

# Bronnen leiderschapsdomeinen

## Introductie

Dit document is een soort bibliotheek aan bronnen, die voor mij van betekenis zijn bij het schrijven van het boek leiderschapsdomeinen.

Bij de indeling van de bronnen volg ik het onderscheid in leiderschapsdomeinen. Na een algemeen hoofdstuk komen de verschillende domeinen aan bod: het autoritaire -, het strijdende -, het verbindende - en het presentiedomein. Het laatste hoofdstuk betreft inspiraties om over te stappen naar een ander domein.

Frans Wilms, 01 maart 2013

# Algemeen

## Boeken

[De Barbaren, Alessandro Baricco.](#)

*Hoe internet symbool staat voor een fundamentele verschuiving in onze samenleving: we gaan van inhoud naar connectie.*

*Een boeiende analyse van wat er gaande is in de wereld. Zijn stijl spreekt me zeer aan. Hij vertelt als het ware zijn verhaal aan de lezer en neemt hem daarin mee. Die aanpak heb ik ook gevolgd bij mijn ebook.*

[Generatief leiderschap, het innovatieve leiderschapsmodel van TGI](#), Ivo Callens, 2004 in 'Werken, leren en leven met groepen'

*De inzichten van Ruth Cohn over interactie zijn buitengewoon dienstbaar om te begrijpen, wat er op individueel - teamniveau in interacties feitelijk gebeurt.*

[Leiderschap in cultuurverandering](#), Jaap Boonstra

*Boonstra laat zien hoe verschillen in de aanpak op organisatieniveau ook daadwerkelijk leiden tot andere uitkomsten.*

[Level Three Leadership](#), James Clawson.

*Hij laat prachtig zien, hoe je als leider verschil maakt door je te focussen op denken (hoofd), doen (handen) óf zijn (hart).*

[Theory U](#), Otto Scharmer

*De belangrijkste bron van mijn ebook. De indeling in de vier domeinen en het onderscheid in vier niveaus (individueel, team, organisatie en samenleving) heb ik eraan ontleend. In de praktijk van alledag ervaar ik hoe verbluffend waardevol de inzichten van deze theorie zijn.*

## Films

[King's Speech](#), Tom Hooper, 2010

*In de film The King's Speech komen de verschillende leiderschapsdomeinen prachtig aan bod.*

[Lincoln](#), Steven Spielberg, 2012

*In 'Lincoln' doorleef je hoe historisch dat moment in 1865 was: de slavernij in de Verenigde Staten van Amerika wordt afgeschaft. We volgen de republikeinse president, die vastbesloten hiertoe alles in het werk zet. We zien hoe hij in verschillende leiderschapsdomeinen uitstekend thuis is. Voor zijn eigen mensen is hij autoritair. Ook al zijn de adviezen van zijn adviseurs negatief, hij blijft er helemaal voor gaan. Dat doet hij door zoveel mogelijk democraten over te halen. In dat strijdende domein heiligt het doel heel veel middelen. Tot slot zien we hem ook tijdens toespraken en in contact met*

*de bevolking, waar hij juist zijn kracht als verbinder laat zien.*

# Het autoritaire leiderschapsdomein

## Boeken

[CEO Narcisme: Meting en Impact](#), Antoinette Rijsenbilt, 2011

*Verslag van onderzoek naar de invloed van narcisme op het gedrag van topbestuurders. Te veel narcisme blijkt samen te gaan met een gebrek aan tegenmacht van het bestuur dat de topman zou moeten controleren en bijsturen.*

[Het zijn net mensen](#), Joris Luyendijk, 2006

*Verslag van 5 jaar correspondentschap in de Arabische wereld rondom de eeuwwisseling. Het is de tijd, dat dictators als vanzelfsprekend autoritair leidinggeven aan hun land. Hij schetst de dilemma's die hij heeft als journalist. 'Hoe kan iemand me echt zeggen, wat hij denkt en weet, wanneer niemand weet wie hij kan vertrouwen?' De dictatoriale regimes zaaien angst en wantrouwen en houden zo mee de touwtje in handen.*

[Steve Jobs](#), Walter Isaacson, 2011

*Een uitvoerige biografie van werk en privéleven van Jobs, die direct na zijn overlijden in 2011 is uitgekomen.*

[We hebben er zin in](#), Hans van der Loo, 2011

*Analyse van interventies van Gordon Ramsey. Zijn reddingspogingen van restaurants die op de rand van afgrond functioneren, blijkt slechts in twee of drie procent blijvend succes op te leveren. Zodra hij weg is halen mensen opgelucht adem en gaan over tot de orde van de dag. De beperkingen van het autoritaire domein bloot gelegd.*

## Films

[Das Leben der anderen](#), Florian Henckel von Donnersmarck, 2006.

*Over de beklemming van de door de Stasi gedomineerde samenleving van voormalig Oost Duitsland. De bestaande machtsstructuur wordt gehandhaafd door privileges voor verplichte loyaliteit en door intimidatie en repressie van diegenen die zich verzetten.*

[La Danse](#), Frederick Wiseman

*Een portret van het befaamde ballet van de Parijse opera met een inkijk in de wijze van leiderschap.*

[The Tree of Life](#), Terrence Malick

*Over leiders (vader, verteller Jack, natuur) en volgers (moeder, de broer van Jack, gratie) en hoe noch de ene noch de andere positie tot vreugde leidt.*

# Het strijdende leiderschapsdomein

## Boeken

[Balanced Scorecard & Model Nederlandse Kwaliteit](#), C. Ahaus en F. Diepman, 1998  
*Een invoeringsaanpak voor het sturen van processen en prestaties en voor het opstellen van een fundamenteel verbeterplan. Bezien vanuit het gedachtegoed van het strijdende domein: 'Veel oprecht geïnitieerde veranderingen lopen vast door een gebrekkige implementatiestrategie. Implementeren houdt in het stellen van concrete doelen, het bijhouden en aanpassen daarvan en een intensieve communicatie daarover in de organisatie'*

[Conflicthantering en onderhandelen](#), P. Huguenin, 2004  
*Een praktische inleiding in het voeren van onderhandelingen bij situaties die als een conflict worden ervaren.*

[De kunst van het debat](#), P. van der Geer, 2001  
*Een praktische gids om scherper te kunnen debatteren met technieken, tips en aansprekende voorbeelden.*

[De Prooi](#), Jeroen Smit, 2008  
*Jeroen Smit reconstrueert hoe topbestuurders van ABN-Amro jarenlang vooral gevangen zaten in interne twisten. Ze luisterden zo slecht naar de klanten, werknemers en aandeelhouders dat de bank, ondanks alle schitterende potentie, de regie over zijn toekomst volledig kwijtraakte.*

[Haags Spel](#), Ralph Pans, 2004  
*Een inkijk in het functioneren van politiek en ambtenaren bij het besturen van ons land. Hij laat zien hoe er al jaren sprake is van een 'bewapeningswedloop' tussen politiek en ambtenaren.*

[Het Innovatieplatform](#), Frans Nauta, 2008  
*De Minister President, twee ministers en topmensen uit bedrijfsleven en onderwijswereld vormen in 2003 het innovatieplatform, dat Nederland een innovatie-impuls moet geven. Hij beschrijft hoe de innovatie gesmoord wordt als gevolg van onderlinge verschillende belangen en onderlinge strijd.*

[Management en Organisatie](#), D. Keuning en D. Eppink, 1987  
*Een standaardwerk over de inrichting van organisaties gezien vanuit het perspectief van de top van de organisatie met als kernvraagstukken: hoe de organisatie structuren, hoe externe afstemming tot stand brengen en hoe de interne coördinatie vormgeven.*

Niet alles is te koop, Michael Sandel, 2012

Sandel waarschuwt voor een marktsamenleving: een manier van leven waarbij - net als in de markteconomie - alle goede dingen in het leven verhandeld kunnen worden. Een zoektocht naar de morele grenzen van het strijdende domein.

[Succesvol omgaan met moeilijke mensen](#), Karen Mannering, 2001

*Praktische tips om mensen die moeilijk doen naar je hand te zetten.*

[Speel nooit een uitwedstrijd](#), Pieter Winsemius, 1988

*Sport als metafoor voor het gedrag van managers.*

[Wie heeft hier nu gelijk?](#), P.v.d. Geer en R. Engelfriet, 2005

*Met als subtitel 'debat en dialoog in de politiek' belooft dit boek meer dan het biedt... Het gaat feitelijk alleen maar om de vraag hoe je de ander overtuigd krijgt van jouw gelijk. Over het debat dus. Maar, daarvoor biedt het wel excellente tips...*

## **Films**

[Traffic](#), Steven Soderbergh uit 2000.

*De film is opgebouwd uit verschillende verhaallijnen die te maken hebben met de drugsoorlog die gaande is in de Verenigde Staten. Vanuit verschillende levensklassen worden de problemen in verband met drugs, de gevaren die op de loer liggen en de onbetrouwbaarheid van mensen in die donkere wereld, naar voren gehaald. Ieder vecht voor een zo'n groot mogelijk deel van de koek. Je bent of voor iemand (en je moet volstrekt loyaal zijn: het doel heiligt de middelen) of je bent tegen (en je probeert hem uit te weg te ruimen...).*

# Het verbindende leiderschapsdomein

## Boeken

[Beelden van organisatie](#), Gareth Morgan, 1986

*Voor mij een klassieker voor elke verbindende leider. Morgan schetst acht verschillende manieren van kijken naar organisaties en laat zien, dat elke blik buitengewoon waardevol kan zijn.*

[Bestuurskracht door focus op gedrag en overtuiging](#), Annemarie Rooskens, Angela Plak en Frans Wilms in 'Cultuurverandering: mythe en realiteit', Rob van Es, Jaap Boonstra en Heleen Tours (red.), 2009

*Een verslag uit mijn periode als Burgemeester in Maasbracht over interventies en resultaten van een aanzet tot cultuurverandering.*

Faciliteren als tweede beroep, Jan Lelie e.a., 2012

Voor iedereen die in zijn werk te maken krijgt met verandering. Die verandering beter te begrijpen begint met naar jezelf te kijken, naar je eigen opvatting van de werkelijkheid. Lelie helpt met een kaart met vier werkelijkheidsopvattingen. Door te zien wat jouw dominante opvatting is ga je inzien, waar je minder aandacht voor hebt. In verandering is het vaak zinvol om juist wel daar aandacht aan te geven. Als leider moet je minimaal twee werkelijkheden kunnen combineren.

[Geen toekomst zonder verzoening](#), Desmond Tutu, 1999

*Een soort verantwoording van Tutu's werk als voorzitter van de Waarheidscommissie in Zuid Afrika met indringende overwegingen over gerechtigheid in het perspectief van zijn ervaringen als voorzitter.*

[Het 3<sup>e</sup> alternatief](#), Steven Covey, 2010

*Het is een groot pleidooi om in het verbindende domein te stappen. Met tal van anekdotes laat Covey zien, hoe rijk de opbrengst kan zijn, wanneer je niet puur gaat voor je eigen mening (het 1<sup>ste</sup> alternatief) of die van de ander (het 2<sup>de</sup> alternatief). Door ieders mening waarde te geven ontstaan oplossingsrichtingen, die je niet voor mogelijk houdt. Voor wie zich in dit domein wil verdiepen, is het echt een aanrader. Covey vertelt meeslepend en benoemt even gemakkelijk zijn eigen ervaringen als die van wereldleiders.*

Het Berenschot leiderschapsboek, Ber Damen, 2012

Vanwege het huidige tempo, het verdwijnen van grenzen en de nieuwe technologische ontwikkelingen voldoet de oude command-and-control-structuur niet meer. Er is behoefte aan een nieuwe leider: die verbinding maakt door vertrouwen, samenhang creëert door betekenis en duurzaam presteert door samenwerking.

Het checklist Manifest, Atul Gawande, 2010

Op basis van de titel zou je dit boek eerder verwachten in het strijdende domein. Het pleidooi van Gawande is echter bovenal een pleidooi om via checklist te zorgen, dat in de

operatiekamer van een ziekenhuis op een gelijkwaardige manier met elkaar gepraat wordt, zodat ieder het beste van zichzelf kan geven. Een boeiend verhaal, een helder pleidooi en dat met een innemende zelfkritiek...

[Het social media boekje](#), Jeffrey Gitomer, 2012

*Een boek met praktische inspiratiebronnen, geschreven vanuit de focus van verbinding. Gitomer is een verkoper. Hoe je jezelf en je product online kunt verkopen. Daar richt hij zich op. Maar hij houdt geen pleidooi om gewiekt je zakken te kunnen vullen. Integendeel. Hij laat zien welk een kans de sociale media bieden tot verbinding. Gebruik de mix van twitter, linkedin, facebook en youtube om je eigen ideeën kenbaar te maken. Maar probeer vooral ook via die mix te luisteren en zien wat de mensen om je heen bezig houdt. Van daaruit kun je in gesprek komen. De beste manier om dit alles te bewerkstelligen is met waarde. Hoe meer je biedt hoe aantrekkelijker je bent. Dat is zijn boodschap.*

[Het zijn net mensen](#), Joris Luyendijk, 2006

*Luyendijk doet verslag van zijn periode als journalist in het Midden Oosten rond de eeuwwisseling. Dus nog ruim voor de Arabische lente. Hij schetst scherp hoe anders het leven is in de autoritaire Arabische regimes. En waarom het voor ons zo moeilijk is om daar iets van te begrijpen.*

*Zijn analyse staat bol van reflectie op de rol van de journalistiek en die van hem zelf. Hij laat zien, dat journalisten vaak slechts met één blik naar de werkelijkheid kijken. Een blik die vaak gedomineerd wordt door wat het thuisfront wil zien. Een liveverslag van het neerhalen van het standbeeld van Saddam Hoessein ziet er op CNN geheel anders uit dan op El Jaziera. Hij kijkt kritisch terug op zijn eigen rol en doet aanbevelingen.*

*Het boek is een inspiratiebron bij het begrijpen wat de uitwerking kan zijn van autoritair leiderschap, terwijl in zijn zelfreflectie Luyendijk in het verbindende domein stapt.*

[Herrie of harmonie](#), Richard de Hoop, 2012

*De Hoop gebuikt de metafoor van het orkest voor een team: je hebt verschillende instrumenten nodig om een harmonieus geheel te kunnen krijgen. Met alleen maar trommen (tempomakers, actief, gemotiveerd, ondernemend) kom je niet ver... Bepaal voor elk teamlid zijn hoofdinstrument en zijn twee bij-instrumenten en kijk naar de consequenties: wat mis je me? Wat heb je teveel? Hoe kun je bijstellen?*

[Kracht door vertrouwen](#), Frans Wilms, 2007

*Essay bij de start als burgemeester van Maasgouw met als basisvraag: hoe krijgen inwoners meer vertrouwen in de gemeente. Een pleidooi voor verbindend leiderschap.*

[Leren veranderen](#), Léon de Caluwé en Hans Vermaak, 2002

*De Caluwé en Vermaak beperken het aantal verschillende manieren van kijken tot vijf. Ze symboliseren dit met vijf verschillende kleuren. Ze maken vervolgens duidelijk hoe belangrijk het is om te onderkennen in welke denkkleur je uitkomsten verwacht. Dit*



*heeft consequenties voor de weg die je als veranderaar gaat bewandelen. Een lerende organisatie (groen denken) kun je bijvoorbeeld niet bereiken door een van bovenaf van a tot z geregisseerd plan (blauw denken). Het vraagt ook van je om je eigen favoriete manier van kijken te onderkennen en je af te vragen of die in de situatie, waarin je bent, wel adequaat is.*

[Nijmeegs Projectmanagement](#), René Duifhuizen en Nicoline Mulder in Management Executive (maart/april 2012 van Kluwer)

*Juist in projectmanagement is de neiging groot om alles vooraf vast te timmeren, te denken dat je het beoogde resultaat precies moet vastleggen en dat het vervolgens slechts een kwestie van uitvoeren is... Uiteraard kun je hier voor kiezen en het leidt zeker tot gewenste sturing op het resultaat. Een keuze voor het verbindende domein maakt, dat je leerervaringen tijdens het traject een plek kunt geven. Je nodigt mensen uit om het beste van zichzelf te blijven geven. Je wilt dan van begin tot einde met begrip voor elkaar het project vorm geven. De gestelde afspraken zijn dan geen gestaald maar een richtinggevend kader, waarin je win-winsituaties bevordert. Dat is minder gemakkelijk dan het lijkt. Zeker wanneer het gaat over de nieuwe stadsbrug in Nijmegen. Duifhuizen en Mulder laten zien dat het kan.*

## **Films**

[Invictus](#), Clint Eastwood, 2009

*Het WK rugby vindt in 1995 in Zuid Afrika zelf plaats. President Mandela legt verbinding met het team, dat vrijwel geheel uit blanken bestaat. Prachtig vind ik het moment, wanneer aanvoerder Pienaar bij hem op theevisite komt. De aanvoerder voelt zich niet op z'n gemak en vraagt zich af, of hij op het matje geroepen wordt. Hij gaat tegenover de plek zitten, waar hij denkt dat Mandela zal plaats nemen. Subtiel neemt Mandela een stoel, die hen in een hoek van 90 graden brengt. Het gesprek dat daarna komt, doet er eigenlijk niet meer toe: de verbinding is gelegd.*

# Het presentieleiderschapsdomein

## Boeken

[Authentic Leadership Questionnaire](#) (ALQ), Bruce Avolio, William Gardner en Fred Walumba, 2007.

Walumba definiëert authentiek leiderschap tot vier aspecten:

- Je ben zelfbewust,
- Je hebt een geïnternaliseerd moreel perspectief,
- Je bent transparant in relaties,
- Je maakt een evenwichtige afweging van informatie.

Vervolgens verwerkt hij deze in een vragenlijst, die je als test kunt gebruiken.

[Authentiek Leiderschap, verslag van een interventie](#), Frans Wilms in 'Leiderschap in organisaties' onder redactie van Jaap Boonstra, Jaap van Muijen en Heleen Tours, Kluwer 2011.

*Mijn eerste 15 maanden als bestuurder bij Radar heb ik in een artikel beschreven. Over interventies, ervaringen, effecten en leerpunten.*

[Coaching als professionele ontmoeting](#), Frank van der Mijl in tijdschrift Coaching, 2012, 02-05

*Wat betekent coachen in het presentiedomein? Aanwezig zijn, erkenning, eigenheid, respect, nieuwsgierigheid, gelijkwaardigheid en transparantie zijn sleutelbegrippen. Een artikel dat de betekenis van het presentiedomein op individueel niveau voortreffelijk neerzet.*

De 7 effectieve eigenschappen van leiderschap, Stephen Covey, 2010

*Covey laat zien hoe je het motto: 'Verandering begint bij jezelf' in de praktijk kunt brengen; in je werk, thuis of in de vereniging. Een boek dat mijn denken en doen sterk heeft beïnvloed.*

[De zeven spirituele wetten van succes](#), Deepak Chopra

*Chopra gaat uit van presens en legt de link naar een presentje: 'Het verleden is geschiedenis, de toekomst is een raadsel en dit moment is een geschenk. Daarom heet dit moment in het latijn presens.*

Een levensregel voor beginners, Wil Derksen

*Wil Derksen beschrijft het als een levensregel: begin op tijd, stop op tijd en geef alle aandacht aan wat je doet. Stop met herkauwen wat geweest is, maak je geen zorgen over wat komt. Alles wat op dit moment er is telt en krijgt je volle aandacht.*

[Een theorie van de presentie](#), Andries Baart, 2004

*Baart laat zien wat nabijheid en afstemming in de relatie met de ander kan betekenen.*

*Hij heeft de stichting Presentie opgericht: [www.presentie.nl](http://www.presentie.nl).*

*Verwant met dit denkkader is de beweging van Deep Democracy*

[www.deepdemocracyinstitute.org](http://www.deepdemocracyinstitute.org).

*Volgens de principes van Deep Democracy is de kunst van leiderschap om drie niveaus van waarneming te verbinden en ruimte te geven:*

- *De consensusrealiteit: feiten waarover we het eens zijn,*
- *De subjectieve realiteit: een realiteit die niet te bewijzen is, maar afhankelijk is van onze persoonlijke ervaringen en*
- *De pre-emerging realiteit: het ervaren en aanvoelen van de essentie van iets of iemand.*

[Een schitterend gebrek](#), Arthur Japin

*Japin weet met prachtige oneliners in zijn roman te typeren:*

*'Hart en verstand, die combinatie is het hoogste wat een mens kan bereiken'*  
*'We zijn ongelukkig omdat we denken dat we lief moeten hebben. Om gered te worden moeten we iets eenvoudigs doen, dat ons desalniettemin het zwaarst van alles voelt: wegschenken waarnaar we juist het meest verlangen. Niet hebben maar geven.'*

*'Waar blijft al datgene waarvan wij voelen, dat het er is zonder dat we het kunnen aanwijzen?'*

*'Hoe kan iemand ooit bewijzen, dat hij je vertrouwen waard is, als je het hem niet eerst van harte schenkt.'*

*'Te veel kennis over onszelf doen we op uit de blikken van anderen. We vertrouwen er eerder op hoe we gezien worden dan op hoe we onszelf zien.'*

[Erop afl](#), Jos van der Lans, 2010

*Van der Lans plaatst het sociaal werk in historisch perspectief. Na de wederopbouw, emancipatie en de markt gaan we steeds meer naar het tijdperk van de herontdekking van de leefwereld. Dat vraagt om een geheel andere betrekking van professionals met burgers. In plaats van ervandaan is eropaf geboden. Een pleidooi voor herschikking van het denkkader met als sleutelwoorden: vertrouwen, eigen kracht, focus op mogelijkheden met de cliënt als expert.*

[Geweldloze communicatie](#), Marshall Rosenberg, 2011

*Een standaardwerk voor leiderschap in het presentiedomein op individueel niveau.*

*Rosenberg laat zien hoe snel we met ons denken en onze woordkeuze uit het presentiedomein gaan. Tegelijkertijd laat hij zien hoe het wel kan en biedt daarvoor een praktisch handvat.*

*Michael Schulze (trainer geweldloze communicatie, Ad acta mediation) heeft op basis van het werk van Rosenberg een praktisch e-book gemaakt. Het is [hier](#) in te zien. Het is te bestellen bij: [www.adacta-mediation.nl](http://www.adacta-mediation.nl).*

[Innerlijk Leiderschap](#), Ietje Lindermann, 2010

*Lindermann vraagt om lef te hebben. Lef om je eigen kracht in te zetten vanuit innerlijke rust en helderheid van geest. Door te leren luisteren naar onze innerlijke stem kunnen we onze binnenkant en buitenkant in overeenstemming met elkaar brengen. Om zo echt te zijn.*

*Om dat te bereiken, moeten we onder ogen zien wat onze belemmeringen zijn. We maken contact met onze eigen kracht, maar ook met onze eigen kwetsbaarheid. Pas dan kunt we*

*onze talenten en onze innerlijke kracht ten volle benutten, leven en werken met bezieling en daarmee anderen inspireren en motiveren.*

Laat jezelf zien, Judith Webber, 2010

*Judith Webber combineert een verbluffende openheid en directheid met warmte en inspiratie. 'Als je onderneemt vanuit je hart, houdt niets je tegen', is het openingsmotto. Ze maakt ermee duidelijk, dat je kracht van binnen komt. Ontwikkel van daaruit een sterke richting, ga daar dan volledig voor en zet de volumeknop open. Kies de mensen waar je energie van krijgt, zoek de flow op en zorg ervoor dat jezelf blijft groeien. Zie daar bondig samengevat de boodschap die Webber in een prachtig vormgegeven boek voorlegt.*

Loving what is, Byron Katie, 2002

*Eigenlijk weet je na het eerste hoofdstuk al genoeg. Je leven ziet er heel anders uit, wanneer je houdt van de situatie die zich voordoet en van daaruit handelt. Katy brengt 'positief denken' terug tot enkele indringende vragen die je jezelf stelt of waarmee je de ander kunt helpen. Om uit de gevangenis aan gedachten te komen. Voor mij een topper.*

Managerial Behavior: een kwestie van moed, Mariëlle Heiltjes, 2008

*Voor mij een buitengewoon krachtige inspiratiebron:*

*In haar inaugurale rede stelt Heiltjes vast, dat effectief gedrag van managers twee fundamentele zaken vereist:*

- *mensen in staat stellen om hun werk goed te doen, zodat ze zelf vooruitgang kunnen boeken in hun taak en*
- *ze met respect als mens behandelen.*

*Ze vraagt zich vervolgens af, waarom het voor managers zo ontzettend moeilijk lijkt om dit bewezen effectief gedrag te gebruiken als basis voor hun managementstijl.*

*Ze geeft hiervoor een drietal verklaringen:*

- *Managers hebben te maken met een structurele onzekerheid. Medewerkers voeren activiteiten uit, waar zij verantwoordelijk voor zijn. Daar hebben ze maar beperkt grip op. Om die onzekerheid te verminderen gaat de managers gedrag vertonen, dat binnen het systeem als legitiem en wenselijk geldt. De manager vertoont gedrag dat van hem verwacht wordt, ook al is dat niet echt effectief.*
- *De manager met het bewezen effectief gedrag en daarbij behorende succes blijkt niet het beste loopbaanperspectief te maken. Voor de loopbaanontwikkeling blijkt netwerken veel belangrijker.*
- *Het vraagt van de manager om het vermogen om kritisch naar zijn eigen gedrag te kijken, daarop open feedback te vragen en hulp in te schakelen bij zijn leerproces.*

*Heiltjes concludeert, dat er juist daarom moed nodig is: je moet buiten de gebruikelijke paden durven stappen, primair dienstbaar zijn voor je mensen in plaats van bezig te zijn met je eigen carrière en bescheiden zijn met je eigen ego...*

[Mindful Leiderschap](#), Wibo Koole, 2012

Koole combineert theoretische inzichten met praktische tips om in presentie te zijn. Ook zijn boek is gebaseerd op de Theory U van Otto Scharmer.

[Prediker voor managers](#), Jan Hoogland en Maarten Verkerk, 2010

*Het boek Prediker is uitgangspunt voor een verhaal over levenswijsheid voor bestuurders en professionals.. Het is een soort uitleg: hoe je de woorden van Prediker in de huidige tijd zou kunnen verstaan. Het is daarmee een boek, dat je probeert te overtuigen. Zou er geluisterd zijn naar Prediker dan zou de krediet- en economische crisis niet zijn ontstaan. Zo luidt de boodschap.*

Precense, Peter Senge, Otto Scharmer, Joseph Jaworski en Betty Sue Flowers  
*Een verslag van gesprekken en verhalen met een indringende en inspirerende inhoud: met ons probleem-oplossing-denken lopen we vast. We moeten op weg buiten de gebaande paden door open te staan, los te laten, te zien wat dan ontstaat. De signalen die zich dan aan ons voordoen hoeven we slechts te versterken om in een nieuwe werkelijkheid te komen, die ons echt verder brengt.*  
*In het boek is er al een schets van de Theory U, die Scharmer later heeft uitgewerkt en die de belangrijkste pijler vormt onder mijn boek (zie boven)*

[Uit het Harnas](#), Paulien Assink, 2005

*Assink kijkt naar heel de mens en maakt een onderscheid in de spirituele (SQ), mentale (IQ), emotionele (EQ) en fysieke dimensie (FQ) van leiderschap. Het harnas is dat een illusionaire gevangenis waarin we ons kunnen opsluiten, waardoor we ons afgescheiden voelen van onszelf en elkaar. Het is alles wat mensen tegenhoudt om de eigen grenzen te overstijgen.*

[Woorden die werken op de werkplek](#), Ike Lataster & Julie Stiles, 2012

*Een praktische vertaling van de ideeën van Marshall Rosenberg (zie boven onder Geweldloze Communicatie) voor de werkplek. Is feitelijk een herhaling van het gedachtegoed van Geweldloze Communicatie aangevuld met praktische tips voor situaties op de werkplek. Vertaald en uitgegeven door de [Stichting Daimoon](#), die zich speciaal inzet om de ideeën van geweldloze communicatie te verspreiden.*

## Films

[Forrest Gump](#), Robert Zemeckis, 1994

*Forrest is puur. Zijn verstandelijke beperking wordt daardoor eerder een kracht dan een handicap. Hoe presentie iedere keer weer opnieuw leidt tot een onverwacht vervolg. Een film om van te houden.*

[Mahatma Gandhi](#), Richard Attenborough, 1982

*Een film over het leven Ghandi. Zie ook de officiële Ghandi website [www.mahatma.org.in](http://www.mahatma.org.in)*

[The Legend of Bagger Vance](#), Robert Redford uit 2000

*Bagger Vance coacht golfspeler Rannulp Junnah, die na zijn deelname aan de Eerste Wereldoorlog moeite heeft om de draad weer op te pakken. Hij leert hem zijn authentieke slag weer terug te vinden. Het is de slag, waarbij je in perfecte harmonie bent met het veld.*

# Overstappen naar een ander domein

## Boeken

Invoeren van Integraal Management, Kees Verschure en Gijs de Vries, in ZM Magazine, juni 2000

*Na de aanvankelijke euforie bij de invoering komt de slachtofferfase. Hoofden komen er achter, dat de beleidsruimte veel kleiner blijkt dan gedacht. De informatiesystemen blijken nog niet te voldoen aan de behoefte. De algemene leiding ziet zich gesteld voor de vraag of ze top-down moet ingrijpen in de wetenschap, dat dat juist in tegenstelling is met het principe van Integraal Management...*

*Verschure en de Vries geven een overzicht van de fasen die ieder van de betrokkenen (centrale leiding, managers en ondersteuners) doorlopen.*

Kleur bekennen, kleedkamer gesprekken over leiderschap, Paul Ansems en Jan Moen, 2009

*De stap van het strijdende naar het verbindende leiderschapsdomein vraagt van je om in te zien dat je mogelijk (nog) onbekwaam bent. Dat is geen gemeengoed. Ervaren opleiders Paul Ansems en Jan Moen constateren, dat sommige deelnemers nog nooit aan feedback of zelfreflectie hebben gedaan.*

ZIN!, Leidinggeven aan jezelf en anderen, André Meiresonne, 2007

*André Meiresonne typeert indringend hoe het in het strijdende domein aan toe kan gaan. Hoe dat domein een gevangenis kan zijn, waar je niet meer uit lijkt te komen. Hij vertelt openhartig over zijn eigen ervaringen. Over het moment dat hij tegen de 40 zijn levensdoel bereikt heeft: zijn vader evenaren. Zijn worsteling met wat dan zijn nieuwe streven zou moeten zijn. Hoe hij uiteindelijk door een diep dal gaat en zich weet te herbronnen. Die bron blijkt hij zelf zijn. Het ligt niet aan de anderen, maar aan jezelf. Die gedachte - dat hij en alleen hijzelf verschil maakt - brengt hem weer tot leven. Een leven waar hij het beste van zichzelf kan geven. Met zijn prachtig vormgegeven E-book deelt hij het met ons.*

## Films

Borgen, Adam Price, 2010

*In de Deense televisieserie Borgen kun je echt ervaren, dat je als leider oogst wat je zaait.... De Deense premier Birgitte Nyborg, haar spindoctor Kaspar Juul en Katrine Fonsmark, de presentatrice van het TV-nieuws vormen de hoofdrollen. Het is bijna steeds helder in welk domein ieder stapt en wat de consequenties daarvan zijn.*

Jackie, Antoinette Beumer, 2012

*Onderweg in the middle of nowhere vallen de vaste kaders stap voor stap weg. Ieder realiseert zich hoe zeer die kaders een masker zijn. Ze markeren het strijdende domein, waarin elk z'n leven leidt. Die maskers gaan af. Daardoor komt er ruimte om het eigen hart te volgen: we zien stappen in het presentiedomein.*