

## LEIDERSCHAP DOOR NAVOLGING



# Leiderschap door navolging

Thomas voor ondernemers

KEIMPE DE VRIES

Uitgeverij Boekencentrum, Zoetermeer

[www.uitgeverijboekencentrum.nl](http://www.uitgeverijboekencentrum.nl)

Ontwerp omslag: Million Dollar Design

Binnenwerk: ZetProducties, Haarlem

ISBN 978 90 239 2698 6

NUR 707, 801

© 2013 Uitgeverij Boekencentrum, Zoetermeer

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Bij de productie van dit boek is gebruik-  
gemaakt van papier dat het keurmerk Forest  
Stewardship Council (FSC) draagt. Bij dit  
papier is het zeker dat de productie niet tot  
bosvernietiging heeft geleid. Ook is het  
papier 100% chloor- en zwavelvrij gebleekt.

# INHOUD

Voorwoord 7

Inleiding 11

Terug naar de bron is terug naar je basisfilosofie 15

1 Steeds weer terug naar je basis 19

2 De leiding hebben of leidinggeven 23

3 Onder het vuil zoeken en onderwezen worden  
door de waarheid 27

4 Voordat je iets gaat doen... 33

5 Kennis ontwikkelen 35

*Inleiding bij de oefeningen 37*

*Oefening 1 Basisfilosofie bepalen 39*

6 De andere kant van het verlangen 41

7 Maat houden 43

8 Het netwerk 45

9 Je laten leiden 47

10 De maat van het gesprek 49

*Oefening 2 Ambitie uitstralen 51*

11 Focus op groei 55

12 Waarom moeilijkheden je verder kunnen helpen 59

13 Dankzij de crises 61

14 Wees niet te snel met je oordeel 65

15 Dingen uit liefde doen 67

*Oefening 3 Strategie: anderen erbij betrekken* 69

- 16 De fouten van de ander 71
- 17 Persoonlijk leiderschap 73
- 18 Inspirerende voorbeelden 75
- 19 Van basisfilosofie naar doelstellingen 79
- 20 Stilte als ruimte voor persoonlijke ontwikkeling 83

*Oefening 4 De ambitie concretiseren in doelen* 89

- 21 Foute beslissingen en hun gevolgen 93
- 22 Keuzes maken 97
- 23 Waar wil je heen? 101
- 24 Reorganiseren 105
- 25 Drijfveren 111

*Oefening 5 Stiltemomenten* 119

## VOORWOORD

# Leiderschap proeven in de thee, de koffie en de suiker

Erg verrast was ik toen ik hoorde dat ik een voorwoord mocht schrijven voor dit rijke boekje. De eerste vraag die in me opkwam, was: waar zou ik de lezers mee willen raken? Ten diepste willen we allemaal groeien en bloeien in leiderschap. De eerste vraag die ik stel is heel eenvoudig: waaraan merk je dat er sprake is van leiderschap op zo'n manier dat degene die geleid wordt dat zo ook graag zou willen? Dat begint bij de basis: jezelf zijn en vooral geen rol gaan spelen. Hoe dichter je bij jezelf blijft, hoe authentieker je bent en door de ander ervaren wordt. Veel leiders spelen een hiërarchische rol vanuit de door hen toebedeelde macht. Deze leiders hebben veelal trekjes van een bipolair mens en de vraag voor de tegenpartij is dan ook dagelijks: wie is mijn leider nu echt?

Is leiderschap dan niet te leren? Ik durf daar geen ja en geen nee op te zeggen. Eerder zou ik zeggen dat je in leiderschap moet groeien door vliegreuen te maken en te leren van je tekortkomingen door te luisteren wat anderen zeggen. Voor een leider moeten mensen niet bang hoeven zijn – denk aan mogelijke represailles – maar bij een leider moet je je veilig voelen.

In de organisatie waaraan ik sinds mijn achttiende levensjaar verbonden ben (familiebedrijf AFAS Software) heb ik tot op de dag van vandaag ervaren dat mijn leider oprecht betrokken op mij is. Dan gaat het niet om zakelijke aangelegenheden, maar om wie ik ben en wie ik zijn mag. Het

motto ‘aandacht is een wettig betaalmiddel’ geldt niet alleen ten opzichte van je klant, maar ook ten opzichte van je medewerkers. Ik schrijf bewust mede-werkers omdat ik van harte geloof dat mede-werkers meewerken aan het succes van de organisatie. Het woord ‘personeel’ is koud en getuigt niet van verbinding tussen werkgever en werknemer. Deze vorm van leiderschap heeft mij doen inzien dat leiders ten diepste misbaar moeten zijn. Zij moeten in staat zijn medewerkers zo op te leiden en zo autonoom te maken dat zij volledig zelfstandig binnen de organisatie kunnen functioneren.

Zoals ik al zei, voel je je bij een echte leider veilig, en als een mens zich veilig voelt, komt hij of zij tot bloei. Vandaag de dag zien we te vaak dat leiders krampachtig op hun directiestoel zitten en de deuren dichthouden voor hun medewerkers en klanten. Juist zij moeten staan voor een optimale openheid en werken met een open directiekamerdeur – zonder een secretaresse die letterlijk een kamertje vóór de directiekamer heeft om zo iedereen te weren, want meneer de directeur heeft het druk met... Ja, met wat?

Leiderschap moet ook krachtig zijn; een leider moet keuzes durven maken. Een echte leider zal ook de verantwoordelijkheid op zich nemen voor keuzes die soms niet goed uitpakken en zal die niet afschuiven op zijn eigen medewerkers. Krachtig leiderschap getuigt van optimale transparantie: *what you see is what you get!* Transparantie zorgt op haar beurt weer voor intern leiderschap. Als een organisatie alle resultaten, dus ook de resultaten per medewerker, dagelijks transparant presenteert via de digitale kanalen, zal dat intern gesprekstof opleveren over medewerkers die hun targets wel en niet halen. Op het moment dat de leider deze resultaten



gaat gebruiken om af te rekenen in plaats van om te inspireren, krijgt een organisatie iets van verdeel-en-heers.

Er valt nog zo veel meer te vertellen over leiderschap. In dit boek krijgt het een prachtige, transparante en inspirerende uitleg van de auteur. Met veel plezier mag ik u aanbevelen: zorg dat uw leiderschap geproefd wordt in de thee, koffie en suiker, want dan pas bent u echt thuis in een organisatie met inspirerend leiderschap!

Herman Zondag  
COO AFAS Software



## INLEIDING

‘Terug naar de bron’ is het devies van de Moderne devotie, maar zeker ook een van de belangrijkste leiderschapsprincipes voor hedendaagse managers en ondernemers. In dit boek probeer ik de uitgangspunten uit de *Navolging van Christus* van Thomas a Kempis te koppelen aan hedendaagse leiderschapsvraagstukken. Hiervoor heb ik de hertaling in jonge taal van Mink de Vries gebruikt. Aan de hand hiervan heb ik een link gelegd met hedendaags leiderschap. In mijn werk als managementtrainer adviseer ik, samen met mijn collega’s, ondernemers en managers over leiderschap.

Toen ik de hertaling van de *Navolging* las, was mijn eerste reactie: ‘Dat zijn dezelfde ideeën die wij aan onze klanten doorgeven!’ Dat vind ik nog steeds een fascinerende gedachte. De leefregels die Thomas a Kempis voor de monniken schreef, zijn blijkbaar goed toepasbaar binnen het management. Kloosterlingen moesten zich oefenen in het navolgen van Christus en zich dus ontwikkelen. Ze ervoeren de persoonlijke opdracht één te worden met God. Het klooster was daartoe het middel. Managers in onze trainingen en opleidingen krijgen van ons de vraag of hun basisfilosofie terug te vinden is in de acties die ze ondernemen. We vinden dit een essentiële vraag, omdat je die basisfilosofie onderweg gemakkelijk kunt kwijtraken. Heel gauw kan geld verdienen je focus worden en de vraag waarvoor je het eigenlijk doet uit je aandacht verdwijnen.

De *Navolging van Christus* van Thomas a Kempis bestaat uit vier delen. In dit boekje heb ik het eerste deel bewerkt in het kader van leiderschap. Het proces om mensen, en jezelf, in beweging te krijgen, wordt verbonden met de uitspraken

van Thomas a Kempis. Daarin is het belangrijk om je basisfilosofie te ontdekken. Voor Thomas a Kempis was dit het terugkeren naar een sober geloof, gericht op God als verlosser. Voor mijzelf heb ik mijn basisfilosofie verwoord als ‘worden als Christus’. Een collega van mij verwoordt het als ‘mensen gaan dood als ze zich niet ontwikkelen’. De basisfilosofie is de basis die terug te voeren is op wie je bent, wat je gelooft en de geschiedenis van de organisatie waar je bij hoort. Het zijn je ankerpunten, waar je niet aan tornt. Je kunt er allerlei termen voor gebruiken, maar bij iedereen zit er een spiritueel doel onder zijn dagelijks leven.

Met mijn collega's werk ik vanuit vijf stappen die mensen in beweging krijgen. We onderscheiden aan het begin de basisfilosofie, zoals die hierboven is verwoord. Stap twee is het formuleren van je ambitie. Kortom: je gaat je basisfilosofie concretiseren in een visie. Bij stap drie stel je je doelen, stap vier bestaat uit het vaststellen van de weg die je kiest om de doelen te bereiken en stap vijf zijn de acties die je onderneemt. Dit is niet zo spectaculair, maar het lastige zit in de verbinding. Je ambitie of visie komt voort uit je basisfilosofie en je doelen vervolgens weer uit die visie en basisfilosofie. De weg die je kiest om je doelen te bereiken, is dan afgeleid van je doelen, je visie en je basisfilosofie. Uiteindelijk ontstaat er zo een duidelijke verbinding tussen je activiteiten en je basisfilosofie. In al je activiteiten moeten anderen en jijzelf verbinding ervaren met jouw basisfilosofie. Deze gedachte van verbinding tussen basisfilosofie en activiteiten vormt ook de kern van het eerste deel van de *Naveling* van Thomas a Kempis en tevens in bredere zin de essentie van de Moderne devotie-beweging in de Middeleeuwen. De moderne devoten zagen in de activiteiten van de kerk niets

meer terug van haar basisfilosofie. Datzelfde kun je nu zien bij sommige managers van banken en bedrijven. Er is geen verbinding meer met waar het in hun organisatie om zou moeten draaien. Spiritueel gezien zijn ze daarmee levend dood. Dat laatste is geen veroordeling, maar een constatering. Hoe moet je in beweging komen als je geen idee hebt waarom dat zou moeten?

In dit boekje volg ik letterlijk de hoofdstukken van *De navolging van Christus in jonge taal*. In de *Navolging* wordt nogal eens een bijbeltekst geciteerd. Ik heb deze citaten als voetnoten opgenomen, met de bedoeling dat lezers die niet direct thuis zijn in de Bijbel, deze teksten aan zich voorbij kunnen laten gaan, terwijl de boodschap die eruit spreekt wel overeind blijft. Lezers die wel thuis zijn in de Bijbel raad ik aan met enige clementie naar mijn interpretatie van deze teksten te kijken. Na elk vijfde hoofdstuk tref je een oefening aan. Deze oefeningen volgen de vijf stappen: basisfilosofie, ambitie, doelen, strategie en acties. Elk hoofdstuk uit het eerste deel van de *Navolging* is bewerkt. Bij een aantal hoofdstukken lag de bewerking voor de hand, maar er zaten ook hoofdstukken tussen waarin behoorlijke gedachtesprongen gemaakt moesten worden. Die sprongen hebben mij als schrijver op nieuwe wegen gezet en ik hoop dat je dat als lezer ook zult ervaren. Als ontmoetingsmogelijkheid in het kader van dit boek organiseer ik een paar keer per jaar een kanotocht. Via LinkedIn kun je daarvoor uitgenodigd worden. Als je dat ook een keer wilt beleven, kun je via LinkedIn een connectie maken ([nl.linkedin.com/in/keimpedevries/](https://nl.linkedin.com/in/keimpedevries/)).

Eenboekiser nooit zomaar. Als schrijver ben ik schatplichtig aan vele anderen. Aan schrijvers van boeken die ik eens gele-

zen heb en waarvan elementen zijn blijven hangen en waaromheen zich weer andere elementen hebben gevormd, totdat ik ineens zag hoe dingen in elkaar zaten en ik weer verder kon. Aan mensen met wie ik in gesprek kom, die de juiste dingen op de juiste momenten zeggen. Of aan vrienden en collega's, die mij vooral laten merken wanneer ik uit mijn denkslaap moet komen, maar die vervolgens altijd enthousiast meewerken aan concepten die in die denkslaap zijn ontstaan. Aan een broer die ineens een boek heeft geschreven dat een hertaling van een oud werk van Thomas a Kempis blijkt te zijn. Toen kon ik nog niet weten dat dit boek daar het gevolg van zou zijn. Er is veel gebeurd waar ik dankbaar op terugkijk en er zijn wat mij betreft nog meer plannen voor de toekomst. Gelukkig heb ik een levenspartner die mij zo nodig wel even terugroept in de realiteit: 'Worden als Christus, prima, maar nu even de vijver schoonmaken graag.'

Dit boek is een schat voor jullie allen.

Groningen, april 2013

Keimpe de Vries

# Terug naar de bron is terug naar je basisfilosofie

*Hoor, Israël*

*Deuteronomium 6:4*

Terwijl het verkeer over de Pop Dijkemaweg in Groningen raast en industriële geluiden de boventoon voeren, zegt de oude vrouw naast mij op het bankje: ‘Hoor..’

Alleen al door dit woordje ‘hoor’ verandert het perspectief en verdwijnen de geluiden van verkeer en industrie naar de achtergrond. Het geluid van de zingende lijster die de vrouw tussen het geraas door had gehoord, wordt hoorbaar. De wereld is voor even veranderd.

Als je de betekenissen van ‘basis’ en ‘filosofie’ in het woordenboek opzoekt, valt een aantal zaken op. Het gaat om het hebben van een vast ijkpunt en het wezen van de dingen. Wezenlijke zaken dus, maar ze lijken ook statisch. Het staat vast, er lijkt geen verandering mogelijk.

Als we leiderschap vanuit spiritualiteit echt willen begrijpen en ervaren, zullen we een verbinding moeten maken tussen onze basisfilosofie en onze acties in het dagelijks handelen. Het lijkt misschien vreemd om te zien dat het dagelijks handelen van leiderschap (het in beweging brengen van mensen) begint bij het statische van de basisfilosofie. Maar de les van de woorden ‘Hoor, Israël’ is dat beweging begint bij stilstaan, bij horen, bij luisteren.

Zo is het met de basisfilosofie, het uitgangspunt van je leven of organisatie. Aan je basisfilosofie doe je geen concessies.

Het is de basis van waaruit je leeft en werkt. Maar in het ge-  
raas van onze bezigheden, de marktwerking of concurren-  
tiepatronen raken we het zicht op onze basis gemakkelijk  
kwijt. En dan is het goed om het woordje ‘hoor’ weer te ho-  
ren, om het perspectief weer te laten veranderen, zodat het  
zicht op onze basis weer helder wordt en we onze activitei-  
ten en beslissingen weer kunnen spiegelen aan onze basisfi-  
losofie. Zitten we nog op de lijn van onze filosofie?

De volgende 25 hoofdstukken gaan over de vraag waarom  
het nodig is je druk te maken over de basisfilosofie van je ei-  
gen organisatie of zelfs over je eigen levensfilosofie. Het zijn  
geen hoofdstukken om achter elkaar te lezen; een hoofdstuk  
per week geeft je ruimte om er nog even over na te denken,  
er gedurende de week nog eens op terug te komen. De be-  
doeling van elk hoofdstuk is je weer even terug te brengen  
bij waar het je ook alweer om ging. Een eigen ‘hoormoment’  
in een drukke werkweek.

Hoe dun de lijn is tussen het vasthouden aan je filosofie en  
meegaan met de waan van de dag, maken uitspraken van zo-  
wel Bono van U2 als Thomas a Kempis ons duidelijk. Bono  
merkt tijdens de Popmart-concerten op: ‘Ik zocht de geest,  
maar vond het geestrijke vocht. Ik zocht mijn ziel, maar nam  
een stijl over. Ik wilde God ontmoeten, maar ze verkochten  
me religie.’<sup>1</sup> Thomas a Kempis zegt: ‘Onthoud de volgende  
woorden: het oog wil altijd méér zien, en het oor wil altijd  
méér horen (Pred. 1:8). Dat houdt nooit op. Probeer je daar-  
om niet te laten afleiden door alles wat je ziet of hoort, maar

---

1 Steve Stockman, *Walk on. De spirituele zoektocht van U2*. Am-  
sterdam, 2003.



richt je op wat je *niet* kunt zien en *niet* kunt horen. Want zij die uit zijn op snelle bevrediging van hun begeerten, blijven onder de maat en riskeren Gods goedheid niet te kunnen ontvangen.<sup>2</sup>

---

2 *Thomas a Kempis. De navolging van Christus in jonge taal.* Her-  
taald door Mink de Vries. 's-Hertogenbosch/Mechelen, 2008.