

## metaforen en beelden over leiderschap



Zie fiche 'metaforen en beelden' in het hoofdstuk 'voorafgaand'

doel, definitie, ...

### *one-liners, doordenkers, slagzinnen, ...*

Een klant met een klacht is een kans die wacht  
(auteur: onbekend)

externe oriëntering

Je kunt geen lerende organisatie creëren... maar je kunt wel het leervermogen van mensen vergroten en hun activiteiten op een creatieve manier op één lijn brengen.  
(auteur: onbekend)

mensen leren

Manager bij een peptalk: 'afgelopen jaar stonden we aan de rand van de afgrond, maar sindsdien hebben we een grote stap voorwaarts gemaakt!'  
(auteur: onbekend)

verantwoording

Ik kan je geen formule voor succes geven, wel een om te falen: probeer het iedereen naar de zin te maken.  
(auteur: onbekend)

leiderschap met lef

De succesvolle leider kent de weg, toont de weg en gaat de weg.  
(auteur: onbekend)

richten en verrichten

Tegenstand helpt de mens. Vliegers stijgen tegen de wind in, niet met de wind mee.  
(auteur: onbekend)

volharden

Medewerkers letten op het gedrag van de leiding, niet op haar verklaringen  
(auteur: onbekend)

voorbeeldgedrag

Als iemand niet weet naar welke haven hij vaart, dan heeft hij nooit een gunstige wind.  
(auteur: onbekend)

doelgerichtheid

Als je een rotte appel in de mand hebt moet je niet proberen hem weg te halen. Zorg er voor dat de gezonde appels sinaasappelen worden.  
(auteur: onbekend)

cultuurverandering

Een visie zonder actie is een droom, een actie zonder visie is een nachtmerrie.  
(auteur: onbekend)

visie

Niemand is gemotiveerd om een organisatie te laten mislukken  
(auteur: onbekend)

positief mensbeeld

Een organisatie groeit in de mate dat haar medewerkers groeien  
(auteur: onbekend)

succes

Indien u 's morgens met de kippen opstaat, overdag werkt als een paard en 's avonds zo moe bent als een hond zou u wel eens een ezel kunnen zijn.  
(auteur: onbekend)

efficiëntie

Gras gaat niet harder groeien door er aan te trekken.  
(auteur: onbekend)

veranderen

Als je denkt 'ik ben er', dan begint het pas. <i>(auteur: onbekend)</i>	<b>continu verbeteren</b>
Een mens heeft altijd twee redenen voor zijn handelen: een goede reden en de echte reden. <i>(auteur: J.P. Morgan)</i>	<b>handelen</b>
Wensen zijn voorgevoelens van wat u daadwerkelijk kunt realiseren. <i>(auteur: onbekend)</i>	<b>wensen</b>
Wie altijd roept dat hij/zij het druk heeft kan geen prioriteiten stellen. <i>(auteur: onbekend)</i>	<b>keuzes maken</b>
Als je een boot wil bouwen, moet je niet het hout laten zoeken of de taken gaan verdelen. Je moet mensen laten verlangen naar de zee! <i>(auteur: Antoine de St. Exupery)</i>	<b>inspireren</b>
Goede communicatie is heel dicht langs elkaar heen praten! <i>(auteur: onbekend)</i>	<b>communicatie</b>
Om een SWOT van jezelf te maken moet je luisteren naar anderen! <i>(auteur: onbekend)</i>	<b>zelfkennis</b>
Inspraak zonder inzicht leidt tot uitspraak zonder uitzicht! <i>(auteur: onbekend)</i>	<b>inspraak</b>
Elke mens heeft twee oren en slechts één mond. Zo kan hij twee maal zoveel luisteren als praten. <i>(auteur: onbekend)</i>	<b>luisteren</b>
Een mens heeft ongeveer twee jaar nodig om te leren spreken en zeventig om te leren zwijgen! <i>(auteur: onbekend)</i>	<b>luisteren</b>
Wie de tijd niet neemt, wordt door de tijd genomen. <i>(auteur: onbekend)</i>	<b>tijd nemen</b>
Luisteren is een goed middel tegen teveel praten <i>(auteur: onbekend)</i>	<b>luisteren</b>
Succes hebben, is niet het hebben van een wens, maar het stellen van een doel! <i>(auteur: onbekend)</i>	<b>doelgerichtheid</b>
Tijd is een kwestie van prioriteit! <i>(auteur: onbekend)</i>	<b>tijd maken</b>
Je moet niet nadenken wanneer je tijd hebt, maar je moet tijd maken om na te denken <i>(auteur: onbekend)</i>	<b>tijd maken</b>
De zes belangrijkste woorden van een leider zijn: 'Ja, ik heb een vergissing gemaakt'. De vijf belangrijkste woorden van een leider zijn: 'Ik ben trots op u!'. De vier belangrijkste woorden van een leider zijn: 'Wat vind jij ervan?' De drie belangrijkste woorden van een leider zijn: 'Kan ik helpen?' De twee belangrijkste woorden van een leider zijn: 'Dank je.' Het belangrijkste woord van een leider is: 'Wij'. <i>(auteur: onbekend)</i>	<b>woorden van een leider</b>
Iemand die tegen zijn wil wordt overtuigd, verandert niet van mening. <i>(auteur: Howard Lago)</i>	<b>overtuigen</b>

Visie zonder handelen is dromen. Handelen zonder visie is slechts tijdverdrijf. Visie én handelen kunnen samen de wereld veranderen.  
(auteur: Joel Barker)

**handelen met visie**

Een mens moet zich nooit schamen om te bekennen dat hij ongelijk had. Daarmee zegt hij slechts in andere woorden dat hij vandaag wijzer is dan hij gisteren was.  
(auteur: Alexander Pope)

**wijzer worden**

Principes werken beter dan regels.  
(auteur: onbekend)

**principes vs regels**

Deel je idee en vermenigvuldig de kans op realisatie.  
(auteur: onbekend)

**ideeën delen**

Onbeduidende zaken kosten in vergaderingen de meeste tijd, omdat de meesten daar meer verstand van hebben dan van belangrijke zaken.  
(auteur: onbekend)

**focus op belangrijke zaken**

## verhaalmetaforen

'Enkele jaren geleden begon een Europees bedrijf met het organiseren van een jaarlijkse roeiwedstrijd tegen een Japanse firma. De wedstrijd zou met twee achtmansboten op de Rijn gehouden worden.

**effectiviteit - inrichten van de organisatie**

Beide teams trinden lang en hard om zo goed mogelijk voor de dag te komen. Toen de grote dag was aangebroken waren beide teams in topconditie. Toch wonnen de Japanners met een voorsprong van één kilometer.

Na deze nederlaag was het Europese team zwaar aangeslagen en de moraal was tot op het nulpunt gedaald. De leiding van het Europese bedrijf besloot dat de oorzaak van deze vernietigende nederlaag absoluut boven water moest komen. Er werd een projectteam gevormd om het probleem te onderzoeken en aanbevelingen te doen.

Na langdurig onderzoek bleek dat bij de Japanners zeven mensen roeiden en één man stuurde, terwijl in het Europese team één man roeide en er zeven stuurden.

Slagvaardig nam de leiding onmiddellijk een externe consultant onder de arm om een studie te maken over de structuur van het Europese team. Na enkele maanden en aanzienlijke financiële inspanningen kwam de consultant tot het besluit dat de taakverdeling in het team verre van optimaal was.

Om een volgende nederlaag te voorkomen, werd de teamstructuur ingrijpend veranderd. De taken werden opnieuw omschreven en de mensen overeenkomstig ingedeeld. Er waren nu vier gewone stuurmannen, twee hoofdstuurmannen en één stuurmanager en de roeier. Bovendien werd er een prestatiewaarderingssysteem ingevoerd om de roeier nog meer te stimuleren.

Het jaar daarop wonnen de Japanners met een voorsprong van twee kilometer!!

De leiding ontsloeg hierop de roeier vanwege zijn slechte prestaties, verkocht de roeispans en stak alle verdere investeringen in een nieuwe boot. De consultant werd geprezen en het resterende geld werd onder de leiding verdeeld ...'

(auteur: onbekend)

**doel op lange termijn**

Alice loopt verdwaald door Wonderland en komt op een gegeven ogenblik bij een splitsing in de weg. In een boom zit een grote dikke kat, waar Alice het woord tot richt.

Alice: 'Pardon, weet u misschien welke weg ik van hier moet nemen?'

Kat: 'Dat hangt er vanaf waar je naar toe wilt.'

Alice: 'Ach, dat maakt niet zoveel uit...'

Kat: 'Dan maakt het ook niet zoveel uit welke weg je neemt!'

Alice (verschrikt): 'Zolang ik maar ergens kom ...'

Kat: 'Daar kun je zeker van zijn, als je maar lang genoeg loopt!'

(auteur: Carol Lewis)

Men neme een kooi met apen. In het midden hangt men een banaan. Onder die banaan zet men een ladder.

De eerste aap springt op de ladder. Hij wil de banaan. Alle apen worden natgespoten. Een tweede aap probeert hetzelfde. Opnieuw...

Nog vooraleer de derde aap goed en wel op de ladder staat, slaan de andere apen hem van de ladder, uit vrees om...

Geen enkele aap riskeert het nog om de banaan te pakken.

Men haalt één van de apen uit de kooi en vervangt hem door een nieuwe. De nieuwe wil onmiddellijk de banaan maar wordt door de andere apen van de ladder gehaald.

Men haalt een tweede aap uit de kooi en vervangt hem door een nieuwe. Weerom gebeurt hetzelfde.

Dit herhaalt zich tot alle apen van het begin vervangen zijn door nieuwe apen. Geen enkele aap waagt het nog om de ladder op te gaan om de banaan te pakken.

Waarom niet? Dat is hier nu éénmaal zo!!

*(auteur: onbekend)*

## cultuurverandering

Vorige herfst wandelden we door een park. Het lag er vol bladeren. Voor de herfst niet ongebruikelijk, maar geen gezicht voor zo'n deftig park.

Over één van de paden duwde een man zo'n machine voort waarmee bladeren aan de kant worden geblazen. De bedoeling daarvan is dat er een schoon pad overblijft.

Nu wilde het toeval dat er die dag een stevige bries stond. Net zo snel als die man de bladeren aan de kant blies, waaide de wind ze achter hem weer terug op het pad.

Het deerde de man niet. Hij bleef doorgaan terwijl hij zijn blik strak gericht hield op het schone stukje pad vlak achter hem.

Hij was heel tevreden over zijn werk. Hij zag toch zelf het mooie stukje pad achter hem?

Zolang hij maar niet verder achterom keek.

*(auteur: onbekend)*

## voortkijken – reactief werken

Een priester is aan het autorijden als hij plots een non ziet langs de straatkant, hij stopt en geeft haar een lift. Ze stapt in en kruist haar benen zodat haar kleed openvalt en ze een prachtig dijbeen laat zien. De priester kijkt ernaar en veroorzaakt zo bijna een ongeval, met veel moeite krijgt hij zijn wagen terug onder controle. Hij legt terloops zijn hand op haar been. De non zegt hem: "vader, denk aan psalm 129". De priester is onthutst en verontschuldigt zich. Maar toch kan hij zijn ogen niet van haar houden en een beetje later legt hij terug zijn hand op haar been en terug zegt de non "vader, denk aan psalm 129" Nog eens verontschuldigt de priester zich Sorry zuster, maar het vlees is zwak" Hij zet haar af aan 't klooster en haast zich naar de kerk om in een bijbel psalm 129 te zoeken. De tekst luidt: " Ga verder en zoek, hogerop zul je de glorie vinden" Moraal van het verhaal: Probeer altijd zo goed mogelijk geïnformeerd te zijn in uw job, anders kun je grote kansen missen!

*(auteur: onbekend)*

## informatie verzamelen

Een boer die allerlei roddelpraat over iedereen vertelde kreeg spijt en vroeg aan de rabbi hoe hij boete kon doen.

Verzamel een zak vol kippenveren, ga daarmee het hele dorp door en leg op ieder erf bij elke deur een veer. De boer deed wat hem was opgedragen en vroeg aan de rabbi of hij daarmee genoeg had gedaan.

Nee, nog niet, zei de rabbi, nu moet je een zak nemen, langs al die huizen gaan en elke veer die je er hebt neergelegd weer oppakken en verzamelen. Maar dat is toch een onmogelijke opgave, protesteerde de boer. De meeste veren zijn al lang door de wind weggeblazen.

Toen antwoordde de rabbi, zo is het nu ook met jouw roddelpraatjes. Je spreekt ze zo gemakkelijk uit, maar hoezeer je het ook probeert, terughalen kun je ze niet.

*(auteur: onbekend)*

**communicatie -  
roddelen**

Zeven leerlingen maakten met hun meester ergens in het verre Oosten een ochtendwandeling. In het prille zonlicht schitteren de dauwdruppels.

Bij een grote dauwdruppel liet de meester halt houden. Hij schaarde de leerlingen zo rondom de druppel dat de zon erop bleef schijnen en vroeg hun toen welke kleur de druppel had.

Rood zei de eerste,  
oranje zei de tweede,  
geel zei de derde,  
groen zei de vierde,  
blauw zei de vijfde,  
paars zei de zesde  
en de zevende zei violet.

**verschil in perspectief**

Ze stonden verbaasd over deze verschillen, en omdat ze er allen zeker van waren dat ze het goed zagen, kregen ze bijna ruzie.

Toen liet de meester hen van plaats wisselen.

En heel langzaam drong het tot hen door dat zij ondanks de verschillen van hun waarneming, toch allen de waarheid hadden gesproken.

*(auteur: onbekend)*

Hier volgt een voorbeeld van een verhaal van Hodja, een Turkse godsdienstonderwijzer en lesgever in de Koran.

Op een dag gingen Hodja en zijn zoon op reis. Hodja gaf er zelf de voorkeur aan te lopen en zette zijn zoon op de rug van de ezel.

Zo gingen zij op weg tot zij een paar mensen tegenkwamen die zeiden:

"Zie daar de wereld op zijn kop. De jeugd heeft geen respect meer voor de ouderdom. Die gezonde jongen rijdt op een ezel, terwijl zijn arme, vermoeide vader nauwelijks vooruit komt."

Toen de jongen dit hoorde stond hem het schaamrood op de kaken. Hij stapte af en stond erop dat zijn vader verder zou rijden.

Zo liepen ze voort, Hodja op de ezel en de jongen te voet. Even later kwamen ze weer mensen tegen die zeiden:

"Moet je dat zien! Wat een ontaarde vader, die zelf lekker op de ezel zit en zijn kind laat lopen."

Na dit verwijt draaide de Hodja zich naar zijn zoon en zei:

"Kom, dan zullen we samen op de ezel rijden."

Zo vervolgden ze hun weg, tot zij mensen tegenkwamen die zeiden:

"Kijk, dat arme beest! Zijn rug zakt door onder het gewicht van hen beiden, wat een dierenbeulen!"

Daarop zei Hodja tot zijn zoon:

"Laten we afstappen. Het is beter dat we allebei te voet gaan, dan kan niemand ons nog verwijten maken."

Zo liepen ze verder achter hun ezel. Tot een stel voorbijgangers wederom commentaar leverde:

"Zie wat voor dwazen er op de wereld zijn. Ze lopen in de brandende zon en geen van beiden denkt eraan op de ezel te gaan zitten."

**leiderschap met lef**

Hodja draaide zich om naar zijn zoon en zei:

"Je hebt het gezien, mijn zoon. Hoe je je ook gedraagt, op en aanmerkingen zullen altijd je deel zijn. Leer daarom je eigen mening te volgen."

*(auteur: onbekend)*

Er was eens een boer die drie zonen had van wie hij veel hield. Hij werd echter wat ouder en moest beslissen welke van zijn zoons het land en alle bezittingen zou erven. De boer besloot om alle drie zoons dezelfde kans te geven en nam ze mee naar de akker. Daar vertelde hij zijn zoons dat degene die aan de andere kant van de akker zou komen via de meest rechte lijn het bedrijf zou erven. De oudste zoon mocht beginnen. Hij begon te lopen, keek nu en dan om en stuurde bij. De tweede zoon die dat zag, besloot om achterstevoren te lopen. De derde zoon nam een boom aan de horizon in het vizier en liep er recht op af. Hij won.

De moraal van dit verhaal is: met een duidelijk doel voor je ogen krijg je het beste resultaat.

*(auteur: onbekend)*

**doelgerichtheid**

Een man vliegt in een heteluchtballon boven het land en beseft dat hij verdwaald is. Hij ziet beneden een man lopen en daalt tot hij binnen gehooraafstand is...

"Neem me niet kwalijk" roept hij, "Kunt u mij misschien helpen? Ik heb mijn vriend beloofd hem een half uur geleden ergens te ontmoeten, maar ik weet niet waar ik ben!"

De man beneden antwoordt: "Ja. U bent in een heteluchtballon en zweeft ongeveer 10 meter boven de grond. U bevindt zich tussen de 40 en 42 graden noorderbreedte en tussen de 58 en 60 graden westerlengte."

"U bent zeker een Systeem Beheerder" zegt de man in de heteluchtballon.

"Inderdaad" zegt de ander, "maar hoe weet u dat?" "Nou", zegt de man in de ballon: "alles wat u zegt is technisch gesproken juist, maar ik heb helemaal niets aan die informatie. En al met al ben ik nog steeds verdwaald."

De man op de grond kijkt peinzend omhoog en zegt: "U bent zeker manager?"

"Dat klopt", zegt de man in de ballon: "maar hoe weet u dat?"

"Eenvoudig. U hebt geen idee waar u bent. U weet al helemaal niet waar u naartoe gaat. U hebt iets beloofd terwijl u geen idee heeft hoe u die belofte moet waarmaken en u verwacht van mij dat ik uw probleem oplos. U verkeert nog steeds in dezelfde positie als voor wij elkaar ontmoetten, maar op een of andere manier is het nu ineens mijn schuld."

*(auteur: onbekend)*

**zonder richting**

Er doet een theorie de ronde, dat stress medewerkers kan motiveren, om productief en efficiënt te werken, om hun baas een genoegen te doen. Hieronder geven we enkele richtlijnen, die sommige managers toepassen, om de stress van hun mensen te verhogen.

**Hoe breng ik mijn medewerkers onder stress?**

- Delegeer werk aan uw secretaresse/secretaris op het laatste moment en zeg haar/hem, dat het morgenvroeg onmiddellijk moet gebeuren. Kijk er dan vervolgens enkele dagen niet naar om.
- Geef een medewerker bevoegdheden om beslissingen te nemen, roep hem dan bij u, en zeg hem, dat hij over drie van de vijf genomen beslissingen eerst contact met u had moeten opnemen.
- Geef alleen maar negatieve terugkoppeling. Vertel niet, hoe u iets verbeterd zou willen hebben. Zeg alleen maar: "Zo wil ik dit verslag niet opgesteld hebben. Verander het!"
- Overhandig uw medewerker vijf dossiers. Zeg, dat ze allemaal onmiddellijk moeten worden uitgetypt, en wanneer hij vraagt: "In welke volgorde?" zegt u: "Dat geeft niet!" Blijf hem dan vragen of het dossier over X al klaar is, en hoe het staat met de cijfers voor Y.
- Doe aan vriendjespolitiek!
- Wijs opdrachten toe volgens uw persoonlijke voorkeur, en speel de een tegen de ander uit!
- Vertel de een, tegen dat een termijn afloopt, dat de ander al met zijn deel klaar is, en vraag, wanneer hij eindelijk klaar denkt te zijn.

- Geef een slechte beoordeling vanuit het idee dat een medewerker op alle gebied tot betere prestaties moet komen, omdat niemand volmaakt is!
- Spreek geen doelstellingen met de medewerkers af.
- Hou overplaatsing van medewerkers naar andere basisfuncties, waar ze meer verantwoordelijkheid krijgen en meer gaan verdienen, ten alle tijden tegen, onder het mom dat ze op hun eigen plaats onmisbaar zijn.
- Geef nieuwe medewerkers meer verantwoordelijkheid dan ze aankunnen en werk ze niet in hun nieuwe taken in.
- Roep geruchten in het leven dat medewerkers worden overgeplaatst, maar zeg er niet bij wanneer.
- Doe verschillende uitlatingen tegenover verschillende mensen, zodat niemand een duidelijk beeld heeft van wat er gaat gebeuren.
- Confronteer personeelsleden met veranderingen zonder hen de kans te geven de voorafgaande informatie te verwerken. Zeg dat de veranderingen binnen drie dagen van start zullen gaan. Verstrek er geen toelichting bij, en sta niemand enige inbreng toe!

(auteur: onbekend)

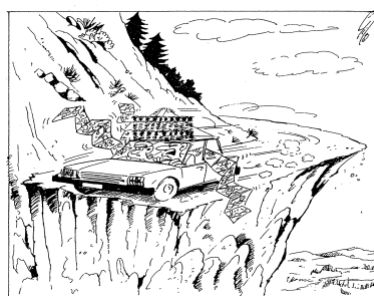
## foto's en cartoons



voorbeeldgedrag



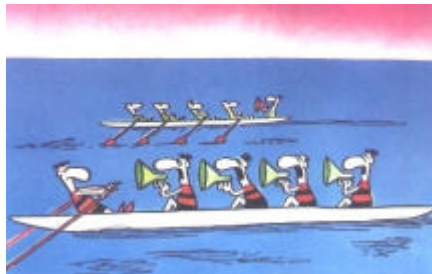
visie



procesbegeleider –  
co-piloot



zelfevaluatie



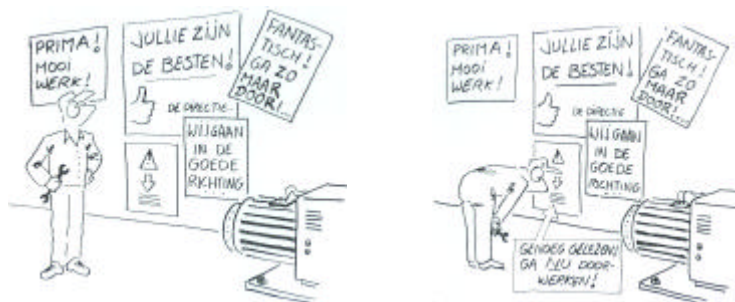
organisatiestructuur



onderhandelen



weerstand



interne communicatie  
en motivatie



verschil in perceptie



**leiderschap met lef**



GAS DE MOBILITEITEN NIET UIT DE WEG

**organisatiestructuur**



**open communicatie -  
transparantie**