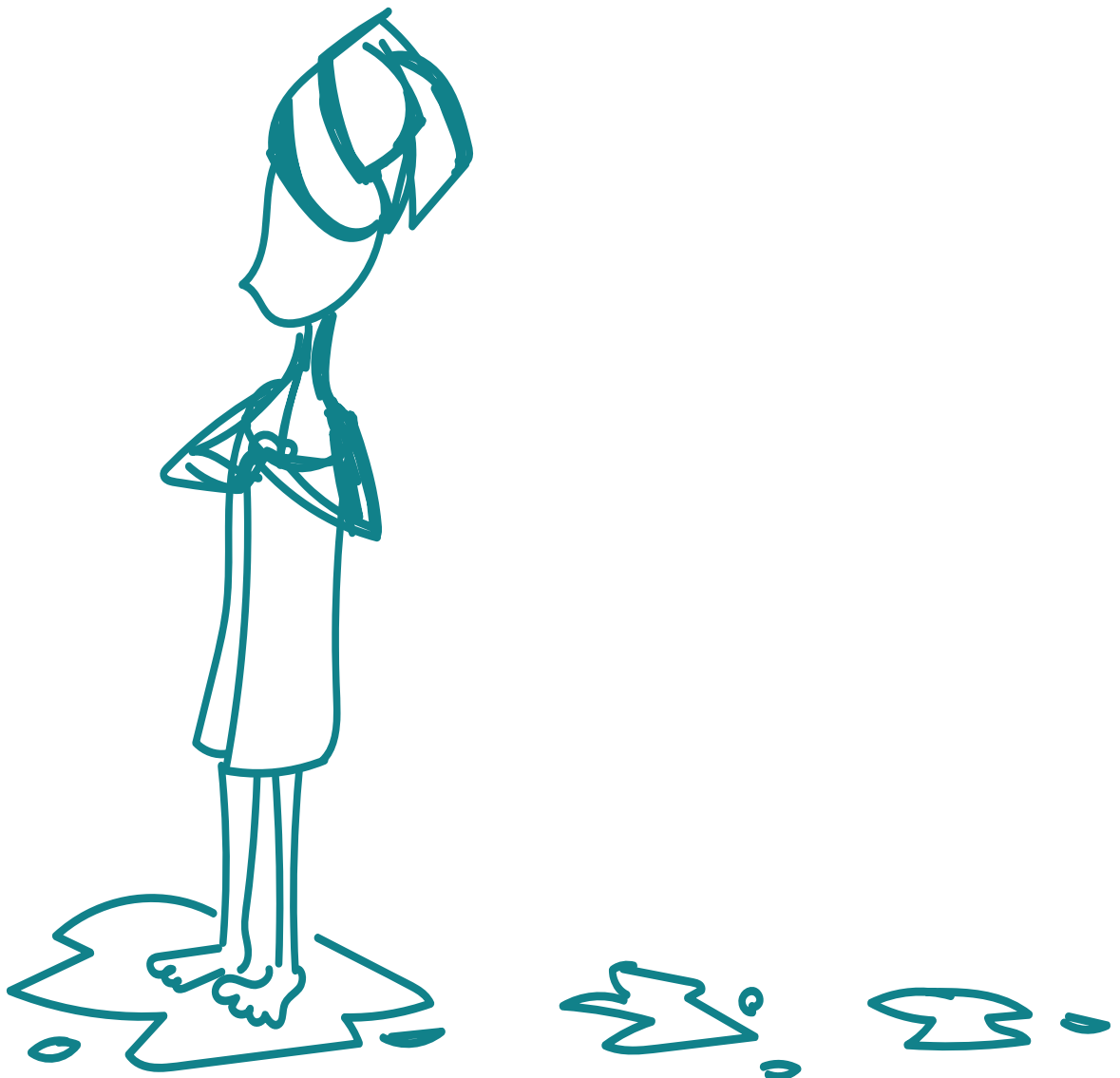
# Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Goed feedback geven	6
2. Je bent altijd in communicatie!	9
3. Niets duurt voort, behalve verandering	11
4. Kansen zien en leiderschap nemen	14
5. Weet je wat jij zou moeten doen?	16
6. Je hebt altijd drie wegen naar geluk	18
7. De vier pijlers van succes	21
8. Waar ligt de grens	22
9. Zo raak je (niet) overstuur	24
10. Wat is jouw werkvermogen	26
Nawoord	28



# Hoe heerlijk zou het zijn?

Je doet een training in persoonlijke groei van twee dagen en op dag drie ben je af! Ben je compleet, geheel getransformeerd en ziet je leven er ineens veel rooskleuriger uit: je vrienden vragen een keer wat jij wilt doen op vrijdagavond, je vriendin vindt het ineens veel leuker om naar jouw ouders te gaan in plaats van naar de hare en je baas geeft je spontaan opslag. En dit alles in een ontspannen sfeer terwijl je met een grote glimlach op wolken loopt. Het leven is heerlijk.



# Was het maar zo'n feest.

Terwijl iedereen weet dat je voor lichamelijke groei, lees een goed en lekker lijf, minstens drie keer per week moet trainen, op je eten moet letten en vooral moet variëren, denken sommige mensen dat als je je alleen al inschrijft voor een sportschool abonnement of de (wo)men's health een keer koopt, je daar gratis het lichaam van je dromen bij krijgt, gespierd, lenig en zonder vetrandje.

Niets is minder waar! En zo is het ook met persoonlijke ontwikkeling. Net als een kreeft, groeien wij als mens, lichamelijk en fysiek, laag voor laag!

Persoonlijke ontwikkeling gaat stap voor stap, met de dag. Inzichten die je krijgt pas je toe in je leven en het effect van nieuw gedrag betaalt zich pas live, in het "echie", uit. Dus effectief gedrag kun je vergelijken met lik op stuk: je krijgt gelijk het resultaat van je eigen actie. Dat is bijster interessant maar kan ook vrese-lijk, irritant en vermoeiend zijn. En daarom is dit boekje. Voor als je het even niet meer weet hoe het ook alweer zat. Of als je vastloopt in je relatie, op je werk of in de familie. Zie het als een sport oefening waarvan je nog een keer wilt weten hoe het nou precies exact ging zodat je juist die spier kunt trainen! En daar word je sterker van en zo groeit jouw zelfontwikkeling!

Als onderliggend basis, en onthou deze altijd: zodra je ego om de hoek komt kijken is het bijna altijd per definitie niet effectief. Je ego heeft graag gelijk, domineert graag, roept te snel "zoek het dan maar uit" en vindt andere dingen belangrijk dan jij: dus als je relatie niet loopt zoals je wilt, of je wordt binnen het werk of gezin niet gezien of men houdt geen rekening met je, weet dan als eerste dat je ego je waarschijnlijk dwars zit. En hoe je die wegzeept, hebben we in 11 modellen weergegeven. Lukt het hierna nog steeds niet, maak dan een afspraak met een van onze Brouters: we helpen je graag verder op weg!

**Mr. Brout**

Feedback  
is the  
breakfast  
of  
champions.



# Goed feedback geven

Deadlines, een volle agenda, projecten die extra aandacht vragen... Soms sta je onder hoogspanning. Kleine irritaties veranderen dan gemakkelijk in enorme frustraties. En een snauw is zo gegeven. 'Je praat te hard!', 'Je ruimt je rommel niet op!', 'Je hebt het papier opgemaakt!' of 'Kun je dan echt geen rekening met mij houden?!'

## Van onderstroom naar verbinding

Het overkomt de beste, maar het kan gelukkig ook anders! In trainerstermen spreken we van feedback, Brout noemt dit onderstroom. Ga bij irritaties met de ander in gesprek. Voorkom dat de onderstroom te lang doorgaat en dat frustraties uitmonden in ruzies. Zo creëer je verbinding in plaats van afstand. We hebben een simpel stappenplan om helder en effectief de onderstroom te bespreken.

## Voor je begint: Is dit van mij of van de ander?

Bedenk vooraf wie de bron van irritatie is. Vertoont de ander afwijkend gedrag, of ben jij misschien overgevoelig? Als jij bijvoorbeeld heel gevoelig bent voor geluid, dan kun je iedereen vragen stiller te zijn, maar misschien kun je beter op zoek gaan naar goede oordoppen. Ben je echter steeds uit je concentratie wanneer die ene collega hard begint te praten? Dan is dat een patroon dat je kunt bespreken.

## Stap 1: Benoem het gedrag concreet

Hoe concreter, hoe beter. Zeg niet: 'Jij bent altijd te laat.' Benoem in plaats daarvan wanneer hij of zij te laat was. Als vuistregel kun je twee of drie momenten benoemen. Bijvoorbeeld: 'Vorige week voor ons overleg heb ik een kwartier op je gewacht. En gisteren zouden we samen lunchen, maar je was nog 40 minuten aan het bellen.' Als je duidelijk aangeeft welk gedrag stoort, verklein je de kans op discussie.

## Stap 2: Maak duidelijk wat het gedrag met jou doet

Welk gevoel geeft het gedrag van de ander jou? Dit is misschien wel de belangrijkste stap. Denk bij het benoemen van je emoties aan de vier B's: boos, bang, bedroefd en blij. Onder deze basisemoties zijn alle andere emoties te verdelen. Over te laat komen, kun je bijvoorbeeld zeggen: 'Als je te laat bent, dan word ik daar verdrietig van. Ik ben dan bang dat je mij niet serieus neemt.' Over jouw gevoelens kun je geen discussie krijgen. De ander kan niet zeggen: 'Daar word jij helemaal niet verdrietig van.'

## Stap 3: Zoek samen naar een oplossing

Bespreek samen jouw wens. De ander kan bijvoorbeeld zijn best doen vaker op tijd te zijn of even een apje sturen wanneer een eerdere afspraak uitloopt. Het belangrijkste is dat jullie in gesprek gaan. Zo kom je in verbinding.

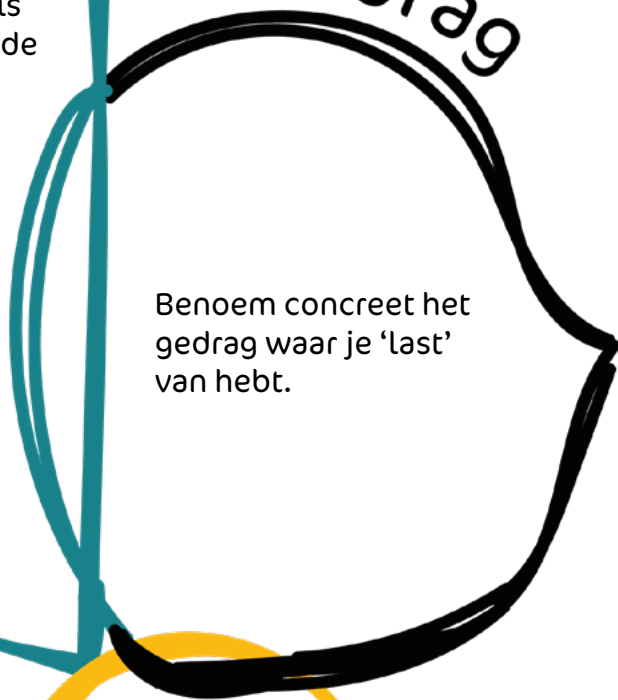
# Reflectie

Ben ik te overgevoelig of is dit echt iets van de ander?



# Gedrag

Benoem concreet het gedrag waar je 'last' van hebt.



# Gevoel

Welk gevoel geeft dat gedrag je?



# Gesprek

Ga met elkaar in gesprek om in verbinding te komen.





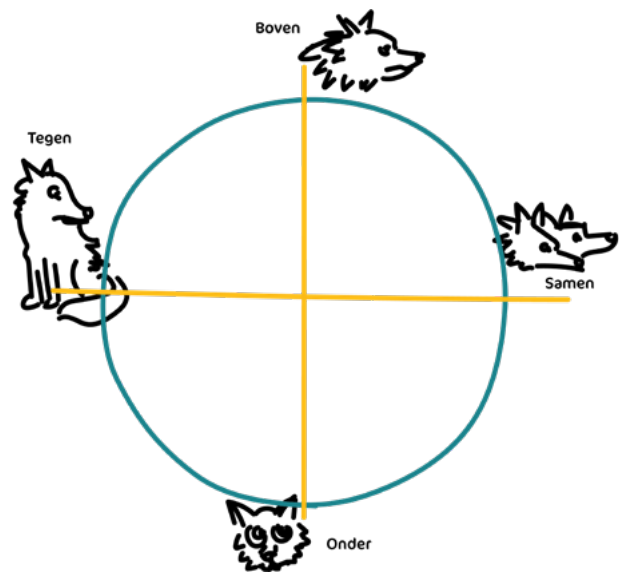


# Je bent altijd in communicatie!

Communicatie is meer dan alleen praten. Een verkeerde blik of een net iets te harde 'Jaa-haa' kan voldoende zijn om een ruzie te ontketenen. Subtiële boodschappen kunnen verstrekkende gevolgen hebben. Even 'uit' de communicatie gaan door naar een andere ruimte te gaan, lost meestal niets op. Stilte of afwezigheid zijn misschien wel de meest aanwezige vormen van communicatie. Denk maar aan de stoel die onverwachts leeg is of dat mailtje dat uitblijft.

## De Roos van Leary

Gelukkig kun je de wisselwerking van communicatie op een effectieve manier doorbreken. De Roos van Timothy Leary, ook het interpersoonlijk circumplex genoemd, is een model waarmee je inzicht krijgt in patronen. Leary deelt communicatie in op twee assen: dominantie en verbondenheid. Dominante communicatie noemt hij 'boven' en submissieve communicatie 'onder'. De mate van verbondenheid loopt van heel verbonden (samen) naar totaal uit verbinding (tegen) (zie figuur 1). De Roos van Leary beschrijft het effect van bepaalde communicatie op de ander en geeft daarbij een aantal spelregels.



Figuur 1

### ✓ Regel 1: Bovengedrag roept ondergedrag op en vice versa

Een persoon in 'boven-tegen' zegt bijvoorbeeld: 'Ik weet precies hoe we dit probleem kunnen aanpakken, dus volg mijn instructies.'

De ander gaat automatisch naar 'onder' en zegt: 'Oké, ik ben blij dat je weet waar je het over hebt.'

### ✓ Regel 2: Samengedrag roept samengedrag op

**Persoon 1:** 'Dit probleem vind ik lastig, maar ik ben blij dat ik het met jou aanpak.'

**Persoon 2:** 'Ja, dat vind ik ook!'

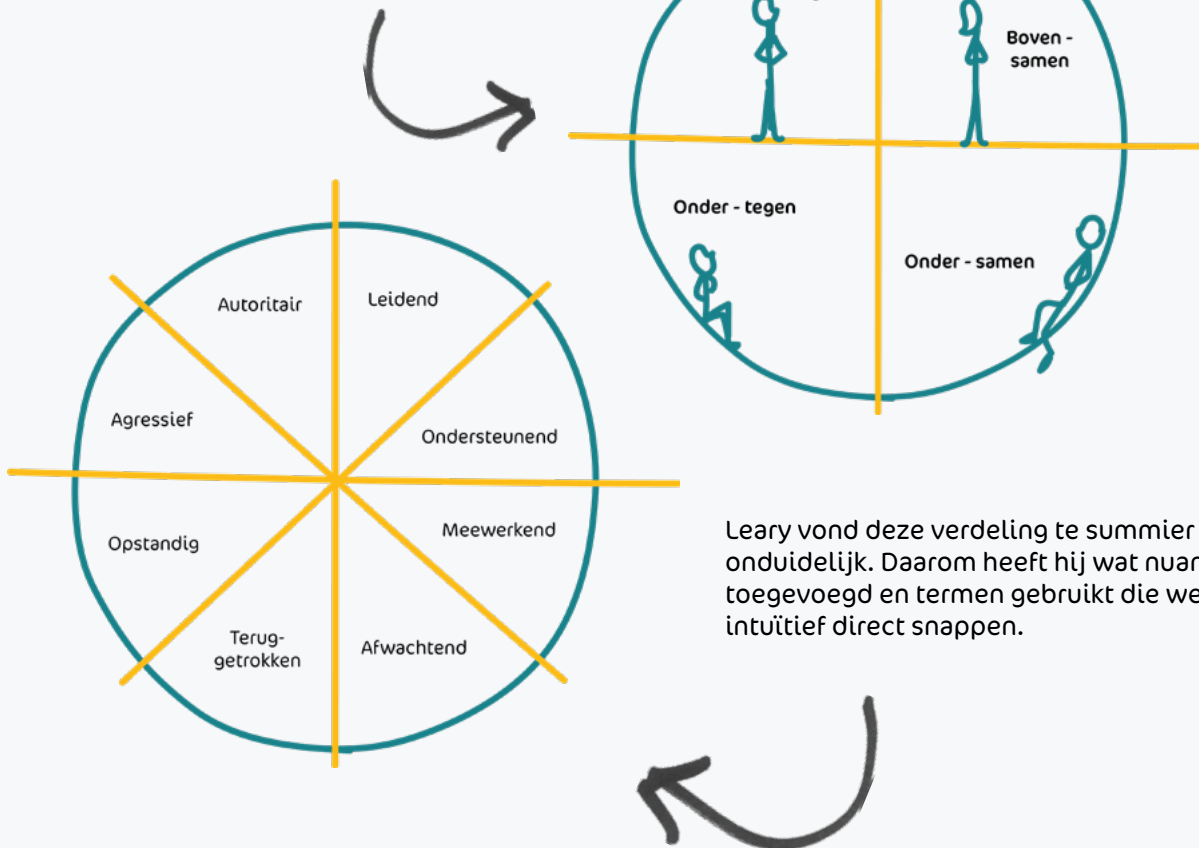
### ✓ Regel 3: Tegengedrag roept tegengedrag op

**Persoon 1:** 'Ik kom altijd overal jouw spullen tegen. Je hebt nog nooit iets opgeruimd.'

**Persoon 2:** 'Ik ben keihard aan het werk en heb niet de tijd om steeds alles op te ruimen.'

## The Bigger Picture

Je kunt de twee assen samenvoegen om de volgende samen te maken.



Leary vond deze verdeling te summier en onduidelijk. Daarom heeft hij wat nuances toegevoegd en termen gebruikt die we intuïtief direct snappen.

Ook hier gelden dezelfde regels. Leidend gedrag roept afwachtend gedrag op. Agressief gedrag roept opstandig gedrag op. **Autoritair roept teruggetrokkenheid op.** En **meewerkend gedrag roept ondersteunend gedrag op.** Deze patronen ken je al te goed. Je collega komt binnen en zegt: 'Het is hier wel koud hè?' (afwachtend) en jij zegt meteen: 'Ik doe de verwarming een graadje hoger!' (leidend). Of je zegt tijdens een vergadering tegen een collega met een idee: 'Nee, dat gaan we niet doen!' (autoritair) waarop hij of zij de hele vergadering niets meer zegt (teruggetrokken).

### Leuk die patronen, maar wat kan ik ermee?

In alles wat Brout doet, stellen we de vraag: 'Wat doe ik, dat dit gebeurt?' Ook als we kijken naar de Roos van Leary. Zit je in een patroon met iemand waar je niet blij mee bent? Met de vraag 'Wat doe ik, dat dit gebeurt?' ontdek je welke stijl uit de Roos van Leary jij in die situatie hanteert. En vervolgens ga je iets anders doen. Het maakt dan niet uit wát je anders doet. Simpelweg patronen doorbreken en ander gedrag vertonen leidt al tot een nieuwe situatie! Word je daar bedreven in? Dan kun je ervoor zorgen dat die nieuwe situatie precies is zoals jij het wilt.

### Zelf aan de slag!

Probeer de volgende keer dat je collega iets dominants (boven) zegt, de situatie te veranderen. Zegt je collega weer te weten hoe je een probleem moet aanpakken? Geef dan eens tegengas. Zeg bijvoorbeeld: 'Je hebt geen idee waar je het over hebt. Ik heb hier veel over gelezen en weet dat een andere aanpak beter is. We doen het voor de verandering eens op mijn manier!'

# Niets duurt voort, behalve verandering – Heraclitus

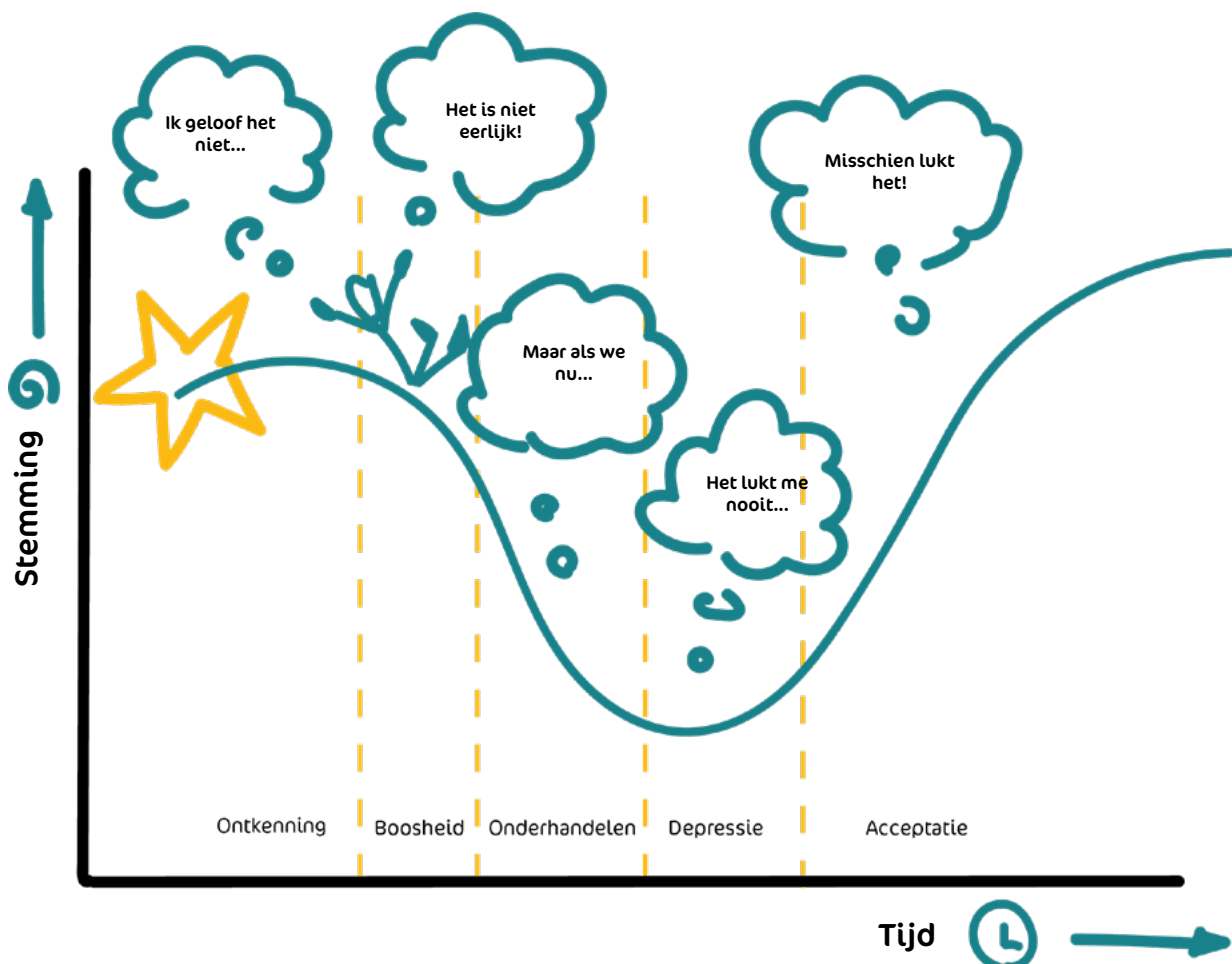
'Anders maken', 'wijzigen' of 'anders worden' – dat is de betekenis van 'veranderen' volgens het Van Dale woordenboek. Een korte opsomming van een allesomvattend begrip. Alles verandert.

Constant. Cultuur verandert. Tradities veranderen. Wetten veranderen. Maar ook jouw manager verandert. En jouw klanten, vaardigheden en de omzet.

Sommige veranderingen gaan heel geleidelijk. Je kunt je waarschijnlijk niet eens herinneren wanneer je bent gaan e-mailen, een smartphone ging gebruiken of opeens in 3 stappen een maaltijd kon bestellen vanaf de bank. Andere veranderingen gaan juist heel abrupt. Van de ene op de andere dag werk je op een andere locatie of met een ander team. Een grote verandering zorgt vaak voor veel emoties. Maar ook tot nieuwe mogelijkheden!

## Fases van verandering

De Kübler-Ross verandercurve beschrijft de verschillende fases die je tijdens een verandering doorloopt. Ga je een verandering doorvoeren? Of merk je dat je weerstand hebt op een aanstaande verandering? Dan is het handig om deze fases in je achterhoofd te houden. Want als je herkent in welke fase jij of een ander zit, kun je daar op een effectieve manier mee omgaan. Dit vergroot de kans op een succesvol resultaat.



# De coronacrisis als case



## Fase 1: Ontkenning

Achteraf vaak de meest herkenbare fase. In het begin zeiden veel mensen over het coronavirus: 'Ach, het is maar een griepje' en: 'Aan de normale griep gaan jaarlijks veel meer mensen dood.' Vlak voor de Lockdown zei zelfs oud-minister Bruno Bruins nog dat 'de kans klein is dat het virus de oversteek naar Europa maakt.' Terugkijkend zijn er ongetwijfeld veel mensen die hun uitspraken graag willen terugnemen. De ontkenning zat niet alleen in woorden, maar ook in daden. Zelfs toen strengere maatregelen werden ingevoerd, gingen veel mensen nog steeds naar drukke plaatsen.

## Fase 2: Boos/verdrietig

Maar dan komt het besef – bij de een sneller dan bij de ander. In het geval van het coronavirus het besef dat dit virus niet met een paar weken weg is. De maatregelen worden strenger en er worden forse boetes ingesteld om deze te handhaven. Dan volgt ook de boosheid en het verdriet. Boos dat het bedrijf waar je zo hard aan werkt opeens in de problemen komt. Gelatenheid over alle evenementen die zijn geannuleerd. En natuurlijk het grote verdriet om naasten die ziek worden of overlijden aan het virus.

## Fase 3: Onderhandelen

Omdat we niet willen of kunnen 'zijn' met de emoties in fase 2, gaan we in de onderhandeling. Premier Rutte heeft bijvoorbeeld lang onderhandeld over het wel of niet sluiten van de scholen, kinderopvang en horeca. Zelfs toen de maatregelen toch werden doorgevoerd, was er nog steeds onduidelijkheid over de duur ervan en de vraag of onderzoek van de RIVM daar verandering in zou brengen. Onze zuiderburen begrepen niks van de 'halve' maatregelen. Zij verkeerden al weken in lockdown.

## Fase 4: Depressie

Dit is het dieptepunt rond de verandering. Nu wordt duidelijk dat we écht niet ontkomen aan de veranderingen. Het is in deze fase voor mensen vaak moeilijk om ook de mogelijkheden te zien.

## Fase 5: Acceptatie

Uiteindelijk vind je weer de weg omhoog. Tijdens de eerste vier fases zie je allerlei vormen van weerstand. Je voelt je machteloos, kunt voor je gevoel niets doen. Zodra je de verandering accepteert, kun je weer kijken naar jouw eigen invloed – of het nu gaat om het coronavirus, de overstap van Microsoft naar Google of om de aanschaf van een hypermodern koffiezetapparaat.

Vanaf het moment dat je de verandering accepteert, zijn er veel mogelijkheden. Dat zie je bijvoorbeeld terug in alle mooie initiatieven die tijdens de coronacrisis uit de grond schieten, zoals online pubquizen die de opbrengst doneren aan horecagelegenheden, huiskamer benefietconcerten, studenten die de website [www.gewoonmensendiemensenwillenhelpen.nl](http://www.gewoonmensendiemensenwillenhelpen.nl) oprichten, een vader die al zijn collega's vraagt om zijn jarige dochter een kaartje te sturen, zodat ze het tóch nog een beetje kan vieren en in talloze andere acties.

I am not  
what happened  
to me.

I am what  
I choose  
to become.

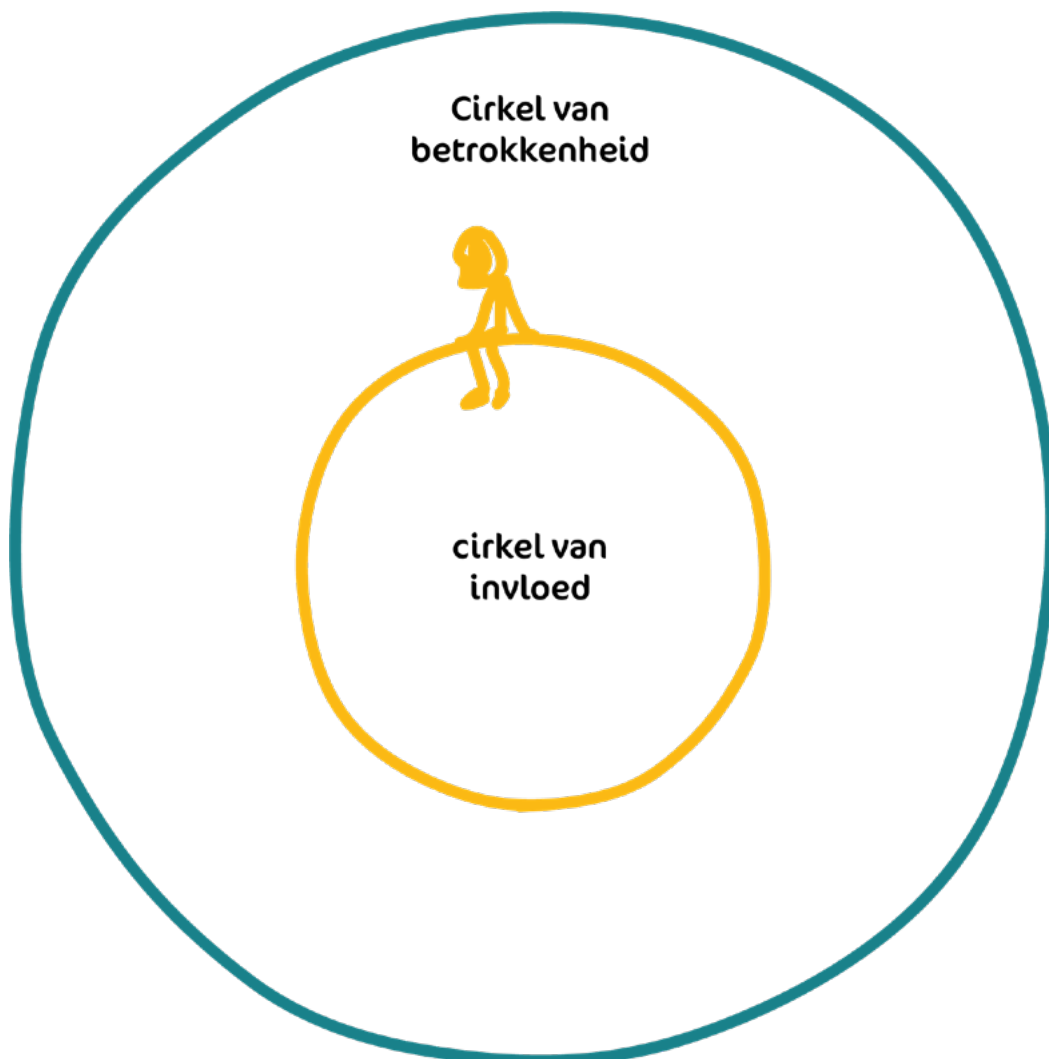


# Kansen zien en leiderschap nemen

Soms zit alles tegen. Je hebt je verslapen, het regent, je band is lek, de brug staat open, je komt te laat voor een belangrijke meeting én je broek scheurt. Als je dan eindelijk aan het werk wilt, stoot je je koffie om. Precies over de notities die je wilde uitwerken. Je zucht: 'Waarom moet dit mij allemaal overkomen?' Af en toe even klagen en balen van de dingen die je 'overkomen' is hartstikke menselijk. Dat doen we allemaal. Blijf je daarin hangen? Dan kost het je onnodig veel tijd, energie en geluk.

## De cirkels van invloed en betrokkenheid

Stephen Covey beschreef dit proces 30 jaar geleden al aan de hand van twee cirkels: de cirkel van invloed en de cirkel van betrokkenheid. De cirkel van invloed ligt in de cirkel van betrokkenheid en gaat om alle dingen in je leven waar je wél invloed op hebt. Alles waar je geen invloed op hebt, ligt daarbuiten: in de cirkel van betrokkenheid.



## Je leven in twee cirkels

Regen? Cirkel van betrokkenheid.

Lekke band? Cirkel van betrokkenheid.

Brug die open staat? Cirkel van betrokkenheid.

Je kunt eigenlijk alles wel in de cirkel van betrokkenheid plaatsen.

Mensen die dit doen, gedijen goed

in de slachtofferrol. Alles overkomt

hen. Ze kunnen er zelf niets aan doen,

toch?

Stel je voor: je besteedt als experi-

ment één dag ál je tijd, energie en

focus aan de dingen waar je niets aan

kunt doen. Het weer, je baas, de belas-

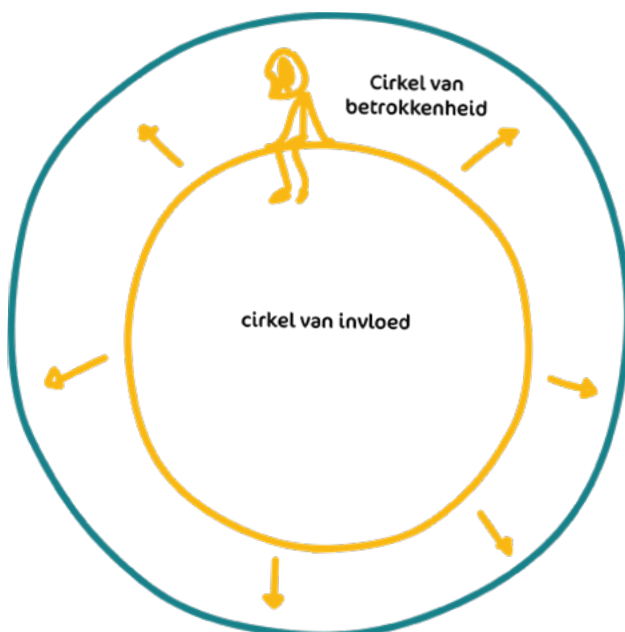
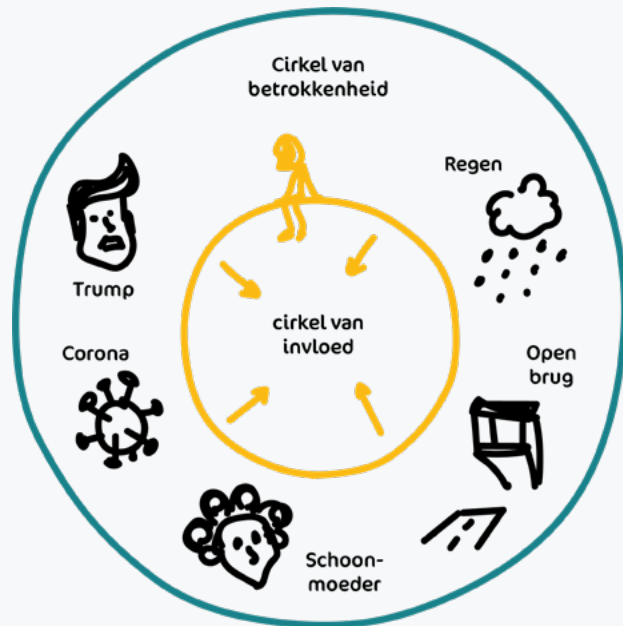
tingdienst, je partner, corona, Trump, die lekkage... Ga daar eens lekker over klagen. Laat het vooral ook

iedereen weten. En kijk dan wat er gebeurt. De eerste 5 minuten voelt dat misschien nog lekker, maar je

gaat je snel leeg voelen. Aan je lot over gelaten. Zonder mogelijkheden om het te veranderen. Je komt

in de depressiefase van de verandercurve terecht. De focus op de cirkel van betrokkenheid zorgt voor

een enorme krimp van je cirkel van invloed. En vermindert daarmee dus écht je invloed.



## Van reactief naar proactief

Gelukkig kan het anders! Neem het voorbeeld van de regen. Dat zit duidelijk in je cirkel van betrokkenheid. Máár, dat betekent niet dat je nat hoeft te worden als je de deur uitloopt. Pak een paraplu en het probleem is opgelost. Zo werkt het met alles. Dat je een cactus hebt, betekent nog niet dat je erop hoeft te zitten. Met andere woorden: zoek naar datgene waar je wél invloed op hebt.

Relatieproblemen? Praat erover. Werkt dat niet?

Probeer dan eens een relatiecoach. Uit je broek

gescheurd? Ga vaker hardlopen. Sta je altijd in

de file? Pak de trein. Verplaats de focus naar de

cirkel van invloed.

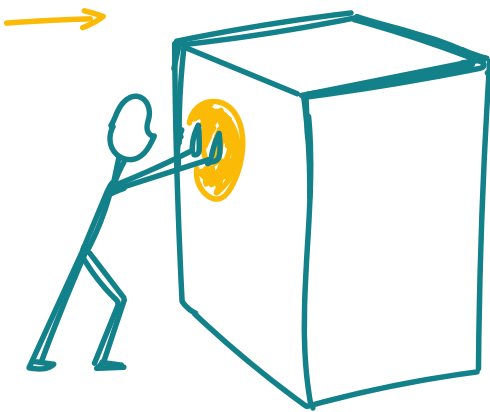
# Weet je wat jij zou moeten doen?

Je bent de hele dag anderen aan het beïnvloeden. Collega's overtuigen van je idee, klanten enthousiasmeren over je product... Soms gaat dat van een leien dakje. Andere keren voelt het als trekken aan een dood paard. Niet elke manier van beïnvloeden past in elke situatie.

We behandelen hier twee methoden van beïnvloeden (of overtuigen): de push methode en de pull methode. Eén van deze methodes hanteer je al zonder dat je het door hebt. Welke dat is, hangt af van jouw persoonlijke voorkeur. Omdat de meest effectieve methode afhankelijk is van de situatie, kun je hiermee experimenteren.

## De push methode

Pushen – of duwen – is het actief overtuigen van de ander. Je geeft goede argumenten, laat zien dat je expert bent, haalt eerdere successen aan en geeft veel relevante informatie. In sommige situaties is dit precies waar de ander op zit te wachten.

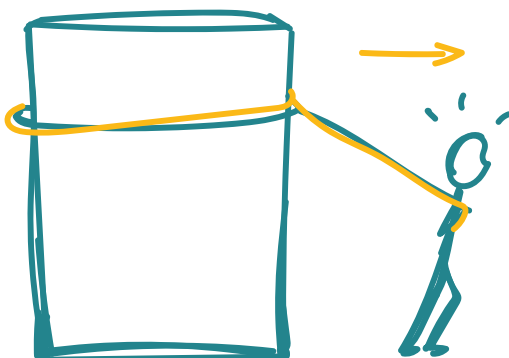


### Gebruik de push methode als:

- ✓ Jij duidelijk meer kennis hebt dan de ander;
- ✓ Je hebt gecheckt of de ander ook echt informatie van jou wil en vertrouwt dat jij weet waar je het over hebt;
- ✓ Er snel een keuze moet worden gemaakt.

## De pull methode

Je kunt het ook over een andere boeg gooien. In plaats van de ander te overspoelen met kennis en informatie, kies je voor luisteren, samenvatten en doorvragen. Doe je dat goed? Dan hoor je vanzelf waar de ander behoefte aan heeft. Laat jouw idee, product of argument daarop aansluiten. Dan krijg je vanzelf een win-win.



### Gebruik de pull-methode als:

- ✓ De ander duidelijk weet wat hij of zij wil;
- ✓ Je flexibel bent en snel kunt aanpassen;
- ✓ Je de relatie met de ander vooropstelt.



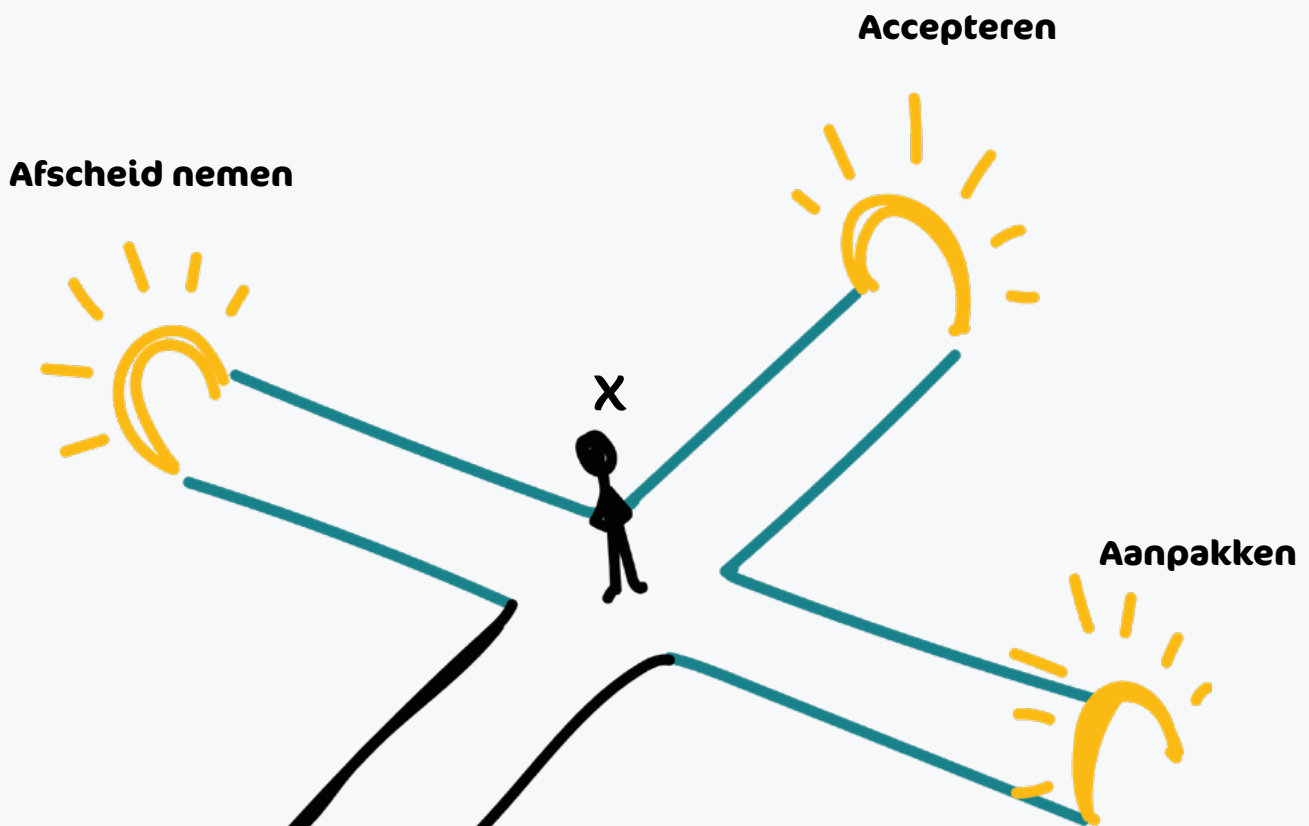


# Je hebt altijd drie wegen naar geluk

Je hebt altijd drie wegen naar geluk: accepteren, aanpakken of afscheid nemen. Dat lijkt heel simpel. Soms is het dat ook. Een andere keer niet. Welke weg kies je wanneer?

## Probleem X

Denk aan iets waar je al langere tijd 'last' van hebt. Iets waar je mee zit, wakker van ligt of waarvan je graag zou willen dat het anders was. Zoals onzekerheid over je functie, moeilijke communicatie in je bedrijf of een stoeve omgang met een collega. Deze last noemen we voor het gemak 'X'. Met jouw 'X' ga je op een denkbeeldig keuzekruispunt staan. Je kunt kiezen tussen de drie A's: Accepteren, Aanpakken of Afscheid nemen.



## 1. Accepteren

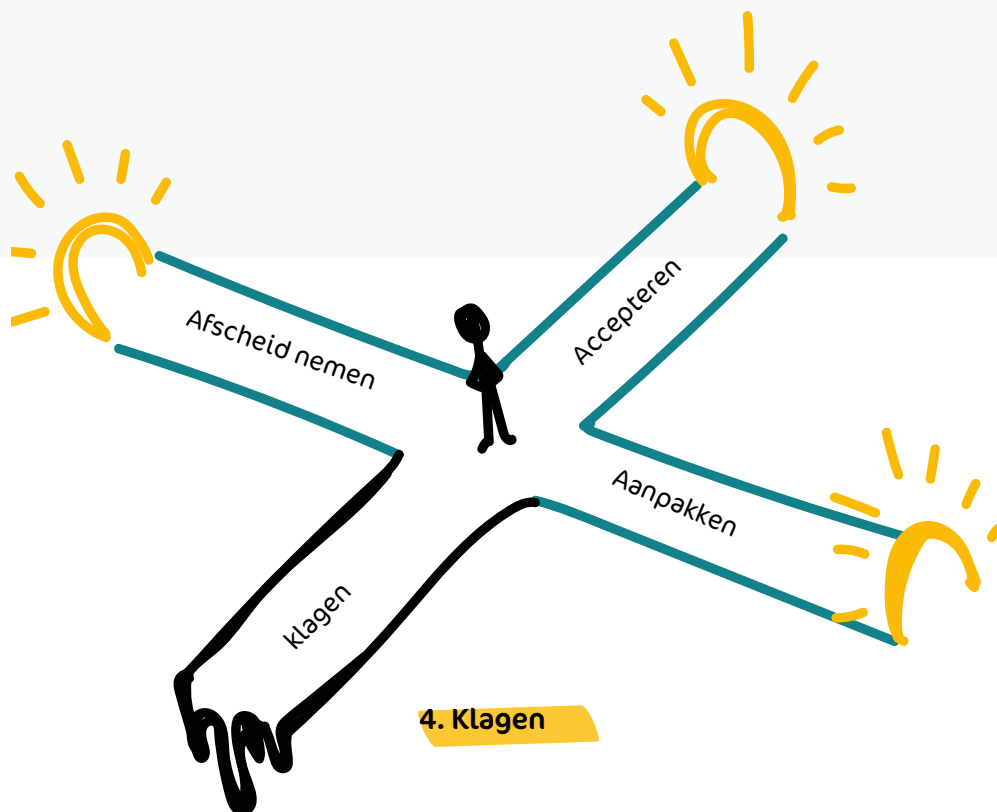
De eerste optie is jouw 'X' te accepteren. Accepteer dat er weinig uitdaging zit in je werk of dat je collega weinig praat. Soms is accepteren de enige optie. Bijvoorbeeld accepteren dat een uitdagende functie ook minder leuke kanten heeft, of dat je niet de energie hebt die je vroeger had. Accepteren heeft wel een voorwaarde: gelatenheid is geen optie. Je moet de acceptatie niet alleen kiezen, maar echt vóélen. Je merkt zelf of je iets écht accepteert – zonder gelatenheid – of dat je er toch nog mee zit.

## 2. Aanpakken

Is het accepteren van jouw 'X' geen optie? Onderzoek dan hoe je jouw 'X' kunt aanpakken. Wat ligt er binnen jouw cirkel van invloed? Kun je in gesprek met de persoon waar je last van hebt? Kun je solliciteren op een nieuwe baan? Kun je een coach inschakelen? Het gaat erom dat je kritisch kijkt naar je eigen handelen en daar iets in verandert. Let op dat je binnen jouw cirkel van invloed blijft. Je kunt een hekel hebben aan de algemeen directeur, maar het gaat erg ver om de hele organisatie tegen hem op te zetten.

## 3. Afscheid nemen

Als je jouw 'X' niet kunt accepteren en niet kunt aanpakken, dan is afscheid nemen de enige weg naar geluk. Zonder boosheid, verdriet of moddergooien. Dit betekent dat je elkaar recht in de ogen aankijkt en zegt: 'We hebben het geprobeerd, maar het heeft niet gewerkt. Dat is ontzettend jammer, maar het is wat het is. We nemen hier afscheid en gunnen elkaar het beste.'



## 4. Klagen

De drie A's helpen je in jouw weg naar geluk. Kies je niet voor één van deze drie wegen? Dan heb je nog één andere optie: klagen. Dit leidt echter niet tot geluk, energie of persoonlijk leiderschap. Je kiest er dan voor om in je klacht te (blijven) zitten. En dan verandert er helemaal niets.

$$\text{Ego} = \frac{1}{\text{knowledge}}$$

More the  
knowledge,  
less the ego



# De vier pijlers van succes

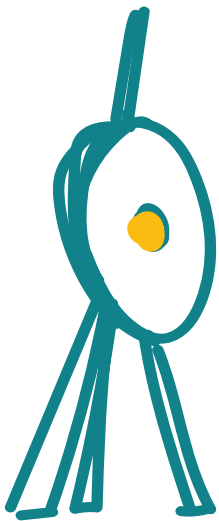
Succes is niet te garanderen. We kunnen de kans op succes wel zo groot mogelijk maken. Daarvoor gebruiken we de vier pijlers. Je kunt ze zien als vier poten van dezelfde tafel. Is één poot iets korter dan de ander? Dan wankelt de hele tafel. En daarmee ook het succes dat erop rust.

## Pijler 1: Commitment

Wees geen schip zonder kompas! Als je succes wilt – of het nu gaat om werk, liefde, geluk of leiderschap – bepaal dan eerst je doel. Stel jezelf de vraag: ‘Waar ben ik op uit?’ Het gaat om commitment. Wil je een inspirerende leider zijn die bijdraagt aan een duurzame wereld? Of een hardwerkende collega op wie anderen kunnen bouwen? Jouw koers bepaalt waar je dagelijks mee bezig bent.

## Pijler 2: Integriteit

Weet je jouw doel? Zorg dan dat je integer bent. Toon het gedrag dat je wilt zien. Wil je een open en transparante cultuur in jouw organisatie? Dan moet je niet roddelen over je collega's. Dat is immers het tegenovergestelde van waar je op uit bent. Heb je écht dat commitment? Dan spreek je collega's erop aan als zij roddelen. Dan creëer je waar je op uit bent. Of zoals Gandhi zei: ‘Be the change you want to see in the world.’



Integriteit zit ook in kleine dingen. Heb je om 09.00 uur een afspraak, maar ben je er pas om 09.05 uur? Dan ben je dus te laat. Al is het maar een paar minuten, wees integer en benoem het. Zeg niet: ‘De brug stond open’, maar wel: ‘Sorry, we zouden om 09.00 uur afspreken en het is nu 09.05 uur. Ik ben te laat. Excuus!’



## Pijler 3: Leiderschap

De derde pijler is leiderschap. Om anderen te leiden, moet je eerst jezelf leiden. Stel jezelf daarom eerst de vraag: ‘Als niemand het doet, doe ik het dan? En moet ik het doen?’ Leiderschap is het goede voorbeeld geven en anderen in hun kracht zetten om bij te dragen. Stuur je een team aan? Ga dan niet het werk van al je teamleden zelf doen. Geef hen de gelegenheid om bij te dragen.

## Pijler 4: Verantwoordelijkheid

Het is makkelijk om anderen de schuld te geven als jij je commitment niet haalt. Je bereikt er alleen niets mee. Loopt een collega de kantjes ervan af? Stel jezelf dan eens de vraag: ‘Wat doe ik, dat dit gebeurt?’ Ben je onduidelijk, (te) controlerend of los je zijn problemen de hele tijd voor hem op? Als je bereid bent om naar je eigen gedrag te kijken, heb je ook de mogelijkheid om er invloed op uit te oefenen. En dus om succesvol te zijn. Waar je ook op uit bent.

# Waar ligt de grens?

Soms heb je van die dagen dat je jezelf afvraagt: 'Wat heb ik vandaag eigenlijk gedaan?'

Je was heel druk, maar niet met de dingen die je wilde doen. In plaats daarvan was je bezig met mailtjes, telefoontjes, vragen beantwoorden en brandjes blussen.

## Waarom doe je dat eigenlijk?

Kunnen ze het niet oplossen zonder jou? Ben je bang dat ze je stom vinden als je 'nee' zegt? Vind je het stiekem wel lekker om de hele dag de redder in nood te zijn? Ga na wat je afgelopen week allemaal voor anderen hebt opgelost. Stel jezelf dan de vraag of jij dat allemaal had moeten doen. Effectief werken gaat immers ook over effectief taken verdelen.

Er zijn drie stappen om al dat 'over de schutting gegooid werk' te houden waar het hoort. Dat scheelt je op de lange termijn een hoop kopzorgen, frustraties, en zelfs je gezondheid.

### Stap 1 – Bepaal je grens

Je kunt een grens pas aangeven als je weet waar die ligt. Als die grens voor jou al onduidelijk is, hoe kunnen anderen deze dan kennen? Grenzen bepaal je op allerlei vlakken. Hoeveel werk doe je buiten kantooruren om? Hoelang blijf je wachten op een collega die te laat is? Hoeveel slordigheden of problemen wil je van een ander oplossen?

### Stap 2 – Bewaak je grens

Zijn je grenzen duidelijk? Dan ga je ze bewaken. Wees bewust van de momenten wanneer je er zelf overheen gaat of als anderen dat doen. Dat is niet altijd makkelijk. Jij bent namelijk de enige bewaker van jouw grens. Kijk daarom ook naar jezelf in die rol. Ben je soms iets te soepel met de regels? Waarom ben je dat? Ben je bang voor conflict? Of bang dat mensen je niet aardig vinden als je ze weigert?



Als je dat zelfinzicht hebt, kun je gaan oefenen. Heb je moeite om 'nee' te zeggen tegen je veeleisende manager? Oefen dat dan eerst met je partner of met een goede vriend(in). Wanneer je met nieuw gedrag aan de slag gaat, dan kan dat de eerst keren anders gaan dan je had verwacht. Jouw proefkonijn kan je vertellen hoe je boodschap overkomt. Te bot. Juist te lief. Of onduidelijk.

### Stap 3 – Bescherm je grens

Je weet wat je grens is en hoe je hem bewaakt. Nu is het tijd om je grens te beschermen. Wat gebeurt er in je lijf wanneer iemand aan die grens komt. Ervaar je spanning? Word je boos? Of juist bang? Voorkom dat je uit die emotie reageert. Dat werkt bijna altijd averechts. Wees jezelf bewust van je emoties en laat ze zakken. Dit kan bijvoorbeeld door even weg te lopen. Eenmaal kalmer, ga je je grens uitspreken. Zeg bijvoorbeeld: 'Ik vind het niet prettig als je zo tegen mij praat.' Of: 'Ik vind het belangrijk om 's avonds tijd met mijn gezin door te brengen Ik reageer daarom pas de volgende dag op mails.'

**Bepaal je grens**



**Bewaak je grens**



**Bescherm je grens**



# Zo raak je (niet) overstuur

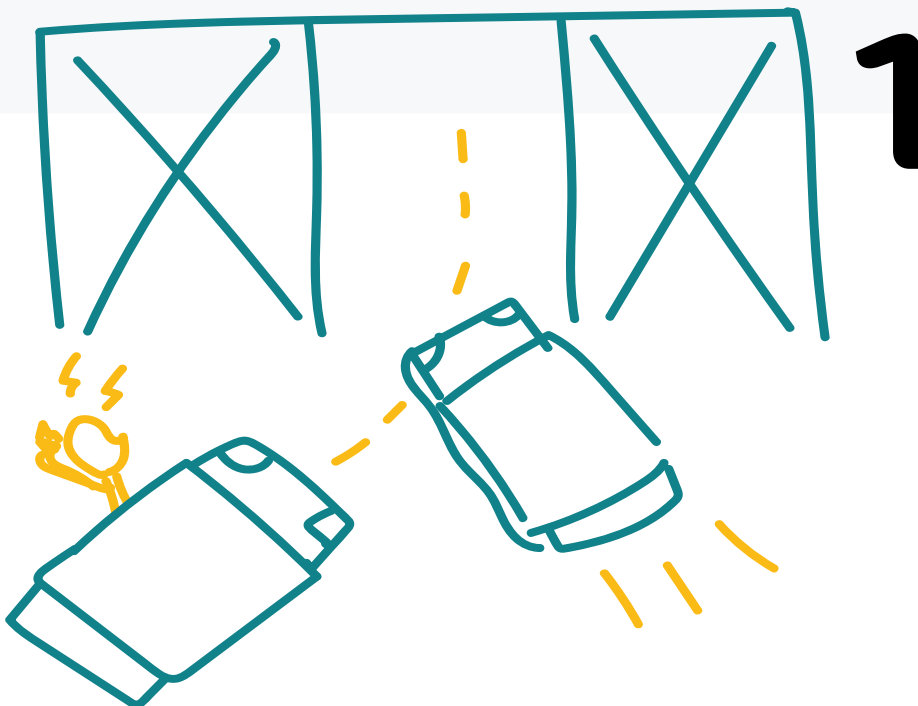
Wanneer was je voor het laatst boos of overstuur? Waar ging dat over? Was je boos op iemand anders of op jezelf? Of op de situatie waar je in zat? Draai het nu eens om: wanneer was er voor het laatst iemand boos op jou?

Frustratie, woede of irritatie komt altijd door één van de volgende drie oorzaken:

1. Een intentie die wordt doorkruist.
2. Een verwachting die niet uitkomt.
3. Iets willen zeggen, maar het niet mogen of kunnen.

## Een intentie die wordt doorkruist.

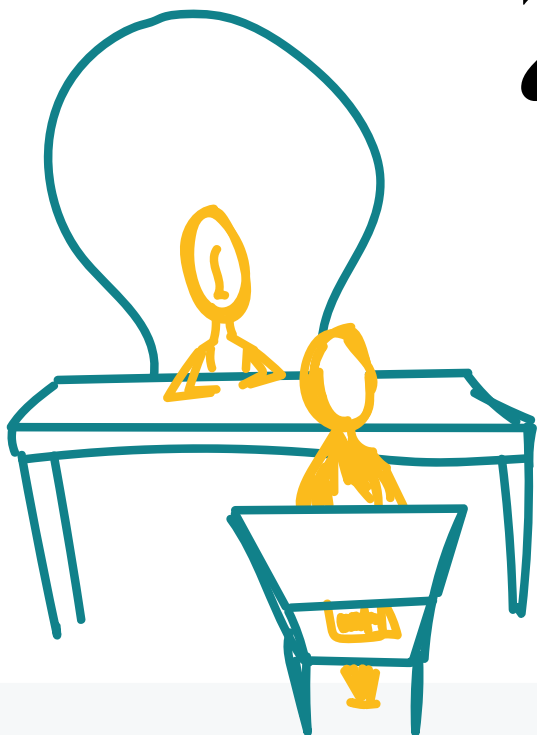
Het is 18.00 uur 's avonds en je rijdt door hartje Amsterdam. Dat is al niet handig. En dan moet je ook nog eens op de Prinsengracht zijn! Het is zó druk. Je hebt een belangrijke afspraak met een potentiële klant. Vanwege file ben je al laat, maar dan kun je ook nog eens geen parkeerplek vinden. Stress! Als je voor de derde keer dezelfde straat inrijdt en de moed je volledig in de schoenen is gezakt, zie je aan de andere kant van de gracht iemand wegrijden! Vol gas ga je erop af. Yes, je gaat het toch nog halen! Net voor je er bent, komt uit het niets een auto aangereden. Voor je neus wordt de parkeerplek weggekaapt. Je toetert, schreeuwt en scheldt, maar het heeft geen zin. Jouw intentie is doorkruist. Die woede draag je nog wel even met je mee.





# 2

## Een verwachting die niet uitkomt.

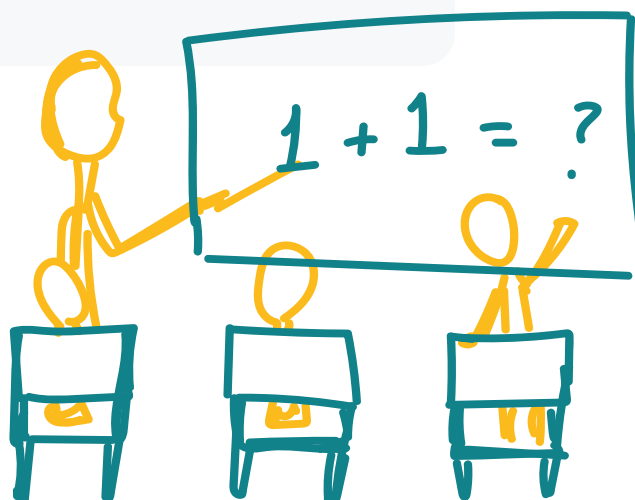


Het gaat goed op je werk. Je valt goed in de groep en krijgt regelmatig complimenten. Je hebt binnenkort je functioneringsgesprek en die flinke salarisverhoging lijkt jou zeker. Tijdens het gesprek blijkt dat je leidinggevende daar anders over denkt. Echt grote successen heb je dit jaar niet behaald. Je krijgt de jaarlijkse verhoging, maar niets extra. Je verwachting is niet uitgekomen. Gefrustreerd verlaat je het gesprek.

## Iets willen zeggen, maar het niet mogen of kunnen.

Dit ken je misschien nog wel van de basisschool. Een kind zit met zijn hand opgestoken – zo hoog als het maar kan – maar krijgt de beurt niet. Na een paar seconde staat hij zo goed als óp zijn stoel. Laat je het nog een paar seconde langer duren? Dan schreeuwt hij het antwoord uit. Dat zie je ook terug in vergaderingen of zoomsessies wanneer een deelnemer de beurt niet krijgt. Je wilt iets zeggen, maar krijgt de kans niet. Heel frustrerend.

# 3



Wat heb je hieraan?

Het herkennen van een emotie is het halve werk. Realiseer je je dat je een situatie graag anders had gezien? Dan kun je dit bespreken. Dit werkt hetzelfde als de ander overstuur is. Zie je dat jouw medewerker teleurgesteld is, omdat de salarisverhoging uitblijft? Ga het gesprek aan. Het doet vaak wonderen.

# Wat is jouw werkvermogen?

**Werkvermogen (in het Engels: workability) is de energie die jij krijgt van je werk óf die het je kost. Sta je 's ochtends op en denk je: 'Yes, ik mag weer!' Of voelt het bijna als een straf? Het is de mate waarin je lichamelijk en geestelijk in staat bent om je werk te doen.**

**Jouw werkvermogen bestaat uit drie factoren: autonomie, competentie en engagement (ACE). We noemen dit de ACE of Hearts. Heb je de hartenaas in handen? Dan ga je met energie naar je werk. En dat draagt bij aan je geluk, gezondheid en effectiviteit. Per factor geven we je een aantal stellingen om over na te denken.**

## Autonomie

Autonomie betekent dat je de vrijheid hebt om onafhankelijk beslissingen te nemen en keuzes te maken. Het gaat over de vraag of je eigen werkzaamheden of projecten hebt. Heb je een eigen 'laatje'? En als je die la hebt, voel je je dan op de vingers gekeken? Of word je juist helemaal vrijgelaten? Bij te weinig autonomie heb je geen keuzevrijheid. Er is dan voor jou vastgelegd wat je moet doen, hoe je dat moet doen en wanneer je dat moet doen. Te veel autonomie zorgt er juist voor dat je ongeveer álles zelf moet doen.

Voorbeelden:

*Stelling: 'Ik word effectief aangestuurd.'* Een controlerende leidinggevende kan jouw keuzevrijheid zeer beperken. Een leidinggevende die jou helemaal loslaat, laat ook jouw groei los.

*Stelling: 'Ik heb zeggenschap over de manier waarop ik mijn taken uitvoer.'* Ben je autonoom binnen je team of organisatie? Of sta je (informeel) onder aan de pikorde en worden alle rotklusjes jou in de voeten geschoven?

## Competentie

Welke competenties heb je nodig om je werk goed uit te voeren? Heb je die ook? Of doe jij iets wat je niet kunt, moeilijk vindt of echt niet leuk vindt? Dat houdt je niet lang vol en kan het zelfs leiden tot een burn-out. Het kan ook andersom: als je té competent bent voor je werk, dan kun je juist in een bore-out belanden.

Voorbeeld:

*Stelling: 'Ik word door mijn collega's serieus genomen.'*

## Engagement

Bij engagement gaat het om de betrokkenheid die je voelt bij je team en organisatie. Het gaat niet om de vraag of de lunch lekker is en of de vrijmibo's gezellig zijn. Het gaat om toewijding. Motiveren de doelstellingen? Zet jij die extra stap? Leg je je ziel en zaligheid in het werkproces? Als jij engaged bent, geloof je in de organisatie en wil je actief bijdragen aan het succes ervan.

Voorbeelden:

Stelling: 'Ik weet wat er speelt binnen onze organisatie.'

Stelling: 'Ik spreek vol trots over mijn bedrijf op verjaardagen.'

## Ga erover in gesprek

Wil je jouw werkvermogen verbeteren? Ga dan het gesprek aan. Met je leidinggevende, HR, een collega of wie dan ook. Alles wat je uitsprekt, geeft lucht. Als je dat niet doet, kost het alleen maar energie. Dan is het alsof je een skippybal onder water moet duwen.



Het Ace of Hearts kaartspel ontvangen met nog meer stellingen over Autonomie, Competenties en Engagement? Bestel via [goingbrout@brout.nl](mailto:goingbrout@brout.nl) en ga direct het gesprek met je collega's aan! Het kaartspel kost € 12,50 euro excl. btw.

# Nawoord

## **Brout laat jou, je team en je organisatie groeien**

Alles begint met bewustwording. Van wat er al is. En van wat er (nog) niet is. Dáár gaan we mee aan de slag. Via Brout School bieden we een aantal vaste programma's voor elk niveau. Je leert van elkaar. Soms is maatwerk toch een betere oplossing. Bij Brout Tailormade gaan we samen om de tafel en maken we een uniek ontwikkelprogramma voor jouw organisatie. Coaching is onderdeel van alles wat we doen. Natuurlijk kun je deze support ook krijgen zonder een programma te volgen.

We beginnen altijd bij het eind. Aan een training die alleen leuk is, heb je niets. Het gaat om impact. Welk gedrag wil je meenemen van de training naar de werkvloer? Jouw doel vertalen we naar concrete, meetbare resultaten.

## **Inzicht, impact en invloed**

De vraag is altijd: 'Wat doe ik dat dit gebeurt?' Daarom werken we met de 3I's: inzicht, impact en invloed. Duurzame verandering ontstaat wanneer iemand inzicht heeft in het eigen gedrag, de impact van de consequenties ervaart en invloed ontwikkelt om te veranderen. Zo komt verandering van binnen (inzicht) naar buiten (gedrag). Geen trucjes of ingewikkelde methodes. We voegen niets toe, maar trekken het eruit. We bring out your best. We houden het luchtig waar het kan en confronteren wanneer nodig.

## **Ready to go brout?**

Durf jij je ego weg te zepen? Neem contact met ons op. We helpen je graag!

# Met dank aan:

- ✓ Thijs van Wersch – samenstelling '10 wegzepers' en schrijven conceptteksten
- ✓ Melanie van der Linden – redigeren conceptteksten
- ✓ Guusje Slagter – opmaak e-boek
- ✓ Asher Cohen – vertaling naar Engels

## Contact

0346 237140  
goingbrout@brout.nl

Straatweg 236  
3621 BZ Breukelen

**brout**  
www.brout.nl



**brout**  
Leadership

**Afdrogen  
mag.**

**brout**

