

De 5 pijlers van informeel leiderschap



Je bent zelf het instrument

Informeel leiderschap is er. Je kunt er niet omheen. Om allerlei redenen lijkt het toe te nemen. Mogelijk door de verplating van organisaties, door de toegenomen complexiteit of omdat er steeds meer projectmatig gewerkt wordt met wisselende teams van experts. Feit is: steeds meer mensen komen in een positie terecht waar ze informeel moeten sturen en resultaten behalen. Gevraagd of ongevraagd. Gewild of ongewild.

Door Ralph Blom, Program Director en trainer; en Martijn van Haagen, Senior Incompany Adviseur en trainer.

Als jij in de rol van informeel leiderschap zit, heb je geen steun, houvast of inspiratie uit de enorme hoeveelheid informatie die beschikbaar is over leiderschap. Want dat gaat vrijwel altijd over formeel leiderschap waarbij je een machtspositie inneemt waarin je beslissingen kunt nemen over anderen. En je kunt als informele leider nu eenmaal niet terugvallen op je 'strepen', op je formele positie. Maar je staat wel voor de vraag: hoe krijg ik het voor elkaar? Hoe beïnvloed ik mensen en hoe krijg ik ze mee? Kortom: hoe moet ik informeel leiderschap in de praktijk brengen?

Ten opzichte van formeel leiderschap lijkt informeel leiderschap voor velen eerder een handicap dan een voordeel. Dat horen wij vaak terug van de deelnemers van onze training [De Informele Leider](#). Het voelt alsof je een open ruimte instapt waarin je je eigen weg moet vinden. Je moet op zoek. Waar moet je beginnen?

Voor iedereen in die positie hebben we goed nieuws:

- ✓ Je kunt meer dan je denkt
- ✓ Het is leuker dan je denkt
- ✓ Je hebt alles wat er voor nodig is al in huis
- ✓ Je hebt eigenlijk meer invloed dan een formele leider

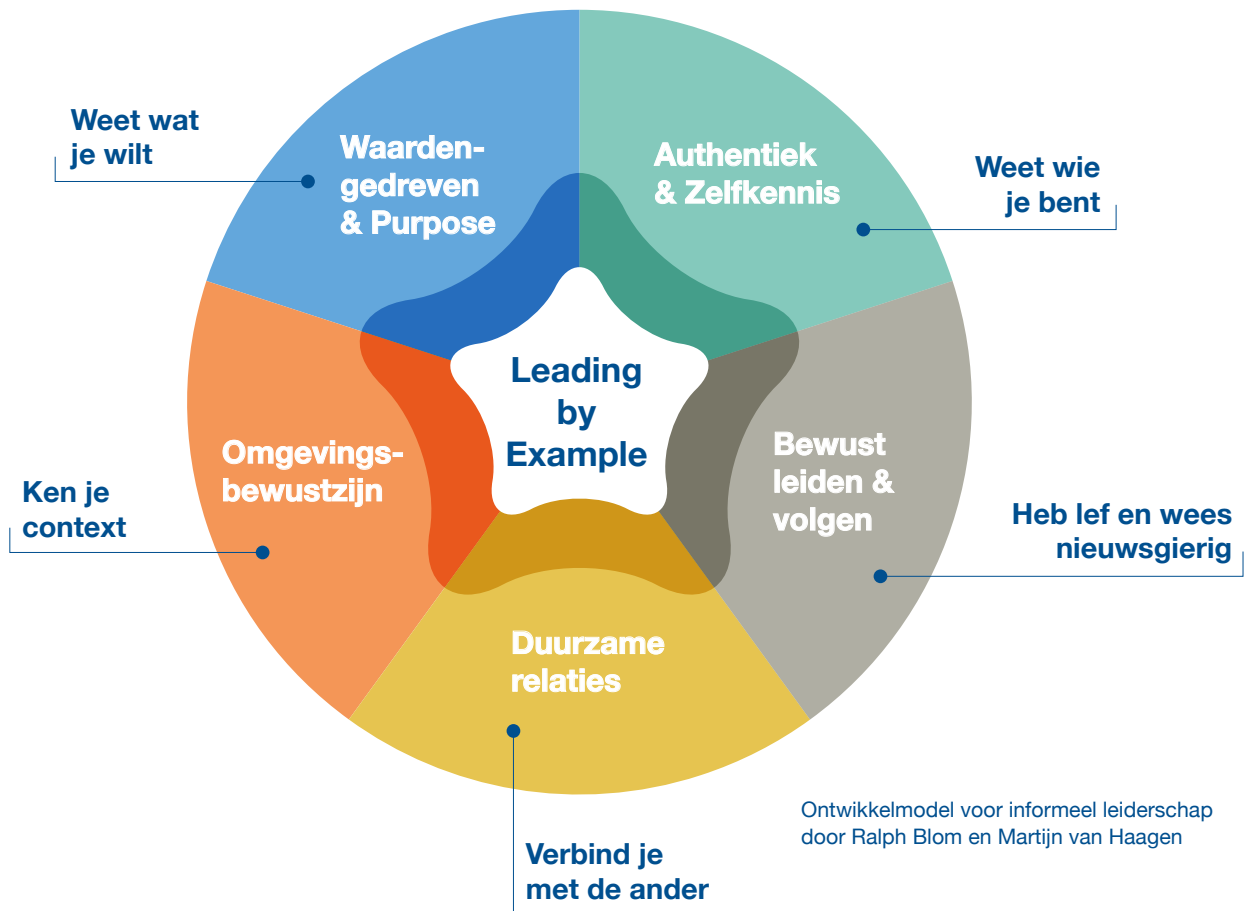
Juist als informele leider heb je opties, mogelijkheden, vrijheid en bewegingsruimte die je als formele leider niet zou hebben. Informeel leiderschap geeft je een uitgelezen kans om zelf een spoor te trekken en je eigen koers te volgen. Om precies te doen waar het jou om gaat.

En daarom heb je eigenlijk alles wat daarvoor nodig is al aan boord: je bent zelf het instrument.

Dat betekent niet dat het makkelijk is. In tegendeel. Je zult jezelf heel goed moeten kennen en bereid moeten zijn om grondig zelfonderzoek te doen. Het vraagt van je om open te staan voor alles wat je daarin tegenkomt en om 'willen leren' als basishouding. Alleen dan wordt de zoektocht een proces dat kan leiden tot ongekende resultaten en onvermoede mogelijkheden.

Vanuit onze jarenlange ervaring met deelnemers uit het trainingsprogramma [De Informele Leider](#) weten we wat je onderweg tegen gaat komen aan vragen, dilemma's, thema's en fases in het proces. Die ervaring hebben we vastgelegd in een model, een visualisatie. We delen onze ervaring graag met je, zodat jij daaruit kunt benutten wat voor jou van waarde is.

De informele leider: JEZELF ALS INSTRUMENT



De kern van informeel leiderschap

De kern is: 'Leading by Example'. Omdat je zelf het instrument bent komt het aan op jouw 'presence', op jouw aanwezigheid.

Dit zijn de 5 pijlers van succesvol informeel leiderschap:

1. Authentiek & Zelfkennis - Weet wie je bent
2. Waardengedreven & Purpose - Weet wat je wilt
3. Omgevingsbewustzijn - Ken je positie in de context
4. Duurzame relaties - Weet te verbinden
5. Bewust leiden & volgen - Heb lef en wees nieuwsgierig

Over de visualisatie in het model:

Leading by Example

'Leiden door zelf het goede voorbeeld te geven' kenmerkt zich, doordat jouw gedrag en bijdragen samenvallen met wie je bent. Eerste voorwaarde is daarom dat je jezelf kunt leiden voor je anderen gaat sturen of leiden. Anders gesteld: je handelen is consistent met je denken, je voelen en je willen. Het resultaat hiervan is dat je een natuurlijke vorm van autoriteit ontwikkelt, die gebouwd is op wie jij bent. Dit maakt dat mensen vanuit hun intrinsieke motivatie bereid zijn jou te volgen of met jou samen te werken. Zij voelen zich aangetrokken tot jouw autonomie, je authenticiteit en je 'presence'.

Iedereen kent wel een situatie waarin de boodschap die uitgesproken wordt niet 'klopt' bij de manier waarop dit gebeurt. Je hoort iemand zeggen dat het belangrijk is, maar je voelt het niet, je gelooft het niet. Er lijkt iets te ontbreken. Wat dat precies is laat zich moeilijk definiëren. De boodschap klinkt als teveel 'buitenkant', te oppervlakkig. Het verhaal lijkt niet verankerd, niet

verbonden met een onderliggende laag. Terwijl het aan de andere kant onmiddellijk merkbaar is wanneer iemand wel spreekt vanuit een diep gevoelde overtuiging. Dan 'staat' de boodschap, heeft het een vanzelfsprekende zeggingskracht. Dan weet je dat hier niet zomaar wat wordt verkondigd dat morgen weer anders kan zijn, maar dat hier iemand spreekt vanuit fundamentele, onderliggende waarden en overtuiging.

Als je wil dat andere meegaan in jouw ambitie, is het een voorwaarde dat je werkelijk zelf gelooft in je verhaal. Dat je werkelijk weet wat je wilt en waarom je dat wilt. En dat je er zelf consequent naar handelt, zonder erin te verstarren. Dat je je eigen visie durft te verwoorden om van daaruit de verbinding met andere inzichten aan te gaan. Juist vanuit volstrekte helderheid over je eigen positie kun je open staan voor de ideeën en belangen van anderen. Over die combinatie van standvastigheid en openheid, van autonomie én verbinding gaat dit model.

De vijf pijlers

1. Authenticiteit & Zelfkennis - Weet wie je bent en wees jezelf

Gewoon 'jezelf zijn' is ingewikkelder dan je vaak zou denken. Wie over zichzelf na begint te denken ontdekt al snel dat er een 'meervoudigheid' bestaat in onze binnenwereld. We hebben ons allemaal in de loop der jaren ontwikkeld in relatie met onze omgeving. We zijn gevormd door wat we mee hebben gemaakt en door personen die belangrijk zijn geweest. We dragen al die sporen met ons mee en hebben geleerd om sommige elementen in onszelf te versterken en andere juist meer te onderdrukken. De zoektocht naar authenticiteit vraagt om een open houding ten opzichte van al die gewoontes, beelden en patronen die zich in ons denken en handelen hebben gevormd. De kunst is om achter die patronen te zoeken en van daaruit te ontdekken wat op een dieper gelegen niveau tekenend is voor wie we zijn. Dat je ontdekt waar je passie en je talenten liggen, en wat je beter aan anderen kunt vragen of overlaten. Zelfkennis vraagt om een houding van blijvende nieuwsgierigheid naar jezelf. Alleen van daaruit kun je een oprecht appèl doen op anderen.

2. Waardengedreven & Purpose - Weet wat je wilt, en draag dat uit

Het fundament voor je ambitie en de energie voor het realiseren van wat voor jou van essentiële waarde is draag je als informele leider diep in jezelf mee. Het kan niet zo zijn dat je 'slechts' de doelstellingen van anderen, of de uitgeschreven missie van je organisatie nastreeft. Je geloofwaardigheid hangt volledig af van de manier waarop jouw 'purpose' is verankerd in wie je bent. Het is niet een 'functionaris' die iets te zeggen heeft, je bent het werkelijk zelf die aan het woord is. Mensen in je omgeving zullen dat verschil tussen een rol spelen en jezelf zijn feilloos opmerken.

Vervolgens gaat het er natuurlijk om dat je jouw eigen streven steeds weer verbindt met de ambitie van de organisatie waarin je werkt en met de mensen die je daarbinnen en daarbuiten ontmoet.

3. Omgevingsbewustzijn - Ken je positie in de context

Omdat je niet opereert vanuit een functie, vanuit een geformaliseerde positie, is er ook geen logische grens waarbinnen je je invloed zou moeten uitoefenen. Het veld waarin je je kunt begeven is in principe oneindig groot! Dat geeft ongekende mogelijkheden, maar dwingt je ook om haarscherp te registreren in welke context je je bevindt en wat de positie is van anderen daarin. Wat zijn de kansrijke plekken en momenten voor het ontmoeten van de juiste personen? Langs welke wegen lopen de mogelijkheden tot beïnvloeding? Waar zitten mogelijk sponsors voor jouw plannen of opdracht? En waar bevinden zich de grootste criticasters? Informeel leiderschap vraagt om een open houding waarin je zolang mogelijk 'on speaking terms' blijft met alle relevante gesprekspartners.

4. Duurzame relaties - Weet te verbinden

Als informele leider weet je één ding zeker: je kunt het niet alleen. Omdat je geen formele machtspositie hebt kun je ook op geen enkele manier de bijdragen en de medewerking van anderen 'afdwingen'. Wat je wel kunt is mensen aan je verbinden. Omdat ze geloven in wat je nastreeft, omdat ze hun eigen talenten daaraan weten te koppelen, omdat ze er een mogelijkheid in zien om aan hún eigen ambitie en 'purpose' te werken, omdat... de opties zijn eindeloos. De kunst is dan ook om met een open blik te zoeken naar die verbinding. Tussen jezelf en anderen maar zeker ook tussen mensen onderling. Je bent niet 'de spin in het web' waar alles langs loopt. Je bent wel degene die de draden spint van het web waar zoveel mogelijk mensen op aangesloten raken. Zo help je een beweging te creëren die van onderaf steeds groter wordt.

5. Bewust leiden & volgen - Heb lef en wees nieuwsgierig: experimenteer

Je hebt als informele leider een opdracht die vaak verbonden is aan een diepgewortelde ambitie. Je weet waar je voor staat. Maar je hebt geen vaststaande uitgestippelde route en geen gedetailleerd plan. Want je leert elk dag van wat je tegenkomt en van de mensen die je ontmoet. Het gaat er niet om anderen te overtuigen van jouw gelijk, je hoeft ook niet voortdurend zelf de kar te trekken. Je bent juist op zoek naar andere invalshoeken, naar mensen die iets toevoegen aan wat je al kunt of weet. Telkens opnieuw zoek je naar manieren en mogelijkheden om mensen vanuit hun eigen verlangens en ambitie te verbinden aan jouw missie en opdracht. Je hebt oog voor de kracht van het verschil. En daarom durf je onorthodoxe stappen te nemen en verrassende gesprekspartners op te zoeken. Zo komt er een heel veld van actoren in beweging waarin je zelf zowel leidend als volgend kunt zijn.

Voortdurende cyclus

De 5 pijlers van dit model kun je ook lezen als 5 fasen waarlangs je je als informele leider ontwikkelt. In dit geval is het een volgorde van terugkerende vragen en bespiegelingen over jezelf. Een fasering die zich steeds herhaalt en die nooit eindigt. Heb je eenmaal vanuit je eigen 'purpose' een eerste autonome stap gezet in jouw context, in jouw omgeving, dan 'praat die omgeving vanaf het eerste moment terug'. Je ervaart het effect van je handelen in het contact met anderen. Je merkt waar het spannend wordt, waar het stroomt en waar het schuurt. En juist bij tegenwind merk je hoe stevig je staat. Al doende kom je er zo nog scherper achter waar het je kennelijk om te doen is. Je leert je in de samenwerking met anderen jezelf als instrument steeds beter kennen,

waardoor je alleen maar effectiever en creatiever wordt in het contact met anderen. Zo ontwikkel je jouw eigen stijl als informele leider.

Dit model helpt je om onderweg telkens weer de juiste vragen te stellen aan jezelf en aan anderen. Niet als 'de enige weg' naar groei en 'van invloed', maar juist als een persoonlijke gids, een handleiding die je zelf schrijft en herschrijft. Een bron van voortdurend leren.

Om wendbaar te blijven in de toekomst werken steeds meer organisaties projectmatig waarbij mensen wisselende rollen vervullen in wisselende teams. De informele leiderschapscompetenties zijn in dit kader relevant voor iedereen.

Dit artikel is gebaseerd op het empirisch onderzoek van Ralph Blom, Program Director en trainer; en Martijn van Haagen, Senior Incompany Adviseur en trainer, naar informeel leiderschap en de jarenlange ervaring met de training [De Informele Leider](#) bij de Baak.

“Een zeer intensieve achtbaan en een aanmoediging om oprecht te kijken naar mijn kwaliteiten, valkuilen en ruimte om te groeien. Een keerpunt in mijn persoonlijke ontwikkeling.”

DIT ZEGT EEN OVD-DEELNEMER OVER DE TRAINING 'DE INFORMALE LEIDER'.



De Baak is het trainingsinstituut voor persoonlijk leiderschap. In onze trainingen dagen we je uit op intellect, intuïtie en interactie. Je leert hoe je bewust en op elk moment de juiste combinatie van jouw kwaliteiten en die van anderen inzet.

Informatie en advies:

0343-556369

advies@debaak.nl

Landgoed de Horst
Driebergen

de Baak Seaside
Noordwijk

Jij werkt het best, als je weet wie jij bent. Neem de leiding.



DEBAAK.NL DEBAAK.COM