

10 miljoen jaar **LEIDERSCHAP**



Hoe succesvolle leiders voorzien
in oeroude basisbehoeften

Leon Schaepkens

10 miljoen jaar leiderschap



‘Bij Leon Schaepkens staat altijd de mens centraal. Zijn boek is een geslaagde zoektocht naar de kern, naar de basisbehoeften van ieder mens. En welke eisen dit stelt aan leiders. Eyeopener en aanrader.’

Harrie Timmermans (gemeentesecretaris van de gemeente Heusden)

‘Leiderschap is van alle tijden, gaat vooral over psychologie en slechts een beetje over bedrijfskunde. Leon geeft daar op een toegankelijke manier inzicht in. Niet alleen met theorie, maar vooral ook met tot de verbeelding sprekende voorbeelden en tools waar je direct mee aan de slag kunt.’

Frans Lustermans (eigenaar en directeur van Haute Equipe)

‘Een warm en overtuigend pleidooi voor een andere kijk op leiderschap, oeroud en helemaal bij de tijd. Heerlijk herkenbaar en meteen te gebruiken in de praktijk. Basismateriaal voor iedereen die leiding geeft.’

Marion van Limpt (algemeen directeur Senzer)

10 miljoen jaar LEIDERSCHAP

Hoe succesvolle leiders voorzien
in onze zes oeroude psychologische
basisbehoeften

Investeren
in ons psychologische
DNA leidt tot sterke teams,
werkgeluk en organisatiesuc-
ces. Managementtheorieën
zijn slechts de vernislaag
over ons brein.

Leon Schaepkens



Uitgever: S2uitgevers

Redactie: Rinus Vermeulen Tekst & Advies, Haarlem

Correctie: Marcella Rijntjes

Vormgeving: Douwe Hoendervanger grafisch ontwerp ^{lidbno}

Druk en afwerking: Tipoprint BV

ISBN 9789492528773

NUR 801

Eerste druk, augustus 2021

Copyright © Leon Schaepkens, 2021

Als je dit boek onder de scanner of het kopieerapparaat legt, vraag je dan even af of dit recht doet aan alle uren werk die aan dit boek zijn besteed. Het overnemen van kleine stukjes tekst voor gebruik in kleine kring is geen probleem. Bedrijven, overheids- en onderwijsinstellingen die een deel van de tekst willen kopiëren kunnen een bijdrage overmaken aan Stichting Reprorecht. Twijfel je hierover of wil je foto's of (delen van) dit boek overnemen voor commerciële doeleinden, neem dan contact op met de uitgever. www.S2uitgevers.nl

Profiteer van extra voordelen!

Meld je aan om onze nieuwsbrief te ontvangen en om gebruik te maken van onze gratis downloads. Je kunt als lezer van dit boek bovendien tegen een gereduceerd tarief deelnemen aan een van onze wandelworkshops over leiderschap. Kijk voor meer informatie op www.schaepkens.nl.

Volg Leon Schaepkens ook op LinkedIn en Instagram:



<https://www.linkedin.com/in/leonschaepkens>



<https://www.instagram.com/bureauschaepkens>

Inhoud

| | |
|---|-----------|
| Inleiding: Het savannebrein | 11 |
| Ons psychologische DNA | 12 |
| Machtige leiders | 13 |
| Het kan ook anders | 14 |
| | |
| DEEL I DE ZES BASISBEHOEFTE | 17 |
| | |
| 1. 10 miljoen jaar leiderschap | 19 |
| Verkoop geen illusies | 21 |
| Beste werkgevers | 22 |
| Mix van culturen | 23 |
| Schematherapie | 24 |
| Succesformule | 24 |
| Basisbehoeften geen common practice | 25 |
| | |
| 2. Leiderschapsgoeroes | 29 |
| Heersende opvattingen | 31 |
| Realisme op de werkvloer | 35 |
| Werkgeluk | 36 |
| | |
| 3. Veiligheid | 39 |
| De theorie achter veiligheid | 41 |
| Wees emotioneel stabiel – maak je mensen niet gek | 42 |
| Wees regelmatig aanwezig – undercoverboss is raar | 43 |
| Wees consistent – neem heldere besluiten | 44 |

| | |
|---|----|
| Bied bescherming – sta achter je mensen | 45 |
| Creëer duidelijkheid – wie doet hier wat? | 46 |
| Wees een zorgzame leider – beperkt ouderschap | 47 |
| Samenvatting tips basisbehoefte veiligheid | 49 |

4. Verbondenheid **51**

| | |
|---|----|
| De theorie achter verbondenheid | 52 |
| Bevorder openheid – bouw een echte tribune | 53 |
| Creëer betrokkenheid – gedeelde missie en visie | 56 |
| Zorg ervoor dat iedereen meedoet – dubbele goalsetting is lekker | 59 |
| Bevorder gelijkheid – doe zelf normaal | 60 |
| Investeer in teamontwikkeling – onbekend maakt onbemind | 62 |
| Stimuleer flexibel werken – het nut van groepjes | 64 |
| De burgerbegroting – betrokken burgers | 65 |
| Samenvatting tips basisbehoefte verbondenheid | 66 |

5. Zelfwaardering **69**

| | |
|---|----|
| De theorie achter zelfwaardering | 70 |
| Start een opleidingsacademie gericht op de basisbehoeften | 71 |
| Geef complimenten op de juiste wijze | 73 |
| Beloon naar toegevoegde waarde | 74 |
| Organiseer positievezelfsprak | 77 |
| Samenvatting tips basisbehoefte zelfwaardering | 79 |

6. Met grenzen leren omgaan **81**

| | |
|--|----|
| De theorie achter grenzen | 82 |
| De missie en visie als inspirerende grens | 84 |
| Voorkom het rijden met vierkante wielen – gebruik helpende kaders en spelregels | 85 |
| Bouw aan discipline – geef ruimte | 86 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| | Bekrachtig geen negatief gedrag – blij in gesprek | 87 |
| | Samenvatting tips basisbehoefte grenzen | 90 |
| 7. | Autonomie | 91 |
| | De theorie achter autonomie | 92 |
| | Geef verantwoordelijkheid naar draagkracht – zorg, groei of professional? | 92 |
| | Bevorder tijdelijk leiderschap – zet de piramide op de kop | 94 |
| | Samenvatting tips basisbehoefte autonomie | 96 |
| 8. | Zelfexpressie | 97 |
| | De theorie achter zelfexpressie | 98 |
| | Organiseer innovatie – fouten maken moet | 101 |
| | Bevorder zelfexpressie in het dagelijks werk – geef ruimte | 102 |
| | Gebruik de siësta – zet je onbewuste aan het werk | 103 |
| | Bevorder attitudeverandering – innoveren is leuk! | 105 |
| | Wees alert op denkfouten – moedig risico's nemen aan | 105 |
| | Samenvatting tips basisbehoefte zelfexpressie | 106 |

DEEL II TOOLBOX **109**

| | | |
|-----------|--|------------|
| 9. | Krachtig leiderschap | 111 |
| | Ken jezelf en leef bewust | 112 |
| | Bouw routine in | 117 |
| | Creëer door breinfocus | 118 |
| | Temper je ego en identificeer je met niets | 119 |
| | Werk aan je lichamelijke gezondheid | 119 |

| | |
|--|------------|
| 10. Routekaart voor top- en middenkader | 123 |
| Verschil tussen top- en middenkader | 126 |
| 11. Leiderschap in specifieke situaties | 129 |
| Organisatie in crisis | 130 |
| Organisatie in groei | 131 |
| Fusies | 131 |
| Andere grote veranderingen | 132 |
| 12. Leiderschap en recruitment | 135 |
| Het proces | 137 |
| De inhoud | 138 |
| Medewerkers selecteren | 139 |
| 13. Een pleidooi voor tijdelijk leiderschap | 143 |
| 14. Checklist basisbehoeften | 147 |
| Vragenlijst medewerkers | 151 |
| Interpretatie score per kandidaat | 152 |
| Dankwoord | 155 |
| Literatuur | 157 |

‘You can fool all people
some of the time. You can
fool some people all of the
time. But you can’t fool all
people all of the time.’

– Abraham Lincoln

Inleiding: Het savannebrein

Een nieuwe directeur selecteren



Na afloop van de selectiegesprekken voor de nieuwe directeur vroeg ik aan de leden van de commissie wat ze van de laatste kandidaat vonden.

'Ik weet niet of hij een visionair is,' zei de voorzitter van de raad van toezicht.

De anderen knikten.

'Hij lijkt me wel een verbinder en een teambouwer,' zei een ander.

'Ik betwijfel of hij wel innovatief genoeg is, zeg maar meer het ondernemende type,' bracht een derde collega in.

'Laten we deze vragen maar meenemen in het assessment,' besloot de voorzitter.

Een van de leden mompelde nog zachtjes: 'Wat zoeken we nu eigenlijk?'

Herkenbaar?

Ons psychologische DNA

Onze voorouders hebben miljoenen jaren lang geleefd als nomadische jager-verzamelaars. Pas zo'n tienduizend jaar geleden zijn we gaan wonen in dorpen en steden. Ons brein is grotendeels nog steeds het product van die tijd op de Afrikaanse savanne. We willen allemaal voorzien worden in onze psychologische basisbehoeften:

- veiligheid
- verbondenheid
- waardering
- autonomie
- zelfexpressie
- en leren omgaan met grenzen

Succesvolle leiders investeren in deze behoeften. Ze weten dat leiderschapsstijlen en managementtheorieën slechts de vernislaag zijn over een brein dat geprogrammeerd is om als groep te overleven. Door te investeren in de basisbehoeften van je medewerkers voelen zij zich simpelweg goed. Gek genoeg besteden managementgoeroes weinig aandacht aan dit evolutionaire feit. Zij overschatten ons rationele brein en de moderne culturele verschillen die zijn ontstaan nadat de mens Afrika verliet. Dat is een omissie wat mij betreft. Het is tijd om de achterkamer van ons brein meer serieus te nemen en de bovenkamer niet langer te overschatten. Leiderschap is geen bedrijfskunde maar psychologie.

Mijn eigen onderzoek en mijn opleiding tot schematherapeut versterkten mij in mijn opvatting dat er een andere benadering van leiderschap nodig is. Schematherapie is een behandeling voor mensen met een persoonlijkheidsprobleem. De zes psychologische basisbehoeften uit de evolutiepsychologie die ik hierboven genoemd heb, staan in deze behandeling centraal. Maar deze basisbehoeften zijn

lang niet alleen gespreksonderwerp in de therapiekamer. Mijn eigen ervaring is dat ook organisaties, teams, managers en medewerkers hiermee te maken hebben. En de uitkomsten van mijn eigen onderzoek laten, op een andere manier, hetzelfde zien. Een succesvol topmanagement voorziet in het oeroude, psychologische DNA van al zijn medewerkers.

Machtige leiders

De heersende opvatting is al duizenden jaren dat we machtige en controlerende leiders nodig hebben. Hele religies en westerse filosofieën zijn gebouwd op dit idee. Dat verklaart de aanwezigheid van straffende en wetgevende goden, de regelzucht en de autoritaire heersers in onze geschiedenis. Vaak kiezen we deze leiders ook nog zelf vanuit een soort van Messiasidee. Het op wantrouwen gebaseerde managementmodel van Frederick Taylor heeft dit denken over leiderschap in de laatste honderd jaar alleen maar versterkt. Volgens historicus Rutger Bregman deugen alle mensen, maar zetten machtige leiders ons met hun denkbeelden en manipulatie soms aan tot slechte daden. Ook hoogleraar psychologie Frans de Waal pleit tegen een pessimistische kijk op leiderschap. 'Zorgzaamheid, empathie, medelijden, gelijkheid en rechtvaardigheid zijn ouder dan de mensheid zelf,' aldus De Waal.

Een voorbeeld van hoever organisaties kunnen gaan in het niet voorzien in die basisbehoeften was te lezen in de Belgische krant *De Standaard* van 7 februari 2020. Daarin stond het volgende artikel 'Amazon raadt medewerkers af een vakbond te beginnen'. Het bedrijf, een van de grootste werkgevers van Amerika, intimideerde zijn medewerkers om zo de oprichting van een vakbond te vermijden. Medewerkers ontvingen voortdurend sms'jes met de oproep om vooral tegen de oprichting van de vakbond te stemmen. Ik bespaar je de

'treurige' inhoud van deze berichten. Waarom zouden die medewerkers wél een vakbond willen? Werknemers bij Amazon krijgen hun opdrachten van een computer. Er worden zelfs mensen elektronisch ontslagen. Je moet er als medewerker steeds langs een scanner als je binnenkomt om zo diefstal te vermijden. De organisatie filmt je voortdurend en elke 30 seconden wordt geregistreerd wat je aan het doen bent. Meer nog dan klagen over hun loon, willen medewerkers niet als robots en misdadigers behandeld worden. Dit voorbeeld lijkt de opvatting van managementgoeroe Manfred Kets de Vries te steunen. Hij vindt dat organisaties lijken op gevangenis en dat veel leiders idioten zijn. Dat laatste gaat mij wat ver, maar leiderschap is wel dringend aan revisie toe.

Het kan ook anders

Succesvolle leiders voorzien nu juist in ons oude psychologische DNA. Laat ik je eerst een voorbeeld geven uit het publieke domein. Premier Jacinda Ardern werd in oktober 2020 met een absolute meerderheid herverkozen tot premier van Nieuw-Zeeland. Haar leiderschapsstijl sprak de mensen duidelijk aan. Ze durfde moeilijke besluiten te nemen na de terroristische aanslag in Christchurch in 2019 en ook later tijdens de coronacrisis. Ze bleef al die tijd in contact met haar burgers. Ze bleef benaderbaar en ze zocht toenadering tot de Maori, de lange tijd achtergestelde, oorspronkelijke bewoners van het land. Premier Ardern bracht een boodschap van hoop en verbinding, in plaats van een boodschap van angst.

Een voorbeeld uit de private sector is verzekeringsmaatschappij ASR. In 2019 en 2020 kwam zij als een van de beste werkgevers van Nederland naar voren in het jaarlijkse onderzoek van onderzoeksorganisatie Effectory. De CEO van ASR, Jos Baeten, propageert met zijn raad van bestuur leiderschap op alle niveaus. Concreet betekent dit:

dilemma's delen, ruimte geven voor dialoog, werken met duidelijke kaders en doen. Medewerkers voelen zich daardoor, volgens het onderzoek van Effectory, betrokken en gewaardeerd.

We mogen onszelf niet langer voor de gek laten houden door controlerende leiders en hun rationele managementtheorieën. Het is tijd dat we onze ogen openen en kiezen voor leiders die oog hebben voor ons oude psychologische DNA. Zoals president Abraham Lincoln van Amerika het ooit verwoordde: *'You can fool all people some of the time. You can fool some people all of the time. But you can't fool all people all of the time.'*



DEEL I

**DE ZES BASIS-
BEHOEFTE**

1. 10 miljoen jaar leiderschap

Onze basisbehoeften



We ontmoetten elkaar in een lunchcafé ergens in 2019. Hij was eigenaar van een middelgroot mkb-bedrijf. We kenden elkaar al behoorlijk wat jaren. Eenmaal per jaar spraken we elkaar uitvoerig. Deze keer ergens in Maastricht. 'Hoe is het met je groeiplannen?' zo startte ik het gesprek.

'Tja, ik weet het eigenlijk niet,' zei hij. 'We zijn verhuisd naar een industrieterrein net aan de rand van de stad. Ons gezellige pand hebben we verlaten en ingeruild voor een strak pand. Onze externe adviseur was van mening dat dit beter bij ons paste. Ook hebben we een nieuwe missie geformuleerd. Op basis daarvan is de structuur aangepast en zijn we gaan werken met individuele targets en een bonusstructuur. Alle adviseurs hebben een salestraining gehad om de verkoop te stimuleren. Mijn managers zijn nu coach en bewaken de voortgang. Ik moet mij nu richten op de strategie en de markt. Maar of het nu beter gaat? Er is veel gedoe over de targets en de beoordelingen. Medewerkers zijn ontevreden, de targets zorgen voor onderling wantrouwen en mijn mana-

gers vergaderen de hele dag. Leidinggeven doen ze niet meer. En, de gezelligheid is ook verdwenen.'

'O, dat klinkt niet goed. Toen je startte, waren innovatie en service voor je klanten jouw grootste drijfveren. Passen die niet meer in dit plaatje?' vroeg ik. 'Jazeker. Innovatie is nu een kernwaarde. Alle medewerkers moeten creatief zijn en zorgen voor productvernieuwing. Maar eigenlijk is daar geen tijd voor. De targetdruk is te groot. Maar wat ik zelf misschien nog wel vervelender vind, is dat niemand meer echt lol heeft. Vroeger, in ons oude pand, lachten we heel wat af.'

'Misschien kun je stoppen met die bedrijfskundige benadering en weer het goede gevoel terughalen?' opperde ik voorzichtig.

10 miljoen jaar LEIDERSCHAP



99% van zijn bestaan heeft de mens geleefd als jager-verzamelaar in kleine groepen. Ons brein is vooral het product van miljoenen jaren leven op de Afrikaanse savanne. We zijn lang niet zo rationeel als we denken. Het is tijd om de achterkamer van ons brein serieuzer te nemen. Iedereen streeft naar veiligheid, verbondenheid, waardering, autonomie, zelfexpressie en moet leren omgaan met grenzen.

Succesvolle leiders voorzien in deze basisbehoeften. Ze weten dat leiderschapstijlen en managementtheorieën slechts de vernislaag zijn over een brein dat geprogrammeerd is om in groepsverband te overleven. Medewerkers voelen zich daardoor goed. Investeren in ons psychologische DNA leidt tot sterke teams, werkgeluk en organisatiesucces. Dit boek leert je:

- Hoe je door te voorzien in de 10 miljoen jaar oude psychologische basisbehoeften met minder stress en met meer plezier succesvol kunt zijn als leidinggevende.
- Hoe je morgen direct kunt zorgen voor meer veiligheid, openheid, samenwerking, innovatie en eigenaarschap door gebruik te maken van de tips uit dit boek.
- Waarom zelfreflectie als leider zorgt voor groei van je team of organisatie.



Leon Schaepkens studeerde economie, bestuurskunde, rechten & psychologie. Hij is specialist arbeid, organisatie en gezondheid. Daarnaast is hij therapeut en toezichthouder. Hij adviseert en begeleidt organisaties, teams, bestuurders en managers in Nederland en België zodat zij gezond en met werkplezier hun doelen realiseren.

