





ANS MOUTON

**LEIDINGGEVEN**

**YES  
YOU  
CAN**

HET LEF OM HET  
SIMPEL TE HOUDEN

Lannoo  
Campus

D/2024/45/30 – ISBN 978 94 014 9929 3 – NUR 800

Vormgeving omslag en binnenwerk: Adept vormgeving

© Ans Mouton & Uitgeverij Lannoo nv, Tiel, 2024.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo  
Uitgeverij, de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij  
Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/  
of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,  
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder  
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus  
Vaartkom 41 bus 01.02  
3000 Leuven  
België

Postbus 23202  
1100 DS Amsterdam  
Nederland

[www.lannoocampus.com](http://www.lannoocampus.com)

# INHOUD

Leidraad bij dit boek	7
<b>1 LEIDINGGEVEN: YES YOU CAN</b>	11
1.1 Leidinggeven: eenvoudiger dan je denkt	11
1.2 Het lef om het simpel te houden	12
<b>2 GEEN NIEUW MANAGEMENTMODEL</b>	15
2.1 Een vertaling van Inspirerend Coachen naar leidinggeven	15
2.2 Focus op rollen en vaardigheden	16
<b>3 LEESWIJZER</b>	19
<b>LEIDINGGEVEN:QUÉ?</b>	23
<b>4 WAT IS LEIDINGGEVEN?</b>	25
4.1 Leiden, organiseren en ondernemen	25
4.2 In functie van een doel	31
<b>DE START: LEIDEN</b>	41
<b>5 LEIDEN: HET DOEL HELDER MAKEN</b>	43
5.1 Exploreren als hefboom om te leiden met lef	44
5.2 Een dynamisch doel vraagt continu knopen doorhakken	53
5.3 Wat als ik zelf een doel voor ogen heb?	59
5.4 Leiden met lef, ook als het enthousiasme zoek is	65
5.5 Samenvatting	74
5.6 Scheurkalenderacties	75

<b>NAAR DE ACTIE: ORGANISEREN</b>	79
<b>6 ORGANISEREN: HET KADER HELDER MAKEN EN HOUDEN</b>	81
6.1 Het kader helder maken: de reality	81
6.2 Het kader helder houden: opvolgen, de follow-up verzorgen	88
6.3 Dynamisch opvolgen: is het kader nog steeds relevant?	96
6.4 Leiden en organiseren: overbodig in zelfsturende teams?	104
6.5 Samenvatting	107
6.6 Scheurkalenderacties	108
<b>OP ZOEK NAAR ZUURSTOF: O<sub>2</sub> ONDERNEMEN</b>	113
<b>7 ONDERNEMEN: HET KADER VERRUIMEN</b>	115
7.1 Van ondernemen naar o <sub>2</sub> ondernemen	115
7.2 Intern ondernemen om het kader te verruimen	119
7.3 Samenvatting	143
7.4 Scheurkalenderacties	143
<b>HET LEF OM ACHTEROVER TE LEUNEN</b>	149
<b>8 HET LEF OM RUIMTE TE GEVEN EN TE ONTSPANNEN</b>	151
8.1 Ruimte geven aan wat er te voelen valt	151
8.2 Ontspannen, ook als het spannend wordt	171
8.3 Samenvatting	179
8.4 Scheurkalenderacties	180
Leidinggeven: dóe maar gewoon	185
Referenties	197
Dankwoord	189

# LEIDRAAD BIJ DIT BOEK

---

Je kan dit boek vanuit verschillende invalshoeken lezen. Mogelijk ben je zelf leidinggevende, maak je deel uit van een zelfsturend team, of geef je samen met een paar collega's leiding aan een team in je organisatie. We richten ons op iedereen die een leidinggevende rol opneemt. Een rol die ook buiten de professionele context veelvuldig voorkomt: een vrijwilliger die het voorzitterschap opneemt in een vereniging, een ouder die de leidende rol opneemt in zijn of haar gezin, een trainer die het sportteam leidt. Leidinggeven komt veel meer voor dan je op het eerste gezicht zou denken! Zo kun je veel passages uit dit boek bijvoorbeeld ook als ouder lezen, door eenvoudigweg de termen 'leidinggevende' en 'medewerker' te vervangen door 'ouder' en 'zoon/dochter'. Je zou dit boek zelfs kunnen lezen vanuit: hoe geef ik mezelf leiding, hoe neem ik leiding over mijn eigen leven. Waarmee leidinggeven nog een bredere dimensie krijgt: ieder van ons neemt in een of andere context wel een leidinggevende rol op.

---

**W**e kunnen er lang over praten, maar leidinggeven is een praktijkvak. Het is iets wat je steeds meer in de vingers krijgt door het te doen. Experimenteren, meer doen van wat werkt en bijsturen wat niet werkt. Doorheen dit boek vind je een aantal 'scheurkalenderacties' die je in deze experimenteertocht kunnen inspireren. Voor elk van de acties geldt: 'hier kan ik gewoon morgen mee beginnen, hier hoef ik geen boek voor te lezen of een training voor te volgen'. Het zijn acties die je kan opnemen, links laten liggen, of helemaal naar je hand zetten.

Dan hier nog een bijzonder woord van dank aan co-creator Tommy Van Looy voor zijn bijdrage bij het tot stand komen van dit boek. Niet in het minst voor het onwrikbaar geloof en enthousiasme dat ik voelde vanaf de eerste keer dat hij mijn manuscript las. Heel fijn dat de uitwisseling over dit onderwerp nog meer energie en inspiratie bracht. Zijn passie voor het onderwerp werkte aanstekelijk, onze gezamenlijke pingpong zorgde telkens weer voor een nieuwe impuls om verder te schrijven aan dit werk. Ik wens hem heel veel succes met het verder uitdragen van deze materie.

Tot slot: voor de helderheid en leesbaarheid gebruiken we overal in dit boek de mannelijke aanspreekvormen 'hij' en 'hem'. Je kan hier evengoed 'zij', 'die', 'haar' of 'hen' voor in de plaats zetten.







# LEIDINGGEVEN: YES YOU CAN

---

Daar zit je dan. Alleen achter je nieuwe bureau, een bordje op de deur met jouw naam en de titel 'manager'. Een tijdje geleden heb je bijna achteloos op een ambitieuze vacature gesolliciteerd, of misschien ben je wel gevraagd om deze rol op te nemen. Voor je het goed en wel beseft, werd je door iemand van human resources in je nieuwe kantoor geïntroduceerd. Een tsunami aan informatie. Eenmaal terug achter je bureau, nadat de intro rond was en je alleen achterbleef, werd het plots stil. Je kan het amper geloven. Jij, manager? De naam en de titel op het bordje lijken niet te matchen. Een paar jaar geleden had je nooit gedacht dat je leidinggevende zou worden, laat staan manager ... En nu? Je hebt in het beste geval een snelcursus 'Leiderschap' gekregen en een boek of twee gelezen, maar hoe begin je hier in godsnaam aan? Wat zijn de do's en don'ts? Hoe krijg je je mensen mee? En ook: hoe kan je leidinggeven zonder dat je jezelf helemaal verliest?

---

## 1.1 LEIDINGGEVEN: EENVOUDIGER DAN JE DENKT

We hebben even getwijfeld aan de titel van dit boek. Wordt het niet te schreeuwiger? Te *Yes you can!*? En toch werd het: leidinggeven, *yes you can!*. Je kan er meer van dan je zou denken. Zonder afbreuk te willen doen aan het stevige werk dat directeuren, managers en teamleaders dagelijks verrichten: leidinggeven is lang niet de rocket science die we er soms van maken. Het gaat even goed over het mogen vertrouwen op je eigen ingevingen, over het herontdekken van dingen die je eigenlijk al kon of over richting geven op een manier die nauw bij jezelf aansluit. Kunnen we leidinggeven terugbrengen tot wat het in essentie is? Iets heel gewoons, toegankelijk voor iedereen én pragmatisch? Misschien ben je een startende leidinggevende, bijvoorbeeld een beginnende

projectmanager of teamleader, een ondernemer die net de eerste medewerkers heeft aangeworven, een sporttrainer of voorzitter van een lokale vereniging. Wie weet werk je dagelijks met jongeren als jeugdwerker, leerkracht of ouder. In ontelbare situaties wordt een beroep gedaan op jouw leiderschapskwaliteiten. Hoe kun je dan zonder MBA of jarenlange managementopleiding je mannetje staan? Is er zoiets als een startpakket waarmee je als beginnend leidinggevende aan de slag kan? Een soort testkit waarmee je kan experimenteren met wat werkt en wat niet? En vooral: waarmee je kan leidinggeven op een manier die zodanig bij je past dat je er plezier aan beleeft?

Dit boek is gegroeid vanuit die vragen. Het is een stevig gefundeerde survivalkit voor startende leidinggevendenden, die evengoed een inspiratiebron kan zijn voor CEO's, directies of doorwinterde ondernemers. De rollen, handvatten en vaardigheden in dit boek zijn eigenlijk het absolute fundament van leidinggeven. Als je deze achterwege laat, wordt leidinggeven glad ijs, zelfs voor ervaren managers. Anders gezegd: wat je ook toepast, welke complexe methodiek je ook tevoorschijn haalt, de werkzame elementen vind je in dit boek terug. Misschien herken je zaken die je onbewust al toepast, of ga je zien waardoor datgene wat je al jaren doet ook echt werkt. Met dit boek ga je terug naar de essentie. Voor een sterke leidinggevende wordt de job met de jaren niet complexer, wel eenvoudiger.

## 1.2 HET LEF OM HET SIMPEL TE HOUDEN

Ook al is leidinggeven dan misschien eenvoudiger dan je denkt, krachtig leidinggeven vraagt best lef. Maar wat betekent dat lef precies? Misschien deins je zelfs wat terug bij de term 'leidinggeven met lef'. We associëren lef vaak met durf en dapperheid, soms ook met brutaliteit en arrogantie. We willen toch geen brutale of arrogante leiders zijn, of de speelbal worden van machtsmisbruik en toxisch leiderschap? Dat niet. Lef zit niet in brutaliteit of arrogantie, het zit in heel andere dingen. Het gaat om het lef om terug te vallen op de eenvoud van oprechte belangstelling, om aan je medewerkers toe te geven: 'de laatste vergadering heb ik de bal echt misgeslagen'. Het is het lef om je team duidelijk te maken: 'over dat deel van het doel en kader is geen discussie meer mogelijk, zelfs al had ik het ook liever anders gezien'. In dit boek vind je tientallen voorbeelden van lef terug.

Leidinggeven gaat over het lef om het simpel te houden. Durven terug te vallen op je eigen authenticiteit, ook als dat betekent dat je je heel kwetsbaar opstelt. Durven kiezen voor krachtige eenvoud, zelfs als het complex lijkt te worden. Hoe kunnen we vanuit die eenvoud onze organisaties robuust, wendbaar en, waarom ook niet, plezierig maken om in te werken? We hebben allemaal wel een leidinggevende, sporttrainer of leider in de jeugdbeweging gehad bij wie je voelde hoe fijn het was om met zo iemand te mogen samenwerken. Wat deed die dan precies? Wat waren de elementen die bijna onopvallend gebeurden, en toch zo krachtig waren? Dit boek geeft een weergave van die elementen.

## *Yes you can* betekent niet alleen 'je kan het', maar ook 'je mag het'.

We onderzoeken hoe je als leidinggevende doelgericht én vanuit jezelf kan handelen. Met eenvoudige en krachtige handvaten die je helpen om je taak te vervullen. Handvaten die gestoeld zijn op wie jij bent als leidinggevende, en jou daardoor ook letterlijk op het lijf zijn geschreven. Tegelijkertijd hadden we dit boek evengoed niet kunnen schrijven. Veel zaken die we hier behandelen zijn al duizenden jaren bekend. Heldere doelen stellen, veelvuldig bekrachtigen en bijsturen, simpelweg benieuwd zijn: het is van zo'n ontwapenende eenvoud dat het soms moeilijk wordt om ze niet over het hoofd te zien. Je hoeft het niet te leren, je kan het al. *Yes you can* betekent niet alleen 'je kan het', maar ook 'je mag het'. Doe maar, pak het maar vast. Zelfs al is het met vallen en opstaan.

2

# GEEN NIEUW MANAGEMENT- MODEL

---

Als je vertrouwd bent met het werk van Jef Clement, zijn boek *Inspirerend Coachen*, zal veel van wat volgt een belletje doen rinkelen. Je kan dit boek opvatten als een vertaling van *Inspirerend Coachen* naar leidinggeven. We hebben bewust gekozen om verder te bouwen op het gedachtengoed in *Inspirerend Coachen*. Hoewel Jef's boek oorspronkelijk is geschreven voor coaches, zijn we ervan overtuigd dat de vaardigheden beschreven in dat boek ook een krachtig fundament kunnen vormen voor leidinggevendenden. Hands-on, no-nonsense en breed toepasbaar. Vanuit de invalshoek 'coaching' heeft Jef zeer pragmatisch een aantal krachtige elementen gedestilleerd uit een brede waaier van benaderingen. We hebben ons gepermitteerd om – ook omwille van de herkenbaarheid – verder te bouwen op dat wat al stevig staat.

---

## 2.1 EEN VERTALING VAN *INSPIREREND COACHEN* NAAR LEIDINGGEVEN

Lees je beter eerst dit boek of het boek *Inspirerend Coachen*? Het kan beide. Je kan dit boek zonder enige voorkennis lezen en vervolgens, als je dat wenst, je verder verdiepen in de coachingpraktijk. Beide boeken focussen op andere rollen: in dit boek ligt het accent op de leidende, organiserende en ondernemende rol, terwijl *Inspirerend Coachen* focust op de coachende rol. Waar de eerste drie rollen onlosmakelijk verbonden zijn aan leidinggeven, is de coachende rol er een die een leidinggevende kan, maar niet per se hoeft op te nemen (daarover later meer). In die zin zijn beide boeken complementair.

## 2.2 FOCUS OP ROLLEN EN VAARDIGHEDEN

De eerlijkheid gebiedt ons de liefhebbers van gesofisticeerde modellen, concepten of organisatiestructuren hier al meteen teleur te stellen: dit boek presenteert geen fonkelnieuw managementmodel. Je vindt hier wel een set rollen en vaardigheden waarvan we durven zeggen: als je daarmee aan de slag gaat, kun je als beginnende leidinggevende een heel eind komen. De ervaren rot kan met dit boek bepaalde vaardigheden opfrissen of nog verder verfijnen.

We gaan na hoe je de vaardigheden uit *Inspirerend Coachen* kan inzetten in de leidende, organiserende en ondernemende rol. Het zijn eigenlijk communicatieve basisvaardigheden die je breder kan inzetten dan louter in de coachingsrol. Of je nu coacht, of een andere leidinggevende rol opneemt, de rode draad is een aantal vaardigheden die je aanwendt. Vaardigheden die je vanuit elke rol met een andere finaliteit of focus inzet.

We nemen de ingangspoort van rollen en vaardigheden, omdat deze volgens ons een voorwaarde zijn om te komen tot goed werkende organisaties. Hiermee willen we geen afbreuk doen aan de gangbare managementmodellen en -structuren. Vaak worden deze geïmplementeerd met als doel een duurzame verandering in een team of organisatie teweeg te brengen. We kunnen die doelstelling volgen, alleen zien we deze duurzame verandering ook gebeuren in organisaties die gericht inzetten op een aantal rollen en basisvaardigheden, zonder nieuwe modellen of structuren te implementeren. Evengoed hebben we teams begeleid die hun tanden stuk beten op een nieuw geïmplementeerde organisatiestructuur, bijvoorbeeld zelfsturing, en een uitweg vonden door zich gezamenlijk een aantal rollen en vaardigheden eigen te maken.

Voor alle duidelijkheid: we claimen hier niet dat je door het toepassen van de rollen en vaardigheden uit dit boek zomaar modellen en organisatiestructuren implementeert zoals agile, zelfsturing of holacracy. De rollen en vaardigheden die we hier behandelen, zijn niet meer dan een basisvereiste om te komen tot implementatie. Tegelijk hebben rollen en vaardigheden iets tijdloos, terwijl modellen en organisatiestructuren stevast een zekere houdbaarheid vertonen. We bieden hier logische, pragmatische handvaten die al eeuwenlang hun dienst hebben bewezen.





3

# LEESWIJZER

---

We starten dit boek met een definitie van leidinggeven: wat is het precies en waar situeren de rollen van een leidinggevende zich binnen een organisatie? Vervolgens kijken we welke vaardigheden je inzet als leidinggevende aan de hand van vier delen: Leiden, Organiseren, Ondernemen, en Het lef om achterover te leunen.

---

**D**e delen 'Leiden' en 'Organiseren' behandelen het fundament van leidinggeven: hoe neem je je leidende en organiserende rol krachtig op? Deze twee rollen zijn cruciaal in je taak als leidinggevende. Als deze niet duidelijk worden opgenomen, kun je enkel brandjes blussen in de miserie van onduidelijkheid. Als je fundament er stevig staat, kun je kijken hoe je je rol als interne ondernemer kan opnemen: hoe verruim je het kader door verborgen resources bloot te leggen en in te zetten? Hoe stimuleer je medewerkers om zaken innovatief aan te pakken of grenzen te verleggen? Kortom: hoe kun je als leidinggevende inspireren en uitdagen, en zo het enthousiasme van je medewerkers aanboren? Tot slot kijken we, in het laatste deel 'Het lef om achterover te leunen' hoe je omgaat met wat we 'moeilijke gevoelens' noemen. Wat als het enthousiasme ver te zoeken is? Hoe krijg je wat lichtheid en speelsheid in je rol als leidinggevende? Hoe kun je in dit alles ontspannen, zelfs als het spannend wordt?

Dit boek is gegroeid vanuit onze eigen ervaring als leidinggevende en coach van leidinggevendens. We hebben de kracht van deze aanpak in ontelbare situaties mogen ervaren. En toch: misschien hebben we wel het meest opgestoken uit de situaties waarin we zagen wat *niet* werkt. Ook wij blijven dagelijks leren in deze boeiende praktijk. De geanonimiseerde cases en voorbeelden in ons boek beschrijven vaak situaties waar we het zelf ook even niet wisten, waar we botsten op 'hoe pak je dit aan'. Situaties die we ofwel in onze coachingspraktijk tegenkwamen, ofwel zelf hebben meegemaakt als leidinggevende. Rayan, Frank, Lea, Dennis of Senna: soms waren we zelf de leidinggevende in

het verhaal, soms had een van onze coachees die rol. Behalve in de case van de fusies: hier waren we vanaf de zijlijn betrokken, als externe coach die na het fusieproces werd gecontacteerd.

Je kan dit boek van voor naar achter en van achter naar voor lezen. Wie weet vind je wel een kader waarop je telkens weer kan terugvallen, ongeacht de situatie. Of daagt dit boek je uit om je eigen kader te definiëren. Je kan het hanteren als los naslagwerk: een paar zaken selecteren en meteen toepassen in je dagelijkse praktijk. Ga experimenteren en pik eruit wat jou nuttig lijkt. Onderzoek voor jezelf wat wel en niet werkt, in jouw specifieke context. Vanuit de overtuiging dat leidinggeven zo veelzijdig is dat er niet zoiets bestaat als dé manier van leidinggeven.