

# Recensies Boek Leiderschapsdomeinen

*Wil Beckers/ Theo Bovens/ Els Frins/ Mariëlle Heijltjes/ Vivienne van Leuken/ Marjon Peeters/ Math Wilms*

## **Wil Beckers:**

'Met interesse heb ik je boek gelezen. Ik vraag me nu af of al die bedrijven die sport coaches uitnodigen voor teambuilding sessies en speeches over leiderschap zich realiseren uit welk domein deze coaches komen. Maar dat terzijde. Je geeft aan dat elk domein passend kan zijn en al lezend krijg ik de indruk dat je als leider kunt kiezen in welk domein je wilt opereren. Daarbij maak je wel duidelijk dat er omstandigheden kunnen zijn die een bepaald domein nodig maken bijvoorbeeld in crisis situaties. Binnen een organisatie kunnen zich ook verschillende domeinen voordoen al dan niet in de tijd gespreid. Maar stel dat je volledige keuze vrijheid hebt, dan moet je vervolgens wel in staat zijn om het gedrag dat voor dat domein vereist is, te kunnen vertonen. En dat kan betekenen dat als je in verschillende domeinen opereert je ook verschillend gedrag (leiderschap stijl?) moeten laten zien. En dan intrinsiek.

Ik ken niet zoveel managers (maar wellicht zijn dat geen leiders) die verschillende stijlen naast elkaar kunnen hanteren. Het is zelfs al moeilijk om te evolueren in gedragsaanpassing passend bij een ander domein. Ik zie een sport coach niet snel een ander gedrag gaan vertonen zelfs al begrijpt hij dan er in andere situaties ander gedrag nodig is. Omgekeerd zou je ook kunnen stellen dat als iemand vooral goed is in een bepaald domein, omdat het daarbij behorende gedrag hem van nature het meest ligt, hij er verstandig aan doet zich te ontplooien in zo'n domein en niet krampachtig zich probeert te ontwikkelen om in een ander domein succesvol te kunnen zijn.

In ieder geval is het verhelderend langs jouw domein classificatie je af te vragen in welk domein je opereert en hoe jouw gedrag daar bij past. En als eventuele volgende stap, wat je dan anders zou moeten doen en of je dat echt kunt en zelfs wilt. Zo niet zit je waarschijnlijk op de verkeerde plek en daar word je ook niet gelukkig van.'

## **Theo Bovens:**

'Frans Wilms weet dat ik sprekend over mijn eigen functie en rol, en de functies die ik in het verleden mocht bekleden, niet graag het woord 'leider' in de mond neem. Bij het lezen van 'Leiderschapsdomeinen' merk ik dat de auteur dezelfde schroom gekend heeft, maar er inmiddels mee heeft leren omgaan. Ook ik denk vaak na over mijn sturingsfilosofie, mijn strategie om zaken voor elkaar te brengen. Ooit zei mijn vader al dat hij vaak spijt had zo weinig tijd besteed te hebben aan het lezen van dit type boeken, want dat had hem veel tijd aan denken over mogelijkheden en kansen bespaard. Dat gevoel had/heb ik nu ook. Een logische indeling in domeinen, gebaseerd op praktijkervaringen en persoonlijk gekleurd, maken het filosoferen over iemands eigen stijl wel zo eenvoudiger.

Blijft de vraag of ik mijzelf kan indelen, herkennen, framen in de geschetste domeinopties. Ondanks de waarschuwing en wijze opmerking van de auteur dat er geen rangvolgorde in de stijlen of domeinen zit, is de neiging mijzelf richting presentiedomeinen en verbindende leiderschapsdomein te positioneren moeilijk te onderdrukken.

Wat ik plezierig vind, is nadenken over degene die in elk domein geleid wordt. Hoe voelt de door ons bestuurde ziel zich? In het voorwoord noemt de auteur zijn eerste schreden op het leidinggevende pad, wanneer hij als 16-jarige een kring voetbalpupillen leidt in het elkaar toeschieten van de bal. Het wordt als voorbeeld van het autoritaire leiderschapsdomein gepresenteerd. De jonge voetballertjes zullen inderdaad nog braaf doen wat de jeugdleider als oefening aanreikt. Maar voor hetzelfde geld zou ik hier de invloed van het leeftijdsverschil als bron voor natuurlijk overwicht in de pre-puberfase kunnen aanvoeren. Zou het de 50-jarige auteur ook lukken om een groep van veteranenvoetballers, met inmiddels een carrière als profvoetballer achter de rug, in een kring te zetten en ze een bal te laten overschieten? Of heeft hij dan kenmerken uit de drie andere domeinen nodig om dit tot stand te brengen?

De kenmerken van de volgers van de leider hebben mijns inziens invloed op de keuze van een bepaalde stijl. De succesvolle leider zou vanuit dat perspectief wel eens degene met het breedste instrumentarium aan leiderschapsvaardigheden kunnen zijn. Of, terugkerend naar mijn eerste zinnen, degene die tijd genomen heeft om die diverse domeinen tot zich te nemen. Die kennis geleerd hebbend, opgenomen hebbend, leidt tot succes. Terug dus bij mij stokpaardje: de lerende leider heeft de beste papieren.

Aanbevolen dus!’

### **Els Frins:**

‘Ik heb je boek met genoeg gelezen. Ik moet zeggen dat ik in elk domein wel iets herken. Tijdens de hectische periode van afgelopen weken, heb ik gemerkt dat ik plotseling heel directief kan zijn. Normaal zie ik mijzelf echter eerder in het verbindende - en presentie domein. Wat voor mij een eyeopener was, is mijn functioneren in het presentiedomein. Afgelopen week hadden we moreel beraad gepland onder leiding van een gespreksleider. Het team gaf aan het niet prettig te vinden, dat er een buitenstaander bij zou zijn en wilde graag met elkaar over het hele gebeuren van de afgelopen weken napraten. Hierna heb ik zelf deze bijeenkomst geleid. Het kwam niet echt van de grond, ik kon er niet de vinger op leggen, maar het voelde voor mij niet goed. Ik had het gevoel dat medewerkers wat moe van het praten waren en zich afvroegen of ze wel goed doen. In plaats van dit gevoel te benoemen (zoals ik in je boek las), ging ik heel erg mijn best doen om medewerkers te laten zien dat er ook positieve dingen gebeuren. Ik kreeg niet echt contact en ging zelf steeds harder werken in plaats van de medewerkers.

Ik ging met een heel onbevredigend gevoel (en ook onzeker) naar huis.

Toen ik het boek las, dacht ik hier meteen aan en ben bij mezelf nagegaan waar het nu fout ging. Ik had mijn gevoel moeten benoemen, waardoor ik mogelijkwijs een opening had gekregen.

Ik heb het vandaag meteen individueel opgepakt met de medewerkers die dienst hadden en mijn gevoel besproken en gevraagd wat ik nu anders had kunnen doen. En nu gaven ze zich wel bloot, waar ze dit eerder niet deden. Ze gaven aan dat ik ze weliswaar ervan probeerde te overtuigen dat ze goed werk verrichten, maar dat ze zover zelf nog niet waren. Daardoor kwam niemand met zijn gevoelens en bleef het in zeker zin zakelijk. Ik was duidelijk over hun gevoel heen gestapt en zelf een (of zelfs meerdere stappen) verder. Ik ging uit van mijn gedachten en wilde dit overbrengen. Presentie???

Het eerste hoofd heb je aan het denken gezet. Ik ben blij dat ik het nu kan plaatsen en me er in ieder geval bewust van ben. Ik roep altijd dat ik nog veel moet leren en dat blijkt.'

### **Mariëlle Heijltjes:**

'Leiderschapsdomeinen is een bijzondere publicatie. Het definieert en beschrijft vier verschillende perspectieven op leiderschap - het autoritaire, het strijdende, het verbindende en het presentie leiderschapsdomein, die elk een herkenbare relatie hebben met bestaande theoretische concepten. In die context maakt de auteur Frans Wilms je deelgenoot van een nog altijd voortdurende persoonlijke ontdekkingsreis. Hij laat je kennismaken met de verschillende domeinen op basis van zijn eigen leertraject. Daarin reflecteert hij openhartig op zijn praktijkervaringen in verschillende leiderschapsrollen en koppelt deze aan inzichten uit literatuur en leringen uit gesprekken met mensen om hem heen. Het product van deze reflecties vormt de kern van het boek. Het bijzondere is dat hij dit doet in twee verschillende dimensies. Enerzijds vormen de persoonlijke voorbeelden mooie cases van situationeel leiderschap: je krijgt als lezer een goed beeld van wat wel en wat niet werkt in verschillende praktijksituaties. Anderzijds gaat het boek veel verder dan het niveau van instrumentele gedragskeuzes. De voorbeelden laten ook zien dat het kunnen switchen tussen verschillende domeinen een toenemend bewustzijn vereist op de eigen persoon: welke waarden en veronderstellingen heb ik inzake mijn leiderschap, in hoeverre heb ik de moed om deze ook te vertalen in gedrag en te toetsen of mijn intentie ook zo wordt gezien, in hoeverre sta ik echt open voor een ontmoeting met de ander? Het boek zette mij daarmee ook aan het denken over hoe ik mezelf gedraag in verschillende leiderschapsrollen, in hoeverre ik me bewust ben van de effecten van mijn gedrag en in hoeverre ik in staat bent om vanuit verschillende domeinen te opereren. Wanneer je de uitnodiging van Frans Wilms aanneemt om op deze ontdekkingstocht mee te gaan, ligt er ongetwijfeld een even bijzonder deel 2 in het verschiet.'

### **Vivienne van Leuken:**

'Als organisatieadviseur leer ik me graag uit aan ondernemers die hard werken, passie hebben voor hun onderneming en hun mensen, maar desondanks tegen problemen aanlopen. Problemen die, inderdaad, vaak te maken hebben met het niet uitkomen van verwachtingen met betrekking tot sturing en gedrag. Ze zaaien appels en verwachten peren... Uit de praktijk weet ik hoe moeilijk het is om mensen eens vanuit een andere visie te laten kijken en voelen. Durf en angst voeren ook bij veel ondernemers de boventoon. Reacties als "Ik heb het altijd zo gedaan en het heeft me zover gebracht, waarom veranderen?" hoor ik geregeld.

Nu ik het boek heb gelezen kan ik zeggen dat ikzelf van het ene in het andere domein stap in mijn hulp aan ondernemers, maar dat vasthoudendheid erg moeilijk is en het strijdende domein dan erg aan me trekt. Zo zal het voor veel andere mensen ook zijn. Teveel in het autoritaire domein blijven hangen terwijl verbinding wordt "gevraagd" en dergelijke. De beschrijving in je boek schiept helderheid voor mij. Ik weet en voel vaak dat het anders zit of kan, maar het blijft moeilijk om de vinger op de zere plek te leggen en het vervolgens uit te leggen aan anderen.

Als organisatieadviseur probeer ik vaak de verschillende rollen van een ondernemer helder te krijgen, om de ondernemer bewust te maken van de tijd en energie die hij/zij besteedt aan welke rol (met de rol van werkgever vaak als ondergeschoven kindje). Ik spreek ook vaak over missie en visie en dat je daarop kunt sturen, maar ook dat

voorbeeldgedrag zo belangrijk is als je verandering of verbetering wenst. Nu kan ik deze verschillende rollen koppelen aan het overzichtelijke beeld dat jij schetst van leiderschapsdomeinen. Dank daarvoor.

Als iemand die graag spiegels voor ondernemers voorhoudt en menigmaal als advocaat van de duivel optreedt voel ik me uitgedaagd om kritisch op jouw boek te reageren. Dat vind ik eerlijk gezegd toch moeilijk. Zoals je zelf al zegt is het niet wetenschappelijk onderbouwd zoals een promotor zal eisen. Dat wil niet zeggen dat het niet goed is, of niet klopt, of wat dan ook. En ja, de praktijk is altijd weerbarstiger dan een boek. Want hoe kun je erg koppige mensen met weinig zelfreflectie het inzicht verschaffen dat jouw boek geeft? Maar ook dat heeft niets met jouw boek te maken en de inhoud. Ik moet dan ook zeggen dat ik jouw boek een meer dan welkome aanvulling en samenvatting vind van het 'nieuwe denken' (dat eigenlijk al heel oud is en nu, eindelijk, steeds meer en meer tevoorschijn komt).

Ik vind het ook heel mooi dat je in je baan het domein van presentie gaat betreden. Ik hoop dat je veel mensen gaat inspireren met dit gedrag. Ik, op mijn beurt, ga zoveel mogelijk ondernemers en collega adviseurs wijzen op dit boek. Nogmaals dank.

Veel succes!'

#### **Marjon Peeters:**

'In één ruk het boek gelezen, erg herkenbaar en zeker inspirerend! Ik zag mijn eigen groei (reflectie) voorbij komen. Beginnend in ons gezin, stelde ik me als moeder in eerste instantie op als autoritair. Dit knelde en ging ik over op strijdend, dit knelde evenzo... Ik heb twee kinderen met een beperking (of misschien beter 'met een eigenheid', zoals een cliënt het noemde toen ik vroeg naar een ander woord voor beperking). Dankzij de spiegel die zij mij voorhielden, en de groei die ze doormaken durf ik vanuit een ander domein te kijken en te handelen.

Nu laveer ik in de opvoeding tussen verbindend en presentie. Waarbij het presentie domein zeer goed aansluit bij wie ik ben, op basis van gelijkwaardigheid en wederkerigheid, hart, verstand en handen. De verbinding vanuit het hart die ontstaan is met in eerste instantie mijn kinderen, heeft zich zo voortgezet in mijn werk.

Betrokkenheid, empathie en denken vanuit mogelijkheden van de cliënt, niet in termen van beperkingen. Hierin merk ik dat ik het soms wel lastig vind om tegen de autoritaire en strijdende regels aan te lopen van instanties.

Frans, bedankt voor een waardevol inspirerend boek, en dat er nog veel mogen volgen!

Met een groet vanuit het hart.'

#### **Math Wilms:**

'Ik heb je boek in twee rukken uitgelezen. Herkenbaar, prettig leesbaar en inspirerend. Het voegt inderdaad iets toe aan de boeken die ik tot nu toe gelezen heb. Het presentiedomein is voor mij nieuw en ook het besef van het 'voortdurend' kunnen/moeten switchen tussen de verschillende domeinen is verassend. De herkenbaarheid van personen en situaties maakten het lezen voor mij extra leuk. Ik ben dan ook zeer benieuwd naar de reacties van anderen, die jou wat minder goed kennen.

Ik las die van onze gouverneur en met zijn aandacht voor het belang van de situatie waarin je je bevindt. Deze sluit aan bij een voorbeeld, waar ik zelf aan moest denken toen ik bij het presentiedomein beland was. Ik heb twee jaar een dames volleybalteam getraind en gecoacht. Allemaal ervaren speelsters die ik (als voetballer) weinig kon bijbrengen. Tijdens de trainingen zorgde ik voor dynamische oefenstof om daarmee tegemoet te komen aan de wens van speelsters om hard te werken. Tijdens de trainingen was ik een autoritaire leider. Aan het einde van de competitie stonden we 2e en mochten we promotiewedstrijden spelen. Ik vergeet nooit onze teambespreking ter voorbereiding op deze wedstrijden. Ik denk dat ik daar, met mijn beperkte volleybalervaring, als coach heel present was. Ik betrok hen meer dan daarvoor bij de tactiek en opstelling en stelde me op dat moment kwetsbaar of - beter gezegd -dienend op. Het werd dus een teamopstelling en teamtactiek. We wonnen beide wedstrijden glansrijk. Ik heb zelden zo'n teamgeest meegemaakt. En..... voelde mij een (trotse) coach. Ik gaf de (doorgaans) belangrijkste aspecten van het coach-zijn uit handen. Maar ik gaf wel leiding aan het proces. En voelde me dus ook een trotse leider!

Maar ..... helaas zijn dit soort voorbeelden voor mij op een hand te tellen. Tenminste als het om presentieleiderschap gaat. Als ex-trainer en politicus kan ik wel wat autoritaire en zeker strijdende voorbeelden noemen. Bij het domein verbindend wordt het al wat lastiger. En nog lastiger wordt het als ik moet switchen van het een naar het ander.

Tot slot. Ik beveel je boek graag en met overtuiging aan aan collega's, vrienden en bekenden. De domeinen zijn immers niet alleen van belang voor leiders. Of we mogen erkennen dat we allemaal leiders zijn! We LEIDEN immers allemaal ons eigen leven!

Kortom: ik geloof heilig in jouw verhaal. Ik ga mijn best doen om jouw verhaal mij eigen te maken; ik ben nog lerende. Dank voor je boek!!'